

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

Προσδιορισμός του χαρακτήρα της αντίστασης στην αλλαγή στα ελληνικά νοσοκομεία Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης

ΣΚΟΠΟΣ Η διερεύνηση του χαρακτήρα της αντίστασης στην αλλαγή σε επαγγελματίες υγείας και η αξιολόγηση της σχέσης της με την εργασιακή ικανοποίηση, ως παράγοντες που φέρουν δυναμικότητα στις οργανωσιακές αλλαγές. **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Διεξήχθη δειγματοληπτική ποσοτική έρευνα σε νοσηλευτικό προσωπικό από 19 γενικά δημόσια νοσοκομεία του Λεκανοπεδίου Αττικής και Πελοποννήσου. Το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 1.354 εργαζόμενοι. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη διανομή ερωτηματολογίων κλειστού τύπου το διάστημα Σεπτεμβρίου 2019–Μαρτίου 2020. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν δύο έγκυρα και σταθμισμένα για τον ελληνικό πληθυσμό αυτοαναφερόμενα ερωτηματολόγια μέτρησης των παραγόντων: η κλίμακα Resistance to Change scale (RTC) και η κλίμακα Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ short-form). Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν με το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 26.0, σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Αναφορικά με την αντίσταση, οι υγειονομικοί υπάλληλοι παρουσίασαν κατά μέσο όρο χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τη θεωρητικά αναμενόμενη στη γενική βαθμολογία, καθώς και σε όλους τους παράγοντες (αναζήτηση ρουτίνας, συναισθηματική αντίδραση, βραχυπρόθεσμη εστίαση), εκτός της γνωστικής ακαμψίας ($3,85 \pm 0,90$, $p < 0,001$). Η εργασιακή ικανοποίηση είχε επίσης κατά μέσο όρο χαμηλότερη βαθμολογία από την αναμενόμενη. Τα ευρήματα κατέδειξαν μια αμφίδρομη δυναμική σχέση μεταξύ αντίστασης και εργασιακής ικανοποίησης, θετικού ή αρνητικού προσήμου, αναλόγως του χαρακτήρα –συναίσθημα, συμπεριφορά, γνώση– της αντίστασης. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Η ακαμψία των απόψεων και οι κλειστές νοοτροπίες φάνηκε ότι αποτελούν τον κύριο λόγο για τον οποίο οι νοσηλευτές των δημόσιων νοσοκομείων αντιστέκονται στην αλλαγή, χωρίς όμως η γενική διάθεση για αντίσταση να κυριαρχεί στα χαρακτηριστικά τους. Η προβλεπτική ικανότητα που προσδίδει η γνώση αυτή συνεργεί υπέρ της δυνατότητας μετατροπής της αντίστασης στην αλλαγή σε εργαλείο σχεδιασμού στοχευμένων δράσεων διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών.

Μια ικανότητα στρατηγικών έγκαιρης αλλαγής συνιστάται έντονα στο περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας. Η άρνηση των εργαζομένων να ακολουθήσουν τις αλλαγές και η επιδίωξη παραμονής στο *status quo*¹ αντικατοπτρίζεται στις αντιστάσεις και συνιστά φραγμό στην προσπάθεια του οργανισμού να ολοκληρώσει μια αλλαγή, με το 70% των προγραμματισμένων αλλαγών (change management) να είναι καταδικασμένες σε αποτυχία.²⁻⁴ Δυστυχώς, η διαχείριση της αντίστασης μπορεί να καταστεί ιδιαίτερα απαιτητική,⁵

ακόμη και εάν είναι ορθή. Εν τούτοις, μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει μια ενιαία αποδεκτή οπτική του φαινομένου της αντίστασης.⁶

Ως αντίσταση στην αλλαγή ορίζεται «μια τρισδιάστατη (αρνητική) στάση απέναντι στην αλλαγή, που περιλαμβάνει συνιστώσες συναισθήματος, συμπεριφοράς και γνώσης».⁷ Όπως τα άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον κόσμο, έτσι βιώνουν και τις αλλαγές με διαφορετικό τρόπο. Η σύγχρονη ερευνητική γνώση εστιάζει σε μια προσωποκε-

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2025, 42(1):77–83
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2025, 42(1):77–83

Γ. Κουρή,¹
Φ. Τζαβέλλα,¹
Π. Περδικάρης,²
Π. Πρεζεράκος¹

¹Εργαστήριο Ολοκληρωμένης Φροντίδας Υγείας,
²Εργαστήριο Νοσηλευτικής Έρευνας και Φροντίδας, Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών Υγείας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη

Determining the nature of resistance to change in Greek hospitals. The influence of job satisfaction

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Αντίσταση στην αλλαγή
Εργασιακή ικανοποίηση
Νοσηλευτές
Χαρακτηριστικό προσωπικότητας

Υποβλήθηκε 20.12.2023
Εγκρίθηκε 13.1.2024

ντρική διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή, μελετώντας την αντίσταση ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και αξιολογώντας τη γενική διάθεση που έχει κάποιος για αντίσταση.

Στη σημαντικότερη θεωρία που αναπτύχθηκε σε σχέση με την προσωπικότητα και την αλλαγή⁹ γίνεται λόγος για μια χαρακτηριστική τάση του ατόμου να αντιστέκεται γενικά στην αλλαγή ή να αποφεύγει να πραγματοποιήσει κάποια αλλαγή, καθώς και να υποτιμά γενικά την αλλαγή και να τη βρίσκει απωθητική σε διάφορα πλαίσια και είδη της.⁹ Μια σειρά ερευνητικών εργασιών^{7,9-11} τεκμηρίωσε την άποψη ότι όσοι έχουν υψηλή διάθεση για αντίσταση είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τη σταθερότητα και την ασφάλεια και λιγότερο προς την αυτονομία και την παρακίνηση. Επί πλέον, τείνουν να παρουσιάζουν ιδιαίτερα αρνητικές αντιδράσεις σε αλλαγές που τους επιβάλλονται και είναι λιγότερο πιθανό να αρχίσουν οι ίδιοι αλλαγές στη ζωή τους. Τα εν λόγω άτομα προτιμούν και επιδιώκουν σταθερές συνθήκες, το αποκαλούμενο και κοινώς «ως ρουτίνα», και τείνουν να αποφεύγουν συνθήκες δυναμικές, μη δομημένες, που απαιτούν συνεχή αλλαγή και προσαρμογή.¹¹ Σύμφωνα με τις ίδιες εργασίες,^{7,9} η αντίσταση είναι προδιαγεγραμμένη, γιατί υπάρχουν αυτά τα στοιχεία της προσωπικότητας που προκαθορίζουν την αντίδραση.

Η πολυπλοκότητα της αντίστασης (συναίσθημα, αντίληψη, συμπεριφορά) επιλύεται με τη δυνατότητα αξιολόγησης της σε παράγοντες οι οποίοι ενδέχεται να μην είναι ανεξάρτητοι, αλλά είναι ευδιάκριτοι,⁷ με καθένα να τονίζει μια διαφορετική πτυχή του φαινομένου. Αναλυτικότερα, (α) η *αναζήτηση ρουτίνας* αντικατοπτρίζει τον βαθμό που το άτομο αισθάνεται άνετα με τα συνηθισμένα, αναζητά ένα σταθερό περιβάλλον και διατηρεί τη ρουτίνα στην καθημερινότητά του, (β) η *συναισθηματική αντίδραση* αφορά στον βαθμό στον οποίο η αλλαγή εκμαιεύει συναισθήματα άγχους και δυσφορίας στο άτομο, (γ) η *βραχυπρόθεσμη εστίαση* αποκαλύπτει αν το άτομο επικεντρώνεται στις σύντομες (άμεσες) δυσκολίες που επιφέρει η αλλαγή παρά στα μακροπρόθεσμα οφέλη της, και (δ) η *γνωστική ακαμψία* περιγράφει μια μορφή πείσματος και «ξεροκεφαλιάς», κατά την οποία το άτομο βιώνει μια γενικευμένη δυσκολία να αλλάξει τη γνώμη που έχει διατυπώσει ή μια συμπεριφορά την οποία έχει, υιοθετώντας τη γνώμη κάποιου άλλου.^{7,11}

Αν και η βιβλιογραφία έχει αποδεχθεί τον προδιαθεσικό χαρακτήρα της αντίστασης,^{7,9,11} αυτό δεν σημαίνει αυτόματα ότι τα άτομα με υψηλή διάθεση αντίστασης πράγματι θα αντισταθούν σε μια συγκεκριμένη αλλαγή. Οι πιθανές πηγές της αντίστασης που προβάλλουν οι εργαζόμενοι βρίσκονται τόσο στο περιβάλλον του ατόμου όσο και στο ίδιο το άτομο.^{7,12} Μάλιστα, για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών

υγείας οι πηγές της αντίστασης μπορεί να διαφέρουν από εκείνες που συναντώνται σε άλλης φύσεως οργανισμούς.^{6,13} Έως και σήμερα δεν έχουν εκπονηθεί πολλές μελέτες που να απαντούν στο συγκεκριμένο ερώτημα. Λαμβάνοντας σοβαρά υπ' όψιν το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που μας οδηγούν στην αναζήτηση αποτελεσματικής διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή και αφορούν τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και στον οργανισμό, σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η περιγραφή του χαρακτήρα της αντίστασης στην αλλαγή (συναίσθημα, συμπεριφορά, γνώση) σε επαγγελματίες υγείας που εργάζονταν σε δημόσια νοσοκομεία και η εξέταση της σχέσης με παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωσιακή αλλαγή, και άρα δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν την αντίσταση. Οι τελικοί στόχοι ήταν (α) η μέτρηση του βαθμού αντίστασης στην αλλαγή που προβάλλουν οι επαγγελματίες υγείας και (β) η εξέταση των σχέσεων μεταξύ της αναφερόμενης αντίστασης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η τελευταία μάλιστα έχει φανεί ότι περιλαμβάνει γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία,¹⁴ ακριβώς όπως και η αντίσταση.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Η μελέτη αφορούσε σε νοσηλευτικό προσωπικό που εργαζόταν σε δημόσια νοσοκομεία. Η έρευνα διεξήχθη σε 19 γενικά δημόσια νοσοκομεία του λεκανοπεδίου Αττικής και της Πελοποννήσου. Για τα νοσοκομεία της Πελοποννήσου συμπεριλήφθηκαν όσα ανήκουν στην 6η Υγειονομική Περιφέρεια (ΥΠΕ). Για την Αττική επιλέχθηκαν νοσοκομεία της 1ης και της 2ης ΥΠΕ με κριτήριο επιλογής, για την πλειοψηφία αυτών, τη νευραλγική θέση που κατέχουν και την ένταση εργασίας την οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν. Το δείγμα της μελέτης προέκυψε με δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling) από το νοσηλευτικό προσωπικό που εργαζόταν στα αντίστοιχα νοσοκομεία. Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε 6 μήνες (23.9.2019–20.3.2020) και έγινε με διανομή ερωτηματολογίων κλειστού τύπου από την ίδια την ερευνήτρια στον χώρο του κάθε νοσοκομείου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με τη μέθοδο της αυτοαναφοράς. Διανεμήθηκαν 2.000 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 1.893, από τα οποία αποδεκτά προς αξιολόγηση βρέθηκαν τα 1.354 (67,7% ποσοστό ανταπόκρισης).

Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των κατάλληλων πρωτογενών δεδομένων δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε ένα κοινό, ανώνυμο, δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, που αποτελείται από τα επί μέρους δύο ερωτηματολόγια: (α) *Αντίσταση στην αλλαγή*. Η κλίμακα Resistance to Change scale (RTC, Oreg, 2003) μετρά την αντίσταση ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας και αποτυπώνει τη διάθεση για αντίσταση. Αποτελείται από τέσσερις παράγοντες πρώτης τάξης (αναζήτηση ρουτίνας, συναισθηματική αντίδραση

στην επιβαλλόμενη αλλαγή, βραχυπρόθεσμη εστίαση, γνωστική ακαμψία) που φορτώνουν σε έναν παράγοντα δεύτερης τάξης.^{9,15} Η κλίμακα μετρά το χαρακτηριστικό της αντίστασης πολυδιάστατα, αλλά και ενιαία. Κάθε παράγοντας της κλίμακας δίνει μια βαθμολογία (χαρακτήρας αντίστασης: συναίσθημα, συμπεριφορά, γνώση) και ολόκληρη η κλίμακα μια αθροιστική βαθμολογία. Το άθροισμα του συνόλου των διαστάσεων αποτυπώνει το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των ερωτηθέντων. Με 17 ερωτήσεις κλειστού τύπου αξιολογεί «την τάση ενός ατόμου να αντισταθεί στις αλλαγές ή να αποφύγει να τις κάνει, να υποτιμήσει γενικά την αλλαγή, και να βρει την αλλαγή αποτροπιαστική σε διάφορα περιβάλλοντα και τύπους αλλαγών».⁹ Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα τύπου Likert που λαμβάνει τιμές από «διαφωνώ απόλυτα» (1) έως «συμφωνώ απόλυτα» (6). Η εγκυρότητα της κλίμακας έχει επιβεβαιωθεί για τον ελληνικό πληθυσμό.^{10,15} (B) *Εργασιακή ικανοποίηση*. Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ short-form) των Weiss et al είναι ένα σύντομο ερωτηματολόγιο 20 ερωτήσεων, που προσδιορίζει την ικανοποίηση την οποία αισθάνονται οι επαγγελματίες καταγράφοντας τον βαθμό που ικανοποιούνται από μια θέση εργασίας οι επαγγελματίες τους ανάγκες και οι αξίες. Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα τύπου Likert από (1) «πολύ ικανοποιημένος» έως (5) «πολύ δυσαρεστημένος». Η κλίμακα δίνει βαθμολογία για δύο παράγοντες, την εξωτερική ικανοποίηση (JSE) (π.χ. το επίπεδο μισθών και την ασφάλεια που προσφέρει η εργασία) και την εσωτερική ικανοποίηση (JSI) (π.χ. δυνατότητα χρήσης των δικών τους ικανοτήτων, αισθήματα ολοκλήρωσης), καθώς και μια γενική βαθμολογία ικανοποίησης (JST). Το Πανεπιστήμιο της Minnesota επιτρέπει την ελεύθερη χρήση της κλίμακας, η οποία έχει βρεθεί έγκυρη και στον ελληνικό πληθυσμό.¹⁶

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με μια σειρά από ερωτήσεις καταγραφής δημογραφικών, τοπογραφικών, εργασιακών και εκπαιδευτικών δεδομένων, όπως η ηλικία, το φύλο, η θέση εργασίας και τα έτη υπηρεσίας.

Ηθική και δεοντολογία

Για την εκπόνηση της μελέτης τηρήθηκαν όλες οι αρχές της ηθικής και οι κανόνες της δεοντολογίας. Η συμμετοχή στη μελέτη ήταν εθελοντική. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή το έκριναν απαραίτητο. Τηρήθηκε πλήρης ανωνυμία. Οι οργανισμοί δεν επιβαρύνθηκαν οικονομικά ή με κανέναν άλλον τρόπο. Για τους συμμετέχοντες δεν υπήρχε κάποιο είδος οικονομικού ή άλλης φύσεως προσωπικού οφέλους. Για τους σκοπούς της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν έγκυρα και σταθμισμένα στην ελληνική γλώσσα εργαλεία, για τα οποία ζητήθηκε και ελήφθη κάθε άδεια σύμφωνα με τις αρχές δεοντολογίας της έρευνας.

Στατιστική ανάλυση

Όλες οι αποκρίσεις κωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια υποβλήθηκαν σε επεξεργασία με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 26.0 (IBM Corporation, 2019 Armonk, New York, USA). Για όλες τις περιπτώσεις του στατιστικού ελέγχου το επίπεδο σημαντικότητας α ορίστηκε ίσο

με 0,05. Οι τιμές p που αναφέρονται βασίζονται σε αμφίπλευρους ελέγχους. Η τιμή $p < 0,05$ θεωρήθηκε ως στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα. Εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι περιγραφικοί δείκτες του συνόλου των ερωτήσεων/προτάσεων των ερωτηματολογίων. Έγινε χρήση των βασικών μέτρων θέσης και διασποράς, καθώς και των συχνοτήτων και των σχετικών συχνοτήτων για την περιγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των υγειονομικών υπαλλήλων του δείγματος. Τα περιγραφικά μέτρα υπολογίστηκαν βάσει των έγκυρων απαντήσεων. Για λόγους ποιότητας¹⁷ ακολούθησε έλεγχος της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου. Για τον υπολογισμό της εφαρμοστής ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Έγινε διερεύνηση της διαφοροποίησης της μέσης δειγματικής τιμής από τη θεωρητικά αναμενόμενη των παραγόντων της αντίστασης στην αλλαγή και της εργασιακής ικανοποίησης με χρήση του t-test σύγκρισης μιας μέσης τιμής από μια σταθερή. Έγινε έλεγχος της συσχέτισης της κλίμακας διερεύνησης της αντίστασης στην αλλαγή με την κλίμακα διερεύνησης της εργασιακής ικανοποίησης, υπολογίζοντας τον παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης Pearson.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το τυπικό προφίλ του συμμετέχοντα υγειονομικού υπαλλήλου στην παρούσα μελέτη ήταν γυναίκα, μέσης ηλικίας 45 ετών, έγγαμη με δύο παιδιά, μέσης ηλικίας 11 ετών, με εισόδημα 1.000–2.000 € και με έδρα εργασίας την Αθήνα. Ήταν απόφοιτος τεχνολογικής εκπαίδευσης (TE) (62,3%), χωρίς επί πλέον ακαδημαϊκά προσόντα (μόλις το 25,7% ήταν κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 2,8% διδακτορικού). Είχε μέσο όρο προϋπηρεσίας τα 17,4 ($\pm 9,8$) έτη. Δεν είχε αποκτήσει ειδικότητα ή εξειδίκευση. Εργαζόταν σε κυκλικό ωράριο, στον παθολογικό τομέα, ως νοσηλεύτρια, χωρίς καθήκοντα ευθύνης. Γνώριζε να χειρίζεται ηλεκτρονικό υπολογιστή και είχε γνώση τουλάχιστον μίας ξένης γλώσσας. Ενδιαφερόταν για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, ενημερώνονταν για τις εξελίξεις της επιστήμης, είχε παρακολουθήσει 2–3 συνέδρια κατά την τελευταία διετία, καθώς και κατά μέσο όρο δύο εκπαιδευτικά σεμινάρια που είχε διοργανώσει το τελευταίο έτος το νοσοκομείο στο οποίο εργαζόταν.

Η αξιοπιστία της κλίμακας RTC, καθώς και της κλίμακας MSQ και οι υποκλίμακες αυτών, όπως μετρήθηκε με τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha, βρέθηκε από πολύ καλή έως εξαιρετική.

Εστιάζοντας στο εργαλείο της αντίστασης, τα ευρήματα έδειξαν μια μέση βαθμολογία χαμηλότερη από την αναμενόμενη μέση τιμή της κλίμακας για τη γενική βαθμολογία και για τρεις από τους τέσσερις παράγοντες: αναζήτηση ρουτίνας (RS), συναισθηματική αντίδραση (SR) και βραχυπρόθεσμη εστίαση (SF). Η μέση αντίσταση των νοσηλευτών στην αλλαγή, όπως μετρήθηκε από την κλίμακα RTC των έξι βαθμών, προσέγγισε τον μέσο όρο (μέση τιμή [MT]: 3,23,

τυπική απόκλιση [TA]: 0,67). Ο μέσος όρος για τις τέσσερις υποκλίμακες κυμάνθηκε από 2,92–3,85. Την υψηλότερη τιμή μεταξύ των παραγόντων κατέγραψε η γνωστική ακαμψία (CR) (MT: 3,85, TA: 0,90), που ήταν και ο μόνος από τους παράγοντες ο οποίος έδωσε τιμή υψηλότερη της μέσης τιμής. Η SR που αφορά στο άγχος το οποίο συνοδεύει μια αλλαγή βρέθηκε επίσης αρκετά υψηλή (MT: 3,37, TA: 0,97) σε σχέση με τις υπόλοιπες, ακόμη και από τη γενική βαθμολογία. Από τη συνέχεια της ανάλυσης των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε ότι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης για το νοσηλευτικό προσωπικό που εργαζόταν στα νοσοκομεία ήταν ιδιαίτερα χαμηλός τόσο για την εσωτερική όσο και για την εξωτερική ικανοποίηση. Χαρακτηριστικά, η μέση βαθμολογία της γενικής ικανοποίησης για τους ερωτώμενους ήταν 52,1 ($\pm 10,7$), τιμή επίσης αρκετά χαμηλή. Τα αποτελέσματα της δειγματικής μέσης τιμής και για τις δύο κλίμακες παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 1.

Πίνακας 1. Δειγματική μέση τιμή των κλιμάκων της αντίστασης στην αλλαγή και της εργασιακής ικανοποίησης.

Κλίμακα	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)	Ελάχιστη- μέγιστη τιμή
<i>Αντίσταση στην αλλαγή (RTC)</i>		
Αναζήτηση ρουτίνας (RS)	14,6 (4,2)	5–29
Συναισθηματική αντίδραση (SR)	13,5 (3,9)	4–24
Βραχυπρόθεσμη εστίαση (SF)	11,5 (4,0)	4–24
Γνωστική ακαμψία (CR)	15,4 (3,6)	4–24
Γενική βαθμολογία (RTC βαθμολογία)	55,0 (11,4)	19–94
<i>Εργασιακή ικανοποίηση (JS)</i>		
Εσωτερική (JSI)	28,5 (7,0)	12–60
Εξωτερική (JSE)	17,7 (4,0)	6–30
Συνολική (JST)	52,1 (10,7)	20–100

Όπως προέκυψε από τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των κλιμάκων RTC και MSQ, διαπιστώθηκε υψηλό ποσοστό συσχέτισης της κλίμακας της αντίστασης με την κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, τόσο με την εσωτερική (JSI) όσο και με την ολική (JST) ικανοποίηση διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις της αντίστασης, εκτός της CR, όπου παρατηρήθηκε αρνητική συσχέτιση. Οι θετικού βαθμού συσχετίσεις ήταν χαμηλού βαθμού και κυμάνθηκαν από $r=0,26$ ($\alpha=1\%$) μέχρι και $r=0,10$ ($\alpha=1\%$). Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι τιμές για τις κλίμακες και τις υποκλίμακες. Υψηλότερη ήταν η συσχέτιση που βρέθηκε ανάμεσα στην JSI και την SF ($r=0,26$, $\alpha=1\%$) και ακολουθούσαν αρκετά πλησίον η RS ($r=0,24$, $\alpha=1\%$) και η βαθμολογία RTC ($r=0,22$, $\alpha=1\%$). Χαρακτηριστικά, η συσχέτιση της CR και για τις δύο υποκλίμακες ικανοποίησης αποτυπώθηκε εξίσου πολύ χαμηλή ($r=-0,06$, $\alpha=5\%$).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η μέτρηση της αντίστασης και η διερεύνηση του χαρακτήρα που λαμβάνει αυτή (συναίσθημα, συμπεριφορά, γνώση) σε δημόσιους οργανισμούς υπηρεσιών υγείας, ειδικότερα σε νοσοκομεία, καθώς ακόμη και σήμερα εξακολουθεί να υπάρχει μια μάλλον περιορισμένη γνώση σχετικά με τους παράγοντες που πυροδοτούν την αντίσταση.⁶ Η διαχείριση της αντίστασης επικεντρώνεται μεν στο άτομο ως η κύρια πηγή, επηρεάζεται δε από ευρύτερους ενδο-/εξωγενείς παράγοντες, και αντίστροφα. Έτσι, κανένας σχεδόν ερευνητής αντιδράσεων των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές δεν εξέτασε την προβλεπτική ικανότητα που αποδίδει ο ταυτόχρονος συνδυασμός περιβάλλοντος και προσωπικότητας.¹⁸ Για τον λόγο αυτόν, η παρούσα μελέτη αναζήτησε επί πλέον τον βαθμό επιρροής της εργασιακής

Πίνακας 2. Συσχετίσεις των παραγόντων που συνθέτουν την κλίμακα της αντίστασης στην αλλαγή με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Μεταβλητή	RS	SR	SF	CR	RTC βαθμολογία	JSI	JSE	JST
Αναζήτηση ρουτίνας (RS)	(.69)							
Συναισθηματική αντίδραση (SR)	.50*	(.77)						
Βραχυπρόθεσμη εστίαση (SF)	.58*	.66*	(.81)					
Γνωστική ακαμψία (CR)	.05	.09*	.06**	(.69)				
Γενική βαθμολογία (RTC βαθμολογία)	.78*	.81*	.83*	.40*	(.83)			
Εσωτερική ικανοποίηση (JSI)	.24*	.13*	.26*	-.06**	.22*	(.85)		
Εξωτερική ικανοποίηση (JSE)	.02	.02	.00	-.04	.00	.53*	(.73)	
Συνολική ικανοποίηση (JST)	.17*	.10*	.17*	-.06**	.15*	.91*	.81*	(.87)

(.)Δείκτης αξιοπιστίας

* Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01 (2-tailed). ** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05 (2-tailed)

ικανοποίησης άμεσα ή έμμεσα στις αντιδράσεις των εργαζομένων προς τη διάθεση για αντίσταση στην αλλαγή.

Όπως προέκυψε, το χαρακτηριστικό της διάθεσης για αντίσταση στην αλλαγή εντοπίζεται στους νοσηλευτές που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα. Εν τούτοις, ο βαθμός έκφρασης είναι μικρότερος από τον αναμενόμενο. Οι νοσηλευτές διαφώνησαν με την SF, χαρακτηρίζονται ωστόσο από υψηλή CR. Τα εν λόγω ευρήματα υποστηρίζονται επίσης σε προηγούμενες μελέτες^{19,20-23} και φανερώνουν ότι μολονότι η επαγγελματική ομάδα των νοσηλευτών είναι διατεθειμένη να αντέξει μια περίοδο μάθησης και προσαρμογής σε μια νέα κατάσταση και, τελικά, αλλαγής, έτσι ώστε να επιτύχει ένα μακροπρόθεσμο ωφέλιμο αποτέλεσμα, εν τούτοις η ακαμψία των απόψεων και οι κλειστές νοοτροπίες της αποτελούν τον λόγο για τον οποίο τελικά οι εργαζόμενοι στα νοσοκομεία νοσηλευτές αντιστέκονται, παρ' όλη την έλλειψη της γενικής διάθεσής τους για αντίσταση. Και αυτό δεν μπορεί παρά να είναι λογικό, αφού έχει φανεί^{7,24} ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα χαρακτηριστικών προσωπικότητας, όπως η CR και η στενή σκέψη ή η διάθεση για κυνισμό, είναι πιο πιθανό να βιώνουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις και να αρνούνται να ενσωματώσουν αλλαγές στη ζωή τους. Σημαντικό είναι και το στοιχείο ότι για τους συγκεκριμένους επαγγελματίες συνεργατικά της αντίστασης λειτουργεί πολύ το άγχος που συνοδεύει τη διαδικασία της αλλαγής. Αυτό δεν μπορεί επίσης παρά να φαίνεται λογικό, αφού ο χώρος των υπηρεσιών υγείας εξ αιτίας των συνθηκών είναι ένας πολύ απαιτητικός και ιδιαίτερα στρεσογόνος χώρος εργασίας, που καθιστά τα λιγότερο ανθεκτικά άτομα απρόθυμα στην πραγματοποίηση αλλαγών. Τέλος, σε συμφωνία με τη θεωρία που θέλει την αντίσταση στην αλλαγή να αποτελεί στοιχείο της προσωπικότητας κάποιου με χαρακτήρα συναισθήματος, συμπεριφοράς ή και γνώσης,⁹ θετικές, στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις προέκυψαν μεταξύ των παραγόντων και σε σύγκρισή τους με τη γενική βαθμολογία RTC, επιβεβαιώνοντας την αλληλεπίδραση των παραγόντων.

Η μεγάλη εργασιακή ικανοποίηση είναι βασικός παράγοντας της επιτυχίας γενικά στον τομέα των υπηρεσιών και δημιουργεί υψηλά κίνητρα και υψηλό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.²⁵ Επιβεβαιώνοντας δεδομένα προηγούμενων μελετών,²⁶⁻²⁸ τα ευρήματα έδειξαν ότι το νοσηλευτικό προσωπικό που εργαζόταν στα δημόσια νοσοκομεία φάνηκε να μην είναι ικανοποιημένο. Παρ' όλα αυτά, στο σύνολο οι μελέτες έχουν καταλήξει σε διαφορετικά αποτελέσματα, με άλλες να αναφέρουν μια σχετικά μέτρια ικανοποίηση^{14,29} και άλλες υψηλή.^{25,30-32} Επί πλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι η ολική εργασιακή ικανοποίηση ήταν πιο κοντά στον μέσο όρο συγκριτικά με την εσωτερική και την εξωτερική ικανοποίηση, γεγονός που πιθανολογεί ότι

οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση από χρηματικές ή άλλες ανταμοιβές παρά από ηθικές αξίες και υψηλά ιδανικά, όπως το αίσθημα καθήκοντος. Τα εν λόγω ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με τα αντίστοιχα άλλων μελετών.^{25,28-31}

Κατά τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ αντίστασης και εργασιακής ικανοποίησης προέκυψε θετική συσχέτιση με τη γενική βαθμολογία (διάθεση) και αρνητική με τον παράγοντα της CR. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι νοσηλευτές από την εργασία τους, τόσο περισσότερο δεν έχουν τη διάθεση να προχωρήσουν σε αλλαγές και αντιστέκονται. Πιθανότητα μάλλον λογική, αφού οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων αλλαγή θέσεων εργασίας και επαναπροσδιορισμό καθηκόντων, γεγονός που μπορεί να απειλήσει τις προσωπικές ανταμοιβές των εργαζομένων από την εργασία τους. Το αποτέλεσμα αυτό επαυξάνεται από τις κλειστές νοοτροπίες που χαρακτηρίζουν τους νοσηλευτές, στοιχείο το οποίο φαίνεται να τους δεσμεύει στο να αντιστέκονται, παρά το γεγονός ότι δεν είναι ικανοποιημένοι. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το εύρημα απουσίας συσχετίσεων της αντίστασης με την ικανοποίηση που προκύπτει από συνθήκες εργασίας και υλικά κέρδη (εξωτερική), από την προαγωγή θέσης εργασίας ή από καλύτερες ανταμοιβές. Οι χρηματικές ανταμοιβές (bonus) είναι γνωστό ότι ενδέχεται να παρακινούν τους εργαζόμενους να είναι περισσότερο παραγωγικοί. Εν τούτοις, φαίνεται ότι δεν μπορεί να τους κάνει να δεσμευτούν σε μια αλλαγή που δεν πιστεύουν ή και δεν υποστηρίζουν. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των εργαζομένων σχετικά με την εργασία θα επηρεάσει την τελική κλίση προς την αλλαγή και την αντίσταση. Από προηγούμενες εμπειρικές μελέτες^{6,7,18,33} προέκυψαν διαφορετικά ευρήματα. Αν και ο Oreg⁷ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με τη διάθεση για αλλαγή και αποκλειστικά με τη συναισθηματική της διάσταση, η μελέτη των Amarantou et al έδειξε ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους δεν θα επηρεάσει την τελική κλίση της αλλαγής. Χαρακτηριστικά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αποφασίζουν για μια επικείμενη αλλαγή στην αυτονομία χωρίς να αφήνουν τα συναισθήματα, την εργασιακή ικανοποίηση ή τις ανταμοιβές να επηρεάσουν τη διάθεσή της. Προφανώς, απαιτείται περαιτέρω εξέταση σχετικά με το θέμα.

Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι στη συγκεκριμένη μελέτη υπήρξαν περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, καθώς το δείγμα περιλάμβανε ένα μικρό ποσοστό νοσηλευτών προερχόμενο από δύο μόνο υγειονομικές περιφέρειες.

Συμπερασματικά, η σύγχρονη σκέψη της αντίστασης

συμπεριλαμβάνει γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές πτυχές του προσανατολισμού του ατόμου στην αλλαγή και υπερασπίζεται ένα μοντέλο προδιάθεσης, που μπορεί να προσφέρει δυνατότητες προβλεπτικής ικανότητας σε έναν στόχο για παρέμβαση. Ένα όργανο που προσδιορίζει με ακρίβεια αυτό το οποίο κάποτε ήταν αδύνατον να μετρηθεί, μπορεί να εξελιχθεί σε ένα χρήσιμο εργαλείο, παρά το γεγονός ότι το επίπεδο διάθεσης για αντίσταση δεν έχει απαραίτητα προβλεπτική εγκυρότητα για το πραγματικό επίπεδο της αντίστασης που θα επιδείξει

τελικά το άτομο σε κάποια συγκεκριμένη συνθήκη. Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο σύστημα υγειονομικής περιθαλψής, τα νοσοκομεία θα πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία της διάθεσης για αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη παρείχε στοιχεία σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της εργασιακής ικανοποίησης. Αν και απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση, η εν λόγω γνώση παρέχει μια ευκαιρία για εξέλιξη στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας, όσον αφορά στην επιτυχή διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών.

ABSTRACT

Determining the nature of resistance to change in Greek hospitals. The influence of job satisfaction

G. KOURI,¹ F. TZAVELLA,¹ P. PERDIKARIS,² P. PREZERAKOS¹

¹Laboratory of Integrated Healthcare, ²Laboratory of Nursing Research and Health Care, Department of Nursing, School of Health Sciences, University of the Peloponnese, Tripoli, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2025, 42(1):77–83

OBJECTIVE To assess the nature of resistance to change in healthcare professionals and to evaluate the association between resistance and job satisfaction as factors influencing organizational change management. **METHOD** A total of 1,354 nurses from 19 general public hospitals of the Regions of Attica and the Peloponnese were enrolled in a survey conducted from September 2019 to March 2020. Data collection was carried out through a battery of self-reported, validated into the Greek language, questionnaires: the Resistance to Change scale (RTC), and the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ short-form). All statistical tests were performed through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 26.0 software at $\alpha=5\%$ significance level. **RESULTS** With regards to resistance, health workers presented a lower score than the one theoretically expected, as measured by the six-point RTC scale, in the overall RTC score, as well as in all factors (routine seeking, emotional reaction, short-term focus), except for cognitive rigidity (3.85 ± 0.90 , $p<0.001$). Participants also demonstrated lower than average scores regarding job satisfaction. As for the association between the scores of the investigated factors, the results revealed dynamic statistically significant ($p<0.001$) relationships between resistance and job satisfaction, both positive and negative, depending on the resistance's behavioral, emotional, or cognitive nature. **CONCLUSIONS** Dispositional resistance to change does not appear to be a dominant trait among nursing staff employed at Greek public hospitals. However, mental rigidity and closed-mindedness seem to be the main reason why these professionals ultimately resist change. The predictive value of this knowledge may provide an ability for healthcare organizations to transform resistance to change into a tool for achieving targeted actions during the management of organizational changes.

Key words: Job satisfaction, Nurses, Trait, Resistance to change

Βιβλιογραφία

1. KOTTER JP, SCHLESINGER LA. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 1979;106–114
2. KOTTER JP. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 1995;59–67
3. GEORGALIS J, SAMARATUNGE R, KIMBERLEY N, LU Y. Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perceptions of justice. *Aust J Manag* 2014, 40:89–113
4. WADDELL D, SOHAL AS. Resistance: A constructive tool for change management. *Manag Decis* 1998, 36:543–548
5. DuBOSE BM, MAYO AM. Resistance to change: A concept analysis. *Nurs Forum* 2020, 55:631–636
6. AMARANTOU V, KAZAKOPOULOU S, CHATZOUDES D, CHATZOGLOU P. Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *J Organ Chang Manag* 2018, 31:426–450
7. OREG S. Personality, context, and resistance to organizational change. *Eur J Work Organ Psychol* 2006, 15:73–101
8. BURNES B. Understanding resistance to change – building on

- Coch and French. *J Change Manag* 2014, 15:92–116
9. OREG S. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *J Appl Psychol* 2003, 88:680–693
 10. OREG S, BAYAZIT M, VAKOLA M, ARCINIEGA L, ARMENAKIS A, BARKAUSKIENE R ET AL. Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *J Appl Psychol* 2018, 93:935–944
 11. OREG S. Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *J Appl Behav Sci* 2018, 54:88–107
 12. MICHEL A, BY RT, BURNES B. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Manag Decis* 2013, 51:761–780
 13. LANDAETA RE, MUN JH, RABADI G, LEVIN D. Identifying sources of resistance to change in healthcare. *Int J Healthc Technol Manag* 2008, 9:74–96
 14. KURU N, KATSARAS T. Job satisfaction and perceived self-efficacy among Greek nurses. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)* 2016, 5:8–14
 15. KOURI G, STAMATOPOULOU M, TZAVELLA F, PREZERAKOS P. The Greek Resistance to Change Scale: A further validation. *Int J Caring Sci* 2020, 13:294–306
 16. ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΥ ΙΚ. Επαγγελματική ικανοποίηση και πηγές εργασιακού άγχους στις ειδικότητες των επαγγελματιών μηχανικών στην Ελλάδα. Διδακτορική Διατριβή. Τομέας Ψυχολογίας, Τμήμα Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής & Ψυχολογίας, Φιλοσοφική Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2006
 17. ΓΑΛΑΝΗΣ Π. Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2013, 30:97–110
 18. WANBERG CR, BANAS JT. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *J Appl Psychol* 2000, 85:132–142
 19. ZERVEA E, APOSTOLAKIS I, MALLIAROU M, SARAFIS P. Organizational culture and resistance to change in the Chania General Hospital. Upgrade of service quality. *Arch Hellen Med* 2021, 38:624–634
 20. ANGELINI E, WOLF A, WIJK H, BRISBY H, BARANTO A. The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. *BMC Health Serv Res* 2021, 21:1323
 21. CARLSTRÖM E, OLSSON LE. The association between subcultures and resistance to change – in a Swedish hospital clinic. *J Health Organ Manag* 2014, 28:458–476
 22. JONES SL, VAN DE VEN AH. The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *J Appl Behav Sci* 2016, 52:482–506
 23. JOHANSSON C, ÅSTRÖM S, KAUFFELDT A, HELLDIN L, CARLSTRÖM E. Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy* 2014, 114:156–162
 24. MONTANI F, COURCY F, GIORGI G, BOILARD A. Enhancing nurses' empowerment: The role of supervisors' empowering management practices. *J Adv Nurs* 2015, 71:2129–2141
 25. KELESI M. An investigation of factors determining the level of job satisfaction among nurses in six general public hospitals in Greece. *Int J Med Sci Clin Invent* 2016, 3:1705–1716
 26. ANDRIOTI D, SKITSOU A, KARLSSON LE, PANDOURIS C, KRASSIAS A, CHARALAMBOUS G. Job satisfaction of nurses in various clinical practices. *Int J Caring Sci* 2017, 10:76–87
 27. ΑΓΓΕΛΙΔΗΣ ΒΠ. Αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, εργασιακής ικανοποίησης και διαχείρισης της αλλαγής σε εργαζομένους φαρμακευτικών εταιριών. Διπλωματική εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2018
 28. ΙΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΚΚ, WHILE AE. Professional autonomy and job satisfaction: Survey of critical care nurses in mainland Greece. *J Adv Nurs* 2010, 66:2520–2531
 29. KARANIKOLA MNK, ZARTALOU DI AE, NYSTAZAKI M, ZAVROU R, PAPHANASSOGLIOU EDE. Is there any association among depressive symptoms, job satisfaction and self-assessed empathy? A correlational study in Greek Psychiatric/Mental Health Nurses. *Arch Psychiatr Nurs* 2020, 34:230–236
 30. KONSTANTINOU C, PREZERAKOS P. Relationship between nurse managers' leadership styles and staff nurses' job satisfaction in a Greek NHS hospital. *Am J Nurs Sci* 2018, 7:45–50
 31. MALLIAROU M, SARAFIS P, MOUSTAKA E, KOUVELA T, CONSTANTINIDIS T. Greek registered nurses' job satisfaction in relation to work-related stress. A study on Army and Civilian RNs. *Glob J Health Sci* 2010, 2:44–59
 32. NTANTANA A, MATAMIS D, SAVVIDOU S, GIANNAKOU M, GOUVA M, NAKOS G ET AL. Burnout and job satisfaction of intensive care personnel and the relationship with personality and religious traits: An observational, multicenter, cross-sectional study. *Intensive Crit Care Nurs* 2017, 41:11–17
 33. LAKER C, CALLARD F, FLACH C, WILLIAMS P, SAYER J, WYKES T. The challenge of change in acute mental health services: Measuring staff perceptions of barriers to change and their relationship to job status and satisfaction using a new measure (VOCALISE). *Implement Sci* 2014, 9:23–34
- Corresponding author:*
- G. Kouri, 142 Themistokleous street, 241 00 Kalamata, Greece
e-mail: kouri_g@hotmail.com