

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
& ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ

➤ **ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΑΠΑΔΑΗ ΜΑΡΙΑ**
A.M: 0604M012

➤ **ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. Α. Σ. ΑΝΤΩΝΙΟΥ**

ΑΘΗΝΑ 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον καθηγητή Οργανωτικής Ψυχολογίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας» του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, κ. Α. Σ. Αντωνίου για την υποστήριξη και συνεργασία του στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman (1976).

Πίνακας 3.1 Τα Συμπτώματα της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Πίνακας 4.1 Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του δείγματος ως προς το φύλο και την εκπαίδευση

Πίνακας 4.2 Ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων MLQ – JSS – MBI

Πίνακας 4.3 Ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (MLQ)

Πίνακας 4.4 Συσχετίσεις r του Pearson μεταξύ των κλιμάκων MLQ – JSS – MBI/GS

Πίνακας 4.5 Συσχετίσεις r του Pearson μεταξύ των διαστάσεων της Διαπραγματευτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των κλιμάκων JSS & MBI-GS

Πίνακας 4.6 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MLQ ως προς το φύλο

Πίνακας 4.7 Ανάλυση διακύμανσης (Anova One-Way) των μέσων όρων μετασχηματιστικής ηγεσίας με ανεξάρτητο παράγοντα τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τριών ομάδων.

Πίνακας 4.8 Ανάλυση διακύμανσης (Anova One-Way) των μέσων όρων επαγγελματικής ικανοποίησης με ανεξάρτητο παράγοντα την εκπαίδευση και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τεσσάρων ομάδων.

Πίνακας 4.9 Ανάλυση διακύμανσης (Anova One-Way) των μέσων όρων επαγγελματικής ικανοποίησης με ανεξάρτητο παράγοντα τις προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τριών ομάδων.

Πίνακας 4.10 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου JSS ως προς την κατάσταση υγείας των συμμετεχόντων.

Πίνακας 4.11 Ανάλυση διακύμανσης (Anova One-Way) των μέσων όρων επαγγελματικής αποτελεσματικότητας με ανεξάρτητο παράγοντα τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τριών ομάδων

Πίνακας 4.12 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MBI-GS ως προς την κατάσταση της υγείας τους

Πίνακας 4.13 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MBI-GS ως προς την χαλάρωση των υφιστάμενων

Πίνακας 4.14 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MBI-GS ως προς την αντιμετώπιση ασθένειας

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΙΚΩΝ ΠΑΡΑΣΤΑΣΕΩΝ

Σχήμα 4.1 Κατανομή του δείγματος ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Σχήμα 4.2 Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση και τα τέκνα

Σχήμα 4.3 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους.

Σχήμα 4.4 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και τη διατήρηση στενών φίλων εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.

Σχήμα 4.5 Κατανομή του δείγματος ως προς τα στρεσογόνα γεγονότα και την αντιμετώπιση ασθένειας.

Σχήμα 4.6 Μέσοι όροι μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.7 Μέσοι όροι μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την κατάσταση υγείας των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.8 Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς ως προς την αντιμετώπιση σοβαρής ασθένειας των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.9 Μέσοι όροι εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.10 Μέσοι όροι εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.11 Μέσοι όροι εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την αντιμετώπιση σοβαρής ασθένειας των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.12 Μέσοι όροι επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ως προς τη σωματική άσκηση των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.13 Μέσοι όροι επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ως προς το κάπνισμα των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.14 Μέσοι όροι εξάντλησης ως προς την αντιμετώπιση στρεσογόνων γεγονότων από τους συμμετέχοντες.



Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... Σελ. 8

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1. Εννοιολογικές Διασαφήσεις..... Σελ. 9
2. Θεωρίες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας
- α) Η μετασχηματιστική και διαπραγματευτική θεωρία του James M. Burns. (1978, 2003)..... Σελ. 12
- β) Η μετασχηματιστική και διαπραγματευτική θεωρία του Bernard M. Bass (1985· 2006)..... Σελ. 16
- γ) Η μετασχηματιστική θεωρία των Warren G. Bennis και Burt Nanus (1985)..... Σελ. 21
- δ) Η μετασχηματιστική θεωρία των Noel M. Tichy και Marry A. Devanna (1986)..... Σελ. 22
3. Μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας – Το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)..... Σελ. 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησηςΣελ. 26
2. Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση..... Σελ. 27
3. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....Σελ. 28
4. Ατομικοί παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....Σελ. 29
5. Επαγγελματική ικανοποίηση και συμπεριφορά στην εργασία.....Σελ. 31
6. Θεωρητικά μοντέλα για το management και την επαγγελματική ικανοποίηση
- α) Η θεωρία του Taylor και το επιστημονικό management (1911).....Σελ. 34
- β) Ο Mayo και οι μελέτες Hawthorne (1945).....Σελ. 35

γ) Η θεωρία του Maslow και των βασικών αναγκών (1968' 1970).....	Σελ. 35
δ) Η Θεωρία Existence-Relatedness-Growth - (ERG).....	Σελ. 38
ε) Ο McGregor και η θεωρία του X και Y(1960).....	Σελ. 39
στ) Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (1961).....	Σελ. 40
ζ) Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964).....	Σελ. 42
η) Η Θεωρία της ισότητας του Adams (1965).....	Σελ. 46
θ) Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1959' 1966).....	Σελ. 49
ι) Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας.....	Σελ. 51
7. Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση.....	Σελ. 54
8. Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	Σελ. 57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

1. Έννοια και ορισμοί επαγγελματικής εξουθένωσης	Σελ. 61
2. Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης	
α) Το Μοντέλο Των Τριών Διαστάσεων Της Maslach (1982).....	Σελ. 62
β) Το Μοντέλο Των Edelmich & Brodsky (1980).....	Σελ. 63
γ) Το Διαδραστικό Μοντέλο Του Cherniss (1980).....	Σελ. 64
δ) Το Μοντέλο Της Pines (1993).....	Σελ. 65
3. Συνήθη αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζόμενων.....	Σελ. 66
4. Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	Σελ. 68
5. Παρεμβάσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης σε οργανωσιακό επίπεδο.....	Σελ. 70
6. Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική εξουθένωση.....	Σελ. 71
7. Μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	Σελ. 73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ & ΕΥΡΗΜΑΤΑ

1. Σκοπός Ερευνητικής Διαδικασίας.....	Σελ. 75
2. Μεθοδολογία Έρευνας	
α) Δείγμα	Σελ. 77
β) Μέσα Συλλογής Δεδομένων.....	Σελ 82
γ) Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	Σελ. 84
δ) Ανάλυση των Στοιχείων της Έρευνας	Σελ. 85
3. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας	
α) Δομική εγκυρότητα ερωτηματολογίων MLQ – JSS – MBI.....	Σελ. 85
β) Περιγραφή και Αξιοπιστία.....	Σελ. 86
γ) Συνάφειες Μεταβλητών.....	Σελ. 88
δ) Διαφορές Ομάδων.....	Σελ. 92
4. Συμπεράσματα.....	Σελ. 107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	Σελ. 116

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν στην ηγεσία έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, καθώς αρκετές από αυτές έχουν σημειώσει επιτυχία στην εφαρμογή τους σε χώρους με ομαδικές συναλλαγές και αλληλεπιδράσεις, όπως είναι οι χώροι των επιχειρήσεων. Σκοπός είναι να διερευνήσουμε ποια αποτελέσματα επιφέρουν τα τρία είδη ηγετικής συμπεριφοράς *μετασχηματιστική*, *διαπραγματευτική* και *laissez-faire*, στην επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των τραπεζικών υπαλλήλων, με βασικό στόχο την ανάδειξη υπεροχής της πρώτης. Τα τραπεζικά ιδρύματα επιλέχθηκαν λόγω της σημαντικότητάς τους για την οικονομία και την κοινωνία, αλλά και λόγω του ότι, αποτελούν κλασσικό παράδειγμα επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα, που «χρησιμοποιούν» δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα ως το βασικότερο συγκριτικό τους πλεονέκτημα, περισσότερο τουλάχιστον από τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε μια οικονομία. Έτσι, τα αποτελέσματα της έρευνας θα προέρχονται από εταιρείες που στηρίζονται συνειδητά στο ανθρώπινο δυναμικό τους και επομένως θα ασκούν επίσης συνειδητά τις διάφορες μορφές ηγεσίας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 150 τραπεζικών υπαλλήλων, ηλικίας από 20 έως 64 ετών, που εργάζονταν σε οργανισμούς του νομού Αττικής. Συνοπτικά, τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η *μετασχηματιστική ηγεσία* συμβάλλει θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, ενώ αντίθετα η μη ηγετική συμπεριφορά σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση και τον κυνισμό στην εργασία. Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο ερευνητικά εργαλεία: Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας - MLQ των Bass και Avolio, για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης η Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale – JSS) των Warr, Cook και Wall (1979) και για τη μέτρηση επαγγελματικής εξουθένωσης το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach (Maslach Burnout Inventory-General Survey MBI-GS) των Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996). Όλα τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προορίζονται να συμβάλλουν στην επιστημονική γνώση, ως πηγή *πρόβλεψης* της επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης και ως πηγή *πληροφόρησης* στη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού ενός τραπεζικού οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1. Εννοιολογικές διασαφήσεις

Οι θεμελιώδεις παρατηρήσεις του Bales (1979) και άλλων ερευνητών έχουν τεκμηριώσει ότι, όταν άγνωστα μεταξύ τους άτομα βρεθούν σε κάποιο χώρο και τους δοθεί κάποιο έργο ή έχουν κάποιο κοινό σκοπό, τότε παρουσιάζονται τα φαινόμενα της *δυναμικής της ομάδας*, αρχίζουν δηλαδή οι ζυμώσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, με αποτέλεσμα να αναδύονται ένα ή παραπάνω πρόσωπα που αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο. Ο όρος ηγέτης προσδιορίζει το πρόσωπο εκείνο που καθοδηγεί ή επηρεάζει περισσότερο από τους άλλους τα μέλη μιας ομάδας (Γεώργας, 1995), η οποία ορίζεται ως «ένα δυναμικό σύνολο ατόμων που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση» (Lewin, 1948).

Η χρήση της έννοιας ηγέτης δεν περιορίζεται στο ρόλο του πολιτικού ηγέτη, αλλά εννοείται κάθε ηγετικός ρόλος της κοινωνίας όπως, του καθηγητή, του διευθυντή, του τμηματάρχη, κ.λ.π. και συνδέεται άμεσα με την έννοια οπαδός, ο οποίος αποτελεί μέλος της εκάστοτε ομάδας και είτε με τη σαφή, είτε με την υπονοούμενη συναίνεσή του, συναλλάσσεται, επηρεάζεται και ακολουθεί τον εκάστοτε ηγέτη (Γεώργας, 1995).

Η κοινωνική και η οργανωτική ψυχολογία ή η ψυχολογία των οργανώσεων διακρίνει ανάμεσα στις έννοιες ηγέτης και ηγεσία. Η ηγεσία, αφορά την *αλληλεπίδραση* μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών και σύμφωνα με τον Hollander (1969), ορίζεται ως, «*μια διαδικασία, η οποία συνίσταται σε μια σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων, όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλεξαρτώμενες, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων, κάτω από ομαδικές συνθήκες*».

Πιο απλά, η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα, με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης (Hollander, 1985). Είναι συνεπώς *μια σχέση που εγκαθίσταται μεταξύ του αρχηγού και των συμμετεχόντων στην ομάδα, το επίκεντρο*

της οποίας (locus of leadership) εντοπίζεται στην τομή τριών παραγόντων, τους οποίους συνθέτουν τυχαίες συνιστώσες: της καταστάσεως, του αρχηγού και των συμμετεχόντων (Hollander,1980).

Ένας ακόμη πιο σύγχρονος ορισμός της ηγεσίας δίνεται από τους Blanchet & Trognon (1997), οι οποίοι την ορίζουν ως *«λειτουργία συναφής προς τον ομαδικό μηχανισμό, που αναδύεται υποχρεωτικά επειδή ανταποκρίνεται στην ανάγκη της συνοχής και της ταυτοποίησης των μελών της ομάδας».*

Όσον αναφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία, ένας ευρύς ορισμός της είναι *«η διαδικασία εκείνη που έχει ως στόχο την αλλαγή και το μετασχηματισμό των ατόμων»* (Northouse, 2001). Ο ίδιος (2001), αναφέρει πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει να προκαλέσει την επιθυμία των ατόμων για αλλαγή και αυτοβελτίωση, ενώ καλείται να χρησιμοποιεί τεχνικές όπως, αξιολόγησή των επιθυμιών και των κινήτρων τους, με σκοπό τον επικείμενο μετασχηματισμό των ατόμων και του συστήματος.

Η μετασχηματιστική ηγεσία άρχισε να αναπτύσσεται τη δεκαετία του '80 και μέχρι σήμερα συνεχίζεται η επιστημονική της έρευνα και μελέτη. Αντλώντας στοιχεία από παλαιότερα μοντέλα ηγεσίας, προσφέρει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές που δύνανται να εφαρμοστούν σε ποικίλα περιβάλλοντα όπως, στο εργασιακό, το εκπαιδευτικό, το πολιτικό, το κοινωνικοπρονοιακό κ.ά. Η προσέγγιση του μετασχηματιστικού ηγέτη, θεωρείται ως η πιο περιεκτική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, καθώς περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, την ισχύ, τη συμπεριφορά αλλά και συγκυριακές μεταβλητές (Yukl, 1989).

Στη συγκεκριμένη θεωρία, η παραδοσιακή αντίληψη για ικανοποίηση των αναγκών του ηγέτη από τη μία και του οπαδού από την άλλη, μεταλλάσσεται σε ένα ανώτερο νόημα του σκοπού της ίδιας ηγεσίας, του μετασχηματισμού του ατόμου, της δομής και του οργανισμού. Στόχος δηλαδή, αποτελεί η κατάκτηση ενός *ανώτερου επίπεδου ηθικής και αξιών*, μέσα στο οποίο θα αποδίδει ο εκάστοτε "οπαδός", όχι από αντάλλαγμα, αλλά από προσωπική του επιλογή, εφόσον οι αξίες του πλέον *ταυτίζονται* με εκείνες του οργανισμού (Rost, 1991).

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται από τα πλέον σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και η σημαντικότητά της είναι ευρέως διαδεδομένη. Έρευνες (Antoniou & Cooper, 2005· Koh, Steers, & Terborg, 1995· Bycio, Hackett, & Allen., 1995) έχουν δείξει πως η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε οποιοδήποτε περιβάλλον :

- ◆ Συμβάλλει σημαντικά στην επίδοση των οπαδών.
- ◆ Συμβάλλει θετικά στη μακροχρόνια ικανοποίηση όλων των μερών (για παράδειγμα στο εργασιακό περιβάλλον, του ηγέτη, του υφιστάμενου και του πελάτη).
- ◆ Προκαλεί υψηλή δέσμευση των οπαδών με το εκάστοτε έργο που τους ανατίθεται.
- ◆ Ενισχύει την εμπιστοσύνη τους προς τους ηγέτες.
- ◆ Μειώνει το στρες που δημιουργείται από την ανάθεση ενός έργου και συμβάλλει στην ευημερία όλης της ομάδας .

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι θεωρίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ωστόσο ως κυριότεροι εκπρόσωποί της θεωρούνται ο **James M. Burns** (1978· 2003) και ο **Bernard M. Bass** (1985· 2006).

2. Θεωρίες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

α) Η Μετασχηματιστική Θεωρία του James M. Burns (1978, 2003)

Η μετασχηματιστική ηγεσία (**transformational leadership**) του Burns, έρχεται να αλλάξει το κατεστημένο με καινοτόμες ιδέες και έννοιες. Εντάσσει στη θεωρία του ηθικές διαστάσεις και προτείνει την εμφύτευση αξιών και ιδανικών στους οπαδούς, με σκοπό τη μεταμόρφωσή τους, την ανύψωσή τους σε *«υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής»* (Burns, 1978, σελ. 20). Ορίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία ως *«σχέση μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού κατά την οποία ενεργούν και οι δύο έχοντας συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρά τους, τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, τις φιλοδοξίες και προσδοκίες τους»* (Burns, 1978, σελ. 19). Διαφωνεί στην εξομοίωση της ηγεσίας με τη δύναμη και εξισώνει τις δύο αυτές έννοιες στην αλληλεπίδραση μιας σχέσης. Η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική σχέση, μια διαδικασία (Burns, 1978).

Στόχος του μετασχηματιστικού ηγέτη σύμφωνα με τον Burns, πρέπει να είναι η παρακίνηση των οπαδών για ευσυνειδησία και αυτεπίγνωση, προκειμένου να γνωρίσουν τον εαυτό τους, ώστε στη συνέχεια να αλλάξουν, να γίνουν καλύτεροι. *«Οι οπαδοί πρέπει να παρακινηθούν στο να αναγνωρίζουν τις πραγματικές τους ανάγκες και να προσδιορίζουν τις αξίες τους, προκειμένου να κινητοποιηθούν σε ουσιαστική δράση»* (Burns, 1978, σελ. 44).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυτό το επιτυγχάνουν προβάλλοντας ένα όραμα για το πώς θα είναι μια νέα κοινωνία ή ένας νέος οργανισμός. Το νέο αυτό όραμα είναι άμεσα συνδεδεμένο με τις αξίες του ηγέτη και των οπαδών και μέσω ιδεών όπως, *ελευθερία, δικαιοσύνη και ισότητα* ανυψώνουν τη συνείδησή τους (Burns, 1978). Οι οπαδοί δηλαδή, παρακινούνται στο να ταυτιστούν με κάτι ανώτερο από την επιθυμία ή την προτίμηση, που μέχρι τότε ίσχυε στους προηγούμενους τύπους ηγεσίας. Οι οπαδοί συνήθιζαν να λειτουργούν βάσει των επιθυμιών τους δίχως να γνωρίζουν τι πραγματικά χρειάζονται και έτσι υποτάσσονταν σε διάφορα ηγετικά μοντέλα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες από την άλλη, απαντάνε στις επιθυμίες των οπαδών τους με το να τις μεταμορφώνουν σε ανώτερες ανάγκες (Burns, 1978), *«να εξυψώνουν τις πολλαπλές καθημερινές απαιτήσεις των επιθυμιών, των αναγκών και των προσδοκιών τους»* (Burns, 1978, σελ. 46).

Για να δημιουργηθεί το όραμα και να συνδεθούν οι οπαδοί συναισθηματικά με αυτό απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα. Επομένως, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι απλά μια διαδικασία, αλλά είναι μια διαρκής ή μακροπρόθεσμη διαδικασία (long-term process), η οποία μπορεί να ασκηθεί από οποιοδήποτε άτομο σε έναν οργανισμό ή μια κοινωνία, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δε γεννιούνται, αλλά αναπτύσσονται, διαμορφώνονται. Κάποιο άτομο δηλαδή, μπορεί να εκπαιδευτεί στις ηθικές αξίες, κίνητρα και στόχους και να εξελιχθεί σε μετασχηματιστικό ηγέτη (Burns, 1978). Εξίσου η διαδικασία μπορεί να γίνει από οποιαδήποτε θέση τυχόν κατέχει το άτομο αυτό. Η επιρροή για παράδειγμα, μπορεί να ασκηθεί είτε από συναδέλφους, είτε από υφισταμένους ή ακόμα και από ανώτερους ιεραρχικά.

Τα κριτήρια που τίθενται για να αξιολογηθεί ένας ηγέτης ως μετασχηματιστικός είναι οι ηθικές αξίες και τα συλλογικά οράματα ή αλλιώς η ηθικότητα και ο αλτρουισμός (Burns, 1978). Βάσει αυτών, ο Burns διακρίνει δύο κατηγορίες ηγετών:

- τους ηθικούς ηγέτες (moral leaders), οι οποίοι είναι οι *αληθινοί* μετασχηματιστικοί ηγέτες ("*real leaders*") και
- τους ανήθικους ηγέτες (amoral leaders), οι οποίοι παρουσιάζονται ως μετασχηματιστικοί, δίχως όμως στην ουσία να είναι (Burns, 1978).

Οι ανήθικοι ηγέτες χρησιμοποιούν τη μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά μέσω κατώτερων συναισθημάτων όπως είναι ο φόβος, ο φθόνος, η ζήλια ή το μίσος, με σκοπό την πρόκληση και το φανατισμό οπαδών όπως για παράδειγμα έκανε ο Χίτλερ ή ο Στάλιν. Αντίθετα, οι ηθικοί ηγέτες, λειτουργούν πάντοτε βάσει της ηθικής και έχουν ανώτερους σκοπούς. Αντιμετωπίζουν με ευαισθησία τα κίνητρα και τις επιθυμίες των οπαδών τους και δεν κυριεύονται από το ατομικό τους συμφέρον. Τέτοιου τύπου ηγέτες, δε φοβούνται να επιβάλλουν αλλαγές στο σύστημα, ακόμη και αν αυτό απαιτεί *σύγκρουση*, κυρίως για θέματα που σχετίζονται με τις αξίες ή τον ορισμό του «κοινωνικού καλού». Αναλαμβάνουν την ευθύνη των υποσχέσεών τους σε οποιοδήποτε οικονομικό, κοινωνικό ή πολιτικό τομέα και με οποιοδήποτε τίμημα (Burns, 1978).

Τέσσερις είναι οι κυριότερες ηθικές τους αξίες : η ελευθερία η δικαιοσύνη, η ισότητα και η συλλογική ευημερία (Burns, 1978). Με τις αξίες αυτές ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, βελτιώνει σημαντικά την επικοινωνία του με τους οπαδούς του και τους επηρεάζει θετικά, με απώτερο σκοπό:

τον μετασχηματισμό τους και τη συναισθηματική τους δέσμευση. Με άλλα λόγια, η ανύψωση της συνείδησης των οπαδών, θα τους οδηγήσει στο να βάζουν το συλλογικό συμφέρον πάνω από το δικό τους, με αποτέλεσμα να δεσμευτούν ουσιαστικά με την εκπλήρωση του οράματος.

Ο Burns, μελετώντας μεγάλα ιστορικά πρόσωπα, για τα οποία διαμόρφωσε τέσσερις κατηγορίες μετασχηματιστικών ηγετών:

1. Ο Διανοητικός (Intellectual),
2. Ο Ανασχηματιστικός (Reform),
3. Ο Επαναστατικός (Revolutionary) και
4. Ο Ηρωικός-Χαρισματικός (Heroic-Charismatic) (Burns, 1978).

Όλοι οι παραπάνω τύποι μετασχηματιστικών ηγετών δε διαφέρουν καθόλου ως προς τα χαρακτηριστικά ή τις αξίες τους. Στο μοναδικό σημείο που διαφοροποιούνται είναι το *έργο* που αναλαμβάνουν και για το οποίο αγωνίζονται, ή η *θέση* στην οποία βρίσκονται και από την οποία ασκούν ηγεσία. Για παράδειγμα, ο **διανοητικός** μετασχηματιστικός ηγέτης, είναι αφοσιωμένος στο να παράγει ιδέες και αξίες που αφορούν το *κοινωνικό καλό*. Οραμά του είναι ο μετασχηματισμός της κοινωνίας ή του οργανισμού, αφυπνίζοντας τη κοινωνική συνείδηση. Ο **ανασχηματιστικός** μετασχηματιστικός ηγέτης, επιδιώκει τον ανασχηματισμό των *κοινωνικών διακρίσεων και κοινωνικών τάξεων*, μέσα από ηθικές αξίες (Burns, 1978).

Ο επαναστατικός μετασχηματιστικός ηγέτης, επιδιώκει το μετασχηματισμό *όλων των τομέων* της κοινωνίας ή του οργανισμού. Δημιουργεί νέα οράματα για την *οικονομία, την εκπαίδευση και το νόμο*. Ο F. Castro ανήκει στους επαναστατικούς ηγέτες (Burns, 1978). Ο **χαρισματικός** μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο ηγέτης εκείνος που επιτυγχάνει να μεταμορφώσει *ολόκληρο το έθνος*. Συνήθως πολιτικοί και θρησκευτικοί αρχηγοί μιας χώρας ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Παραδείγματα τέτοιου ηγέτη σύμφωνα με τον Burns, αποτελεί ο Μωσής και ο Κένεντυ (Burns, 1978γ).

Οι παραπάνω τύποι ηγετών μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε περιβάλλον, καθώς ο μετασχηματιστικός ηγέτης μελετώντας τους παραπάνω τύπους επιτυγχάνει να:

- ✓ Προσομοιώνει ποικίλους χαρακτήρες και να έχει πολλούς ρόλους.
- ✓ Αποκτά θεωρητικό υπόβαθρο για την αντιμετώπιση ποικίλων καταστάσεων.
- ✓ Αποκτά θεωρητικό υπόβαθρο στη μεθοδολογία ερευνών.

Αργότερα, ο Burns (2003), επεκτείνει τη θεωρία του και αναφέρει τρόπους με τους οποίους μπορεί ένα ηγέτης διαπραγματευτικού-συναλλακτικού τύπου να εξελιχθεί μέσω εκπαίδευσης σε μετασηματιστικού τύπου. Επίσης, προτείνει τρόπους προκειμένου οι ηγέτες να αναδυθούν από συνηθισμένοι ρυθμιστές συμφωνιών (“deal – makers”) σε δυναμικούς συντελεστές της κοινωνικής αλλαγής (“dynamic agents of social change”).

Θεωρεί ότι η μετασηματιστική θεωρία ηγεσίας πρέπει να εμπλουτιστεί με περισσότερες γνώσεις ψυχολογίας, εφόσον «ξεκινάει από τις αρμοδιότητες του ατόμου, αλλά στην πραγματικότητα καθοδηγείται από τις ανάγκες και επιθυμίες του με απώτερο στόχο τη διεύρυνση ευκαιριών προς ευχαρίστηση» (Burns, 2003, p.230). Εξετάζει την αλληλεπίδραση των αναγκών, των αξιών, των κινήτρων, των ικανοτήτων και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία ουσιαστικά είναι μια ηθική δέσμευση και μια αντίδραση προς ικανοποίηση αναγκών. Η μεγαλύτερη πρόκληση της παγκόσμιας ηγεσίας, σύμφωνα με την αναθεωρημένη του στάση θα ήταν η καταπολέμηση της παγκόσμιας φτώχειας (Burns, 2003).

Η διαπραγματευτική ή συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) του Burns (1978)

Ο Burns (1978), παράλληλα με τη μετασηματιστική ηγεσία, ανέπτυξε και ένα άλλο μοντέλο ηγεσίας, το **διαπραγματευτικό / συναλλακτικό**, το οποίο θεωρεί ως το αντίθετο άκρο του ίδιου συνεχούς. Σύμφωνα με τον ερευνητή (1978), η ηγεσία αυτή αποτελεί μια συναλλακτική σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδού, μια συνάντηση αναγκών, μια ανταλλαγή ενός πράγματος για κάποιο άλλο. Ο διαπραγματευτικός ηγέτης πλησιάζει τα άτομα και δημιουργεί επαφές μαζί τους με μοναδικό σκοπό την *ανταλλαγή πραγμάτων* οικονομικής, πολιτικής ή ψυχολογικής φύσεως όπως, για παράδειγμα μια ψήφος ή μια θέση εργασίας. Ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι επιθυμητό στον ίδιο, προκειμένου να του παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον ανταμοιβή.

Τέτοιου είδους διαπροσωπικών σχέσεων, κατά τον Burns, διαρκούν όσο διαρκεί η *αμοιβαία ανάγκη ανταλλαγής επιθυμητών αμοιβών*. Έτσι, η διαπραγματευτική ηγεσία υπάρχει πιθανότητα να μην είναι διαχρονική, διότι από τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί η ανταλλαγή, δεν υφίσταται λόγος να συνεχίζεται η σχέση. Οι δύο πλευρές παραμένουν στη σχέση για όσο διάστημα αυτή είναι συμφέρουσα και για τις δυο πλευρές και για όσο συμφωνούν οι ηθικές τους αξίες,

όπως για παράδειγμα η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη. Επίσης, σημειώνεται ότι μολονότι η διαπραγματευτική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε μεγάλο βαθμό, δεν προωθεί οργανωτικές και κοινωνικές αλλαγές, αλλά τείνει να διατηρεί την ήδη υπάρχουσα κατάσταση (Burns, 1978).

Ο Burns, αναδείχθηκε ως καινοτόμος στο χώρο των θεωριών ηγεσίας και οι ιδέες του αποτέλεσαν το υπόβαθρο σε πολλές άλλες θεωρίες. Ωστόσο, η μετασχηματιστική του θεωρία στο σύνολό της, κρίθηκε ως μονοδιάστατη, καθώς περιορίστηκε πολύ στην ηθικότητα του ηγέτη και εξαιρετικά ελλιπής σε ερευνητικά δεδομένα.

β) Η μετασχηματιστική θεωρία του Bernard M. Bass (1985· 2006).

Στηριζόμενος στη θεωρία του Burns (1987), ο Bass αναπτύσσει το 1985 τις δικές του θεωρίες μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής ηγεσίας. Οι ιδέες του για τη διαπραγματευτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία προσαρμόζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν εφαρμογή στο χώρο των οργανώσεων και της εκπαίδευσης.

Ο Bass βλέπει τη διαπραγματευτική και μετασχηματιστική ηγεσία σαν ξεχωριστές διαστάσεις και όχι σαν τα δύο αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς, όπως υποστήριζε ο Burns. Ορίζει τη μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με την επίδραση της στους οπαδούς – υφισταμένους και επιπλέον περιγράφει τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας τόσο ενός μετασχηματιστικού όσο και ενός διαπραγματευτικού ηγέτη (Conger, 1999).

Οι διαπραγματευτικοί ηγέτες, σύμφωνα με τη θεωρία του Bass, καθοδηγούν και κινητοποιούν τα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους, αμείβουν τους εργαζομένους για να φτάσουν σε συγκεκριμένα επίπεδα και επεμβαίνουν όταν κάτι δεν πάει καλά. Αντίθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους «να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως επιδιώκουν να κάνουν, ακόμα και αν τα περισσότερα από αυτά τα θεωρούν απίθανα» (Bass, 1998). Επιπλέον, δημιουργούν ένα όραμα και το συναίσθημα της αποστολής και ενεργούν σαν πρότυπα για τους υπαλλήλους, οι οποίοι ως αντάλλαγμα τους δείχνουν εκτίμηση, σεβασμό και εμπιστοσύνη.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν κίνητρα προς δέσμευση στους υφισταμένους τους και αυτό τους βοηθά να συνειδητοποιήσουν τις συνέπειες της απόδοσής τους όταν αυτή θα έχει υπερβεί τις προσδοκίες τους. Εμπνέουν, λοιπόν,

τους εργαζόμενους να εντείνουν τις προσπάθειες τους με τους εξής τρόπους (Conger, 1999):

- ⇒ Γνωστοποιούν στους υφισταμένους τους πόσο σημαντικά είναι τα αποτελέσματα των καθηκόντων τους.
- ⇒ Τους ενθαρρύνουν να τοποθετούν το καλό της ομάδας και του οργανισμού πάνω από τα προσωπικά τους συμφέροντα, και
- ⇒ Αυξάνουν τις προσδοκίες τους και ικανοποιούν τις υψηλά ιεραρχημένες ανάγκες τους, μεταδίδοντάς τους ελκυστικό όραμα και διαμορφώνοντας κατάλληλες συμπεριφορές.

Το αρχικό μοντέλο του Bass που δημοσιεύτηκε το 1985 έχει δεχτεί αλλαγές όσον αφορά το περιεχόμενο του και τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι, το νέο μοντέλο που πρότεινε ο Bass μαζί με τον συνάδελφό του Avolio (The Full Range of Leadership model – 1997) καταλήγει στις παρακάτω διαστάσεις μετασχηματιστικής, διαπραγματευτικής και μη ηγετικής συμπεριφοράς.

Διαστάσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία υφίσταται όταν οι ηγέτες διευρύνουν τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων τους, όταν επιτυγχάνουν την αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν οδηγούν τους εργαζομένους να κοιτούν πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος της ομάδας και του οργανισμού (Bass, 1990). Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

I. Χαρισματική ηγεσία ή Εξιδανικευμένη επιρροή (charismatic leadership / idealized influence).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που αποτελούν μοντέλα προς μίμηση για τους οπαδούς τους. Οι ηγέτες γίνονται αντικείμενα θαυμασμού, δέκτες σεβασμού και εκτίμησης από τους υφισταμένους τους, οι οποίοι ταυτίζονται μαζί τους, αλλά επιθυμούν και να τους συναγωνιστούν. Επίσης, οι οπαδοί τους προικίζονται με εξαιρετικές ικανότητες, επιμονή και αποφασιστικότητα. Οι ηγέτες παρουσιάζονται πρόθυμοι να ρισκάρουν και ενεργούν με συνέπεια και όχι αυθαίρετα. Η συγκεκριμένη διάσταση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: α) εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία αφορούν την αναγνώριση σεβασμού, εμπιστοσύνης και πίστης στο πρόσωπό του από τους οπαδούς

και β) εξιδανικευμένη συμπεριφορά, η οποία αναφέρεται στις πράξεις του ηγέτη και στην εφαρμογή των ηθικών αξιών που πρεσβεύει (ομαδικό πνεύμα, ηθική διάσταση όλων των αποφάσεων, προώθηση αξιών).

II. Εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με τη συμπεριφορά τους κινητοποιούν και εμπνέουν τα άτομα παρέχοντας νόημα και πρόκληση στην εργασία τους. Με αυτόν τον τρόπο, διεγείρεται το ομαδικό πνεύμα, ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία. Οι ηγέτες εμπλέκουν τους υφισταμένους τους στο να έχουν ελκυστικά οράματα για το μέλλον, ξεκάθαρες και διασαφηνισμένες προσδοκίες και δέσμευση με τους στόχους και το όραμα. Η χαρισματική ηγεσία και η έμπνευση κινήτρων συχνά σχηματίζουν μια διάσταση που ονομάζεται χαρισματική – εμπνέουσα ηγεσία (Bass, 1998).

III. Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παροτρύνουν τους οπαδούς τους να κάνουν προσπάθειες καινοτόμες και δημιουργικές, να αναδιατυπώνουν προβλήματα και να προσεγγίζουν παλαιές καταστάσεις με νέες μεθόδους. Ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και δεν υφίσταται δημόσια κριτική κάθε ατομικό λάθος. Παροτρύνονται όλοι να εκφράσουν δημιουργικές λύσεις, να οδηγηθούν στην εύρεση νέων προσεγγίσεων χωρίς να επιδέχονται κριτική, εάν οι όποιες ιδέες τους διαφέρουν από αυτές του ηγέτη.

IV. Εξατομικευμένη φροντίδα (individualized consideration).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες κάθε υφισταμένου για προσωπική επίτευξη και ανάπτυξη. Το κλίμα είναι υποστηρικτικό για τον υφιστάμενο καθώς αναγνωρίζονται και γίνονται σεβαστές οι ατομικές του διαφορές. Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και οι αλληλεπιδράσεις με τους οπαδούς γίνονται σε εξατομικευμένο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, διανέμονται με σωστό τρόπο τα καθήκοντα στους εργαζομένους και εκφράζεται ενδιαφέρον για το αν χρειάζονται κάποια επιπρόσθετη καθοδήγηση. Οι υφιστάμενοι, έτσι, δεν αισθάνονται σε καμία περίπτωση ότι ελέγχονται μολονότι αξιολογείται η πρόδοός τους (Bass, 1998).

Η διαπραγματευτική ή συναλλακτική ηγεσία του Bass (1998)

Ο Bass (1998), σε αντίθεση με ό,τι υποστηρίζει ο Burns, βλέπει τη διαπραγματευτική και μετασχηματιστική ηγεσία σαν δύο ξεχωριστές διαστάσεις. Οι **διαπραγματευτικοί ηγέτες**, σύμφωνα με τη θεωρία του Bass, καθοδηγούν και κινητοποιούν τα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους, αμοιβούν τους εργαζομένους για να φτάσουν σε συγκεκριμένα επίπεδα και επεμβαίνουν όταν χρειάζεται. Αντίθετα, οι **μετασχηματιστικοί ηγέτες**, ενθαρρύνουν τους υφισταμένους «να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως επιδιώκουν να κάνουν, ακόμα και αν τα περισσότερα από αυτά τα θεωρούν απίθανα» (Bass, 1998). Επιπλέον, δημιουργούν ένα όραμα και το συναίσθημα της αποστολής και ενεργούν σαν πρότυπα για τους υπαλλήλους, οι οποίοι ως αντάλλαγμα τους δείχνουν εκτίμηση, σεβασμό και εμπιστοσύνη.

Η διαπραγματευτική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ο ηγέτης επιβραβεύει ή επιπλήττει τους υφισταμένους του ανάλογα με την επίδοση τους. Το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας στηρίζεται στη *συστηματική επιβράβευση*, δηλαδή στην αμοιβή ανάλογα με τη συμπεριφορά (Bass, 1998). Ο ερευνητής (1998), ανέπτυξε συγκεκριμένες διαστάσεις που προσδιορίζουν τη συναλλακτική του θεωρία:

I. Συστηματική ενίσχυση (contingent reward).

Με τη μέθοδο αυτή, ο ηγέτης αναθέτει ή συμφωνεί για το τι πρέπει να γίνει και υπόσχεται αμοιβές ή πραγματικά επιβραβεύει τους οπαδούς, ως αντάλλαγμα της επιτυχημένης αποστολής.

II. Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης (management by exception).

Ο διαπραγματευτικός ηγέτης επικοινωνεί με τους υφιστάμενους μόνο όταν η απόδοση τους δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες. Ο Bass αναφέρει δύο μορφές της συγκεκριμένης διάστασης: την *ενεργητική* και την *παθητική*. Στην *ενεργητική* διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, ο ηγέτης παρακολουθεί ενεργητικά τις όποιες αποκλίσεις από τα δεδομένα και τα σφάλματα στην αποστολή των υφισταμένων και παρεμβαίνει διορθωτικά. Αντίθετα, στην *παθητική* περιμένει πρώτα να σημειωθούν λάθη και αποκλίσεις και μετά να αναλάβει διορθωτική δράση (Bass, 1998).

Μη ηγετική συμπεριφορά – Laissez-faire

Ο Bass (1998), παρατήρησε μια ακόμη μορφή ηγεσίας, την *Laissez-faire*, η οποία αναφέρεται ως *μη ηγετική συμπεριφορά* και πρόκειται για αποφυγή ή ουσιαστική απουσία ηγεσίας. Θεωρείται ως η πιο ανενεργή και η πιο αναποτελεσματική μέθοδος, καθώς σε αντίθεση με τη διαπραγματευτική ηγεσία είναι ότι σε αυτήν τη μορφή απουσιάζει η οποιαδήποτε συναλλαγή, εφόσον δεν παίρνονται αποφάσεις, καθυστερούν ουσιώδεις ενέργειες και οι ευθύνες της ηγεσίας αγνοούνται. Η εξουσία ουσιαστικά δεν ασκείται.

Οι Bass και Avolio (1994) θεωρούν ότι κάθε ηγέτης μπορεί να εκδηλώσει παράλληλα τη μετασχηματιστική και τη διαπραγματευτική συμπεριφορά, ενώ είναι επίσης δυνατόν να παρουσιάζει όλους τους τύπους ηγεσίας, αλλά σε διαφορετικό βαθμό τὸν καθένα. Η πρόταση αυτή αποτελεί την *«υπόθεση επέκτασης»* (the augmentation hypothesis) που κατέχει θέση – κλειδί στη θεωρία του Bass. Μέσα από αυτόν τον συνδυασμό μορφών ηγεσίας ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει συστηματική ενίσχυση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες μέσω ανταλλαγμάτων με σκοπό να πετύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης που απαιτείται για την επίτευξη στόχων. Ταυτόχρονα, ο ίδιος ηγέτης έχει τη δυνατότητα να εκδηλώσει και μορφές συμπεριφοράς μετασχηματιστικής ηγεσίας για να βελτιώσει το επίπεδο των αναγκών τους και να τους ωθήσει να βελτιώσουν τόσο την προσωπική τους επίδοση όσο και αυτή του οργανισμού.

Συμπερασματικά, ο ηγέτης αναγνωρίζει τους τρόπους με τους οποίους, μπορεί να επηρεάσει τους οπαδούς του. Για αυτόν το λόγο είναι ο ηγέτης αυτός που συνδυάζει τον τρόπο ηγετικής συμπεριφοράς με την αποτελεσματικότητα. Έτσι, η διαπραγματευτική ηγεσία προσφέρει τη βάση για μια επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας, αλλά για να είναι εφικτή η μεγαλύτερη προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση όλων των μερών είναι αναγκαία η «αρωγή» της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Epitropaki, 2000).

Όσοι άσκησαν κριτική στη μετασχηματιστική ηγεσία την χαρακτήρισαν ως ανήθικη, καθώς τη θεωρούσαν μη δημοκρατική, δίκαιη και αδιάφορη για τα συμφέροντα του υπαλλήλου. Ως συνέπεια, ο Bass, εισήγαγε τον όρο της ψευδομετασχηματιστικής ηγεσίας, ώστε να τη διαχωρίσει από την αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία που στοχεύει πέραν των άλλων και στην ηθική προαγωγή των εργαζομένων (Bass & Steidlmeir, 1999).

Κάποιοι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν «προσωποποιημένη» ηγεσία, δηλαδή, συμπεριφορά που βασίζεται στην προσωπική κυριαρχία, αυταρχικότητα, ιδιοτέλεια, αύξηση προσωπικού πλούτου και ισχύος, σε αντίθεση με την «κοινωνικοποιημένη» ηγεσία που προάγει το κοινό καλό. Οι «προσωποποιημένοι» ηγέτες, είναι που χαρακτηρίζονται από τον Bass ως ψευδομετασχηματιστικοί καθώς μπορούν από τη μια να εκδηλώνουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές αλλά με μακροπρόθεσμο σκοπό να εξυπηρετήσουν το προσωπικό τους συμφέρον. Οι προσωποποιημένοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στην εξουσία, εγωκεντρικοί και λειτουργούν βάσει διαστρεβλωμένων και χρησιμοθηρικών ηθικών αρχών εις βάρος των άλλων.

Τα παραπάνω αντιτίθενται στην εικόνα των πραγματικών μετασχηματιστικών ηγετών που παραμερίζουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για λόγους είτε «χρησιμοθηρικούς» είτε «ηθικούς». «Ηθικοί» ονομάζονται, όταν στόχος είναι το καλό και η ευημερία του συνόλου αλλά και κάθε ατόμου, που το αποτελεί ξεχωριστά καθώς και, όταν ο στόχος είναι να πράττεται αυτό που είναι σωστό και σύμφωνο με τους κανόνες που έχουν τεθεί (Bass, 1998). Είναι πολύ πιθανό οι ηγέτες να αδυνατούν να συγκεντρώσουν στον τρόπο συμπεριφοράς τους και τα τέσσερα συνθετικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όμως αυτό που λείπει συνήθως από την προσωποποιημένη ηγεσία ενός ψευδομετασχηματιστικού ηγέτη είναι η εξατομικευμένη φροντίδα. Αντί να επιδιώκει να κερδίσει την εξιδανικευμένη επιρροή από τους οπαδούς του, αναζητά να γίνει το είδωλο, παρά το ιδανικό, για αυτούς (Bass & Steidlmeir, 1999).

γ) Η μετασχηματιστική θεωρία των Warren G. Bennis και Burt Nanus (1985)

Οι Bennis και Nanus ανέπτυξαν το 1985 μια άλλη θεωρία σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία παρόλο που είναι περιγραφική και δεν προσφέρει στοιχεία ουσιώδη όπως αυτή του Bass, μας προσφέρει σημαντικά ευρήματα σχετικά με την κατανόηση της ουσίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τις πράξεις των ηγετών (Shackleton, 1995). Η έρευνα βασίζεται σε συνεντεύξεις 90 σημαντικών και επιτυχημένων ηγετών των ΗΠΑ, από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (πολιτικούς, μαέστρους συμφωνικής ορχήστρας). Όλοι οι ηγέτες είχαν δημιουργήσει νέες ιδέες, νέες πολιτικές και στρατηγικές.

Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν τέσσερις στρατηγικές, οι οποίες μαζί ορίζουν την ουσία της ηγεσίας:

1. Ηγεσία της προσοχής μέσω οράματος: Ο ηγέτης απαιτείται να οραματίζεται το μέλλον, να δημιουργεί μια εικόνα, ώστε να προκαλεί ενθουσιασμό και αφοσίωση στους άλλους. Το όραμα εμπνέει τους οπαδούς και μετασχηματίζει το σκοπό σε πράξη. Όταν το όραμα είναι κοινό σε όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού, τότε δημιουργείται μια κοινή κατεύθυνση όπου όλοι συνολικά και ο κάθε ένας ξεχωριστά γνωρίζει που κινείται σε σχέση με τον οργανισμό. Οι οπαδοί εμπυχώνονται και κατευθύνονται από το όραμα του μέλλοντος που περιγράφει ο ηγέτης.

2. Δημιουργία νοήματος μέσω επικοινωνίας: Οι δύο αυτές πρώτες στρατηγικές είναι αμοιβαία αποκλειόμενες. Δεν υπάρχει λόγος να έχεις όραμα εάν δεν μπορείς να περάσεις στους άλλους το νόημα και τη σημασία του. Οι ηγέτες πρέπει να πείσουν τους άλλους για το όραμά τους, ώστε αυτό να μεταδοθεί όχι μόνο μέσα στον οργανισμό αλλά και πέρα από αυτόν, στους εξωτερικούς συνεργάτες (προμηθευτές για παράδειγμα) και στους καταναλωτές. Κάποιες φορές καθίσταται αναγκαίο να γίνουν κάποιες αλλαγές στη δομή του οργανισμού για να ταιριάζει με το όραμα και τις αξίες που προσβέυει.

3. Δημιουργία εμπιστοσύνης μέσω σταθερότητας: Ο ηγέτης που προτείνει ένα νέο δρόμο και προσφέρει ένα όραμα στηρίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους του ώστε να θεωρηθεί ικανός να τους εμπυχώσει. Ο ηγέτης πρέπει να είναι προβλέψιμος και σταθερός ώστε οι πράξεις του να είναι σύμφωνες με το όραμα και τις αξίες.

4. Διοίκηση του εαυτού: Αναφέρεται τόσο στη θετική αυτοεκτίμηση όσο και στη θετική εκτίμηση προς τους άλλους. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ισχυρή πίστη στο όραμα και στην προσπάθειά του για αλλαγή ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα την όποια αντίσταση και αντίδραση παρουσιάζεται (Bennis & Nanus, 1985).

δ) Η μετασχηματιστική θεωρία των Noel M. Tichy και Marry A. Devanna (1986)

Οι Tichy και Devanna (1986) μελέτησαν 12 ανώτερα στελέχη μεγάλων οργανισμών. Πήραν συνεντεύξεις από τους ίδιους και τους προϊσταμένους τους και από τυχαίους άλλους στον οργανισμό και τις ανέλυσαν για να περιγράψουν τις διαδικασίες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Καταλήγουν σε τρεις διαδικασίες που ακολουθεί ο ηγέτης, οι οποίες παρουσιάζονται στη συνέχεια:

1) *Αναγνώριση της ανάγκης ανανέωσης του οργανισμού.* Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του

οργανισμού πρέπει να αναγνωρίζονται και να αποτελούν την κινητήρια δύναμη για το εργατικό δυναμικό του οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές και να τις αντιμετωπίσει. Καθήκον του ηγέτη είναι να τους δείξει πόσο αναγκαία είναι μια αλλαγή και με ποιόν τρόπο οι ίδιοι θα την πετύχουν.

2) *Δημιουργία νέου οράματος*. Το όραμα είναι η εικόνα του επιθυμητού μέλλοντος και γι' αυτό αξίζει οποιαδήποτε έντονη προσπάθεια γίνεται τώρα. Το όραμα, όμως, θα πρέπει σύμφωνα με την θεωρία των Tichy και Devanna να αποτελεί προϊόν συλλογικής διαδικασίας συμμετοχής και συνεργασίας.

3) *Καθιέρωση των αλλαγών*. Η φράση αυτή αναφέρεται στο ότι τίποτα από τα παραπάνω δεν μπορεί να δημιουργηθεί από ένα μόνο άτομο. Ο ηγέτης έχει ανάγκη από την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη όλων στον οργανισμό, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κάποιες αλλαγές στο προσωπικό, καθώς η ομάδα που τον περιβάλλει πρέπει να είναι ολοκληρωτικά αφοσιωμένη στο όραμα (Tichy & Devanna, 1986).

Μολονότι είναι πολύ ενδιαφέρουσες οι θεωρίες των Tichy και Devanna όσο και των Bennis & Nanus, παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες, καθώς δεν υπάρχει ομάδα σύγκρισης και δυνατότητα γενίκευσης. Προσφέρουν πολλές σημαντικές ιδέες στο χώρο αλλά είναι ανάγκη να ελεγχθούν με καλύτερα μέσα (Shackleton, 1995).

3. Μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας – Το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Ο Bass (1985), για να επικυρώσει τη θεωρία του για τα επιμέρους στοιχεία – διαστάσεις της μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής ηγεσίας, κατασκεύασε το *Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire)*, γνωστό ως **MLQ**. Ανέπτυξε δηλαδή, το εργαλείο μέτρησης του βαθμού στον οποίο ο κάθε διαφορετικός ηγέτης εφαρμόζει τους δύο τύπους ηγεσίας για να επηρεάσει την κινητοποίηση και απόδοση των υφισταμένων, όσο και το βαθμό που οι υφιστάμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον ηγέτη τους.

Το αρχικό MLQ αποτελούνταν από 141 προτάσεις, δημιουργήθηκε από το συνδυασμό της θεωρίας και της έρευνας, με περιγραφές από 70 στελέχη επιχειρήσεων. Η παραγοντική ανάλυση έγινε τότε στο τελικό MLQ με 73 προτάσεις και οι μετέπειτα παραγοντικές αναλύσεις αναγνώρισαν 5 κλίμακες με ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας. Έτσι, βρέθηκαν τρεις παράγοντες που μετρούν τη μετασχηματιστική ηγεσία (χάρισμα, εξατομικευμένη φροντίδα και διανοητική παρακίνηση) και δυο τη συναλλακτική/διαπραγματευτική (συστηματική ενίσχυση και διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης) (Bass, 1998).

Η αναθεωρημένη έκδοση του ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε από τους Bass, Avolio και Jung (1996), το MLQ – 5X, είναι 45 προτάσεων και η διαφορά του από το αρχικό έγκειται στο ότι, αυτό αποτελείται από εννέα κλίμακες: πέντε μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά και αποδιδόμενη, έμπνευση κινήτρων, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη φροντίδα), τρεις διαπραγματευτικής ηγεσίας (συστηματική ενίσχυση, διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης – ενεργητική και παθητική) και μια μη ηγετική (*laissez – faire*). Το MLQ – 5X περιλαμβάνει ακόμα τρεις μεταβλητές συνεπειών (Bass & Avolio, 1997):

- 1) Περισσότερη προσπάθεια. Οι οπαδοί αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι συνήθως ως αποτέλεσμα της επιρροής του ηγέτη.
- 2) Αποτελεσματικότητα του ηγέτη που διαφαίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την επίδοση της ομάδας.
- 3) Αίσθηση ικανοποίησης των υπαλλήλων από τον ηγέτη και τις μεθόδους του

Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας παρά τις όποιες ελλείψεις του, που έχουν επισημανθεί ερευνητικά, παραμένει το καλύτερο εργαλείο για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και έχει χρησιμοποιηθεί σε περισσότερες από 75 έρευνες για τη μελέτη ηγετών σε ποικιλία οργανισμών (επιχειρήσεις, εκπαίδευση, στρατός) και σε διαφορετικά επίπεδα στελεχών. Επίσης, έχει σχετιστεί με ένα εύρος κριτηρίων αποτελεσματικότητας και μια σειρά από πολλές εξαρτημένες μεταβλητές, όπως επαγγελματική ικανοποίηση, περισσότερη προσπάθεια καθώς και σχέσεις με υψηλότερα ιστάμενους (Eritropaki, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίστηκε από τον Locke το 1976 ως μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση ενός ατόμου όσον αφορά στην εργασία του ή τις εμπειρίες που βιώνει στην εργασία του (Arnold και συν., 1998). Λόγω του υψηλού βαθμού αλληλοσυσχέτισης καθίσταται συχνά δύσκολο να ξεχωρίσει η επαγγελματική ικανοποίηση από το κίνητρο. Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται σε κάποιες στάσεις που διατηρούν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη δουλειά τους (Schultz, 1982). Αναλυτικότερα, κάποιος χαρακτηρίζεται ικανοποιημένος από την εργασία του όταν βρίσκει σε αυτήν περισσότερα θετικά στοιχεία από αρνητικά (Jewell & Siegal, 1990). Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα συναισθήματα που έχει κάποιος απέναντι στην εργασία του, ενώ τα εργασιακά κίνητρα έχουν να κάνουν με τις συμπεριφορές που εφαρμόζονται στην εργασία (McCormick & Pgen, 1985) και κυρίως με το να καταβάλλει κάποιος προσπάθεια προκειμένου να επιτύχει ένα στόχο (Durbin, 1978).

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να μελετηθεί είτε ως μια συνολική διάσταση, είτε ως μια έννοια που αποτελείται από πολλές διαστάσεις. Οι περισσότερες θεωρίες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από συνδυασμό συναισθημάτων, από τη διαφορά ανάμεσα σε τι αισθάνεται το άτομο ότι πρέπει να αποκομίσει από την εργασία του και από το τι τελικά λαμβάνει (Lawler, 1983). Μια εναλλακτική προσέγγιση στο μονοδιάστατο μοντέλο της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η σύνθετη έννοια που υποθέτει ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου εξαρτάται από πολλές διαφορετικές διαστάσεις (Jewell & Siegal, 1990). Οι πολυάριθμες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν όμως, περιέχουν όλες μια κοινή ομάδα διαστάσεων που μπορούν να εξετασθούν. Συγκεκριμένα, οι διαστάσεις αυτές είναι: α) ο φόρτος εργασίας, β) η ασφάλεια στην εργασία, γ) η αποζημίωση, δ) οι εργασιακές συνθήκες, ε) το κύρος της εργασίας και η κοινωνική θέση, στ) η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, ζ) οι τακτικές αξιολόγησης, η) οι γενικές τεχνικές χειρισμού, θ) οι σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων, ι) η αυτονομία, κ) η

ευκαιρία για χρήση γνώσεων και ικανοτήτων και τέλος, λ) η ευκαιρία για εξέλιξη και ανάπτυξη (Jewell & Siegal, 1990).

Ωστόσο, προκύπτει το ερώτημα για το αν θα πρέπει η επαγγελματική ικανοποίηση να θεωρείται μονοδιάστατη ή πολυδιάστατη έννοια. Οι ερευνητές επικεντρώνονται στο τι θέλουν κάθε φορά να μελετήσουν. Εάν ο στόχος είναι να βρεθούν τα προβληματικά σημεία σε ένα πλαίσιο, τότε είναι αναγκαία η ξεχωριστή και πολυδιάστατη προσέγγιση και όχι η συνολική. Αν όμως το ενδιαφέρον εστιάζεται πιο συγκεκριμένα στη συνολική ανταπόκριση στην εργασία, όπως για παράδειγμα η παραίτηση, η συνολική προσέγγιση είναι πιο κατάλληλη μέθοδος (McCormick & Ilgen, 1985).

2. Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση

Μερικές φορές είναι δύσκολη η διάκριση ανάμεσα στα κίνητρα και την επαγγελματική ικανοποίηση λόγω της υψηλής αλληλοσυσχέτισής τους. Η στενή τους σχέση επιβεβαιώνεται και από το ότι υπάρχουν πολλές θεωρίες κινήτρων (π.χ το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας) που αποτελούν κοινό θεωρητικό υπόβαθρο τόσο για τα κίνητρα όσο και για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται η πιο πολυσυζητημένη μεταβλητή σε έρευνες της οργανωτικής συμπεριφοράς καθώς μελετάται συχνά και κατέχει κεντρικό ρόλο τόσο στην έρευνα όσο και στη θεωρία ποικίλων οργανωτικών φαινομένων από τον σχεδιασμό της εργασίας μέχρι την εποπτεία. Οι κύριες απόψεις που έχουν διατυπωθεί και εξηγούν τους λόγους για τους οποίους η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης είναι η ανθρωπιστική και η ωφελμιστική. Η ανθρωπιστική άποψη εστιάζεται στον εργαζόμενο και υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αξίζουν να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Αντανάκλαση της καλής συμπεριφοράς και μεταχείρισης που χρήζουν από τους άλλους σε κάποιο βαθμό είναι η επαγγελματική ικανοποίηση η οποία αποτελεί ένδειξη συναισθηματικής ή ψυχολογικής υγείας. Η ωφελμιστική άποψη από την άλλη πλευρά εστιάζεται στην οργάνωση. Σύμφωνα με αυτήν, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε θετικές και αρνητικές συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία της οργάνωσης. Η επαγγελματική ικανοποίηση υπό αυτή την σκοπιά είναι ένδειξη του τρόπου λειτουργίας της οργάνωσης. Διαφορές στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα σε τμήματα της οργάνωσης μπορεί να διαγνώσουν ενδεχόμενα προβλήματα.

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης δανειζόμαστε τον ορισμό που δίνει ο Locke (1976). Πρόκειται για ένα ευχάριστο συναίσθημα που προκύπτει από την αντίληψη ότι η εργασία κάποιου ικανοποιεί ή επιτρέπει την ικανοποίηση σημαντικών εργασιακών αξιών. Ο εννοιολογικός αυτός προσδιορισμός αντανακλά τρεις σημαντικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- Σύμφωνα με την πρώτη, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια λειτουργία αξιών που ορίζεται ως το «τί ένα άτομο συνειδητά ή ασυνείδητα επιθυμεί να αποκτήσει».
- Ένα άλλο ζήτημα στο οποίο δίνεται έμφαση είναι ότι διαφορετικοί εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το ποιές αξίες είναι σημαντικές. Η διαφορετικότητα αυτή είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει το βαθμό και τη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης.
- Η τρίτη σημαντική διάσταση είναι η αντίληψη που έχει κάποιος εργαζόμενος για την παρούσα κατάσταση στην εργασία του σε σχέση με τις αξίες του. Οι αντιλήψεις του όμως μπορεί να μην είναι πιστή αντανάκλαση της πραγματικότητας καθώς διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να προσλαμβάνουν την ίδια κατάσταση με διαφορετικό τρόπο. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων για την ίδια κατάσταση επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο αναφοράς. Είναι ένα σταθερό σημείο που λειτουργεί ως μέσο σύγκρισης για τα άλλα στοιχεία και έτσι προσδίδεται νόημα στην κατάσταση.

Αξίες, αντιλήψεις και σπουδαιότητα αποτελούν λοιπόν τα τρία συστατικά στοιχεία της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση από την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων από τη στιγμή που αντιλαμβάνονται ότι οι εργασίες τους ικανοποιούν τις σημαντικές για αυτούς αξίες (Noe, και συν., 2000).

3. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

1. Πληρωμή και δυνατότητα προαγωγής

Τα ευρήματα συνολικών μετρήσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης δείχνουν ότι η συνολική ικανοποίηση αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα (Jewell & Siegal, 1990). Δεν ισχύει όμως το ίδιο για όλους τους εργαζόμενους, καθώς

κάποιοι προτιμούν να έχουν λιγότερες ευθύνες ή να εργάζονται λιγότερες ώρες και ασ αμείβονται με λιγότερα χρήματα. Όταν υπάρχει πιθανότητα και δυνατότητα προαγωγής, η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται γιατί οι ενδείξεις σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου. Οι ενδείξεις αυτές μπορεί να είναι υλικές (όπως για παράδειγμα μια συνοδευόμενη αύξηση) ή κοινωνικής φύσεως (αναγνώριση από όλους στην επιχείρηση, καθώς και αυξημένο γόητρο στην κοινωνία) (Johns, 1996).

II. Περιεχόμενο της εργασίας

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι όσο πιο ευρύ είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα από αυτήν (Kotman, 1977). Συγκεκριμένα, όταν η εργασία παρέχει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αξιοποιήσει τις ικανότητές του και να πάρει πρωτοβουλίες, αυξάνεται η επαγγελματική του ικανοποίηση, καθώς η εργασία με αυτόν τον τρόπο βιώνεται ως κάτι σημαντικό, στο οποίο οι εργαζόμενοι έχουν προσωπική εμπλοκή. Επιπλέον, δέχονται ανατροφοδότηση όσον αφορά στην προαγωγή (Johns, 1996).

III. Τύπος ηγεσίας

Μεγάλος αριθμός ερευνών δείχνει ότι ο τύπος ηγεσίας επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγέτης που υπολογίζει και σέβεται τους υπαλλήλους του, τους οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με έναν αδιάφορο ηγέτη (Lok & Crawford, 1999· Leary, Sullivan & McCartney-Simon, 2000). Τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως η αυτονομία που προσφέρεται στους υπαλλήλους και οι προκλήσεις, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επαγγελματική ικανοποίηση (Bass, 1998). Παράλληλα, εξίσου σημαντικό ρόλο κατέχει το όραμα του ηγέτη για την επιχείρηση (Testa, 1999).

4. Ατομικοί παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση, πάντα όμως σε συνάρτηση με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι δυνατό να επηρεαστεί από το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το νοητικό επίπεδο, την εθνικότητα, την επαγγελματική εμπειρία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν τα πεδία της επαγγελματικής ικανοποίησης στις διάφορες ομάδες εργαζόμενων (Schultz, 1982· Shao & Webber, 2006· Schyns & Felfe, 2006· Judge

& Bono, 2004· Ehrhart & Klein, 2001· Sandal, Mjeldheim, & Backer, 2008· Davies, 2004).

I. Φύλο

Οι γυναίκες έχουν καταλάβει πλέον μεγάλο μέρος του συνόλου του εργατικού δυναμικού (Schultz, 1982). Η ανακάλυψη ότι η εργασία είναι εξίσου σημαντική στη ζωή των γυναικών όσο και των ανδρών επηρέασε τις μελέτες για την επαγγελματική ικανοποίηση των γυναικών (Korman, 1977). Τα αποτελέσματα των ερευνών ωστόσο, φαίνεται να είναι ασυνεπή, καθώς άλλες φορές δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι ικανοποιημένες από την εργασία τους σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους άνδρες (Clark, 1997· Temesgen & Parvinder, 2007· Sloane & Williams, 2000· Long, 2005), ενώ άλλες φορές όχι (Donohue & Heywood, 2004· Souza-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Ως αιτία, αναφέρεται ο λόγος για τον οποίο εργάζεται μια γυναίκα, ο οποίος ποικίλει ανάλογα με το γεγονός αν κάνει καριέρα για να αυτοπραγματοωθεί ή απλώς για να συνεισφέρει στο οικογενειακό εισόδημα (Souza-Poza & Sousa-Poza, 2000· Souza-Poza & Sousa-Poza, 2003). Γενικότερα, οι ερευνητές (Schultz, 1982· Fuller και συν., 1999· Sloane & Williams, 2000· Souza-Poza & Sousa-Poza, 2000· Souza-Poza & Sousa-Poza, 2003) αναφέρουν ότι δεν είναι το φύλο που σχετίζεται τελικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά προφανώς μια ομάδα παραγόντων που διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο.

II. Ηλικία

Ένα από τα πιο συνεπή ευρήματα στις έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η σχέση της με την ηλικία, που καθώς αυξάνει η τελευταία, επηρεάζει θετικά την πρώτη (Schultz, 1982). Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι συχνά δηλώνουν πιο ευχαριστημένοι από το επάγγελμά τους σε αντίθεση με τους νεότερους (Jewell & Siegall, 1990). Η θετική αυτή σχέση ισχύει καθ' όλη την πάροδο των χρόνων, μέχρι περίπου τα χρόνια της συνταξιοδότησης, όπου παρατηρείται μεγάλη μείωση (Korman, 1977).

Η πορεία συνήθως είναι η ακόλουθη: στην ηλικία των είκοσι ετών η επαγγελματική ικανοποίηση μειώνεται, καθώς αρχίζουν να εμφανίζονται ασυμφωνίες μεταξύ των ιδανικών και της πραγματικότητας. Όσο το άτομο προσαρμόζεται σε αυτή την πραγματικότητα και αρχίζει να επιτυγχάνει επαγγελματικούς στόχους, η επαγγελματική ικανοποίηση βελτιώνεται και τελικά κορυφώνεται γύρω στα τέλη της

τρίτης και στις αρχές της τέταρτης δεκαετίας του ατόμου (30-40 έτη). Στη συνέχεια, ακολουθεί η κρίση στο μέσο της καριέρας του, γύρω δηλαδή στα 45-50 έτη. Η επαγγελματική ικανοποίηση επανακάμπει, καθώς η κρίση επιλύεται, αλλά αρχίζει να μειώνεται πάλι, καθώς το άτομο προετοιμάζεται για τη συνταξιοδότηση (Jewell & Siegall, 1990).

III. Μορφωτικό επίπεδο

Μεγάλος αριθμός ερευνών έχει καταλήξει στην ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ μορφωτικού επιπέδου του ατόμου και της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Ως εξήγηση στο φαινόμενο αυτό δίνεται η άποψη ότι όσο πιο υψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο του ατόμου, τόσο πιο υψηλές είναι και οι απαιτήσεις του όσον αφορά στην ικανοποίησή του από την εργασία (Korman, 1977· Gardner, & Oswald, 2002).

5. Επαγγελματική ικανοποίηση και συμπεριφορά στην εργασία

I. Κινητικότητα προσωπικού

Η κινητικότητα προσωπικού αναφέρεται στην παραίτηση του εργαζόμενου από την επιχείρηση, γεγονός που μπορεί να είναι δαπανηρό (Johns, 1996). Ένα από τα πιο συνεπή ευρήματα είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με την κινητικότητα προσωπικού (McCormick & Ilgen, 1985· Griffeth, και συν., 2000· Korunka και συν., 2005· Rahman και συν., 2008). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα οδήγησε τους ερευνητές στην αναζήτηση ενός τρίτου παράγοντα που σχετίζεται με τις δύο αυτές μεταβλητές. Έτσι, βρέθηκε πως η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και κινητικότητας προσωπικού ήταν πιο δυνατή στους εργαζόμενους που πίστευαν ότι μπορούσαν να βρουν μια εναλλακτική εργασία (McCormick & Ilgen, 1985· Jenkins, 1993).

Επιπρόσθετα, σε άλλες έρευνες η συνάφεια μεταξύ των δύο παραπάνω μεταβλητών εξαρτιόταν και από τα υπάρχοντα κάθε φορά ποσοστά ανεργίας. Αναλυτικότερα, σε περίπτωση που τα άτομα δεν έχουν τη δυνατότητα να βρουν άλλη θέση εργασίας, παρόλο που είναι δυσαρεστημένα από την παρούσα εργασία τους, δεν θα παραιτηθούν (Jewell & Siegal, 1990· Ahr, & Ahr.,2000). Από την άλλη πλευρά, σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και χαμηλών ποσοστών ανεργίας, η συνάφεια που βρίσκεται ανάμεσα στις δύο μεταβλητές είναι μεγαλύτερη (Κάντας, 1998).

II. Απουσίες

Όπως η κινητικότητα του προσωπικού, έτσι και οι απουσίες σχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο λιγότερες απουσίες κάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του (Aamodt, 2004· Saal & Knight, 1988). Ωστόσο, η συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών έχει βρεθεί ότι είναι μέτρια και κάποιες φορές μηδενική (Josias, 2005). Ένας πιθανός λόγος είναι ότι οι καταστάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι διαφορετικές από εκείνες που επηρεάζουν τις απουσίες (Mowday και συν., 1982· McCormick & Ilgen, 1985· Rhodes & Steers, 1990) και επίσης ότι οι απουσίες συχνά προκαλούνται από έναν αριθμό παραγόντων που είναι έξω από τον έλεγχο του ατόμου (Lawler, 1983· Siu, 2002). Όπως για παράδειγμα, λόγω καιρικών συνθηκών, ασθένειας κ.ά. (Siu, 2002· Johns, 1996).

III. Απόδοση στην εργασία

Εκτός όμως από τη σύνδεση των παραπάνω μεταβλητών με την επαγγελματική ικανοποίηση συχνά η ικανοποίηση συνδέεται με την έννοια της απόδοσης (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Αποδοτικός χαρακτηρίζεται ο εργαζόμενος που το επίπεδο παραγωγικότητάς του είναι πολύ υψηλό και πετυχαίνει τους στόχους που του έχουν τεθεί όσον αφορά στο συγκεκριμένο επάγγελμα που ασκεί. Σύμφωνα με το μοντέλο που πρότειναν οι Porter & Lawler (1968), η καλή εργασιακή απόδοση οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οδηγεί σε ανταμοιβές που σχετίζονται με την εργασία όπως είναι οι αυξήσεις, οι προαγωγές ή η αίσθηση της ολοκλήρωσης. Εάν οι ανταμοιβές αυτές εκλαμβάνονται ως δίκαιες, οι εργαζόμενοι που ανταμείβονται είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση όσο και η απόδοση αποτελούν ανεξάρτητες έννοιες η μία από την άλλη αλλά συνδέονται μεταξύ τους λόγω των εργασιακών ανταμοιβών.

Παράγοντες που ενδεχομένως μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης-απόδοσης είναι το είδος της εργασίας. Για παράδειγμα έχει βρεθεί ότι η σχέση αυτή μπορεί να είναι πιο στενή για τους εργαζόμενους εκείνους που ασκούν πολύπλοκα επαγγέλματα όπως είναι διευθυντής, επιστήμονας, μηχανικός συγκριτικά με άλλα δομημένα επαγγέλματα όπως είναι οι λογιστές και οι πωλητές (Judge και συν., στο Riggio, 2003). Όπως έχει αναφερθεί σύνθετα επαγγέλματα λόγω της

δημιουργικότητας και της πρωτοτυπίας προσφέρουν ευκαιρίες για εσωτερική ενίσχυση, η οποία λειτουργεί ως ενισχυτικός παράγοντας στη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης. Σε αντίθεση στις πιο τυποποιημένες εργασίες, παράγοντες όπως η δομή, οι εργασιακές συνθήκες και τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζουν περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση (Riggio, 2003).

IV. Επαγγελματική ικανοποίηση και ματαίωση

Οι κλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης συχνά χρησιμοποιούνται για να ανιχνεύσουν συμπτώματα πιθανής δυσαρέσκειας και ματαίωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και για να υποδείξουν στη διοίκηση τα σημεία έναρξης δράσης. Η ματαίωση είναι το αποτέλεσμα των εντάσεων που αναδύονται στον εργασιακό χώρο λόγω της δυσαρέσκειας των εργαζομένων με την εργασία, τις φυσικές της συνθήκες ή τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Ως έννοια συνδέεται με το χαμηλό ηθικό καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζονται απρόθυμοι να εργαστούν. Τα συμπτώματά της είναι τα ακόλουθα:

- α) Χαμηλό επίπεδο παραγωγής ή χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, το οποίο αντανακλάται από τον αριθμό των παραπόνων που κάνουν οι πελάτες,
- β) Υψηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων,
- γ) Κακή τήρηση του ωραρίου και μειωμένη πειθαρχία,
- δ) Φτωχές εργασιακές σχέσεις που διαφαίνονται από την καταγραφή των παραπόνων, των διαφωνιών και των απεργιών.

Τα βαθύτερα αίτια της ματαίωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι είναι:

- α) Η τοποθέτηση των ατόμων σε μη κατάλληλες εργασιακές θέσεις,
- β) Το άγχος λόγω ανικανότητας του να εκτελέσουν με επάρκεια τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η λανθασμένη κάλυψη των θέσεων εργασίας από μη κατάλληλους εργαζόμενους συχνά επιβαρύνεται από την έλλειψη σαφούς προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων τους καθώς και από έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης,
- γ) Αναποτελεσματική ηγεσία: στην περίπτωση αυτή είτε απουσιάζει η εποπτεία των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους είτε είναι πολύ έντονη. Άλλα φαινόμενα που μπορούν να καταστήσουν τη διοίκηση αναποτελεσματική στο έργο της είναι η πολύ αυστηρή ή χαλαρή πειθαρχία, η άρνηση της αντιπροσώπευσης, η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, η φτωχή ενημέρωση περί των αλλαγών που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, η ανικανότητα δημιουργίας ομαδικής συνοχής.

- δ) Έλλειψη αναγνώρισης των εργαζομένων και των ικανοτήτων τους να αναλαμβάνουν περισσότερο υπεύθυνες θέσεις, απουσία ευκαιριών για προαγωγή,
- ε) Φτωχές εργασιακές συνθήκες και μια διοίκηση που δεν κάνει τίποτα για τη βελτίωσή τους.

Για την καταπολέμηση αυτών των βαθύτερων αιτιών είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση της δομής της οργάνωσης και ειδικότερα ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας σε αυτή έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει τις υπευθυνότητες του και να διακρίνει με ευκρίνεια τη διαδοχή των προαγωγών ανάμεσα στις θέσεις. Σε ένα δεύτερο επίπεδο κρίνεται αναγκαία η εξέταση της ποιότητας των προϊσταμένων και των διευθυντών ιδιαίτερα στα τμήματα που παρουσιάζουν χαμηλό ηθικό. Εκτός των άλλων παρεμβάσεων, χρειάζεται να δοθούν κίνητρα τα οποία κατά κύριο λόγο αφορούν το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και όχι το πλαίσιο εργασίας (Cuming, 1986). Για παράδειγμα, η επίδοση *bonus* σε ένα πωλητή συνδέεται άμεσα με το ποσοστό πωλήσεων που έχει επιφέρει στην εργασία του. Είναι δηλαδή κίνητρο άμεσα συνυφασμένο με το αντικείμενο εργασίας του που είναι οι πωλήσεις.

6. Θεωρητικά μοντέλα για το management και την επαγγελματική ικανοποίηση

Μέσα στο πέρασμα των χρόνων έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί διάφορες θεωρίες γύρω από την έννοια του «σωστού» management και τον κυρίαρχο ρόλο του στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι κλασικές αυτές θεωρίες αποτέλεσαν τη βάση για την εξέλιξη της έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση για να φτάσουμε σήμερα να μιλάμε για επιστημονικό management στα πλαίσια του οποίου γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή επαγγελματική ικανοποίηση σε συνδυασμό με την καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά κάποιες από τις βασικότερες.

α) Η θεωρία του Taylor και το επιστημονικό management (1911)

Η κεντρική ιδέα του επιστημονικού management του Taylor, που δέχτηκε και σκληρή κριτική την εποχή της έκφρασής της, μόλις το 1911, βασιζόταν στον καταμερισμό της εργασίας (Taylor, F. 1947-1911). Για να επιτύχει δε καλύτερες αποδόσεις από τους εργαζομένους στην Αγγλική βιομηχανία, συνδυασμένες και με επαγγελματική ικανοποίηση από μέρους τους, δημιούργησε σε κάθε μονάδα «υπηρεσίες σχεδιασμού» τις οποίες και επιφόρτισε με την υποχρέωση :

- να αναπτύξουν επιστημονικές μεθόδους για να γίνεται η κάθε εργασία
- να ορίσουν στόχους για την παραγωγικότητα
- να ορίσουν σύστημα ανταμοιβών για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων
- να εκπαιδεύσουν το προσωπικό στις μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι στόχοι.

β) Ο Mayo και οι μελέτες Hawthorne (1945)

Σύμφωνα με το Mayo οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων τόσο μεταξύ τους όσο και με τη διοίκηση είναι καθοριστικός παράγοντας υποκίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Μαζί με την ομάδα των ερευνητών του πήραν μία ομάδα έξι γυναικών από τη Western Electric Company στο Σικάγο τις οποίες απομόνωσαν από τους υπόλοιπους εργαζομένους και άλλαξαν τις συνθήκες εργασίας τους, με διάφορους τρόπους (καινούριο σύστημα αμοιβών, μεγαλύτερα διαλείμματα, φαγητό και αναψυκτικά κ.α.), για διάστημα πέντε ετών και παρακολούθησαν τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και το ηθικό της ομάδας.

Σε όλες τις περιπτώσεις η παραγωγικότητα βελτιώθηκε. Στο τέλος του πειράματος ο Mayo πίστευε ότι απέδειξε αυτό που ήθελε και επέστρεψε τις εργαζόμενες στις προηγούμενες συνθήκες εργασίας τους (εργασία έξι συνεχόμενες μέρες την εβδομάδα, χωρίς διαλείμματα για ξεκούραση, φαγητό κ.τ.λ.). Με έκπληξη διαπίστωσε ότι η αποδοτικότητα των γυναικών έφτασε στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα και έτσι άρχισε να αναθεωρεί τα συμπεράσματά του. Τελικά διαπίστωσε ότι αρχικά οι γυναίκες αισθάνθηκαν σπουδαίες απλά γιατί είχαν διαχωριστεί από τους υπόλοιπους εργαζομένους. Στη συνέχεια όμως ανέπτυξαν μεταξύ τους πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις, απόκτησαν αυτοτέλεια στη δουλειά τους και δημιούργησαν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Με το πείραμα αυτό ο Mayo αποφάσισε ότι, η επαγγελματική ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ότι η ισχύς της ομάδας δεν πρέπει ποτέ να υποεκτιμάται.

γ) Η θεωρία του Maslow και των βασικών αναγκών (1968· 1970)

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών κατηγοριοποιώντας τις σε πέντε επίπεδα:

- α) φυσιολογικές(βιολογικές) ανάγκες(τροφή, νερό, αέρας κ.τ.λ.)
- β) αίσθημα ασφάλειας .
- γ) ανάγκη για αγάπη και τρυφερότητα.

δ) ανάγκη για σεβασμό.

ε) ανάγκη για ενασχόληση με αυτό πραγματικά που ταιριάζει σε κάποιον.

Στόχοι της θεωρίας είναι τόσο η αναγνώριση των βασικών αναγκών που αποτελεί τη βάση των κινήτρων εργασίας όσο και η εξήγηση της μεταξύ τους σχέσης (McCormick & Ilgen, 1987). Όλες οι θεμελιώδεις ανάγκες είναι εγγενείς, βιολογικής προέλευσης αλλά οι συμπεριφορές που συνδέονται με αυτές είναι εκμαθημένες. Έτσι, η βασική ανάγκη τοποθετείται μεταξύ των ενστικτών που δηλώνουν προκαθορισμένη συμπεριφορά και των εκμαθημένων κινήτρων που τονίζουν τις περιβαλλοντικές επιδράσεις. Για το λόγο αυτό ο Maslow (1968·1970) ονομάζει τις ανάγκες «ενστικτοειδείς» γιατί είναι καθολικές στο ανθρώπινο είδος και βιολογικά καθορισμένες. Τονίζει όμως την περιορισμένη ενστικτώδη τους φύση έτσι ώστε να τροποποιούνται ή να αναστέλλονται από το περιβάλλον (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Στην κατώτατη βαθμίδα της πυραμίδας του Maslow (1968·1970) είναι οι βασικές ανάγκες επιβίωσης (π.χ τροφή, νερό) των οποίων η ικανοποίηση είναι απαραίτητη για την κάλυψη των άλλων αναγκών. Για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες οι άνθρωποι εργάζονται έτσι ώστε μέσω των μηνιαίων απολαβών τους να έχουν ικανοποιητικές συνθήκες ζωής (Furnham, 1997). Στη συνέχεια ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας που αναφέρονται στις ανάγκες για ένα ασφαλές, προβλέψιμο, μη απειλητικό περιβάλλον. Μέσω της εργασιακής τους δραστηριότητας τα άτομα επιζητούν υγειονομική περίθαλψη, ευκαιρία για αποταμίευση, ασφαλείς συμβάσεις και γενικότερα εργασία απαλλαγμένη από οποιοδήποτε αίσθημα απειλής. Η κάλυψη των προηγούμενων αναγκών οδηγεί στις κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν την ανάγκη για φίλους, συμπάθεια και αποδοχή από τους άλλους. Οι φίλοι, οι διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις, η συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις στον εργασιακό χώρο δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Οι προαναφερθέντες τύποι αναγκών ονομάζονται «ανάγκες έλλειψης» γιατί χωρίς αυτές οι άνθρωποι δεν αναπτύσσονται σε υγιή άτομα τόσο φυσιολογικά όσο και ψυχολογικά (Furnham, 1997).

Επόμενη βαθμίδα αναγκών είναι η αυτοεκτίμηση που αφορά την επιθυμία για αυτοσεβασμό, επιτυχία και αναγνώριση. Οι εταιρείες μέσω βραβείων, τιμητικών διακρίσεων, ευκαιριών για μετεκπαίδευση και γευμάτων τιμούν τα άτομα που έχουν διακριθεί για την εργασιακή τους επίδοση (Furnham, 1997). Η νέα όμως γενιά εργαζομένων που μπορεί να ικανοποιεί την αυτοεκτίμηση με λιγότερο

παραδοσιακούς τρόπους ή να έχει ένα καλό αναπτυγμένο αίσθημα της αυτοεκτίμησης δεν χρειάζεται εξωτερικά σύμβολα επιτυχίας (Duane & Schultz, 1982). Συνεπώς, σημαντικότερο για αυτούς είναι η ηθική αναγνώριση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάγκη της αυτοεκτίμησης δύσκολα ικανοποιείται. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για διάφορους λόγους. Είτε γιατί τα άτομα δεν φτάνουν τόσο ψηλά στην ιεραρχία καθώς καλύπτουν υποστηρικτικές θέσεις, είτε γιατί η εργασία τους είναι τόσο εξειδικευμένη που δεν τους δίνεται η δυνατότητα να γνωρίσουν το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους, είτε γιατί η ηθική αναγνώριση για αυτούς δεν είναι τόσο ευδιάκριτη όπως τα εξωτερικά σύμβολα επιτυχίας.

Τέλος, είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης που είναι ύψιστης σημασίας στην πυραμίδα αναγκών του Maslow (1968·1970). Ο Maslow ορίζει την αυτοπραγμάτωση ως την ανάγκη να αξιοποιήσει κανείς όλο το δυναμικό του, να πετύχει την ανώτερη δυνατή αυτοανάπτυξη, δημιουργικότητα και αυτοέκφραση (Κάντας, 1998). Ο λειτουργικός ορισμός της αυτοπραγμάτωσης δεν είναι τόσο σαφής για αυτό και είναι δύσκολο να εγχειρηματοποιηθεί, να ποσοτικοποιηθεί και να ελεγχθεί. Λίγα επαγγέλματα δίνουν στην πραγματικότητα τη δυνατότητα στο άτομο για πλήρη αυτοπραγμάτωση (Furnham, 1997). Πιθανότητα αυτό συμβαίνει γιατί το άτομο συχνά ασκεί κάποιο επάγγελμα που δεν είναι της επιλογής του αλλά καλύπτει μέσω αυτού τις βασικές βιοποριστικές του ανάγκες.

Η μερική ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης οδηγεί σε αύξηση της σημασίας της και όχι σε μείωσή της. Έτσι, για τους περισσότερους εργαζόμενους η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση δεν παύει να αποτελεί ένα συνεχές κίνητρο (Κάντας, 1998) λόγω της φύσης του ανθρώπου να αναζητά την αυτοπραγμάτωση.

Οι ανάγκες της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης ονομάζονται και «ανάγκες ανάπτυξης» γιατί η ικανοποίησή τους οδηγεί τα άτομα στην ατομική ολοκλήρωση (Furnham, 1997).

Αν και η συγκεκριμένη θεωρία δεν αποδεικνύεται πλήρως είναι εύκολο να γίνει κατανοητή αν αναρωτηθεί κανείς πόσοι άνθρωποι υποκινούνται όταν τους δίνονται τίτλοι διάκρισης, όταν μπαίνουν οι φωτογραφίες τους στα ενημερωτικά φυλλάδια των εταιριών κ.τ.λ. Επίσης πόσοι άνθρωποι ασχολούνται με όλο τους τον ενθουσιασμό με εξωεπαγγελματικές δραστηριότητες και χόμπι και γιατί πραγματικά δεν μπορούν να εξωτερικεύσουν λίγο από αυτό τον ενθουσιασμό και στην εργασία τους. Μήπως τελικά οι εκάστοτε managers είναι υπεύθυνοι στο να τους εμπνεύσουν προς αυτή την κατεύθυνση (Simons, Donald, & Drinnien, 1987) .

δ) Η Θεωρία Existence-Relatedness-Growth - (ERG)

Σχετική θεωρία με εκείνη του Maslow είναι η θεωρία ERG που διατυπώθηκε από τον Alderfer (1969'1972). Οι άνθρωποι εργάζονται υποκινημένοι όχι από πέντε ανάγκες αλλά από τρεις. Αυτές είναι της ύπαρξης, της σχέσης και της ανάπτυξης. Στα αρχικά μάλιστα των αντίστοιχων αγγλικών όρων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence-Relatedness-Growth), η θεωρία ERG οφείλει το όνομα της (Κάντας, 1998).

Οι ανάγκες της ύπαρξης αντιστοιχούν στην κατώτατη βαθμίδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Οι άνθρωποι ικανοποιούν την ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη και ασφάλεια μέσα από το μισθό, τις πρόσθετες παροχές και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Οι ανάγκες της σχέσης περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο καθώς επίσης και την ικανοποίηση, με μορφές την συναισθηματική υποστήριξη, το σεβασμό, την αναγνώριση και την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, οι ανάγκες της ανάπτυξης είναι ίδιες με τις ανάγκες της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης της θεωρίας του Maslow (1968,1970) (Duane & Schultz, 1982).

Συγκριτικά με τη θεωρία του Maslow (1968,1970), η θεωρία του Alderfer (1969'1972) περιλαμβάνει τις ίδιες ανάγκες συμπυκνωμένες σε τρεις βαθμίδες. Ο μειωμένος αυτός αριθμός έχει ως αποτέλεσμα να δοθεί μεγαλύτερη εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι ιεραρχικά ταξινομημένες. Περισσότερες από μια μπορούν να ικανοποιούνται την ίδια χρονική στιγμή ενώ η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν οδηγεί αυτομάτως στην ανάδυση της αμέσως υψηλότερης ανάγκης, όπως στη θεωρία του Maslow.

Επίσης, κατά τον Alderfer σε περίπτωση αποτυχίας ικανοποίησης των υψηλότερων αναγκών-ματαίωσης, το άτομο οπισθοδρομεί, επιστρέφει δηλαδή σε μια χαμηλότερη ανάγκη και δεν επιμένει στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης (frustration-regression hypothesis), όπως υποστηρίζει ο Maslow. Άλλη διαφορά μεταξύ των δυο αυτών θεωριών είναι ότι ο Alderfer πρότεινε ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί να αυξήσει την έντασή της, συνιστώντας ισχυρό κίνητρο εργασίας. Αντίθετα, ο Maslow υποστήριξε ότι από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιείται παύει να αποτελεί κίνητρο εργασίας για το άτομο και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην επόμενη βαθμίδα αναγκών (Mitchell,1979).

Συνοπτικά, λοιπόν εάν και η θεωρία ERG προήλθε από την προσπάθεια για εμπειρική επιβεβαίωση της θεωρίας του Maslow, δεν είχε καλύτερη τύχη από αυτήν.

Μια άλλη οπτική στις θεωρίες περιεχομένου δίνει η θεωρία του McClelland, όπου οι ανάγκες είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας μάθησης και όχι βιολογικά καθορισμένες όπως στη θεωρία του Maslow.

ε) Ο McGregor και η θεωρία του X και Y (1960)

Ο McGregor ανέπτυξε αυτές τις δύο θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Δεν υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι ανήκουν οπωσδήποτε στον ένα τύπο ή στον άλλο. Κατά κύριο λόγο έβλεπε ότι οι δύο αυτές θεωρίες είναι εκ διαμέτρου αντίθετες – έχοντας μάλιστα μεταξύ τους ένα ευρύ φάσμα πιθανών διαφορετικών εργασιακών συμπεριφορών. Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία X μπορούν να περιγραφούν σαν :

- Άτομα που δεν τους αρέσει η εργασία και προσπαθούν με κάθε ευκαιρία να την αποφύγουν.
- Άτομα που δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν τους αρέσουν οι υπευθυνότητες και προτιμούν να τους καθοδηγεί κάποιος άλλος.
- Άτομα που θέλουν να εργάζονται εκ του ασφαλούς.

Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία Y έχουν τα εξής χαρακτηριστικά σύμφωνα με το McGregor :

- Θεωρούν ότι η εργασία είναι κάτι φυσιολογικό , όπως και η ξεκούραση.
- Είναι καθημερινοί άνθρωποι που δεν αντιπαθούν την εργασία και ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες θεωρούν την εργασία είτε σαν πηγή ικανοποίησης είτε σαν πηγή τιμωρίας.
- Άτομα που επιδιώκουν να αποκτήσουν υπευθυνότητες –εφ’ όσον έχουν κάποια υποκίνηση.

Το management για τους εργαζόμενους της κατηγορίας X πρέπει να στοχεύει στην υποκίνηση των εργαζομένων μέσω της επιβράβευσής τους, ενώ η πρόκληση για τους εργαζόμενους της κατηγορίας Y είναι η δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας στα πλαίσια της οποίας οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους (Vaske, & Grantham, 1990).

στ) Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (1961)

Στην ομάδα των θεωριών των αναγκών λοιπόν ανήκει και η θεωρία των McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, (1953). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα μάθησης. Οι τρεις σημαντικότερες ανάγκες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν είναι η ανάγκη για επίτευξη, η σύναψη σχέσεων και η εξουσία (Lawson & Shen, 1998).

Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων, θέτουν μετρημένους, δύσκολους στόχους, παίρνουν δηλαδή «υπολογισμένα ρίσκα», διακατέχονται από μια έντονη ανάγκη για επανατροφοδότηση της επίδοσής τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους επιτυχία παρά για τις επιβραβεύσεις της επιτυχίας. Δεν απορρίπτουν τους επαίνους αλλά οι επιβραβεύσεις δεν είναι τόσο σημαντικές για αυτούς όσο η εκπλήρωση του στόχου αυτού καθαυτού. Όσον αφορά στη σημασία των χρηματικών, υλικών αμοιβών είναι πολύτιμες ως τρόπος μέτρησης της επίδοσής τους. Είναι δηλαδή για αυτούς ένας τρόπος αξιολόγησης της προόδου καθώς και ένας τρόπος σύγκρισης των επιτευγμάτων τους σε σχέση με εκείνα των άλλων. Η επιζήτηση χρηματικών αμοιβών δεν αφορά στην οικονομική ασφάλεια ή την εδραίωση της κοινωνικής τους θέσης αλλά τα άτομα αυτά μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικά στο πλαίσιο των ομάδων και να έχουν την τάση να προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους ατομικά (Riggio, 2003).

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών όσον αφορά στη θεωρία του McClelland επικεντρώθηκε στην ανάγκη για επίτευξη (McClelland, 1961· McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης έχουν προσωπική επιτυχία στην εργασία τους μόνο εάν το είδος της εργασίας ενθαρρύνει την προσωπική τους επιτυχία. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη συμβατότητας ανάμεσα στον τύπο των αποτελεσμάτων που προσφέρει μια συγκεκριμένη εργασία και στις συγκεκριμένες ανάγκες του ατόμου που λειτουργούν ως κίνητρα. Για παράδειγμα, άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη θα μπορούσαν να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία εκείνη όπου υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στις προσωπικές προσπάθειες και στα επιτυχή αποτελέσματα της εργασίας, όπως ακριβώς συμβαίνει στο επάγγελμα του πωλητή ενώ άτομα με χαμηλή ανάγκη για επίτευξη δεν ενδιαφέρονται να αυξήσουν την απόδοσή τους γιατί δεν υπάρχει συμβατότητα στο αποτέλεσμα της εργασίας και στα κίνητρα τους (Riggio, 2003).

Άτομα με έντονη την ανάγκη για σύναψη σχέσεων προτιμούν να εργάζονται

ομαδικά, έχουν χαμηλά ποσοστά απουσιών και τείνουν να λειτουργούν καλύτερα όταν η προσωπική στήριξη και επιδοκίμασία συνδέονται με την επίδοση. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα με υψηλή ανάγκη για σύναψη σχέσεων είναι συνεργάσιμα όταν νιώθουν ασφαλή (Winter, 2002).

Τέλος, η ανάγκη για εξουσία αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα επιτυχίας στο χώρο της διοίκησης και περιλαμβάνει: α) την επιθυμία για επιρροή και άσκηση ελέγχου στους άλλους και β) τη διατήρηση συγκεκριμένων σχέσεων με τους αποδέκτες της δύναμης. Υπάρχουν δυο είδη εξουσίας που υποκινούν τους ανθρώπους να εργαστούν. Είναι η ανάγκη για προσωπική εξουσία όπου τα άτομα επιζητούν την κυριαρχία καθώς και η ανάγκη για κοινωνική εξουσία. Τα άτομα που παρωθούνται από την ανάγκη για κοινωνική εξουσία επιδεικνύουν υψηλό ενδιαφέρον για τα προβλήματα της οργάνωσης και για τις στρατηγικές εκείνες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της (McClelland, 1976). Σύμφωνα με σχετικά ευρήματα, οι διευθυντές διαθέτουν υψηλή ανάγκη για εξουσία επειδή ένα μεγάλο μέρος της εργασίας τους περιλαμβάνει την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων των άλλων (McClelland & Boyatzis, 1982· McClelland & Burnham, 1976).

Η θεωρία αυτή έχει ομοιότητες με τη θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966). Τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στην εργασία τους στη θεωρία του McClelland είναι στην ουσία τα άτομα που δίνουν έμφαση στους παράγοντες υποκίνησης στη θεωρία του Herzberg, δηλαδή στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της ανάπτυξης. Η πρωτοτυπία της θεωρίας αυτής σε σχέση με τις άλλες θεωρίες αναγκών είναι η σύνδεσή της με ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη συγκεκριμένου τύπου αναγκών. Τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτυχία μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από ασκήσεις role-playing, δράσεις και στρατηγικές προσανατολισμένες στην επίτευξη έτσι ώστε να δημιουργηθεί σε αυτούς η ανάγκη για επίτευξη.

Ειδικότερα, οι McClelland και συν., (1953) υποστήριξαν ότι το πρόγραμμα αυτό εκπαίδευσης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: α) την στοχοθέτηση και την καταγραφή αποδόσεων που σχετίζονται με τους στόχους, β) τη γνωστική παρέμβαση που προωθεί την προδιάθεση να σκέφτονται, να μιλούν και να συμπεριφέρονται σαν άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη, γ) την εκπαίδευση που είναι εστιασμένη στη θετική σχέση ανάμεσα στην ανάγκη για επίτευξη και στην επιτυχία και δ) την ομαδική υποστήριξη από τους συναδέλφους (Lawson & Shen, 1998). Την ανάγκη για εκπαίδευση μπορεί να την αναπτύξουν ακόμη και τα ίδια τα άτομα στον εργασιακό

χώρο από τη στιγμή που τους δίνεται η δυνατότητα να «γευτούν» τα οφέλη της επιτυχίας ατομικά (Riggio, 2003· Jewell & Siegall, 1990).

Μια άλλη πρακτική εφαρμογή που απορρέει από τη θεωρία του McClelland είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος που συνδέει τα κίνητρα των εργαζόμενων με τις απαιτήσεις συγκεκριμένων επαγγελμάτων. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει δηλαδή να αντιστοιχήσει άτομα με βάση τις κυρίαρχες και προϋπάρχουσες τους ανάγκες με εργασιακές θέσεις που τους επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (McClelland, 1980).

ζ) Η Θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964)

Η θεωρία της προσδοκίας πρωτοδιατυπώθηκε από τον Vroom (1964). Στη συνέχεια τροποποιήθηκε από έναν αριθμό ερευνητών στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι Porter & Lawler (1968) και ο Campbell, και συν., (1970).

Σύμφωνα με τον Vroom (1964) τα «κίνητρα συμπεριφοράς» αναφέρονται στις διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές στις οποίες προβαίνει το άτομο, επιλογές ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους εκούσιας δράσης. Οι επιλογές αυτές είναι λογικό-οικονομικού τύπου. Το άτομο δηλαδή εξετάζοντας τις εναλλακτικές επιλογές του, επιλέγει την ενέργεια εκείνη που κατά την κρίση του θα του επιφέρει τα περισσότερα οφέλη. Η απόφαση αυτή προϋποθέτει τη γνωστική εκτίμηση του διαβλεπόμενου κόστους ή ζημίας και της αναμενόμενης πιθανότητας για επιτυχία που φέρει η συγκεκριμένη επιλογή (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της προσδοκίας δίνει έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν τα γνωστικά στοιχεία (πεποιθήσεις και σκέψεις) στα κίνητρα. Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανός να σημειώσει υψηλή απόδοση και η απόδοσή του μπορεί να ανταμειφθεί. Εάν όμως ο εργαζόμενος δεν πιστεύει ότι μπορεί να κάνει την εργασία ή ότι η εργασία του θα ανταμειφθεί, τότε δε θα κινητοποιηθεί (Northcraft & Neal, 1994).

Στο μοντέλο κινήτρων (VIE) που προτείνει ο Vroom σημαντικό ρόλο παίζουν το σθένος (Valence), η λειτουργικότητα (Instrumentality) και η προσδοκία (Expectancy). Το σθένος αναφέρεται στην αξία που έχει μια συμπεριφορά για το άτομο, στο βαθμό δηλαδή προτίμησης που εκδηλώνει το άτομο για το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς αυτής. Για παράδειγμα, ένα αποτέλεσμα όπως είναι η απόκτηση χρημάτων έχει θετικό σθένος όταν το άτομο προτιμάει περισσότερο να το επιτύχει, αρνητικό σθένος όταν προτιμάει να μην το επιτύχει και ουδέτερο σθένος όταν το

άτομο είναι αδιάφορο ως προς την απόκτησή του (Κάντας, 1998). Αυτό που πραγματικά χρειάζονται οι εργαζόμενοι είναι το ίδιο σημαντικό για τον καθορισμό της συμπεριφοράς με αυτό που πιστεύουν ότι χρειάζονται. Εάν και αυτό που πιστεύουν ότι χρειάζονται είναι διαφορετικό μερικές φορές από αυτό που πραγματικά χρειάζονται, τους κινητοποιεί για να εργαστούν (Northcraft & Neal, 1994). Η συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα αναφέρεται στην υποκειμενική πιθανότητα ότι μια συμπεριφορά θα φέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα (Spector, 2000).

Πρόκειται για το διαβλεπόμενο βαθμό σύνδεσης ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα ή αλλιώς για το βαθμό σύνδεσης μέσου και στόχου (Κάντας, 1998). Για παράδειγμα εάν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει μια σημαντικά θετική συσχέτιση ανάμεσα στο ποσοστό καταβαλλόμενης προσπάθειας στην εργασία και στα χρήματα, τότε αντιλαμβάνεται ότι η προσωπική του προσπάθεια έχει υψηλή λειτουργικότητα για την επίτευξη ενός πρώτου αποτελέσματος, όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η απόκτηση χρημάτων. Η συσχέτιση μεταξύ δύο αποτελεσμάτων μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η συντελεστικότητα συνδέεται και με τα δευτερογενή αποτελέσματα τη εργασίας, τα επιθυμητά δηλαδή αποτελέσματα που δεν προέρχονται άμεσα από την εργασία αλλά από τα πρώτα αποτελέσματα της εργασιακής συμπεριφοράς

Δευτερογενή αποτελέσματα μπορεί να είναι η προαγωγή, ο έπαινος ή το αίσθημα της ικανοποίησης (Kanfer, 1990). Για παράδειγμα, το bonus που λαμβάνει ένας διευθυντής (πρωτογενές αποτέλεσμα) είναι το μέσο για να ενισχύσει το γόητρο του και να γίνει δεκτός σε ένα φημισμένο club (δευτερογενές αποτέλεσμα). Επειδή το bonus εξαρτάται από την υψηλή απόδοση και η συμμετοχή στο club εξαρτάται από το bonus, τότε η καταβολή προσπάθειας στην εργασία έχει λειτουργικότητα όχι μόνο για τα άμεσα αποτελέσματα (Jewell & Siegall, 1990).

Κοινό σημείο της λειτουργικότητας και της προσδοκίας είναι η έννοια της πιθανότητας. Η προσδοκία ορίζεται ως η πεποίθηση που έχει το άτομο σχετικά με την πιθανότητα του να πετύχει ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης όταν καταβάλλει συγκεκριμένη προσπάθεια. Ο βαθμός προσδοκίας είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει εάν το άτομο θα δουλέψει σκληρά και παίρνει τιμές από 0 έως +1. Για παράδειγμα ένας μαθητής μπορεί να διερωτηθεί πόσο πιθανό είναι μελετώντας τρεις ώρες για ένα τεστ (προσπάθεια) να βαθμολογηθεί άριστα (απόδοση). Στην ίδια λογική είναι και το ακόλουθο παράδειγμα από τον εργασιακό χώρο. Ένας αναλυτής Η/Υ μπορεί να αναρωτηθεί κατά πόσο το να δουλεύει 60 ώρες κάθε βδομάδα για

τρεις μήνες (προσπάθεια) μπορεί να συντελέσει σε μια καλή αξιολόγηση απόδοσης (απόδοση).

Μέσα από αυτά τα παραδείγματα γίνεται κατανοητό ότι η προσδοκία συνδέει την προσπάθεια με την απόδοση ενώ η συντελεστικότητα συνδέει την απόδοση με το αποτέλεσμα. Έτσι, όσον αφορά στη λειτουργικότητα στο παράδειγμα από το χώρο της εκπαίδευσης η άριστη βαθμολόγηση στο τεστ μπορεί να οδηγήσει σε άλλα επιθυμητά αποτελέσματα όπως είναι ένας πολύ καλός τελικός βαθμός στο συγκεκριμένο μάθημα.

Επίσης, στην περίπτωση του εργαζόμενου η πολύ καλή αξιολόγηση μπορεί να συντελέσει στη μισθολογική του αύξηση ή την προαγωγή του (Levy, 2003). Δεδομένου ότι τα κίνητρα καθορίζονται από τους τρεις αυτούς μετρήσιμους παράγοντες, υψηλές τιμές στο σθένος, τη λειτουργικότητα και την προσδοκία σημαίνει και υψηλότερα επίπεδα υποκίνησης. Στην αντίθετη περίπτωση εάν δηλαδή ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι μηδέν, τότε τα κίνητρα μηδενίζονται (Furnham, 1997).

Στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής αναφορά γίνεται και στους εξωτερικούς παράγοντες (externalities) που επηρεάζουν τις πεποιθήσεις της προσδοκίας και της λειτουργικότητας. Πρόκειται για τα αποτελέσματα εκείνων των συμπεριφορών τα οποία δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον εργαζόμενο. Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι η συμπεριφορά των συναδέλφων ή η αξιοπιστία μιας μηχανής. Για την καλύτερη κατανόηση της επιρροής που ασκεί η παρουσία των συναδέλφων, δανειζόμαστε ένα παράδειγμα από το χώρο των πωλήσεων. Στην περίπτωση που υπάρχει ομαδικός στόχος πωλήσεων για τη λήψη *bonus* δεν είναι επαρκής συνθήκη η υψηλή ατομική επίδοση αλλά το υψηλό ποσοστό των πωλήσεων που θα πετύχει όλη η ομάδα των πωλητών.

Έτσι, εάν το *bonus* δίνεται ως ανταμοιβή για την ομαδική απόδοση, είναι πιθανό πωλητής που θα εργαστεί σκληρά να μην ανταμειφθεί εάν η υπόλοιπη ομάδα των πωλητών δεν

καταβάλλει ισοδύναμη προσπάθεια. Από την άλλη πλευρά, εάν η ομάδα καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια, υπάρχει περίπτωση ένα άτομο να μην εργαστεί σκληρά και παρά ταύτα να πάρει το *bonus*. Το αποτέλεσμα είναι οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες να εισάγουν αβεβαιότητα στη διαβλεπόμενη αιτιακή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς και των επιθυμητών αποτελεσμάτων (λειτουργικότητα) και κατεπέκταση να αποδυναμώνουν το κίνητρο για εργασία. Για την αποφυγή τέτοιων αποτρεπτικών

παραμέτρων, η διοίκηση αναγνωρίζει τη συνδρομή και το βαθμό που συνεισφέρει το κάθε μέλος στην ομαδική απόδοση. Από την πλευρά της η ομάδα μπορεί να ασκήσει πίεση σε εκείνους με τη χαμηλότερη απόδοση.

Μια δεύτερη λύση που προτείνεται είναι ότι από τη στιγμή που οι ατομικές συνεισφορές στην ομαδική προσπάθεια μπορούν να μετρηθούν, τότε οι προϊστάμενοι μπορούν να ενισχύσουν καθένα από τους εργαζόμενους ξεχωριστά. Στην περίπτωση όμως αυτή θα πρέπει να διατηρηθούν τα ατομικά και τα ομαδικά συστήματα ανταμοιβής για να μην λειτουργήσει η μονομερής ενίσχυση της ατομικής απόδοσης σε βάρος της ομάδας (Northcraft & Neale, 1994). Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας της προσδοκίας που αξιοποιούνται από τη διοίκηση σε μια προσπάθεια παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους είναι οι ακόλουθες (Riggio, 2003· Κάντας, 1998):

- Οι προϊστάμενοι αποσαφηνίζουν τα αποτελέσματα της εργασίας στους εργαζόμενους και γίνεται σαφές ποιές ενδεχόμενες ανταμοιβές και ζημίες συνδέονται με την επίδοσή τους. Σημαντικό είναι στο σημείο αυτό οι χορηγούμενες αμοιβές να έχουν θετικό σθένος για τους εργαζόμενους, να είναι δηλαδή επιθυμητές.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στην ανταμοιβή έτσι ώστε να έχουν τη γνώση ότι πετυχαίνοντας συγκεκριμένους στόχους θα ανταμειφθούν.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, η απάντηση στο ερώτημα «γιατί οι άνθρωποι εργάζονται» κατά τη θεωρία της προσδοκίας είναι ότι είναι θέμα επιλογών και αξιολόγησης μιας σειράς εναλλακτικών δράσεων, οι οποίες βασίζονται στα προσδοκώμενα ή μελλοντικά αποτελέσματα (Pinder, 1991). Για να μην έχουν λανθασμένες προσδοκίες οι εργαζόμενοι, σημαντική είναι η ύπαρξη ουσιαστικής επικοινωνίας ανάμεσα σε ανωτέρους και κατωτέρους και η αποσαφήνιση οποιωνδήποτε αποριών. Οι προϊστάμενοι στην περίπτωση αυτή ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να μοιράζονται τις πεποιθήσεις τους σχετικά με τις ικανότητες, τις επιθυμίες τους, τη σύνδεση ανάμεσα στη συμπεριφορά και την επιθυμητή απόδοση, τη σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή. Για την αποφυγή περιπτώσεων όπως είναι η υπερτιμημένη αυτεπάρκεια και η εκμαθημένη αβοηθησία όπου το άτομο έχει την πεποίθηση ότι είναι ανίκανο (χαμηλή προσδοκία) λόγω προηγούμενων αρνητικών εμπειριών με αποτέλεσμα να παραιτείται από κάθε προσπάθεια και να έχει

σε χαμηλό βαθμό κίνητρα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παρακολουθούν την επίδοσή τους. Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τους δίνεται η δυνατότητα για να εντοπιστούν τα αίτια για τη χαμηλή τους απόδοση και να προταθούν λύσεις προς βελτίωση (Northcraft & Neale, 1994).

η) Η Θεωρία της ισότητας του Adams (1965)

Άλλη λογική θεωρία είναι εκείνη της ισότητας με εκπρόσωπο τον Adams (Adams, 1965· Adams & Freedman, 1976· Adams Jacobsen, 1964· Adams & Rosenbaum, 1962).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα κίνητρα εργασίας επηρεάζονται από την αντίληψη που έχουν τα άτομα του πόσο δίκαια ή ισότιμα αντιμετωπίζονται στην εργασία (Adams, 1965 στο Schultz & Schultz, 1994). Η αντίληψη αυτή είναι αποτέλεσμα κοινωνικών συγκρίσεων μεταξύ των ίδιων των εργαζόμενων και των «άλλων» ως προς δυο μεταβλητές: τις εκροές και τις εισροές. Οι εκροές αναφέρονται στα οφέλη που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αποκομίζουν αυτοί και οι άλλοι από την εργασία τους όπως είναι ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές ή η αναγνώριση. Οι εισροές από την άλλη αφορούν το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι συνεισφέρουν οι ίδιοι και οι άλλοι στην εργασία τους. Εδώ συμπεριλαμβάνεται ο χρόνος εργασίας, το ποσοστό της προσπάθειας που καταβάλλεται, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η εκπαίδευση και η μόρφωση (Furnham, 1997).

Οι «άλλοι» στη θεωρία της ισότητας είναι μια ψυχολογική έννοια. Μπορεί να είναι συνεργάτες, μέλη μιας επαγγελματικής ομάδας, φίλοι που κάνουν μια εντελώς διαφορετική δουλειά ή ακόμη και μια προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του ατόμου (Jewell & Siegall, 1990). Ο Goodman (1974) αναφέρει και μιά άλλη κατηγορία «αναφοράς» ως προς την οποία γίνεται η σύγκριση, τα συστημικά πρότυπα. Πρόκειται για όρους που αναφέρονται γραπτώς, προφορικώς ή υπονοούνται στο συμβόλαιο εργασίας και αποτελούν μέτρο σύγκρισης με αυτό που πραγματικά ισχύει (Κάντας, 1998).

Η διαδικασία της σύγκρισης στην ουσία είναι σύγκριση της αναλογίας των εισροών και των εκροών των εργαζομένων με την αντίστοιχη αναλογία των εισροών και των εκροών των «άλλων». Όταν το αποτέλεσμα της σύγκρισης είναι η ισότητα των αναλογιών, τότε οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια στην εργασία τους και παρουσιάζουν την ίδια επίδοση.

Σε περίπτωση ανισότητας, δημιουργείται ψυχολογική ένταση την οποία οι εργαζόμενοι επιχειρούν να μειώσουν, προβαίνοντας τόσο σε συμπεριφορικές όσο και σε ψυχολογικές αντιδράσεις. Οι συμπεριφορικές αντιδράσεις αφορούν τις ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβούν έτσι ώστε να αλλάξουν τις υπάρχουσες εισροές και εκροές τόσο των ιδίων όσο και των «άλλων». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μπορούν:

- να μεταβάλλουν τις εισροές, να προσφέρουν δηλαδή λιγότερα προκειμένου να υπάρξει ισότητα με την παράμετρο σύγκρισης,
- να μεταβάλλουν τις εκροές, τις αμοιβές, να προσπαθήσουν δηλαδή να αποκομίσουν περισσότερα για να υπάρξει ισότητα και τέλος
- να προβούν σε ενέργειες που θα στοχεύουν στη μεταβολή των εισερχόμενων και των εξερχόμενων του «άλλου». Με αυτή την ενέργεια κάνουν τον «άλλον» να προσφέρει περισσότερα ή να παίρνει λιγότερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι καταγγελίες που γίνονται στον εργασιακό χώρο.

Από την άλλη πλευρά, οι ψυχολογικές αντιδράσεις αφορούν την αλλαγή στον τρόπο σκέψης σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η γνωστική διαστρέβλωση της αντίληψης του εαυτού τους ή των «άλλων» καθώς και η επιλογή να συγκριθούν με τους «άλλους» σε μια άλλη διάσταση σύγκρισης ή ακόμη και η αλλαγή του προσώπου αναφοράς με το οποίο γίνεται η σύγκριση. Όλες αυτές οι αντιδράσεις έχουν ως στόχο την επίλυση της γνωστικής ασυμφωνίας και την εξασφάλιση της γνωστικής ισορροπίας (Κάντας, 1998). Σε περιπτώσεις εξαιρετικής ανισότητας όπου τα άτομα δεν μπορούν να τις χειριστούν με γνωστικές διαστρεβλώσεις, μπορεί να καταλήξουν ακόμη και στο να εγκαταλείψουν την εργασία τους (Jewell & Siegall, 1990).

Όσον αφορά στις συμπεριφορικές αντιδράσεις απέναντι στην προσλαμβανόμενη ισότητα ή ανισότητα, οι Huseman, Hatfield & Miles (1987) πρότειναν τρεις διαφορετικούς τύπους αντιδράσεων μέσα από μια κλίμακα αυτοαναφοράς, εισάγοντας το στοιχείο των ατομικών διαφορών. Σύμφωνα με τη διάκριση αυτή οι εργαζόμενοι μπορεί 1) να είναι αλτρομιστές «benevolent», 2) να είναι ικανοποιημένοι όταν υποαμείβονται συγκριτικά με τους συνεργάτες τους και 3) να νιώθουν ενοχές όταν αμείβονται το ίδιο ή υπεραμείβονται συγκριτικά με αυτούς. Η άλλη κατηγορία αναφέρεται σε αυτούς που επιθυμούν την ισότητα, «equity

sensitive». Είναι ο τύπος των εργαζομένων που πιστεύει στη δίκαιη ανταμοιβή όλων, όπως άλλωστε υποστηρίζει και η θεωρία της ισότητας.

Νιώθουν ενοχλημένοι όταν υποαμείβονται και ένοχοι όταν υπεραμείβονται. Οι «entitleds» είναι εκείνοι που επιθυμούν συνεχώς την υπεραμοιβή ανεξάρτητα από τις εισροές τους (Riggio, 2003· Schultz & Schultz, 1994). Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα σε αυτές τις κατηγορίες από τη μια πλευρά και στην επαγγελματική ικανοποίηση, τη δέσμευση στην οργάνωση και στην αποχώρηση από την άλλη (Levy, 2003).

Όσον αφορά στις χρηματικές αμοιβές γίνεται διάκριση ανάμεσα σε δύο μορφές ανισότητας, την υποαμοιβή και την υπεραμοιβή. Στην περίπτωση της υποαμοιβής ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο απ' ό,τι αξίζει συγκριτικά με αυτά που προσφέρει στην εργασία και σε σχέση με την αμοιβή και τα εισερχόμενα του «άλλου».

Για να μειώσει την ανισότητα αυτή, προσπαθεί να μειώσει τα εισερχόμενά του είτε με το να εργάζεται λιγότερο είτε με το να απουσιάζει συχνότερα από την εργασία του. Μπορεί όμως και να αυξήσει τα εισερχόμενά του, αποκομίζοντας κάποια οφέλη. Για παράδειγμα μπορεί να παίρνει αυθαίρετα γραφική ύλη, να ζητάει προμήθεια από τους πελάτες, να κάνει περισσότερα διαλείμματα κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Αντίθετα, στην περίπτωση της υπεραμοιβής το άτομο θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από όσο αξίζει και συγκριτικά με τους άλλους. Αν και παράδοξο δημιουργείται ένταση στο άτομο. Για να τη μειώσει προσπαθεί είτε να αυξήσει τα εισερχόμενα, την ποιότητα ή ποσότητα της εργασίας του είτε να μειώσει τα εξερχόμενά του, τα οφέλη δηλαδή που εισπράττει από την εργασία του. Η άποψη αυτή περί μείωσης των εξερχομένων έχει αμφισβητηθεί καθώς δε φαίνεται να υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998).

Σε μια κριτική αξιολόγηση της θεωρίας της ισότητας επισημαίνεται ότι εάν και έχει λάβει σημαντική υποστήριξη από εργαστηριακές έρευνες, στις μέρες μας έχει περιορισμένη εφαρμογή σε συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες (Schultz & Schultz, 1994). Γενικότερα, η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στην υποκειμενικότητα και αποδέχεται ότι τα κίνητρα εργασίας μπορεί να αυξηθούν ή να μειωθούν ανάλογα με το βαθμό της προσλαμβανόμενης ανισότητας.

θ) Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1959· 1966)

Ο Herzberg (1959· 1966) βασίστηκε σε εμπειρικά δεδομένα και διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, θεωρία η οποία συνέδεσε τα εργασιακά κίνητρα με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η έρευνα που διεξήγαγε βασιζόταν σε συνεντεύξεις διακοσίων μηχανικών και λογιστών. Με τη μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» (critical incidents technique) ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ανακαλέσουν τα κυριότερα περιστατικά από την εργασιακή τους ζωή, στο πλαίσιο των οποίων ένιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση (Herzberg και συν., 1959· Herzberg, 1966 στο Κάντας, 1998).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων που ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και φαίνεται να οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση ονομάζονται παράγοντες υποκίνησης (motivators) ενώ οι παράγοντες εκείνοι, που αφορούν το πλαίσιο εργασίας και η απουσία τους τείνει να οδηγεί σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygienes) (Riggio, 2003).

Οι παράγοντες υποκίνησης μοιάζουν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow και της ανάπτυξης του Alderfer και περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, την προσωπική αίσθηση επιτυχίας και την υπευθυνότητα (Duane & Schultz, 1982). Οι ανάγκες αυτές είναι εσωτερικές, ανώτερες ανάγκες. Η κάλυψή τους οδηγεί στην επαγγελματική ικανοποίηση και γενικότερα στη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι η μη κάλυψη τους δε σημαίνει υποχρεωτικά και επαγγελματική δυσαρέσκεια αλλά οδηγεί σε μια κατάσταση ουδετερότητας. Υπό αυτή την σκοπιά, η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική δυσαρέσκεια δεν είναι αντίθετες άκρες ενός συνεχούς αλλά πρόκειται για ανεξάρτητες, διαφορετικές διαστάσεις (Herzberg και συν., 1959).

Το δεύτερο σύνολο παραγόντων είναι αυτοί της υγιεινής. Περιλαμβάνει χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος όπως είναι η πολιτική των επιχειρήσεων και ο τρόπος διοίκησης, ο τρόπος επίβλεψης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, τα οφέλη της επιχείρησης και οι εργασιακές συνθήκες (Duane & Schultz, 1982). Οι παράγοντες αυτοί είναι ανάλογοι με τις φυσιολογικές, τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Πρόκειται για εξωτερικές, χαμηλότερες ανάγκες που «στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην

πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων» (Herzberg, 1966).

Στην ουσία ο Herzberg προτείνει ένα μοντέλο κινήτρων για τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με αυτό, από τη στιγμή που η διοίκηση επιθυμεί να έχει ευχαριστημένους εργαζόμενους με κίνητρα, προβαίνει σε μιά σειρά από ενέργειες. Πρωτίστως μειώνει την επαγγελματική τους δυσαρέσκεια, παρέχοντας βασικούς παράγοντες υγιεινής. Αυτό το επιτυγχάνει με το να τους αμείβει ικανοποιητικά, να τηρεί τους κανόνες συμπεριφοράς απέναντί τους και να τους παρέχει επαγγελματική ασφάλεια.

Εάν και η εξασφάλιση αυτών των παραγόντων μπορεί να εμποδίσει την εκδήλωση δυσαρέσκειας από την πλευρά των εργαζομένων, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι ίδιοι θα κινητοποιηθούν. Για να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερη προσπάθεια και να διοχετεύσουν ενέργεια στην εργασία τους, σημαντικό είναι να εξασφαλιστούν και οι παράγοντες υποκίνησης. Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στην σπουδαιότητα της εργασίας. Δημιουργείται δηλαδή στους εργαζόμενους μια αίσθηση υπευθυνότητας και δίνονται ευκαιρίες για αναγνώριση και ανοδική ανέλιξη (Riggio, 2003).

Η κύρια κριτική της θεωρίας του Herzberg (1959' 1966) αφορά τόσο μεθοδολογικά όσο και εννοιολογικά προβλήματα. Η διάκριση μεταξύ των δυο παραγόντων δεν είναι ιδιαίτερα αυστηρή με αποτέλεσμα κάποιος από τους παράγοντες υγιεινής (π.χ μισθολογική αύξηση) να λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης γιατί εξασφαλίζει την αναγνώριση για επιτυχία (Duane & Schultz, 1982). Η κριτική αυτή ενισχύεται και από τα αποτελέσματα μετέπειτα ερευνών, οι οποίες δεν επιβεβαίωσαν την ύπαρξη των δύο διαφορετικών παραγόντων (Scheider & Locke, 1971).

Πρωτοτυπία του μοντέλου όμως αυτού ήταν η επικέντρωση όχι μόνο στο άτομο αλλά στο ρόλο του οργανωσιακού πλαισίου (King, 1970) και στην έννοια της εσωτερικής παρώθησης. Τα άτομα υποκινούνται να κάνουν κάποιες εργασίες λόγω εσωτερικών κινήτρων και όχι λόγω εξωτερικών ενισχύσεων όπως είναι ο μισθός, ο έπαινος και η αναγνώριση (McCormick & Ilgen, 1987). Η θεωρία του Herzberg (1959' 1966), αν και έθεσε τη βάση για τη μελέτη των εσωτερικών κινήτρων, δεν επεκτάθηκε ιδιαίτερος. Έδωσε όμως το ερέθισμα για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου στρατηγικής για την αύξηση των εργασιακών κινήτρων, αυτής του εμπλουτισμού και διεύρυνσης της εργασίας.

Εκτός από τη θεωρία των δύο παραγόντων διατυπώθηκε και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας το οποίο δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε πέντε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας.

ι) Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας

Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldhman, 1975· 1976· 1980· Κάντας, 1998· Levy, 2003· Riggio, 2003) η κινητοποίηση των εργαζομένων προϋποθέτει τη βίωση τριών ψυχολογικών καταστάσεων. Συγκεκριμένα, τα άτομα κινητοποιούνται όταν α) βιώνουν την εργασία τους σαν κάτι με ιδιαίτερη αξία για αυτούς, β) νιώθουν ότι έχουν ευθύνη για την εργασία τους και γ) γνωρίζουν την κατάληξη των προσπαθειών που έχουν καταβάλει στην εργασία τους. Οι ψυχολογικές αυτές καταστάσεις επηρεάζονται από τη φύση της εργασίας καθώς και από τα πέντε ακόλουθα χαρακτηριστικά της εργασίας

1. *Ποικιλία δεξιοτήτων*: αναφέρεται στον βαθμό που μια εργασία απαιτεί από τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να την εκτελέσει. Όσο μεγαλύτερη ποικιλία δεξιοτήτων απαιτεί μια εργασία, τόσο μεγαλύτερη αξία αποκτά αυτή για τον εργαζόμενο και τόσο μεγαλύτερες προκλήσεις του δημιουργεί.
2. *Ταυτότητα έργου*: αφορά στον βαθμό στον οποίο η εργασία απαιτεί την δημιουργία ενός ξεχωριστού, ολοκληρωμένου έργου. Ο εργαζόμενος γίνεται μάρτυρας του αποτελέσματος της προσπάθειας που έχει καταβάλει στην εργασία του.
3. *Σπουδαιότητα του έργου*: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίδραση στους άλλους εργαζόμενους της οργάνωσης όπως είναι οι συνάδελφοι αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης όπως είναι οι πελάτες.
4. *Αυτονομία*: αναφέρεται στον βαθμό που η εργασία δίνει στον εργαζόμενο την ελευθερία και την ανεξαρτησία να προγραμματίσει και να εκτελέσει τις απαραίτητες εργασίες, επιλέγοντας εκείνος τις μεθόδους εκτέλεσής τους.
5. *Ανατροφοδότηση*: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της επίδοσής του.

Από τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου επηρεάζουν τον τρόπο που βιώνει ο

εργαζόμενος την αξία που έχει η εργασία για αυτόν, η αυτονομία έχει επίδραση στο πόσο ευθύνη νιώθει ότι έχει για την εργασία που εκτελεί και τα αποτελέσματά της ενώ η ανατροφοδότηση επηρεάζει τη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας. Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά της εργασίας μέσα από μια πολλαπλασιαστική και όχι μια απλή, προσθετική σχέση, εκτιμούν την *παρωθητική ισχύ της εργασίας* (Motivating potential score).

Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο, ο μέσος όρος των τριών χαρακτηριστικών της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα και σπουδαιότητα έργου) δηλώνει ότι κάποιες εργασίες μπορεί να έχουν σε χαμηλά επίπεδα ένα ή δύο από αυτά τα χαρακτηριστικά ενώ το τρίτο χαρακτηριστικό θα είναι σε υψηλό βαθμό. Στη συνέχεια ο μέσος όρος των τριών αυτών χαρακτηριστικών πολλαπλασιάζεται με την αυτονομία και την ανατροφοδότηση.

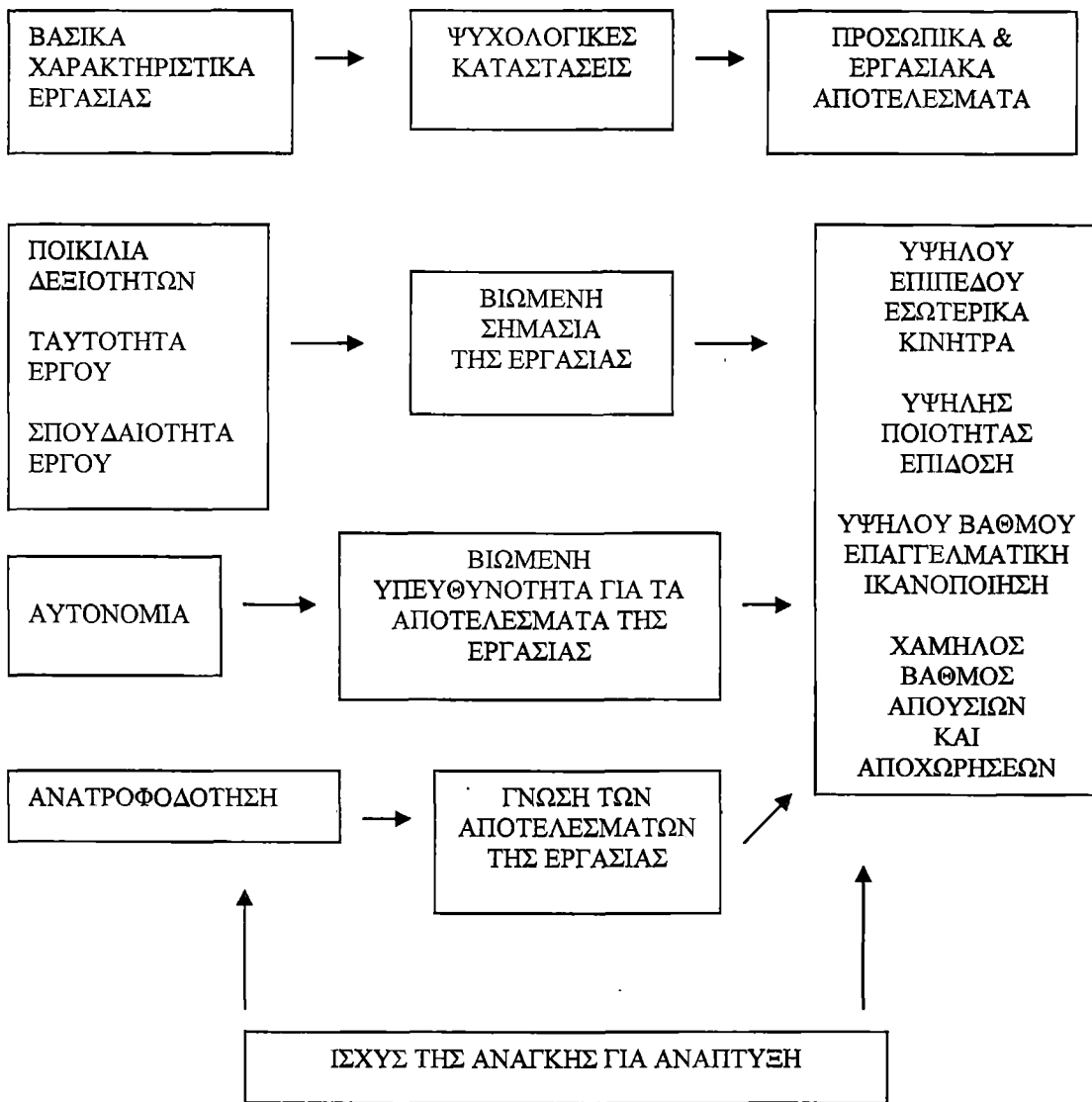
Εάν η αυτονομία, η ανατροφοδότηση ή ένα από τα άλλα τρία χαρακτηριστικά της εργασίας είναι μηδέν, τότε μηδενική θα είναι και η παρωθητική ισχύς της εργασίας. Συνεπώς, για να έχει μια εργασία παρωθητική ισχύ για τον εργαζόμενο είναι απαραίτητη η αυτονομία, η ανατροφοδότηση και ένα από τα άλλα τρία χαρακτηριστικά της εργασίας. Η αυτονομία και η ανατροφοδότηση υπό αυτή την έννοια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παρώθηση του εργαζόμενου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν σε ψυχολογικές καταστάσεις και αυτές με τη σειρά τους σε προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, δημιουργώντας έτσι μια γραμμική σχέση. Στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα συμπεριλαμβάνονται τα υψηλού βαθμού εσωτερικά κίνητρα, η υψηλής ποιότητας εργασιακή επίδοση, η υψηλού βαθμού επαγγελματική ικανοποίηση και το χαμηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας γίνεται περισσότερο πολύπλοκο καθώς εισάγεται μια νέα μεταβλητή, η ισχύς της ανάγκης για ανάπτυξη στην προσπάθεια να προβλεφθεί η κινητοποίηση του εργαζόμενου. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στην ανάγκη και επιθυμία του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη στην εργασία του. Για να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι δεν αρκεί μόνο η βελτίωση των πέντε χαρακτηριστικών της εργασίας αλλά απαιτείται και τα ίδια τα άτομα να έχουν υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη.

Με άλλα λόγια κάποιοι εργαζόμενοι επιθυμούν επαγγέλματα με προκλήσεις, υψηλό βαθμό υπευθυνότητας και απαιτήσεων ενώ κάποιοι άλλοι δεν έχουν τέτοιες φιλοδοξίες. Πάντως, εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη έχουν μεγαλύτερες

πιθανότητες να βιώσουν τις τρεις ψυχολογικές καταστάσεις που έχουν ήδη αναφερθεί συγκριτικά με εργαζόμενους που έχουν χαμηλή ανάγκη για ανάπτυξη. Οι τελευταίοι μπορεί να μη κινητοποιηθούν από επαγγέλματα που δίνουν την ευκαιρία για υπευθυνότητα και αυτονομία. Στη συνέχεια οι βασικές έννοιες και η μεταξύ τους σχέση στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας αποτυπώνονται σχηματικά:



Πίνακας 2.1 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman (1976).

Το μοντέλο αυτό, παρά τις αμφισβητήσεις που δέχτηκε για την ύπαρξη όλων των διαστάσεων του μοντέλου (Fried & Ferris, 1986), έχει δύο σημαντικές προεκτάσεις. Ειδικότερα, κάποια επαγγέλματα κατά τον σχεδιασμό τους καλό είναι να λαμβάνουν υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, δεδομένου ότι οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για την εργασία. Έτσι,

είναι επιθυμητό οι εργασίες να χαρακτηρίζονται από ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα και σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση σε μεγάλο βαθμό. Εάν και τα χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν θετικά αποτελέσματα για τους περισσότερους εργαζόμενους, δεν μπορεί όμως κανείς να αγνοήσει την ύπαρξη ατομικών διαφορών.

Το προτεινόμενο αυτό μοντέλο των χαρακτηριστικών υπονοεί ότι σημαντικό είναι να γίνει μια επιτυχής σύνδεση ανάμεσα στα διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και στα χαρακτηριστικά της εργασίας προκειμένου να κινητοποιηθεί ο εργαζόμενος. Για παράδειγμα, εάν η αυτονομία είναι πιο σημαντική για έναν εργαζόμενο συγκριτικά με έναν άλλο, τότε ο πρώτος προτείνεται να τοποθετηθεί σε μια εργασιακή θέση που του δίνει το περιθώριο να είναι αυτόνομος σε μεγάλο βαθμό ενώ ο δεύτερος θα αποδώσει περισσότερο σε ένα επάγγελμα όπου ακολουθεί διαταγές. Δεν είναι όμως μόνο η δομή και ο σχεδιασμός της εργασίας ή οι ανάγκες που κινητοποιούν τους ανθρώπους στην εργασία τους, όπως πρεσβεύουν οι θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας και οι θεωρίες περιεχομένου, αλλά σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η συμπεριφορά του εργαζόμενου.

7. Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση

Σύγχρονες έρευνες (Hay Group, 2000), έχουν συνδέσει την αποτελεσματική ηγεσία με τη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία αποτελεί τον κυριότερο ίσως παράγοντα αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Η ικανότητα ενός ηγέτη να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, αυτομάτως τον καθιστά ικανό να αναγνωρίζει και τα συναισθήματα των άλλων, να εκφράζεται με ακρίβεια και να διακρίνει μεταξύ των αληθινών και μη συναισθηματικών εκδηλώσεων (Caruso, Mayer & Salovey, 2002). Παράλληλα, με τη συναισθηματική του ικανότητα ενισχύεται η κοινωνική υποστήριξη που χρειάζεται, εφόσον είναι σε θέση να δημιουργεί θετικές διαπροσωπικές σχέσεις (George, 2000). Η μελέτη των Newcombe & Ashkanasy's (2002), επιβεβαιώνει ότι οι θετικές αντιλήψεις των οπαδών ή υφιστάμενων για τους ηγέτες, βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στην έκφραση θετικών συναισθημάτων από την πλευρά των ηγετών και στη συμφωνία της λεκτικής και μη λεκτικής συμπεριφοράς τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τη συναισθηματική κατάσταση των οπαδών του και προσπαθεί να τους εμπνεύσει με την απώτερη επιδίωξη να τους «μετασχηματίσει» (Humphrey, 2002). Η έννοια του «μετασχηματισμού» αυτού συνοδεύεται από



συναισθηματικές στρατηγικές όπως την αύξηση της αυτοεπίγνωσής τους (Yamagino & Bass, 1990), την ενίσχυση της αυτοεκτίμησής τους (Shamir, House & Arthur, 1993) και την ταύτισή τους με ανώτερα ιδανικά (Burns, 1978).

Κατά συνέπεια, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες φέρονται να χρησιμοποιούν το συναίσθημα για να εμπνεύσουν στους οπαδούς τους το όραμα και να εξασφαλίσουν την ανταπόκρισή τους σε αυτό, ενεργώντας πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον, για το συμφέρον της ομάδας (Ashkanasy & Tse, 2000· Lewis, 2000). Επίσης, η ενσυναίσθηση αποτελεί απαραίτητο προσόν για τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, καθώς οφείλουν να κατανοούν τις ανάγκες των οπαδών τους και να επικοινωνούν αποτελεσματικά μαζί τους (Antoniou & Cooper, 2005· Bass, 1998). Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να είναι περισσότερο προστατευτικοί και λιγότερο εξουσιαστικοί ή επικριτικοί μαζί τους (Yamagino & Dubinsky, 1994).

Επομένως, καθίσταται πρόδηλο ότι σε σύγκριση με τους υπόλοιπους τύπους ηγεσίας, το μετασχηματιστικό μοντέλο είναι σαφώς περισσότερο προσανατολισμένο στο συναίσθημα και εμπεριέχει υψηλά επίπεδα επίγνωσης για αυτό σε κάθε περίπτωση (Yamagino & Dubinsky, 1994). Έτσι, ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο πιθανόν να εκδηλώσουν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Barling, Slater & Kelloway, 2000· Leban & Zulauf, 2004· Palmer, και συν., 2001· Rosete & Ciarrochi, 2005).

Επίσης, ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι πιο κοντά σε αυτό που ορίζεται ως *αποτελεσματική ηγεσία* (Geyer & Steyrer, 1998). Αξιοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την δέσμευση του ηγέτη προς τον οργανισμό (Abraham, 2000), ενισχύει τη διατήρηση της θετικής του στάσης (George, 2000) και οδηγεί σε υψηλή επαγγελματική επίδοση (Watkin, 2000). Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εμπνέουν τους οπαδούς τους ώστε να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεπάρκεια, καταφέρνουν να έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική εμπλοκή μαζί τους και ανάλογα καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοσή τους (Shamir και συν., 1993). Ενώ επίσης, η ικανότητά τους να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναίσθημα και να ελέγχουν την επιθυμία τους για προσωπική ικανοποίηση, αποσπά την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και το σεβασμό των οπαδών τους (Greenspan, 1989).

Οι στρατηγικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οποίες προσανατολίζονται και πηγάζουν από το συναίσθημα, σύμφωνα με σχετικές έρευνες εμφανίζουν

αρνητική συσχέτιση με φαινόμενα επαγγελματικής εξουθένωσης και στρες στην εργασία (Antoniou, 1999· Antoniou, Polychrony, & Walters, 2000· Seltzer, Numeroff & Bass, 1989). Από τη μελέτη του Butler και των συνεργατών του (1999), προέκυψε θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και την αυξανόμενη εμπιστοσύνη των υφιστάμενων προς τους ηγέτες. Οι παρακάτω έξι ηγετικές συμπεριφορές μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας, αιτιολογούν τη θετική επιρροή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων (Podsakoff, McKenzie, Moorman & Fetter, 1990) :

1. Προβολή οράματος: το οποίο υποδηλώνει συνέπεια και ακεραιότητα.
2. Παροχή μοντέλου συμπεριφοράς: ο ηγέτης αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και εμπνέει εμπιστοσύνη.
3. Επιδίωξη ομαδικών στόχων: όλοι κινητοποιούνται προς την επίτευξη κοινών στόχων.
4. Υψηλές απαιτήσεις εργασιακής επίδοσης: φανερώνουν συνέπεια αξιών και συμπεριφοράς.
5. Εξατομικευμένη υποστήριξη: υποδηλώνει την αφοσίωση του ηγέτη για κάθε έναν από τους οπαδούς του.
6. Διανοητική υποκίνηση: παροχή γόνιμου εδάφους για ανακάλυψη νέου ορίζοντα.

Έρευνες έχουν αναδείξει τη θετική σύνδεση των τεσσάρων διαστάσεων του Bass (1998), *εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη φροντίδα*, με την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζόμενων (Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu, 2004), καθώς και την ενδυνάμωσή και κινητοποίησή τους (Antoniou & Cooper, 2005· Bono & Judge, 2003· Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ως στόχο να αυξήσουν την αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα των οπαδών τους και υπό αυτό το πρίσμα, υφιστάμενοι και ηγέτες έρχονται σε συμφωνία αξιών με αποτέλεσμα, αφενός τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους και αφετέρου τη θετική αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος και από τις δύο πλευρές (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Παράλληλα, η προβολή ενός οράματος για ευημερία κινητοποιεί διαρκώς τους εργαζόμενους, με συνέπεια τη μείωση των πιθανοτήτων για επαγγελματική εξουθένωση (Densten, 2005).

Σε πρόσφατη μελέτη του ίδιου ερευνητή (2005), αξιολογήθηκε μια από τις διαστάσεις της μετασηματιστικής ηγεσίας, με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (1986). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της *εμπνευσμένης παρακίνησης* και της *συναισθηματικής εξάντλησης*, και *αποπροσωποποίησης* των εργαζόμενων. Αντίθετα, ο ερευνητής παρατήρησε θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπνευσμένης παρακίνησης και της *προσωπικής επίτευξης* των εργαζόμενων.

Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από παλαιότερη έρευνα των Seltzer, Numerof και Bass (1989), ενώ στην έρευνα των Webster και Hackett's (1989), δεν παρατηρήθηκε καμία συσχέτιση μεταξύ της εμπνευσμένης παρακίνησης και της προσωπικής επίτευξης. Σύμφωνα με τον Densten (2005), αυτό συνέβη λόγω του ότι οι ερευνητές δεν είχαν διασαφήσει τις μεταβλητές που όριζαν μια συμπεριφορά, ως εμπνευσμένη.

Εκτός από την εμπνευσμένη παρακίνηση, η *εξιδανικευμένη επιρροή* φαίνεται να ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και να τους βοηθά στην κατανόηση της θετικής επίδρασης των αποτελεσμάτων (Maitils, 2005). Επίσης, μέσω της *διανοητικής διέγερσης*, οι οπαδοί κινητοποιούνται προς απόκτηση νέων γνωστικών στρατηγικών (Vera & Crossan, 2004), ενώ με την *εξατομικευμένη φροντίδα*, οι ηγέτες παρέχουν στήριξη και ενθαρρύνουν την όλη διαδικασία αλλαγής των οπαδών τους (Gioia & Chittipeddi, 1991).

8. Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης ολοκληρώνεται και μέσα από την παρουσίαση των διαφορετικών τρόπων μέτρησης. Είναι σημαντικό για την οργάνωση που θέλει να μετρήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της να λάβει υπόψη τις ερευνητικές τάσεις της εποχής σχετικά με την έννοια αυτή και να επιλέξει την προσέγγιση εκείνη που ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας.

Σε παλαιότερες μελέτες η επαγγελματική ικανοποίηση εξεταζόταν από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών, κατά πόσο δηλαδή η εργασία ικανοποιούσε τις φυσικές ή φυσιολογικές ανάγκες (Porter, 1962· Wolf, 1970). Νεότερες μελέτες επαγγελματικής ικανοποίησης δίνουν πλέον έμφαση στις γνωστικές διαδικασίες παρά στις προαναφερόμενες ανάγκες. Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τον εννοιολογικό

προσδιορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και το αντικείμενο μελέτης και εστίασης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γενικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία (global approach) ή ένας συνδυασμός στάσεων απέναντι σε διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας (facet approach) (Spector, 1997). Η γενική προσέγγιση ακολουθείται όταν αντικείμενο μελέτης είναι η ολική ή μέση στάση των εργαζομένων, εάν δηλαδή τους αρέσει ή απεχθάνονται σε γενικό βαθμό την εργασία τους. Σε αντίθεση, η επιμέρους προσέγγιση εστιάζεται στο ποιές διαστάσεις της εργασίας παρέχουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις περιπτώσεις, όπου οι οργανώσεις επιθυμούν να εντοπίσουν περιοχές μειωμένης ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και να προβούν στη βελτίωσή τους.

Ο Locke (1976) συνόψισε τις μελέτες που αφορούσαν τις διαστάσεις της εργασίας και πρότεινε την ύπαρξη τεσσάρων κύριων αξόνων. Είναι οι ανταμοιβές, οι άλλοι άνθρωποι, η φύση της εργασίας και το οργανωτικό πλαίσιο (Spector, 1997). Και οι δύο προσεγγίσεις συγκεντρώνουν τους δικούς τους υποστηρικτές. Συγκεκριμένα, οι υποστηρικτές της γενικής προσέγγισης υποστηρίζουν ότι η γενική ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική και η ολική ικανοποίηση είναι περισσότερη από το σύνολο της ικανοποίησης που προσφέρουν ξεχωριστές διαστάσεις της εργασίας (Scarpello & Campbell, 1983· Schneider, 1985). Επιπλέον, πρόσφατες ενδείξεις επιβεβαιώνουν ότι αθροιστικές κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης συνιστούν έναν καλό τρόπο μέτρησης της έννοιας αυτής (Wanous, Reichers & Hudy, 1997). Τέτοιου είδους κλίμακες είναι οι Job in General Scale JIG (Ironson και συν., 1989) και Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann και συν., 1979).

Αντίθετα, οι υποστηρικτές της άλλης προσέγγισης θεωρούν ότι η μέτρηση των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί μια καλύτερη και λεπτομερέστερη μέτρηση της ικανοποίησης. Συχνές είναι οι περιπτώσεις όπου κάποιος εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος με μια διάσταση της εργασίας του όπως είναι ο μισθός, όχι όμως με κάποια άλλη όπως είναι η ποιότητα της αλληλεπίδρασης που έχει με τους συναδέλφους του και με τον προϊστάμενό του. Παρατηρήθηκαν επίσης υψηλές διακυμάνσεις όσον αφορά τις ατομικές αξιολογήσεις συγκεκριμένων διαστάσεων της εργασίας (Rice, Gentile & McFarlin, 1991). Για παράδειγμα ο μισθός μπορεί να είναι σημαντικό στοιχείο της επαγγελματικής ικανοποίησης για έναν εργαζόμενο, χωρίς όμως να ισχύει το ίδιο για κάποιον άλλον.

Άλλη διαφορά που παρουσιάζει η προσέγγιση αυτή είναι ότι σε ορισμένα είδη επαγγελμάτων μπορεί να μην βρίσκουν εφαρμογή κάποιες διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, οι διευθύνοντες σύμβουλοι των εταιρειών ή οι αυτοαπασχολούμενοι εργαζόμενοι δεν επηρεάζονται από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Αντίθετα, η διάσταση αυτή συμβάλει στην επαγγελματική ικανοποίηση διευθυντών χαμηλότερης γραμμής που εργάζονται σε μεγάλες εταιρείες (Riggio, 2003).

Κλίμακες που μετρούν επιμέρους διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι Job Satisfaction Survey JSS (Spector, 1985), Job Diagnostic Survey (Smith, Kendall & Hullin, 1969), Job Descriptive Index JDI (Hackman & Oldham, 1975), Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ (Weiss και συν., 1967), Job Satisfaction (Warr, Cook, & Wall, 1979) Pay Satisfaction Questionnaire PSQ (Judge & Welbourne, 1994).

Κάθε προσέγγιση έχει τα πλεονεκτήματά και μειονεκτήματά της συγκριτικά με την άλλη. Η χρήση και των δύο προσεγγίσεων προσφέρει σημαντική και ενδιαφέρουσα πληροφόρηση (Ironson, και συν., 1989). Στο πλαίσιο όμως της ψυχολογικής έρευνας χρησιμοποιείται συχνότερα η προσέγγιση των επιμέρους διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε το ψυχομετρικό εργαλείο *Επαγγελματικής Ικανοποίησης - Job Satisfaction* των Warr, Cook, & Wall, (1979).

Η κλίμακα αυτή, χωρίζεται σε δύο υποκλίμακες. Η πρώτη εκφράζει την εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας όπως, η πρόκληση που παρέχει η εργασία, η συμβολή της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη, η αυτοπραγμάτωση του μέσω της εργασίας, η ικανοποίηση που παρέχει η εργασία με τους εξυπηρετούμενους, η ικανοποίηση από την παροχή βοήθειας στους ανθρώπους κ.α. Ενώ, η δεύτερη εκφράζει την εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση, την ικανοποίηση δηλαδή από τον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας, της ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές και τις δυνατότητες για προαγωγή.

Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελεί μια από τις οκτώ κλίμακες των ερευνητών και έχει αποδειχθεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο μέσο για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί κατ'επανάληψη σε ελληνικές έρευνες του κλάδου της οργανωσιακής ψυχολογίας. Σκόπιμα στη συγκεκριμένη κλίμακα δεν έχουν περιληφθεί προτάσεις που αναφέρονται στην πίεση της δουλειάς και το στρες. Εύλογα η επαγγελματική πίεση και το στρες είναι ένα

ξεχωριστό φαινόμενο που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία αλλά δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται σαν ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της εργασίας. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι αυτά τα δύο είναι σημαντικά δομικά στοιχεία της εργασίας, τα οποία όμως μπορούν να διαφοροποιηθούν από την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

1. Έννοια και ορισμοί επαγγελματικής εξουθένωσης

Ο Freudenberger (1974), χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο «επαγγελματική εξουθένωση» (“burnout”) για να περιγράψει συμπτώματα σωματικής και ψυχικής καταπόνησης σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. Οι μετέπειτα έρευνες όμως των Maslach & Jackson (1981), οι οποίες είχαν σε μεγάλο βαθμό επικεντρωθεί (στα πρώτα στάδια τουλάχιστον) στην επαγγελματική εξουθένωση που βίωναν ιατρικό/νοσηλευτικό προσωπικό και εκπαιδευτικοί, προκάλεσαν το ευρύτερο επιστημονικό ενδιαφέρον στους περισσότερους εργασιακούς χώρους (Maslach & Schaufeli 1993).

Σημαντικός αριθμός μελετών έχει καταστήσει σαφές ότι το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης εκδηλώνεται συχνότερα σε ορισμένα επαγγέλματα, όπως: γιατρούς, νοσοκόμες, εκπαιδευτικούς, ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς (Jimmieson, 2000). Ωστόσο, οι αντίξοες εργασιακές συνθήκες μπορούν να προκαλέσουν την ψυχοσωματική εξάντληση οποιουδήποτε εργαζόμενου, ανεξαρτήτως επαγγελματικού χώρου.

Σύμφωνα με τους πρωτοπόρους του φαινομένου, η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως σύνδρομο σωματικής και συναισθηματικής εξάντλησης, το οποίο περιλαμβάνει την ανάπτυξη αρνητικής αυτοαντίληψης, αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών και την απώλεια επαγγελματικού ενδιαφέροντος (Maslach & Jackson, 1986). Οι Gold & Roth (1993), την περιγράφουν ως το σύνδρομο που εκπορεύεται από τις ανεκπλήρωτες ανάγκες και προσδοκίες του ατόμου και χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη απογοήτευση και ψυχοσωματικά συμπτώματα, τα οποία σταδιακά επιδεινώνονται. Οι Ganster & Schaubroeck (1991) θεωρούν την επαγγελματική εξουθένωση ως εκδήλωση παρατεταμένου στρες.

Η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται αλλά δεν ταυτίζεται με το στρες, καθώς το τελευταίο εκδηλώνεται σε ψυχοπιεστικές καταστάσεις και όταν το άτομο αποτυγχάνει να προσαρμοστεί στις εργασιακές απαιτήσεις (Maslach & Schaufeli 1993), ενώ η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται ύστερα από αυξανόμενη και παρατεταμένη πίεση, μη ελεγχόμενη από διάφορες στρατηγικές (Antoniou,

Polychroni, & Walters, 2000). Επομένως, το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αφορά μια αναπτυξιακή διαδικασία και όχι μια αντίδραση σε συγκεκριμένο στρεσογόνο γεγονός (Lee & Ashforth, 1993). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, οποιοδήποτε άτομο μπορεί να βιώσει στρες, ενώ επαγγελματική εξουθένωση θα εμφανιστεί σε άτομα που εκτός των ανεκπλήρωτων προσδοκιών τους, αδυνατούν να αντλήσουν οποιαδήποτε ικανοποίηση από την εργασία τους (Pines, 1993).

Σε γενικές γραμμές τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα επιχειρούν να ερμηνεύσουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης υπό το πρίσμα μίας δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος (Vachon, 1987). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση οφείλεται κυρίως σε στρεσογόνες και δυσμενείς επαγγελματικές συνθήκες, όπως το ιδιαίτερα φορτωμένο πρόγραμμα, η έλλειψη αυτονομίας και εξουσίας, η ανεπαρκής ψυχολογική υποστήριξη και η αυταρχική διοίκηση του οργανισμού (Pines, 1986). Άλλοι πάλι ερευνητές (Leiter & Maslach, 1988· Dekker & Schaufeli, 1995· Antoniou, 1999) τονίζουν τη σημασία των ατομικών παραγόντων, υποστηρίζοντας, ότι η επαγγελματική εξουθένωση εξαρτάται από τις προσδοκίες που ο επαγγελματίας έχει από τον ίδιο του τον εαυτό αλλά και από το χώρο της υγείας στον οποίο εργάζεται (Firth-Cozens & Payne, 1999). Ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων μοντέλων ερμηνείας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2. Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

α) Το Μοντέλο Των Τριών Διαστάσεων Της Maslach (1982)

Βάσει του κλασικού ορισμού της Maslach (1982), που αναφέρθηκε παραπάνω, αναδεικνύονται τρεις κύριες διαστάσεις του συνδρόμου, που αντιπροσωπεύουν και διαφορετικές κατηγορίες συμπτωμάτων: 1. τη συναισθηματική εξάντληση, 2. την αποπροσωποποίηση και 3. την έλλειψη προσωπικής επίτευξης.

Η πρώτη διάσταση «*συναισθηματική εξάντληση*» περιλαμβάνει αισθήματα ψυχικής και σωματικής κόπωσης, καθώς και απώλεια ενέργειας και διάθεσης. Αφορά δηλαδή, την εντύπωση που έχει το άτομο ότι αδυνατεί να προσφέρει και να αλληλεπιδράσει με τους συναδέλφους του. Για τη δεύτερη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει επικρατήσει η χρήση του όρου «*αποπροσωποποίηση*», με τον οποίο περιγράφεται η απομάκρυνση και αποξένωση

του εργαζόμενου από τους ασθενείς/πελάτες του και η εγκαθίδρυση απρόσωπων, επιθετικών και κυνικών σχέσεων με αυτούς. Χαρακτηρίζεται από την παθητικότητα του ατόμου, την αρνητική και κυνική του στάση απέναντι στο περιβάλλον του.

Η τρίτη διάσταση, «έλλειψη προσωπικής επίτευξης» αναφέρεται στην αίσθηση που αποκτά ο εργαζόμενος ότι είναι ανίκανος να προσφέρει στον χώρο εργασίας του και στην συνεπαγόμενη μείωση της απόδοσής του (Leiter & Maslach, 2005). Αναφέρεται δηλαδή στην τάση του ατόμου να αξιολογεί αρνητικά την επίδοσή του (Maslach & Jackson, 1986· Maslach & Jackson, 1996). Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, η συναισθηματική εξάντληση είναι το πρώτο στάδιο επαγγελματικής εξουθένωσης, που οδηγεί σε αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικής επίτευξης. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορες απόψεις που ενισχύουν την άποψη ότι, η αποπροσωποποίηση είναι απαραίτητος αμυντικός μηχανισμός του ατόμου που προηγείται των άλλων δύο.

Οι Maslach & Jackson (1986) υποστήριξαν ότι είναι δυνατό να αξιολογηθεί η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζόμενων, χρησιμοποιώντας τον Κατάλογο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory – MBI), το οποίο αποτελεί μια ευρέως χρησιμοποιούμενη κλίμακα και αξιολογεί τις παραπάνω διαστάσεις.

β) Το Μοντέλο Των Edelwich & Brodsky (1980)

Οι Edelwich & Brodsky (1980) περιέγραψαν μία σειρά από τέσσερα στάδια ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης, τα οποία ακολουθεί ο εργαζόμενος από την αρχή της καριέρας του, και συγκεκριμένα:

- **Ενθουσιασμός.** Ο εργαζόμενος ξεκινάει την καριέρα του με ενθουσιασμό. Μόλις έχει μπει στον επαγγελματικό στίβο και έχει υπερβολικά υψηλούς στόχους και συχνά μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Στο στάδιο αυτό ο εργαζόμενος υπερεπενδύει στην εργασία του, αφιερώνοντας το χρόνο και την ψυχή του, ενώ επίσης υπερεπενδύει στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους ασθενείς. Καθώς, όμως, διαπιστώνει ότι το έργο που παράγει δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, απογοητεύεται.
- **Αμφιβολία και αδράνεια.** Τότε, λοιπόν, περνάει στο δεύτερο στάδιο, αυτό της αμφιβολίας και αδράνειας. Η εργασιακή καθημερινότητα διαψεύδει τις προσδοκίες του, με αποτέλεσμα να μην καλύπτονται οι ανάγκες του μέσα από την

εργασία του. Ο εργαζόμενος κατηγορεί τον εαυτό του για την αποτυχία και προσπαθεί ακόμη περισσότερο να επενδύσει στο επάγγελμά του, χωρίς όμως θετικό αποτέλεσμα. Έτσι, σταδιακά αποϊδανικοποιεί την εργασία του, μη έχοντας όμως ακόμα αναθεωρήσει τις προσδοκίες του.

- **Απογοήτευση και ματαίωση.** Την αμφιβολία και αδράνεια διαδέχονται η απογοήτευση και ματαίωση. Ο εργαζόμενος βλέπει ότι οι προσπάθειές του να ολοκληρωθεί μέσα από την εργασία του ματαιώνονται και οδηγείται στην αποθάρρυνση και την απογοήτευση. Για να ξεφύγει από το αδιέξοδο πρέπει είτε να αναθεωρήσει τελικά τις προσδοκίες του είτε να απομακρυνθεί από την εργασιακό του χώρο, από την πηγή δηλαδή του στρες.
- **Απάθεια.** Στο τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, που περιγράφεται ως απάθεια, ο εργαζόμενος αποφεύγει κάθε υπευθυνότητα απέναντι στους άλλους, ενώ προσπαθεί να καταπολεμήσει την απογοήτευση και τη ματαίωση που του προκαλεί το επάγγελμά του. Ουσιαστικά συνεχίζει να εργάζεται για βιοποριστικούς λόγους, ενώ επενδύει ελάχιστη ενέργεια στα καθήκοντά του και αγνοεί τις ανάγκες των ασθενών/πελατών του, για να καλύψει την ανεπάρκεια που νιώθει απέναντί τους.

γ) Το Διαδραστικό Μοντέλο Του Cherniss (1980)

Σύμφωνα με τον C. Cherniss, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί περισσότερο μία «διαδικασία» παρά ένα μεμονωμένο «συμβάν», και η οποία ακολουθεί τρία στάδια:

I. Φάση του «εργασιακού στρες»: Πρόκειται για μία διατάραξη ανάμεσα στους απαιτούμενους και τους διαθέσιμους πόρους. Το εργασιακό στρες είναι το αποτέλεσμα της διατάραξης αυτής στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του εργαζόμενου, η οποία δημιουργείται όταν οι διαθέσιμοι πόροι δεν επαρκούν για να ικανοποιήσουν με κατάλληλο τρόπο τους προσωπικούς στόχους και τα αιτήματα που προέρχονται από το εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η διατάραξη της ισορροπίας μπορεί να συμβεί σε οποιονδήποτε εργαζόμενο, χωρίς να οδηγήσει απαραίτητα σε επαγγελματική εξουθένωση.

II. Φάση «εξάντλησης»: Πρόκειται για τη συγκινησιακή ανταπόκριση στην προηγούμενη διατάραξη της ισορροπίας, η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συναισθηματικής εξάντλησης, στρες, κόπωσης, ανίας, έλλειψης ενδιαφέροντος και

απάθειας. Ο εργασιακός χώρος αποτελεί για τον εργαζόμενο πηγή εξάντλησης, ενώ η προσοχή του στρέφεται περισσότερο σε γραφειοκρατικές πλευρές παρά σε κλινικές παραμέτρους. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μία κατάσταση συνεχούς έντασης που, αν δεν καταφέρει να τη διαχειριστεί σωστά, ενδέχεται να οδηγήσει σε απογοήτευση και παραίτηση.

III. Φάση «αμυντικής κατάληξης»: Πρόκειται για το στάδιο όπου πραγματοποιούνται αλλαγές στη στάση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου, ο οποίος σταδιακά αποεπενδύει συναισθηματικά την εργασία του και εκδηλώνει κυνισμό και απάθεια για τους άλλους. Οι αλλαγές αυτές συμβάλλουν στη μείωση των σωματικών και ψυχολογικών συνεπειών που επέρχονται, με την ελπίδα να μπορέσει ο εργαζόμενος να επιβιώσει επαγγελματικά.

δ) Το Μοντέλο Της Pines (1993)

Η Pines και οι συνεργάτες της (1993), ανέπτυξαν ένα υπαρξιακό μοντέλο για να ορίσουν την επαγγελματική εξουθένωση ως μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προκαλείται από την μακροχρόνια έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές συνθήκες. Το υπαρξιακό αυτό μοντέλο είναι μοντέλο κινήτρων. Η βασική του υπόθεση είναι πως μόνο τα άτομα με υψηλά κίνητρα μπορούν να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Την υπόθεση αυτή την υποστηρίζουν σύμφωνα με την άποψη ότι τα συγκεκριμένα άτομα θεωρούν ότι ο καλύτερος τρόπος για να δώσουν πραγματικό νόημα στη ζωή τους είναι μέσα από την εργασία τους και ξεκινούν την καριέρα τους με υψηλές προσδοκίες. Αν οι προσδοκίες τους πραγματοποιηθούν ή όχι, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό τους περιβάλλον (Pines, 1993).

Όταν άτομα με υψηλό κίνητρο εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, συνήθως μπορούν να επιτύχουν τους στόχους και τις προσδοκίες τους. Η επιτυχία προσφέρει στα άτομα την αίσθηση υπαρξιακής σημαντικότητας, που με τη σειρά της ενισχύει το αρχικό κίνητρο του ατόμου για εργασία. Αυτή η θετική κυκλική ανατροφοδότηση μπορεί να διατηρείται συνεχώς, για όσο διάστημα το άτομο αισθάνεται προκλήσεις στην εργασία του, υποστηρίζεται και νιώθει επιτυχής. Από την άλλη πλευρά, ένα στρεσογόνο εργασιακό περιβάλλον δεν παρέχει στα άτομα τις δυνατότητες, τις πηγές ή την εξουσία που χρειάζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους. Αποτέλεσμα της μακρόχρονης αντιμετώπισης εργασιακών καταστάσεων είναι η υποκειμενική αίσθηση αποτυχίας. Για άτομα που το Εγώ τους είναι συνδεδεμένο με

την απόδοσή τους στην εργασία και επιδιώκουν την αίσθηση υπαρξιακής σημαντικότητας, η αποτυχία είναι μια συνταρακτική εμπειρία και βασική αιτία της επαγγελματικής τους εξουθένωσης.

Στη φάση αυτή το κίνητρο του ατόμου για εργασία μειώνεται. Ως αποτέλεσμα είναι μια αρνητική κυκλική ανατροφοδότηση που με το χρόνο, καθώς αυξάνεται η επαγγελματική εξουθένωση, μερικοί γίνονται τελείως αδιάφοροι, ενώ άλλοι παραιτούνται από την εργασία τους ή προσπαθούν να αποκτήσουν προσόντα που θα τους τοποθετήσουν σε υψηλότερες θέσεις.

Η Pines και οι συνεργάτες της (1996), δεν περιορίζουν την εφαρμογή της επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες υγείας, όπως είχε προταθεί αρχικά, αλλά αντίθετα την διερεύνησαν και σε τομείς όπως οι οικογενειακές σχέσεις (Pines & Aronson, 1996) και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines, 1993). Η μέτρηση που εφαρμόζει η Pines (Burnout Measure) απομακρύνεται από την αρχική θεώρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης ως συνδρόμου που συν-εμφανίζεται με συμπτώματα απελπισίας, απόγνωσης και μειωμένης αυτοπεποίθησης και αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως μονοδιάστατη έννοια που αξιολογείται από μία μόνο κλίμακα που δίνει μια συνολική βαθμολογία.

3. Συνήθη αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης εργαζόμενων

Σύμφωνα με τον Cherniss (1980), η ποιότητα της ηγεσίας καθορίζει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων και μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική τους εξουθένωση. Η αλληλεπίδραση των ανώτερων στελεχών με τους υφιστάμενους είναι βαθιά συνδεδεμένη με την θετική ή αρνητική αξιολόγηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος, καθώς η ηγετική συμπεριφορά, κατά την οποία μεταφέρονται σημαντικά και ευαίσθητα μηνύματα, αποτελεί θετικό ή ανασταλτικό παράγοντα στην εκδήλωση του συνδρόμου στους οπαδούς (Sartros, 1988· Gmelch, 1993).

Η Pines (1993), παρατήρησε ότι το όραμα, οι υψηλές προσδοκίες και οι στόχοι που θέτουν οι ηγέτες, προσφέρουν στους οπαδούς τους ένα βαθύτερο νόημα για την εργασία και τη ζωή τους. Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν το νόημα αυτό ή να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των προϊσταμένων τους, οι πιθανότητες για επαγγελματική εξουθένωση αυξάνονται, καθώς τα άτομα συνήθως νοσηματοδοτούν τη ζωή τους μέσα από την εργασία τους. Η συμφωνία των στόχων και των αξιών μεταξύ προϊστάμενου-υφιστάμενου επιδρά

θετικά στην επαγγελματική τους ικανοποίηση (O' Reilly & συν., 1991) και στη θετική αξιολόγηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005).

Η επαγγελματική εξουθένωση των εργαζόμενων οφείλεται επίσης σε στρεσογόνες ή δυσμενείς επαγγελματικές συνθήκες. Συγκεκριμένα, το φορτωμένο πρόγραμμα, η μακρόχρονη εργασία χωρίς εναλλαγές, η έλλειψη αυτονομίας, η ανεπαρκής και αυταρχική διοίκηση του οργανισμού, οι οργανωσιακές αλλαγές, το φτωχό εργασιακό περιβάλλον, ο χαμηλός μισθός και οι αρνητικές σχέσεις με συναδέλφους αποτελούν βασικά αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης (Kaufhold, Alvarez, & Arnold, 2006).

Άλλοι ερευνητές (Firth-Cozens & Payne, 1999· Antoniou, 1999· Otto & Arnold, 2005), τονίζουν τη σημασία των ατομικών παραγόντων, όπως τις προσδοκίες που έχει ο επαγγελματίας από τον ίδιο του τον εαυτό, τις ανάγκες για επαγγελματική αναγνώριση και τη διάψευση υψηλών προσδοκιών και τη μειωμένη συμμετοχή στις λήψεις αποφάσεων. Έτσι, οι πιθανές αιτίες επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και σε χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Schaufeli & Enzmann, 1998). Αναλυτικότερα:

➤ *Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας*

Περισσότερες από εκατό μελέτες για την επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Θεωρείται λοιπόν, ότι τα χαμηλά επίπεδα ανθεκτικότητας, η εξωτερική έδρα ελέγχου και ο μηχανισμός αντιμετώπισης της αποφυγής συνιστούν το προφίλ του ατόμου, που είναι επιρρεπές στην επαγγελματική εξουθένωση (Taylor & Cooper, 1989· Judge & Bono, 2001). Προφανώς, τα αποτελέσματα από τις μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η προσωπικότητα Τύπου Α σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Burke, 1988). Επίσης, ο νευρωτισμός και η δεκτικότητα, όπως ορίζονται από το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων συνδέονται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση, ενώ η αποπροσωποποίηση συνδέεται θετικά με το νευρωτισμό και αρνητικά με τη δεκτικότητα και την ευσυνειδησία (Gaylord, 2001· Tagler, και συν., 2002· Best, Stapleton, & Downey, 2005).

➤ *Χαρακτηριστικά της επιχείρησης*

Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ποικίλες έρευνες (Halbesleben & Buckley, 2004· Maslach et al., 2001· Schaufeli & Enzmann, 1998· Schaufeli, & Buunk, 2003), έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης έχουν ισχυρότερη επίδραση στην επαγγελματική εξουθένωση, ιδιαίτερα οι παράγοντες της ασυνέπειας, των αποτελεσμάτων του οργανισμού και το εργασιακό πλαίσιο. Το πλαίσιο χαρακτηρίζεται από μια ποικιλία παραγόντων, όπως το υποσύστημα, εργασιακή βάρδια και το ψυχολογικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, ο φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου εξηγούν το 25% - 50% των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, ειδικά τη συναισθηματική εξάντληση (Lee & Ashforth, 1996· Schabracq, Winnubst, & Cooper, 2003).

Η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων συνδέονται υψηλά με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι συγκρούσεις ρόλων επέρχονται όταν δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες, ώστε να γίνει η δουλειά σωστά (Cordes & Dougherty, 1993). Άλλες εργασιακές απαιτήσεις όπως, ο αριθμός ωρών δουλειάς την εβδομάδα, το ποσοστό άμεσης επαφής με τον πελάτη – αποδέκτη των υπηρεσιών και η σοβαρότητα των προβλημάτων έχουν χαμηλότερη συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση, αλλά προς τις αναμενόμενες κατευθύνσεις. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι βιώνουν σε υψηλό βαθμό επαγγελματική εξουθένωση, όταν δουλεύουν περισσότερες ώρες την εβδομάδα, όταν έχουν περιπτώσεις με σοβαρά προβλήματα και όταν αλληλεπιδρούν συχνά με τους αποδέκτες (Maslach & Jackson, 1984· Halbesleben & Buckley, 2004· Maslach et al., 2001· Schaufeli & Enzmann, 1998).

4. Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης

Οι συνέπειες της εξάντλησης δεν έχουν αντίκτυπο μόνο στη φυσική κατάσταση του ατόμου, αλλά και τη συμπεριφορά του τόσο στην εργασία όσο και την προσωπική του ζωή (Cushway, 1992). Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης ομαδοποιούνται σε σωματικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά.

Στα *σωματικά* συμπτώματα περιλαμβάνονται όλα τα χαρακτηριστικά που αφορούν τις τυπικές εκδηλώσεις στρες και άγχους, όπως πονοκέφαλοι, δυσκολίες ύπνου, υπερένταση, ταχυπαλμίες, σεξουαλική δυσλειτουργία, διαταραχές διατροφής και μυοσκελετικοί πόνοι (Tyler & Cushway, 1998). Στα *ψυχολογικά* συμπτώματα περιλαμβάνονται το έντονο στρες, η ανία, το χαμηλό «ηθικό», η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, η παραίτηση και οι συγκρούσεις. Επιπλέον, πλήττεται η προσωπική και

κοινωνική του ζωή, μέσω της μεταβίβασης των εργασιακών του προβλημάτων στην οικογένεια και τον κοινωνικό του περίγυρο. Αποτέλεσμα είναι να αυξάνονται οι εντάσεις στις διαπροσωπικές του σχέσεις και να μειώνεται το ενδιαφέρον για κοινωνικές συναναστροφές (Griffith, Steptoe & Croyley, 1999).

Επιπλέον η επαγγελματική εξουθένωση έχει επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην εργασιακή συμπεριφορά. Τα άτομα που εμφανίζουν το σύνδρομο αυτό τείνουν να απομακρύνονται από τους φίλους και να μειώνουν την κοινωνικότητά τους. Μπορεί επίσης να παρουσιάσουν επιδείνωση στις σχέσεις τους με την οικογένεια ή τους συναδέλφους τους. Παράλληλα, τείνουν να σημειώνουν αρκετές απουσίες από την εργασία τους, ενώ συγχρόνως παρουσιάζουν μείωση στην ποιότητα και ποσότητα της παραγωγικότητάς τους.

Ιδιαίτερης σημασίας θεωρείται το γεγονός ότι, σύμφωνα με έρευνες (Antonίου, Polychroni, & Walters, 2000), οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση σε σύγκριση με τους άνδρες, εξαιτίας των πολλαπλών τους ρόλων και υποχρεώσεων στην εργασία, το σπίτι και την οικογένεια.

Η μεγάλη γκάμα των συμπτωμάτων που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.1. Αν και δεν εκδηλώνουν όλοι οι εργαζόμενοι τα ίδια συμπτώματα, ορισμένα από τα σημαντικότερα που αναφέρονται στην παγκόσμια βιβλιογραφία είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 3.1 Συμπτώματα της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Σωματικά Συμπτώματα	Ψυχολογικά Συμπτώματα	Συμπεριφορικά Συμπτώματα
Σωματική εξάντληση/ κούραση	Δυσκαμψία στις αλλαγές/ Έλλειψη ελαστικότητας	Χαμηλή εργασιακή απόδοση/χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση
Κατάθλιψη	Έλλειψη ενδιαφέροντος & συναισθημάτων	Μειωμένη επικοινωνία/παραίτηση
Αϋπνία ή υπερβολικός ύπνος	Κυνισμός/αρνητική διάθεση	Υψηλά επίπεδα παραίτησης
Πονοκέφαλοι	Συναισθηματική εξάντληση / έλλειψη συναισθηματικού ελέγχου	Αυξημένα επίπεδα απουσιασμού από την εργασία
Γαστρεντερικά προβλήματα	Χαμηλό «ηθικό»/ αίσθηση ματαιότητας	Έλλειψη ενθουσιασμού για την εργασία
Παρατεταμένη ασθένεια/συχνές ασθένειες/κρυολογήματα	Έλλειψη υπομονής / Ευερεθιστικότητα	Αυξημένη χρήση φαρμάκων
Αύξηση ή μείωση βάρους	Αδυναμία αντιμετώπισης Ανεπιθύμητων καταστάσεων	Αυξημένες οικογενειακές συγκρούσεις
Αναπνευστικά προβλήματα	Στρες	Υπερβολική χρήση αλκοόλ
Υπερένταση	Ανία	Αδυναμία συγκέντρωσης/αδυναμία καθορισμού στόχων και προτεραιοτήτων
Αυξημένα επίπεδα χοληστερόλης	Μειωμένη αυτοπεποίθηση	Ροπή σε ατυχήματα

Στεφανιαία νόσος	Αποπροσωποποίηση ασθενών	Αυξημένα παράπονα για την εργασία
Διαταραχές ομιλίας	Εκνευρισμός	Εργασιομανία
Σεξουαλική δυσλειτουργία	Αδυναμία λήψης αποφάσεων	
	Αισθήματα αδυναμίας	
	Καχυποψία	
	Αισθήματα ενοχής/αποτυχίας	
	Κατάθλιψη	
	Αυξημένη ανησυχία	
	Υπερβολική αυτοπεποίθηση/λήψη ασυνήθιστα υψηλών ρίσκων	
	Αποτελμάτωση	
	Αποξένωση	

Πηγή: Unger, (1980). *Superintendent Burnout: Myth or Reality*. The Ohio State University, Columbus.

5. Παρεμβάσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης σε οργανωσιακό επίπεδο

Ένας από τους βασικούς στόχους της έρευνας για την επαγγελματική εξουθένωση υπήρξε η πρόληψη μέσω στρατηγικών σε οργανωσιακό επίπεδο, οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: α) στρατηγικές πρόληψης και β) θεραπευτικές στρατηγικές (Matteson & Ivancevich 1987). Στόχος των πρώτων είναι, να εξαλείψουν τις αρνητικές συνέπειες των παραγόντων που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση, ενώ στόχος των δεύτερων είναι να την θεραπεύσουν ή να τη μετριάσουν.

Όπως παρατηρούν οι Cartwright & Cooper (1997), οι περισσότερες οργανωσιακές παρεμβάσεις επικεντρώνονται α) στην μείωση των πηγών έντασης και εξουθένωσης στον οργανισμό, β) στην εκπαίδευση των εργαζόμενων για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης και γ) στην προώθηση της υγείας και της συμβουλευτικής στον εργασιακό χώρο.

α) Μείωση των πηγών έντασης και εξουθένωσης στον οργανισμό.

Οι παρεμβάσεις που εστιάζονται στις πηγές έντασης μέσα στον οργανισμό αποσκοπούν να βοηθήσουν μεμονωμένα τους υπαλλήλους αυξάνοντας την προσαρμοστικότητά τους, αλλάζοντας τη συμπεριφορά τους και βελτιώνοντας τον τρόπο ζωής τους ή αποκτώντας ικανότητες διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έμφυτη στην προσέγγιση αυτή είναι ο στόχος της αλλαγής του ατόμου, ώστε να επιτευχθεί ένας επιτυχής συνδυασμός ανάμεσα στα επαγγελματικά

καθήκοντα και τις ανάγκες του ατόμου, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες του. Το σημείο έναρξης βρίσκεται στην αξιολόγηση της έκτασης του προβλήματος, που επιτρέπει την αναγνώριση των αιτιών του. Στη συνέχεια, η δράση που θα πρέπει να αναλάβει ο οργανισμός θα εξαρτηθεί από τη διακύμανση αυτών των αιτιών.

β) Εκπαίδευση των εργαζόμενων για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στο επίπεδο αυτό, η παρέμβαση επικεντρώνεται σε τεχνικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει προγράμματα οργάνωσης χρόνου, δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων και συμβουλευτική για την τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς και του τρόπου ζωής. Οι τεχνικές περιλαμβάνουν σωματική άσκηση, μεθόδους χαλάρωσης, γνωστικές στρατηγικές αντιμετώπισης καταστάσεων έντασης, οργάνωση του χρόνου, υποστήριξη και ενθάρρυνση για την παρατήρηση των οργανικών λειτουργιών (Cartwright & Cooper, 1994).

γ) Προώθηση της υγείας και της συμβουλευτικής στον εργασιακό χώρο.

Το συγκεκριμένο επίπεδο παρέμβασης επιδιώκει τον εντοπισμό και τη συμβουλευτική των ατόμων που πάσχουν από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έχει εκτιμηθεί ότι, από άποψη οικονομικού κόστους ενός οργανισμού είναι προτιμότερο να βοηθηθούν τα άτομα ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται παρά να συνταξιοδοτηθούν και να εκπαιδευτούν αντικαταστάτες (Mushet & Donaldson, 2000). Σύμφωνα με τους Berridge & Cooper, (1993) οι στόχοι πρέπει να είναι: η κατάρριψη των διαπροσωπικών εμποδίων, η ενεργητική ακρόαση, η παροχή συμβουλευτικής και όχι η παροχή εντολών, η ενθάρρυνση του ατόμου να αντιμετωπίσει το πρόβλημά του και η ενδυνάμωσή του να αναλάβει δράση.

6. Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική εξουθένωση

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς δρα αποτελεσματικά στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς η φιλοσοφία της εμπεριέχει αρκετά από τα παραπάνω στοιχεία. Έρευνες έχουν αναδείξει τη θετική της σύνδεση με την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζόμενων (Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu, 2004), καθώς και την ενδυνάμωσή και κινητοποίησή τους (Bono & Judge, 2003· Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ως στόχο να αυξήσουν την αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα των οπαδών τους, μέσω της

εξατομικευμένης φροντίδας και της εμπνευσμένης παρακίνησης (Walumbwa & Kuchinke, 1999). Παράλληλα, επιδιώκουν να μετασχηματίσουν τις ανάγκες τους προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους και να συγκλίνουν με τις προσδοκίες του οργανισμού (Avolio, 1999).

Υπό αυτό το πρίσμα, οι υφιστάμενοι και ηγέτες έρχονται σε συμφωνία αξιών με αποτέλεσμα, αφενός τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους και αφετέρου τη θετική αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος και από τις δύο πλευρές (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Παράλληλα, η προβολή ενός οράματος για ευημερία κινητοποιεί διαρκώς τους εργαζόμενους, με συνέπεια τη μείωση των πιθανοτήτων για επαγγελματική εξουθένωση (Densten, 2005).

Σε πρόσφατη μελέτη του παραπάνω ερευνητή, αξιολογήθηκε μια από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (1986). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εμπνευσμένης παρακίνησης και της συναισθηματικής εξάντλησης, και αποπροσωποποίησης των εργαζόμενων. Αντίθετα, ο ερευνητής παρατήρησε θετική συσχέτιση μεταξύ της εμπνευσμένης παρακίνησης και της προσωπικής επίτευξης των εργαζόμενων.

Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από παλαιότερη έρευνα των Seltzer, Numerof και Bass (1989), ενώ στην έρευνα των Webster και Hackett's (1989), δεν παρατηρήθηκε καμία συσχέτιση μεταξύ της εμπνευσμένης παρακίνησης και της προσωπικής επίτευξης. Σύμφωνα με τον Densten (2005), αυτό συνέβη λόγω του ότι οι ερευνητές δεν είχαν διασαφήσει τις μεταβλητές που όριζαν μια συμπεριφορά, ως εμπνευσμένη.

Εκτός από την εμπνευσμένη παρακίνηση, η *εξιδανικευμένη επιρροή* φαίνεται να ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και να τους βοηθά στην κατανόηση της θετικής επίδρασης των αποτελεσμάτων (Maitils, 2005). Επίσης, μέσω της *διανοητικής διέγερσης*, οι οπαδοί κινητοποιούνται προς απόκτηση νέων γνωστικών στρατηγικών (Vera & Crossan, 2004), ενώ με την *εξατομικευμένη φροντίδα*, οι ηγέτες παρέχουν στήριξη και ενθαρρύνουν την όλη διαδικασία αλλαγής των οπαδών τους (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Σύγχρονες έρευνες (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2003· Towler, 2003), εστιάζονται πλέον σε εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου ένας οργανισμός να γίνει περισσότερο μετασχηματιστικός. Σύμφωνα με τον Bass (1999), για να μπορέσει να γίνει μία εταιρεία περισσότερο μετασχηματιστική, οι αλλαγές θα πρέπει να

ξεκινήσουν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, με συγκεκριμένο όραμα για τον οργανισμό και ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ενήμερος των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και των τρόπων με τους οποίους σχεδιάζει να τα λύσει.

Ο ηγέτης διευκολύνεται πολύ αν έχει στη διάθεσή του ικανά στελέχη με ενσυναίσθηση, που να μπορούν να ασκήσουν σωστή συμβουλευτική στους υφιστάμενους τους. Οι υπάλληλοι είναι χρήσιμο να αισθάνονται ότι υπάρχει επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη στις καθημερινές ανάγκες τους εντός της εταιρείας. Επομένως, ο ηγέτης που ενδιαφέρεται να αναπτύξει την μετασχηματιστική ηγεσία, πρέπει να καλλιεργήσει τέτοια πολιτική, ώστε οι υπάλληλοί του να είναι ικανοποιημένοι και αυτό να έχει θετικό αντίκτυπο στην δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη ρίσκου και τον πειραματισμό. Τα βήματα που οδηγούν σε τέτοια αποτελέσματα, ξεκινούν αρχικά με την προσεκτική εξέταση και στάθμιση των αλλαγών που πρέπει να γίνουν στο χώρο εργασίας και στη συνέχεια, με τη μετάδοσή τους στο υπόλοιπο εργατικό δυναμικό (Bass, 1999).

Μέσα από ένα τέτοιο πρόγραμμα, οι ηγέτες θα καταφέρουν να (Northouse, 2001):

- ✓ Ενδυναμώνουν τους οπαδούς
- ✓ Κινητοποιούν τους οπαδούς προς το όφελος του οργανισμού
- ✓ Αποτελούν πρότυπο
- ✓ Αναπτύξουν το συνεργατικό και ομαδικό πνεύμα
- ✓ Εφαρμόζουν από κοινού καινοτόμες ιδέες
- ✓ Συμβάλλουν ομαδικά στην ανάπτυξη του οργανισμού

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τους Hesseblein και Cohen (1999, σελ. 263), *«οι οργανισμοί που ευκαιρούν και μεταδίδουν μέσω εκπαίδευσης τη μετασχηματιστική ηγεσία, είναι πολύ μακριά από ό,τι καλείται ανταγωνισμός και οι μάνατζερ θα μπορούν να μετασχηματιστούν σε αποτελεσματικούς ηγέτες».*

7. Μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Είναι γεγονός πως τις τελευταίες δύο δεκαετίες ο υπολογισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει ελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί διάφορα ψυχομετρικά όργανα υπολογισμού της. Τα σπουδαιότερα αυτών είναι :

- Freudeberger Burnout Inventory (FBI)

- Perceptual Job Burnout Inventory (PJBI)
- Maslach Burnout Inventory (MBI)
- Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti 2001)

Στην μέτρηση και την έρευνα, τα αποτελέσματα της οποίας θα παρουσιαστούν στο τρίτο μέρος, χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (MBI: Maslach Burnout Inventory) ως ψυχομετρικό όργανο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης αποτελείται από τρεις ανεξάρτητους παράγοντες: 1) τη συναισθηματική εξάντληση, που αναφέρεται στη συναισθηματική υπερδιέγερση και εξάντληση που απορρέει από την εργασία, 2) την αποπροσωποποίηση, που αναφέρεται στα αρνητικά ή ουδέτερα συναισθήματα, τα οποία είναι δυνατόν να αναπτύξει ο εργαζόμενος για τα άτομα που είναι αποδέκτες των υπηρεσιών του, και 3) το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, που απορρέει από την επιτέλεση του επαγγελματικού ρόλου.

Το ερωτηματολόγιο της Maslach (MBI) αποτελείται από 22 ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης, 9 για τη συναισθηματική εξάντληση, 8 για το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης και 5 για την αποπροσωποποίηση (Maslach & Jackson, 1981· 1985· 1986· Κάντας, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ & ΕΥΡΗΜΑΤΑ

1. Σκοπός Ερευνητικής Διαδικασίας

Διεθνείς έρευνες (Antoniou & Cooper, 2005· Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu, 2004· Bono & Judge, 2003· Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004· Densten, 2005· Koh, Steers, & Terborg, 1995· Bycio, Hackett, & Allen., 1995) έχουν δείξει την θετική επίδραση του μετασχηματιστικού μοντέλου στην επαγγελματική ικανοποίηση, δέσμευση, εμπλοκή και αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων. Για το λόγο αυτό, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να συνεισφέρει και να εμπλουτίσει την επιστημονική γνώση γύρω από το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας στην ελληνική πραγματικότητα, μελετώντας τη σχέση της συγχρόνως με την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση.

Σκοπός είναι να διερευνήσει ποια αποτελέσματα επιφέρουν τα τρία είδη ηγετικής συμπεριφοράς *μετασχηματιστική*, *διαπραγματευτική* και *laissez-faire*, στη συμπεριφορά, τη στάση και το συναίσθημα των τραπεζικών υπαλλήλων, με βασικό στόχο στην ανάδειξη υπεροχής της πρώτης. Τα τραπεζικά ιδρύματα επιλέχθηκαν λόγω της σημαντικότητάς τους για την οικονομία και την κοινωνία, αλλά και λόγω του ότι, αποτελούν «κλασσικό» παράδειγμα επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα, που «χρησιμοποιούν» δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα ως το βασικότερο συγκριτικό τους πλεονέκτημα, περισσότερο τουλάχιστον από τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε μια οικονομία. Έτσι, τα αποτελέσματα της έρευνας θα προέρχονται από εταιρείες που στηρίζονται συνειδητά στο ανθρώπινο δυναμικό τους και επομένως θα ασκούν επίσης συνειδητά τις διάφορες μορφές ηγεσίας.

Σύμφωνα με τις προαναφερθείσες διεθνείς έρευνες (Bono & Judge, 2003· Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004· Densten, 2005), οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική ικανοποίηση, εργάζονται σε εταιρείες όπου εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, σε αντίθεση με εκείνους που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση. Επομένως, βασική υπόθεση της παρούσας έρευνας είναι ότι, οι υφιστάμενοι των τραπεζικών οργανισμών, όπου εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό ηγετικό μοντέλο, θα παρουσιάζουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα παρουσιάζουν επαγγελματική

εξουθένωση. Επίσης, ως τελικός στόχος τέθηκε η διερεύνηση τυχόν διαφορών μεταξύ των τριών ερωτηματολογίων και των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων. Αναλυτικότερα, οι υποθέσεις που διερευνώνται στην παρούσα μελέτη είναι οι εξής:

Υπόθεση 1. Η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά θα σχετίζεται θετικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και την κλίμακα της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και αρνητικά με τις άλλες δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Υπόθεση 2. Η διαπραγματευτική ηγετική συμπεριφορά και η μη ηγετική συμπεριφορά θα σχετίζεται αρνητικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και την κλίμακα της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και θετικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Υπόθεση 3. Οι επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα σχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και την κλίμακα της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας και αρνητικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Υπόθεση 4. Θα υπάρχει διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζόμενων απέναντι στη μετασχηματιστική ηγεσία, ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και τη βιολογική, πνευματική και κοινωνική τους κατάσταση.

Υπόθεση 5. Θα υπάρχει διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζόμενων απέναντι στην επαγγελματική ικανοποίηση, ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και τη βιολογική, πνευματική και κοινωνική τους κατάσταση.

Υπόθεση 6. Θα υπάρχει διαφορά στις αντιλήψεις των εργαζόμενων απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση, ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και τη βιολογική, πνευματική και κοινωνική τους κατάσταση.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προορίζονται να συμβάλλουν ως:

- σημαντική πηγή πρόβλεψης της επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων και
- σημαντική πηγή πληροφόρησης στη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού ενός τραπεζικού οργανισμού, μέσα από τη διερεύνηση των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης.

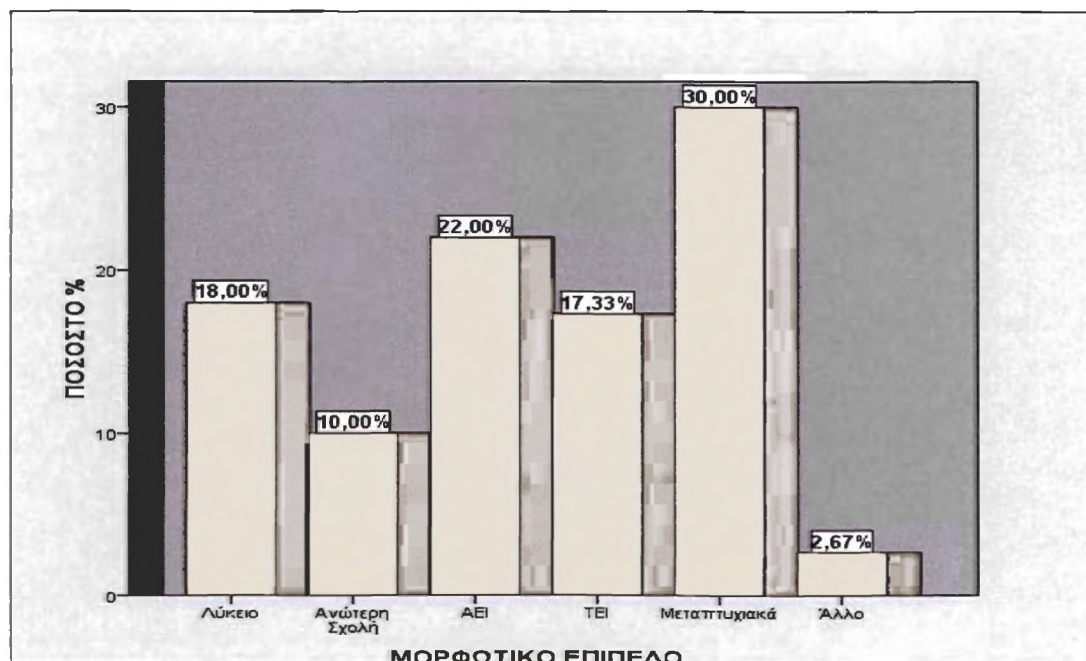
2. Μέθοδος Έρευνας

α) Δείγμα

Η μελέτη διεξήχθη σε τραπεζικούς υφιστάμενους του νομού Αττικής, με τη μέθοδο απλής τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία θεωρείται ως η πιο αντικειμενική από τις υπόλοιπες μεθόδους, καθώς εξασφαλίζει δείγμα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στόχου. Το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα αποτελείται συνολικά από **150 τραπεζικούς υπαλλήλους - υφιστάμενους**, εκ των οποίων, σε σχέση με την αναλογία του **Φύλου**, οι 53 (35,3%) είναι άνδρες και οι 95 (63,3%) γυναίκες.

Όσον αφορά το **Επίπεδο Μόρφωσης** των υφιστάμενων του δείγματος, προκύπτει ότι, η πλειοψηφία τους είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου με ποσοστό 22% (33 άτομα) και κάτοχοι Μεταπτυχιακών Τίτλων με ποσοστό 30% (45 άτομα). Το 17,3% (26 άτομα) είναι απόφοιτοι Τεχνολογικού Ιδρύματος και το 18% (27 άτομα) του δείγματος Απόφοιτοι Λυκείου. Μόνο το 10% (15 άτομα) είναι απόφοιτοι απλής δευτεροβάθμιας σχολής (τύπου Ι.Ε.Κ.) ενώ το 2,7% (4 άτομα) εμπίπτει σε «άλλη» κατηγορία (Σχήμα 4.1).

Σχήμα 4.1 Κατανομή του δείγματος ως προς το μορφωτικό επίπεδο



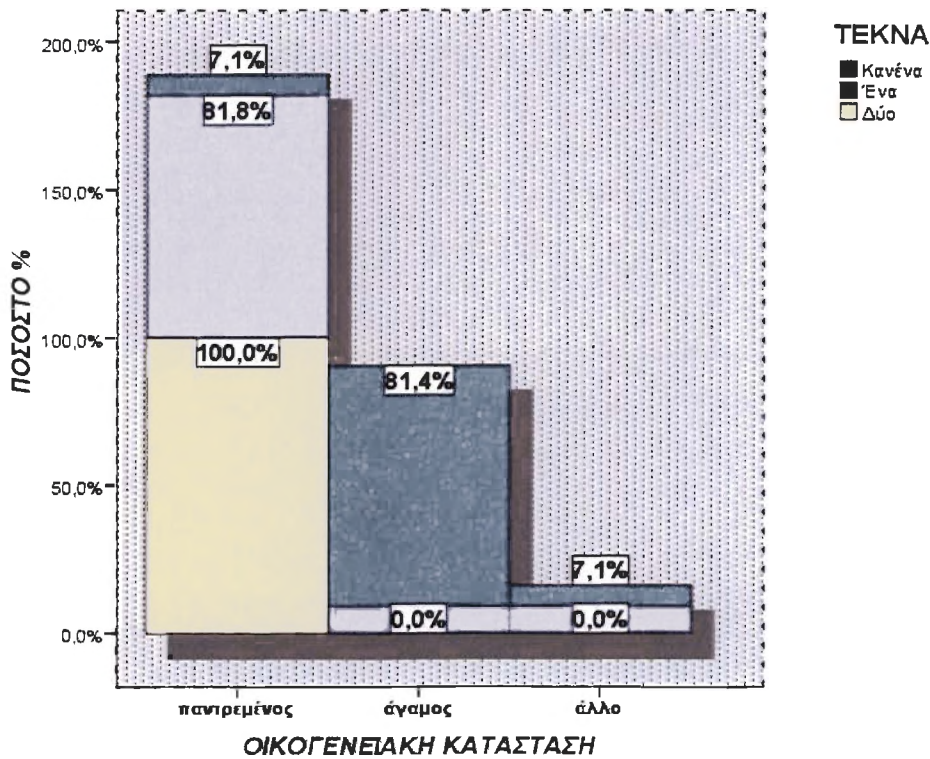
Πίνακας 4.1 Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του δείγματος ως προς το φύλο και την εκπαίδευση

<i>Επίπεδο Εκπαίδευσης</i>	<i>Άνδρες</i>		<i>Γυναίκες</i>		<i>Σύνολο</i>	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Λύκειο	12	8	15	10	27	18
Ανώτερη Σχολή	1	7	12	8	15	10
Ανώτατη Σχολή	10	6,7	23	15,3	33	22
Τεχνολογική Σχολή	13	8,7	13	8,7	26	17,3
Μεταπτυχιακές Σπουδές	16	10,7	29	19,3	45	30
Άλλο	1	0,7	3	2	4	2,7
Σύνολο	53	41,8	95	63,3	150	100

Ως προς την **Ηλικία**, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος βρίσκεται μεταξύ του διαστήματος των 30-34 ετών. Συγκεκριμένα: το 10% (15 άτομα) του δείγματος είναι ηλικίας από 20-24 ετών, το 38,7% (58 άτομα) έχει ηλικία μεταξύ 25-29 ετών, το 28% (42 άτομα) έχει ηλικία μεταξύ 30-34 ετών, το 14% (21 άτομα) έχει ηλικία 35-39 ετών, και ένα 8% (14 άτομα) έχει ηλικία μεγαλύτερη των 39 ετών.

Σχετικά με την **Οικογενειακή Κατάσταση** το δείγμα κατανέμεται ως εξής: Από τα 41 άτομα (27,3%) που είναι *έγγαμοι*, το 5,3% (8 άτομα) δεν έχουν κανένα παιδί, το 12% (18 άτομα) έχουν ένα παιδί και το 10% (15 άτομα) έχουν δύο παιδιά. Από τα 94 άτομα (62,7%) που είναι *άγαμοι*, το 61,3% (92 άτομα) δεν έχει κανένα παιδί, ενώ το 1,3% (2 άτομα) τυγχάνει να έχει ένα παιδί. Τέλος από τα 15 άτομα (10%) που υπάγονται στην κατηγορία «*άλλου*» τύπου δέσμευση, το 5,3% (8 άτομα) δεν έχει κανένα παιδί, ενώ πάλι το 1,3% έχει από ένα παιδί. Συμπερασματικά, μόνο το 10% του δείγματος έχει παραπάνω από ένα παιδί, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (62,7%) φαίνεται ότι συγκεντρώνεται στις κατηγορίες «*άγαμοι δίχως τέκνα*».

Σχήμα 4.2 Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση και τα τέκνα

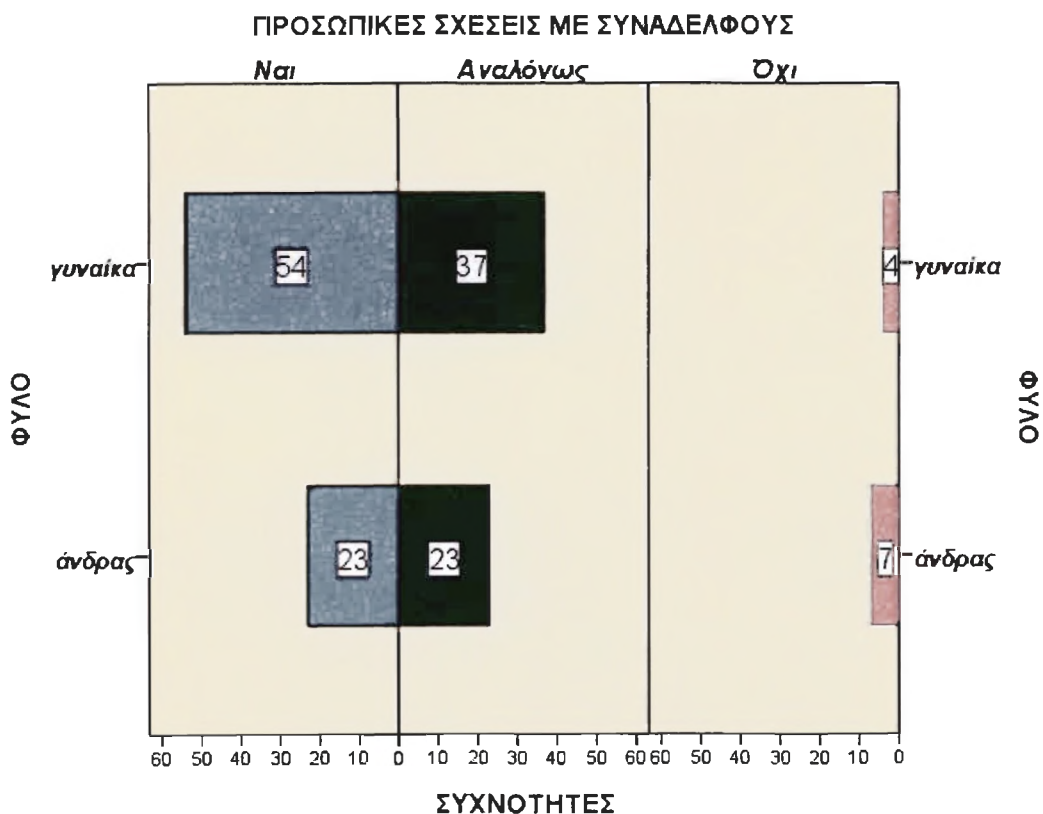


Αναφορικά με τη *σωματική άσκηση, το κάπνισμα και το αλκοόλ*, οι συμμετέχοντες κατανέμονται ως εξής: το 42% (63 άτομα) επιλέγουν κάποιο είδος σωματικής άσκησης και γυμνάζονται (ως το πλέον επικρατέστερο είδος άσκησης του συγκεκριμένου δείγματος φάνηκε να είναι το «*γυμναστήριο*» με ποσοστό 14,7%), ενώ το 55,3% (83 άτομα) δεν γυμνάζεται καθόλου. Από τα 150 άτομα του συνολικού δείγματος, όσον αφορά στην κατανάλωση αλκοόλ, το 14,7% (22 άτομα) απάντησε θετικά στην κατανάλωσή του, το 34% (51 άτομα) δεν καταναλώνει καθόλου οινοπνευματώδεις ουσίες, ενώ ένα ίδιο ποσοστό 34% (51 άτομα) καταναλώνει αρκετές ποσότητες. Τέλος, το 17,3% (26 άτομα) δήλωσε μέτρια κατανάλωση. Σε αντίθεση με το κάπνισμα, όπου το 72,7% (109 άτομα) δεν καπνίζει καθόλου, ενώ μόλις το 24% καπνίζει από 1 έως 20 τσιγάρα ημερησίως.

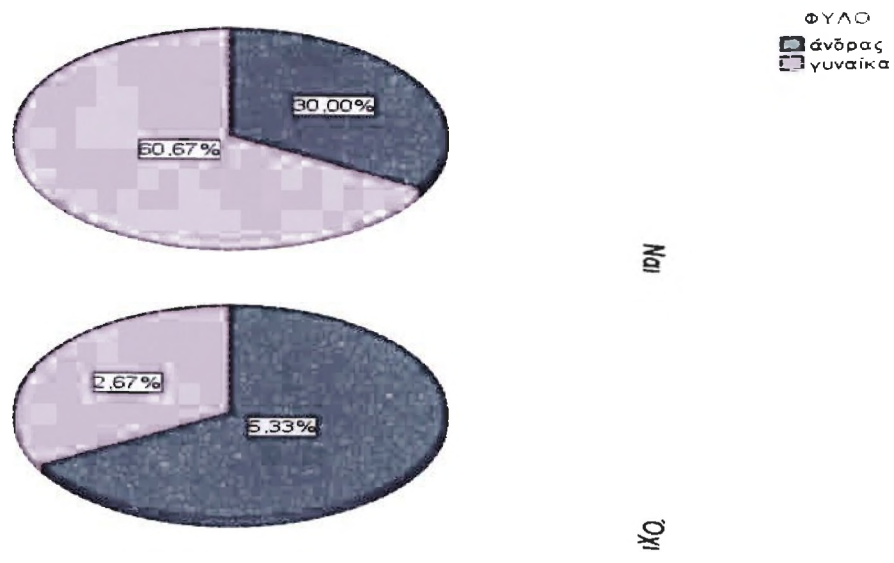
Σε ό,τι αφορά το αν οι εργαζόμενοι έχουν *Προσωπικές Σχέσεις με τους Συναδέλφους τους*, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (51,3%) έχει προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, ενώ το 8,7% επιλέγει να μην διατηρεί προσωπικές επαφές με τους συναδέλφους του. Ένα μεγάλο επίσης ποσοστό (40%) αναφέρει πως ανάλογα τις περιστάσεις επιλέγει ή όχι να έχει προσωπική σχέση με άλλους εργαζόμενους από τον ίδιο χώρο.

Σημαντική παρατήρηση είναι η συσχέτιση του φύλου με τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους (Σχήμα 4.3). Όπως φαίνεται, το μεγαλύτερο ποσοστό (36%), που επιλέγει να έχει προσωπική σχέση με τους συναδέλφους του παρουσιάζεται στο γυναικείο φύλο, το οποίο τείνει εκ φύσεως να είναι πιο συναισθηματικό, εκδηλώνοντας περισσότερη εμπάθεια και ενσυναίσθηση (Mestre, και συν., 2009). Παράλληλα, η έρευνα έδειξε ότι και εκτός εργασιακού χώρου, περισσότερο ο γυναικείος πληθυσμός του δείγματος (60,67%), σε αντίθεση με τον ανδρικό (30%), δηλώνει ότι έχει φίλους που εμπιστεύεται (Σχήμα 4.4).

Σχήμα 4.3 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους.

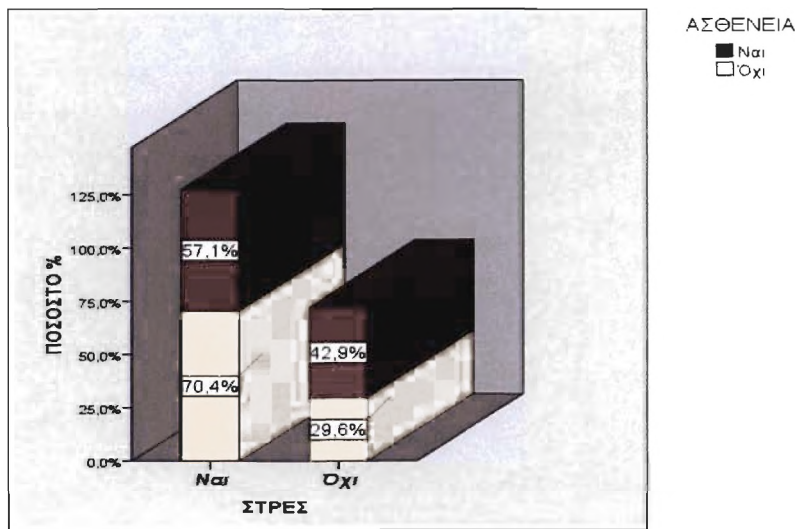


Σχήμα 4.4 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και τη διατήρηση στενών φίλων εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.



Ένα ακόμη ενδιαφέρον στοιχείο της παρούσας έρευνας αποτελεί η μελέτη της ψυχοσυναισθηματικής κατάστασης των συμμετεχόντων βάσει των *Στρεσογόνων Γεγονότων & Ασθενειών του τελευταίου έτους, τις Διαθέσιμες ώρες Ανάπαυσης & Χαλάρωσης, καθώς και της Προσωπικής τους Αντίληψης για το αν αισθάνονται Υγιείς*. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το αν έχουν βιώσει οι συμμετέχοντες πολύ στρεσογόνα γεγονότα το τελευταίο έτος, το 69,3% του δείγματος αναφέρει πως έχει βιώσει, ενώ το 30,7% όχι. Παραδόξως, παρόλο το γεγονός της εκδήλωσης στρες, ένα χαμηλό ποσοστό 9,3% (14 άτομα) δηλώνει ότι έχει αντιμετωπίσει σοβαρή ασθένεια το τελευταίο έτος (σχήμα 4.5) ενώ παράλληλα, αισθάνεται πολύ υγιής (80,7%). Το μεγαλύτερο επίσης ποσοστό του δείγματος (60,7%) καταφέρνει και βρίσκει χρόνο για ανάπαυση και χαλάρωση.

Σχήμα 4.5 Κατανομή του δείγματος ως προς τα στρεσογόνα γεγονότα και την αντιμετώπιση ασθένειας.



β) Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα εξής ερευνητικά εργαλεία: το **Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ)** των Bass και Avolio (1994), η **Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale – JSS)** των Warr, Cook και Wall (1979) και το **Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach (Maslach Burnout Inventory-General Survey MBI-GS)** των Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996).

Αναλυτικότερα, οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτηματολόγιο τριών σελίδων, όπου στην πρώτη σελίδα διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία των απαντήσεών τους και για το σκοπό της παρούσας έρευνας, ο οποίος αναφέρεται στη διερεύνηση κάποιων παραμέτρων της καθημερινής εργασιακής ζωής του σύγχρονου Έλληνα. Αμέσως μετά ακολούθησαν οι κλίμακες των παραπάνω ερωτηματολογίων και στη συνέχεια τα βιογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (*φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τέκνων, μορφωτικό επίπεδο, κατανάλωση αλκοόλ και τσιγάρων, είδος σωματικής άσκησης, προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και άτομα εκτός εργασίας, στρεσογόνα γεγονότα, σοβαρές ασθένειες και χρόνος χαλάρωσης*).

Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) των Bass και Avolio (1994), το οποίο αποτελείται από 45 προτάσεις που βαθμολογούνται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας Likert (0=ποτέ, 4=σχεδόν πάντα)., ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ήταν **0,92**. Κάθε τιμή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο, ο άμεσα προϊστάμενος/η του συμμετέχοντα στην έρευνα, παρουσιάζει κάθε ηγετική συμπεριφορά. Τρεις είναι οι ηγετικές συμπεριφορές που αξιολογούνται:

1. **Μετασχηματιστική.** Αποτελείται από 20 προτάσεις (2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,21,23,25,26,29,30,31,32,34,36), οι οποίες αξιολογούν το βαθμό, στον οποίο εφαρμόζει ο προϊστάμενος το συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας και το βαθμό στον οποίο εκφράζει τέσσερις μετασχηματιστικές τεχνικές: α) Χαρισματική ηγεσία ή Εξιδανικευμένη επιρροή (ερωτήσεις: 6,14,23,34, την εξετάζουν ως συμπεριφορά και 10,21,25,18, την εξετάζουν ως γνώρισμα) β) Εμπνευσμένη παρακίνηση (ερωτήσεις: 9,13,26,36) γ)

Διανοητική διέγερση (2,8,30,32) και δ) Εξατομικευμένη φροντίδα (ερωτήσεις: 15,19,29,31)

2. **Διαπραγματευτική.** Αποτελείται από 12 προτάσεις (1,3,4,11,12,16,17,20,22,24,27,35), οι οποίες αξιολογούν το βαθμό, στον οποίο εφαρμόζει ο προϊστάμενος το συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας και το βαθμό στον οποίο εκφράζει δύο διαπραγματευτικές τεχνικές: α) Συστηματική ενίσχυση (ερωτήσεις: 1,11,16,35) β) Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης (ερωτήσεις: 3,17,12,20 την εξετάζουν ως παθητική και 4,22,27,24 την εξετάζουν ως ενεργητική)
3. **Μη ηγετική.** Αποτελείται από 4 προτάσεις (5,7,28,33), οι οποίες αξιολογούν το βαθμό, στον οποίο εφαρμόζει ο προϊστάμενος το συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας.
4. **Τέλος, 9 ερωτήσεις (37,38,39,40,41,42,43,44,45) μετρούν το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, αποτελεσματικότητας και επιπλέον εργασιακής προσπάθειας του υφιστάμενου, ως αντίκτυπο της συμπεριφοράς του ηγέτη.**

Για τη μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζόμενων χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale – JSS) των Wang, Cook και Wall (1979), του οποίου η μετάφραση-προσαρμογή έχει πραγματοποιηθεί από τον Δρ. Α.-Σ. Αντωνίου. Αποτελείται από 15 προτάσεις, και βαθμολογείται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας Likert (0=ποτέ, 4=σχεδόν πάντα), ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ήταν **0,92**. Κάθε τιμή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο, ο συμμετέχων στην έρευνα, δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος από ορισμένες πτυχές της εργασίας του. Δύο είναι οι βασικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης που αξιολογούνται:

1. **Εσωγενής Επαγγελματική Ικανοποίηση.** Αποτελείται από 7 προτάσεις (2,4,6,8,10,12,14), οι οποίες αξιολογούν το βαθμό, στον οποίο εκφράζει ο συμμετέχων την ικανοποίησή του από το περιεχόμενο της εργασίας (π.χ. η πρόκληση που παρέχει η εργασία, η συμβολή της εργασίας στην προσωπική ανάπτυξη κ.α.).
2. **Εξωγενής Επαγγελματική Ικανοποίηση.** Αποτελείται από 8 προτάσεις (1,3,5,7,9,11,13,15), οι οποίες αξιολογούν το βαθμό, στον οποίο εκφράζει ο συμμετέχων ικανοποίηση από τον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας, της

ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές και τις δυνατότητες για προαγωγή.

Για τη μέτρηση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης των εργαζόμενων χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach (Maslach Burnout Inventory-General Survey MBI-GS) των Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996), του οποίου η μετάφραση-προσαρμογή έχει πραγματοποιηθεί από τον Δρ. Α.-Σ. Αντωνίου (Ξένου & Αντωνίου, 2008), ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ήταν **0,78**. Αποτελείται από 16 ερωτήματα που μετρούν τις παρακάτω 3 διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης:

1. *Εξάντληση*. Αποτελείται από 5 προτάσεις (1,2,3,4,6) οι οποίες αξιολογούν τη συχνότητα της συναισθηματικής υπερέντασης και κατάπτωσης που προκύπτουν από την εργασία. Περιλαμβάνει αισθήματα ψυχικής και σωματικής κόπωσης, καθώς και απώλεια ενέργειας και διάθεσης. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α που προέκυψε για την εξάντληση ήταν 0,83.
2. *Επαγγελματική αποτελεσματικότητα*. Αποτελείται από 6 προτάσεις (5,7,10,11,12,16) οι οποίες αφορούν αισθήματα επάρκειας, ικανότητας και επίτευξης στον επαγγελματικό τομέα. Η έλλειψη επαγγελματικής αποτελεσματικότητας που συνεπάγεται η εξουθένωση αναφέρεται στην αίσθηση που αποκτά ο εργαζόμενος ότι είναι ανίκανος να προσφέρει στο χώρο εργασίας του και στη μείωση της απόδοσής του. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α που προέκυψε για την επαγγελματική αποτελεσματικότητα ήταν 0,72.
3. *Κυνισμός*. Αποτελείται από 5 προτάσεις (8,9,13,14,15) οι οποίες αξιολογούν το ενδιαφέρον για την εργασία και το ρόλο που διαδραματίζει στη ζωή του ατόμου. Με τον όρο αυτό περιγράφεται η απομάκρυνση και αποξένωση του εργαζόμενου από τους πελάτες του και η εγκαθίδρυση απρόσωπων, επιθετικών και κυνικών σχέσεων με αυτούς. Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach α που προέκυψε για τον κυνισμό ήταν 0,75.

γ) Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και στην πρώτη σελίδα περιλαμβάνουν σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους. Αρχικά συμπληρώνεται το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης, στη συνέχεια η κλίμακα του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας και κατόπιν η κλίμακα του Ερωτηματολογίου της

Επαγγελματικής Εξουθένωσης. Τέλος, συμπληρώνονται τα δημογραφικά/βιογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Δύο είναι οι τρόποι που επιλέχθηκαν για τη χορηγήσή τους στους εργαζομένους των τραπεζικών οργανισμών:

α) *Από τον ίδιο τον ερευνητή προσωπικά*, κατόπιν επικοινωνίας και συνεννόησης με τα τμήματα προσωπικού των οργανισμών για τον χρόνο και τον τόπο χορήγησης, ώστε η διεξαγωγή της έρευνας να μη δημιουργήσει προβλήματα κατά την ώρα της εργασίας τους.

β) *Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή αλλιώς του e-mail*. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου είναι ότι είναι εύχρηστος, με άμεση πρόσβαση και ανταπόκριση και ο καθένας μπορεί να το συμπληρώσει σε μέρος και χρόνο που τον βολεύει, ώστε να ανταποκριθεί απερίσπαστος.

δ) Ανάλυση των Στοιχείων της Έρευνας

Για την ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences). Η ανάλυση των στοιχείων ξεκινά από την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και συνεχίζεται με συσχετίσεις μεταβλητών και κύριων αναλύσεων. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι περιγραφικής στατιστικής, το T-test για τις συγκρίσεις ανάμεσα σε δύο ομάδες, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-way ANOVA) για τις αναλύσεις ανάμεσα σε μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες, ο δείκτης Pearson r για την εύρεση συναφειών σε αριθμητικές μεταβλητές και απλή γραμμική παλινδρόμηση για να διερευνηθεί αν κάποιες ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να προβλέψουν τις τιμές μιας εξαρτημένης μεταβλητής. Η ανάλυση ολοκληρώνεται με τη συνοπτική καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την εμπειρική αυτή μελέτη.

3. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας

α) Δομική εγκυρότητα ερωτηματολογίων MLQ – JSS – MBI

Για τον έλεγχο της εννοιολογικής εγκυρότητας των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο ορθογώνιας περιστροφής των αξόνων και με την εκ των προτέρων επιλογή του αριθμού των παραγόντων. Η καταλληλότητα των δεδομένων εξετάστηκε με βάση το τεστ σφαιρικότητας Barlett

για την ανεξαρτησία των μεταβλητών, ενώ η επάρκεια και καταλληλότητα του δείγματος εξετάστηκε με το κριτήριο Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy (Clark & Watson, 1998). Η επιλογή της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων αποτελεί βασικό βήμα κατά την προσαρμογή ενός ερωτηματολογίου. Η ανάλυση παραγόντων στο σύνολο του δείγματος κατέστησε εμφανώς τις προτάσεις του κάθε παράγοντα, οι οποίες είναι ίδιες με την πρωτότυπη εκδοχή.

β) Περιγραφή και Αξιοπιστία

Αρχικό στάδιο της ανάλυσης αποτελεί η εύρεση των περιγραφικών στατιστικών (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις), καθώς και των συντελεστών αξιοπιστίας (Cronbach α) όλων των μεταβλητών του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale - JSS) και του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory-General Survey - MBI-GS). Ο Πίνακας 4.2 παρουσιάζει τα στατιστικά περιγραφικά χαρακτηριστικά των **βασικών κλιμάκων** και των τριών ερωτηματολογίων, ενώ ο Πίνακας 4.3 τα χαρακτηριστικά των **υποκλιμάκων** του MLQ.

Η εσωτερική συνέπεια των κλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας, όπως μετρήθηκε με τον δείκτη alpha του Cronbach, κυμαίνεται σε υψηλό επίπεδο (0,92). Ο δείκτης αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης βρέθηκε να είναι επίσης 0,92 ενώ, η εσωτερική συνέπεια του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Εξουθένωσης είναι 0,78.

Από τους μέσους όρους των τριών μορφών ηγεσίας φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκεται ελάχιστα παραπάνω από το μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης, η οποία κυμαίνεται από το 0 έως 4. Στο μέσο της κλίμακας βρίσκεται και ο διαπραγματευτικός τύπος ηγεσίας, σε αντίθεση με την απουσία ηγεσίας που έχει τον χαμηλότερο μέσο όρο. Η μετασχηματιστική ηγεσία, αν και αρκετά νέο μοντέλο στον εργασιακό χώρο, έχει αρχίσει να εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό στους τραπεζικούς οργανισμούς του νομού Αττικής, όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Ωστόσο ακόμη φαίνεται να υπάρχει και η επιχειρηματική προτίμηση στον διαπραγματευτικό τύπο, ο οποίος αποτελεί την άλλη όψη του μετασχηματιστικού και συχνά εναλλάσσονται (Bass, 1999).

Πίνακας 4.2 Ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των κλιμάκων MLQ – JSS – MBI

Κλίμακες MLQ & JSS & MBI	Μέσοι όροι	Τυπικές Αποκλίσεις	Cronbach alpha
1. Μετασηματιστική ηγεσία	2,37	0,79	0,83
2. Διαπραγματευτική ηγεσία	2,13	0,44	0,70
3. Μη ηγετική συμπεριφορά	1,25	0,76	0,75
4. Εσωγενή Επαγγ. Ικανοπ.	4,27	1,05	0,88
5. Εξωγενή Επαγγ. Ικανοπ.	4,61	1,04	0,85
6. Εξάντληση	3,51	1,36	0,86
7. Επαγγ. Αποτελεσμ.	4,62	0,97	0,72
8. Κυνισμός	2,81	1,54	0,80

Στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα στατιστικά περιγραφικά χαρακτηριστικά των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας MLQ. Οι υποκλίμακες αυτές όπως ήδη έχει αναφερθεί, αποτελούν τις τέσσερις διαστάσεις του μετασηματιστικού μοντέλου (*Εξιδανικευμένη επιρροή*, η οποία διακρίνεται σε δύο μορφές, *Εμπνευση κινήτρων*, *Πνευματική διέγερση*, *Εξατομικευμένη φροντίδα*), δύο του διαπραγματευτικού (*Συστηματική ενίσχυση* και *Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης*, η οποία επίσης διακρίνεται σε δύο μορφές) και τρεις ξεχωριστές υποκλίμακες (*επαγγελματική ικανοποίηση*, *αποτελεσματικότητα*, *επιπλέον εργασιακή προσπάθεια*) που μετρούν τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς του ηγέτη-προϊστάμενου στον υφιστάμενο, βάσει του ηγετικού μοντέλου που ασκεί.

Με εξαίρεση μια μεταβλητή, ο δείκτης alpha του Cronbach κυμαίνεται σε σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο (0,63 – 0,87). Αρκετά χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας παρουσιάζει η διάσταση της «*ενεργητικής διατήρησης υφιστάμενης κατάστασης*» (0,56), για την οποία πιθανώς να ευθύνεται η ερμηνεία που αποδόθηκε στο νόημα των ερωτήσεων από τη πλευρά των συμμετεχόντων. Όσον αφορά τους μέσους όρους, παρόλο που οι περισσότερες διαστάσεις βρίσκονται στο μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης, παρατηρείται ότι η «*συστηματική ενίσχυση*» ($\mu.o.=2,48$) αποτελεί κύρια συμπεριφορά της διαπραγματευτικής ηγεσίας, ενώ η «*διανοητική διέγερση*»

($\mu.o.=2,39$) και η «εξιδανικευμένη επιρροή ως γνώρισμα» ($\mu.o.=2,54$), αποτελούν τις κύριες συμπεριφορές της μετασχηματιστικής.

Πίνακας 4.3 Ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των υποκλιμάκων του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (MLQ)

Υποκλίμακες MLQ	Μέσοι όροι	Τυπικές Αποκλίσεις	Cronbach alpha
1. Συστηματική ενίσχυση	2,48	0,92	0,74
2. Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης (παθητική)	1,66	0,61	0,67
3. Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης (ενεργητική)	2,43	0,80	0,56
4. Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)	2,35	0,85	0,74
5. Εξιδανικευμένη επιρροή (γνώρισμα)	2,54	1,25	0,63
6. Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,34	0,88	0,80
7. Διανοητική διέγερση	2,39	0,74	0,72
8. Εξατομικευμένη φροντίδα	2,20	0,95	0,79
9. Επαγγελματική ικανοποίηση	2,72	1,15	0,74
10. Αποτελεσματικότητα	2,74	0,99	0,78
11. Επιπλέον εργασιακή προσπάθεια	2,55	1,16	0,87

γ) Εύρεση συνάφειας μεταξύ των κλιμάκων των ερωτηματολογίων MLQ – JSS – MBI

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η εύρεση συναφειακής συσχέτισης (Pearson r), μεταξύ όλων των μεταβλητών των τριών ερωτηματολογίων. Όπως προκύπτει από την επισκόπηση του Πίνακα 4.4 , με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, βρέθηκαν στο σύνολο των 8 κλιμάκων 21 συσχετίσεις στατιστικά σημαντικές.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στις συσχετίσεις μεταξύ των τριών μοντέλων ηγεσίας, φαίνεται ότι η «*Μετασχηματιστική ηγεσία*» παρουσιάζει θετική συνάφεια με τη «*Διαπραγματευτική ηγεσία*» ($r=0,556<0,01$) και αρνητική συνάφεια με τη «*Μη ηγετική συμπεριφορά*» ($r= -0,564<0,01$). Αντίθετα, ο μέσος όρος της «*Διαπραγματευτικής ηγεσίας*», σχετίζεται αρνητικά με χαμηλό δείκτη συνάφειας ($r=0,073<0,05$) με το μέσο όρο της «*Μη ηγετικής συμπεριφοράς*». Αναφορικά με τις συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων της επαγγελματικής ικανοποίησης, προκύπτει ότι η «*Εσωγενής επαγγελματική ικανοποίηση*» σχετίζεται θετικά με την «*Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r=0,794<0,01$) ενώ μεταξύ των κλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης, στατιστική σημαντικότητα φάνηκε να έχει η «*Εξάντληση*», η οποία σχετίζεται θετικά με τον «*κυνισμό*» ($r=0,606<0,01$).

Μεταξύ των μεταβλητών των τριών ερωτηματολογίων MLQ, JSS και MBI, όπως προκύπτει επίσης από τον Πίνακα 4.4 η «*Μετασχηματιστική ηγεσία*» συσχετίζεται θετικά με υψηλό δείκτη συνάφειας με την «*Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r=0,720<0,01$), την «*Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r=0,681<0,01$) και την «*Επαγγελματική αποτελεσματικότητα*» ($r=0,330<0,01$). Ενώ αντιθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως είχε ήδη προβλεφθεί στο στάδιο των υποθέσεων της έρευνας, σχετίζεται αρνητικά με την «*Εξάντληση*» ($r= -0,315<0,01$) και τον «*Κυνισμό*» ($r= -0,377<0,05$).

Όσον αφορά στην στατιστική σημαντικότητα της μεταβλητής «*Διαπραγματευτική ηγεσία*», ο μέσος όρος της συσχετίζεται θετικά με το μέσο όρο των μεταβλητών «*Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r=0,402<0,01$), «*Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r=0,354<0,01$) και «*Επαγγελματική αποτελεσματικότητα*» ($r=0,239<0,01$). Ενώ αρνητική συναφειακή συσχέτιση παρουσιάζει η «*Μη ηγετική συμπεριφορά*» με την «*Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r= -0,410<0,01$) και την «*Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r= -0,436<0,01$) και θετική συναφειακή σχέση με την «*Εξάντληση*» ($r=0,361<0,01$) και τον «*Κυνισμό*» ($r=0,376<0,01$).

**Πίνακας 4.4 Συσχετίσεις r του Pearson μεταξύ των κλιμάκων
MLQ – JSS – MBI-GS**

Μεταβλητές MLQ, JSS & MBI	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Μετασχηματιστική ηγεσία	-							
2. Διαπραγματευτική ηγεσία	,556**	-						
3. Μη ηγετική συμπεριφορά	-,564**	-,073*	-					
4. Εσωγενής Επαγγ. Ικανοπ.	,720**	,402**	-,410**	-				
5. Εξωγενής Επαγγ. Ικανοπ.	,681**	,354**	-,436**	,794**	-			
6. Εξάντληση	-,315**	-,008	,361**	-,464**	-,610**	-		
7. Επαγ. Αποτελεσματικότητα	,330**	,239**	-,094	,203	,077	-,110	-	
8. Κυνισμός	-,377*	,084	,376**	-,570**	-,541**	,606**	-,077	-

Σημείωση: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Σημαντικό στοιχείο διερεύνησης της παρούσας έρευνας αποτελεί επίσης η εύρεση συναφειακής συσχέτισης των ερωτηματολογίων JSS και MBI-GS με τις υποκλίμακες του Ερωτηματολογίου MLQ, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής ηγεσίας. Από τις αναλύσεις που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5 διακρίνονται ποιες συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές από τα δύο βασικά μοντέλα ηγεσίας, συσχετίζονται θετικά ή αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των υφιστάμενων.

Συγκεκριμένα, από τις διαστάσεις της διαπραγματευτικής ηγεσίας, η «*Συστηματική ενίσχυση*» παρουσιάζει θετική συνάφεια με όλες τις μεταβλητές των ερωτηματολογίων επαγγελματικής εξουθένωσης και ικανοποίησης, εκτός από την «*Εξάντληση*» και τον «*Κυνισμό*», μεταβλητές με τις οποίες παρουσιάζει αρνητική συνάφεια. Αντίθετα, η «*Παθητική διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης*» παρουσιάζει θετική συναφειακή σχέση με την «*Εξάντληση*» ($r=0,241 < 0,01$) και τον «*Κυνισμό*» ($r=0,344 < 0,01$) και αρνητική συσχέτιση με την «*Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r = -0,237 < 0,01$) καθώς και την «*Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση*» ($r = -0,215 < 0,01$).

Από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η «Εξιδανικευμένη επιρροή, ως συμπεριφορά», σχετίζεται θετικά με την «Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,470<0,01$), την «Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,594<0,01$) και αρνητικά τον «Κυνισμό» ($r= -0,242<0,01$). Η «Εξιδανικευμένη επιρροή, ως γνώρισμα», σχετίζεται θετικά με την «Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r= 0,578<0,01$), την «Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,545<0,01$) και την «Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα» ($r=0,197<0,05$) και αρνητικά με την «Εξάντληση» ($r= -0,265<0,01$) και τον «Κυνισμό» ($r= -0,344<0,01$).

Η «Εμπνευσμένη Παρακίνηση» παρουσιάζει επίσης θετική συναφειακή συσχέτιση με την «Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,583<0,01$), την «Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,533<0,01$) και την «Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα» ($r=0,394<0,01$) και αρνητικά με τον «Κυνισμό» ($r= -0,345<0,01$). Η «Διανοητική Διέγερση», σχετίζεται θετικά με την «Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r= 0,597<0,01$), την «Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,661<0,01$) και την «Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα» ($r=0,274<0,01$) και αρνητικά με την «Εξάντληση» ($r= -0,325<0,01$) και τον «Κυνισμό» ($r= -0,340<0,01$).

Τέλος, ο μέσος όρος της μεταβλητής «Εξατομικευμένη Φροντίδα», συσχετίζεται θετικά με την «Εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r= 0,675<0,01$), την «Εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση» ($r=0,674<0,01$) και την «Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα» ($r=0,330<0,01$) και αρνητικά με την «Εξάντληση» ($r= -0,354<0,01$) και τον «Κυνισμό» ($r= -0,359<0,01$).

Πίνακας 4.5 Συσχετίσεις *r* του Pearson μεταξύ των διαστάσεων της Διαπραγματευτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των κλιμάκων JSS & MBI-GS

Μεταβλητές	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Συστηματική ενίσχυση	-							
2. Διατήρηση ηφιστάμενης κατάστασης (παθητική)	-,082	-						
3. Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης (ενεργητική)	,189*	-,103	-					
4. Εξιδανικευμένη επιρροή συμπεριφορά)	,693**	-,249**	,302**	-				
5. Εξιδανικευμένη επιρροή γνώρισμα)	,655**	-,192*	,129	,638**	-			
6. Εμπνευσμένη Παρακίνηση	,642**	-,203*	,275**	,613**	,601**	-		
7. Διανοητική διέγερση	,735**	-,173*	,331**	,626**	,537**	,625**	-	
8. Εξατομικευμένη φροντίδα	,809**	-,178*	,113	,672**	,636**	,638**	,748**	-
9. Εσωγενής Επαγγ. Ικανοπ.	,677**	-,237**	,160	,594**	,545**	,583**	,661**	,674**
10. Εξωγενής Επαγγ. Ικανοπ.	,651**	-,215**	,066	,470**	,578**	,533**	,597**	,675**
11. Εξάντληση	-,269**	,241**	,095	-,123	-,265**	-,253	-,325**	-,354**
12. Επαγγ. Αποτελεσματ.	,380**	-,036	,003	-,002	,197*	,394**	,274**	,330**
13. Κυνισμός	-,221**	,344**	-,088	-,242**	-,344**	-,345**	-,340**	-,359**

Σημείωση 1: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Σημείωση 2: Οι ενδοσυνάφειες *r* του Pearson της κλίμακας επαγγελματικής εξουθένωσης παρατίθενται στον πίνακα 4.4

δ) Διαφορές ομάδων

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα διερεύνησης της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση των διαφορών μεταξύ των τριών ερωτηματολογίων και των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων. Για την εύρεση στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση διαφοράς των μέσων όρων σε ανεξάρτητα δείγματα (*t*-test) και η ανάλυση της διακύμανσης με έναν παράγοντα (one way ANOVA). Ακολούθησαν έλεγχοι πολλαπλών συγκρίσεων του Tukey HSD,

για να εντοπιστεί μεταξύ ποιών συγκεκριμένων ομάδων παρουσιάζεται η μεγαλύτερη διαφορά στους μέσους όρους.

Όσον αφορά στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας MLQ και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων οι αναλύσεις έδειξαν:

Ερωτηματολόγιο MLQ και φύλο. Η σύγκριση του φύλου με τους παράγοντες του ερωτηματολογίου της ηγεσίας, μέσω της ανάλυσης με το *t*-κριτήριο έδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για δύο κλίμακες του ερωτηματολογίου MLQ. Συγκεκριμένα για την κλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς και της διαπραγματευτικής ηγεσίας, όπου φάνηκε και στις δύο περιπτώσεις, το γυναικείο φύλο να παρουσιάζει υψηλότερους μέσους όρους. Επειδή οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων ήταν σημαντικά άνισες ($F = 0,70, p < 0,05$) και ($F = 2,385, p < 0,05$), χρησιμοποιήθηκε έλεγχος *t* για άνισες διακυμάνσεις. Επομένως, ο μέσος όρος των τιμών της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις γυναίκες (M.O = 2,54 T.A. = 0,82) είναι σημαντικά υψηλότερος ($t(129)=3.92, p=.000$) από ότι στους άνδρες (M.O. = 2,06 T.A. = 0,64). Ενώ επίσης ο μέσος όρος των τιμών της διαπραγματευτικής ηγεσίας στις γυναίκες (M.O.=2,24 T.A.=0,45) είναι σημαντικά υψηλότερος ($t(131)=4.44, p=.000$) σε σχέση με τους άνδρες (M.O. = 1,95 T.A. = 0,35).

Πίνακας 4.6 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MLQ ως προς το φύλο

	Φύλο		Φύλο		<i>t</i> (<i>df</i>)
	Άνδρας	Γυναίκα	Μ.Ο.	T.A.	
Μεταβλητές Ερωτηματολογίου MLQ					
<i>Μετασχηματιστική ηγεσία</i>	2,06	0,64	2,54	0,82	(129)=3,92**
<i>Διαπραγματευτική ηγεσία</i>	1,95	0,35	2,24	0,45	(131)=4,44**
<i>Μη ηγετική συμπεριφορά</i>	1,27	0,66	1,25	0,82	(127)=-1,90

** $p < 0.01$

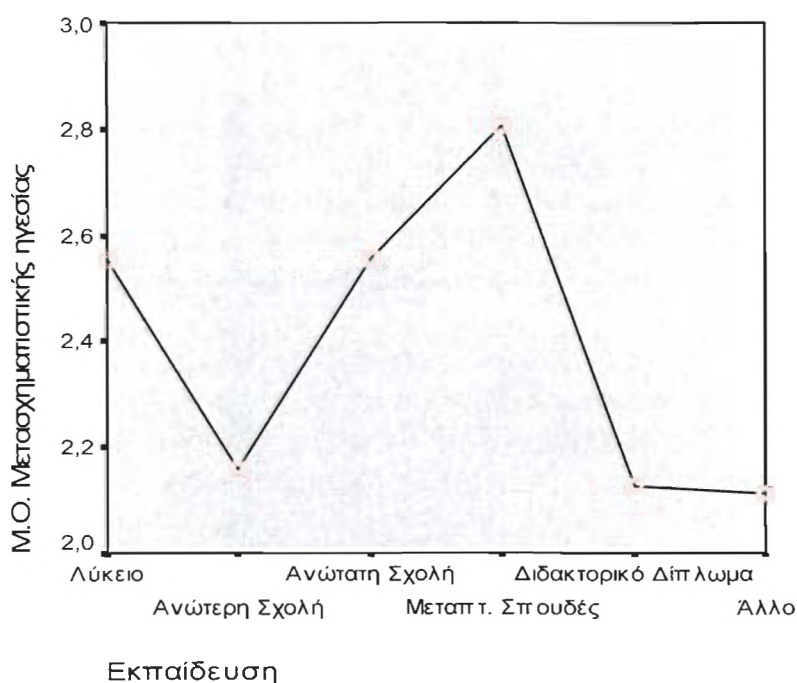
Ερωτηματολόγιο MLQ και ηλικία. Οι κατηγορίες της ηλικίας δεν σχετίζονται σημαντικά με τους μέσους όρους των τριών μοντέλων ηγεσίας.

Ερωτηματολόγιο MLQ και οικογενειακή κατάσταση. Η σύγκριση της οικογενειακής κατάστασης με τους ηγετικούς τύπους, έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των κλιμάκων μεταξύ τους.

Ερωτηματολόγιο MLQ και αριθμός τέκνων στην οικογένεια. Η σύγκριση της ύπαρξης και του αριθμού των παιδιών στην οικογένεια με τους παράγοντες του ερωτηματολογίου της ηγεσίας, έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των κλιμάκων μεταξύ τους.

Ερωτηματολόγιο MLQ και μορφωτικό επίπεδο. Η ανάλυση διακύμανσης ανέδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά στην κλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($F(5,171) = 1,49, p= 0,010, \eta^2=0,087$). Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) έδειξε ότι οι υφιστάμενοι με μεταπτυχιακές σπουδές ($M.O.=2,80$) αντιλαμβάνονται σε στατιστικά μεγαλύτερο βαθμό τη μετασχηματιστική ηγεσία του οργανισμού, όπου εργάζονται, σε σύγκριση με τους υφιστάμενους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Σχήμα 4.6 Μέσοι όροι μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.



Ερωτηματολόγιο MLQ και σωματική άσκηση. Η σύγκριση της σωματικής άσκησης με τους ηγετικούς τύπους, έδειξε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των κλιμάκων μεταξύ τους.

Ερωτηματολόγιο MLQ και κάπνισμα. Το αν καπνίζουν ή όχι οι υφιστάμενοι, φάνηκε να μη σχετίζεται σημαντικά με τα τρία μοντέλα ηγεσίας.

Ερωτηματολόγιο MLQ και κατανάλωση αλκοόλ Τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης με εξαρτημένες μεταβλητές τους μέσους όρους των μοντέλων ηγεσίας και ανεξάρτητη την κατανάλωση αλκοόλ των συμμετεχόντων, δεν έδειξαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές.

Ερωτηματολόγιο MLQ και προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης με εξαρτημένες μεταβλητές τους μέσους όρους των μοντέλων ηγεσίας και ανεξάρτητη την ύπαρξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων, έδειξαν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των κλιμάκων της μετασχηματιστικής ηγεσίας $F(2,150) = 3,28, p = 0,040, \eta^2 = 0,079$. Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, έδειξε ότι στατιστικώς συγκρίσιμες ομάδες προέκυψαν οι κατηγορίες προσωπικών σχέσεων μεταξύ *Ναι* ($M.O. = 2,52$) και *Αναλόγως* ($M.O. = 2,18$). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι επιλέγουν να έχουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους όταν εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας.

Πίνακας 4.7 Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva One-Way) των μέσων όρων μετασχηματιστικής ηγεσίας με ανεξάρτητο παράγοντα τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τριών ομάδων

	Προσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων							
	Ναι		Όχι		Αναλόγως		F	P
	M.O	T.A.	M.O	T.A.	M.O.	T.A.		
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ								
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,52	0,65	1,99	0,45	2,18	0,46	3.28	.040
I*								

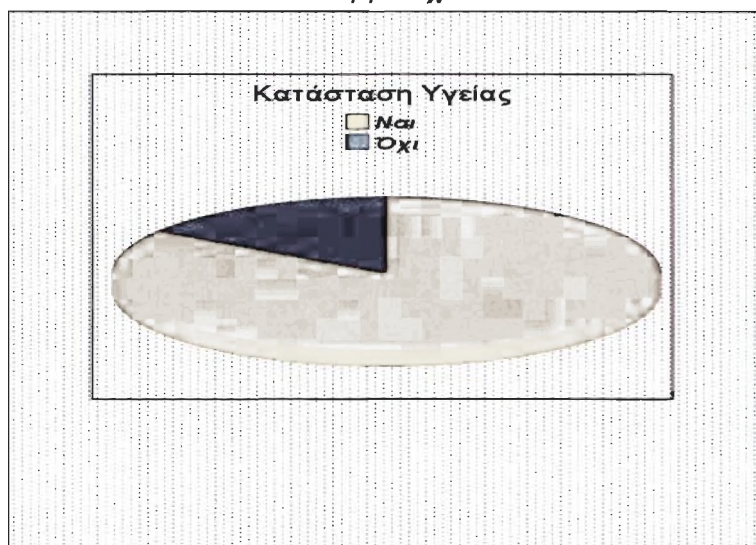
Σημείωση: Ζεύγη συγκρίσεων σύμφωνα με το κριτήριο Tukey (HSD) για $p < 0,05$: I = *Ναι* - *Αναλόγως*

Ερωτηματολόγιο MLQ και στενές σχέσεις με φίλους εκτός εργασιακού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα του *t*-κριτηρίου με ανεξάρτητο παράγοντα την ύπαρξη στενών φίλων των υφιστάμενων εκτός εργασιακού χώρου, έδειξαν ότι δεν υπάρχουν διαφορές στους μέσους όρους της μετασχηματιστικής, διαπραγματευτικής και μη ηγετικής συμπεριφοράς.

Ερωτηματολόγιο MLQ και στρεσογόνα γεγονότα. Δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές των μέσων όρων των κλιμάκων ηγεσίας, οι οποίες να σχετίζονται με τη βίωση στρεσογόνων γεγονότων των υφιστάμενων.

Ερωτηματολόγιο MLQ και κατάσταση υγείας. Όσον αφορά στο αν οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους υγιή ή όχι, βάσει των τριών μοντέλων που εφαρμόζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον, η ανάλυση με *t*-κριτήριο έδειξε στατιστική σημαντικότητα στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας τον έλεγχο *t* για ίσες διακυμάνσεις ($F = 7,66, p > 0,05$), βρέθηκε ότι ο μέσος όρος των ατόμων που θεωρούν τον εαυτό τους υγιή (Μ.Ο = 2,48 Τ.Α. = 0,69) είναι σημαντικά υψηλότερος ($t(148) = 3,64, p = .000$) σε σύγκριση με το μέσο όρο των ατόμων που θεωρούν τον εαυτό τους ως μη υγιή (Μ.Ο. = 1,90 Τ.Α. = 0,99).

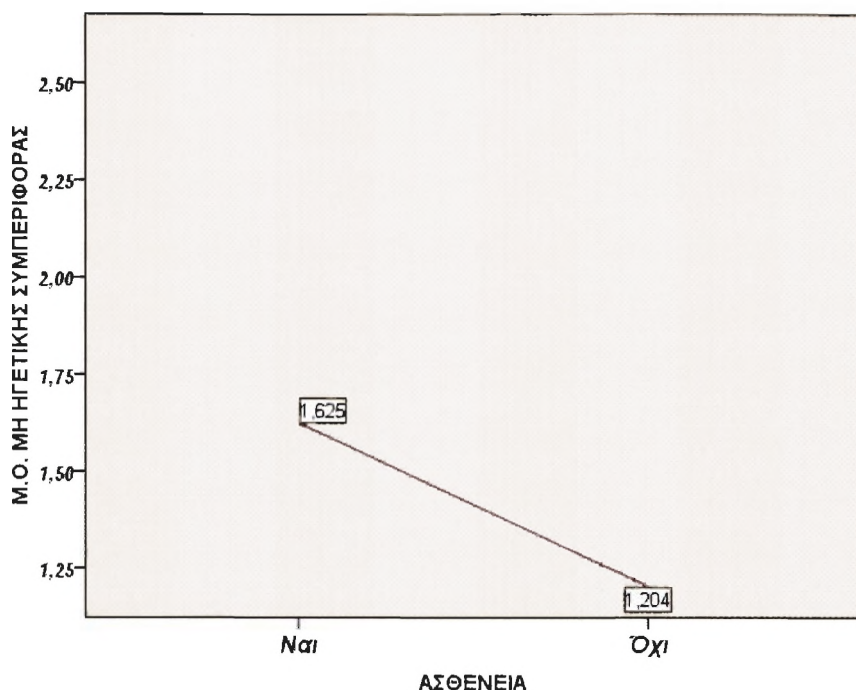
Σχήμα 4.7 Μέσοι όροι μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς την κατάσταση υγείας των συμμετεχόντων.



Ερωτηματολόγιο MLQ και χαλάρωση. Δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές των μέσων όρων των κλιμάκων ηγεσίας, και του χρόνου χαλάρωσης και ανάπαυσης που διαθέτουν οι υφιστάμενοι μέσα στη μέρα τους.

Ερωτηματολόγιο MLQ και ασθένεια. Ο μέσος όρος των τιμών της μη ηγετικής συμπεριφοράς σε άτομα που έχουν αντιμετωπίσει κάποια σοβαρή ασθένεια τους τελευταίους μήνες (Μ.Ο = 1,62 Τ.Α. = 0,83) είναι σημαντικά υψηλότερος ($t(147) = 1,99, p = .048$) από αυτόν της μη ηγετικής συμπεριφοράς σε άτομα που δεν έχουν αντιμετωπίσει κάποια σοβαρή ασθένεια τους τελευταίους μήνες (Μ.Ο. = 1,20 Τ.Α. = 0,74).

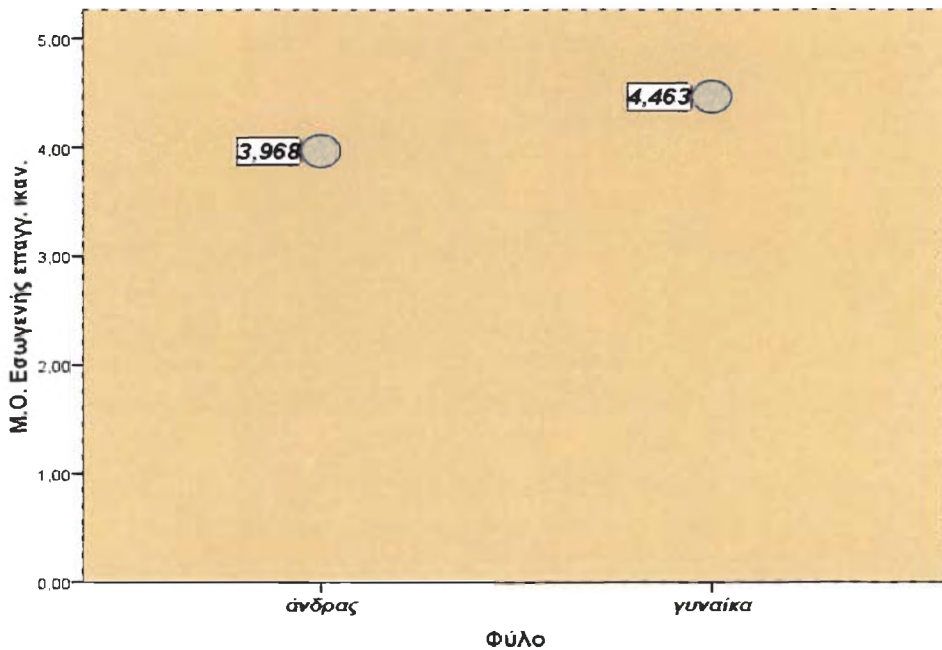
Σχήμα 4.8 Μέσοι όροι μη ηγετικής συμπεριφοράς ως προς την αντιμετώπιση σοβαρής ασθένειας των συμμετεχόντων.



Όσον αφορά στην Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης JSS και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων οι αναλύσεις έδειξαν στατιστική σημαντικότητα σε έξι παράγοντες:

Ερωτηματολόγιο JSS και φύλο. Η ανάλυση με το *t*-κριτήριο έδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για μία από τις δύο κλίμακες του ερωτηματολογίου JSS. Συγκεκριμένα για την κλίμακα της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ($t(146) = -2.78, p = .006$), φάνηκε ότι το γυναικείο φύλο παρουσιάζει υψηλότερους μέσους όρους (M.O = 4,46 T.A. = 0,89) σε σύγκριση με τους άνδρες (M.O = 3,96 T.A. = 1,25). Επειδή οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων ήταν σημαντικά ίσες ($F = 15,22, p < 0,01$), χρησιμοποιήθηκε έλεγχος *t* για ίσες διακυμάνσεις.

Σχήμα 4.9 Μέσοι όροι εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς το φύλο των συμμετεχόντων.



Ερωτηματολόγιο JSS και εκπαίδευση. Οι κατηγορίες της εκπαίδευσης σχετίζονται σημαντικά με τους μέσους όρους της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της κλίμακας της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης $F(5,150) = 4,80, p = 0,000, \eta^2 = 4,777$ και της εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης $F(5,150) = 7,37, p = 0,000, \eta^2 = 6,664$ σε τρεις εκπαιδευτικές κατηγορίες. Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, έδειξε ότι στατιστικώς συγκρίσιμες ομάδες και στις δύο περιπτώσεις, προέκυψαν οι κατηγορίες *Λύκειο*, *T.E.I.* και *Μεταπτυχιακές Σπουδές*. Φάνηκε ότι στην περίπτωση της εσωγενούς ικανοποίησης, οι απόφοιτοι Λυκείου παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους, ενώ στην περίπτωση της εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης, οι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών είναι η ομάδα με τους υψηλότερους μέσους όρους. Αναλυτικότερα:

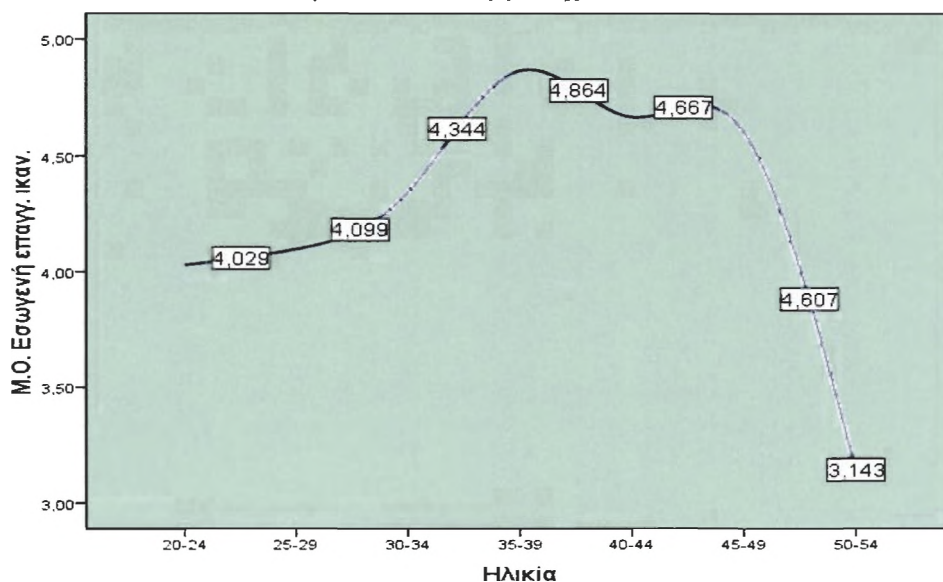
Πίνακας 4.8 Ανάλυση διακύμανσης (Ανομα One-Way) των μέσων όρων επαγγελματικής ικανοποίησης με ανεξάρτητο παράγοντα την εκπαίδευση και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τεσσάρων ομάδων

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	Προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους							
	Λύκειο		Τ.Ε.Ι.		Μεταπτ. Σπουδές		F	P
	M.O	T.A.	M.O	T.A.	M.O.	T.A.		
Εσωγενή επαγγελμ. Ικανοποίηση 1*, 2*	4,67	1,02	3,47	0,99	4,33	1,09	4,80	0,00
Εξωγενή επαγγελμ. Ικανοποίηση 1*, 2*	5,16	1,04	3,65	1,14	4,74	0,92	7,37	0,00

Σημείωση: Ζεύγη συγκρίσεων σύμφωνα με το κριτήριο Tukey (HSD) για $p < 0,01$: 1= Λύκειο – Τ.Ε.Ι., 2= Τ.Ε.Ι. – Μεταπτυχιακές σπουδές.,

Ερωτηματολόγιο JSS και ηλικία. Οι κατηγορίες της ηλικίας σχετίζονται σημαντικά με τους μέσους όρους της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης με εξαρτημένες μεταβλητές τους μέσους όρους της επαγγελματικής ικανοποίησης και ανεξάρτητη την ηλικία των συμμετεχόντων, έδειξαν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της κλίμακας της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης $F(6,150) = 2,64, p = 0,040, \eta^2 = 2,781$. Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, έδειξε ότι στατιστικώς συγκρίσιμες ομάδες προέκυψαν οι ηλικιακές κατηγορίες 35-39 έτη ($M.O. = 4,86$) και 50-54 έτη ($M.O. = 3,14$). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι των 35-39 ετών αισθάνονται υψηλότερη εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους των 50-54 ετών.

Σχήμα 4.10 Μέσοι όροι εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων.



Ερωτηματολόγιο JSS και προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους. Οι κατηγορίες των προσωπικών σχέσεων με άλλους εργαζόμενους του ίδιου χώρου σχετίζονται σημαντικά με τους μέσους όρους της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης έδειξαν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της κλίμακας της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης $F(2,150) = 2,24, p = 0,016, \eta^2 = 4,550$ και της εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης $F(2,150) = 3,57, p = 0,031, \eta^2 = 3,577$. Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, έδειξε ότι στατιστικώς συγκρίσιμες ομάδες και στις δύο περιπτώσεις, προέκυψαν οι κατηγορίες *Ναι* και *Αναλόγως*. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική ικανοποίηση επιδιώκουν να έχουν προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Πίνακας 4.9 Ανάλυση διακύμανσης (Ανομα One-Way) των μέσων όρων επαγγελματικής ικανοποίησης με ανεξάρτητο παράγοντα τις προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τριών ομάδων

	Προσωπικές σχέσεις με συναδέλφους							
	Ναι		Όχι		Αναλόγως		F	P
	M.O	T.A.	M.O	T.A.	M.O.	T.A.		
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ								
Εσωγενή επαγγελμ. Ικανοποίηση I*	4,51	0,91	4,19	0,77	3,99	1,20	4,24	,016
Εξωγενή επαγγελμ. Ικανοποίηση I*,	4,77	0,90	4,91	0,84	4,34	1,19	3,57	,031

Σημείωση: Ζεύγη συγκρίσεων σύμφωνα με το κριτήριο Tukey (HSD) για $p < 0,05$: I = *Ναι* - *Αναλόγως*,

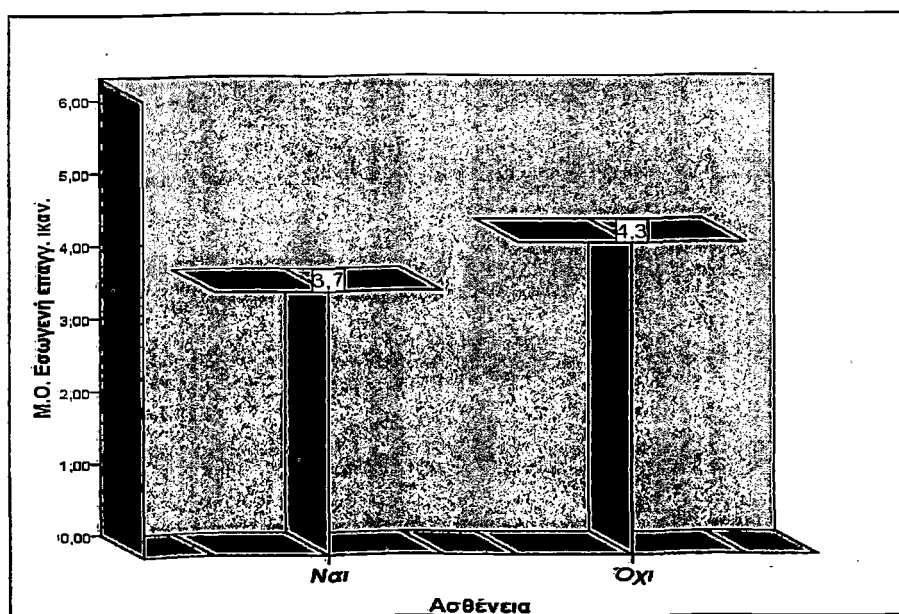
Ερωτηματολόγιο JSS και κατάσταση υγείας. Τα αποτελέσματα του *t*-κριτηρίου με ανεξάρτητο παράγοντα την κατάσταση υγείας των συμμετεχόντων, έδειξε ότι οι υφιστάμενοι που βιώνουν εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση ($t(35) = 2,01, p = .005$), παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους στην κλίμακα του «*Ναι*» (M.O = 4,71 T.A. = 0,94), ότι αισθάνονται δηλαδή υγιείς. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4.10 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου JSS ως προς την κατάσταση υγείας των συμμετεχόντων

Μεταβλητές Ερωτηματολογίου JSS	Κατάσταση Υγείας				t (df)
	Ναι		Όχι		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Εσωγενή Ικανοποίηση	4,34	1,00	4,00	1,23	(37)=1,39
Εξωγενή Ικανοποίηση	4,71	0,94	4,18	1,32	(35)=2,01**

Ερωτηματολόγιο JSS και ασθένεια. Ο μέσος όρος των τιμών της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης σε άτομα που έχουν αντιμετωπίσει κάποια σοβαρή ασθένεια τους τελευταίους μήνες (M.O = 3,66 T.A. = 1,28) είναι σημαντικά χαμηλότερος ($t(147)=-2.28, p=.024$) από αυτόν της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης σε άτομα που δεν έχουν αντιμετωπίσει κάποια σοβαρή ασθένεια τους τελευταίους μήνες (M.O. = 4,33 T.A. = 1,01).

Σχήμα 4.11 Μέσοι όροι εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την αντιμετώπιση σοβαρής ασθένειας των συμμετεχόντων.



Τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τέκνων στην οικογένεια, σωματική άσκηση, κάπνισμα, κατανάλωση αλκοόλ, στενές σχέσεις με φίλους εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, στρεσογόνα γεγονότα, χαλάρωση) δεν έδειξαν στατιστική σημαντικότητα στους παράγοντες του Ερωτηματολογίου JSS.

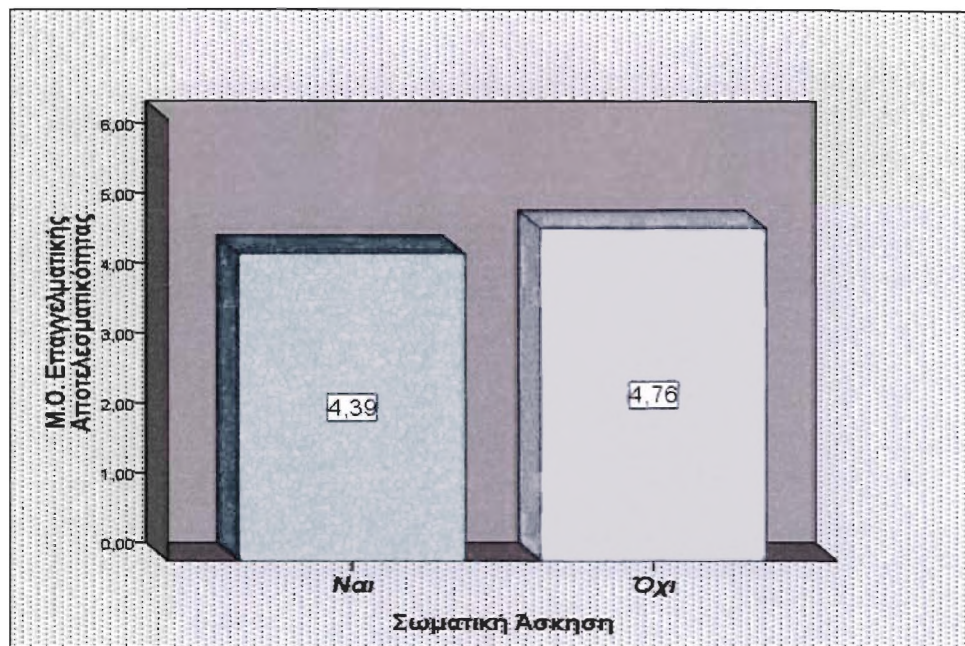
Όσον αφορά στο Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach - MBI-GS και τα βιογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων οι αναλύσεις έδειξαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους παρακάτω παράγοντες:

Ερωτηματολόγιο MBI-GS και οικογενειακή κατάσταση. Η σύγκριση της οικογενειακής κατάστασης με την επαγγελματική εξουθένωση, έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των κλίμακων κυνισμού και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, στην κλίμακα του κυνισμού $F(3,150) = 2,99, p = 0,033$, όσοι εμπίπτουν στην κατηγορία «Άλλο» (M.O.=3,56), παρουσιάζουν υψηλότερο μέσο όρο, σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες «Παντρεμένος» (M.O.=2,98), και «Άγαμος» (M.O.=2,31). Ενώ, στην κλίμακα της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας $F(3,150) = 3,27, p = 0,023$, παρουσιάζουν υψηλότερο μέσο όρο, όσοι εμπίπτουν στην κατηγορία «Παντρεμένος» (M.O.=4,69) σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες «Άγαμος» (M.O.=4,66) και «Άλλο» (M.O.=3,76).

Ερωτηματολόγιο MBI-GS και αριθμός τέκνων στην οικογένεια. Η σύγκριση της ύπαρξης και του αριθμού των παιδιών στην οικογένεια με τους παράγοντες του ερωτηματολογίου επαγγελματικής εξουθένωσης, έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της κλίμακας εξάντλησης $F(2,150) = 4,25, p = 0,016$. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που έχουν δύο τέκνα, παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους (M.O.=3,69), σε σχέση με εκείνους που έχουν μόνο ένα (M.O.=2,73).

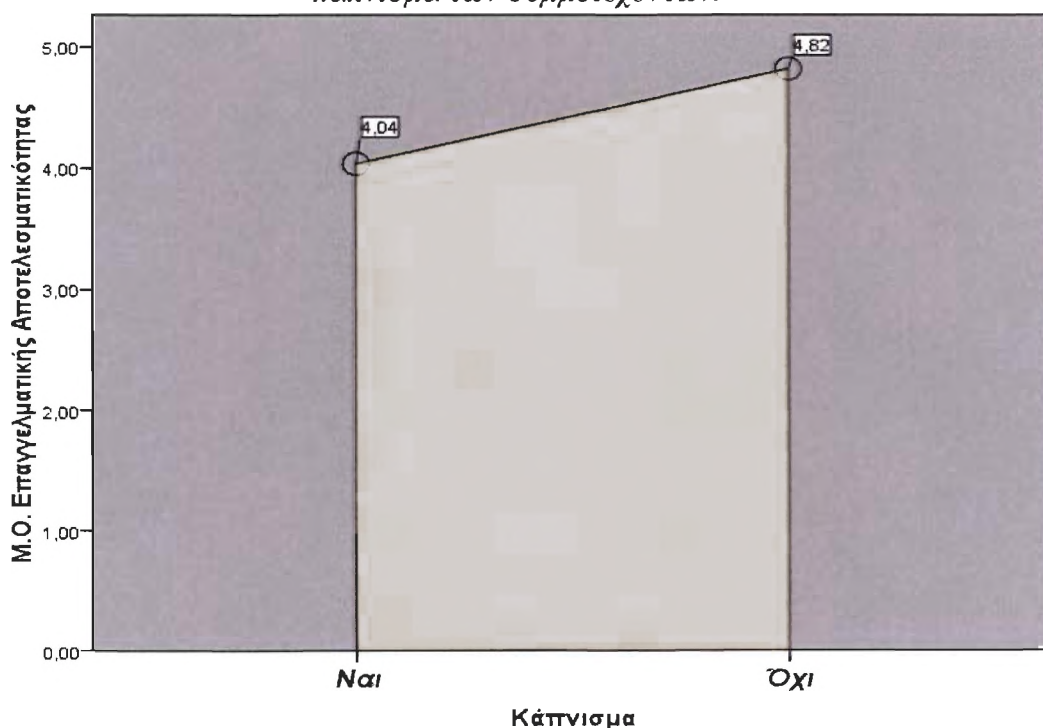
Ερωτηματολόγιο MBI-GS και σωματική άσκηση. Η σύγκριση της σωματικής άσκησης με την επαγγελματική εξουθένωση, έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ($t(144) = -2.28, p = .024$). Συγκεκριμένα, οι υφιστάμενοι που δεν κάνουν κάποιο είδος σωματικής άσκησης, παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους (M.O.=4,76) στην κλίμακα της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, σε σύγκριση με εκείνους που γυμνάζονται (M.O.=4,39) Ωστόσο δε φάνηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στο είδος της σωματικής άσκησης.

Σχήμα 4.12 Μέσοι όροι επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ως προς τη σωματική άσκηση των συμμετεχόντων.



Ερωτηματολόγιο MBI-GS και κάπνισμα. Το αν καπνίζουν ή όχι οι υφιστάμενοι, φάνηκε επίσης να σχετίζεται σημαντικά με την κλίμακα της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ($t(144)=-4.64, p=.000$). Συγκεκριμένα, οι μη καπνίζοντες παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους (Μ.Ο.=4,82) από τους καπνίζοντες (Μ.Ο.=4,04). Ωστόσο, δε φάνηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην ποσότητα των τσιγάρων που καπνίζουν οι συμμετέχοντες.

Σχήμα 4.13 Μέσοι όροι επαγγελματικής αποτελεσματικότητας ως προς το κάπνισμα των συμμετεχόντων.



Ερωτηματολόγιο MBI-GS και προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Τα αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης με εξαρτημένες μεταβλητές τους μέσους όρους των κλιμάκων επαγγελματικής εξουθένωσης και ανεξάρτητη την ύπαρξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων, έδειξαν σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των κλιμάκων της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας $F(2,150) = 7,19, p = 0,001, \eta^2 = 6,368$. Ο έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων Tukey HSD, έδειξε ότι στατιστικώς συγκρίσιμες ομάδες προέκυψαν οι κατηγορίες προσωπικών σχέσεων μεταξύ *Ναι* (Μ.Ο.=4,90) και *Αναλόγως* (Μ.Ο.= 4,36), καθώς και μεταξύ *Όχι* (Μ.Ο.=4,19) και *Ναι* (Μ.Ο.=4,90). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι συνήθως επιλέγουν να έχουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους όταν εμφανίζουν επαγγελματική αποτελεσματικότητα.

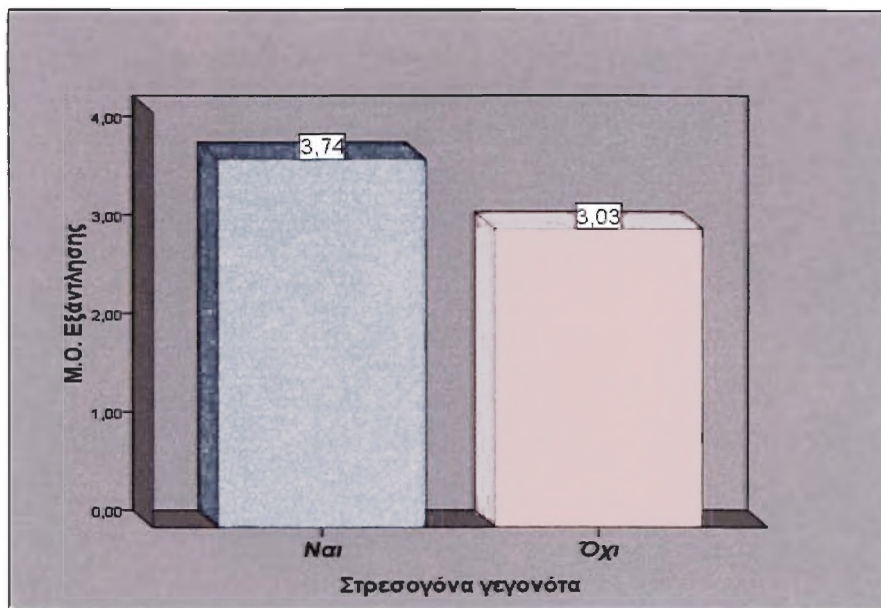
Πίνακας 4.11 Ανάλυση διακύμανσης (Ανοva One-Way) των μέσων όρων επαγγελματικής αποτελεσματικότητας με ανεξάρτητο παράγοντα τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων Tukey (HSD) μεταξύ των τριών ομάδων

Προσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων								
	Ναι		Όχι		Αναλόγως		F	P
	M.O	T.A.	M.O	T.A.	M.O.	T.A.		
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ								
Επαγγελματική Αποτελεσμ. <i>1*, 2*</i>	4,90	1,35	4,19	1,57	4,36	1,28	7.19	.001

Σημείωση: Ζεύγη συγκρίσεων σύμφωνα με το κριτήριο Tukey (HSD) για $p < 0,05$: 1= Ναι –Αναλόγως, 2= Ναι - Όχι,

Ερωτηματολόγιο MBI-GS και στρεσογόνα γεγονότα. Βάσει της ανάλυσης με το *t*-κριτήριο, βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές των μέσων όρων των κλιμάκων επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες σχετίζονται με τη βίωση στρεσογόνων γεγονότων των υφισταμένων. Συγκεκριμένα, στην κλίμακα της εξάντλησης ($t(148) = 2,98, p = .003$) οι υφισταμένοι που έχουν βιώσει στρεσογόνα γεγονότα τον τελευταίο καιρό έχουν σημαντικά υψηλότερους μέσους όρους (Μ.Ο = 3,74 Τ.Α. = 1,31) σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν βιώσει (Μ.Ο = 3,03 Τ.Α. = 1,36).

Σχήμα 4.14 Μέσοι όροι εξάντλησης ως προς την αντιμετώπιση στρεσογόνων γεγονότων από τους συμμετέχοντες.



Ερωτηματολόγιο MBI-GS και κατάσταση υγείας. Όσον αφορά στο αν οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους υγιή ή όχι, η ανάλυση με *t*-κριτήριο έδειξε στατιστική σημαντικότητα σε όλες τις κλίμακες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αναλυτικότερα:

Πίνακας 4.12 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MBI-GS ως προς την κατάσταση της υγείας τους

Μεταβλητές Ερωτηματολογίου MBI-GS	Κατάσταση υγείας				<i>t</i> (df)
	Υφιστάμενοι που θεωρούν τον εαυτό τους υγιή		Υφιστάμενοι που δε θεωρούν τον εαυτό τους υγιή		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Εξάντληση	3,35	1,26	4,19	1,59	(36)=-2,64**
Επαγγελμ. Αποτελεσμ.	4,80	0,90	3,90	0,93	(148)=4,76*
Κυνισμός	2,67	1,53	3,40	1,44	(148)=-2,31**

* $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

Ερωτηματολόγιο MBI-GS και χαλάρωση. Βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές των μέσων όρων των δύο κλιμάκων επαγγελματικής

εξουθένωσης, και του χρόνου χαλάρωσης που διαθέτουν οι υφιστάμενοι μέσα στη μέρα τους. Συγκεκριμένα, οι υφιστάμενοι που δεν βρίσκουν χρόνο για χαλάρωση, παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους στην κλίμακα της εξάντλησης, ενώ εκείνοι που βρίσκουν χρόνο για χαλάρωση, παρουσιάζουν υψηλό μέσο όρο στην κλίμακα της αποτελεσματικότητας.

Πίνακας 4.13 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MBI-GS ως προς την χαλάρωση των υφιστάμενων

Μεταβλητές MBI-GS	Κατάσταση υγείας				t (df)
	Υφιστάμενοι που βρίσκουν χρόνο για χαλάρωση		Υφιστάμενοι που δε βρίσκουν χρόνο για χαλάρωση		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Εξάντληση	3,29	1,32	3,87	1,36	(147)=-2,57**
Επαγγελμ. Αποτελεσμ.	4,81	0,97	4,34	0,92	(148)=2,90**
Κυνισμός	2,86	1,65	2,73	1,35	(148)=4,95

* $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

Ερωτηματολόγιο MBI-GS και ασθένεια. Επίσης στατιστικώς σημαντικές διαφορές βρέθηκαν μεταξύ των μέσων όρων του κυνισμού και της αντιμετώπισης κάποιας σοβαρής ασθένειας τους τελευταίους μήνες. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 4.14 Μέσοι όροι των κλιμάκων του Ερωτηματολογίου MBI-GS ως προς την αντιμετώπιση ασθένειας

Μεταβλητές MBI-GS	Κατάσταση υγείας				t (df)
	Υφιστάμενοι που έχουν βιώσει κάποια σοβαρή ασθένεια		Υφιστάμενοι που δεν έχουν βιώσει κάποια σοβαρή ασθένεια		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Εξάντληση	4,40	1,60	3,41	1,30	(146)=-2,63
Επαγγελμ. Αποτελεσμ.	4,67	1,11	4,62	0,96	(147)=0,77
Κυνισμός	3,77	1,81	2,71	1,49	(147)=2,46**

* $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

Τέλος, όσον αφορά στα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, κατανάλωση αλκοόλ και στενές σχέσεις με φίλους εκτός εργασιακού περιβάλλοντος,) οι αναλύσεις δεν έδειξαν στατιστική σημαντικότητα στους παράγοντες του Ερωτηματολογίου MBI-GS.

4. Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η εύρεση σχέσης μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος, σε σύγκριση με άλλες δύο ηγετικές συμπεριφορές (την διαπραγματευτική και τη μη ηγετική) και του βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Παράλληλα με το βασικό σκοπό της έρευνας, διερευνήθηκαν ποιες συγκεκριμένες ηγετικές διαστάσεις/τεχνικές προκαλούν την θετική ή αρνητική αλληλεπίδραση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εξουθένωσης και των παραπάνω ηγετικών μοντέλων. Ως τελικός στόχος, αλλά ιδιαίτερα σημαντικός, τέθηκε η διερεύνηση τυχόν διαφορών μεταξύ των τριών ερωτηματολογίων MLQ, JSS και MBI-GS και των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων.

Αρχικά, συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας καθίσταται φανερό ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει καταλυτικά το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης. Όπως και σε άλλες προηγούμενες έρευνες (Antoniou & Cooper, 2005· Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu, 2004· Bono & Judge, 2003· Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004· Densten, 2005· Koh, Steers, & Terborg, 1995· Bycio, Hackett, & Allen., 1995) η επιβεβαίωση αυτής της αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ τους, βασίζεται στην θεωρία ότι όσο πιο μετασχηματιστικός είναι ένας ηγέτης-προϊστάμενος, τόσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφιστάμενων και μειώνεται αντίστοιχα το επίπεδο της επαγγελματικής τους εξουθένωσης. Καθώς, όπως έχει ήδη αναλυθεί, η μετασχηματιστική ηγεσία, προωθεί την ομαδικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, και γίνεται αρεστή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να αυξάνει το επίπεδο της ικανοποίησης που αισθάνονται στην εργασία τους, με παράλληλη αύξηση του επιπέδου της επαγγελματικής τους αποτελεσματικότητας. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της παρούσας μελέτης, οδηγούν στα παρακάτω συμπεράσματα:

Εξετάζοντας ποιες από τις τρεις βασικές ηγετικές συμπεριφορές εξηγούν το θετικό ή αρνητικό βαθμό επιρροής στην επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των τραπεζικών υπαλλήλων, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στην εσωγενή και εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Επίσης, φάνηκε ότι έχει αρνητική επίδραση στην εξάντληση και τον κυνισμό των εργαζόμενων. Έτσι, όσο περισσότερο εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό μοντέλο σε έναν τραπεζικό οργανισμό, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος και τόσο περισσότερο αποτελεσματικός θα είναι, με παράλληλη μείωση των επιπέδων εξάντλησης και κυνισμού στην εργασία του. Επομένως, οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας, που αφορούν στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, επιβεβαιώνονται.

Αναλυτικότερα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνει και εμπνέει τους υφιστάμενούς του για δημιουργικότητα και ρίσκο και τους προτρέπει να αναζητούν περισσότερα από αυτά που συνήθως επιδιώκουν. Επομένως, όπως και σε άλλες έρευνες (Schyns & Felfe, 2006· Judge & Bono, 2004· Ehrhart & Klein, 2001· Sandal, Mjeldheim, & Backer, 2008), η μετασχηματιστική ηγεσία επιβεβαιώνεται ως θετικός παράγοντας στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου.

Όσον αφορά στην εσωγενή και εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση, εκ των οποίων η πρώτη αφορά το βαθμό, στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας του, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στο βαθμό, τον οποίο ο εργαζόμενος λαμβάνει ικανοποίηση από τον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας, τις οικονομικές απολαβές και τις δυνατότητες για προαγωγή, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να επιδρά πολύ θετικά. Εφόσον, ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας είναι πιο κοντά σε αυτό που ορίζεται ως *αποτελεσματική ηγεσία* (Geyer & Steyrer, 1998), ενισχύει τη διατήρηση της θετικής στάσης του εργαζόμενου (George, 2000) και οδηγεί σε υψηλή επαγγελματική ανατροφοδότηση (Watkin, 2000).

Μια επιπλέον διεθνής έρευνα (Shamir και συν., 1993) έδειξε ότι, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους ώστε να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και αυτεπάρκεια, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη συναισθηματική εμπλοκή μαζί τους και καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοσή τους και ικανοποίησή τους από την εργασία. Επιπλέον, η ικανότητά τους να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα και να ελέγχουν την επιθυμία τους για προσωπική

ικανοποίηση, αποσπά την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και το σεβασμό των οπαδών τους (Greenspan, 1989).

Σχετικά με την επιβεβαίωση των υποθέσεων για την αρνητική συσχέτιση της μετασηματιστικής ηγεσίας με την εξάντληση και τον κυνισμό, σημαντικές έρευνες έχουν αναδείξει τη θετική της σύνδεση με τη δέσμευση των εργαζόμενων (Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu, 2004), καθώς και την ενδυνάμωση και κινητοποίησή τους (Bono & Judge, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Η εφαρμογή της μετασηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς δρα αποτελεσματικά στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης, εφόσον οι μετασηματιστικοί προϊστάμενοι επιδιώκουν να βελτιώσουν την ηθική και τις αξίες των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να συγκλίνουν με τις προσδοκίες του οργανισμού (Avolio, 1999). Υπό αυτό το πρίσμα, οι υφιστάμενοι και οι ηγέτες έρχονται σε συμφωνία αξιών με αποτέλεσμα, αφενός τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους και αφετέρου τη θετική αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος και από τις δύο πλευρές (Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Παράλληλα, η προβολή ενός οράματος για ευημερία κινητοποιεί διαρκώς τους εργαζόμενους, με συνέπεια τη μείωση των πιθανοτήτων για επαγγελματική εξουθένωση (Densten, 2005).

Στην παρούσα μελέτη, προκειμένου να διερευνηθεί βαθύτερα η επίδραση της μετασηματιστικής ηγεσίας, στην επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συναφειακής συσχέτισης με τις βασικές μετασηματιστικές και διαπραγματευτικές τεχνικές, όπως αυτές αναφέρονται στη θεωρία του Bass (1998), ως “διαστάσεις” των ηγετικών μοντέλων. Σύμφωνα λοιπόν με τον Πίνακα 4.5 η εσωγενή και εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και η επαγγελματική αποτελεσματικότητα φαίνεται ότι σχετίζονται θετικά με τις μετασηματιστικές τεχνικές: “εξιδανικευμένη επιρροή (ως συμπεριφορά)”, “εξιδανικευμένη επιρροή (ως γνώρισμα)”, “εμπνευσμένη παρακίνηση”, “έξατομικευμένη φροντίδα” και “διανοητική διέγερση”. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της μετασηματιστικής ηγεσίας και της “συναισθηματικής εξάντλησης”, και “κυνισμού” των εργαζόμενων.

Επειδή οι μεταξύ τους συσχετίσεις είναι πολύ ισχυρές και με πιθανότητα $p < 0,01$, συμπεραίνεται ότι ένας εργαζόμενος θα εμφανίζει ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα σε οργανισμούς όπου εφαρμόζεται η μετασηματιστική ηγεσία στο σύνολό της, αλλά έχει ακόμη υψηλότερη ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα όταν ο προϊστάμενός του εφαρμόζει τις συγκεκριμένες μετασηματιστικές τεχνικές.

Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και σε μια πρόσφατη μελέτη του Densten, (2005), όπου αξιολογήθηκαν οι διαστάσεις της μετασηματιστικής ηγεσίας, με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach (1986).

Όσον αφορά στην διαπραγματευτική ηγεσία και τις διαπραγματευτικές τεχνικές: “*συστηματική ενίσχυση*” και “*διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης (ενεργητική & παθητική)*” τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ορισμένες θετικές συσχετίσεις, παρόλο που είχε προβλεφθεί το αντίθετο. Συγκεκριμένα, η διαπραγματευτική ηγεσία και οι διαστάσεις της φαίνεται να επιδρούν θετικά (ωστόσο με χαμηλότερο βαθμό συσχέτισης) στην επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, αυτό οφείλεται σε δύο λόγους. Αφενός, σύμφωνα με τη μετασηματιστική θεωρία του Burns (2003), το διαπραγματευτικό μοντέλο αποτελεί το αντίθετο άκρο του ίδιου συνεχούς, ενώ σύμφωνα με την «*υπόθεση επέκτασης*» των Bass και Avolio (1994), κάθε ηγέτης μπορεί να εκδηλώσει παράλληλα, αλλά σε διαφορετικό βαθμό, τη μετασηματιστική και τη διαπραγματευτική συμπεριφορά. Επομένως, μέσω του συνδυασμού των μετασηματιστικών και διαπραγματευτικών ηγετικών συμπεριφορών από τον ίδιο προϊστάμενο, δύναται να υπάρξει θετική συσχέτιση μεταξύ της διαπραγματευτικής ηγεσίας και των κλιμάκων ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας..

Σχετικά με τη μη ηγετική συμπεριφορά, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις. Πράγματι, ο συγκεκριμένος ηγετικός τύπος σχετίζεται θετικά με την εξάντληση και τον κυνισμό των εργαζόμενων. Κατά την εφαρμογή της μη ηγετικής συμπεριφοράς, απουσιάζει οποιαδήποτε συναλλαγή, ομαδικότητα και δημιουργικότητα στην εργασία, εφόσον η εξουσία ουσιαστικά δεν ασκείται (Bass, 1998). Τέτοιες δυσμενείς επαγγελματικές συνθήκες (μακρόχρονη εργασία χωρίς εναλλαγές, έλλειψη αυτονομίας, ανεπαρκή και αυταρχική διοίκηση του οργανισμού, φτωχό εργασιακό περιβάλλον, χαμηλός μισθός και αρνητικές σχέσεις με συναδέλφους) αποτελούν βασικά αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης (Densten, 2005; Kaufhold, Alvarez, & Arnold, 2006).

Προχωρώντας στις τρεις τελευταίες ερευνητικές υποθέσεις (4, 5 & 6) της παρούσας μελέτης, οι οποίες αναφέρονται στις διαφορές μεταξύ των τριών ερωτηματολογίων *MLQ JSS*, και *MBI-GS* και των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων, η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων οδήγησε στα εξής συμπεράσματα: Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο *MLQ*, δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των υφιστάμενων του δείγματος ως προς **την ηλικία, την**

οικογενειακή κατάσταση, την ύπαρξη και αριθμό τέκνων στην οικογένεια, τη σωματική άσκηση, τις στενές σχέσεις με φίλους εκτός εργασιακού περιβάλλοντος την κατανάλωση αλκοόλ, το κάπνισμα, τα στρεσογόνα γεγονότα και τη χαλάρωση. Σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις τους για τα τρία μοντέλα ηγεσίας φάνηκαν στα παρακάτω δημογραφικά στοιχεία:

Ως προς τα **φύλο των συμμετεχόντων**, φάνηκε ότι οι γυναίκες τείνουν να διακρίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της διαπραγματευτικής, γεγονός το οποίο δηλώνει την μεγαλύτερη αποδοχή της εκ μέρους των γυναικών. Ποικίλες μελέτες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο μετασχηματιστικές από τους άνδρες σε χώρους των επιχειρήσεων (Eagly και συν., 2003), καθώς τείνουν να είναι περισσότερο προστατευτικές (Eagly και συν., 1991) και κοινωνικά ευαισθητοποιημένες επιδεικνύοντας στοιχεία αλτρουισμού (Bass, 1998), χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν κατ'εξοχήν με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Yammarino & Dubinsky, 1994).

Όσον αφορά στο **μορφωτικό επίπεδο** οι αναλύσεις έδειξαν ότι οι υφιστάμενοι με μεταπτυχιακές σπουδές, αντιλαμβάνονται σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό τη μετασχηματιστική ηγεσία του τραπεζικού οργανισμού όπου εργάζονται, σε σύγκριση με τους υφιστάμενους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό δείχνει αφενός ότι το επίπεδο εκπαίδευσης είναι βασικό στοιχείο στο να κατανοήσει και να αντιληφθεί ένας εργαζόμενος το μετασχηματιστικό στυλ και αφετέρου ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως επιδιώκουν (Bass, 1998) ακόμη και σε προσωπικό επίπεδο.

Σχετικά με τις **προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων**, φάνηκε ότι σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου εφαρμόζεται η μετασχηματιστική ηγεσία οι εργαζόμενοι επιλέγουν να έχουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Αυτό είναι αναμενόμενο, από τη στιγμή που το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας προωθεί την ομαδικότητα και τη δημιουργικότητα και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να τοποθετούν το καλό της ομάδας και του οργανισμού πάνω από τα προσωπικά τους συμφέροντα (Bass, 1998).

Σημαντικές υπήρξαν οι αναλύσεις που έδειξαν θετικά αποτελέσματα μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου και της **κατάστασης υγείας των εργαζόμενων**. Στο συγκεκριμένο περιβάλλον οι εργαζόμενοι αισθάνονται και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως πιο υγιή. Οι παράγοντες υγιεινής, που αφορούν το πλαίσιο εργασίας περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως η πολιτική των επιχειρήσεων, ο τρόπος

διοίκησης, ο τρόπος επίβλεψης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, τα οφέλη της επιχείρησης και οι εργασιακές συνθήκες (Duane & Schultz, 1982), και οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση (Riggio, 2003). Επομένως οι συνέπειες της εξάντλησης και του κυνισμού που έχουν αντίκτυπο στη ψυχοσωματική κατάσταση του ατόμου, ουσιαστικά απουσιάζουν (Cushway, 1992).

Παράλληλα, η παρούσα έρευνα απέδειξε την αρνητική επίδραση της μη ηγετικής συμπεριφοράς στη συνολική κατάσταση υγείας των εργαζόμενων. Στις τράπεζες όπου ασκείται η μη ηγετική συμπεριφορά, οι υφιστάμενοι δηλώνουν ότι έχουν αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα υγείας τους τελευταίους μήνες. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης έχουν ισχυρή επίδραση στην επαγγελματική εξουθένωση, ιδιαίτερα οι παράγοντες της ασυνέπειας, των αποτελεσμάτων του οργανισμού και το εργασιακό πλαίσιο (Lee & Ashforth, 1996· Schabracq, Winnubst, & Cooper, 2003).

Όσον αφορά στην Κλίμακα Επαγγελματικής Ικανοποίησης JSS και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων οι αναλύσεις έδειξαν στατιστική σημαντικότητα σε έξι παράγοντες.

Συγκεκριμένα για την κλίμακα της εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης, φάνηκε ότι το γυναικείο φύλο παρουσιάζει υψηλότερους μέσους όρους σε σύγκριση με τους άνδρες. Αυτό σημαίνει ότι οι γυναίκες φαίνεται να λαμβάνουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία, όσον αφορά στο περιεχόμενο όπως, η συμβολή της στην προσωπική τους ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση (Clark, 1997· Temesgen & Parvinder, 2007· Sloane & Williams, 2000· Long, 2005).

Όσον αφορά στην εκπαίδευση φάνηκε ότι στην περίπτωση της εσωγενούς ικανοποίησης, οι απόφοιτοι Λυκείου παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους, ενώ στην περίπτωση της εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης, οι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών είναι η ομάδα με τους υψηλότερους μέσους όρους. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, η πρώτη περίπτωση σχετίζεται με τις μειωμένες απαιτήσεις που έχει η εργασία από τους αποφοίτους Λυκείου. Όσο πιο υψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο του ατόμου, τόσο πιο υψηλές είναι και οι απαιτήσεις του όσον αφορά στην ικανοποίησή του από την εργασία (Korman, 1977· Gardner, & Oswald, 2002). Αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση, οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακές σπουδές εκφράζουν εξωγενή ικανοποίηση, καθώς οι αποδοχές και τα κίνητρα που προέρχονται από την εργασία τους (μισθός, προαγωγές) ικανοποιούν τις προσδοκίες τους (Vroom, 1964· Riggio, 2003· Κάντας, 1998).

Σε σχέση με την **ηλικία**, οι εργαζόμενοι των 35-39 ετών φάνηκε ότι βιώνουν υψηλότερη εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους των 50-54 ετών. Ένα από τα πιο συνεπή ευρήματα στις έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η σχέση της με την ηλικία, που καθώς αυξάνει η τελευταία, επηρεάζει θετικά την πρώτη (Schultz, 1982). Όσο το άτομο προσαρμόζεται και αρχίζει να επιτυγχάνει επαγγελματικούς στόχους, η επαγγελματική ικανοποίηση βελτιώνεται και τελικά κορυφώνεται γύρω στα τέλη της τρίτης και στις αρχές της τέταρτης δεκαετίας του ατόμου (30-40 έτη). Η θετική αυτή σχέση ισχύει καθ' όλη την πάροδο των χρόνων, μέχρι περίπου τα χρόνια της συνταξιοδότησης, όπου παρατηρείται μεγάλη μείωση (Korman, 1977· Jewell & Siegall, 1990).

Αναφορικά με το αν επιδιώκουν οι εργαζόμενοι να έχουν **προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους** τους φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική ικανοποίηση επιδιώκουν να έχουν προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Μια δυνατή εξήγηση για αυτό είναι ότι σε περιβάλλον όπου επιδρά θετικά στο συναίσθημα του εργαζόμενου, δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα για ανάπτυξη και σύσφιξη δεσμών, εφόσον μοιράζονται ομαδικό πνεύμα και κοινούς στόχους. Επίσης, η σύσφιξη συναδελφικών σχέσεων αποτελεί έναν από τους πλέον αποτελεσματικότερους τρόπους για να διατηρηθεί η εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Pascoe, και συν., 2002).

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν **εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση** δηλώνουν ότι αισθάνονται υγιείς και αξιολογούν ως αρμονική την κατάσταση της **σωματικής και ψυχικής τους υγείας**. Ενώ επίσης, άτομα με υψηλή **εσωγενή επαγγελματική ικανοποίηση** δηλώνουν ότι δεν έχουν **αντιμετώπισει κάποια σοβαρή ασθένεια** τους τελευταίους μήνες. Επομένως, καθίσταται προφανές ότι το εργασιακό περιβάλλον και η ικανοποίηση του εργαζόμενου από αυτό, επηρεάζει άμεσα την γενικότερη κατάσταση της υγείας του, η οποία δεν αφορά μόνο στη φυσική κατάσταση αλλά και την ψυχική ισορροπία του επαγγελματία και τη συμπεριφορά του τόσο στην εργασία όσο και στην κοινωνική-προσωπική του ζωή (Μάρκου, 2005· Riggio, 2003).

Όσον αφορά στο **Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach - MBI-GS** και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων οι αναλύσεις έδειξαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στους παρακάτω παράγοντες:

Όσον αφορά στην **οικογενειακή κατάσταση** και τον **αριθμό των τέκνων στην οικογένεια**, η έρευνα έδειξε ότι οι έγγαμοι έχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να παίζει ανασχετικό ρόλο στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, οι οικογένειες που έχουν δύο ή περισσότερα τέκνα, παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης. Ανάλογα αποτελέσματα έχουν δείξει ευρήματα άλλων ερευνών σχετικά με το κατά πόσο ο αριθμός των παιδιών επηρεάζει την επαγγελματική εξουθένωση του ζευγαριού (Grzywacz & Marks, 2000· Milkie & Peltola, 1999).

Η **σωματική άσκηση** και το **κάπνισμα** φάνηκε να επιδρά με ιδιαίτερο τρόπο στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, οι υφιστάμενοι που δεν κάνουν κάποιο είδος σωματικής άσκησης, παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους στην κλίμακα της **επαγγελματικής αποτελεσματικότητας**, σε σύγκριση με εκείνους που γυμνάζονται. Παρόλο που αυτό είναι παράδοξο, ίσως να οφείλεται σε άλλους παράγοντες που συνδέονται με τη σωματική άσκηση (όπως ο λόγος που αθλείται το άτομο, οι ώρες που αφιερώνει και άλλες διαστάσεις, οι οποίες ανοίγουν έναν νέο ερευνητικό δρόμο), και ίσως επιβαρύνουν την εργασιακή αποτελεσματικότητα του ατόμου. Επιπλέον, όπως ήταν ήδη αναμενόμενο σύμφωνα με άλλες έρευνες, (Leiter & Maslach, 1988· Dekker & Schaufeli, 1995· Antoniou, 1999) οι οποίες τονίζουν τη σημασία των ατομικών παραγόντων, οι **μη καπνίζοντες** παρουσιάζουν επίσης, υψηλότερους μέσους όρους **αποτελεσματικότητας** από τους καπνίζοντες.

Όπως και στην περίπτωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρόμοια αποτελέσματα φάνηκαν και στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα σε σχέση με την επιλογή των εργαζομένων να έχουν **προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους**. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι επιλέγουν να έχουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους όταν εμφανίζουν επαγγελματική αποτελεσματικότητα, η οποία τους δημιουργεί κίνητρο και διάθεση για σύσφιξη σχέσεων στην εργασία τους. (Pascoe, και συν., 2002).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η συχνή και μακροχρόνια έκθεση του επαγγελματία σε αντίξοες εργασιακές συνθήκες συνεπάγεται την υπερκόπωση και εξάντλησή του (Cushway, 1992). Η παρούσα έρευνα επιβεβαίωσε τη συγκεκριμένη θεωρία, καθώς υψηλά επίπεδα αντιμετώπισης **ασθενειών** από την πλευρά των εργαζομένων, συνδέονται και σχετίζονται άμεσα με εξίσου υψηλά επίπεδα κινισμού, ενώ γενικότερα αξιολογούν αρνητικά την **συνολική κατάσταση της υγείας** τους όσοι

βιώνουν συναισθηματική εξάντληση στην εργασία τους. Επίσης υψηλά επίπεδα εξάντλησης, παρουσιάζουν οι υφιστάμενοι που δεν βρίσκουν χρόνο για **χαλάρωση**.

Ανακεφαλαιώνοντας, από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας διαφαίνεται η σημαντικότητα και υπεροχή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας ως ερμηνευτικού πλαισίου της θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ υφιστάμενου – εργασιακού περιβάλλοντος. Οι επαληθεύσεις των βασικών ερευνητικών υποθέσεων, εκπλήρωσαν το βασικό σκοπό της εργασίας, ο οποίος προορίζεται στο να συμβάλλει ως:

- σημαντική πηγή πρόβλεψης της επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης των εργαζόμενων, και
- σημαντική πηγή πληροφόρησης στη διαδικασία πρόσληψης, υποστήριξης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού ενός τραπεζικού οργανισμού, μέσα από τη διερεύνηση των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης και εξουθένωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Aamodt, M.G. (2004). *Applied Industrial/Organisational Psychology* (4th ed). USA: Thomson/Wadsworth.
- Abraham, R. (2000), 'The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships', *The Journal of Psychology*, 134, 169–84.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Στο Schultz, D., P. & Schultz, E., S. (1994). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational Psychology*. 6th Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity Theory revisited: Comments and annotated bibliography. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Adams, J. S. & Jacobsen, P. R. (1964). Effects of wage inequities on work quality. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of work productivity to cognitive dissonance about wage inequities Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Στο Α. Κάντας. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Alderfer, C., P., (1972). Existence Relatedness and Growth. Στο Chonko, B. Lawrence, J. F. Jr. Tanner & W.A. Weeks. (1992). Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 3, 67-76.
- Ahr, P. and T. Ahr. (2000): *Overturn Turnover*. Causeway Publishing Company.
- Antoniou, A.-S. (1999). Personal traits and professional burnout in health professionals. *Archives of Hellenic Medicine*, 16 (1), 20-28.

- Antoniou, A.-S. (2005). Emotional intelligence and transformational leadership. In A.-S. Antoniou & C.L., Cooper (Eds.). *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp.633-655). Northampton , USA : Edward Elgar.
- Αντωνίου, Α.-Σ. (Επιμ.) (2008). *Burnout – Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης*. Αθήνα: University Studio Press.
- Antoniou, A. S., Polychrony, F., & Walters, B. (2000). Sources of stress and professional burnout of teachers of special needs in Greece. Isec2000.org.uk/abstracts/papers_p/polychroni_1.htm
- Ashkanasy, N.M., & Tse, B. (2000), “Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review”, *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 368-383.
- Avolio, B. J., Bass, B., Walumbwa, F., & Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5x-Short* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bales, R. F. & Cohen S. P. (1979). *A system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., & Bebb, M. (1987), “Transformational leadership and the falling dominoes effect”, *Group & Organization Studies*, 12 (1), 73-87.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 8, (1), 9-32.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. Στο: Chemers, M. M., & Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, 45, 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (1997). Construct validation of the Multifactor Leadership Questionnaire. Center for Leadership Studies Report #96-1.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeir, P. (1999). Ethics, character and the authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, (2), 181-217.
- Bennis, W. G. & Nanus, G. (1985). *Leaders: The strategies of taking charge*. New York: Harper and Row.
- Blanchet, A., & Trognon, A. (1997). *Ψυχολογία Ομάδων: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Blau, F. D. and Kahn, L. M (2006) 'The U.S. gender pay gap in the 90s: Slowing convergence', *Industrial and Labor Relations Review*, 60, 45-66.
- Berridge, J., Cooper, C.L. (1993), "Stress and Coping in US Organizations: the Role of the Employee Assistance Programme", *Work & Stress*, 7 (1), 89-102.
- Best, R.G., Stapleton, L.M., & Downey, R.G. (2005). Core selfevaluations and job burnout: The test of alternative models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 441–451.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 554–571.

- Bono, J.E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, S5–S18.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Bycio, P., Hackett R. D., & J.S. Allen (1995), 'Further assessment of Bass's (1985), conceptualisation of transactional and transformational leadership', *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–78.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Kiesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Στο Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Cardona, P. (2000), "Transcendental leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (4), 201-7.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. London: Sage Publications.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional Intelligence and Emotional Leadership. Στο: F. J. Pirozzolo (Ed.), *Multiple Intelligences and Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Γεώργας, Δ. (1995). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Τόμος Β (δ' εκδ.), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Clark, A. (1997), 'Job satisfaction and gender: Why are women so happy in work?', *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clark, A. (1996), Job satisfaction in Britain', *British Journal of Industrial Relations*, 34,189-217.
- Clark, A. (1997), 'Job satisfaction and gender: Why are women so happy in work?', *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, (2), 145-173.

- Cuming, M. W. (1986). *The theory and practice of Personnel Management*. (5th Ed.). Great Britain: Butler & Tanner Ltd.
- Cushway, D. (1992). Stress in clinical psychology trainees. *British Journal of Clinical Psychology*, 31, 169-179
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30 (1), 57-63.
- Densten, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. *British Journal of Management*, 16, 105–118.
- Donohue, S. and Heywood, J. (2004), 'Job satisfaction, comparison income and gender: Evidence from the NLSY', *International Journal of Manpower*, 25, 211-234.
- Duane, D., & Schultz, P. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York : Macmillan Publishing co. Inc.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735–744.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Services Press.
- Epitropaki, O. (2000). *From ideal leader to actual managers: A longitudinal study of implicit leadership theories – manager exchange, transformational leadership and employee outcomes*. Doctoral study, Philosophy in the School of Psychology at Cardiff University.
- Epitropaki, O. (2001). Transformational Leadership. Από <http://www.shef.ac.uk>
- Firth-Cozens, J., & Payne, R. (1999). *Stress in Health Professionals: Psychological and Organisational Causes and Interventions*. U.K.: John Wiley & Sons Ltd.
- Fleishman, E., A., & Harris, E., F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, Vol.15, 43-56.

- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1986). The Dimensionality of Job Characteristics: some neglected issues. Στο Α. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Freudenberger H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social issues*, 30, 159-165.
- Fuller, J.B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., Brown, V. (1999), "The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction", *Journal of Social Psychology*, Vol. 139 No.3, pp.389-91.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Ganster, D. C., & J. Schaubroeck (1991). 'Work, stress, and employee health', *Journal of Management*, 17, 235–271.
- Gardner, J. & Oswald, A., (2002). How Does Education Affect Mental Well-Being and Job Satisfaction? *National Institute of Economic and Social Research conference. Economics Department, University of Birmingham*.
- Gaylord, T. W. (2001). *The moderating effects of coping strategies on the relationship between situational and personality factors and job burnout*. Unpublished Master's thesis. Kansas State University, Manhattan KS.
- George, J., M. (2000). 'Emotions and leadership: the role of emotional intelligence', *Human Relations*, 53, 1027–41.
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397–420
- Gioia D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal* 12, 433–448.
- Gmelch, W. H. (1993). *Coping with Faculty Stress*. Sage, London.
- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Griffith, J., Steptoe, A., & Copley, M. (1999). An investigation of coping strategies associated with job stress. *British Journal of Educational Psychology*, 69 (4), 517-531.

- Griffeth, R.W., Horn, P.W., and Gaertner, S. (2000). Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, (3).
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Στο Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 6, 859-879.
- Hay Group (2000), *Emotional Intelligence*, London: Bloomsbury Publishing.
- Hesseblein, F. & Cohen, P. M. (1999). *Leader to Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Herzberg, και συν. (1959). The motivation to work. In P. E. Levy. (2003). *Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., B. (1959). The motivation to work. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hollander E. P. (1969). Contemporary trends in the analysis of the leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.

- Howitt, D. & Cramer D., (2008). *Introduction to Research Methods in Psychology*. Prentice Hall, U.K.
- Hullin, C., L. (1966). Job Satisfaction and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 50, 280-285
- Humphrey, R.H. (2002), "The many faces of emotional leadership", *The Leadership Quarterly*, 13, (5), 493-504.
- Jenkins J., M., (1993). Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 1, pp. 83-91.
- Jewell, L. N., & Siegall, M. (1990). *Contemporary Industrial Organizational Psychology*. (2nd Ed.) United States of America: West Publishing Company.
- Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14 (3), 262-280
- Josias, B., A., (2005). The relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility in the western cape. *Faculty Of Economic And Management Sciences*.
- Judge, T. A., & Welbourne, T. (1994). A Confirmatory Investigation of the Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire. Στο Noe, R., A, Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., & Wright, P., M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92
- Judge, T.A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Στο R. E. Riggio, (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.

- Judge, T., A., & Bono, J., E., (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89, No. 5, 901–910
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. H., & Paul, K. B. (1989). Construction of the Job in General Scale: A comparison of global, composite, and specific measures. Στο Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. : Sage.
- Kaiser, C. (2005), ‘Gender job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization’, DIW Working Paper, No. 537, Berlin, Germany.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Στο Dunette, M., & Hough, L. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd Ed., vol.1, pp.75-170). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. Στο Dunette, M., & Hough, L. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd Ed., vol.1, pp.75-170). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kaufhold, Alvarez, & Arnold, (2006). Teacher stress and burnout in deaf education. *Academic Exchange Quarterly*, September 22.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 319–33.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Lawson, R. B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology. Foundations and Applications*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Lawson, R., B., & Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press.

- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 554-64.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). 'A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model', *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-4.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E., (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 2, 123-133.
- Leiter, M. & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In A.-S. Antoniou & C.L. Cooper (Eds.): *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Edward Elgar: Northampton, MA.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 297-308.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six strategies for improving your relationships with work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levy, P. E. (2003). *Industrial/ organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Locke, E. A. (1976). The nature and Causes of job Dissatisfaction. In the Handbook of Industrial & Organizational Psychology. In R. A. Noe, J.R. Hollenbeck, B.Gerhart & P.M. Wright. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Long, A. (2005), 'Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia', *The Economic Record*, 81, 303-321.
- McCormick, E., J., & Ilgen., D. (1987). *Industrial and organizational psychology*, 8th Ed. London: Raetledge.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal* 48, 21-49
- Μάρκου, Π. (2005). Η επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων. *Επιθεώρηση Υγείας*, 16:21-25

- Maslach, C., & S. E. Jackson (1981). *MBI Maslach Burnout Inventory ('Human Services Survey') Research Edition, Manual*. Consulting Psychologist Press Inc., Palo Alto, CA.
- Maslach, C., & W. B. Schaufeli (1993). Historical and conceptual development of burnout. Στο: Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, (pp. 1–16). Taylor and Francis, Washington, DC.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E, & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being*. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective Human Resource and Management Strategy*. London: Jossey Bass.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Harvard University Press.
- Mayo's Hawthorne Experiments,[online], available at: <http://www.telelavoro.rassegna.it/fad/socorg03/l4/Elton%20MayoHawthorne.htm>[accessed:18/07/05].
- McClelland, D. (1976). Power is a great motivator. Στο Lawson, R., B., & Shen, Z., (1998). *Organizational Psychology: Foundations and Applications*. NewYork: Oxford University Press.
- McClelland, D. C. (1980). Motive dispositions: The merits of operant and respondent measures. Στο Wheeler, L. (Ed.) *Review of personality and social psychology* (Vol.1, pp.10-41). Beverly Hills, CA: Sage Press. Στο Riggio, R.,

- E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Στο Riggio, R., E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
 - McClelland, D. C., & Boyatzis, R., E (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Στο Riggio, R., E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
 - McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. Στο Riggio, R., E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
 - McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive. Στο Riggio, R., E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
 - McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*. New York: McGraw-Hill.
 - Mestre, V., M., Samper, P., Frias., D., M., & Tur., A., M. (2009). Are Women More Empathetic than Men? *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 12, No. 1, 76-83.
 - Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. Στο McCormick, E., J., & Ilgen, D., (1987). *Industrial and organizational psychology*, 8th Ed. London: Raetledge.
 - Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). People in organizations. An introduction to organizational behavior. Στο A. Κάντας (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
 - Mushet, G., & L. Donaldson. (2000). "A Psychotherapist in the House: A Service for Distressed Junior Doctors." *British Journal of Medical Psychology* 73, (3) 377-80.
 - Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The Role of Affect and Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study. *The Leadership Quarterly*, 13, 601-614.

- Noe, R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., & Wright, P., M., (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.
- Northcraft, G. B., & Neale, M., A. (1990). *Organizational Behavior*. United States of America: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- O'Reilly, C.A. Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal* 34, 487–516.
- Otto, S. & Arnold, M., (2005). A study of experienced special education teachers' perceptions of administrative support. *College Student Journal*, 39, 253-260.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.
- Pascoe, C., Ali, I., Warne, L. (2002) Collaborative Knowledge Development, Dialogue, and Team Building: Findings from research into social learning in the Australian Defence Organization, *Proceedings of the 2001 Australian Conference for Knowledge Management and Intelligent Decision Support*, 10-11 Decembe 2001, Monash University, Melbourne, in press.
- Pines, A. M. (1986). Who is to blame for helper's burnout? Environmental impact. In C. D.
- Pines, A. M. (1996). *Couple burnout*. New York: Routledge.
- Pines, A. M., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health setting. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes nad cures*. New York: Free Press.
- Pines, A. M. (1993). Burnout. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress* (2nd ed.), pp. 386-403. New York: Free Press.
- Pines, A. (1993). 'Burnout: An existential perspective'. Στο: Schaufeli, W. B., Maslach C., & Marek T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, (pp. 33–51), Taylor and Francis, Washington, DC.

- Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter R. (1990), 'Transformational leader behaviors and their effects on members' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors', *Leadership Quarterly*, 1, 107–42.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Στο Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 1ο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: Perceived deficiencies in need fulfilment as function of job level. Στο McCormick, E., J., & Ilgen, D., (1987). *Industrial and organizational psychology*. 8th Ed. London: Raetledge.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies need fulfilment as a function of job level. Στο Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rahman A, S., Raza Naqvi, M., M., & Ismail Ramay, M., (2008). Measuring Turnover Intention: A Study of IT Professionals in Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, 4 (3), 45-55
- Rice, R. W., Gentile, D.A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness" *Leadership & Organization Development Journal* 26 (5), 388-399
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Saal, F., & Knight, P., (1988). *Industrial/Organisation Psychology-Science and Practice California* : Brooks/Cole Publishing Company.
- Sarros, J. C. (1988). 'Administrator burnout: Findings and future directions', *The Journal of Educational Administration*, 26 (2), pp. 184–196.

- Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (Eds.) (2003). *The Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). "The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, . 4 (4), 577-94.
- Shamir B. & Howell, J., M., (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue 2, Summer, p.257-283
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. In Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M., & Cooper, C. L. (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). Chichester: Wiley.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schultz, D. P., & Schultz, E., S. (1994). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational Psychology*. 6th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Scott & J. Hawk (Eds), *Heal Thyself: The Health of Health Care Professionals*. New York: Bruner/Mazel Publications.
- Seltzer, J., & Numerof, R., E. (1990). 'Exploring the effect of leadership behaviour and task characteristics on burnout in a health care center', *Journal Health and Human Resources Administration*, 155–165.
- Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. Routledge, London & New York.
- Shamir, B., House, R., J., & Arthur, M., B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, Vol. 4, 1-17.
- Simons A.J., Donald B., Drinnien I., & Maslow, B., (1987). *Hierarchy Of Needs-the Search for Understanding*. West Publishing Company, New York.

- Siu, O. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing* 40 (2): 218-229.
- Sloane, P. and Williams, H. (2000), 'Job satisfaction, comparison earnings and gender', *Labour*, 14, 473-501.
- Smith, και συν., (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Στο Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A.A. (2000), 'Taking another look at the gender job satisfaction paradox', *Kyklos*, 53, 135.152.
- Sousa-Poza, A. and Sousa-Poza, A.A. (2003), 'Gender differences in job satisfaction
- Spector, P., E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. Στο Spector, P., E (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spector, P., E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stodgill, R., M. (1974). *Handbook of leadership. A survey theory and research*. New York: Free Press
- Tagler, M. J., McCabe, A. E., Downey, R. G., Hemenover, S. H., & Rappoport, L. (2002). *Core self-evaluations predict job burnout*. Paper accepted for presentation to the Midwest Psychological Association.
- Taylor, F. (1947). *Scientific Management*. NY: Harper & Row. (originally published 1911) p.p129-130.
- Temesgen, K. & Parvinder K., (2007). Job Satisfaction and Gender: Evidence from Australia. *Discussion Paper No. 20 School Of Economics*.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Willey.
- Towler, A., J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 363–381.

- Tyler, P., & Cushway, D. (1998). Stress and well-being in health-care staff: the role of negative affectivity, and perceptions of job demand and discretion. *Stress Medicine, 14*, 99-107
- Unger, D. E. (1980). *Superintendent Burnout: Myth or Reality*. The Ohio State University, Columbus.
- Vachon, M., L., S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publ. Co.
- Vaske, J. J., Grantham, C. E., (1990). *Socializing the Human Computer Environment*, Ablex Publishing Corporation, p.p.138- 140.
- Vera, D., Crossan, M., (2004). Strategic Leadership and Organization Learning, *Academy of Management Review, 29*, (2), 222-240
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V., H., & Yetton, P., W. (1973). *Leadership & Decision Making*. Pittsburgh, Pa: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V., H., & Jago, A., E. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? Στο Riggio, P., E. (2003). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Organizational and Occupational Psychology, 77* (4), 515–530.
- Walumbwa, O. F., & Kuchinke, K. P. (1999). *HRD faculty as leaders: The application of the full range leadership theory to graduate level HRD instruction*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development conference, Fairfax, VA.
- Watkin, C. (2000), 'Developing emotional intelligence', *International Journal of Selection and Assessment, 8*, 89–92.
- Webster, L., & Hackett, R. K. (1989). Burnout and leadership community mental health systems. *Administration and Policy in Mental Health, 29* (6), 387–399.

- Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Weiss, και συν., (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Rakestraw, Jr., T. L. (1999). Influence of modeling on selfset goals: Direct and mediated effects. Στο Riggio, R., E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Winter, D., G. (2002). The motivational dimensions of leadership: Power, achievement, and affiliation. Στο Riggio, R., E., Murphy, S., E., & Pirozollo, F., J., (Eds). *Multiple intelligences and leadership*. (pp.119-138). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Στο Riggio, R., E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yammarino, R. J., & Bass, B. M. (1990), "Transformational leadership and multiple levels of analysis", *Human Relations*, . 43, 975-95.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. (2nd edition), Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G., A., & Fable, C., M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, Vol 76, 416-423.
- Zellars K. & Perrewe, P. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*. June 86(3), p.459-67.
- Ζέρβας, Γ. (1992) Ψυχολογία Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Αθήνα



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

- 6 ΔΕΚ. 2014

--	--

