

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ  
ΔΕΙΩΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ  
ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.**

**Του**

**ΑΝΔΡΕΑ ΠΟΛΥΧΡΟΥ του ΙΩΑΝΝΗ**

**HRM 21010**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ιανουάριος 2022**

Αφιερώνεται στις κόρες μου

Μαρία-Ελένη και Ιωάννα

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που μας μετέδωσαν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας κ. Μιχαήλ Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθειά και καθοδήγησή του, καθώς και τον Δρ. Κλουτσηνιώτη Παναγιώτη. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες αξιωματικούς και συναδέλφους, που βοήθησαν στην ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους της εργασίας. Τέλος, να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα την σύζυγο μου Βασιλική που στάθηκαν αρωγοί σε όλη αυτή την προσπάθεια κατά την διάρκεια των σπουδών.

## **Περίληψη**

Η παρούσα έρευνα μελετά τον ρόλο της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας ως αποτέλεσμα των ιδιαίτερων απαιτήσεων της στρατιωτικής ζωής, στους Έλληνες και στις Ελληνίδες αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς, και με ποιο τρόπο εν τέλει οδηγούνται αυτοί στην εργασιακή εξουθένωση. Για την υλοποίηση της μελέτης εφαρμόστηκε η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων μερικών ελαχίστων τετραγώνων «Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)», βασιζόμενο σε ένα δείγμα 139 αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού Ξηράς ανεξαρτήτου προέλευσης, καθηκόντων και τόπου υπηρετήσης. Η έρευνα παρουσιάζει τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των απαιτήσεων της στρατιωτικής ζωής, της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας, της ικανοποίησης της εργασίας, της συναισθηματικής δέσμευσης, της εργασιακής έντασης και της εργασιακής εξουθένωσης. Συνοπτικά, μέσω της έρευνας, αποκαλύπτεται πως οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής, όπως είναι ο κίνδυνος θανάτου ή τραυματισμού, οι μεταθέσεις και οι περιοδικοί αποχωρισμοί, δημιουργούν συγκρούσεις μεταξύ των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια. Αυτό έχει ως επακόλουθο τον επηρεασμό της ικανοποίησης στην εργασία, της συναισθηματικής δέσμευσης και της δημιουργίας εργασιακής έντασης στους αξιωματικούς του Ελληνικού Στρατού Ξηράς. Ως συνέπεια όλων αυτών των σχέσεων αποτελεί η εμφάνιση ή αποτροπή εργασιακής εξουθένωσης, με την μορφή συναισθηματικής εξάντλησης και αποφυγής εμπλοκής στην εργασία. Επιπλέον, τα ευρήματα διαφωτίζουν την σχέση της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας και εργασιακής εξουθένωσης, μέσω μηχανισμών που θα βοηθήσουν στην επίλυση διάφορων προβλημάτων, που ταλανίζουν τους αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς.

## **Λέξεις Κλειδιά**

Απαιτήσεις στρατιωτικής ζωής (εργασίας), σύγκρουση εργασίας και οικογένειας, συναισθηματική δέσμευση, εργασιακή ένταση, ικανοποίηση στην εργασία, εργασιακή εξουθένωση, συναισθηματική εξάντληση, μη εμπλοκή στην εργασία.

## **Abstract**

The present thesis examines the role of work-family conflict as a result of the special demands of military life on male and female Greek Army officers, and how they are ultimately driven to burnout. For the implementation of the study was applied "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", based on a sample of 139 officers of the Hellenic Army regardless of origin, duties and place of service. The research presents the relationships that are created between the military life (job) demands, work-family conflict, job satisfaction, affective commitment, job tension and burnout. In summary, the research reveals that the special demands of military life, such as the risk of death or injury, geographical mobility and periodic separations, create conflicts between roles at work and within the family. This phenomenon has a great impact on job satisfaction, affective commitment and job tension in the job duties of Greek Army officers. As a consequence of all these relationships is the occurrence or prevention of burnout, in the form of emotional exhaustion and disengagement in work. In addition, the findings shed light on the relationship between work-family conflict and burnout, through mechanisms that will help solve various problems plaguing Hellenic Army officers.

## **Key Words**

Military life (job) demands, work – family conflict, affective commitment, job tension, job satisfaction, burnout, emotional exhaustion, disengagement.

## Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Κατάλογος Εικόνων	7
Κατάλογος Πινάκων	7
<b>1. Εισαγωγή</b>	<b>8</b>
<b>2. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας</b>	<b>11</b>
2.1 Απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής (εργασίας)	11
2.1.1 Κίνδυνος τραυματισμού ή θανάτου	14
2.1.2 Μεταθέσεις	15
2.1.3 Περιοδικοί αποχωρισμοί	18
2.2 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας	21
2.3 Ικανοποίηση στην εργασία	28
2.4 Συναισθηματική δέσμευση	31
2.5 Εργασιακή ένταση	36
2.6 Εργασιακή εξουθένωση	39
<b>3. Μεθοδολογία</b>	<b>43</b>
3.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα	44
3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων	45
3.3 Μετρήσεις	46
3.3.1 Απαιτήσεις στρατιωτικής ζωής (εργασίας)	46
3.3.1.1 Μεταθέσεις	47
3.3.1.2 Περιοδικοί αποχωρισμοί	47
3.3.1.3 Κίνδυνος θανάτου ή τραυματισμού	47
3.3.2 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας	48
3.3.3 Ικανοποίηση στην εργασία	48
3.3.4 Συναισθηματική δέσμευση	48
3.3.5 Εργασιακή ένταση	49
3.3.6 Εργασιακή εξουθένωση	49
3.3.6.1 Συναισθηματική εξάντληση	49
3.3.6.2 Μη εμπλοκή στην εργασία	49
3.4 Μέθοδος ανάλυσης	50
3.5 Αξιολόγηση του μοντέλου	52
<b>4. Αποτελέσματα</b>	<b>53</b>
4.1 Απαιτήσεις στρατιωτικής ζωής (εργασίας) και σύγκρουση εργασίας – οικογένειας	55
4.2 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και ικανοποίηση στην εργασία	55
4.3 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και συναισθηματική δέσμευση	55
4.4 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και εργασιακή ένταση	56
4.5 Ικανοποίηση στην εργασία και εργασιακή εξουθένωση	56
4.6 Συναισθηματική δέσμευση και εργασιακή εξουθένωση	56
4.7 Εργασιακή ένταση και εργασιακή εξουθένωση	57
4.8 Έλεγχος μεσολάβησης (mediation)	57
<b>5. Συμπεράσματα</b>	<b>58</b>
5.1 Θεωρητική εφαρμογή	59
5.2 Πρακτική εφαρμογή	62
<b>6. Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα</b>	<b>65</b>
<b>7. Βιβλιογραφία</b>	<b>66</b>

## Πίνακας Εικονογραφήσεων

### Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1	Προτεινόμενο μοντέλο έρευνας	51
Εικόνα 2	Προτεινόμενο μοντέλο έρευνας μετά την προσέγγιση 2 βημάτων	51
Εικόνα 3	Τελικό μοντέλο έρευνας	54

### Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1	Δείκτες αξιοπιστίας μοντέλου	52
Πίνακας 2	Δείκτες εγκυρότητας μοντέλου	53
Πίνακας 3	Αποτελέσματα επαλήθευσης μοντέλου μετά την προσέγγιση 2 βημάτων	54
Πίνακας 4	Έλεγχος μεσολάβησης (mediation)	57
Πίνακας 5	Συνολικά έμμεσα αποτελέσματα έρευνας	58

## 1. Εισαγωγή

Είναι κοινώς αποδεκτό πως το στενό κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά την καθημερινή ζωή του ανθρώπου. Επιπλέον, η εργασία έχει την δικιά της ξεχωριστή θέση στην καθημερινότητα των ατόμων, διότι σε αυτήν δημιουργούνται οικονομικές, υλικές και προσωπικές σχέσεις, που διαμορφώνουν την ποιότητα της ζωής τους. Συνεπώς, υψίστης σημασίας γεγονός αποτελεί η εξισορρόπηση των δύο αυτών τομέων της ζωής (Vuga and Juvan, 2013). Πιο συγκεκριμένα, το επάγγελμα του στρατιωτικού και ιδιαίτερα του αξιωματικού είναι συνώνυμο των υψηλών απαιτήσεων, εμπεριέχοντας πολλές ιδιομορφίες (Sefal, 1986 ; Burrell et al, 2006 ; Bellou and Gkousgkounis, 2014). Παρόλα αυτά, οι στρατιωτικοί, οι κοινωνικοί λειτουργοί και οι εκπαιδευτικοί είναι οι ομάδες που διακατέχονται από υψηλό αίσθημα ευθύνης για την εργασία τους, νιώθοντας το κάλεσμα του καθήκοντος, λόγω της βαθιάς αγάπης για αυτήν κι όχι για την ανταμοιβή (Peng et al, 2020).

Εστιάζοντας στον Ελληνικό στρατό, αξίζει να αναφερθεί ότι αποτελεί εκτός από Εθνικός και αναπόσπαστο κομμάτι του Βορειοατλαντικού Συμφώνου (NATO) (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Σε αντίθεση με άλλους στρατούς κρατών - μελών του NATO, έχει μια ιδιαίτερη σύνθεση, καθώς αποτελείται από επαγγελματίες στρατιωτικούς (αξιωματικοί, ανθυπασιπιστές και υπαξιωματικοί) αλλά υπάρχουν και οι οπλίτες θητείας, δηλαδή οι στρατιώτες που κλίνονται υποχρεωτικά να υπηρετήσουν στο στράτευμα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (ΣΚ 20-1, 2003 ; Bellou and Gkousgkounis, 2014). Ο στρατός αποτελεί θεσμό αλλά και επάγγελμα διαθέτοντας αρκετά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, όπως είναι η αφοσίωση, η πειθαρχία, η υπακοή, αλλά και μιας επιχείρησης όπως ο μισθός και οι συγκεκριμένες ώρες εργασίας (Moskos, 1977). Πλέον, ο θεσμός του στρατού ενισχύεται όλο και περισσότερο με στοιχεία επιχείρησης, αλλά αποτελεί επιτακτική η ανάγκη της διατήρησης των χαρακτηριστικών της αίσθησης του καθήκοντος και της αποστολής, δηλαδή εκείνων των στοιχείων που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό (Segal, 1986).

Αναφορικά με τους Έλληνες αξιωματικούς, παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανάληψης περισσότερων καθηκόντων και ευθυνών από ότι γινόταν παλαιότερα (Bellou and Gkousgkounis, 2014), οδηγώντας το επάγγελμα του στρατιωτικού να συνδέεται με ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, κυρίως λόγω της φύσης της εργασίας τους. Δηλαδή, ο στρατιωτικός, ως εργαζόμενος, έχει να αντιμετωπίσει



ιδιαίτερες καταστάσεις όπως οι μεταθέσεις, ο κίνδυνος για την ζωή του, οι αποχωρισμοί από την οικογένεια του για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το απαιτητικό ωράριο και οι απρόσμενες αποστολές που μπορεί να λάβει (Cosser 1974, Segal, 198 ; Burrell et al, 2006 ; Bellou and Gkousgkounis, 2014). Επιπροσθέτως, παρουσιάζονται πειστικές καταστάσεις όπως η αβεβαιότητα, οι υψηλές απαιτήσεις για τη διατήρηση αυξημένης επιχειρησιακής ετοιμότητας, η διατήρηση πολλών ωρών εργασίας και η έκθεση σε γεγονότα που σχετίζονται με τη μάχη (Merlini et al, 2019). Σε αυτό το σύνολο πειστικών και ιδιαίτερων καταστάσεων έρχεται να προστεθεί και η κακή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας τα τελευταία χρόνια, καθώς η κυβέρνηση αναγκάστηκε να λάβει αποφάσεις που αφορούσαν και επηρέαζαν δυσμενώς τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως η μείωση των πρωτογενών δαπανών (Ioannou, 2013). Κομμάτι του δημόσιου τομέα αποτελούν και οι Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας και πιο συγκεκριμένα ο Στρατός Ξηράς. Γενικότερα, οι άνθρωποι είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τη φύση των νέων και μεταβαλλόμενων εργασιακών καταστάσεων και να μπορούν να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, ώστε να επιτυγχάνουν και να διατηρούν τη βέλτιστη απόδοση. Αυτό το γεγονός είναι σημαντικό για κάθε επαγγελματικό οργανισμό, ειδικά για εκείνους που λειτουργούν σε αβέβαια και ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπως είναι ο Στρατός Ξηράς (Oprins, Van den Bosch and Venrooij, 2018).

Τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε μια προσπάθεια δημιουργίας και ενίσχυσης ενός μοντέλου επαγγελματικού στρατού στην Ελλάδα, που χτύπησε όμως στα βράχια της οικονομικής κρίσης και την λιτότητα των τελευταίων ετών, διότι δεν ήταν δυνατή η συνεχής πρόσληψη επαγγελματιών οπλιτών, μειώνοντας και τον αριθμό εισακτέων σε όλες τις στρατιωτικές σχολές (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Σημαντικό γεγονός αποτελεί ότι μέσα στο έτος 2021 πραγματοποιήθηκε, μετά από αρκετά χρόνια, πρόσληψη επαγγελματιών οπλιτών (ΕΔΥΕΘΑ 53/2021) και αυξήθηκαν αισθητά οι εισακτέοι των παραγωγικών σχολών, με στόχο την πλήρωση των κενών που εμφανίστηκαν στο στράτευμα (ΦΕΚ 1891/Β/11-5-2021). Επίσης, το νέο ασφαλιστικό του Ελληνικού Δημοσίου πυροδότησε αλλαγές στις συλλογικές και ατομικές σχέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα τον επηρεασμό του ύψους των μισθών, των προσλήψεων και γενικότερα του καθεστώτος απασχόλησης (Ioannou, 2013). Ουσιαστικά, δημιούργησε οικονομικές βαθμίδες, εναρμονίζοντας τον στρατό με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, επιφέροντας περικοπές στους μισθούς των στρατιωτικών (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Σε συνδυασμό με όλα αυτά τα προβλήματα και

αλλαγές, ήρθε κι η αναδιάρθρωση του ελληνικού στρατού, με την μείωση των δαπανών, με ενοποίηση στρατοπέδων και Μονάδων, την μείωση του προσωπικού και την μικρή σε διάρκεια θητεία των στρατιωτών (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Επίσης, λόγω του νέου συνταξιοδοτικού προγράμματος (Ioannou, 2013), πολλοί στρατιωτικοί προτίμησαν την διακοπή της καριέρας τους και την πρόωρη συνταξιοδότηση τους, προς αποφυγή περαιτέρω οικονομικών ζημιών (Ioannou, 2013 ; Bellou and Gkousgkounis, 2014). Όλο αυτό το σκηνικό γενικότερα μείωσε το προσωπικό του ελληνικού στρατού και των Ελλήνων αξιωματικών ειδικότερα, δίνοντας πλέον περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα, από ότι στο παρελθόν, σε όσους παρέμειναν και δημιουργώντας ανασφάλεια σε αυτούς και τις οικογένειες τους (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Γενικότερα, ο δημόσιος τομέας έπαψε πια να αποτελεί πόλο έλξης για νεαρούς εργαζόμενους με προσόντα, επειδή η μονιμότητα στην εργασία αντισταθμίστηκε με μειωμένες απολαβές σε σχέση με τον ευρύτερο ιδιωτικό τομέα (Ioannou, 2013). Επιπροσθέτως, εμφανίζεται η κρίση αξιών, η αμφισβήτηση του θεσμού της οικογένειας και οι εφαρμογές της συνεχώς καλπάζουσας τεχνολογίας (Νταφούλης, 2017).

Σε αντίθεση με τις απαιτητικές υποχρεώσεις του Έλληνα αξιωματικού, έρχεται να προστεθεί το αίσθημα της εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης, όταν αυτοί οι άνθρωποι προσφέρουν στους υπόλοιπους, συμπεριλαμβανομένων των τωρινών και των μελλοντικών οικογενειών και της κοινότητάς τους, την ασφάλεια που χρειάζονται (Peng et al, 2020). Επομένως, οι αξιωματικοί για να έχουν υψηλή απόδοση πρέπει να συνυπάρχουν δύο πράγματα: το πρώτο είναι η πίστη και η αφοσίωση στην υπηρεσία και το δεύτερο η υποστήριξη των συζύγων και εκτενέστερα της οικογένειας τους σε αυτήν την δέσμευση με την ιδιότητα τους (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Όλο αυτό έχει αντίκτυπο στην ικανότητα του αξιωματικού να καλύψει τις ανάγκες της οικογένειας του αλλά και να επιτύχει μεγαλύτερη δέσμευση στην εργασία του (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Συνεπώς, οι απαιτήσεις της εργασίας συμβάλλουν στην δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των εργασιακών και οικογενειακών ρόλων, αποτελώντας μια συνεχή απειλή για την αρμονία μέσα στην ίδια την οικογένεια του στρατιωτικού (Carvalho and Chambel, 2017). Αυτή η κατάσταση έχει ως συνέπεια την εξάντληση και τον κυνισμό κατά την εργασία, φτάνοντας τον αξιωματικό στην εξουθένωση (Carvalho and Chambel, 2017).

Ως απόρροια των παραπάνω, η περίπτωση του Στρατού Ήρας και πιο συγκεκριμένα η ομάδα των Ελλήνων και Ελληνίδων αξιωματικών αυτού, αποτελούν

μια εξαιρετική περίπτωση για περαιτέρω διερεύνηση. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα μελετά κατά πόσο οι απαιτήσεις του στρατιωτικού βίου επηρεάζουν τις σχέσεις των αξιωματικών με τις οικογένειες τους και με ποιο τρόπο είναι δυνατόν να αποφευχθεί ή να οδηγηθεί ο στρατιωτικός στην επαγγελματική εξουθένωση. Αρχικά, η εργασία παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο, σε συνδυασμό με τις σχετικές υποθέσεις. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα δεδομένα και η μεθοδολογία που ακολουθείται για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Ακολουθούν τα αποτελέσματα των αναλύσεων και τα συμπεράσματα, με συζήτηση επί των ευρημάτων. Στο τελευταίο μέρος παρουσιάζονται οι βασικοί περιορισμοί της μελέτης αλλά και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **2. Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας**

### **2.1 Απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής (εργασίας) [Military life (Job) demands]**

Σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2007) «οι απαιτήσεις της εργασίας αναφέρονται σε εκείνες τις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν διαρκή σωματική ή/και ψυχολογική (γνωστική και συναισθηματική) προσπάθεια ή δεξιότητες και ως εκ τούτου συνδέονται με ορισμένα φυσιολογικά ή/και ψυχολογικά κόσθη» (Bakker and Demerouti, 2007), δημιουργώντας προβλήματα υγείας (Bakker and Demerouti, 2007 ; Llorens et al, 2006).

Τα τελευταία χρόνια η φύση της στρατιωτικής εργασίας έχει επεκταθεί προσθέτοντας νέες αρμοδιότητες και καθήκοντα στα ήδη υπάρχοντα (Campbell and Nobel, 2009). Στην αποστολή του στρατού, εκτός από την προετοιμασία για την μάχη, προστέθηκαν η παροχή βοήθειας σε θύματα φυσικών καταστροφών, η παροχή ανθρωπιστικής βοήθειας, η διατήρηση της ειρήνης κ.α. (Campbell and Nobel, 2009). Αυτός ο εμπλουτισμός των καθηκόντων προσελκύει νέα εν δυνάμει στελέχη, που επιθυμούν να καταταγούν στο στράτευμα. Οι τελευταίοι έχουν έντονο αίσθημα πίστης και αφοσίωσης στη χώρα τους ή/και επιθυμία για δημόσια υπηρεσία, ενώ άλλοι συμμετέχουν για οικονομικούς λόγους ή επειδή θέλουν να έχουν νέες εμπειρίες (Miles

and Haider-Markel, 2018). Είναι εξίσου σημαντικό πως οι Ένοπλες Δυνάμεις και ειδικότερα ο Στρατός Ξηράς αποτελεί έναν οργανισμό που εμπεριέχει συγκεκριμένες απαιτήσεις, οι οποίες τον καθιστούν «άπληστο» (Coser, 1974 ; Segal, 1986).

Κάποια από τα εργασιακά καθήκοντα του στρατιωτικού επηρεάζουν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό ολόκληρη την οικογενειακή ισορροπία (Vuga and Juvan, 2013). Επιπλέον, η ίδια η οικογένεια είναι αυτή που θα έρθει σε άμεση αλληλεπίδραση και ίσως αντιπαράθεση με τις ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού βίου (Segal, 1986). Συνεπώς, ο στρατός, ως θεσμός, βρίσκεται απέναντι από έναν άλλον ισχυρό θεσμό, αυτόν της οικογένειας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ τους, αναζητώντας ο κάθε ένας την αποκλειστικότητα του ατόμου και επιδιώκοντας την πλήρη αφοσίωση του (Coser, 1974). Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο σε εκείνους τους τομείς , των οποίων βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη και τη λειτουργία τους είναι η πλήρης πίστη και αφοσίωση των μελών τους (Vuga and Juvan, 2013).

Πλέον η κοινωνία έχει αλλάξει άρδην από την εποχή που ο άνδρας ήταν αυτός που εργαζόταν και η γυναίκα βρισκόταν στο σπίτι κάνοντας οικιακές εργασίες και προσέχοντας τα παιδιά (Vuga and Juvan, 2013). Ο νέος τρόπος ζωής είναι γεγονός, βρίσκοντας και την γυναίκα πλέον εργαζόμενη (Νταφούλης, 2017 ; Rabenu, Tziner and Sharoni, 2017 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017 ), πράγμα που αλλάζει όλα τα δεδομένα, κάνοντας πιο πολύπλοκη την συμβίωση στην οικογένεια, καθώς και ο άντρας και η γυναίκα επιθυμούν την συνέχιση της επαγγελματικής τους πορείας (Rubio et al, 2015 ; Huffman et al, 2017). Αξιοσημείωτο είναι πως οι ρόλοι των συζύγων στην σύγχρονη ελληνική οικογένεια είναι επαναδιαπραγματεύσιμοι (Νταφούλης, 2017), διότι ο αριθμός των εργαζόμενων γυναικών και ειδικότερα των μητέρων συνεχώς αυξάνεται, οι άνδρες αποκτούν όλο και πιο ενεργό ρόλο στις εργασίες εντός της οικογένειας (Kinnunen and Mauno, 1998 ; Cavaleiro, Gomes and Lopes, 2017 ; Rabenu, Tziner and Sharoni, 2017 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017), ο πληθυσμός γερνάει και η τεχνολογία συνεχώς αναπτύσσεται ενισχύοντας την ανάγκη κατανόησης της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας (Cavaleiro, Gomes and Lopes, 2017). Στο συγκεκριμένο πλαίσιο εισέρχεται ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός που αναγκάζει τον κάθε εργαζόμενο να γίνει πιο αποδοτικός (Rabenu, Tziner and Sharoni, 2017). Σε όλο αυτό δεν διαφέρει η στρατιωτική οικογένεια που οδηγείται σε ένα συνεχώς αυξανόμενο κίνδυνο σύγκρουσης των απαιτήσεων της στρατιωτικής ιδιότητας και εργασίας με τις απαιτήσεις εντός του σπιτιού (Cavaleiro, Gomes and Lopes, 2017) ανεξαρτήτου φύλλου (Kinnunen and Mauno, 1998 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017) καθώς η κατάταξη στον

στρατό δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των ανδρών αλλά και των γυναικών (Vuga and Juvan, 2013) που συνεχώς και αυξάνεται (Bourg and Segal, 1999). Οι γυναίκες κατατάσσονται στο στράτευμα για τους ίδιους λόγους όπως και οι άντρες (Segal, 1986). Επακόλουθο αυτού αποτελεί η εμφάνιση όλο και περισσότερων οικογενειών που κι οι δύο σύζυγοι/γονείς ανήκουν στις τάξεις του Ελληνικού Στρατού, αλλά και η ύπαρξη μονογονεϊκών οικογενειών που ανήκουν στις Ένοπλες Δυνάμεις, λόγω διαζυγίου ή επειδή δεν παντρεύτηκαν ποτέ, είτε έχοντας παιδιά είτε όχι (Segal, 1986 ; Allen et al, 2000).

Η οικογένεια αναζητά από τον άνθρωπο την εξ ολοκλήρου συναισθηματική αφοσίωση από και προς όλα τα μέλη της, την θεώρηση και λειτουργία της ως μονάδα και φυσικά την εκπλήρωση όλων των υποχρεώσεων των μελών της (Segal, 1986). Από την άλλη πλευρά, οι δυσκολίες που θα κλιθεί να αντιμετωπίσει ένας εν ενεργεία στρατιωτικός αποτελούν ο αυξημένος κίνδυνος να υποστεί κάποιο ατύχημα κατά την διάρκεια της εργασίας του ή ακόμη και τον θάνατο, οι μεταθέσεις εντός των συνόρων της χώρας, οι περιοδικοί αποχωρισμοί από την οικογένεια για λόγους που επιβάλλει η υπηρεσία (εκπαιδεύσεις, αποσπάσεις, διαθέσεις, σχολεία κτλ.), η μετάθεση στο εξωτερικό, οι μη σταθερές ώρες εργασίας και οι απρόσμενες εργασίες ή αποστολές (Coser, 1974; Bellou and Gkousgkounis, 2015 ; Rubio et al, 2015). Οι απαιτήσεις αυτές αποτελούν βασικούς παράγοντες άγχους καθώς δημιουργούν ξαφνικές αλλαγές ρόλων και ευθυνών, σύγχυση σχετικά με την ταυτότητα των ρόλων, σύγχυση σχετικά με τους κανόνες, τους περιορισμούς και τους στόχους μιας αποστολής και συναισθήματα σωματικής ή ψυχολογικής απειλής (Campbell and Nobel, 2009). Σε όλο αυτό το συνονθύλευμα των απαιτήσεων και καθηκόντων έρχεται να προστεθεί και ένα μέσο ποσό αμοιβής η οποία ίσως να μην ανταποκρίνεται σε αυτά (Karrasch, 2003) και πηγάζει από την σιγουριά και μονιμότητα της εργασίας, την παροχή ιατροφαρμακευτικής ασφάλισης και σε άλλες παροχές όπως στρατιωτικές κατοικίες, βρεφονηπιακοί σταθμοί, στρατιωτικά πρατήρια κτλ (Segal, 1986).

Οι απαιτήσεις του στρατού όμως έχουν την διαφορά ότι είναι «ανελαστικές», δίνοντας ένα πλεονέκτημα στον στρατιωτικό και την εργασία του, προσθέτοντας όμως επιπλέον πίεση στην οικογένεια που θα αναγκαστεί να συμμορφωθεί (Νταφούλης, 2017), με αποτέλεσμα την εμφάνιση αρνητικών ψυχολογικών καταστάσεων όπως καταπόνηση, κακή υγεία και ασθένειες (Carvalho and Chambel, 2017). Επιπρόσθετα, λόγω των εργασιακών απαιτήσεων, που έχει ένας στρατιωτικός, καθυστερεί ή αναστέλλει επ' αόριστον το γάμο (Call and Teachman, 2009). Η εμφάνιση

συγκρούσεων στην οικογένεια λόγω της εργασίας είναι πιο πιθανό να συμβούν σε αντίθεση με την εμφάνιση συγκρούσεων στην εργασία λόγω της οικογένειας (Kinnunen and Mauno, 1998 ; Matijaš, Merkaš and Brdovčak, 2017). Η εξισορρόπηση των δύο αυτών θεσμών θα φέρει προσωπική ικανοποίηση, αποφεύγοντας την δυσαρέσκεια είτε στο εργασιακό είτε στο οικογενειακό περιβάλλον (Vuga and Juvan, 2013). Ο στρατός παραμένει ένας θεσμός όπου ένα ορισμένο επίπεδο οικογενειακής υποστήριξης είναι απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων και την εκπλήρωση της αποστολής (Vuga and Juvan, 2013). Επίσης, δημιουργείται ένα ψυχολογικό συμβόλαιο «psychological contract» (Rousseau, 1990) μεταξύ στρατιωτικού και υπηρεσίας, σύμφωνα με το οποίο οι στρατιωτικοί συμφωνούν να υπηρετήσουν με δυνητικά μεγάλο προσωπικό κίνδυνο και ως αντάλλαγμα, ο στρατός αναμένεται να τους παράσχει εκπαίδευση, ηγεσία και βοήθεια σε περίπτωση τραυματισμού ή θανάτου (Thomas et al, 2018). Συνεπώς, οι απαιτήσεις της εργασίας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση στην εργασία αλλά και για την ζωή των εργαζομένων (Gao and Jin, 2014).

### **2.1.1. Κίνδυνος Τραυματισμού ή Θανάτου (Risk of Injury or Death)**

Το γεγονός ότι κατά την διάρκεια της επαγγελματικής πορείας μπορεί κάποιος στρατιωτικός να θυσιάσει το πολυτιμότερο πράγμα που έχει, δηλαδή την ίδια του την ζωή (Vuga and Juvan, 2013), οδηγεί στο να θεωρείται ο στρατός ως «ο πιο άπληστος οργανισμός» (Segal, 1986 ; Bellou and Gkousgkounis, 2015). Φυσικά, αυτή η αίσθηση είναι εντονότερη κατά την πολεμική περίοδο ή κατά την διάρκεια παραμονής του στελέχους σε εμπόλεμη ζώνη (Segal, 1986 ; Bellou and Gkousgkounis, 2015 ; Burrell et al, 2006). Εκτός τον κίνδυνο του θανάτου, καιροφυλακτεί η πιθανότητα κάποιου τραυματισμού, που προσθέτει επιπλέον άγχος (Dolan and Ender, 2008). Η εκπαίδευση των στρατιωτικών πλέον γίνεται, όσο το δυνατόν, σε ρεαλιστικές συνθήκες μάχης που αυξάνουν τον κίνδυνο τραυματισμού κατά την διάρκεια ακόμα και σε περίοδο ειρήνης (Bellou and Gkousgkounis, 2015). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως ένας στρατιωτικός μπορεί να βρεθεί ανά πάσα στιγμή, με μια διαταγή, σε περιοχή που βρίσκεται σε κατάσταση κρίσης ή σε περιοχή ένοπλης σύρραξης (Segal, 1986). Μια ακόμη ιδιαιτερότητα είναι ότι ο στρατιωτικός εργάζεται και επιχειρεί χωρίς χρονικούς περιορισμούς υπηρετώντας κάτι «αερό», υπακούοντας στο κάλεσμα του καθήκοντος

κάτω από οποιεσδήποτε καιρικές συνθήκες (Moskos, 1977), γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο ασθενειών (Bellou and Gkousgkounis, 2015).

Στην Ελλάδα, ο στρατός ξηράς δεν ασχολείται μόνο με τα επιχειρησιακά του θέματα, αλλά προσφέρει την βοήθεια του σε περιόδους ανθρωπιστικής κρίσης και φυσικών καταστροφών (Burrell et al, 2006), πράγμα που προσδίδει επιπλέον κίνδυνο για την σωματική ακεραιότητα του κάθε στρατιωτικού (Bellou and Gkousgkounis, 2015). Σε όλα αυτά έρχεται να προστεθεί ο απρόσμενος κίνδυνος της αυτοκτονίας (Bellou and Gkousgkounis, 2015). Γενικότερα, ο κίνδυνος είναι πιθανό να προκαλέσει ανεπιθύμητες αντιδράσεις στρες, ενώ όταν εισέρχεται ως κατάσταση ρουτίνας, δηλαδή ως μια επαναλαμβανόμενη κατάσταση, μπορεί να μετατραπεί σε μια συνήθεια. Αυτό έχει ως επακόλουθο την μείωση του άγχους και των άλλων ανεπιθύμητων αντιδράσεων στρες με την πάροδο του χρόνου (Milgram and Bar, 1993). Συνήθως, ο/η σύζυγος εκφράζει την ανησυχία της/του κυρίως για το τι πιθανόν μπορεί να συμβεί στον/στην σύζυγο, για την έλλειψη υλικής βοήθειας και υποστήριξης και την έλλειψη της συντροφιάς που δεν έχει καμία σχέση με τις αντιδράσεις στρες λόγω του φόβου για την ασφάλεια του/της συζύγου (Milgram and Bar, 1993). Αντιθέτως όμως, όταν ο κάθε στρατιωτικός έχει την αμέριστη υποστήριξη της οικογένειας του τότε του παρέχεται η δύναμη να αντιμετωπίσει την κάθε απειλή (Delahaj et al, 2016).

### **2.1.2. Μεταθέσεις (Geographical Mobility)**

Οι μεταθέσεις αποτελούν το σημαντικότερο πρόβλημα για την οικογένεια του Έλληνα στρατιωτικού (Νταφούλης, 2017) και αυτό που την επηρεάζει περισσότερο (Burrell et al, 2006), δημιουργώντας στρες ως μια αναπόφευκτη κατάσταση (McKain, 1973). Ωστόσο η περιστασιακή αλλαγή εργασίας μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεφύγουν από τις κουραστικές ρουτίνες και να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις στη ζωή τους (Chadi and Hetschko, 2020). Αντιθέτως ως καινούριοι στην νέα μονάδα που θα υπηρετήσουν οι αξιωματικοί πρέπει να εδραιωθούν ως πολύτιμοι νεοεισερχόμενοι στο χώρο άλλων, πράγμα που τους οδηγεί να περνούν περισσότερο χρόνο, τις πρώτες μέρες, στην εργασία τους μειώνοντας τον ελεύθερο χρόνο τους για την οικογένεια (Chadi and Hetschko, 2020). Σε αυτήν τη περίπτωση εντοπίζεται το μοντέλο δύο σταδιοδρομίες και τρεις εργασίες. Με άλλα λόγια ο στρατιωτικός είναι

αυτός/η που σταδιοδρομεί, καθώς και ο/η σύζυγος αυτού/ής στην εργασία που πιθανόν θα βρει στην καινούρια πόλη. Επιπλέον, η τρίτη εργασία που περισσεύει είναι αυτή που αφορά την μέριμνα για τα παιδιά και το νοικοκυριό (Νταφούλης, 2017).

Επιπρόσθετα, οι Έλληνες αξιωματικοί ανά τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως αφού συμπληρώσουν δύο έτη παραμονής στον τόπο που ήδη υπηρετούν και μετά, καλούνται να μετατεθούν σε άλλη τοποθεσία (ΦΕΚ Α 167 24.9.2010). Κάθε χρόνο, τον μήνα Σεπτέμβριο ο κάθε αξιωματικός δηλώνει τους τρεις επιθυμητούς τόπους μετάθεσης του, μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην αρμόδια Διεύθυνση του Γενικού Επιτελείου που ανήκει (ΦΕΚ 468 14.2.2018) και εν συνεχεία η υπηρεσία προσπαθεί να εναρμονίσει τις επιχειρησιακές και υπηρεσιακές ανάγκες της με τις επιθυμίες και τις οικογενειακές ιδιαιτερότητες του κάθε αξιωματικού ή αλλιώς τα κοινωνικά κριτήρια του κάθε ένα στελέχους (ΦΕΚ Α 167 24.9.2010). Σημαντικό ρόλο στις μεταθέσεις των αξιωματικών παίζει το σύνολο των μορίων τους, που αποτελεί την εικόνα της μέχρι τώρα πορείας του κάθε αξιωματικού όσον αφορά τις μεταθέσεις του, τις εκπαιδύσεις, τις βαθμολογίες, τα έτερα πτυχία και μεταπτυχιακά, τις ξένες γλώσσες, ηθικές αμοιβές, ποινές και τα δημογραφικά στοιχεία του (ΦΕΚ 468 14.2.2018). Η κοινοποίηση της μετάθεσης πραγματοποιείται «αμελλητί και με κάθε πρόσφορο μέσο» (ΦΕΚ 468 14.2.2018). Αυτή βέβαια η διαδικασία δεν καταλήγει πάντοτε σε ένα αίσιο τέλος, καθώς μπορεί η τοποθεσία της μετάθεσης του στελέχους να μην συγκαταλέγεται στις επιθυμίες του, δημιουργώντας άσχημα συναισθήματα όπως θυμό, απογοήτευση, θλίψη, αποδιοργάνωση (Νταφούλης, 2017) και μειώνοντας την ικανοποίηση στην οικογενειακή ζωή (Chadi and Hetschko, 2020). Οι στρατιωτικές οικογένειες δεν έχουν ουσιαστικό έλεγχο ή επιρροή στην τοποθεσία και τη φύση των καθηκόντων τους στην νέα περιοχή που θα μεταφερθούν (Parker et al, 2002). Υπάρχει συνεχής αβεβαιότητα για την διάρκεια παραμονής τους στην νέα τοποθεσία προσθέτοντας άγχος για την οικογένεια (Bellou and Gkousgkounis, 2014). Μια μη επιθυμητή μετάθεση μπορεί να πραγματοποιηθεί διότι ίσως δεν διαθέτει ο εν λόγω αξιωματικός τα ανάλογα μόρια ή δεν υπάρχει δυνατότητα μετακίνησης του στη συγκεκριμένη τοποθεσία λόγω έλλειψης θέσης και ειδικότητας. Η κοινοποίηση των μεταθέσεων πραγματοποιείται μερικές εβδομάδες πριν την υλοποίησή τους ή ακόμα και μήνες όπως έγινε τα τελευταία χρόνια με σκοπό την έγκαιρη προετοιμασία των στρατιωτικών και των οικογενειών τους. Σε συνέχεια όλων των προηγούμενων, οι άνθρωποι δείχνουν να προσαρμόζονται σε επαναλαμβανόμενα γεγονότα, ένα φαινόμενο που οι ψυχολόγοι αποκαλούν «συνήθεια». Αυτό το φαινόμενο οδηγεί στην προσδοκία



ότι οι άνθρωποι εμφανίζουν ασθενέστερες μεταβολές ικανοποίησης όταν βιώνουν πιο συχνά αλλαγές στη δουλειά τους κατά την διάρκεια της ζωής τους (Chadi and Hetschko, 2020).

Παρ' όλα αυτά οι μεταθέσεις αποδιοργανώνουν την στρατιωτική οικογένεια δημιουργώντας προβλήματα και φέρνοντας στην επιφάνεια δύσκολες καταστάσεις (McKain, 1973 ; Burrell et al, 2006). Κυρίως, οι στρατιωτικές μονάδες βρίσκονται στα σύνορα της χώρας με την Τουρκία ή στα νησιά, οι οποίες είναι σε απομονωμένες περιοχές με λίγες εγκαταστάσεις (Belloy and Gkousgkounis, 2014). Τα προβλήματα που δημιουργούνται αφορούν ακόμα και το ευρύτερο οικογενειακό και κοινωνικό/φιλικό περιβάλλον της οικογένειας (Burrell et al, 2006) επηρεάζοντας τα ήδη υπάρχοντα κοινωνικά δίκτυα (Ziff and Garland-Jackson, 2020), δημιουργώντας διαταραχές στις κοινωνικές σχέσεις (Segal, 1986). Επίσης, πολλές φορές οι εν ενεργεία αξιωματικοί θα κληθούν να συμμετάσχουν σε διάφορα δρώμενα και δραστηριότητες της υπηρεσίας, σε ημερομηνίες που όλοι οι υπόλοιποι περνούν με τις οικογένειες τους, όπως για παράδειγμα τα Χριστούγεννα, την πρωτοχρονιά και το Πάσχα επηρεάζοντας έτσι την οικογενειακή ρουτίνα με την απουσία τους ή αναγκάζοντας ολόκληρη την οικογένεια να τους ακολουθήσει αναγκαστικά σε αυτά (Ziff and Garland-Jackson, 2020). Ανεπηρέαστα δεν είναι δυνατόν να παραμείνουν τα παιδιά των αξιωματικών, τα οποία θα κληθούν να αντιμετωπίσουν αλλαγές στο σπίτι, στο σχολείο, στις κοινωνικές συναναστροφές και θα χρειαστεί να αναζητήσουν εκ νέου την κοινωνική τους θέση στην νέα περιοχή που θα διαμείνουν (Segal, 1986). Επιπλέον, τα σχολεία, σε απομακρυσμένες περιοχές, μπορεί να είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένα, να λείπουν εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες για τα παιδιά μειώνοντας το δικαίωμα της εκπαίδευσης και διασκέδασης (Segal, 1986 ; Bellou and Gkousgkounis, 2014) και η υγειονομική κάλυψη της περιοχής να είναι περιορισμένη ή ακόμη και ανύπαρκτη (Bellou and Gkousgkounis, 2014).

Η αποχώρηση από ένα μέρος και η εγκατάσταση σε ένα νέο για τον/την σύζυγο αποτελεί ένα εμπόδιο στην επαγγελματική του/της σταδιοδρομία και εξέλιξη αφού θα κληθεί να αναζητήσει καινούρια εργασία (Segal, 1986; Ziff and Garland-Jackson, 2020). Επίσης, κατά τον καιρό της αναζήτησης αυτής υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να υπάρξουν δυσμενείς επιπτώσεις στο οικογενειακό εισόδημα (Chadi and Hetschko, 2020), καθώς πλέον θα εργάζεται μόνο ένας εκ των δύο συζύγων/γονέων, το οποίο μπορεί να επιφέρει ψυχολογικό χτύπημα στον/στην σύζυγο και να μειώσει το ηθικό του/της (Segal, 1986). Σε περίπτωση που κι οι δυο σύζυγοι/γονείς αποτελούν

μέρος της δύναμης του δημοσίου τομέα θα πρέπει, εφόσον κι αυτοί το επιθυμούν, να μπουν σε διαδικασία συνυπηρέτησης (Huffman et al, 2017). Δηλαδή να βρίσκονται οι δύο φορείς εργασίας σε κοντινή απόσταση στα πλαίσια του ίδιου νομού (Ν. 2946/2001 Άρθρο 21 παρ. 1). Σε κάθε μετάθεση τα στελέχη καλούνται να πληρώσουν για την μεταφορά του νοικοκυριού τους και να αναζητήσουν μια νέα κατοικία. Υπάρχουν στην διάθεση των αξιωματικών στρατιωτικά οικήματα για διαμονή αλλά αυτά δεν επαρκούν για το σύνολο του προσωπικού. Επιπλέον, η κατάσταση της υγείας των γονέων και η γεωγραφική τους θέση δεν λαμβάνονται υπόψη για την μετάθεση του στρατιωτικού προσωπικού (Parker et al, 2002). Οι στρατιωτικοί εκπροσωπούν μια από τις ομάδες ανθρώπων που θα χρειαστεί πολλές φορές να ζήσουν σε μεγάλες αποστάσεις από τους γονείς τους κατά την ενήλικη ζωή τους και να έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να τους επισκέπτονται. (Parker et al, 2002). Ως συνέπεια όλων των παραπάνω είναι η καταβεβλημένη ψυχική και σωματική υγεία του ατόμου (Burrell et al, 2006) και η μειωμένη ικανοποίηση στον γάμο (Burrell et al, 2006 ; Bellou and Gkousgkounis, 2015).

### **2.1.3. Περιοδικοί Αποχωρισμοί (Periodic Separations)**

Μία ακόμα ιδιαίτερη πτυχή, που χαρακτηρίζεται ως πρόκληση (Andres, 2014) του στρατιωτικού βίου αποτελούν οι περιοδικοί αποχωρισμοί, όπως μπορούν να ονομαστούν οι διάφορες αποσπάσεις, διαθέσεις, εκπαιδεύσεις και σχολεία που θα κληθεί ο κάθε αξιωματικός να παρακολουθήσει στην στρατιωτική του καριέρα (Segal, 1986 ; Bellou and Gkousgkounis, 2015). Ο οποιοσδήποτε αποχωρισμός από την οικογένεια είναι μια απαίτηση και ιδιαιτερότητα της δουλειάς που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και την ευημερία των στρατιωτικών (Delahaij et al, 2016) αλλά και άλλων κλάδων, που εμφανίζεται αυτό το χαρακτηριστικό (Andres, 2014). Οι αποσπάσεις και οι διαθέσεις των αξιωματικών πραγματοποιούνται κυρίως για την κάλυψη υπηρεσιακών και επιχειρησιακών αναγκών και κάποιες φορές για προσωπικούς λόγους του αξιωματικού κατόπιν προσωπικής αναφοράς προς την υπηρεσία (ΦΕΚ Α 167 24.9.2010). Οι εκπαιδεύσεις και τα σχολεία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κατάρτισης και εξέλιξης του κάθε αξιωματικού (Νταφούλης, 2017). Η διάρκεια αυτών των αποχωρισμών ποικίλει από λίγες εβδομάδες μέχρι και

κάποιους μήνες (Segal, 1986 ; Bellou and Gkousgkounis, 2015) και μπορεί η μία κατάσταση αποχωρισμού να διαδεχθεί την άλλη (Burrell et al, 2006), χωρίς κάποια προειδοποίηση πολλές φορές (Bellou and Gkousgkounis, 2015). Το υποχρεωτικό σε συνδυασμό με το απρόσμενο δημιουργεί δυσμενή συναισθήματα στον/στην σύζυγο αλλά και στα παιδιά αλλάζοντας τις ισορροπίες στην οικογένεια, η οποία μετατρέπεται σε μονογονεϊκή για ένα χρονικό διάστημα (Segal, 1986 ; Bellou and Gkousgkounis, 2015). Ο/Η σύζυγος που μένει στην οικογενειακή εστία πλέον επωμίζεται πλήρως τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις του σπιτιού αλλά και της προσοχής των παιδιών με ότι αυτό συνεπάγεται (Burrell et al, 2006 ; Kritikos et al, 2020), αναζητώντας την καλύτερη δυνατή προσαρμογή στα νέα αυτά δεδομένα, που όμως δεν θα έχουν μόνιμη εφαρμογή (Segal,1986).

Κομβικής σημασίας δεδομένο αποτελεί η επίλυση οποιουδήποτε οικογενειακού προβλήματος πριν την αναχώρηση του στρατιωτικού από το σπίτι, καθώς η επίλυση του μετά την επιστροφή μπορεί να καταστεί ακόμη πιο δύσκολη (Andres, 2014). Μέσω των αποχωρισμών και των δύσκολων στιγμών προσαρμογής ο/η σύζυγος μπορεί και ξεκαθαρίζει για το ποιοι από τους φίλους τους είναι όντως εκεί και τους συμπαραστέκονται στα δύσκολα (Kritikos et al, 2020). Οι συχνοί αποχωρισμοί δημιουργούν τριγμούς στον γάμο γενικότερα και στην ευχάριστη ατμόσφαιρα εντός της οικογένειας (Burrell et al, 2006) καθώς τα παιδιά και ιδίως τα μικρότερα θα αναζητούν τον γονέα τους κλαίγοντας, αναζητώντας την ψυχολογική υποστήριξη που χρειάζονται (Kritikos et al, 2020) και μερικές φορές δημιουργώντας άσχημες συμπεριφορές (Νταφούλης, 2017). Ωστόσο τα μέλη της οικογένειας μπορούν να αποτελέσουν πηγή υποστήριξης και χαράς για πολλούς στρατιωτικούς, κατά τη διάρκεια των αποχωρισμών που σχετίζονται με το καθήκον (Dolan and Ender, 2008). Στην αντίθετη κατεύθυνση, η ανησυχία για την οικογένεια επιδεινώνει το συνολικό επίπεδο του στρες και μπορεί να αποσπάσει την προσοχή των στρατιωτικών από τη δουλειά τους (Dolan and Ender, 2008).

Εκτός του αποχωρισμού, σημαντικό ρόλο παίζει και η επανένωση της οικογένειας που κι αυτή με τη σειρά της μπορεί να έχει να προσθέσει επιπλέον προβλήματα, κυρίως σε καταστάσεις μεγάλων αποχωρισμών ή επιστροφής από εμπόλεμη ζώνη (Segal, 1986). Τα πράγματα μπορεί να δυσκολέψουν ακόμα περισσότερο όταν παρεμβάλλονται καταστάσεις όπως εγκυμοσύνη, γέννηση τέκνου, απώλεια σημαντικών στιγμών για το παιδί κάνοντας τον αξιωματικό να αισθάνεται ακόμα πιο άσχημα για την απουσία του (Segal, 1986), κατηγορώντας την υπηρεσία που

τον ανάγκασε να αποχωριστεί την οικογένεια του (Νταφούλης, 2017) και προσπαθώντας μετά την επιστροφή στο σπίτι να ανακτήσει πάλι την χαμένη οικογενειακή ισορροπία (Andres, 2014). Επιπροσθέτως, όλοι αυτοί οι περιοδικοί αποχωρισμοί επιβαρύνουν και οικονομικά τον αξιωματικό και την οικογένεια του, καθώς θα κληθεί να διαμείνει να μεν σε στρατιωτικές εγκαταστάσεις πληρώνοντας ένα συμβολικό ποσό, αλλά τα έξοδα μετακίνησης του για να δει έστω και για ένα μικρό διάστημα την οικογένεια του θα τον επιβαρύνουν κι άλλο για ολόκληρη την διάρκεια της απουσίας του (Νταφούλης, 2017).

Βεβαίως, εκτός από τα άσχημα συναισθήματα που μπορεί να δημιουργήσει ένας αποχωρισμός υπάρχουν και τα θετικά όπως είναι η αμοιβαία εκτίμηση μεταξύ των συζύγων και η ανάπτυξη του ρομαντισμού στο ζευγάρι (Segal, 1986). Η τεχνολογία έχει εισέλθει στην ζωή όλων, όπως έχει γίνει και στο κομμάτι των σχολείων, που πλέον κάποιο μέρος τους πραγματοποιείται διαδικτυακά μειώνοντας την διάρκεια του αποχωρισμού (Νταφούλης, 2017). Επίσης η συχνή επικοινωνία των μελών της οικογένειας με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και με άλλους τρόπους μειώνουν την αίσθηση της απουσίας αλλά και της απόστασης (Νταφούλης, 2017), καθώς είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση στενών σχέσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους αγχωτικών γεγονότων (Andres, 2014). Παρά τις πιθανές ευεργετικές πτυχές, οι περιοδικοί αποχωρισμοί των στρατιωτικών είναι πιο πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά τις στενές διαπροσωπικές σχέσεις παρά να έχουν θετικό αντίκτυπο σε αυτές (Andres, 2014).

Οι αυξημένες απαιτήσεις εργασίας και η πίεση συνδέονται με την αύξηση της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας (Carvalho and Chambel, 2018 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017), η οποία με τη σειρά της συνδέεται αρνητικά με μια σειρά από μεταβλητές οικογενειακής ικανοποίησης ή οικογενειακών σχέσεων (Rubel, Kee and Rimi, 2017) και σε ακραίες περιπτώσεις μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στην εξουθένωση (Bakker and Demerouti, 2006). Ειδικότερα, οι απαιτήσεις και η έλλειψη υποστήριξης από την διοίκηση δημιουργούν στους στρατιωτικούς ένα αίσθημα εξάντλησης των διατιθέμενων πόρων τους, απειλώντας την ενέργειά τους και εν τέλει προκαλώντας σύγκρουση στο οικογενειακό τους πλαίσιο (Carvalho and Chambel, 2017). Επιπλέον, οι εργασιακές απαιτήσεις αυξάνουν τις συγκρούσεις τόσο σε εργασιακά όσο και σε οικογενειακά πλαίσια προκαλώντας αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης (Rubio et al, 2015). Επομένως, είναι πιθανό οι απαιτήσεις

στην εργασία να συνδέονται στενότερα με το άγχος, αλλά και με την ικανοποίηση (Warr, 2007).

Εν κατακλείδι, οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της στρατιωτικής ιδιότητας, οι οποίες επεκτείνονται και επηρεάζουν την ζωή των στρατιωτικών, συνδέονται θετικά με την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας. Όμως για την καλύτερη μελέτη της σχέσης αυτής και την εμφάνιση του πόσο επηρεάζει η εκάστοτε ιδιαιτερότητα - απαίτηση την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας διαχωρίζεται σε τρεις (3) επιμέρους, πιο συγκεκριμένες υποθέσεις. όπως παρακάτω:

ΥΠΟΘΕΣΗ 1α: Οι μεταθέσεις του Έλληνα αξιωματικού αυξάνει την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας.

ΥΠΟΘΕΣΗ 1β: Οι περιοδικοί αποχωρισμοί που εμφανίζονται στην στρατιωτική καριέρα του Έλληνα αξιωματικού επιτείνουν την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας.

ΥΠΟΘΕΣΗ 1γ: Ο κίνδυνος θανάτου ή/και τραυματισμού του Έλληνα αξιωματικού κατά την διάρκεια της καριέρας του ενισχύει την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας.

## **2.2 Σύγκρουση Εργασίας – Οικογένειας (Work – Family Conflict)**

Τα δύο ίσως πιο σημαντικά κομμάτια της ζωής ενός ανθρώπου αποτελούν η οικογένεια και η εργασία του (Frone, Russell and Cooper, 1992 ; Netemeyer, Boles and McMurrian 1996 ; Rubio et al, 2015), τα οποία είναι αλληλοσυνδεόμενα (Greenhaus and Buetell, 1985 ; Adams, King and King, 1996 ; Hammer, Bauer and Grandey, 2003). Το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατών μελών της (Νταφούλης, 2017). Δηλαδή, το άτομο προσπαθεί να εκπληρώσει τις απαιτήσεις του εργασιακού του ρόλου, παρεμβαίνοντας στην προσπάθεια του να εκπληρώσει τις οικογενειακές απαιτήσεις και αντίστροφα (Frone, Russell and Cooper, 1992 ; Liu et al, 2014). Συνεπώς, η σχέση εργασίας και οικογένειας είναι αμφίδρομη, άμεση και έμμεση (Frone, Yardley and Markel, 1997 ; Houlfort et al, 2017).

Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας εμφανίζεται σε δύο διακριτές κατηγορίες: πρώτη είναι η παρέμβαση της εργασίας στην οικογένεια (work – family conflict) και δεύτερη η παρέμβαση της οικογένειας στην εργασία (family – work conflict) (Greenhaus and Beutell, 1985 ; Frone, Russell and Cooper, 1992 ; Liu et al, 2014 ; Frone, Yardley and Markel, 1997 ; Ford, Heinen and Langkamer, 2007). Αυτή η αμφίδρομη σχέση σημαίνει ότι τα κίνητρα, οι ικανότητες και οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας επηρεάζονται από τα συναισθήματα που δημιουργούνται και τις απαιτήσεις της οικογένειας, ενώ τα θέματα που αφορούν την εργασία επηρεάζουν σημαντικά την καθημερινή ζωή εκτός εργασίας των ατόμων και την οικογένεια (Bellou and Gkousgkounis, 2015). Μέσα σε αυτούς τους παράγοντες ο άνθρωπος έχει κάποιες υποχρεώσεις και ρόλους που πρέπει να επιτευχθούν (Netemeyer, Boles and McMurrrian 1996).

Είναι κοινά αποδεκτό πως η εργασία προσδίδει στον άνθρωπο χρήματα και υλικά αγαθά που βελτιώνουν την ζωή και την αυτοεκτίμηση του (Vuga and Juvan, 2013), όμως και οι δύο αυτοί οργανισμοί είναι τόσο ισχυροί που έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, δημιουργώντας ανταγωνισμό για το ποιος είναι ισχυρότερος και φυσικά οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ τους (Netemeyer, Boles and McMurrrian 1996). Με την εμφάνιση των συγκρούσεων επιβεβαιώνεται η «απληστία» των δύο αυτών θεσμών, ειδικά όταν ο ένας εξ αυτών είναι ο στρατός (Segal, 1986 ; Vuga and Juvan, 2013), διότι υπάρχει η πιθανότητα, η εργασία να εκληφθεί ως απειλή που βλάπτει την οικογενειακή ζωή (Karapinar, Camgoz and Ekmekci, 2019).

Το ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί στην μελέτη της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας, διότι η φύση της εργασίας έχει αλλάξει (Kinnunen and Mauno, 1998) και οι εργαζόμενοι πλέον είναι πάντα υπ' ατμών, ακόμη και τις μη εργάσιμες ώρες (Wayne et al, 2016) με την ανάπτυξη της τεχνολογίας να τους επιτρέπει να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις της εργασίας τους ακόμη κι από το σπίτι (Kinnunen et al, 2016 ; Conte et al, 2019). Επιπροσθέτως, το πάθος στην εργασία οδηγεί και βοηθάει την ολοκλήρωση των εργασιών, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επίλυση διάφορων προβλημάτων (McAllister et al, 2016). Επομένως, η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας πολλές φορές είναι ίσως αναπόφευκτη για όλους, αλλά φαίνεται ότι για τους εργαζόμενους που διακατέχονται από πάθος για τη δουλειά τους, μπορεί να αποτελεί τρόπο ζωής, καθώς την υποστηρίζουν και ταυτίζονται μαζί της (Houlfort et al, 2017). Ένα εργασιακό περιβάλλον, που κυριαρχεί το άγχος, μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση τόσο στην επαγγελματική όσο και στην οικογενειακή ζωή (Rubel, Kee and

Rimi, 2017). Αυτό παρατηρείται γιατί το άγχος είναι δυνατόν να επιφέρει την συνεχή υπενθύμιση ότι κάποιος δεν ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις αξίες του στον ίδιο βαθμό σε έναν ρόλο όσο σε ένα άλλο (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003).

Είναι γεγονός πως η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας βασίζεται στη θεωρία της σπανιότητας (Goode, 1960), η οποία υποστηρίζει ότι οι προσωπικοί πόροι, όπως είναι ο χρόνος, η προσπάθεια και η ενέργεια (Kinnunen and Mauno, 1998), είναι σπάνιοι και ότι η ανάγκη περισσότερων πόρων από έναν ρόλο μειώνει κατ' ανάγκη τους διαθέσιμους πόρους του άλλου (Heilmann, Bell and McDonald, 2009 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017 ; Matijaš, Merkaš and Brdovčak, 2017, Houlfort et al, 2017). Όταν οι διατιθέμενοι πόροι χάνονται ή απειλούνται, εμφανίζεται το στρες ως αντίδραση, με αποτέλεσμα τα άτομα να προσπαθήσουν να προστατεύσουν ή να ανακτήσουν την απώλεια επενδύοντας περισσότερους από τους πόρους τους (π.χ. χρόνο, γνώσεις, χρήματα) στο ρόλο που απειλείται (Houlfort et al, 2017). Με δεδομένο τους περιορισμένους πόρους, η ενέργεια που δαπανάται από τους ανθρώπους στην εργασία τους, προσπαθώντας να αποτρέψουν περαιτέρω απώλεια πόρων, έρχεται σε βάρος της ενέργειας τους που αφιερώνεται στον μη εργασιακό τους ρόλο (Trzebiatowski and Triana, 2018). Οι άνθρωποι δαπανούν κάποιους από τους πόρους, τους γνωστούς και ως «πόρους αυτορρύθμισης», για να ελέγξουν και να μεταβάλλουν τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις ψυχικές καταστάσεις, βοηθώντας τους ίδιους να παρακάμψουν τις δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις και να επικεντρωθούν ξανά στην επίτευξη των στόχων, που σχετίζονται με την εργασία, διαφορετικά ενέχει ο κίνδυνος να χάσουν τον έλεγχο της συμπεριφοράς τους (Liu et al, 2014).

Ειδικότερα, η δημιουργία των συγκρούσεων μεταξύ των ρόλων εργασίας και οικογένειας οφείλεται στο ότι ο ένας παράγοντας απορροφά τον διατιθέμενο χρόνο του άλλου παράγοντα, δεύτερον στην πίεση του ατόμου για συμμετοχή στον ένα τομέα που δημιουργεί δυσκολίες στην εκπλήρωση του ρόλου του άλλου και τρίτον σε κάποιες συμπεριφορές που απαιτούνται στον ένα ρόλο και καθιστούν δύσκολη την εκπλήρωση του άλλου (Greenhaus and Beutell, 1985). Διαχωρίζονται συνεπώς σε τρεις μορφές που είναι : α) σύγκρουση βάσει χρόνου, β) σύγκρουση βάσει πιέσεων και γ) σύγκρουση βάση συμπεριφορών (Greenhaus and Buetell, 1985 ; Houlfort et al, 2017 ; Rbenu, tziner and Sharoni, 2017 ; Ford, Heinen and Langkamer, 2007). Τα άτομα με εξαντλημένους πόρους είναι λιγότερο πιθανό να είναι σε θέση να ρυθμίσουν τις επιθετικές τους παρορμήσεις και ως εκ τούτου είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε κάποιες καταστάσεις με επιθετικότητα (Liu et al, 2014). Όλες αυτές οι συγκρούσεις και οι αντιμαχίες

οδηγούν σε αυξημένο στρες (Netemeyer, Boles and McMurrin 1996), εχθρικότητα (Britt and Dawson, 2005) και ενοχές (Liou et al, 2014) στην εργασία αλλά και εντός της οικογένειας (Netemeyer, Boles and McMurrin 1996), επειδή προκύπτουν πιέσεις για συμμετοχή του ατόμου σε διαφορετικούς ρόλους ταυτόχρονα (Greenhaus and Buetell, 1985). Η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας από μόνη της μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επεισόδιο άγχους (Matijaš, Merkaš and Brdončak, 2017). Το άγχος με το που θα εμφανιστεί στον χώρο εργασίας, παρεμβαίνει άμεσα στην επένδυση των διατιθέμενων πόρων στην οικογένεια, δημιουργώντας την σύγκρουση της εργασίας με την οικογένεια (Catvalho and Chambel, 2017 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017).

Το χρονοδιάγραμμα που ακολουθείται στην εργασία, ο προσανατολισμός της εργασίας, ο γάμος, τα παιδιά και το είδος της απασχόλησης των συζύγων μπορούν να δημιουργήσουν πιέσεις για την εκτεταμένη συμμετοχή στον εργασιακό ή τον οικογενειακό ρόλο (Greenhaus and Buetell, 1985). Επίσης η πίεση, η σύγκρουση και η απουσία της στήριξης της οικογένειας μπορούν να συμβάλλουν στην σύγκρουση εργασίας – οικογένειας (Greenhaus and Buetell, 1985 ; Rubio et al, 2015). Άξιο λόγου αποτελεί το γεγονός ότι αν δεν υπάρχουν πιέσεις από τις οικογενειακές υποχρεώσεις το άτομο δεν θα έρθει αντιμέτωπο με την σύγκρουση εργασίας - οικογένειας, αλλά όσο θα αυξάνεται η πίεση που προέρχεται από τις οικογενειακές υποχρεώσεις τόσο θα αυξάνονται κι οι πιέσεις από την αντίθετη παράταξη που είναι η εργασία (Greenhaus and Buetell, 1985). Δηλαδή, η λειτουργία της οικογένειας είναι πιο πιθανό να επηρεαστεί αν υπάρχει σύζυγος ή αν υπάρχουν παιδιά διότι αυξάνονται οι απαιτήσεις στο οικογενειακό περιβάλλον (Ford, Heinen and Langkamer, 2007). Τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας υποδεικνύουν ότι οι απαιτήσεις του εργασιακού χώρου βάζουν υπερβολικό βάρος που δεν είναι δυνατόν να εναρμονιστεί με τα οικογενειακά καθήκοντα (Rubel, Kee and Rimi, 2017). Συνέπεια της κατάστασης αυτής είναι ότι το άτομο που δεν μπορεί να συμμετάσχει στις δραστηριότητες της οικογενειακής ζωής λόγω της εργασίας του, θα την θεωρήσει υπεύθυνη για την συγκεκριμένη κατάσταση που βιώνει και θα είναι δυσαρεστημένος με τη δουλειά του (Matijaš, Merkaš and Brdončak, 2017).

Επομένως, βασικό μέλημα όλων είναι η επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ ζωής και οικογένειας (Liu et al, 2014). Δηλαδή, κάθε άνθρωπος θα πρέπει να αντισταθμίσει τους ρόλους (Liu et al, 2014) όπως τον χρόνο, την εμπλοκή και την δέσμευση του και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ένα εξίσου υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τους εργασιακούς και οικογενειακούς ρόλους (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003). Ο



ορισμός της ισορροπίας μεταξύ οικογένειας και εργασίας αναφέρεται ξεκάθαρα από το Greenhaus, Collins και Shaw (2003) ως «ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ασχολείται εξίσου - και εξίσου ικανοποιείται - με τον εργασιακό του ρόλο και τον οικογενειακό του ρόλο» και την διαχωρίζει σε τρεις κατηγορίες που είναι: ισορροπία με βάση τον χρόνο, την εμπλοκή και την ικανοποίηση (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003). Η ικανοποίηση σε έναν από τους διάφορους τομείς της ζωής του ανθρώπου είτε είναι η εργασία του, είτε η οικογένεια του για παράδειγμα, αντιπροσωπεύει την αξιολόγηση των σημαντικότερων πτυχών του τομέα αυτού στο σύνολο τους και κατ' επέκταση το συνδέει με την ευημερία στην ζωή γενικότερα (Rode, 2004). Η ισορροπία εργασίας και οικογένειας γενικά θεωρείται ότι προάγει την ευημερία (Allen et al, 2000), καθώς μειώνεται το άγχος και οι συγκρούσεις (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003). Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη συμπεριφορών ρουτίνας που επιτρέπουν την ικανοποίηση μακροπρόθεσμων απαιτήσεων σε όλους τους ρόλους και την αποφυγή αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών από τους εργαζόμενους (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003). Η έλλειψη ισορροπίας μπορεί να σημαίνει σημαντικές διαφορές μεταξύ του χρόνου εργασίας και του διατιθέμενου χρόνου της οικογένειας ή μεταξύ της εργασιακής συμμετοχής και της οικογενειακής συμμετοχής, και ως εκ τούτου προκαλεί εκτεταμένη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας και άγχος που μειώνει την ποιότητα ζωής (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003). Επιπρόσθετα, η επίτευξη των στόχων έχει συσχετιστεί με την ατομική ευημερία και επομένως τα άτομα που είναι πολύ ικανοποιημένα και με τους δύο ρόλους είναι πιθανό να βιώσουν μια πιο ουσιαστική επίτευξη στόχων (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003).

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την εκτενέστερη μελέτη της σύγκρουσης μεταξύ της εργασίας και των απαιτήσεων αυτής του Έλληνα αξιωματικού με την οικογενειακή του ζωή, διότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο (Rubio et al, 2015). Η ιδιότητα του στρατιωτικού επιφέρει κάποιες ιδιαίτερες απαιτήσεις όπως έχει αναλυθεί παραπάνω, που δεν επηρεάζουν μόνο το στέλεχος, αλλά άμεσα ολόκληρη την οικογένεια του, απαιτώντας την αμέριστη υποστήριξη και εμπιστοσύνη όλων των μελών της (Vuga and Juvan, 2013). Οι στρατιωτικοί πρέπει να ξοδέψουν ενέργεια, ψυχολογικές και συμπεριφορικές πιέσεις κατά την διάρκεια της εργασίας τους που είναι δυνατόν να προκαλέσουν εντάσεις στην οικογένεια τους (Carvalho and Chambel, 2017). Σε αντίθεση με αυτό, η οικογένεια απαιτεί συναισθηματική αφοσίωση, αγάπη προς και από όλα τα μέλη και την αναγνώριση της από τα μέλη της ως μονάδα (Segal, 1986).

Ο ορισμός του στρατού ως «άπληστου» επιβεβαιώνεται, καθώς επίσης και της οικογένειας, γιατί κι οι δύο αναζητούν αποκλειστική πίστη και αφοσίωση, μειώνοντας τους ρόλους και τις θέσεις του άλλου (Coser, 1974). Βέβαια, ο βαθμός των απαιτήσεων του κάθε παράγοντα διαφέρει, αναλόγως της περιόδου της ζωής που διανύει ο κάθε αξιωματικός, εμφανίζοντας κάποιες φορές τον έναν ή τον άλλο νικητή σε μια αέναη μάχη (Vuga and Juvan, 2013). Η οικογένεια απαιτεί περισσότερα όταν πρόκειται για ένα νεόνυμφο ζευγάρι, όταν υπάρχουν μικρά παιδιά στην οικογένεια, όταν υπάρχουν μέλη με προβλήματα υγείας και σε περιπτώσεις μονογονεϊκής οικογένειας ή όταν κι οι δύο γονείς εργάζονται (Vuga and Juvan, 2013). Ο στρατός με την σειρά του γίνεται πιο απαιτητικός όταν εμφανίζεται μια μετάθεση ή γενικότερα μετακίνηση και όταν εμφανίζεται το κάλεσμα του καθήκοντος για την υπεράσπιση της πατρίδας και την αυτοθυσία του (Vuga and Juvan, 2013). Επομένως, η στρατιωτική ζωή απαιτεί ασυνήθιστα υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης όχι μόνο από τα μέλη της αλλά και από όλη την οικογένεια του στρατιωτικού όσον αφορά τον κίνδυνο της εργασίας, την πιθανότητα θανάτου, τις συχνές μετακινήσεις και τους εκτεταμένους χωρισμούς από την οικογένεια (Heilmann, Bell and McDonald, 2009).

Η υποστήριξη της στρατιωτικής οικογένειας στον στρατιωτικό βίο παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και απόδοση του αξιωματικού, της Μονάδας ή υπηρεσίας που βρίσκεται τοποθετημένος, ακόμα κι ολόκληρης της δύναμης του ελληνικού στρατού (Vuga and Juvan, 2013), όπως επίσης και η πρόληψη για την αποφυγή της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας βοηθάει στην διατήρηση της ευημερίας των στρατιωτικών, γενικότερα (Carvalho and Chambel, 2017). Εξάλλου, η ευημερία στη στρατιωτική καριέρα αποτελεί σημαντική διάσταση για την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων, δηλαδή όλων των στρατιωτικών, με υψηλή απόδοση (Carvalho and Chambel, 2017). Όσο περισσότερο η υπηρεσία του στρατού υποστηρίζεται και προσπαθεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες των οικογενειών των μελών της, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση και η δέσμευση αυτών αλλά και των οικογενειών προς τον οργανισμό (Bourg and Segal, 1999) σε συνδυασμό με την εξύψωση του ηθικού του στρατεύματος (Rosen, Moghadam and Vaitkus, 1989). Επίσης, η κατανόηση της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας είναι σημαντική διότι μπορεί να αλλάξει τη στάση των εργαζομένων, τους στόχους εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους, τις σχέσεις που δημιουργούν με άλλους συναδέλφους και τους ανώτερους τους στην ιεραρχία μέσα στον οργανισμό (Cavaleiro, Gmes and Lopes, 2017). Τα διάφορα προγράμματα και πολιτικές στήριξης της οικογένειας έχουν θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα,

την ικανοποίηση από την εργασία, το χρόνο που αφιερώνεται στη δουλειά και την οργανωσιακή δέσμευση (Bourg and Segal, 1999). Για τους στρατιωτικούς όμως, πολλές φορές δημιουργείται η λανθασμένη ψευδαίσθηση ότι όταν ένας κάνει χρήση διάφορων πρακτικών για την υποστήριξη της οικογένειας στην εργασία του, δεν είναι αφοσιωμένος σε αυτήν και πιθανόν να οδηγήσει σε αποτυχία τον ίδιο ή κάποιον από τους συναδέλφους του, πράγμα επικίνδυνο για την εκπλήρωση μιας στρατιωτικής αποστολής (Cavaleiro, Gomes and Lopes, 2017).

Τα αποτελέσματα από την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη είναι αποτελέσματα που έχουν σχέση με την εργασία, η δεύτερη αφορά τα αποτελέσματα που δεν έχουν σχέση με την εργασία και η τρίτη είναι τα αποτελέσματα που σχετίζονται με το άγχος, τα οποία δρουν μεταξύ τους επαγωγικά. Ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα που αφορούν την εργασία είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία μειώνεται όσο αυξάνεται η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας, και το επόμενο είναι η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία σχέση και εδώ είναι αρνητική και ειδικότερα όσο αφορά την συναισθηματική δέσμευση (Allen et al, 2000). Στην δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγεται η ικανοποίηση από την ζωή, η ικανοποίηση από τον γάμο και την οικογένεια (Allen et al, 2000). Επιπλέον, η εργασία έχει θετική σχέση με το στρες που είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μέσα σε ένα ζευγάρι, ενώ η ανατροφή των παιδιών επιδρά αρνητικά στο εργασιακό άγχος (Kandel, Davies and Raveis, 1985). Όταν η εργασία παρεμβαίνει στα δεδομένα της οικογένειας το άγχος αυξάνει, δημιουργεί σύγχυση, ενόχληση, ανησυχία οδηγώντας σε ψυχολογικά προβλήματα και σε μεγαλύτερο βαθμό ίσως και στην κατάθλιψη (Allen et al, 2000).

Το εργασιακό άγχος και η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας συνδέονται με την ανάπτυξη συναισθηματικής εξάντλησης (Rubio et al, 2015), την αποξένωση (Adams, King and King, 1996) και την μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Netemeyer, Boles and McMurrin, 1996 ; Houlfort et al, 2017 ; Adams, King and King, 1996) που αποτελεί σημαντικό μηχανισμό για την εξήγηση της προέλευσης της εργασιακής εξουθένωσης και της εργασιακής εμπλοκής (Carvalho and Chambel, 2018). Ένα άτομο που βιώνει άγχος μπορεί να εμφανίσει μια τάση να απομακρυνθεί από άτομα που τον στηρίζουν και/ή να επηρεάσει δυσμενώς την προθυμία των υπολοίπων να παράσχουν υποστήριξη σε άλλους εργαζόμενους (Adams, King and King, 1996). Επομένως, η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας είναι ένας παράγοντας πίεσης και στρες και η δυνατότητα αποκατάστασης βρίσκεται προς την κατεύθυνση της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης (Conte et al, 2019).

### **2.3 Ικανοποίηση στην εργασία (Job Satisfaction)**

Οι άνθρωποι περνούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους και κατ' επέκταση της ζωής τους, στον χώρο εργασίας τους. Είναι γεγονός πως το επίπεδο αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης των περισσότερων ατόμων εξαρτάται από την ικανοποίηση που προκύπτει από τη δουλειά τους (Judge, Bourdeau and Bretz Jr, 1994). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφεται ως θετική επίδραση στη δουλειά και είναι αναμφισβήτητα μια αρκετά σταθερή εκτίμηση του τρόπου με τον οποίο τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας ανταποκρίνονται στα αποτελέσματα που απαιτεί ο εργαζόμενος (Peng et al, 2020). Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση στοχεύει ειδικά στους ρόλους ή τις θέσεις των εργαζομένων και προκύπτει από τις αξιολογήσεις των εργασιακών εμπειριών τους (McAllister et al, 2016). Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος αξιολογεί προσωπικά εάν αισθάνεται ότι τα κίνητρα, οι αξίες, η εμπειρία και οι ικανότητες του μπορούν να ικανοποιηθούν στο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο απασχολείται κι αν αυτό του παρέχει τις ανταμοιβές και ευκαιρίες που επιδιώκει (Peng et al, 2020).

Επιπροσθέτως, όταν εμφανίζεται μείωση στην εργασιακή ικανοποίηση και αύξηση του στρες (Ford, Heinen and Langkamer, 2007 ; Ahmad et al, 2021) είναι δυνατόν να προκύψουν αρνητικές συνέπειες, που θα οδηγήσουν αποδεδειγμένα σε οδυνηρές καταστάσεις για τα άτομα και τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται (Ford, Heinen and Langkamer, 2007). Το εργασιακό στρες υποδηλώνει μια κακή προσαρμογή μεταξύ των απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος και αυτών που το άτομο ή ο εργαζόμενος είναι ικανός να διαχειριστεί με επιτυχία, οδηγώντας στην δυσαρέσκεια από την εργασία (Judge, Bourdeau and Bretz Jr, 1994). Φυσικό αποτέλεσμα της συγκεκριμένης κατάστασης είναι η επιθυμία να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε εργασίας, που έχει ως αντίκτυπο την δημιουργία άγχους ή έντασης (Judge, Bourdeau and Bretz Jr, 1994), κατευθύνοντας τον εργαζόμενο στην αποχώρηση, έχοντας ως κίνητρο την εύρεση καλύτερων συνθηκών εργασίας (Huffman, Casper and Payne, 2013).

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου είναι αν η εργασία, στην οποία απασχολείται, είναι συμβατή με άλλους σημαντικούς ρόλους της ζωής, όπως για παράδειγμα είναι η οικογένεια (Huffman, Casper and Payne, 2013). Επομένως, αποτελεί δείκτη για την ευημερία του κάθε εργαζόμενου, καθώς εμφανίζεται

η αμοιβαία επιρροή με την ικανοποίηση από την ζωή (Judge, Boudreau and Bretz Jr., 1994) και περιγράφει την ικανοποίηση κάποιου από την δουλειά του (Matijaš, Merkaš and Brdovčak, 2017). Η ικανοποίηση από την εργασία δίνει σαφή εικόνα του πώς βιώνει την σύγκρουση ρόλων κατά την εκτέλεση της εργασίας του ένα άτομο (Ahmad et al, 2021), διότι επηρεάζεται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου για την εργασία, σε συνδυασμό με τον εσωτερικό προσανατολισμό, τις αξίες, τις προσδοκίες και τους στόχους που θέτει στη ζωή του (Peng et al, 2020). Επιπλέον, εμφανίζει αν ένα άτομο έχει κίνητρο στην εργασία του κι αν είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος και πόσο από αυτήν (Ahmad et al, 2021). Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να αναζητά το νόημα στην εργασία του, καθώς θεωρείται στενά συνδεδεμένο με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό το νόημα οδηγεί στη γενική κατανόηση της εργασίας, όπως είναι η ερμηνεία των αξιών και των ρόλων και είναι πιθανό να μετριάσει το αρνητικό αποτέλεσμα που προκαλείται από τη σύγκρουση εργασίας και οικογένειας στην εργασιακή ικανοποίηση (Peng et al, 2020).

Η ικανοποίηση στην εργασία επηρεάζεται αρνητικά και ανεξάρτητα από το φύλλο του ατόμου (Matijaš, Merkaš and Brdovčak, 2017, από την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας (Matijaš, Merkaš and Brdovčak, 2017 ; Huffman, Casper and Payne, 2013), διότι ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει υπεύθυνη την εργασία του για τον λιγοστό χρόνο που περνάει με την οικογένεια του (Conte et al, 2019) και κατ' επέκταση είναι πιθανό να οδηγηθεί στην εργασιακή εξουθένωση, λόγω της αρνητικής σχέσης που εμφανίζεται μεταξύ των δύο μεταβλητών (Rubio et al, 2015 ; Adams, King and King, 1996). Επιπλέον, οι υψηλές απαιτήσεις στην εργασία, ο χαμηλός έλεγχος και η μειωμένη κοινωνική υποστήριξη στην εργασία σχετίζονται με την χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Matijaš, Merkaš and Brdovčak, 2017 ; Britt and Dawson, 2005), καθώς επίσης και τα υψηλά επίπεδα στρες (Greenhaus et al, 1997 ; Ahmad et al, 2021). Ουσιαστικά, τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας τους έχουν την τάση να είναι λιγότερο ικανοποιημένα με τη δουλειά τους (Kossek and Ozeki, 1998), γεγονός που ισχύει φυσικά και για τους στρατιωτικούς (Britt and Dawson, 2005). Στην αντίπερα όχθη, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποίηση στην εργασία τους βλέπουν βελτίωση στην εργασιακή τους ζωή, αύξηση των αποδοχών τους και καλύτερα χαρακτηριστικά εργασίας (Chadi and Hetschko, 2020). Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση στην ζωή, διότι για ορισμένους εργαζόμενους μπορεί να είναι εν μέρει το αποτέλεσμα μιας καλής εργασίας. (Adams, King and King, 1996).

Όπως όλοι οι εθνικοί στρατοί, έτσι και ο ελληνικός βασίζεται πάνω σε μια αυστηρή ιεραρχική δομή εξουσίας. Έχει αποδειχθεί ότι οι οργανισμοί που βασίζονται σε ισχυρές ιεραρχικές σχέσεις, με σαφή και ενιαία ροή εξουσίας από την κορυφή προς τα κάτω, είναι πιθανό να ικανοποιούν περισσότερο τα μέλη τους και να έχουν ως αποτέλεσμα καλύτερη απόδοση και επίτευξη στόχων, από οργανώσεις που έχουν συσταθεί χωρίς τέτοια ροή εξουσίας (Rizzo, House and Lirtzman, 1970). Χρησιμοποιώντας μια τέτοια αλυσίδα διοίκησης, τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού έχουν πιο αποτελεσματικό έλεγχο και επιτυγχάνουν καλύτερο συντονισμό παραμένοντας πάντα σύμφωνοι με την αρχή της ενότητας διοίκησης, δηλαδή ένας «εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει εντολές μόνο από έναν ανώτερο και ότι πρέπει να υπάρχει μόνο ένας αρχηγός και ένα σχέδιο για μια ομάδα» (Rizzo, House and Lirtzman, 1970). Αυξημένα επίπεδα άγχους εμφανίζονται στα στελέχη που βρίσκονται ανάμεσα από δύο βαθμίδες διοίκησης, καθώς χρειάζεται να ισορροπήσουν μεταξύ των απαιτήσεων προϊσταμένων και υφισταμένων (Rizzo, House and Lirtzman, 1970). Σε αυτή την θέση βρίσκονται οι περισσότεροι Έλληνες αξιωματικοί όπου έχουν πάντα κάποιον προϊστάμενο στην ιεραρχία, σε συνδυασμό του ότι οι ίδιοι ηγούνται ενός τμήματος. Επομένως, η διατήρηση υψηλών επιπέδων ευημερίας είναι ζωτικής σημασίας προστατεύοντας τους από αγχωτικές καταστάσεις στην εργασία τους (Carvalho and Chambel, 2017).

Ένας στρατιωτικός εκπαιδύεται για να διακινδυνέψει, εφόσον απαιτηθεί, την ίδια του τη ζωή ώστε να προστατεύσει τους άλλους, κάτι που μπορεί να εκδηλωθεί ως υψηλή εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία και αφοσίωση στη δουλειά του (Peng et al, 2020). Επιπλέον, μετακινείται από ένα μέρος σε ένα άλλο λόγω των μεταθέσεων που θα διαταχθεί να πραγματοποιήσει, γεγονός που μεταφράζεται σε αλλαγή της εργασίας και του ρόλου του. Επακόλουθο αυτού, είναι η εμφάνιση του φαινομένου του «γαμήλιου ταξιδιού» (hangover effect), δηλαδή αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης αρχικά και μεταγενέστερα απότομη μείωση της (Chadi and Hetschko, 2020). Χαρακτηριστικό αποτελεί ότι το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται σε όσους μόνο επιθυμούν την συγκεκριμένη αλλαγή κι όχι σε αυτούς που μετακινούνται παρά την θέληση τους (Chadi and Hetschko, 2020). Αξιοσημείωτο είναι ότι όταν υπάρχουν λιγότερες απαιτήσεις στην νέα θέση σε σύγκριση με την προηγούμενη εμφανίζεται θετική επίδραση στην ικανοποίηση της οικογενειακής ζωής, στην ικανοποίηση από τον ελεύθερο χρόνο και στην ικανοποίηση από την εργασία (Chadi and Hetschko, 2020). Επίσης, ιδιαιτερότητα του αξιωματικού είναι ότι εργάζεται κάτω από συνθήκες μεγάλης

πίεσης, οδηγούμενος από το πάθος του για την εργασία του, την οποία αισθάνεται ως σημαντικό κομμάτι της ζωής του και νιώθοντας ανιδιοτελή αγάπη προς τους υφισταμένους του, γεγονός που αποδεικνύει την υψηλή αφοσίωση του στο στράτευμα (Peng et al. 2020). Επομένως, η καριέρα των νέων αξιωματικών συνδέεται σημαντικά και θετικά με το νόημα στην εργασία, το νόημα στη ζωή και την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, οι αξιωματικοί του στρατού βιώνουν το νόημα στην εργασία και τη ζωή, που έχει ως αποτέλεσμα την απόλαυση της δουλειάς τους (Peng et al, 2020). Σε αντίθεση με τα προηγούμενα όμως, οι αυξημένες απαιτήσεις του στρατιωτικού βίου είναι δυνατόν να προκαλέσουν μισαλλοδοξία και δυσαρέσκεια στα μέλη της οικογένειας του στρατιωτικού (Bellou and Gkousgkounis, 2015). Κατά συνέπεια, οι στρατιωτικοί πρέπει να προσαρμοστούν στην κουραστική και απαιτητική στρατιωτική ζωή, ενώ λαμβάνουν την ικανοποίηση από την δουλειά τους, συνδυάζοντας τις προσωπικές τους αξίες με την στρατιωτική τους καριέρα και βλέποντας την σταδιοδρομία τους ως μέσω επίτευξης αυτών των αξιών (Peng et al, 2020).

Συνεπώς και σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα πιθανολογείται μια αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας με την ικανοποίηση από την εργασία όσον αφορά τους Έλληνες αξιωματικούς.

ΥΠΟΘΕΣΗ 2: Η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας (work-family conflict) αποδυναμώνει την ικανοποίηση στην εργασία (job satisfaction).

#### **2.4 Συναισθηματική Δέσμευση (Affective Commitment)**

Η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται μια συναισθηματική κατάσταση (Meyer and Allen, 1991), όπου ο εργαζόμενος προσκολλάται στον οργανισμό, νιώθει έντονη αφοσίωση, ταυτίζεται, συμμετέχει και απολαμβάνει τη συμμετοχή του σε αυτόν (Allen and Meyer, 1990). Πιο συγκεκριμένα, η αφοσίωση προτρέπει τον εργαζόμενο να σκεφτεί σε τι ενέργειες πρέπει να προβεί, όσον αφορά τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία ανήκει, με σκοπό να εκπληρώσει τη δέσμευσή του σε αυτήν (Connor et al, 2021). Δηλαδή σύμφωνα με τους Mowday, Steers και Porter, 1979 η δέσμευση αποτελεί «την σχετική ισχύς της ταύτισης και της συμμετοχής ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό» (Mowday, Steers and Porter, 1979) αποτελώντας ένα

αποτέλεσμα που εμπλέκεται ιδιαίτερα με τα στοιχεία αναγνώρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής δέσμευσης (Demerouti, Mostert and Bakker, 2010).

Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση χαρακτηρίζει τη σχέση του εργαζομένου με τον οργανισμό και έχει επιπτώσεις στην απόφαση του να συνεχίσει ή να διακόψει τη συμμετοχή του σε αυτόν (Meyer and Allen, 1991). Επομένως, οι εργαζόμενοι με υψηλά ποσοστά εμπλοκής στην εργασία τους, έχουν την τάση να φθάνουν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης και να συνδέονται συναισθηματικά με την δουλειά τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης τους (Conte et al, 2019). Ουσιαστικά, όταν ένας εργαζόμενος απολαμβάνει οφέλη μέσα σε έναν οργανισμό τότε θέλει να παραμείνει σε αυτόν και είναι πρόθυμος να καταβάλει την οποιαδήποτε προσπάθεια ώστε αυτός ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του. Αυτοί οι στόχοι θα μεταφράζονται σε δικές του ατομικές αξίες που εκπληρώνονται (Meyer and Allen, 1991 ; Shore and Wayne , 1993) καθότι, το αποτέλεσμα των ενεργειών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του οργανισμού συμβαδίζουν με τις αξίες των εργαζομένων (Meyer and Allen, 1991).

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί μια σύνθετη ψυχολογική κατάσταση που μπορεί να περιλαμβάνει πολλά διαφορετικά στοιχεία, καθένα από τα οποία έχει ξεχωριστές σχέσεις με συμπεριφορές ζωτικής σημασίας για τη στρατιωτική υπηρεσία (Gade, Tiggler and Schumm, 2003). Εμφανίζεται με τρεις μορφές που είναι η συναισθηματική (affective), η συνεχής (continuance) και η κανονιστική (normative) όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να τις αντιληφθεί σε διαφορετικό βαθμό την κάθε μία (Allen and Meyer, 1990 ; Meyer and Allen, 1991). Οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στην εργασία επειδή το επιθυμούν, εκείνοι με ισχυρή συνεχή δέσμευση επειδή χρειάζεται και είναι ανάγκη να το κάνουν και τέλος αυτοί με ισχυρή κανονιστική δέσμευση επειδή πιστεύουν ότι πρέπει να το πράξουν λόγω υποχρέωσης (Allen and Meyer, 1990 ; Meyer and Allen, 1991). Χαρακτηριστικό αποτελεί ότι ένα άτομο μπορεί να βιώσει και τις τρεις μορφές δέσμευσης σε διαφορετικό βαθμό ταυτόχρονα (Meyer and Allen, 1991). Για παράδειγμα, κάποιοι αξιωματικοί που είναι λιγότερο πρόθυμοι ή ικανοί να επιδείξουν ηγεσία είναι πιθανό να εξακολουθούν να είναι πρόθυμοι να παραμείνουν στο στρατό λόγω έλλειψης ιδανικών εναλλακτικών σε άλλους τομείς εργασίας. Σαφέστατα, όλη αυτή η κατάσταση δεν αποτελεί ιδανικό σενάριο για την ορθή λειτουργία του στρατεύματος, διότι είναι κοινώς αποδεκτό πως ο Στρατός καταβάλλει σαφείς προσπάθειες για να αναπτύσσει και να προάγει τα στελέχη του με βάση την αξία τους και μόνο (Karrasch, 2003).



Η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται ως η συμφωνία και προθυμία κάποιου να εργαστεί προς εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων και αξιών (Bourge and Segal, 1999 ; Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001) και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον αλτρουισμό (Shore and Wayne, 1993). Δηλαδή φέρνει στην επιφάνεια σε ποιο βαθμό ένα άτομο ταυτίζεται και είναι πρόθυμο να εργαστεί για τους οργανωσιακούς στόχους και αξίες ενός οργανισμού (Bourge and Segal, 1999 ; Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001). Κατά γενική ομολογία, αποτελεί μια σειρά συμπεριφορών που πραγματοποιούνται υπέρ του οργανισμού από τους εργαζόμενους (Vandenberghe and Bentein, 2009). Το άτομο εμφανίζει συμπεριφορές μόνο και μόνο επειδή θεωρεί πως αυτό που κλήθηκε να κάνει είναι το ‘σωστό’ και ‘ηθικό’ πράγμα (Allen and Meyer, 1990). Στην αντίθετη περίπτωση όμως, η αφοσίωση που μπορεί να έχει δημιουργηθεί είναι πιθανό να εξατμιστεί ή να μετατραπεί σε ‘απιστία’ όταν γίνει αντιληπτή μια παραβίαση της αναμενόμενης αμοιβαιότητας που υπάρχει μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού (Connor et al, 2021). Η συναισθηματική δέσμευση περιγράφεται καλύτερα από κάποιες ενέργειες εντός της εργασίας που προάγουν το αίσθημα άνεσης και καλού κλίματος στον οργανισμό. Τέτοιου είδους εμπειρίες είναι η οργανωσιακή αξιοπιστία και η προσωπική ικανότητα, που μετατρέπονται για παράδειγμα σε πρόκληση και ενδιαφέρον εντός της εργασίας (Allen and Meyer, 1990 ; Meyer, Allen and Gellatly, 1990). Επίσης, εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι άλλοι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν παρόμοιες εργασιακές παροχές και εμπειρίες, τότε οι υπάρχουσες εμπειρίες στον οργανισμό πιθανότατα να έχουν μικρό αντίκτυπο στη συναισθηματική τους δέσμευση (Meyer and Allen, 1991).

Από τις τρεις ομάδες οργανωσιακής δέσμευσης, η συναισθηματική δέσμευση αφορά την συναισθηματική προσκόλληση, την ταύτιση και τη συμμετοχή του εργαζομένου στον οργανισμό και διαχωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες που είναι οι εξής: προσωπικά χαρακτηριστικά, δομικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία και οι εργασιακές εμπειρίες (Meyer and Allen, 1991). Υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις ότι η συναισθηματική δέσμευση σχετίζεται με την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και την ύπαρξη μιας σταθερής επίσημης πολιτικής και ύπαρξης συγκεκριμένων διαδικασιών (Meyer and Allen, 1991). Επίσης, συνδέεται με την επιβεβαίωση των προσδοκιών ενός ανθρώπου πριν την είσοδο του στον οργανισμό, την ορθή κατανομή ανταμοιβών, την αξιοπιστία του οργανισμού, την υποστήριξη του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, την αποφυγή συγκρούσεων και την επίβλεψη που ασκεί ο εκάστοτε προϊστάμενος (Meyer and Allen, 1991). Σημαντικό

γεγονός αποτελεί πως κατά την ολοκλήρωση των καθηκόντων στον χώρο εργασίας, οι σχέσεις που εμφανίζονται μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού διαφέρουν από αυτές με τον κάθε προϊστάμενο του και αυτών με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Vandenberghe, Bentein and Stinglhamber, 2004). Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι ότι όλες αυτές οι σχέσεις είναι δυνατόν να επηρεάσουν την συναισθηματική δέσμευση σε διαφορετικό βαθμό (Vandenberghe, Bentein and Stinglhamber, 2004). Τέλος, οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλό επίπεδο απόδοσης μπορεί να αναπτύξουν το αίσθημα της δέσμευσης, λόγω σταθερής συμπεριφοράς, σε αυτό το επίπεδο απόδοσης και, κατά συνέπεια, να αναπτύξουν συναισθηματική δέσμευση, δηλαδή μια πιο θετική στάση, απέναντι στον οργανισμό. Μια τέτοια στάση, εφόσον δημιουργηθεί, μπορεί να διασφαλίσει τη συνέχιση του υψηλού επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου και στο μέλλον (Meyer and Allen, 1991).

Σύμφωνα με τον Moskos (1977) η στρατιωτική ιδιότητα έχει στοιχεία οργανισμού αλλά και επιχείρησης (Moskos, 1977). Με βάση αυτό, η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση εμφανίζεται στα στοιχεία που αφορούν τον στρατό ως οργανισμό, ενώ όταν μπαίνουν εξωτερικοί παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα ενός ατόμου, εμφανίζεται η συνεχής δέσμευση (Bourg and Segal, 1999). Η συναισθηματική δέσμευση, όσον αφορά τους αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς, φαίνεται να αποτελεί ισχυρό παράγοντα που συνδέεται θετικά με την ηγεσία ως συμπεριφορά (Karrasch, 2003). Επιπρόσθετα, στον χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται με την ικανοποίηση στην εργασία, τη συνοχή της μονάδας, τις προθέσεις του στρατιωτικού να παραμείνει στην υπηρεσία, την προσαρμογή του στον απαιτητικό στρατιωτικό βίο, την αντιληπτή μαχητική ετοιμότητα και την ψυχολογική ευεξία (Gade, Tiggler and Schumm, 2003). Επομένως, επειδή η συγκεκριμένη κατάσταση αγγίζει έναν γενικότερο ψυχολογικό προσανατολισμό, είναι πιθανό να έχει επιπτώσεις σε ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών σχετικών με τον οργανισμό (Meyer and Allen, 1991). Συνεπώς, το ενδιαφέρον της υπηρεσίας πρέπει να στραφεί όχι μόνο στη δέσμευση που σχετίζεται με τη διατήρηση των στελεχών αλλά και για το πώς τα στοιχεία της δέσμευσης αυτής θα σχετίζονται με την αύξηση της απόδοσης τους. Μια τέτοια μεταβλητή, που θεωρείται εξαιρετικά σημαντική για τους στρατιωτικούς, αποτελεί η ικανότητα ή η προθυμία για ηγεσία (Karrasch, 2003).

Στο στρατιωτικό περιβάλλον, η δέσμευση λειτουργεί ευεργετικά στην απόδοση του στρατιωτικού και αυξάνει το ηθικό του, την πρόθεση του για δουλειά και την ετοιμότητα (Bellou and Gkousgkounis, 2015), αποτελώντας μια στάση ζωτικής

σημασίας για ολόκληρο το στράτευμα ως οργανισμό (Gade, Tiggler and Schumm, 2003). Επίσης, η ανάπτυξη δέσμευσης στο στράτευμα είναι κρίσιμης σημασίας για την παροχή και διατήρηση των απαραίτητων κινήτρων προς όλα τα στελέχη του με στόχο την αυξημένη ετοιμότητα τους (Karrasch, 2003). Παρόλα αυτά, στον ελληνικό στρατό παρατηρήθηκε σημαντική εκροή αξιωματικών, λόγω της οικονομικής κρίσης και των προγραμμάτων δημοσιονομικής λιτότητας που καθιερώθηκαν στην Ελλάδα (Ioannou, 2013 ; Bellou and and Gkousgkounis, 2015), επομένως είναι κομβικής σημασίας να διατηρηθεί και εάν είναι δυνατόν, να αυξηθεί η πίστη και η προθυμία των αξιωματικών να συνεισφέρουν τα μέγιστα στην υπηρεσία (Bellou and and Gkousgkounis, 2015). Με βάση παλαιότερη έρευνα των Meyer και Allen (1991) παρουσιάστηκε πως κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, η θητεία, το φύλο και η εκπαίδευση συνδέονται με τη δέσμευση αλλά οι σχέσεις αυτές δεν είναι ούτε ισχυρές, ούτε συνεπείς (Meyer and Allen, 1991).

Ένα πολύ σημαντικό δεδομένο που αφορά τους στρατιωτικούς είναι πως η οργανωσιακή δέσμευση, για την συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων, αυξάνεται όταν η στρατιωτική υπηρεσία θεωρείται πως υποστηρίζει τις οικογένειες τους, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση των αντιλήψεων, των παντρεμένων κυρίως ζευγαριών ή/και με παιδιά, για σύγκρουση μεταξύ στρατού και οικογένειας (Bourg and Segal, 1999). Όταν οι σύζυγοι των στρατιωτικών αισθάνονται ψυχολογικά προσκολλημένοι στην στρατιωτική υπηρεσία τότε αυξάνεται η δέσμευση των ίδιων των αξιωματικών του στρατού σε συνδυασμό με την διάθεση των οικογενειών τους και κυρίως των συζύγων τους να υποστηρίξουν τη δέσμευσή αυτή (Bellou and and Gkousgkounis, 2015). Τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας των αξιωματικών είναι σημαντικά για την εξέταση της δέσμευσής τους στο στρατό. Συγκεκριμένα, η διάρκεια υπηρεσίας των αξιωματικών αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση, ενώ οι μετακομίσεις και μεταθέσεις τη μειώνουν, πιθανώς λόγω των αρνητικών συνεπειών που δημιουργούν για τους ίδιους τους αξιωματικούς και τους αγαπημένους τους (Bellou and and Gkousgkounis, 2015). Ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε στον Ελληνικό Στρατό παλαιότερα έδειξε πως η ικανοποίηση από τη στρατιωτική ζωή επηρεάζει τη δέσμευσή των αξιωματικών στον στρατό περισσότερο από ότι πράττει η επιρροή που ασκείται από τον γάμο (Bellou and and Gkousgkounis, 2015).

Ο ρόλος της οικογένειας αποτελεί βασικό στοιχείο της υποστήριξης των στρατιωτικών (Νταφούλης, 2017 ; Bellou and and Gkousgkounis, 2015 ; Bellou and

and Gkousgkounis, 2015) και κατ' επέκταση αυτού πρέπει να διασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της εργασίας του Έλληνα αξιωματούχου και της οικογένειάς του.

ΥΠΟΘΕΣΗ 3: Η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας (work-family conflict) αποδυναμώνει την συναισθηματική δέσμευση (affective commitment).

## **2.5 Εργασιακή Ένταση (Job Tension)**

Το στρες αποτελεί μια αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον του, δείχνοντας ότι κάτι συμβαίνει στον περίγυρο του, παρουσιάζοντας μια απαίτηση, έναν περιορισμό ή μια ευκαιρία, με αποτέλεσμα την πρόκληση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς (Chisholm, Kasl and Eskenazi, 1983). Το εργασιακό άγχος είναι μείζονος σημασίας τόσο για τους οργανισμούς, που τους κοστίζει σε μειωμένη αποδοτικότητα, χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, υψηλό κύκλο εργασιών (Belhari et al, 2012), αιτήσεις ανάρρωσης εργαζομένων, απουσίες εργαζομένων και απώλεια παραγωγικότητας, όσο και για τους εργαζόμενους (Perrewe et al, 2005), καθώς αποτελεί την αρνητική αντίδραση τους, είτε ψυχικά είτε σωματικά, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν τους ταιριάζουν (Ahmad et al, 2021). Η στάση αυτή μεταφράζεται σε εξάντληση, αυξημένο κίνδυνο ατυχημάτων και ασθενειών όπως η υπέρταση, η στεφανιαία νόσος και η σοβαρή κατάθλιψη (Bolhari et al, 2012). Συνέπεια των προηγούμενων αποτελεί ότι οι θέσεις εργασίας που θεωρούνται ιδιαίτερα απαιτητικές οδηγούν τόσο σε δυσαρέσκεια όσο και σε ψυχολογικό άγχος (Perrewe and Ganster, 1989). Πάνω σε αυτή την λογική, το εργασιακό άγχος εμφανίζεται όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ των απαιτήσεων στην εργασία και των ικανοτήτων, των πόρων ή των αναγκών των εργαζομένων για την εκτέλεση της, με αποτέλεσμα την πρόκληση επιβλαβών σωματικών και συναισθηματικών αντιδράσεων (Ahmad et al, 2021). Παρόλα αυτά το άγχος έχει και θετική πλευρά επιδρώντας υπέρ της ικανοποίησης, της αφοσίωσης, της εμπιστοσύνης και της δημιουργικότητας των εργαζομένων στην εργασία τους, το λεγόμενο ευ-στρες (Ahmad et al, 2021).

Εν συνεχεία, η ένταση στην εργασία ορίζεται ως «η ψυχολογική αντίδραση των εργαζομένων σε διαταραχές στο αντικειμενικό ή αντιληπτό εργασιακό περιβάλλον» (Chisholm, Kasl and Eskenazi, 1983 ; McAllister, Mackey and Perrewe, 2017). Σύμφωνα με τους Lusch και Serpkenci (1990) η εργασιακή ένταση αποτελεί «μια

συναισθηματική κατάσταση, που προκύπτει από τα συναισθήματα ενός ατόμου, τα οποία σχετίζονται με τις αρνητικές συνέπειες της αντίληψης ενός ρόλου» (Lusch and Serpkenci, 1990). Γενικότερα, η ένταση που σχετίζεται με την εργασία αποτελεί έναν τύπο συναισθηματικής απόκρισης των εργαζομένων στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος τους (Chisholm, Kasl and Eskenazi, 1983) και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ψυχολογική καταπόνηση (Thompson et al, 2021), χωρίς να εμφανίζεται σοβαρή επίδραση από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Chisholm, Kasl and Eskenazi, 1983). Η συναισθηματική αυτή κατάσταση έχει αρνητικές επιπτώσεις κάνοντας κάποιον να αισθάνεται άσχημα για τη δουλειά του και αποτρέποντας τον να νιώθει ικανοποίηση για την εργασία του (Lusch and Serpkenci, 1990). Κατά συνέπεια, οι έννοιες που σχετίζονται με την θεωρία των ρόλων, όπως είναι η ασάφεια, η σύγκρουση, η υπερφόρτωση και η ακρίβεια, είναι αυτές που συνήθως οδηγούν σε μια συναισθηματική κατάσταση που αφορά την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον κάποιου (Lusch and Serpkenci, 1990).

Σύμφωνα με τον Rubio et al(2015) εμφανίζεται μια σημαντική σχέση μεταξύ σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας και ψυχολογικής έντασης (Rubio et al, 2015), διότι η εργασιακή ένταση, με την μορφή άγχους, δεν είναι δυνατόν να αιχμαλωτιστεί μόνο στον εργασιακό χώρο αλλά διαρρέεται και στον οικογενειακό τομέα (Thompson et al, 2021). Η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας μπορεί να προκαλέσει, λόγω εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων, συμπτώματα πίεσης όπως εργασιακή ένταση, άγχος, κόπωση, κατάθλιψη, απάθεια και ευερεθιστότητα (Greenhaus and Beutell, 1985). Επιπλέον, η επιφορτισμένη ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου έχει αντίκτυπο στην προσωπική και οικογενειακή του ζωή. Αυτό έχει ως συνέπεια την μεταφορά κάποιων αρνητικών συμπεριφορών, όπως απόρριψη των συζύγων ή τιμωρία των παιδιών, που με την σειρά τους θα πυροδοτήσουν ανάλογες αντιδράσεις από τα μέλη της οικογένειας προς την εργασία (Thompson et al, 2021). Απόρροια του γεγονότος αυτού είναι το άτομο να προσπαθεί να ισορροπήσει ανάμεσα σε δύο ασύμβατους ρόλους, επειδή η πίεση που δημιουργεί ο εργασιακός τομέας καθιστά δύσκολη τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του οικογενειακού (Greenhaus and Beutell, 1985). Συνεπώς ο εργαζόμενος αισθάνεται καταβεβλημένος, αγχωμένος και συναισθηματικά κουρασμένος για να ικανοποιήσει τις οικογενειακές απαιτήσεις κατά την επιστροφή του στο σπίτι και στην οικογένεια του (Thompson et al, 2021).

Επιπλέον, η έκθεση των εργαζομένων σε στρεσογόνες καταστάσεις μπορεί να εξαντλήσει τους διατιθέμενους ενεργειακούς πόρους τους, που διαφορετικά θα ήταν

διαθέσιμοι για την καλύτερη απόδοση τους στην εργασία και την επίτευξη οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη «organizational citizenship behavior – OCB» (Organ, 1988). Η συγκεκριμένη κατάσταση μεταφράζεται ως θετική εργασιακή συμπεριφορά, που δεν ορίζεται από επίσημες περιγραφές θέσεων εργασίας, και συχνά αναφέρεται στον εργαζόμενο ως «ο καλός στρατιώτης» (De Clercq et al, 2018). Τα άτομα που διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους για την εκτέλεση μιας εργασίας βιώνουν λιγότερη εργασιακή ένταση και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, διότι εξουδετερώνουν τις αρνητικές επιπτώσεις κάποιων στρεσογόνων παραγόντων (McAllister et al, 2016). Η έλλειψη όμως αντιληπτών πόρων μπορεί να επηρεάσει τόσο τη διαδικασία καθορισμού στόχων, όσο και την εμπιστοσύνη των ατόμων ότι είναι καλά εξοπλισμένα για να επιτύχουν τους στόχους αυτούς (McAllister et al, 2016). Παρόλο που υποστηρίζεται ότι το εργασιακό πάθος σχετίζεται με πολλά θετικά αποτελέσματα όπως είναι η ικανοποίηση στην εργασία και η καλύτερη απόδοση, μπορεί επίσης να σχετίζεται με την αύξηση της εργασιακής έντασης των ατόμων όταν συνδυάζεται με την έλλειψη πόρων (McAllister et al, 2016). Αυτό είναι πιθανό να συμβεί όταν τα άτομα θέτουν δύσκολους ή προκλητικούς στόχους για τον εαυτό τους και εφόσον έχουν καταφέρει να φέρουν εις πέρας ένα από αυτούς (McAllister et al, 2016).

Στην πράξη, δεν υπάρχει οργανισμός που να είναι απαλλαγμένος από το άγχος (Ahmad et al, 2021). Στον χώρο εργασίας όλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι όταν υπάρχει μεγάλη ένταση (Lusch and Serpkenci, 1990) και όλο αυτό μεταφράζεται σε μια κατάσταση άγχους όπου οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αποδώσουν καλά (Ahmad et al, 2021). Οι καταστάσεις που προκαλούν ένταση σχετίζονται αρνητικά με την απόδοση της εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (Lusch and Serpkenci, 1990 ; Ahmad et al, 2021) ανομοιόμορφα, ενώ έχουν θετική σχέση με την τάση των ατόμων να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους (Lusch and Serpkenci, 1990). Επίσης, ένα άτομο που βιώνει αυξημένη ένταση στην εργασία είναι πιθανό να αισθάνεται απογοήτευση από αυτήν (Thompson et al, 2021). Σύμφωνα με έρευνα των Lusch και Serpekenci (1990) επιβεβαιώνεται η αρνητική σχέση μεταξύ έντασης και απόδοσης στην εργασία που όμως σχεδόν πάντα είναι μικρότερη από την σχέση που υπάρχει μεταξύ της έντασης στην εργασία και της εργασιακής ικανοποίησης (Lusch and Serpkenci, 1990).

Οι στρεσογόνοι παράγοντες που δημιουργούνται στην εργασία και τα ατομικά χαρακτηριστικά μπορούν να αλληλεπιδράσουν για να επηρεάσουν την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων αλλά και τις εργασιακές τους στάσεις και συμπεριφορές

(Perrewe et al, 2005). Ειδικότερα, στον χώρο του Στρατού Ξηράς ο στρατιωτικός και πιο συγκεκριμένα ο Έλληνας αξιωματικός έχει να αντιμετωπίσει διάφορους στρεσογόνους παράγοντες, εκτός των ιδιαίτερων απαιτήσεων της εργασίας τους, που έχουν ήδη αναλυθεί, όπως είναι η γραφειοκρατία, οι κακές συνθήκες διαβίωσης και η πλήξη στην εργασία που ίσως οδηγήσουν σε κυνισμό για την εργασία και την εκάστοτε αποστολή (Delahaij et al, 2016). Τέλος, ο στρατός χαρακτηρίζεται από ισχυρή ιεραρχική δομή και αυστηρούς κανόνες που μπορεί να μειώσουν τις προσδοκίες για αυτονομία και έλεγχο της εργασίας. Το γεγονός αυτό, από μόνο του, μπορεί να προκαλέσει άγχος στους στρατιωτικούς, διότι ενέχει ο κίνδυνος της μη επαρκούς αξιοποίησης των δεξιοτήτων τους, ο χαμηλός έλεγχος, η μειωμένη αυτονομία και οι περιορισμένες ευκαιρίες συμμετοχής στις αποφάσεις (Campbell and Nobel, 2009).

Ως απόρροια των παραπάνω, προκύπτει μια αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας και ζωής με την εργασιακή ένταση που πιθανώς να προεκτείνεται στον χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων και πιο συγκεκριμένα στον Στρατό Ξηράς.

*ΥΠΟΘΕΣΗ 4: Η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας (work-family conflict) επιτείνει την ένταση στην εργασία (job tension) στον Στρατό Ξηράς.*

## **2.6 Εργασιακή Εξουθένωση (Burnout)**

Σύμφωνα με εγχειρίδιο του Νταφούλη (2017) το Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (ΣΕΕ) ή burnout syndrome «είναι ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης και έλλειψης προσωπικής ικανοποίησης, το οποίο εκδηλώνεται ως απάντηση σε χρόνια έκθεση σε επαγγελματικό στρες» (Νταφούλης, 2017). Ουσιαστικά αποτελεί μια ψυχολογική κατάσταση που σχετίζεται με παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνους παράγοντες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Maslach, 2003). Το ΣΕΕ δεν είναι συνώνυμο με την δυσαρέσκεια στον επαγγελματικό χώρο (Maslach and Jackson, 1981 ; Νταφούλης, 2017), αλλά αφορά κυρίως την απογοήτευση του εργαζόμενου λόγω της απόδοσης του στην εργασία (Νταφούλης, 2017) και θεωρείται η αντίθετη οπτική της ευημερίας και της εργασιακής εμπλοκής (Carvalho and Chambel, 2018). Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα εμπλοκής στην εργασία τους χαρακτηρίζονται κι από υψηλά επίπεδα ενέργειας και αφοσίωσης στη δουλειά τους (Demerouti, Mostert and Bakker, 2010). Επίσης, η χρόνια συναισθηματική καταπόνηση

του ατόμου λόγω ενασχόλησης του με άλλους ανθρώπους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα ή είναι οι ίδιοι προβληματικοί, έχει ως τελικό σταθμό την εξουθένωση (Greenglass and Burke, 1988).

Σύμφωνα με τους Maslach, & Jackson, (1981) υφίστανται τρεις γενικές διαστάσεις εξουθένωσης όπως η συναισθηματική εξάντληση, ο κυνισμός και η επαγγελματική αναποτελεσματικότητα (Maslach and Jackson, 1981). Η συναισθηματική εξάντληση αφορά την εξάντληση των ψυχολογικών πόρων του ατόμου, ο κυνισμός επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματα (Maslach and Jackson, 1981 ; Llorens et al, 2006), καθώς αναφέρεται σε μια κατάσταση στην οποία το άτομο αποστασιοποιείται από το εργασιακό περιβάλλον και δημιουργεί το αίσθημα ότι δεν συμμετέχει πια στη δουλειά του (Lo Beu et al, 2017) και η μειωμένη αποτελεσματικότητα συνδέεται με την αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του ατόμου. Αποτέλεσμα όλων αυτών των καταστάσεων είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τον εαυτό τους και με τα επιτεύγματά τους στη δουλειά (Maslach and Jackson, 1981 ; Llorens et al, 2006). Η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός αποτελούν τα βασικά στοιχεία της εξουθένωσης, θεωρούνται αιτία για το μόνιμο εργασιακό άγχος (Rubio et al, 2015 ; Demerouti et al, 2001 ; Demerouti, Mostert and Bakker, 2010) και είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους (Maslach and Jackson, 1981 ; Maslach and Leiter, 1997 ; Demerouti et al, 2001). Η εξουθένωση θεωρείται πως μειώνει την εμπλοκή με τη δουλειά, μετατρέποντας την ενέργεια σε εξάντληση, την εμπλοκή σε κυνισμό και την αποτελεσματικότητα σε αναποτελεσματικότητα (Maslach and Leiter, 1997), επηρεάζοντας αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία (Rubio et al, 2015), την οργανωσιακή δέσμευση (Lo Beu et al, 2017 ; Rubio et al, 2015) και την ψυχική υγεία (Rubio et al, 2015). Επιπροσθέτως, μπορεί να οδηγήσει σε επιδείνωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό, αυξάνοντας τις απουσίες από την εργασία, μειώνοντας το ηθικό, δημιουργώντας σωματική εξάντληση, αϋπνία, αύξηση της κατανάλωσης αλκοόλ και ναρκωτικών και εμφάνιση προβλημάτων και συγκρούσεων μέσα στην οικογένεια (Maslach and Jackson, 1981 ; Greenglass and Burke, 1988).

Οι Demerouti, Mostert και Bakker (2010) διατύπωσαν πως η εξουθένωση έχει δύο βασικούς πυλώνες που είναι η συναισθηματική εξάντληση και η μη εμπλοκή με την εργασία (Demerouti et al, 2001). Η συναισθηματική εξάντληση ορίζεται ως «η συνέπεια της έντονης σωματικής, συναισθηματικής και γνωστικής καταπόνησης, δηλαδή ως μακροπρόθεσμη συνέπεια της παρατεταμένης έκθεσης σε ορισμένες



εργασιακές απαιτήσεις» (Demerouti et al, 2001 ; Demerouti, Mostert and Bakker, 2010) και αποτελεί το πρώτο σημάδι ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Rubio et al, 2015). Η μη εμπλοκή στην εργασία αναφέρεται στην αποστασιοποίηση του ατόμου από την εργασία, το αντικείμενο εργασίας και το περιεχόμενο αυτής, με αποτέλεσμα να μην ταυτίζεται ο εργαζόμενος με την δουλειά και να μην επιθυμεί να συνεχίσει να εργάζεται (Demerouti, Mostert and Bakker, 2010). Αντιθέτως, η εμπλοκή στην εργασία ορίζεται ως μια θετική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από το σθένος, δηλαδή το υψηλό επίπεδο ενέργειας και ψυχικής αντοχής κατά την εργασία, την αφοσίωση που αφορά την αίσθηση ενθουσιασμού, έμπνευσης και περηφάνιας κατά την εργασία και την απορρόφηση. Το σθένος και η αφοσίωση συνδέονται άμεσα και αρνητικά με την εξάντληση και τον κυνισμό, αντίστοιχα (Llorens et al, 2006 ; Demerouti, Mostert and Bakker, 2010). Επίσης, για να υπάρξει το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης πρέπει να υφίστανται ταυτόχρονα η συναισθηματική εξάντληση, η οποία πηγάζει από τις αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, αλλά κι η μη εμπλοκή με την εργασία, που προέρχεται από την μειωμένη παροχή πόρων κατά την εργασία (Demerouti et al, 2001). Επιπροσθέτως ισχυρή θετική σχέση με την εξάντληση έχει η εργασιακή πίεση που σε συνδυασμό με την αυτονομία είναι δύο εργασιακά χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση ή την εργασιακή δέσμευση (Demerouti, Mostert and Bakker, 2010).

Οι απαιτήσεις στην εργασία συνεχώς αυξάνονται και ως επακόλουθο αυτού αποτελεί το άγχος, που μεταφράζεται πολλές φορές σε ένταση στον εργασιακό χώρο (Kloutsiniotis and Mihail, 2020). Τα καθήκοντα, οι απαιτήσεις και οι συνθήκες εργασίας δημιουργούν στρεσογόνους παράγοντες, που με την σειρά τους φέρνουν πίεση στον εργαζόμενο (Campbell and Nobel, 2009). Η δημιουργούμενη αυτή πίεση στην εργασία, η οποία έχει ισχυρή θετική σχέση με την εξάντληση και η αυτονομία είναι δύο χαρακτηριστικά εργασίας που σχετίζονται με την εξουθένωση και την εργασιακή δέσμευση (Demerouti, Mostert and Bakker, 2010). Επιπλέον και σε συνδυασμό με τα παραπάνω, έρχεται να προστεθεί και η εκπλήρωση των εργασιακών στόχων στο χώρο εργασίας που μπορούν να εξαντλήσουν τον εργαζόμενο απορροφώντας του σωματική ενέργεια αλλά και ψυχολογικούς πόρους, οδηγώντας τον στην εξουθένωση, μη δυνάμενο να ανταποκριθεί στις αντικρουόμενες απαιτήσεις (Kloutsiniotis and Mihail, 2020). Αυτήν η κατάσταση φέρνει στην επιφάνεια ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη συναισθηματικής εξάντλησης στον εργαζόμενο και κατ' επέκταση ψυχολογικής απομάκρυνσης και μη εμπλοκή με την εργασία του (Kloutsiniotis and Mihail, 2020).

Χαρακτηριστικό αποτελεί πως η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας συνδέεται θετικά με την συναισθηματική εξάντληση (Kloutsiniotis and Mihail, 2020), η οποία στη συνέχεια σχετίζεται με τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Adams, King and King, 1996). Το εργασιακό άγχος, με την σειρά του, επηρεάζει το οικογενειακό περιβάλλον λόγω της συναισθηματικής εξάντλησης που προκαλεί στα άτομα, έτσι ώστε τα πιο εξαντλημένα εξ αυτών να αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια για να ισορροπήσουν την εργασία και την οικογένεια (Rubio et al, 2015). Έχει επιβεβαιωθεί επίσης μια αντίστροφη επίδραση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας (Rubio et al, 2015). Επομένως, η διατήρηση της ευημερίας στον εργασιακό χώρο αλλά και εντός της οικογένειας αποτελεί κρίσιμο συστατικό για την προστασία των στρατιωτικών οικογενειών από καταστάσεις έντονου άγχους (Carvalho and Chambel, 2018), καθώς σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε οι στρατιωτικοί που υπέστησαν υψηλό άγχος προερχόμενο από τη σύγκρουση εργασίας και οικογένειας εμφάνισαν μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση, αποτέλεσμα το οποίο παρέμεινε για τουλάχιστον ένα χρόνο (Rubio et al, 2015). Κατά συνέπεια, αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό από τα μέλη της οικογένειάς τους, είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται καταβεβλημένοι από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις (De Clercq et al, 2018).

Η εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης και κυνισμού που εμφανίζεται συχνά σε άτομα που ασχολούνται με εργασίες που έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τον άνθρωπο (Maslach and Jackson, 1981) και μια τέτοια εργασία αποτελεί κι ο Στρατός Ξηράς (Merlini et al, 2019). Όμως, τα πιθανά αποτελέσματα της συναισθηματικής εξάντλησης όπως τα ψυχοσωματικά προβλήματα, το άγχος και η κατάθλιψη που σχετίζεται με την εργασία δεν αφορούν μόνο αυτού του είδους τις εργασίες, αλλά έχουν γενικότερη εφαρμογή (Demerouti et al, 2001). Συχνά, στελέχη του Στρατού Ξηράς είναι εξουθενωμένοι μέσα στο στρατιωτικό περιβάλλον με κίνδυνο για την υπηρεσία την πρόωρη αποχώρησή τους πριν την συνταξιοδότησή τους (Merlini et al, 2019). Ένα τέτοιο γεγονός είναι ευδιάκριτο από οποιονδήποτε εξωτερικό παρατηρητή, καθώς εμφανίζονται διάφορες αντιδράσεις του στελέχους, δείχνοντας ότι βιώνει επαγγελματική ανία και σωματική, συναισθηματική και νοητική εξάντληση (Νταφούλης, 2017). Αξίζει να σημειωθεί πως στις δουλειές που ο εργαζόμενος έχει πιο ενεργό ρόλο, εμφανίζεται αυξημένη ικανοποίηση και μειωμένη κατάθλιψη, παρόλο που τέτοιου είδους εργασίες θεωρούνται πιο απαιτητικές. Αντίθετα, αυτές που μπορούν να χαρακτηριστούν πιο «παθητικές» δουλειές, που χαρακτηρίζονται από χαμηλότερες

απαιτήσεις καθώς και χαμηλό εύρος αποφάσεων προάγουν την δυσαρέσκεια (Karasek, 1979). Στρατιωτικοί οι οποίοι βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση νιώθουν πως δεν κάνουν κάτι το αξιόλογο στον χώρο της εργασίας τους και ότι δεν μπορούν να καλύψουν πλήρως τις προσδοκίες των ανωτέρων τους ή/και των υπολοίπων συναδέλφων τους, η απόδοση τους συνεχώς μειώνεται και αναζητούν όλο και περισσότερο να απουσιάζουν από την εργασία τους (Νταφούλης, 2017). Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν ένα στρατιωτικό σε εξουθένωση αποτελούν η υπερφόρτωση στην εργασία, η αμφισημία ρόλου, η σύγκρουση ρόλων, η έλλειψη ελέγχου, η έλλειψη θετικής ανατροφοδότησης και διάφοροι προσωπικοί και κοινωνικοί παράγοντες όπως η οικογένεια, η προσωπικότητα, το ηθικό, η συνοχή και η ποιότητα του ηγέτη (Νταφούλης, 2017).

ΥΠΟΘΕΣΗ 5: Η ικανοποίηση στην εργασία (job satisfaction) μειώνει την τάση για εργασιακή εξουθένωση (burnout).

ΥΠΟΘΕΣΗ 6: Η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment) μετριάξει την εργασιακή εξουθένωση (burnout).

ΥΠΟΘΕΣΗ 7: Η ένταση στην εργασία (job tension) ενισχύει την εργασιακή εξουθένωση (burnout).

### **3. Μεθοδολογία**

#### **3.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα**

Τα δεδομένα της συγκεκριμένης έρευνας συλλέχθηκαν από Έλληνες αξιωματικούς, οι οποίοι ανήκουν στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και πιο συγκεκριμένα στις τάξεις του Στρατού Ξηράς, με την χρήση της δειγματοληψίας ευκολίας. Δεν ενεπλάκησαν στην έρευνα αξιωματικοί των έτερων κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας, όπως Ναυτικό και Αεροπορία. Η αποστολή των ερωτηματολογίων και η συλλογή όλων των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τους μήνες Αύγουστο, Σεπτέμβριο και Οκτώβριο του έτους 2021. Αξίζει να σημειωθεί πως η

έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο που στην Ελλάδα, αλλά και γενικότερα σε όλο τον κόσμο, βρισκόταν σε έξαρση η πανδημία του COVID-19.

Αρχικά, το 40% του συνόλου απαρτίζεται από συμμετέχοντες ηλικίας 31 έως 35 ετών, ενώ το 29% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 36 έως 40 ετών και ακολουθεί η ομάδα από 40 ετών και άνω με 17%. Το υπόλοιπο ποσοστό ήταν κάτω των 30 έως και 22 ετών, δηλαδή νέοι αξιωματικοί που δεν έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας. Στην έρευνα συμμετείχαν αξιωματικοί από το βαθμό του ανθυπολοχαγού έως και λοχαγού (κατώτεροι αξιωματικοί) και από αυτόν του ταγματάρχη έως του συνταγματάρχη (ανώτεροι αξιωματικοί) με ποσοστά 74% και 26% αντίστοιχα. Δεν συμπεριλήφθησαν στην διαδικασία ανώτατοι αξιωματικοί, δηλαδή από βαθμό ταξίαρχου και άνω. Το 76,4% των αξιωματικών είναι παντρεμένοι, ενώ 3% δήλωσαν διαζευγμένοι και το 63,3% ανέφεραν πως έχουν έστω ένα παιδί στην οικογένειά τους. Σε ποσοστό του 20% ανέρχεται ο αριθμός των αγάμων που στο σύνολο τους δεν έχουν κανένα παιδί.

Είναι ευδιάκριτο πλέον πως η γυναίκα και ο άντρας στον χώρο του Στρατού Ξηράς αναλαμβάνουν τα ανάλογα καθήκοντα με τον κατεχόμενο βαθμό τους χωρίς καμία διάκριση (Οδηγία ΕΕ 2019/1158), ακολουθώντας τις ίδιες διαδικασίες εισαγωγής, απολαμβάνοντας κοινή εκπαίδευση και εξέλιξη (Ν.3838/2010). Παρότι δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ώστε να συμμετέχουν και τα δύο φύλλα στην έρευνα, το 93% του δείγματος αποτελούνταν από άντρες, ενώ μόνο το 7% από γυναίκες αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς. Στην συγκεκριμένη κατάσταση συνέβαλλε ο μικρός αριθμός των ήδη υπάρχουσών γυναικών στο στράτευμα, καθώς τα τελευταία χρόνια άρχισε να εμφανίζεται αύξηση εισόδου τους στις τάξεις του Ελληνικού Στρατού και η μη δυνατότητα δια ζώσης επικοινωνίας με αξιωματικούς γυναίκες λόγω της πανδημίας.

Η προέλευση των συμμετεχόντων αξιωματικών ποικίλει, διότι προέρχονται από διαφορετικές παραγωγικές σχολές της χώρας, ενώ επιπλέον εμφανίστηκε ένας μικρός αριθμός που ανήκει στην κατηγορία των Εθελοντών Μακράς Θητείας οι οποίοι μεταπήδησαν, λόγω πολλών ετών στην υπηρεσία, στις τάξεις των αξιωματικών (Ν.4609/2019). Οι παραγωγικές σχολές προέλευσης των συμμετεχόντων αξιωματικών είναι η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (Σ.Σ.Ε.) από όλα τα Όπλα και Σώματα με ποσοστό συμμετοχής άνω του 50%, η Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (Σ.Σ.Α.Σ.), η Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (Σ.Α.Ν.) και η Στρατιωτική Σχολή Μόνιμων Υπαξιωματικών (Σ.Μ.Υ.). Αξιοσημείωτο αποτελεί πως το 35% των

αξιοματικών, προέλευσης παραγωγικής σχολής, είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών σε κάποιο πανεπιστήμιο της ημεδαπής ή αλλοδαπής.

Αξίζει να αναφερθεί ότι δόθηκε ιδιαίτερη σημασία κατά την διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων και ο τόπος στον οποίο υπηρετεί, αυτή την στιγμή, ο εκάστοτε αξιοματικός. Επομένως, οι συμμετέχοντες υπέβαλαν ερωτηματολόγια από τον νομό Έβρου, από νησιά του ανατολικού Αιγαίου, από την κεντρική και νότια ηπειρωτική Ελλάδα, την Μακεδονία, την Ήπειρο, την Πελοπόννησο, τα Δωδεκάνησα και την Κρήτη. Η κάθε περιοχή έχει τις δικές τις ιδιαιτερότητες για το αντικείμενο της εργασίας του κάθε αξιοματικού και αυτός ήταν ο λόγος υλοποίησης αυτής της σκέψης. Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο παίζουν πάντα και τα καθήκοντα που έχει αναλάβει ο αξιοματικός, αναλόγως του τμήματος που υπηρετεί και το μέγεθος αυτού. Κάποιοι από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε μονάδες εκστρατείας, άλλοι σε παραγωγικές σχολές, άλλοι σε μονάδες εσωτερικού ή επιτελεία. Συμπεριλήφθηκαν λοιπόν όσο το δυνατόν περισσότεροι αξιοματικοί με διαφορετικά καθήκοντα, όπως είναι Διοικητές Μονάδων (7,4%) και Υποδιοικητές Μονάδων (6%), Διοικητές Λόχων (30,1%) και Διμοιριών (11%) ή επιτελείς σε διαφορετικού επιπέδου επιτελεία (45,5%).

### **3.2 Μέσα Συλλογής Δεδομένων**

Για την συλλογή των απαραίτητων στοιχείων εκπονήθηκε ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο αναφερόταν ξεκάθαρα η τήρηση της ανωνυμίας, ο εθελοντικός χαρακτήρας του, καθώς επίσης και ο σκοπός για τον οποίο δημιουργήθηκε. Επιπλέον, επειδή ο κύριος στόχος της έρευνας είναι η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν με πλήρη ειλικρίνεια. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, εκτός των δημογραφικών στοιχείων του εκάστοτε συμμετέχοντα αξιοματικού, αποτελούνταν από έξι (6) επιπλέον ενότητες ώστε να καλύπτονται πλήρως όλες οι χρησιμοποιούμενες μεταβλητές του προτεινόμενου μοντέλου. Η πρώτη (1<sup>η</sup>) ενότητα του ερωτηματολογίου απευθυνόταν προς τις/τους συζύγους των αξιοματικών και απαιτούνταν απάντηση από τις/τους ίδιες/ους. Ο λόγος που διαμορφώθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο είναι η αποφυγή σύγχυσης κατά την λήψη και την διαχείριση τους από το σύνολο των συμμετεχόντων και για την αποτελεσματικότερη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων. Οι υπόλοιπες ενότητες

απαντήθηκαν από τους αξιωματικούς που πήραν μέρος στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε μόνο σε ηλεκτρονική μορφή. Για την δημιουργία του χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Google Forms και η αποστολή του, σε όλους τους εμπλεκόμενους, πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), λόγω της μεγάλης γεωγραφικής απόστασης των συμμετεχόντων, του περιορισμένου χρόνου και των μέτρων προστασίας κατά τις πανδημίας του COVID-19. Μοιράστηκαν συγκεντρωτικά 153 ερωτηματολόγια, ενώ επεστράφησαν απαντημένα και εν τέλει χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα τα 139, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής άγγιξε το 90,8%, δείχνοντας το μεγάλο ενδιαφέρον για το περιεχόμενο της έρευνας.

### **3.3 Μετρήσεις**

Για τις μετρήσεις οι εμπλεκόμενοι αξιωματικοί κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις σε κλίμακα Likert πέντε βαθμών «1 = Συμφωνώ απόλυτα έως 5 = Διαφωνώ απόλυτα» όσον αφορά την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, που συμπεριλαμβάνει τις απαιτήσεις της εργασίας ενός στρατιωτικού και «1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα» για όλες τις υπόλοιπες ενότητες . Στη συνέχεια, μέσω του προγράμματος SmartPLS 3.2 (Ringle, Wende and Becker, 2014), πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

#### **3.3.1 Απαιτήσεις Στρατιωτικής Ζωής (εργασίας)**

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν μόνο τρεις (3) απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής κι όχι το σύνολο που αναφέρεται από το Segal (1986), καθώς δεν συγκαταλέχθηκαν οι μεταθέσεις στο εξωτερικό, το μη σταθερό ωράριο και η εμφάνιση μη αναμενόμενων εργασιών και αποστολών.

### **3.3.1.1 Μεταθέσεις (Geographical Mobility)**

Οι μεταθέσεις αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους τομείς που επεμβαίνουν και επηρεάζουν την ζωή ενός στρατιωτικού (Segal, 1986 ; Burrell et al, 2006 ; Bellou and Gousgounis 2014). Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογήθηκε από πέντε στοιχεία επί συνόλου οχτώ (8), με βάση την κλίμακα που ανέπτυξαν οι Burrell et al (2006). Ένα είδος δείγματος των στοιχείων της μεταβλητής αυτής αποτελούν οι ερωτήσεις «Οι μετακινήσεις/μεταθέσεις μου επιτρέπουν να κάνω νέους φίλους» και «Ένα από τα οφέλη του να είσαι σύζυγος ενός στρατιωτικού είναι να μετακομίζεις» Η τιμή cronbach  $\alpha$  ήταν 0,783.

### **3.3.1.2 Περιοδικοί Αποχωρισμοί (Periodic Separations)**

Οι περιοδικοί αποχωρισμοί αποτελούν κι αυτοί αναπόσπαστο και αναπόφευκτο δεδομένο της ζωής ενός στρατιωτικού (Segal, 1986 ; Burrell et al, 2006 ; Bellou and Gousgounis 2014). Για την μέτρηση της συγκεκριμένης μεταβλητής χρησιμοποιήθηκαν 4 ερωτήσεις με βάση τα όσα ανέπτυξαν οι Burrell et al (2006). Δείγμα των στοιχείων που περιγράφουν την μεταβλητή αποτελούν οι ερωτήσεις «Οι αποχωρισμοί από τον σύζυγό μου είναι αγχωτικοί» και «Ανησυχώ για τις επιπτώσεις των περιοδικών αποχωρισμών, από τον σύζυγο μου, στα παιδιά». Η τιμή cronbach  $\alpha$  ήταν 0,741.

### **3.3.1.3 Κίνδυνος θανάτου ή τραυματισμού (Risk of injury/death)**

Για την ολοκλήρωση της μελέτης των απαιτήσεων του στρατιωτικού βίου, χρησιμοποιήθηκε μια επιπλέον μεταβλητή που αποτελείται από 4 στοιχεία, τα οποία καθορίζονται από τους Burrell et al (2006) και εστιάζουν στον κίνδυνο θανάτου ή τραυματισμού του στρατιωτικού κατά την εργασία του. Ένα δείγμα αποτελεί η ερώτηση «Ανησυχώ για τον τραυματισμό του συζύγου μου κατά την εργασία του» και

«Ανησυχώ για το θάνατο του συζύγου μου κατά την εργασία του». Η τιμή του cronbach a ήταν 0,865.

Οι υψηλότερες βαθμολογίες στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνας, δείχνουν μεγαλύτερο φόβο και πιο αρνητικό αντίκτυπο των παραγόντων που μελετώνται, όπως είναι αυτές της μετάθεσης, των περιοδικών αποχωρισμών και της ασφάλειας της υγείας του στρατιωτικού.

### **3.3.2 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας (work - family conflict)**

Η σύγκρουση εργασίας – οικογένειας μετρήθηκε με τη χρήση πέντε (5) στοιχείων που δημιουργήθηκαν από τους Netemeyer, Boles και McMurtian (1996). Δείγμα αποτελούν οι ερωτήσεις «Οι απαιτήσεις της δουλειάς μου παρεμβαίνουν στην οικογενειακή μου ζωή» και «Ο χρόνος που απαιτείται από την εργασία, μου δυσκολεύει την εκπλήρωση των οικογενειακών μου υποχρεώσεων». Η τιμή cronbach a ήταν 0,894.

### **3.3.3 Ικανοποίηση στην εργασία (job satisfaction)**

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε μέσω των στοιχείων που αναφέρονται από τους Sheashore et al (1982), Δείγμα αποτελεί το στοιχείο «Γενικότερα, είμαι ικανοποιημένος με την εργασία μου». Η τιμή cronbach a ήταν 0,854.

### **3.3.4 Συναισθηματική Δέσμευση (affective commitment)**

Η συναισθηματική δέσμευση μετρήθηκε με βάση τα οχτώ (8) στοιχεία των Allen και Meyer (1990). Δείγμα των δεδομένων αποτελούν «Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου στον Στρατό Ξηράς» και «Δεν αισθάνομαι έντονα ότι ανήκω στις τάξεις του στρατού». Η τιμή cronbach a ήταν 0,870.



### **3.3.5 Εργασιακή Ένταση (job tension)**

Η ένταση στην εργασία μετρήθηκε μέσω της κλίμακας που δημιούργησαν οι Harris και Bladen (1994). Ένα δείγμα αποτελεί το στοιχείο «Η δουλειά μου σπάνια επηρεάζει άμεσα την υγεία μου». Η τιμή cronbach a είναι 0,744.

### **3.3.6 Εργασιακή Εξουθένωση (Burnout)**

Η εργασιακή εξουθένωση βασίστηκε επάνω στο Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) των Demerouti, Mostert και Bakker (2010) το οποίο εμφανίζει ως βασικούς του πυλώνες την συναισθηματική εξάντληση και την μη εμπλοκή στην εργασία, τα οποία όμως μετρούνται από διαφορετικές κλίμακες.

#### **3.3.6.1 Συναισθηματική Εξάντληση (Emotional exhaustion)**

Η συναισθηματική εξάντληση μετρήθηκε από επτά (7) στοιχεία της κλίμακας από το σύνολο των οχτώ (8). Αντιπροσωπευτικό δείγμα των δεδομένων αποτελούν τα «Υπάρχουν μέρες που νιώθω κουρασμένος/η πριν φθάσω στον χώρο εργασίας μου» και «Μετά την δουλειά, χρειάζομαι περισσότερο χρόνο για ξεκούραση σε σχέση με παλαιότερα». Η τιμή cronbach a ήταν 0,868.

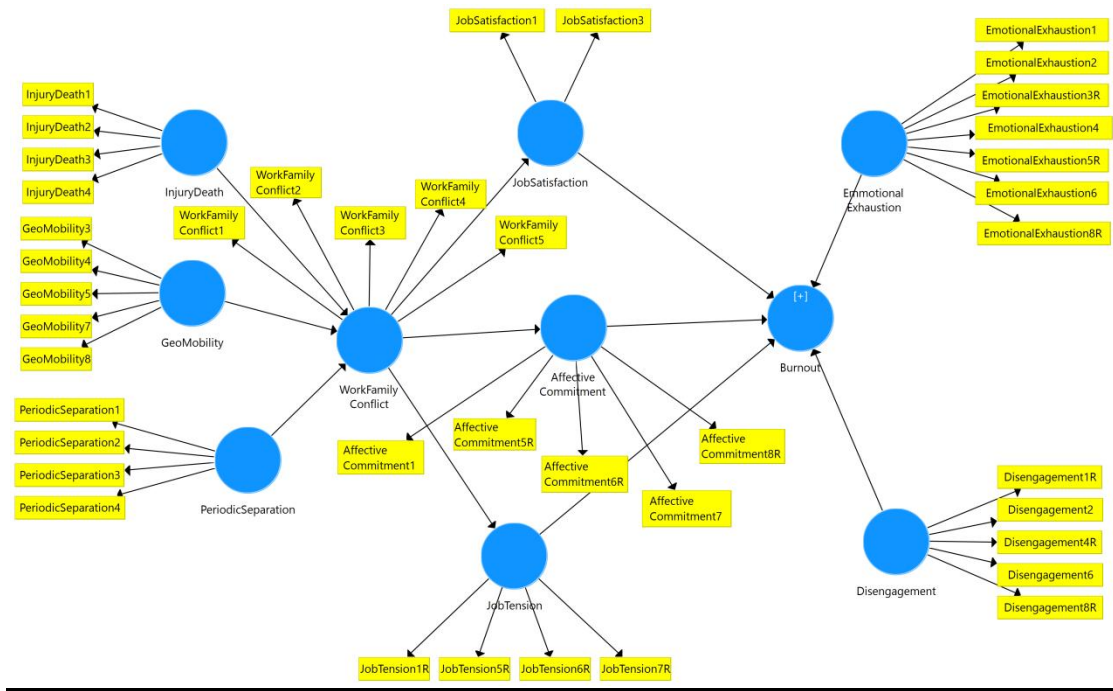
#### **3.3.6.2 Μη εμπλοκή στην εργασία (Disengagement)**

Η μη εμπλοκή στην εργασία μετρήθηκε με πέντε (5) στοιχεία, επί συνόλου οχτώ (8), της κλίμακας των Demerouti, Mostert και Bakker (2010). Δείγμα αποτελούν τα στοιχεία «Νοιώθω όλο και περισσότερο προσηλωμένος/η στη δουλειά μου» και «Όλο και συχνότερα μιλάω αρνητικά για την δουλειά μου». Η τιμή cronbach a ήταν 0,840.

### **3.4 Μέθοδος Ανάλυσης**

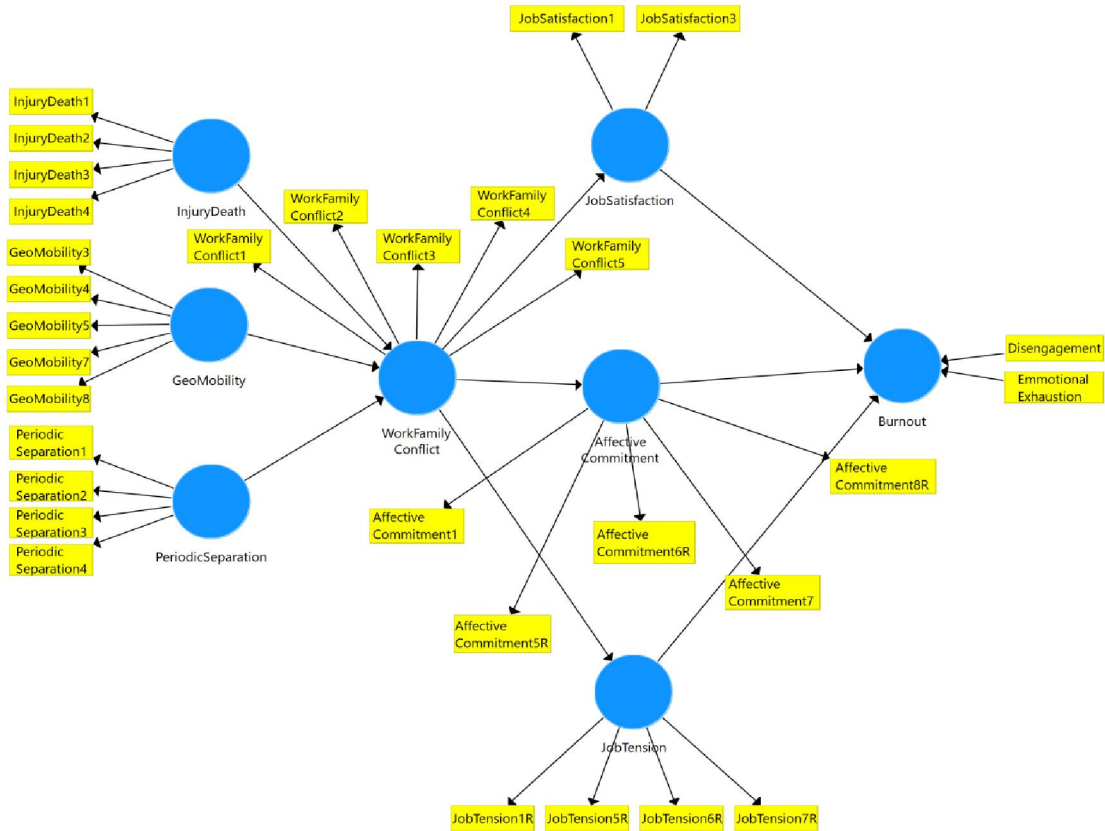
Για την συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων μερικών ελαχίστων τετραγώνων (Partial Least Squares Structural Equation Modeling/PLS - SEM), διότι είναι δυνατόν να εφαρμοστεί για την ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν από μικρά δείγματα (Mihail and Kloutsiniotis, 2016), όπως αποτελεί κι αυτό της συγκεκριμένης έρευνας. Επίσης, με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα επεξεργασίας μοντέλων, τα οποία αποτελούνται από διαμορφωτικές (formative) και ανακλαστικές (reflective) μεταβλητές (Peter, Straub and Rai, 2007), γεγονός που απαιτούνταν για την επιτυχή ανάλυση των στοιχείων της συγκεκριμένης έρευνας. Επιπροσθέτως, η δημιουργία μοντέλου ιεραρχικών παραγόντων (HCM) ήταν αναγκαία, λόγω της ύπαρξης της μεταβλητής «εργασιακή εξουθένωση (Burnout)», η οποία απαρτίζεται από άλλες δύο ανακλαστικές μεταβλητές, την «συναισθηματική εξάντληση» και την «μη εμπλοκή στην εργασία», αποτελώντας με αυτόν τον τρόπο ένα παράγοντα υψηλής τάξης (High order component). Επομένως, για την ανάλυση του μοντέλου ακολουθήθηκε η «προσέγγιση επαναλαμβανόμενων δεικτών» (repeated indicators approach) σε συνδυασμό με την «προσέγγιση δύο βημάτων» (two step approach) (Lowry and Gaskin, 2014), δημιουργώντας ένα μοντέλο δεύτερης τάξης (Becker, Klein and Wetzels, 2012 ; Hair et al, 2014 ; Lowry and Gaskin, 2014). Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται οι σχέσεις που είναι πιθανό να εμφανιστούν σε ένα μοντέλο, δημιουργώντας ένα πιο φειδωλό και εύκολο στην κατανόηση του (Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

Το πρόγραμμα SPSS Statistics 22 χρησιμοποιήθηκε μόνο για την εισαγωγή των δεδομένων και την αντιστροφή των απαραίτητων ερωτήσεων, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SmartPLS 3.2 (Ringle, Wende and Becker, 2014). Μέσω του συγκεκριμένου προγράμματος διεξήχθη διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis – EFA). Το προτεινόμενο μοντέλο, απεικονίζεται στην Εικόνα 1, ώστε μετά να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος της εσωτερικής συνοχής του μοντέλου.



Εικόνα 1 Προτεινόμενο μοντέλο έρευνας.

Στην Εικόνα 2 φαίνεται το μοντέλο μετά την εφαρμογή της προσέγγισης δύο βημάτων (Two step approach).



Εικόνα 2 Προτεινόμενο μοντέλο έρευνας μετά την προσέγγιση 2 βημάτων

### **3.5 Αξιολόγηση του Μοντέλου**

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το μοντέλο της έρευνας εμπεριέχει διαμορφωτικές και ανακλαστικές μεταβλητές. Πριν την έναρξη της ανάλυσης του μοντέλου, αξιολογήθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του, δηλαδή πραγματοποιήθηκε ο ποιοτικός έλεγχος του. Επομένως, ελέγχθηκε η αξιοπιστία μεμονωμένων παραγόντων (individual indicator reliability), η σύνθετη αξιοπιστία (composite reliability - CR) και η μέση διακύμανση (Average Variance Extracted - AVE) (Lowry and Gaskin, 2014). Τα δεδομένα του Πίνακα 1, εκφράζουν όλα τα φορτία αυτών των παραγόντων, τα οποία εμφανίζονται πάνω από το όριο του 0,50, ενώ οι τιμές των AVE και Cronbach  $\alpha$  βαθμολογήθηκαν επίσης πάνω από το όριο των 0,50 και 0,70, αντίστοιχα. Αυτή η εικόνα μεταφράζεται στο ότι η κάθε μεταβλητή περιγράφεται αξιόπιστα από τα στοιχεία που την απαρτίζουν.

Πίνακας 1 Δείκτες αξιοπιστίας μοντέλου

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Affective_Commitment</b>	0.870	0.905	0.656
<b>Disengagement</b>	0.840	0.886	0.613
<b>Emmotional_Exhaustion</b>	0.868	0.900	0.566
<b>GeoMobility</b>	0.783	0.849	0.530
<b>InjuryDeath</b>	0.865	0.908	0.714
<b>JobSatisfaction</b>	0.854	0.931	0.871
<b>JobTension</b>	0.744	0.839	0.565
<b>PeriodicSeparation</b>	0.741	0.835	0.560
<b>WorkFamily_Conflict</b>	0.894	0.922	0.704

Όσον αφορά την διάκριση εγκυρότητας (discriminant validity) ελέγχθηκε το κριτήριο Heterotrait - Monotrait ratio (HTMT), δίνοντας όλες τις τιμές ίσες ή κάτω από το ανώτατο όριο του 0,85, πράγμα που σημαίνει πως επετεύχθη η επιθυμητή εγκυρότητα.

Τα αποτελέσματα, όσον αφορά την εγκυρότητα του μοντέλου, φαίνονται στον Πίνακα 2. Συνεπώς, το γεγονός αυτό σημαίνει πως η κάθε μεταβλητή του μοντέλου είναι διαφορετική από τις υπόλοιπες αποφεύγοντας τις διασταυρώσεις μεταξύ των μεταβλητών (crossloadings).

Πίνακας 2 Δείκτες εγκυρότητας μοντέλου.

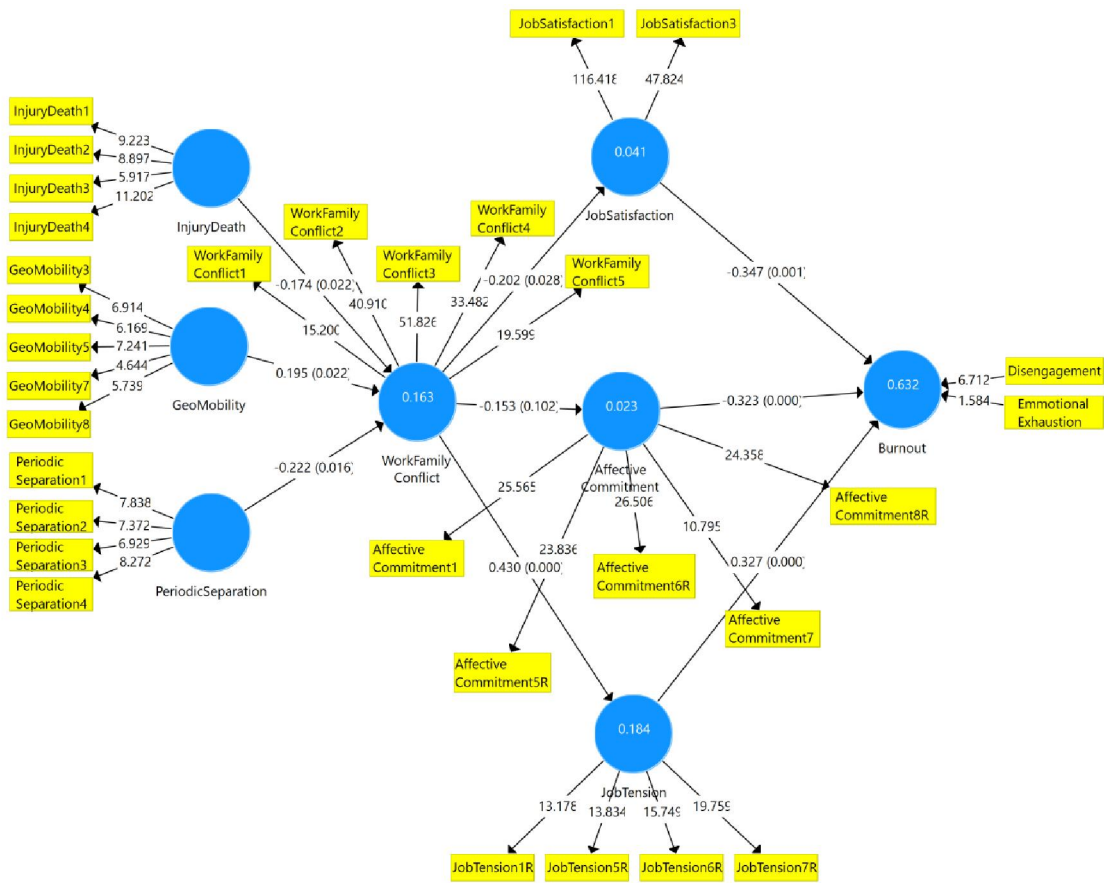
	Affective Commitment	Disengagement	Emmotional Exhaustion	Geo Mobility	Injury Death	Job Satisfaction	Job Tension	Periodic Separation	Work Family Conflict
Affective Commitment									
Disengagement	0.784								
Emmotional Exhaustion	0.468	0.818							
GeoMobility	0.251	0.289	0.325						
InjuryDeath	0.116	0.142	0.202	0.163					
JobSatisfaction	0.837	0.856	0.603	0.308	0.121				
JobTension	0.241	0.566	0.769	0.116	0.129	0.490			
Periodic Separation	0.159	0.339	0.509	0.411	0.363	0.291	0.314		
WorkFamily Conflict	0.174	0.360	0.572	0.295	0.254	0.219	0.523	0.388	

#### 4. Αποτελέσματα

Για τον αποτελεσματικότερο έλεγχο και ακρίβεια του μοντέλου, μέσω του προγράμματος SmartPLS, επιλέχθηκε η χρήση 2000 συνδυασμών, κατά την επαλήθευση του. Στον Πίνακα 3 φαίνονται οι τιμές των συντελεστών της κάθε σχέσης (path coefficient, T statistics και P values) μετά την επαλήθευση αυτού, καθώς επίσης και το τελικό μοντέλο στην Εικόνα 4.

Πίνακας 3 Αποτελέσματα Επαλήθευσης Μοντέλου μετά την προσέγγιση 2 βημάτων.

	Path Coefficients	Sample Mean (M)	T Statistics	P Values
<b>Affective Commitment -&gt; Burnout</b>	-0.323	-0.324	3.789	0.000
<b>GeoMobility -&gt; WorkFamily Conflict</b>	0.195	0.211	2.285	0.022
<b>InjuryDeath -&gt; WorkFamily Conflict</b>	-0.174	-0.188	2.284	0.022
<b>JobSatisfaction -&gt; Burnout</b>	-0.347	-0.344	3.445	0.001
<b>JobTension -&gt; Burnout</b>	0.327	0.332	4.274	0.000
<b>PeriodicSeparation -&gt; WorkFamily Conflict</b>	-0.222	-0.231	2.418	0.016
<b>WorkFamily Conflict -&gt; Affective Commitment</b>	-0.153	-0.158	1.636	0.102
<b>WorkFamily Conflict -&gt; JobSatisfaction</b>	-0.202	-0.207	2.200	0.028
<b>WorkFamily Conflict -&gt; JobTension</b>	0.430	0.438	5.897	0.000



Εικόνα 3 Τελικό μοντέλο έρευνας

#### **4.1 Απαιτήσεις στρατιωτικής ζωής - εργασίας και σύγκρουση εργασίας – οικογένειας**

Κατά την αρχική σύλληψη των υποθέσεων θεωρήθηκε πως όλες οι απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής θα συνδέονται αρνητικά με την σύγκρουση εργασίας ζωής. Παρόλα αυτά δεν επιβεβαιώθηκε πλήρως αυτή η υπόθεση. Αναλυτικότερα, από την επαλήθευση προκύπτει ότι οι μεταθέσεις, για έναν αξιωματικό, επηρεάζουν θετικά την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας και η σχέση αυτή είναι στατιστικά σημαντική (path coefficient=0,195,  $p<0,05$ ). Το γεγονός αυτό δεν εμφανίζεται όμως στις άλλες δύο σχέσεις των απαιτήσεων της στρατιωτικής ζωής με την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας, καθότι συνδέονται, όπως διακρίνεται στο μοντέλο, αρνητικά. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζεται αρνητική σχέση, η οποία είναι στατιστικά σημαντική, μεταξύ κινδύνου θανάτου ή τραυματισμού και σύγκρουσης εργασίας οικογένειας (path coefficient= -0,174,  $p<0,05$ ), όπως συμβαίνει και με τους περιοδικούς αποχωρισμούς και την σύγκρουση εργασίας - οικογένειας (path coefficient= -0,222,  $p<0,05$ ). Συνεπώς, η υπόθεση 1β επιβεβαιώνεται και οι υποθέσεις 1α και 1γ απορρίπτονται.

#### **4.2 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και ικανοποίηση στην εργασία**

Αρχικά δημιουργήθηκε η υπόθεση πως η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο και πιο συγκεκριμένα στον Στρατό Ξηράς. Η Υπόθεση 2 επιβεβαιώνεται, διότι όντως μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών εμφανίζεται αρνητική σχέση, η οποία παρουσιάζεται και στατιστικά σημαντική (path coefficient=-0,202,  $p<0,05$ ).

#### **4.3 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και συναισθηματική δέσμευση**

Σύμφωνα με την Υπόθεση 3, η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας συνδέεται αρνητικά με την συναισθηματική δέσμευση των Ελλήνων αξιωματικών στον Στρατό Ξηράς. Μετά την επαλήθευση του μοντέλου της έρευνας, προκύπτει αρνητική σχέση,

αλλά όχι στατιστικά σημαντική (path coefficient= -0,153, T statistics<1,96, p>0,100). Επομένως η Υπόθεση 3 επιβεβαιώνεται μερικώς.

#### **4.4 Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και εργασιακή ένταση**

Γενικότερα, η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας συνδέεται θετικά με την εργασιακή ένταση (Netemeyer, Boles and McMurrin, 1996 ; Houliort et al, 2017). Επίσης, στην παρούσα έρευνα η σχέση που εμφανίζεται μεταξύ αυτών των μεταβλητών είναι θετική και στατιστικά σημαντική (path coefficient=0,430, p<0,001). Κατά συνέπεια, η Υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται.

#### **4.5 Ικανοποίηση στην εργασία και εργασιακή εξουθένωση**

Μετά την επεξεργασία και ανάλυση του μοντέλου εμφανίζεται αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής εξουθένωσης, όπως ήταν και το αναμενόμενο, όσον αφορά τους Έλληνες αξιωματούχους (path coefficient=-0,347, p<0,001). Συνεπώς η Υπόθεση 5 επιβεβαιώνεται.

#### **4.6 Συναισθηματική δέσμευση και εργασιακή εξουθένωση**

Γενικότερα, κατά την διαμόρφωση του μοντέλου δημιουργήθηκε η υπόθεση ότι η συναισθηματική δέσμευση συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση. Μετά την ανάλυση, όντως προέκυψε αρνητική σχέση και μάλιστα στατιστικά σημαντική (path coefficient=-0,323, p<0,001), οδηγώντας στην επιβεβαίωση της Υπόθεσης 6.



#### **4.7 Εργασιακή ένταση και εργασιακή εξουθένωση**

Σύμφωνα με την Υπόθεση 7, η εργασιακή ένταση έχει αρνητική σχέση με την εργασιακή εξουθένωση, για την κατηγορία των αξιωματικών του ελληνικού στρατού. Η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώνεται, καθώς εμφανίζεται μια αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών (path coefficient=-0,327,  $p<0,001$ ).

#### **4.8 Έλεγχος μεσολάβησης (mediation)**

Εκτός του περιεχομένου των υποθέσεων της έρευνας και σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 4, φαίνεται πως η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας λειτουργεί ως μεταβλητή - μεσολαβητής (mediator) μεταξύ δύο άλλων μεταβλητών.

Πίνακας 4 Έλεγχος μεσολάβησης (mediation).

	Original Sample	Sample Mean	T Statistics	P Values
WorkFamily_Conflict -> JobTension -> Burnout	0.141	0.145	3.117	0.002
GeoMobility -> WorkFamily_Conflict -> JobTension	0.084	0.095	2.146	0.032
InjuryDeath -> WorkFamily_Conflict -> JobTension	-0.075	-0.083	1.975	0.048
PeriodicSeparation -> WorkFamily_Conflict -> JobTension	-0.095	-0.101	2.048	0.041

Τα δεδομένα του Πίνακα 4 προκύπτουν μετά από την επαλήθευση του μοντέλου μέσω του προγράμματος SmartPLS. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος ως μεσολαβητή (mediator) της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας παρουσιάζεται μεταξύ των τριών απαιτήσεων της στρατιωτικής ζωής (μεταθέσεις, περιοδικοί αποχωρισμοί και φόβος θανάτου ή τραυματισμού) προς την εργασιακή ένταση, διότι οι σχέσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές ( $p<0,05$ ). Επίσης, τον ρόλο μεσολαβητή (mediator) αναλαμβάνει και η εργασιακή ένταση, μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας και της εργασιακής εξουθένωσης, καθώς κι αυτή η σχέση εμφανίζεται στατιστικά σημαντική ( $p<0,01$ ).

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 5, διακρίνονται στατιστικά σημαντικές άμεσες σχέσεις μεταξύ των τριών (3) απαιτήσεων της στρατιωτικής ζωής (μεταθέσεις, περιοδικοί αποχωρισμοί και κίνδυνος θανάτου ή τραυματισμού) και της εργασιακής έντασης ( $p < 0,05$ ). Επιπρόσθετα, φαίνεται ξεκάθαρα πως υπάρχει άμεση σχέση και στατιστικά σημαντική μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας με την εργασιακή εξουθένωση ( $p = 0,001$ ). Συνέπεια όλων αυτών των δεδομένων είναι ότι παρουσιάζεται μερική μεσολάβηση (partial mediation) της σύγκρουσης εργασίας ζωής και θετική σχέση μεταξύ των απαιτήσεων του στρατιωτικού βίου και της εργασιακής έντασης, διότι όσο αυξάνονται οι απαιτήσεις για έναν στρατιωτικό, θα αυξάνεται η σύγκρουση εργασίας οικογένειας και κατ' επέκταση και η εργασιακή ένταση. Επιπλέον, μερική μεσολάβηση (partial mediation) και θετική σχέση εμφανίζεται από την εργασιακή ένταση, στην σχέση της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας με την εργασιακή εξουθένωση, καθώς όταν υπάρχει αύξηση στην σύγκρουση εργασίας και οικογένειας, αυξάνεται και η εργασιακή εξουθένωση μέσω και της εργασιακής έντασης.

Πίνακας 5 Συνολικά έμμεσα αποτελέσματα έρευνας.

	Original Sample	T Statistics	P Values
GeoMobility -> JobTension	0.084	2.185	0.029
InjuryDeath -> JobTension	-0.075	1.954	0.051
PeriodicSeparation -> JobTension	-0.095	2.001	0.045
WorkFamily_Conflict -> Burnout	0.260	3.425	0.001

## 5. Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό, να εξετάσει με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής (Segal, 1986 ; Burrell et al, 2006), επηρεάζουν τις συνθήκες εντός της οικογένειας (Coser, 1974) των αξιωματικών του ελληνικού στρατού ξηράς, προκαλώντας τριγμούς στην σχέση εργασίας και οικογένειας (Segal, 1986). Στη συνέχεια, η συγκεκριμένη αυτή σχέση επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία, στην συναισθηματική δέσμευση και στην εργασιακή ένταση, καταλήγοντας σε εργασιακή εξουθένωση (Netemeyer, Boles and McMurrian, 1996 ; Houlfort et al, 2017). Κατόπιν ανάλυσης όλων των δεδομένων που εξέρχονται από τις διαμορφωμένες σχέσεις, είναι εφικτή η επίτευξη καλύτερης απόδοσης του Έλληνα

αξιοματικού στην εργασία (Carvalho and Chambel, 2017). Γενικότερα, από το σύνολο των αποτελεσμάτων και την σωστή ερμηνεία τους, είναι δυνατόν να επιτευχθεί η ευημερία στην ζωή του ατόμου (Allen et al, 2000 ; Greenhaus, Collins and Shaw, 2003 ; Carvalho and Chambel, 2017).

Αξίζει να σημειωθεί πως τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκε η τάση, σε διεθνές επίπεδο, να ασχοληθεί η στρατιωτική υπηρεσία με τη μέριμνα για το προσωπικό της και τη στήριξη των οικογενειών του (Νταφούλης, 2017). Ένας από τους λόγους που οδήγησαν σε αυτήν την κατεύθυνση είναι πως ο ρόλος της γυναίκας και του άνδρα μέσα στην κοινωνία επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, καθώς η ισότητα των δύο φύλλων στην εργασία και στην οικογένεια είναι δεδομένη (Νταφούλης, 2017 ; Rabenu, Tziner and Sharoni, 2017 ; Rubel, Kee and Rimi, 2017). Επιπλέον, η στρατιωτική εργασία έχει εμπλουτιστεί με νέες αρμοδιότητες και καθήκοντα, στα ήδη υπάρχοντα, δίνοντας την νέες διαστάσεις (Campbell and Nobel, 2009). Ένα επιπλέον ιδιαίτερο στοιχείο αυτής της έρευνας ήταν ότι την περίοδο διεξαγωγής της η Ελλάδα ταλανίστηκε από την πανδημία του COVID-19, όπως και ολόκληρη η υφήλιος, δημιουργώντας νέες συνθήκες εργασίας και διαβίωσης, καθώς επίσης διάφορα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα.

### **5.1 Θεωρητική Εφαρμογή**

Εστιάζοντας στα αποτελέσματα της έρευνας, μετά από την συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων, παρουσιάζεται πως μόνο οι μεταθέσεις έχουν θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας. Ουσιαστικά, επηρεάζουν δυσμενώς την συνολική κατάσταση εντός της οικογένειας. Οι περιοδικοί αποχωρισμοί και ο κίνδυνος θανάτου ή τραυματισμού έχουν αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση με την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας. Το γεγονός αυτό ίσως συμβαίνει διότι δεν υπάρχει αυξημένος κίνδυνος άμεσης συμμετοχής των αξιωματικών της χώρας σε πολεμικές επιχειρήσεις, καθώς η ειρηνική περίοδος που διανύουμε να μην δίνει τα ανάλογα αποτελέσματα όπως σε κάποιους στρατούς που εμπλέκονται ενεργά σε εμπόλεμες καταστάσεις, σε διάφορες περιοχές του κόσμου. Όσον αφορά τους περιοδικούς αποχωρισμούς εμφανίζεται, από τα υπάρχοντα δεδομένα, ότι δρουν ευεργετικά στην σχέση εργασίας και οικογένειας, πιθανόν λόγω της αλλαγής της

καθημερινής ρουτίνας του στρατιωτικού και του ότι δεν γίνονται σε τέτοια συχνότητα ή έκταση για να δημιουργήσουν ισχυρή άρνηση. Συνεπώς, η υπόθεση 1β επιβεβαιώνεται και οι υποθέσεις 1α και 1γ όπως είχαν αρχικά τεθεί απορρίπτονται. Επιβεβαιώθηκε επίσης πως οι μεταθέσεις αποτελούν το σημαντικότερο πρόβλημα του Έλληνα αξιωματικού για την περίοδο που διανύουμε (Νταφούλης, 2017). Ειδικότερα, οι απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής, όπως αρχικά σχεδιάστηκε η υπόθεση, επηρεάζουν θετικά την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας ως σύνολο (Bellou and Gkousgkounis, 2015 ; Karapinar, Camgoz and Ekmekci, 2019). Ωστόσο ακολουθήθηκε διαφορετική προσέγγιση στην έρευνα, διότι δεν μελετήθηκαν οι απαιτήσεις ως ενιαίο κομμάτι, αλλά ως μεμονωμένες μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν διαφορετικά την σχέση εργασίας και οικογένειας, που όντως συνέβαλαν με τον δικό τους τρόπο στα αποτελέσματα.

Επιπροσθέτως, έγινε προσπάθεια ανάλυσης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας με την εργασιακή εξουθένωση (Netemeyer, Boles and McMurrin, 1996 ; Houlfort et al, 2017), παρεμβάλλοντας ανάμεσα τους άλλες μεταβλητές. Αυτές ήταν η εργασιακή ικανοποίηση, η συναισθηματική δέσμευση και η εργασιακή ένταση, θέλοντας να διαφωτιστεί το περιεχόμενο της αρχικής σχέσης. Με αυτόν τον τρόπο θα γινόταν εφικτό να βγουν στο προσκήνιο περισσότερες σχέσεις, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην καλύτερη κατανόηση της σύνδεσης της εργασιακής εξουθένωσης μέσω της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας και πως μπορεί αυτή να αποτραπεί ή να μειωθεί χρησιμοποιώντας κάποιους επιπλέον μηχανισμούς.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση στην εργασία (Netemeyer, Boles and McMurrin, 1996 ; Houlfort et al, 2017 ; Adams, King and King, 1996), λόγω του άγχους που δημιουργεί στον εργαζόμενο, φέρνοντας στην επιφάνεια δυσάρεστες καταστάσεις (Adams, King and King, 1996). Με την έρευνα αυτή εξετάστηκε και επιβεβαιώθηκε αυτήν η αρνητική σχέση, μέσω της Υπόθεσης 2, καθώς αποτελεί και στατιστικά σημαντική. Στην συνέχεια, επιβεβαιώθηκε και η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής εξουθένωσης (Rubio et al, 2015 ; Adams, King and King, 1996), όπως διατυπώθηκε στην Υπόθεση 5. Δηλαδή, τα δεδομένα της έρευνας απέδειξαν πως όταν ο Έλληνας αξιωματικός δεν είναι ικανοποιημένος από την δουλειά του, μπορεί να οδηγηθεί στην εργασιακή εξουθένωση. Στη συνέχεια, αυτή μεταφράζεται σε συναισθηματική εξάντληση και σε προσπάθεια αποφυγής εμπλοκής του σε αυτήν, έχοντας εν τέλει αντίκτυπο στην συνολική του απόδοση στην εργασία και δημιουργώντας τάσεις φυγής από το στράτευμα (Νταφούλης, 2017).

Επίσης, η συναισθηματική δέσμευση χρησιμοποιήθηκε, για τις ανάγκες της έρευνας, ως μια μεταβλητή που μπορεί να περιγράψει κάποιους από τους λόγους που ένας αξιωματικός του ελληνικού στρατού, ο οποίος αντιμετωπίζει την σύγκρουση εργασίας και οικογένειας είναι δυνατόν να καταλήξει στην εργασιακή εξουθένωση. Γεγονός αποτελεί η αρνητική σχέση της σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας με την συναισθηματική δέσμευση (Netemeyer, Boles and McMurrrian, 1996 ; Houlfort et al, 2017), η οποία όμως στην συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαιώνεται μερικώς, διότι δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική η Υπόθεση 3. Αντιθέτως, η αρνητική σχέση που υπάρχει μεταξύ συναισθηματικής δέσμευσης και εργασιακής εξουθένωσης επιβεβαιώνεται πλήρως μετά και την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Πιο αναλυτικά ένας αξιωματικός που δεν αισθάνεται συναισθηματικά δεσμευμένος με την εργασία του, αυξάνει τις πιθανότητες να καταλήξει σε εργασιακή ανία, μη επιθυμώντας να συμμετέχει σε δραστηριότητες και χωρίς να διακατέχεται από την απαραίτητη ενέργεια για την εκπλήρωση όλων των υποχρεώσεων του σε αυτήν.

Επιπλέον, επιχειρώντας να επιτευχθεί η καλύτερη περιγραφή της σχέσης σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας και εργασιακής εξουθένωσης, παρεμβλήθηκε ανάμεσα τους η μεταβλητή της εργασιακής έντασης στο μοντέλο της έρευνας. Μετά την επαλήθευση του μοντέλου, η Υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται πλήρως, καθώς εμφανίστηκε αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην σύγκρουση εργασίας – οικογένειας και εργασιακής έντασης. Αυτό κατέστη εφικτό διότι το στρες που δημιουργείται δεν περιορίζεται μόνο στα σύνορα του εργασιακού χώρου, αλλά επεκτείνεται και στην οικογένεια (Rubio et al, 2015), καθώς ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στους δύο αυτούς τομείς, λόγω των υψηλών πιέσεων που δέχεται εκατέρωθεν (Greenhaus and Beutell, 1985). Στην συνέχεια ακολουθεί η σύνδεση της εργασιακής έντασης με την εργασιακή εξουθένωση. Με την χρήση της Υπόθεσης 7 θεωρήθηκε πως αυτή η σχέση είναι θετική, γεγονός που επιβεβαιώθηκε πλήρως από την επεξεργασία του μοντέλου και τα εξαγόμενα αποτελέσματα. Η εργασιακή ένταση στον Έλληνα αξιωματικό μεταφράζεται σε αυξημένα επίπεδα άγχους, λόγω των υψηλών απαιτήσεων των καθηκόντων του αλλά και της ποικιλομορφίας αυτών. Σε όλο αυτό το έντονο σκηνικό εισέρχεται και η ικανοποίηση των απαιτήσεων που προκύπτουν από την οικογένεια. Συνεπώς, η εργασιακή ένταση αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για τον αξιωματικό που τον οδηγεί σε εργασιακή εξουθένωση.

Άξιο λόγου αποτελεί το γεγονός πως η εργασιακή ένταση ως μεταβλητή στο προτεινόμενο μοντέλο έχει τον ρόλο μερικού μεσολαβητή (partial mediator) στην σχέση σύγκρουσης εργασίας – οικογένειας και εργασιακής εξουθένωσης. Αυτό συμβαίνει διότι ούτως ή άλλως υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Αντιθέτως, η σύνδεση αυτή δεν εμφανίζεται στους άλλους δύο παράγοντες, όπως είναι η ικανοποίηση στην εργασία και η συναισθηματική δέσμευση. Επίσης, η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας παρουσιάζει μερική μεσολάβηση (partial mediation) μεταξύ του συνόλου των απαιτήσεων της στρατιωτικής ζωής και της εργασιακής έντασης, διότι υπάρχει άμεση σύνδεση των δύο μεταβλητών, χωρίς την παρέμβαση της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας. Πιο συγκεκριμένα, οι απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής είναι ικανές να παράγουν από μόνες τους υψηλά επίπεδα άγχους, τα οποία με την σειρά τους μεταφράζονται σε ένταση στην εργασία.

## **5.2 Πρακτική εφαρμογή**

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με το Segal (1986) «ο στρατός φροντίζει για τους δικούς του». Επομένως στρατός και οικογένεια πρέπει να βρουν την «χρυσή τομή» της συνεργασίας τους. Δηλαδή, η στρατιωτική υπηρεσία πρέπει να εστιάσει στην τόνωση των αξιωματικών της, ώστε να αναπτύξουν συμπεριφορές που θα ωφελούν το ίδιο το στράτευμα, ως οργανισμό, αλλά και τους ανθρώπους που συμμετέχουν σε αυτόν (De Clercq et al, 2018). Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής θα οδηγήσει στην βελτίωση της ευημερίας, στην αύξηση της προσπάθειας και της απόδοσης, φθάνοντας ακόμη και σε οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη «organizational citizenship behavior – OCB» (Organ, 1988). Επιπροσθέτως, απαιτείται προσαρμογή από την υπηρεσία, όσο το δυνατόν περισσότερο, στα δεδομένα που δημιουργούνται από την συμμετοχή περισσότερων γυναικών, την ύπαρξη και των δύο συζύγων στο στράτευμα και την συνεχώς αυξανόμενη τάση των μονογονεϊκών οικογενειών (Segal, 1986). Η έκδοση διαταγών υπέρ μέριμνας προσωπικού, η ύπαρξη ανοιχτής γραμμής ψυχολογικής υποστήριξης, τα ειδικά κοινωνικά κριτήρια για τις μεταθέσεις και το ελαφρώς ευέλικτο ωράριο υπό προϋποθέσεις για συγκεκριμένα στελέχη, εναρμονίζουν τον στρατό ξηράς στις ιδιαιτερότητες των σύγχρονων οικογενειών (Segal, 1986).

Το κοινωνικό και επαγγελματικό πλαίσιο συνεχώς αλλάζει και απαιτεί προσαρμογή και ευελιξία από όλους τους εργαζόμενους και κυρίως από τους προϊσταμένους, όπως είναι κι οι αξιωματικοί στο εκάστοτε τμήμα που διοικούν. Συνεπώς, ο Έλληνας αξιωματικός πρέπει να αφουγκράζεται όλα αυτά τα δεδομένα που τον περιβάλλουν, να ενημερώνεται και να εκπαιδεύεται συνεχώς επάνω σε θέματα που αφορούν τη φύση της εργασίας του κι όχι μόνο. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι ανοιχτός στους υφισταμένους του, χωρίς να τους περιορίζει, δίνοντας τους την κατεύθυνση και τα απαραίτητα μέσα, αφήνοντας τους να αναπτυχθούν μέσα στα πλαίσια των επιτρεπτών ορίων που ορίζουν οι διαταγές και οι κανονισμοί. Με αυτόν τον τρόπο, μία νέα μετάθεση ή μια απρόσμενη αλλαγή θα εμφανιστεί σαν μια νέα πρόκληση κι όχι απαραίτητα σαν ένα βάρος που πρέπει κάποιος να σηκώσει. Ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των στελεχών, με βάση την απόκτηση γνώσεων, θα αποτελέσει κίνητρο για όλους, δίνοντας μια πιο εξειδικευμένη κατεύθυνση στον κάθε αξιωματικό, ο οποίος θα αποκτήσει την δική του ταυτότητα με την χρήση των δεξιοτήτων του. Με βάση αυτή την κατεύθυνση η υπηρεσία θα πρέπει να αξιοποιήσει τις ιδιαίτερες γνώσεις του κάθε στελέχους, τοποθετώντας τους στις καταλληλότερες θέσεις ώστε να τις χρησιμοποιούν και να τις αναπτύσσουν ακόμα περισσότερο, εξάπτοντας την φαντασία και το ενδιαφέρον τους. Το γεγονός αυτό είναι πιθανό να αυξήσει την συναισθηματική δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία και να μειώσει την ένταση στην εργασία αποτρέποντας την εργασιακή εξουθένωση.

Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα των τελευταίων ετών αποτελεί η πρόωρη συνταξιοδότηση ή παραίτηση των αξιωματικών (Bellou and Gkousgounis, 2014) όπως έχει προαναφερθεί η τάση φυγής από την εργασία, διότι αποτελεί αποτέλεσμα της εργασιακής εξουθένωσης (Merlini, et al, 2019). Δεδομένου του υψηλού κόστους που σχετίζεται με τη στρατολόγηση και την εκπαίδευση νέων στρατιωτικών οποιασδήποτε βαθμίδας, η μελέτη διάφορων παραγόντων που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις προθέσεις των ατόμων να εγκαταλείψουν την στρατιωτική καριέρα είναι μια πολύτιμη προσπάθεια (Merlini et al, 2019). Συνεπώς, στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις άρχισαν να λαμβάνονται διάφορα μέτρα μέριμνας υπέρ του προσωπικού όπως είναι η διαδικτυακή φοίτηση σε σχολεία, οι σύγχρονες δυνατότητες επικοινωνίας, οι δημιουργία στρατιωτικών παιδικών σταθμών και κατασκηνώσεων (Νταφούλης, 2017), η δυνατότητα υποβολής προτάσεων και ιδεών μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, η κατασκευή νέων ή ανακαίνιση παλαιών στρατιωτικών οικημάτων αξιωματικών (Σ.Ο.Α.), η αναβάθμιση των στρατιωτικών λεσχών και πρατηρίων σε διάφορες περιοχές

της χώρας, ο εκσυγχρονισμός και βελτίωση της υγειονομικής κάλυψης των στελεχών και των οικογενειών τους και η λήψη συγκεκριμένων διοικητικών μέτρων. Στα διοικητικά μέτρα υπάγεται το μειωμένο ωράριο εργασίας, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, για κάποια στελέχη ή λήψη αδειών με γνώμονα πάντα την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών όλων των στελεχών του στρατού και των οικογενειών και ποτέ εις βάρος της επιχειρησιακής αποστολής του στρατεύματος ([www.army.gr](http://www.army.gr)).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ύπαρξη της έντασης στην εργασία λειτουργεί επ' ωφελεία της εργασιακής εξουθένωσης, διότι την ενισχύει. Επομένως, η υποστήριξη της υπηρεσίας προς τις οικογένειες των στρατιωτικών θα δημιουργήσει ένα κλίμα ηρεμίας και δέσμευσης προς αυτήν από τον στρατιωτικό και την οικογένεια του. Ειδικότερα, τα μέλη της οικογένειας θα αισθάνονται πως οι θυσίες του εκάστοτε αξιωματικού συνάδουν με τις δικές τους αξίες και πιστεύω, εφόσον υποστηρίζονται και προστατεύονται από τον στρατό, ως οργανισμό (Bourg and Segal, 1999). Επιπλέον, ο αξιωματικός οφείλει να απομακρύνει την λανθασμένη αντίληψη ότι η χρήση των πρακτικών για την μέριμνα της οικογένειας του είναι εις βάρος της αφοσίωσης του στο στράτευμα (Cavaleiro, Gomes and Lopes, 2017). Πρέπει να τις διεκδικεί προς όφελος της δικής του ηρεμίας και κατ' επέκταση για μεγιστοποίηση της απόδοσης στην εργασία του. Επίσης, οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι, στον χώρο εργασίας, εμφανίζουν τις επιβαλλόμενες αλλά και τις απορρέουσες υποχρεώσεις του κάθε αξιωματικού, μειώνοντας το άγχος. Η μείωση του στρες, αυξάνει την αποδοτικότητα του αξιωματικού και στην συνέχεια τον απομακρύνει από την εργασιακή εξουθένωση.

Συνοψίζοντας, από τα δεδομένα της έρευνας που συλλέχθηκαν, μέσω 139 Ελλήνων και Ελληνίδων αξιωματικών διαφορετικής προελεύσεως, εξήλθε το συμπέρασμα πως οι απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής έχουν αντίκτυπο, όχι όμως της ίδιας διάστασης, στις σχέσεις του αξιωματικού με την οικογένεια του. Επίσης, αυτές οι σχέσεις επηρεάζουν τις συμπεριφορές των αξιωματικών, όπως την ικανοποίηση στην εργασία, την συναισθηματική δέσμευση και την εργασιακή ένταση, οδηγώντας ή αποφεύγοντας την εργασιακή εξουθένωση. Την δεδομένη χρονική στιγμή, οι μεταθέσεις είναι το κομμάτι που αναζητά την μεγαλύτερη προσοχή, γιατί είναι αυτό που επηρεάζει εντονότερα τις σχέσεις του στρατιωτικού με την οικογένεια του (Νταφούλης, 2017). Η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, ο έγκαιρος προγραμματισμός και υλοποίηση των μεταθέσεων καθώς επίσης και η κατανόηση των προβλημάτων της κάθε στρατιωτικής οικογένειας θα δημιουργήσουν ένα σύστημα εμπιστοσύνης προς τους στρατιωτικούς. Αποτέλεσμα αυτού θα είναι η εξομάλυνση των τεταμένων σχέσεων



εντός της οικογένειας, δημιουργώντας όμορφα συναισθήματα, μειώνοντας την πίεση και το άγχος και προτρέποντας τον κάθε στρατιωτικό να αισθάνεται ικανοποιημένος από την όλη διαδικασία.

## **6. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Παρά τη θεωρητική προσέγγιση, η έρευνα αντιμετώπισε ορισμένους περιορισμούς, που ανοίγουν συζήτηση για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον. Πρώτος περιορισμός αποτελεί το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος που δεν επιτρέπει ασφαλή συμπεράσματα για τα αποτελέσματα σε πλήρη γενίκευση. Επίσης, το ότι η έρευνα απευθύνεται εξ ολοκλήρου στις τάξεις των Ελλήνων και Ελληνίδων αξιωματικών και μόνο στον Στρατό Ξηράς δημιουργεί περιορισμούς αλλά και ανάγκες για μελλοντική έρευνα. Ειδικότερα, έρχεται στο προσκήνιο η ανάγκη ανάπτυξης εξέτασης ενός μεγαλύτερου δείγματος, όπως παραδείγματος χάρη για το σύνολο του Στρατού Ξηράς, στρατιωτικούς ανεξαρτήτου βαθμού και θέσης, καθώς επίσης και επέκταση της μελέτης στους έτερους κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας (αεροπορία και ναυτικό). Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα συγκεκριμένο εθνικό στρατό, αυτόν της Ελλάδας, γεγονός που οδηγεί σε επέκταση της έρευνας εκτός συνόρων με την συμμετοχή άλλων εθνικών στρατών.

Επιπροσθέτως ο μικρός αριθμός των γυναικών στο δείγμα αποτελεί έναν ακόμη περιορισμό που σε μεταγενέστερη έρευνα θα πρέπει να αυξηθεί και πιθανώς τα αποτελέσματα να είναι τελείως διαφορετικά. Μια ιδιαίτερη κατάσταση αποτελεί και η περίοδος διενέργειας της έρευνας, διότι πραγματοποιήθηκε εντός της πανδημίας του COVID-19, η οποία έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε όλους τους εργασιακούς χώρους, αλλά και στην ζωή των ανθρώπων γενικότερα.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τρεις (3) απαιτήσεις της στρατιωτικής ζωής (Segal, 1986 ; Burrell et al, 2006 ; Bellou and Gkousgkounis, 2014). Συνεπώς, για την εκτενέστερη μελέτη θα μπορούσε να συμπεριληφθούν όλες οι ιδιαίτερες απαιτήσεις του στρατιωτικού βίου ως σύνολο αλλά και μεμονωμένα, όπως εμφανίζονται στο Segal (1986).

Τέλος, ο τομέας του ελληνικού στρατού μπορεί να αποτελέσει ένα ευρύ πεδίο μελέτης και έρευνας, εμπλέκοντας ακόμη και τους ψυχολόγους που προέρχονται από την Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (Σ.Σ.Α.Σ.) στο έργο αυτό. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, καθώς και τα συμπεράσματα από την διεξαγωγή των ερευνών θα βοηθήσουν στην εξισορρόπηση των απαιτήσεων της εργασίας του στρατιωτικού με τις σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας και της οικογένειας, που συνεχώς μεταβάλλονται μέσα στο πέρασμα του χρόνου. Αυτό θα δημιουργήσει ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, με ξεκάθαρες υποχρεώσεις και καθήκοντα που θα προκαλεί τον εκάστοτε στρατιωτικό να αποδώσει τα μέγιστα για την εκπλήρωση της αποστολής. Παράγοντας κομβικής σημασίας θα αποτελεί πάντα η υποστήριξη του κάθε στρατιωτικού από την οικογένεια του, αλλά και η υποστήριξη της οικογένειας από την υπηρεσία. Επομένως, η εκπλήρωση των στόχων του κάθε στρατιωτικού θα μεταφράζεται σε εκπλήρωση της αποστολής του στρατεύματος, δημιουργώντας στρατιωτικούς ικανοποιημένους, αφοσιωμένους στην υπηρεσία, χωρίς άγχος και εντάσεις εντός και εκτός του χώρου εργασίας, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την εμπλοκή τους σε αυτήν και αποφεύγοντας την εργασιακή εξουθένωση.

## **7. Βιβλιογραφία**

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

1. Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, 81(4), 411.
2. Ahmad, J., Zahid, S., Wahid, F. F., & Ali, S. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction the mediating effect of job stress and moderating effect of Islamic work ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 41-50.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

4. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
5. Andres, M. (2014). Distress, support, and relationship satisfaction during military-induced separations: A longitudinal study among spouses of Dutch deployed military personnel. *Psychological Services*, 11(1), 22. [online] Available at: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0033750>.
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
7. Bayhan Karapinar, P., Metin Camgoz, S., & Tayfur Ekmekci, O. (2020). Employee wellbeing, workaholism, work–family conflict and instrumental spousal support: A moderated mediation model. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2451-2471. [online] Available at: <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00191-x>.
8. Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long range planning*, 45(5-6), 359-394. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>.
9. Bellou, V., & Gkousgkounis, G. (2015). Spouse-and service-related antecedents of Officers' commitment: the case of the Greek Army. *Armed Forces & Society*, 41(3), 440-459.
10. Bourg, C., & Segal, M. W. (1999). The impact of family supportive policies and practices on organizational commitment to the Army. *Armed Forces & Society*, 25(4), 633-652.
11. Britt, T. W., & Dawson, C. R. (2005). Predicting work–family conflict from workload, job attitudes, group attributes, and health: A longitudinal study. *Military Psychology*, 17(3), 203-227. [online] Available at: [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1703\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1703_5).
12. Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., & Zare, F. (2012). The impact of occupational stress on quality of work life among the staff of e-workspace. *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 6(7), 1739-1743.
13. Burrell, L. M., Adams, G. A., Durand, D. B., & Castro, C. A. (2006). The impact of military lifestyle demands on well-being, army, and family outcomes. *Armed Forces & Society*, 33(1), 43-58.

14. Call, V. R., & Teachman, J. D. (1991). Military service and stability in the family course. *Military Psychology*, 3(4), 233-250. [online] Available at: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp0304\\_4](http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp0304_4).
15. Campanico Cavaleiro, S. V., Gomes, C., & Lopes, M. P. (2019). The Relation Between Family-Supportive Work Environment and Work–Family Conflict: Does Leader Support Act as a Moderator of This Relation in the Portuguese Navy?. *Armed Forces & Society*, 45(2), 291-309.
16. Campbell, D. J., & Nobel, O. B. Y. (2009). Occupational stressors in military service: A review and framework. *Military Psychology*, 21(sup2), S47-S67. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/08995600903249149>.
17. Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2018). Work–family conflict and enrichment mediates the relationship between job characteristics and well-being at work with Portuguese Marine Corps. *Armed Forces & Society*, 44(2), 301-321.
18. Chadi, A., & Hetschko, C. (2016). How Job Changes Affect People's Lives- Evidence from Subjective Well-being Data.
19. Chisholm, R. F., Kasl, S. V., & Eskenazi, B. (1983). The nature and predictors of job related tension in a crisis situation: Reactions of nuclear workers to the Three Mile Island accident. *Academy of Management Journal*, 26(3), 385-405.
20. Connor, J., Andrews, D. J., Noack-Lundberg, K., & Wadham, B. (2021). Military loyalty as a moral emotion. *Armed Forces & Society*, 47(3), 530-550.
21. Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O’Loughlin, C., & Toroslu, L. (2019). Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and work engagement. *Journal of Managerial Psychology*.
22. De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Raja, U. (2018). Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: The buffering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research*, 89, 27-36. [online] Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.002>.
23. Delahaij, R., Kamphuis, W., & van den Berg, C. E. (2016). Keeping engaged during deployment: The interplay between self-efficacy, family support, and threat exposure. *Military Psychology*, 28(2), 78-88. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1037/mil0000098>.
24. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

25. Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of occupational health psychology, 15*(3), 209.
26. Dolan, C. A., & Ender, M. G. (2008). The coping paradox: Work, stress, and coping in the US Army. *Military psychology, 20*(3), 151-169. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/08995600802115987>.
27. Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology, 83*(2), 139.
28. Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of applied psychology, 92*(1), 57.
29. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology, 77*(1), 65.
30. Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 145-167.
31. Gade, P. A., Tiggel, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology, 15*(3), 191-207. [online] Available at: [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_03).
32. Gao, L., & Jin, W. (2015). Work-family conflict mediates the association between job demands and life and job satisfaction in Chinese middle-level managers. *Current Psychology, 34*(2), 311-320.
33. Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (1988). Work and family precursors of burnout in teachers: Sex differences. *Sex roles, 18*(3), 215-229.
34. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review, 10*(1), 76-88.
35. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior, 63*(3), 510-531.
36. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 249-270.

37. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
38. Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology, 17*(3), 419-436.
39. Harris, M. M., & Bladen, A. (1994). Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: A multitrait - multimethod analysis. *Journal of Management, 20*(4), 887-901.
40. Houliort, N., Philippe, F. L., Bourdeau, S., & Leduc, C. (2018). A comprehensive understanding of the relationships between passion for work and work-family conflict and the consequences for psychological distress. *International Journal of Stress Management, 25*(4), 313.
41. Huffman, A. H., Casper, W. J., & Payne, S. C. (2014). How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior, 35*(2), 194-212. [online] Available at: <https://doi.org/10.1037/mil0000135>.
42. Huffman, A. H., Craddock, E. B., Culbertson, S. S., & Klinefelter, Z. (2016). Decision-making and exchange processes of dual-military couples: A review and suggested strategies for navigating multiple roles. *Military Psychology, 29*(1), 11-26.
43. Ioannou, C. A. (2013). Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default. *European Journal of Industrial Relations, 19*(4), 295-308.
44. Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 767.
45. Kandel, D. B., Davies, M., & Raveis, V. H. (1985). The stressfulness of daily social roles for women: Marital, occupational and household roles. *Journal of health and social behavior, 64*-78.
46. Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 285*-308.
47. Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military psychology, 15*(3), 225-236.
48. Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations, 51*(2), 157-177.

49. Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: the mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.

50. Kritikos, T. K., DeVoe, E. R., Spencer, R., Langer, D. A., Nicholson, J. V., Mufti, F., & Tompson, M. C. (2020). Finding meaning in times of family stress: A mixed methods study of benefits and challenges amongst home-front parents in military families. *Military Psychology*, 32(4), 287-299. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1754122>.

51. Liu, Y., Wang, M., Chang, C. H., Shi, J., Zhou, L., & Shao, R. (2015). Work-family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 793.

52. Lo Bue, S., Taverniers, J., Mylle, J., & Euwema, M. (2013). Hardiness promotes work engagement, prevents burnout, and moderates their relationship. *Military Psychology*, 25(2), 105-115. [online] Available at: <https://doi.org/10.1037/h0094952>.

53. Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146.

54. Lusch, R. F., & Serpkenci, R. R. (1990). Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers. *Journal of Marketing*, 54(1), 85-101.

55. Matijaš, M., Merkaš, M., & Brdovčak, B. (2018). Job resources and satisfaction across gender: The role of work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*.

56. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

57. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.

58. McAllister, C. P., Mackey, J. D., & Perrewé, P. L. (2018). The role of self-regulation in the relationship between abusive supervision and job tension. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 416-428.

59. McAllister, C. P., Harris, J. N., Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2017). Got resources? A multi-sample constructive replication of perceived resource availability's role in work passion-job outcomes relationships. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 147-164.



60. McKain, J. L. (1973). Relocation in the military: Alienation and family problems. *Journal of Marriage and the Family*, 205-209.
61. Merlini, K. P., Bupp, C. P., Merlini, P. G., & Garza, M. M. (2019). Linking inclusion to intent to leave through burnout in a military context. *Military Psychology*, 31(6), 490-498. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1671078>.
62. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
63. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
64. Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach. *Personnel Review*.
65. Miles, M. R., & Haider-Markel, D. P. (2019). Personality and genetic associations with military service. *Armed Forces & Society*, 45(4), 637-658.
66. Milgram, N. A., & Bar, K. (1993). Stress on wives due to husbands' hazardous duty or absence. *Military Psychology*, 5(1), 21-39. [online] Available at: [http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp0501\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15327876mp0501_2).
67. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
68. Moskos Jr, C. C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. *Armed forces & society*, 4(1), 41-50.
69. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
70. Oprins, E. A., Bosch, K. V. D., & Venrooij, W. (2018). Measuring adaptability demands of jobs and the adaptability of military and civilians. *Military Psychology*, 30(6), 576-589. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1521689>.
71. Organ, D.W., 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Heath and Company, Washington, DC.)
72. Parker, M. W., Call, V. R., Dunkle, R., & Vaitkus, M. (2002). “Out of sight” but not “out of mind”: Parent contact and worry among senior ranking male officers in the military who live long distances from parents. *Military Psychology*, 14(4), 257-277. [online] Available at: [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1404\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1404_3).



73. Peng, J., Zhang, J., Zheng, L., Guo, H., Miao, D., & Fang, P. (2020). Career calling and job satisfaction in army officers: a multiple mediating model analysis. *Psychological reports, 123*(6), 2459-2478.
74. Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., & Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: an antidote in the role overload–strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(3), 239.
75. Perrewe, P. L., & Ganster, D. C. (1989). The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. *Journal of Organizational behavior, 10*(3), 213-229.
76. Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS quarterly, 623-656*.
77. Rabenu, E., Tziner, A., & Sharoni, G. (2017). The relationship between work-family conflict, stress, and work attitudes. *International Journal of Manpower*.
78. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(5), 825.
79. Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2014). SmartPLS 3. Hamburg: <http://smartpls.com>.
80. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly, 150-163*.
81. Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human relations, 57*(9), 1205-1230.
82. Rousseau, D.M. (1990), “New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: a study of psychological contracts”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 No. 5, pp. 389-400.)
83. Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2017). The mediating role of work–family conflict on role stressors and employee turnover intention relationship in labour-oriented organizations. *Global Business Review, 18*(6), 1384-1399.
84. Rubio, C., Osca, A., Recio, P., Urien, B., & Peiró, J. M. (2015). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31*(3), 147-154. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.004>.
85. Segal, D. R. (1986). Measuring the institutional/occupational change thesis. *Armed Forces & Society, 12*(3), 351-375.

86. Segal, M. W. (1986). The military and the family as greedy institutions. *Armed forces & society*, 13(1), 9-38.
87. Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
88. Thomas, J. L., Adrian, A. L., Wood, M. D., Crouch, C. L., Lee, J. D., & Adler, A. B. (2019). Mental health and stress among army civilians, spouses, and soldiers in a closing military community. *Armed Forces & Society*, 45(4), 612-636.
89. Thompson, M. J., Carlson, D., Crawford, W. S., & Kacmar, K. M. (2021). My Partner Made Me Do It: The Crossover of a Job Incumbent's Job Tension to the Spouse's Workplace Incivility. *Human Performance*, 34(4), 298-315. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1951271>.
90. Trzebiatowski, T., & del Carmen Triana, M. (2020). Family responsibility discrimination, power distance, and emotional exhaustion: When and why are there gender differences in work-life conflict?. *Journal of business ethics*, 162(1), 15-29. [online] Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4000-5>.
91. Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(2), 331-348.
92. Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 47-71.
93. Vuga, J., & Juvan, J. (2013). Work-family conflict between two greedy institutions—the family and the military. *Current Sociology*, 61(7), 1058-1077.
94. Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294. [online] Available at: <https://doi.org/10.1080/02678379008256991>.
95. Wayne, S. J., Lemmon, G., Hoobler, J. M., Cheung, G. W., & Wilson, M. S. (2017). The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work-family conflict on job success. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 876-894.
96. Ziff, E., & Garland-Jackson, F. (2020). "I'm Not Your 'Typical' Military Wife": The Construction of Gender and Agency Through Stereotypes. *Armed Forces & Society*, 46(3), 376-396.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γενικό Επιτελείο Στρατού (2003), Στρατιωτικός Κανονισμός 20-1, «Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό».
2. Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΕΔΥΕΘΑ), Αριθμός Εγκυκλίου: 53, Φ.424/1/464022 Σ.119/16 Μαρ 21/ΓΕΣ/Β4/2°, «Εθελοντές και Μόνιμοι Οπλίτες (Πρόσληψη Επαγγελματιών Οπλιτών)».
3. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ. 5942. Τεύχος Β' 468/14.02.2018, «Καθορισμός Συμβουλίων Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Εξειδίκευση των κριτηρίων και λοιπών θεμάτων που αφορούν στις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις και τις αποσπάσεις των αξιωματικών, ανθυπασιστών και υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων».
4. Κοινή Υπουργική Απόφαση Φ.337/5/332044/Σ.3149/2021 – ΦΕΚ 1891/Β/11-05-2021, «Καθορισμός του αριθμού των σπουδαστών-τριών που θα εισαχθούν στα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) και στις Ανώτερες Στρατιωτικές Σχολές Υπαξιωματικών (ΑΣΣΥ) των Ενόπλων Δυνάμεων κατά το ακαδημαϊκό έτος 2021- 2022».
5. Νόμος 3883/2010 – ΦΕΚ167/Α/24-9-2010, «Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων – Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις».
6. Νόμος 2946/2001 – ΦΕΚ 224/Α/8-10-2001, «Υπαίθρια Διαφήμιση, Συμπολιτείες Δήμων και Κοινοτήτων και άλλες διατάξεις», Άρθρο 21, Παράγραφος 1.
7. Νόμος 4609/2019 – ΦΕΚ 67/Α/3-5-2019 «Ρυθμίσεις Μέριμνας Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας, Στρατιωτικής Δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις».
8. Νταφούλης Αχ. Παύλος (2017) 424 ΓΣΝΕ/ΓΕΣ, «Στρατιωτικές Οικογένειες Μέρος Α', Β', Γ', κεφάλαια 1-8», Ειδική Έκδοση περιοδικού Στρατιωτική Επιθεώρηση.
9. Οδηγία (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20<sup>ης</sup> Ιουνίου 2019, σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής για τους γονείς και τους φροντιστές και την κατάργηση της οδηγίας 2010/18/ΕΕ του Συμβουλίου.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [www.army.gr](http://www.army.gr)