

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΟΣΟΥ COVID19 ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ: ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ
ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ**

Της

ΔΟΣΗ ΗΛΙΑΝΑΣ ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

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

Σεπτέμβριος 2022

Περίληψη

Η πανδημία του ιού SARS- CoV-2 δημιούργησε μία περίοδο σημαντικής αβεβαιότητας, επηρεάζοντας με ισχυρό τρόπο τον τομέα των επιχειρήσεων. Πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να αναστείλουν τη λειτουργία τους, ενώ σε άλλους περιορίστηκε ο αριθμός των εργαζομένων, χωρίς απαραίτητα να έχει μειωθεί το μέγεθος των απαιτήσεων. Πρόκειται για μία κατάσταση με σημαντικές επιπτώσεις στους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίες προκύπτουν τόσο από τις επαγγελματικές υποχρεώσεις, όσο και από τον φόβο των εργαζομένων να βρίσκονται εκτεθειμένοι σε μία πανδημία που συνεχίζει να εκτυλίσσεται. Η εργασία κάτω από στρεσογόνες συνθήκες για παρατεταμένο χρονικό διάστημα οδηγεί στη βίωση συναισθηματικής και εργασιακής εξουθένωσης, περιορίζοντας την επιθυμία των εργαζομένων για εμπλοκή στις διαδικασίες και τα έργα του οργανισμού. Φαίνεται πως τα τελευταία χρόνια, που το περιβάλλον των οργανισμών, εσωτερικό και εξωτερικό χαρακτηρίζεται από τέτοια μεταβλητότητα, η μετασχηματιστική ηγεσία έρχεται στο επίκεντρο της προσοχής και της αποτελεσματικότητας, κατέχοντας, ιδιαίτερα, εξέχοντα ρόλο στις περιόδους κρίσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, καλούνται, παρά τις αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους με εκείνους τους εργασιακούς πόρους, που θα τους βοηθήσουν να αναστρέψουν ή ακόμα και να αποτρέψουν τη βίωση εργασιακής εξουθένωσης, και να συμβάλλουν στην εγκαθίδρυση της εργασιακής εμπλοκής.

Abstract

The SARS-CoV-2 virus pandemic has created a period of significant uncertainty, strongly affecting the business sector. Many organizations have been forced to suspend operations, while others have reduced the number of employees, without necessarily reducing the size of claims. This is a situation with significant effects on the workers themselves, which arise both from professional obligations and from the workers' fear of being exposed to a pandemic that continues to unfold. Working under stressful conditions for a prolonged period of time leads to the experience of emotional and work burnout, reducing the desire of employees to be involved in the processes and projects of the organization. It seems that in recent years, when the environment of organizations, internal and external, is characterized by such variability, transformational leadership comes to the center of attention and effectiveness, holding, in particular, a prominent role in periods of crisis. Transformational leaders are called upon, despite increased work demands, to equip employees with those work resources that will help them reverse or even prevent the experience of work burnout, and contribute to the establishment of work engagement.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	2
Εισαγωγή	5
Κρίση	7
Κρίση σε οργανωσιακό επίπεδο	9
ΗΓΕΣΙΑ.....	10
Ο ρόλος της ηγεσίας.....	10
Μετασχηματιστική ηγεσία – Μετασχηματιστική Ηγεσία σε περίοδο κρίσης.....	12
Εργασιακή Εμπλοκή	19
Εργασιακές Απαιτήσεις - Εργασιακή Εξάντληση	22
Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων	25
Εργασιακοί Πόροι.....	27
Εργασιακές Απαιτήσεις	30
Διαδικασία δύο κατευθύνσεων	32
Ερευνητικές Υποθέσεις – Μοντέλο	34
Εργαλεία	35
Συμπεράσματα και συζήτηση	49
Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	52
Βιβλιογραφία.....	54
Παράθεμα.....	67

Εισαγωγή

Ζούμε σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σημαντικό ρίσκο, αβεβαιότητα και συνεχείς αλλαγές που οφείλονται σε αντίξοα γεγονότα τα οποία αποκαλούνται κρίσεις ή καταστροφές. Πρόκειται για γεγονότα τα οποία συμβαίνουν απρόσμενα και η έκτασή τους ποικίλει, με τον ίδιο τρόπο που ποικίλει και η έκταση του αντίκτυπου που αυτά έχουν τόσο, για τους ίδιους τους ανθρώπους, όσο και για τον πολιτισμό, τους οργανισμούς, τις κοινότητες και την ευρύτερη κοινωνία (Wang, 2008). Τα τελευταία χρόνια, καταστροφές που έχουν απασχολήσει τα μέσα ενημέρωσης, εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο εμφανίστηκαν και στιγμάτισαν περιοχές στον κόσμο (Zhang, Lia and Gu, 2012), το τσουνάμι στην Νότια Ασία το 2004, ο τυφώνας Κατρίνα και ο σεισμός Κασμίρ, το 2005, οι πυρκαγιές στην Καλιφόρνια το 2007 (Muller and Kräussl, 2011), ο σεισμός των 5.2 ρίχτερ στην Κίνα το 2008 (Zhang et al., 2012) και πολλές ακόμα. Οι συνέπειες που, γεγονότα σαν αυτά, αφήνουν πίσω τους, απαιτούν την ύπαρξη δράσεων σχετικά με την ανακούφιση των περιοχών και των ανθρώπων, που έχουν πληγεί από τις καταστροφές. Η πανδημία του ιού SARS-CoV-2 ανέτρεψε και συνεχίζει να ανατρέπει την άλλοτε κανονική καθημερινότητα σε κάθε τομέα της ζωής, τοποθετώντας τους ανθρώπους σε μία διαρκή αμυντική στάση, σε μία πιεστική και στρεσογόνα κατάσταση, με την έντονη αγωνία της επόμενης ημέρας. Στο επίκεντρο της παρούσας έρευνας βρίσκεται ο τομέας των οργανισμών και συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι. Διαφορετικά ωράρια, σε πολλές περιπτώσεις ποικιλία απαιτήσεων, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μία προσωρινή ή και μόνιμη αναστολή εργασίας. Όπως είναι αναμενόμενο, σε τέτοιες περιπτώσεις, η ηγεσία σε κάθε επίπεδο καλείται να ακολουθήσει εκείνες τις πρακτικές και πολιτικές που θα λειτουργήσουν με αποτελεσματικό τρόπο υπέρ των πολιτών, των επιχειρηματιών, των εργαζομένων και της κοινωνίας στο σύνολό της, Φαίνεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία, τουλάχιστον στο επίπεδο των οργανισμών, είναι η ηγεσία που μπορεί να συμβάλλει στην εξομάλυνση των τόσο κρίσιμων καταστάσεων και συνθηκών που επικρατούν και αυτό, παράλληλα, φαίνεται να είναι το έντονα επιδιωκόμενο από κάθε πληττόμενη πλευρά. Πως μπορούν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες να ανακουφίσουν τους εργαζόμενους από ένα υψηλό επίπεδο απαιτήσεων που διαβρώνει την εργασιακή εμπλοκή τους μέσα από το αίσθημα της εργασιακής εξουθένωσης; Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων, είναι εκείνο που έρχεται να ρίξει φως στη συγκεκριμένη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων, ηγετών και οργανισμών μέσα από τη δυαδική διαδικασία, εκείνη της εξασθένησης της υγείας, που κινείται προς τη μία πλευρά, και εκείνη της κινητοποίησης, που κινείται προς την αντίθετη, ανατρέποντας την εξάντληση και συμβάλλοντας στην προσωπική επιτυχία κάθε εργαζόμενου.

Ζητούμενο της τρέχουσας ερευνητικής μελέτης είναι να συνεισφέρει στην έρευνα της αποτελεσματικότητας της μετασχηματιστικής ηγεσίας όσον αφορά στην ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων, μέσα από την εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου του μοντέλου των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων, έχοντας ως δεδομένο πως πρόκειται για μία εξαιρετικά αβέβαιη περίοδο, μία περίοδο κρίσης ιδιαίτερα για τον τομέα των επιχειρήσεων. Συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας υπήρξαν άνθρωποι που εργάζονται στο λιανικό εμπόριο.

Τα δεδομένα που ακολουθούν αποτελούν αρχικά στοιχεία για την εμφάνιση και τα χαρακτηριστικά των κρίσεων, ενώ έπειτα γίνονται περισσότερο συγκεκριμένα και αφορούν στη νόσο του SARS-CoV-2. Ακολουθούν ξεχωριστά τμήματα όπου δίνονται πληροφορίες για κάθε μεταβλητή που συμμετέχει στο μοντέλο που μελετάται. Την μετασχηματιστική ηγεσία, το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων, την εργασιακή εξουθένωση και τέλος, την εργασιακή εμπλοκή. Ακολουθεί η αναφορά στην μεθοδολογία που υιοθετήθηκε και η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Κλείνοντας, συνοψίζονται τα δεδομένα σε μία συζήτηση, ενώ αναφέρονται οι περιορισμοί της συγκεκριμένης έρευνας και προτείνονται πιθανές προσεγγίσεις που χρειάζεται ο τομέας. Τελευταίο τμήμα της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας αποτελεί η παράθεση όλων των βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να συγγραφεί.

Covid-19: Χαρακτηριστικά της ασθένειας

Ο κορονοϊός είναι ένας νέος ιός που ανακαλύφθηκε από τους επιστήμονες μέσα από το ξέσπασμά του στην Γιουχάν της Κίνας το Δεκέμβριο του 2019 (Lu, Stratton & Tang, 2020, Zhu, Zhang, Wang et al., 2020). Οι κορονοϊοί αποτελούν μία μεγάλη ομάδα ιών, οι οποίοι οδηγούν σε ασθένεια, το εύρος της οποίας μπορεί να ποικίλει από ένα απλό κοινό κρυολόγημα, έως και πιο σοβαρές ασθένειες, όπως τα σύνδρομα MERS CoV και SARS CoVA. Ένας νέος κορονοϊός (nCoV) αποτελεί στοιχείο που δεν έχει παρατηρηθεί ξανά σε ανθρώπινους οργανισμούς. Η ασθένεια Covid-19 (Coronavirus Disease 2019) είναι γνωστή ως ‘Πνευμονία του Νέου Κορονοϊού 2019’ (2019-nCoV) (Lu, Stratton & Tang, 2020) και προκύπτει από τον ιό SARS-CoV-2, ο οποίος αποτελεί μία μόλυνση που επηρεάζει τα κατώτερα αναπνευστικά συστήματα (Ashour, Elkhatib, Rahman, & Elshabrawy, 2020). Στις 7 Ιανουαρίου του 2020 το Κέντρο για τον Έλεγχο και την Πρόληψη ασθενειών της Κίνας ταυτοποίησε και απομόνωσε τον νέο αυτό κορονοϊό που ονομάστηκε Σοβαρό οξύ

Αναπνευστικό Σύνδρομο Κορονοϊού 2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2-SARS-CoV-2) (Hamza Shuja, Aqeel, Jaffar & Ahmed, 2020). Ο ιός μπορεί να μεταδοθεί μεταξύ των ανθρώπων μέσω στενής επαφής (Huang et al., 2020) προκαλώντας την ασθένεια COVID-19. Στις 30 Ιανουαρίου του 2020 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας κήρυξε το ξέσπασμα της ασθένειας COVID-19 ως παγκόσμια επείγουσα κατάσταση όσον αφορά στην υγεία και στις 11 Μαρτίου την εξάπλωση του ως πανδημία (WHO, 2020).

Έχει παρατηρηθεί πως υπάρχουν δύο περιπτώσεις νοσούντων, άνθρωποι που εμφανίζουν συμπτώματα και αυτά με διαφορετική ένταση, και κάποιοι που νοσούν, χωρίς, όμως, να εμφανίζουν κανένα σύμπτωμα (Rothan & Byrareddy, 2020). Στους ασθενείς με συμπτώματα οι κλινικές εκδηλώσεις του ιού παρουσιάζονται τις περισσότερες φορές σε λιγότερο από μία εβδομάδα από την προσβολή του οργανισμού, και περιλαμβάνουν πυρετό, βήχα, ρινική συμφόρηση, κούραση και άλλες ενδείξεις μόλυνσης του ανώτερου αναπνευστικού συστήματος (Guan et al., 2020). Η μόλυνση ενδέχεται να εξελιχθεί σε οξεία ασθένεια με τους νοσούντες να εμφανίζουν δύσπνοια και σημαντικά θωρακικά συμπτώματα (Guan et al., 2020). Οι άνθρωποι που έχουν μολυνθεί από τον ιό μπορεί να αναπτύξουν σοβαρές, ακόμα και θανατηφόρες δυσλειτουργίες του αναπνευστικού συστήματος, οι οποίες για να αντιμετωπιστούν χρειάζονται εντατική φροντίδα (Huang et al., 2020). Επακόλουθο της ιδιομορφίας της σοβαρότητας είναι η ανησυχία για επικείμενο θάνατο. Φαίνεται, συμπληρωματικά, ο ιός να κινείται με επιλεκτικό τρόπο όσον αφορά στην ηλικία, το φύλο, αλλά και κάποια ενδεχόμενη ατομική δυσκολία/πάθηση, ενώ, προσβάλλει σε μεγαλύτερο ποσοστό ανθρώπους άστεγους και απροστάτευτους από τον καιρό (Donthu & Gustafsson, 2020).

Η πανδημία του ιού SARS-CoV-2 με τον τρόπο που επεκτάθηκε οδήγησε στη δημιουργία παγκόσμιας κρίσης στον τομέα της υγείας (Bergquist, Kiani & Mandam 2020) και των επιχειρήσεων. Τι είναι, όμως, η κρίση;

Κρίση

Για τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται ακριβώς μία κρίση οι απόψεις δίστανται. Ο όρος κρίση χρησιμοποιούνταν για χρόνια προκειμένου να περιγράψει ένα γεγονός ή ένα πρόβλημα, μια δυσκολία που απειλεί υψηλές αξίες ενός οργανισμού, προσφέρει ένα μικρό χρονικό διάστημα, προκειμένου να παρθούν αποφάσεις και να πραγματοποιηθούν δράσεις και δεν

αναμένεται ή είναι ξαφνικό (Hermann 1963). Επειδή, ωστόσο, οι πραγματικές και απροσδόκητες κρίσεις είναι εξαιρετικά σπάνιες, στη βιβλιογραφία, χρησιμοποιείται ο όρος κρίση με τον ίδιο τρόπο, αλλά η έννοια του αναπάντεχου γεγονότος, αντικαθίσταται με την έννοια της αβεβαιότητας (Boin et al., 2005). Επομένως, τρία είναι τα χαρακτηριστικά μίας κρίσης (α) η απειλή, (β) η επείγουσα φύση της και (γ) η αβεβαιότητα, και αυτά είναι που συμβάλλουν στο να γίνει αντιληπτό πως οι κρίσεις διαφέρουν και πως, ως επακόλουθο, διαφέρει και η ηγεσία στις περιόδους αυτές (Boin et al., 2005).

Οι κρίσεις εμφανίζονται σε διάφορα μεγέθη και πρότυπα. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα ανθρώπινου παράγοντα, από καταστροφικό ανθρώπινο λάθος, από απληστία, τρομοκρατία (Van Wart, 2011), τεχνολογική αποτυχία, την κατάρρευση του οικονομικού συστήματος, μεγάλα ατυχήματα (βιομηχανικά, πυρηνικά ή αεροπορικά) και επιδημίες σχετικές με την υγεία (Boin, 2009). Από την άλλη, μπορεί να είναι κρίσεις φυσικές, γεγονότα, δηλαδή, ασυνήθιστου μεγέθους ή γεγονότα που συμβαίνουν εξαιρετικά σπάνια (Van Wart, 2011, Shrivastava, Mitroff & Alpaslan, 2013). Τέτοια γεγονότα μπορεί να είναι ισχυροί σεισμοί με σημαντικό βεληνεκές συνεπειών, κυκλώνες και τυφώνες, τσουνάμι (Boin, 2009, Van Wart & Karucu, 2011), μεγάλες καταιγίδες και πλημμύρες (Van Wart & Karucu, 2011). Πρόκειται για 'γεγονότα που δεν μπορεί να προσδιοριστεί ακριβώς το σημείο εκκίνησής τους, λαμβάνουν έκταση με πολύ γρήγορο τρόπο και χωρίς να μπορεί να προβλεφθεί η πορεία που θα ακολουθήσουν' (Boin, 2009 p.368).

Οι κρίσεις μπορεί να αφορούν μία συγκεκριμένη περιοχή, να περιορίζονται δηλαδή, γεωγραφικά ή να είναι διεθνείς, να είναι οικονομικές ή πολιτισμικές (Boin et al., 2005). Όταν τα γεγονότα χαρακτηρίζονται από σπανιότητα, τότε γίνονται ακόμα πιο δραματικά και ολέθρια, όπως το τσουνάμι στον Ινδικό Ωκεανό το 2004 που προκάλεσε το θάνατο 300000 ανθρώπων (Van Wart & Karucu, 2011). Συνηθίζεται για γεγονότα με τέτοια χαρακτηριστικά να υπάρχει σχεδιασμός και πλάνα δράσης, ωστόσο, δεν μπορούν να προβλεφθούν απόλυτα οι συνέπειες και οι ανάγκες που θα προκύψουν, οι πηγές που θα χρειαστούν, η ενημέρωση και η προετοιμασία του κοινού, προκειμένου να μην βρεθεί το σύστημα αντιμέτωπο με εξαιρετικές και απροσδόκητες δυσκολίες (Karucu, 2009).

Οι κρίσεις είναι διαδικασίες δυναμικές και χαοτικές, δημιουργούν περιόδους με υψηλή αβεβαιότητα, φόβο, απειλή και διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία του κοινωνικού, πολιτικού και οργανωσιακού κόσμου (Boin and Hart, 2003). Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, τη δύναμή της μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με την εμπειρία μίας κρίσης, μία

επείγουσα, δηλαδή, κατάσταση κατά την οποία όλα τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα, βρίσκονται μπροστά σε μία κοινή απειλή (Hamblin, 1958).

Όπως γίνεται κατανοητό οι μεταβολές που επιφέρει μία κατάσταση αυτού του βεληνεκού είναι πολλές και σημαντικές, σε κάθε τομέα της ζωής.

Κρίση σε οργανωσιακό επίπεδο

Μία κρίση αποτελεί γεγονός που απειλεί την βιωσιμότητα ενός οργανισμού και χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και ασάφεια, σύμφωνα με τους Rosenthal, Boin και Comfort (2001)(in Zhang et al., 2012), είναι μία δραματική κατάσταση που απαιτεί άμεση δράση. Σύμφωνα με τον Boin (2005) μία κρίση μπορεί να αποσταθεροποιήσει έναν οργανισμό, αλλά και τους εργαζομένους του, οι οποίοι, ηγέτες και μη, έρχονται αντιμέτωποι με υψηλή πίεση και καλούνται να αντιμετωπίσουν ισχυρές προκλήσεις (Dirani et al., 2020). Μία από τις σημαντικές κρίσεις που επηρέασε ολόκληρο τον κόσμο και επομένως, τον κόσμο των επιχειρήσεων, ήταν η οικονομική κρίση του 2008, η οποία επέφερε σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις (Seabrooke & Tsingou, 2010). Πολλές επιχειρήσεις ανέστειλαν τη λειτουργία τους (Karunaratne, 2010), ενώ οι υπόλοιπες έπρεπε να προσαρμοστούν στις συνεχείς και απρόσμενες αλλαγές και στην αβεβαιότητα που έφερνε μαζί της η παγκόσμια οικονομική κρίση (Dickie & Butler, 2012).

Στον αγώνα τους να αντισταθμίσουν τις επιπτώσεις, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν, ταυτόχρονα, να μειώσουν τα έξοδά τους, περιορίζοντας τις ώρες εργασίας, αναμένοντας, όμως, από τους εναπομείναντες εργαζομένους περισσότερη συμμόρφωση (Peipur, Peipur, & Viducic, 2010).

Πολλοί εργαζόμενοι είτε χάνουν την εργασία τους, είτε αποχωρούν οικειοθελώς, δεδομένης της επικρατούσας κατάστασης, είτε έχουν αναγκαστεί να αποκτήσουν νέες ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες εργασιακές απαιτήσεις (Afshari, Hayat, Ramarchandran, Bartram, & Balakrishnan, 2022). Μπορεί η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου να μην μπορεί να υπολογιστεί και να αποτυπωθεί το ίδιο εύκολα με αυτή του οικονομικού κεφαλαίου, αλλά οι εργαζόμενοι κάθε οργανισμού είναι ‘η καρδιά και η ψυχή’ (Naudé et al., 2012), είναι εκείνοι που θα μπορέσουν να δημιουργήσουν λύσεις και να οδηγήσουν τον οργανισμό σε επιτυχία (Naudé et al., 2012, Muduli, 2015). Γι αυτό υποστηρίζεται, πως ο καθορισμός των στόχων αναμένεται να αφορά στη διατήρηση των εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από υψηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα (Naudé et al., 2012).

Όπως είναι αναμενόμενο, όσον αφορά στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, όλη η προσοχή και οι ελπίδες στρέφονται στους ηγέτες. Σύμφωνα με τον Hamblin (1958), σε περιόδους κρίσης, οι ηγέτες είναι περισσότερο πιθανό να επηρεάσουν τα μέλη των ομάδων, από ό,τι σε περιόδους μη κρίσης, ενώ τα μέλη με τη σειρά τους, είναι περισσότερο πιθανό να καθαιρέσουν έναν ηγέτη από τη θέση του σε περιόδους κρίσης, από ό,τι σε περιόδους χωρίς κρίση. Αυτό που αναμένεται από κάθε ηγέτη, είναι να είναι προετοιμασμένος για οποιαδήποτε κρίση ενδέχεται να προκύψει και να διαθέτει τα μέσα και τους τρόπους, ώστε να προστατέψει το κοινό, να περιορίσει την αρνητική επίδραση και να αποκαταστήσει όσα χάθηκαν (Boin and Hart, 2003).

Ωστόσο, η επιθυμία της επιστροφής των καταστάσεων πίσω στην κανονικότητα που προκύπτει σε κάθε κρίση, εμφανίζεται ως μία ευκαιρία για επιθυμητή αλλαγή (Cortell and Peterson 1999), για ανασύσταση των οργανωσιακών αρχών και χρόνιων πολιτικών (Keeler 1993). Γι' αυτό αναμένεται οι ηγέτες, να μην καταρρακωθούν από την κρίση, αντίθετα να την εκμεταλλευθούν, βασιζόμενοι σε όλη τη δυναμική τους προκειμένου να επιτύχουν αλλαγές σημαντικές για τον οργανισμό (Boin and Hart, 2003, Boin et al., 2005).

Η διαχείριση κρίσεων φαίνεται να βρίσκεται κοντά, χωρίς όμως να ταυτίζεται, με τη διαχείριση έκτακτων καταστάσεων, τη διαχείριση αλλαγών, αλλά και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Van Wart & Capucu, 2011). Παρόλο που συχνά παρατηρείται σύγχυση των όρων, η ίδια η διαχείριση κρίσεων, έχει διαφορετική διάσταση όταν αφορά στον ιδιωτικό τομέα, όπου αφορά στην πρόληψη, αλλά και αντίδραση σε οποιοδήποτε γεγονός, τις δημόσιες σχέσεις, τα οικονομικά, την τεχνολογία, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη σοβαρότητα, (Ulmer et al. 2007, Van Wart & Capucu, 2011) και διαφορετική διάσταση όταν πρόκειται για το δημόσιο τομέα, όπου οι δράσεις για την ανταπόκριση σε δυσάρεστα γεγονότα, όπως είναι οι καταστροφές και κρίσεις, αποτελούν τη λεγόμενη διαχείριση έκτακτης ανάγκης (Van Wart & Capucu, 2011)

ΗΓΕΣΙΑ

Ο ρόλος της ηγεσίας

Σε μία περίοδο κρίσης, όπου οικονομίες, κοινωνίες και οργανισμοί έχουν υποστεί ιδιαίτερα σημαντικό πλήγμα και φαίνεται να έχει διασπαστεί η, άλλοτε, κανονική λειτουργία τους, οι ηγέτες αποτελούν τα πρόσωπα που μπορούν να προσφέρουν την λύση, να βοηθήσουν τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τα όρια τους και τους φόβους τους και να τους ενθαρρύνουν με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης επίδοσης (Dirani et al., 2020). Η ηγεσία σε τέτοιες

περιπτώσεις είναι συλλογική και δυναμική και αυτό που αναμένεται και χρειάζεται από τους ηγέτες είναι η ικανότητα αντίληψης και απόδοσης νοήματος σε κάθε κατάσταση, έτσι ώστε να προβούν στις κατάλληλες δράσεις (Weick, 1988). Η αδυναμία, ωστόσο, επαρκούς αντιμετώπισης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό επηρεάζοντας την κερδοφορία του, τη φήμη και τη θέση του στην αγορά, αλλά και τα συστήματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων αυτού (Garcia, 2006). Φαίνεται πως σε τέτοιες περιόδους η επιρροή που ασκούν οι ηγέτες στην απόδοση που οι ακόλουθοι έχουν είναι υψηλότερη, από ό,τι σε περιόδους που δε χαρακτηρίζονται από κρίση (Mumford et al., 2007). Είναι πολλά τα παραδείγματα σημαντικών ηγετών διάφορων χωρών του κόσμου που σε περιόδους κρίσης επέδειξαν ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες ταιριάζουν με τις περιγραφές που δόθηκαν από τους Podsakoff (et al., 1990), οι οποίοι αναγνωρίζονται ως ξεχωριστοί και με ξεχωριστή συνεισφορά στην αποτελεσματική διαχείριση της εκάστοτε κρίσης (Pillai, 2013).

Σε περιόδους και περιπτώσεις όπου διαδραματίζονται αλλαγές στο εργασιακό πλαίσιο οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς (Leiter & Harvie, 1997) και καλούνται να είναι εκείνοι που θα επηρεάσουν και θα διατηρήσουν την ψυχραιμία και την ηρεμία σε ένα πλαίσιο που έχει σημαντικά διαταραχθεί, ηρεμία μπροστά στην αντιξοότητα, και ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από χάος και ανησυχία (Van Wart & Kapucu, 2011). Καθιερώνοντας μία παραγωγική εμπλοκή με την εργασία, τότε οι ηγέτες παρέχουν στους εργαζόμενους μία υποστηρικτική ηγεσία, φανερώνοντας το ενδιαφέρον τους για την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων, την ανάπτυξή τους και τη δική τους εμπλοκή με τον οργανισμό (Leiter & Harvey, 1997). Οι κρίσεις προσφέρουν στους ηγέτες την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν όλες τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν στόχους και σκοπούς που υπό κανονικές συνθήκες θα αδυνατούσαν (Boin et al., 2005). Ίσως, από την περισσότερο φιλόδοξη σκοπιά, η ηγεσία θα μπορούσε να είναι η διαχείριση μίας κρίσης με τέτοιο τρόπο που η αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και η θέση του οργανισμού να είναι καλύτερη μετά το πέρας της κρίσης από ό,τι ήταν πριν την ύπαρξη αυτής (Wooten & James, 2004). Από την άλλη πλευρά, σε μία κρίση, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης, μπορεί είτε να ξεχωρίσει, εφαρμόζοντας έναν αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας, είτε να καταρρακωθεί, αδυνατώντας να ανταποκριθεί επαρκώς και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους να τον ακολουθήσουν στο ταξίδι αυτό της προσπάθειας (Boin and Hart, 2003).

Η ηγεσία και η διοίκηση απαιτούν διαφορετικές ικανότητες σε διαφορετικές καταστάσεις (Vroom & Jago, 2007). Έχουν δημιουργηθεί και προταθεί κατά καιρούς πολλά μοντέλα ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων, που μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη απόδοσης και υψηλότερης παραγωγικότητας των εργαζομένων και του οργανισμού, ωστόσο, συγκεκριμένες καταστάσεις απαιτούν μεγαλύτερη έμφαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και λιγότερη σε άλλα (Van Wart & Karucu, 2011), όπως συμβαίνει στη διοίκηση σε περίοδο κρίσης (Mumford et al. 2007).

Έρχεται σα ζητούμενο η ανάγκη για μελέτη της συνεισφοράς της ηγεσίας της ίδιας στην ευημερία των εργαζομένων. Οι ηγέτες αναμένεται πως είναι εκείνοι που μπορούν να διαχειριστούν την κατανομή αλλά την επίδραση τόσο των εργασιακών πόρων, όσο και των εργασιακών απαιτήσεων, με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρηθεί μία ισορροπία, οι εργαζόμενοι να παραμείνουν υγιείς, παραγωγικοί, αποτελεσματικοί και, κατά κύριο λόγο κινητοποιημένοι, να αποφευχθεί η εργασιακή εξουθένωση και να επιτευχθεί η εργασιακή εμπλοκή (Schaufeli, 2015).

Μετασχηματιστική ηγεσία – Μετασχηματιστική Ηγεσία σε περίοδο κρίσης

Τα τελευταία τριάντα, τουλάχιστον χρόνια, η προσοχή των ερευνητών που μελετούν ζητήματα που συνδέονται με την ηγεσία έχει απομακρυνθεί από τη συναλλακτική ηγεσία, όπου η σχέση ανάμεσα σε ηγέτη και εργαζόμενο έχει τη μορφή των ανταμοιβών έναντι της απόδοσης, και στρέφεται προς τη μετασχηματιστική ηγεσία, όπου οι ηγέτες είναι εκείνοι που με τη συμπεριφορά τους μπορούν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν παραπάνω από εκείνο που θεωρούσαν οι ίδιοι όριο (Judge & Piccolo, 2004). Θεωρείται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τη δυνατότητα και τη δυναμική να επηρεάσει την ευημερία τόσο των οργανισμών, όσο και των εργαζομένων που είναι μέλη αυτών (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007) και έχει βρεθεί να συνδέεται με υψηλά επίπεδα κινήτρου των εργαζομένων και σύνδεσης με τον οργανισμό (Bass, 1985, Shamir et al., 1993, Rafferty & Griffin, 2004). Τι είναι, όμως, η μετασχηματιστική ηγεσία; Θα μπορούσε κανείς να πει πως ένας ηγέτης που δημιουργεί ένα όραμα, εμπνέει τους ακόλουθους να μοιραστούν αυτό το όραμα και τους ενδυναμώνει, προκειμένου να το υποστηρίξουν και να το επιτύχουν, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει σε αυτούς όλες τις απαραίτητες πηγές και τα αποθέματα που χρειάζονται, έτσι ώστε, να αναπτύξουν την πλήρη δυναμική τους, είναι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης (Bass, 1985, Bass & Avolio, 1994), σε μία εποχή που το περιβάλλον και το πλαίσιο στο οποίο κινείται ο εκάστοτε οργανισμός μεταβάλλεται συνεχώς (Zhang et al, 2012). Ένας ηγέτης που παρακινεί και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να

αλλάζουν τις απόψεις, στάσεις και αξίες τους (Rafferty & Griffin, 2004) και τους κινητοποιεί να προσπαθήσουν πιο πέρα από αυτό που αναμένεται από τους ίδιους (Bass, 1999). Οι εργαζόμενοι είναι μία πηγή δύναμης και αξίας για κάθε οργανισμό και για το λόγο αυτό, οι ηγέτες είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν την ευθύνη για τους ανθρώπους αυτούς και την εξέλιξή τους (Bass, 1999).

Τι βρίσκεται, ωστόσο, πίσω από τον όρο αυτό; Είναι πολλοί οι ερευνητές που έχουν φέρει στο επίκεντρο τον όρο και φαίνεται να συμφωνούν πως η δημιουργία ενός οράματος σχετικά με το μέλλον του οργανισμού και η προσπάθεια μετάδοσής του στους εργαζόμενους, μέσα από πολιτικές και πρακτικές που είναι σύμφωνες με αυτό μπορεί να παρακινήσει τα μέλη κάθε ομάδας να προσπαθήσουν παραπάνω για την επιτυχία αυτής (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Χωρίς όμως να περιορίζεται στο όραμα, ένας ηγέτης προωθώντας την αποδοχή κοινών στόχων της ομάδας και μέσα από τη στήριξη και φροντίδα κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τις αξίες, τις απόψεις και τις στάσεις των εργαζομένων, έτσι ώστε να καταφέρει να αλλάξει, τελικά, και τις συμπεριφορές τους (Podsakoff et al., 1990).

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται να αποτελείται από τέσσερις συμπεριφορικές διαστάσεις. Το χάρισμα, που πλέον έχει αντικατασταθεί από τον όρο της ιδεώδους επιρροής και αναφέρεται στη λειτουργία του ηγέτη ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς και εμπιστοσύνης, ο οποίος επικοινωνεί συλλογικές αξίες και σκοπούς και ταυτόχρονα ενθαρρύνει και ενισχύει τη σιγουριά και την εμπνευσμένη παρακίνηση, όπου οραματίζεται ένα διαφορετικό και ελκυστικό μέλλον για τον οργανισμό και παρακινεί τους εργαζόμενους για ακόμα σημαντικότερη προσπάθεια και υψηλούς οργανωσιακούς στόχους (Bass, 1985, Bass & Avolio, 1994, Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Η διανοητική διέγερση αποτελεί την τρίτη πτυχή, μέσω της οποίας ο ηγέτης προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να σκέφτονται 'έξω από το κουτί' και να αμφισβητούν και στόχος είναι η εξέλιξη τους, και τέλος, η εξατομικευμένη σκέψη, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης υποστηρίζει τους εργαζόμενους, είναι στο πλευρό τους, δείχνει ενδιαφέρον και ενσυναίσθηση (Bass, 1985, Bass & Avolio, 1994, Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Η εξατομικευμένη σκέψη λαμβάνει χώρα όταν ο ηγέτης δίνει ξεχωριστή προσοχή σε κάθε εργαζόμενο, ενδιαφέρεται για την εξέλιξη αυτού και ανταποκρίνεται στις ανάγκες που καθένας προβάλλει (Bass, 1985). Πρόκειται για συμπεριφορές που αλλάζουν τους εργαζόμενους και τους βοηθούν να εκπληρώσουν τη δική τους δυναμική, αλλά και τη δυναμική του οργανισμού (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Ένας μετασχηματιστικός

ηγέτης κινητοποιείται από μία αίσθηση αποστολής του να δημιουργήσει ξανά τον οργανισμό, με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταφέρει να διατηρηθεί σε ένα εξωτερικό περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει και προβάλλει προκλήσεις (Smith, Montagno, Kuzmenko, 2004). Οι πρωτοβουλίες που λαμβάνει τον μετατρέπουν σε μοντέλο προς μίμηση, που δημιουργεί και παρακινεί τους εργαζόμενους προς την υποστήριξη οράματος για τον οργανισμό (Bass, Avolio & Jung, 2003), δίνουν χώρο στις νέες ιδέες και στο ρίσκο, υιοθετώντας μη συμβατικές πρακτικές για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού (Nairpaul & Wang, 2009), χώρο στην αμφισβήτηση των πρακτικών που ακολουθούνται, ενώ θέτουν υψηλά ηθικά ορόσημα (Smith et al, 2004). Οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) συγκέντρωσαν εκείνες τις συμπεριφορές και πρακτικές των ηγετών που τους χαρακτηρίζουν ως μετασχηματιστικούς. Είναι άνθρωποι που αναγνωρίζουν και θεσπίζουν ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού, άμεσο, αλλά και πιο μακροπρόθεσμο, παρέχουν στους εργαζόμενους ένα μοντέλο για την υποστήριξη και πραγματοποίηση αυτού του οράματος, ενισχύουν την αποδοχή των κοινών στόχων, θέτουν προσδοκίες υψηλής επίδοσης, παρέχουν βοήθεια και υποστήριξη ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο συνδιάζοντας τις γνωστικές προκλήσεις (Podsakoff et al., 1990). Ενδιαφέρονται για την ποιότητα του έργου που παράγουν οι εργαζόμενοι, αλλά και για την εξέλιξη και ανάπτυξη των ίδιων ως ανθρώπων στο σύνολό τους (Podsakoff et al., 1990). Παράλληλα, οι Rafferty και Griffin (2004), συνδιάζοντας με διαφορετικό τρόπο κάποια από τα παραπάνω στοιχεία, προτείνουν έναν άλλο σχηματισμό, ορίζοντας πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνίσταται από τη δημιουργία οράματος, την εμπνευσμένη επικοινωνία, τη διανοητική διέγερση, την προσωπική αναγνώριση και την υποστηρικτική ηγεσία. Ωστόσο, παρά τη σημαντική αποτελεσματικότητα και συνεισφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα, στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, απαιτείται παραπάνω μελέτη, του τρόπου που αυτή η συνεισφορά λαμβάνει χώρα (Bass, 1999).

Σε περιόδους κρίσης, οι ακόλουθοι αισθάνονται περισσότερο έντονα την αδυναμία ελέγχου των καταστάσεων και τα επίπεδα του στρες που βιώνουν είναι υψηλότερα, γεγονός, που τους κάνει να εμπιστεύονται περισσότερο την ερμηνεία που δίνουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στην επικρατούσα κρίση, αλλά και την ικανότητά τους να παρέχουν αποτελεσματικές λύσεις (Mumford et al., 2007). Μία κρίση δίνει τη δυνατότητα στους μετασχηματιστικούς ηγέτες να προσφέρουν λύσεις και μία περισσότερο θετική και ελπιδοφόρα εικόνα του μέλλοντος (Conger, 1999). Ηγέτες οι οποίοι εκδηλώνουν συμπεριφορές με μετασχηματιστικά στοιχεία είναι εκείνοι που μπορούν να αντιμετωπίσουν μία αλλαγή αποτελεσματικά προσφέροντας

στους εργαζόμενους δυνατότητες και ευκαιρίες να εξελιχθούν, προκαλώντας τους να προσπεράσουν τα προσωπικά συμφέροντα και να λειτουργήσουν περισσότερο για ένα συνολικό επιβραβευτικό αποτέλεσμα και ενθαρρύνοντάς τους να προσαρμοστούν σε αυτό το νέο περιβάλλον που προκύπτει από την αλλαγή (Carter, Armenakis, Field & Mossholder, 2013).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εξατομικευμένη σκέψη είναι εκείνη η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να βρίσκεται κοντά εννοιολογικά με συμπεριφορά από τον ηγέτη υποστηρικτική προς τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Η εξατομικευμένη σκέψη, θεώρηση λαμβάνει χώρα όταν ο ηγέτης δίνει ξεχωριστή προσοχή σε κάθε εργαζόμενο, ενδιαφέρεται για την εξέλιξη αυτού και ανταποκρίνεται στις ανάγκες που καθένας προβάλλει (Bass, 1985). Η υποστηρικτική ηγεσία αναφέρεται από τον House (1996) ως μία συμπεριφορά η οποία έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεων που έχουν οι ακόλουθοι και πιο συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον για την ευημερία τους και τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα αισθάνονται πως είναι υποστηρικτικό. Οι Rafferty και Griffin (2004, p.332) ορίζουν την υποστηρικτική ηγεσία ως την 'εκφραση ενδιαφέροντος για τους ακόλουθους και τη συμπερίληψη των προσωπικών τους αναγκών'. Σύμφωνα με τον House (1981) ένας υποστηρικτικός ηγέτης παρέχει στους ακόλουθους στήριξη σε διαφορετικούς τομείς, ως προς τις απαραίτητες πληροφορίες, τα απαραίτητα εργαλεία, αλλά και αξιολογήσεις, στήριξη σε ψυχολογικό επίπεδο, ενδιαφέρον και προσοχή (in Rafferty & Griffin, 2006). Είναι ο ηγέτης που όταν πρόκειται να λάβει αποφάσεις, υπολογίζει και ακούει τις ανάγκες των ακόλουθων (House, 1981 in Rafferty & Griffin, 2006).

Η υποστηρικτική ηγεσία έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή και ενδιαφέρον όσον αφορά στο εργασιακό στρες, όπου σημειώνεται πως η κοινωνική υποστήριξη μπορεί να επηρεάσει την ευημερία του εργαζόμενου (Cohen & Wills, 1985). Η κοινωνική στήριξη που προέρχεται από τον ηγέτη λειτουργεί σαν προστασία από αρνητικά συναισθήματα ή στρεσογόνα γεγονότα και φαίνεται να επηρεάζει θετικά την ευημερία κυρίως, όταν πρόκειται για ανθρώπους που βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες (Cohen & Wills, 1985). Έχει συνδεθεί με συναισθηματικές αντιδράσεις, καθώς βοηθά τους εργαζομένους να απολαμβάνουν την εργασία τους, να βιώνουν θετικά συναισθήματα, να αντιλαμβάνονται πως υπάρχει ενδιαφέρον γι αυτούς, πως είναι αρεστοί, αλλά και αποδεκτοί (Wofford & Liska, 1993). Γι

αυτό το λόγο, η υποστηρικτική ηγεσία ενισχύει την αίσθηση ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο της καθημερινής τους ενασχόλησης (Wofford & Liska, 1993).

Το μοντέλο της εργασιακής εμπλοκής ορίζει πως ένα επαγγελματικό περιβάλλον το οποίο είναι γεμάτο με εργασιακούς πόρους δίνει την εντύπωση πως οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι αποκτούν την αίσθηση του ανήκειν (Bakker & Demerouti, 2007) με αποτέλεσμα, το ίδιο γεμάτο πόρους πλαίσιο να ενισχύει την αίσθηση εργασιακής εμπλοκής που βιώνουν εκείνοι (Bakker & Demerouti, 2008). Εργασιακοί πόροι όπως η ανατροφοδότηση και τα υψηλά επίπεδα συνδιαλλαγής με τον ηγέτη, οι ευκαιρίες που δίνονται στον εργαζόμενο για εξέλιξη και η αυτονομία (Bakker & Bal., 2010).

Έχει βρεθεί πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την ενισχυμένη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μέσω της εμπιστοσύνης που δημιουργείται ανάμεσα σε εργαζόμενους και ηγέτες (Jung and Avolio 2000), ενώ, συμβάλλει στην ενίσχυση, άμεσα, της παροχής βοήθειας μεταξύ των εργαζομένων, και έμμεσα, της θετικής διάθεσης αυτών (Tsai et al., 2009). Φαίνεται, παράλληλα, να ενισχύει την κινητοποίηση των εργαζομένων και την σύνδεσή τους με τον οργανισμό, το κίνητρό τους να προσπαθήσουν παραπάνω μέσω της αποδοχής των αξιών που δημιουργούνται από τους ηγέτες (Shamir, House & Arthur, 1993). Σύμφωνα με τους Gill, Flaschner και Shachar, το 2015, σε έρευνά τους σε εργαζόμενους ξενοδοχείων, εστιατορίων και παμπ, βρέθηκε πως εκείνοι οι συμμετέχοντες που αντιλαμβάνονταν την ηγεσία του οργανισμού ως μετασχηματιστική εμφάνισαν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες.

Όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν συμπεριφορά που ταιριάζει με εκείνες που περιγράφονται ως μετασχηματιστικές, η απόδοση και η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζεται με θετικό τρόπο και σε αυτό φαίνεται να διαδραματίζουν μεσολαβητικό ρόλο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα χαρακτηριστικά της εργασίας οι οποίες διαμορφώνονται από τις συμπεριφορές των ηγετών (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008) αλλά και τις αξίες (Shamir et al., 1993). Εντάσσοντας την παραπάνω σύνδεση ηγετικής συμπεριφοράς και εργασιακής εμπλοκής στο ευρύτερο μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων, οι ηγέτες είναι εκείνοι που διαχειρίζονται πόρους και απαιτήσεις έτσι, ώστε να ενισχύεται η εμπλοκή και να αποφεύγεται η εξουθένωση (Schaufeli, 2015). Πως; Εκείνο που υποστηρίζεται είναι πως οι ηγέτες επηρεάζουν την ευημερία, την εμπλοκή που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, διαμορφώνοντας ένα περισσότερο ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον (Piccolo

& Colquitt, 2006, Breevaart et al., 2014), προσφέροντας στους εργαζόμενους πόρους, και μετριάζοντας τις εργασιακές απαιτήσεις που τους βαραίνουν (Schaufeli et al., 2015).

Ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικές συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι κρίνουν ένα εργασιακό περιβάλλον, βασισμένοι στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με εκείνους και στον τρόπο που επικοινωνούν την αποστολή του οργανισμού (Shamir et al., 1993). Μία κουλτούρα ανοιχτής και με διαφάνεια επικοινωνίας, όπου οι ηγέτες προσπαθούν να παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στους εργαζόμενους και να επιτρέπουν σε αυτές να κυλούν σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα προς ενημέρωση (Rawlins, 2009) μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα της απόδοσης των εργαζομένων, της εμπιστοσύνης τους (Kim & Rhee, 2011). Όταν οι ηγέτες ενισχύουν την εξέλιξη των εργαζομένων, όταν δίνουν χώρο σε νέους τρόπους εργασίας και νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, μαθαίνουν νέες συμπεριφορές και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να τις δοκιμάσουν δίνοντάς τους διανοητικά ερεθίσματα (Bass, 1999). Εργαζόμενοι που δέχονται σημαντικά επίπεδα στήριξης από τους επιβλέποντές τους αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα στρες και εργασιακής εξουθένωσης (Lee & Ashforth, 1996), ενώ σε περιπτώσεις όπου ενισχύεται η συμμετοχή τους, εμφανίζονται με υψηλότερα επίπεδα ευημερίας (Cooper & Cartwright, 1997). Ηγέτες που λειτουργούν ως πρότυπα μέσα από τη συμπεριφορά τους, περνούν υψηλές αξίες και θέτουν υψηλές προσδοκίες, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι περισσότερο έτοιμοι να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Bass & Avolio, 1994) και μπορούν να δεχθούν ό,τι παρατηρούν σαν καθοδήγηση για τη δική τους συμπεριφορά (Nielsen et al., 2008). Δίνουν στους εργαζόμενους το χώρο και τη δυνατότητα να επιλέγουν τον τρόπο δράσης τους και τελικά να τον εφαρμόζουν σύμφωνα με τη δική τους κρίση (Jung & Sosik, 2002), θέτουν νέα σενάρια και τους καλούν να βρουν λύσεις, να ανταποκριθούν σε προκλήσεις και αμφισβητήσεις (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), επιτρέποντας τους να εξελιχθούν (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002), γεγονός που ενισχύει τα επίπεδα ευημερίας τους (Nielsen et al., 2008).

Ποιες είναι οι πρακτικές των ηγετών αυτών που συμβάλλουν στην ύπαρξη των παραπάνω μεταβολών; Φαίνεται πως ο ενεργητικός τρόπος με τον οποίο συμμετέχουν οι ηγέτες σε διαδικασίες και τεκτονόμενα, μεταβάλλει τις αξίες των ακολούθων με τέτοιο τρόπο, ώστε εκείνοι, να αποδέχονται τους στόχους της ομάδας και να εργάζονται συνολικά προς έναν κοινό, αλλά και ένα κοινό όραμα (Podsakoff, Mackenzie, Mooreman and Fetter, 1990).

Πρόκειται για συμπεριφορά, που, όπως αποδεικνύεται, κινητοποιεί και εμπνέει τους εργαζόμενους (Conger and Kanungo 1994), ειδικά σε περιόδους όπου κάποια κρίση απειλεί

τον οργανισμό και τη συνέχειά του στο χρόνο (Pearson and Clair 1998). Η θυσιαστήρια συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Conger and Kanungo 1987), ενώ φαίνεται πως οι εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο όταν ο ίδιος ο ηγέτης λειτουργεί με τη συμπεριφορά του ως πρότυπο για το τι αναμένεται να συμβεί (Gardner and Avolio, 1998).

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται πως οι ηγέτες τους προσφέρουν περισσότερη προσοχή και στήριξη στον καθένα ξεχωριστά, τους εμπιστεύονται περισσότερο, είναι περισσότερο παραγωγικοί, ικανοποιημένοι, συνετοί και λιγότερο εγωιστές (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Όσον αφορά στις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την προσπάθεια του ηγέτη για τη δημιουργία ενός κοινού οράματος και πράγματι το συμμερίζονται και γίνονται κομμάτι αυτού, φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, αλλά και αφοσιωμένοι στον οργανισμό (Podsakoff et al., 1996).

Μία θετική συμπεριφορά ηγέτη είναι εκείνη που μπορεί να διαφοροποιήσει τους εργασιακούς πόρους, να συμβάλλει στην ανάπτυξη και διεύρυνσή τους (Perko, Kinnunen, & Feldt, 2014) και να γεμίσει τη φαρέτρα των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν αφενός να διαχειριστούν τις απαιτήσεις, αλλά και να επιτύχουν στόχους και προσωπική ανάπτυξη και κατά επέκταση εργασιακή εμπλοκή. Σε περιπτώσεις που οι ηγέτες είχαν μετασχηματιστικά στοιχεία στη συμπεριφορά τους οι εργαζόμενοι είχαν πρόσβαση σε περισσότερους εργασιακούς πόρους, όπως για παράδειγμα την αυτονομία, αλλά και την κοινωνική στήριξη (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, 2014), αντιλαμβάνονταν το εργασιακό περιβάλλον ως περισσότερο θετικό και ευχάριστο (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008), ενώ η συγκεκριμένη συμπεριφορά των ηγετών, λειτουργώντας η ίδια ως μία πηγή, ενίσχυε την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις – προκλήσεις ήταν υψηλές, και μετρίαζε την επίδραση των επιβαρυντικών απαιτήσεων στην εργασιακή εμπλοκή (Breevaart & Bakker, 2018).

Πράγματι, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα που υποστηρίζουν το διαχωρισμό των εργασιακών απαιτήσεων σε παράγοντες που λειτουργούν ως προκλήσεις και σε παράγοντες που λειτουργούν ως εμπόδιο στην επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων των εργαζομένων. Οι Crawford, LePine, and Rich (2010) έδειξαν πως απαιτήσεις οι οποίες λειτουργούν ως προκλήσεις για τους εργαζόμενους, όπως ο φόρτος εργασίας και η πίεση του χρόνου, καθώς επίσης και οι εργασιακοί πόροι, όπως η αυτονομία και η ανατροφοδότηση οδηγούσαν σε εργασιακή εμπλοκή, ενώ αντίθετα, εργασιακές απαιτήσεις που λειτουργούσαν με

παρεμποδιστικό τρόπο, όπως η σύγκρουση ρόλου, ήταν αρνητικά συνδεδεμένοι με την εργασιακή εμπλοκή, γεγονός που υποστηρίχθηκε και από την έρευνα των Breevaart & Bakker (2018).

Εργασιακή Εμπλοκή

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη διαύγεια στο ζήτημα της εργασιακής εξουθένωσης, τον τρόπο που παρεμβαίνει στην εργασιακή ζωή, αλλά και τον τρόπο που μπορεί να προληφθεί και να ανατραπεί, η προσοχή στράφηκε προς έναν νέο όρο, την εργασιακή εμπλοκή, τη θετική αντίθεση, όπως αναφέρεται, της εξουθένωσης (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, Maslach & Leiter, 2016). Είναι μία ενεργητική συμμετοχή σε διαδικασίες η οποία οδηγεί σε επαγγελματική αποτελεσματικότητα (Leiter & Schaufeli, 1996). Ο Luthans (2002) υπογράμμισε την ανάγκη της επιστημονικής κοινότητας και της οργανωσιακής έρευνας για μία διαφορετική προσέγγιση, περισσότερο προδραστική, στην οποία αναφέρθηκε ως Θετική Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά αποτελεί την μελέτη και την εφαρμογή δυνατοτήτων και ψυχολογικών ικανοτήτων που διαθέτουν οι άνθρωποι, οι οποίες μπορούν να μελετηθούν, να μετρηθούν, αλλά και να διαχειριστούν με τέτοιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να βελτιώσουν την απόδοση εργαζομένων και οργανισμών (Luthans, 2002). Η εργασιακή εμπλοκή είναι η ίδια μία θετική εμπειρία από μόνη της (Schaufeli et al., 2002) και επανειλημμένα έχει συνδεθεί με ευεργετικά αποτελέσματα, τόσο σε επίπεδο εργασίας όσο και σε επίπεδο υγείας (Demerouti, Bakker, Janssen, de Jonge, & Schaufeli, 2001a, Bakker et al., 2008). Σύμφωνα με τον Kahn (1990), η εργασιακή εμπλοκή είναι μια σχέση ανάμεσα στις προσωπικές δυνάμεις κάθε εργαζόμενου, τις σωματικές, τις γνωστικές, τις συναισθηματικές και τις ψυχικές οι οποίες συνδέονται με τον εργασιακό του ρόλο και την ελευθερία που συνδέεται με τον εργασιακό ρόλο, ή αντίστοιχα τους περιορισμούς στη δυνατότητα των εργαζομένων να δώσουν ζωή στις δυνατότητες αυτές, μία σχέση δυναμική, που μεταβάλλεται και στην οποία οι συμμετέχοντες παράγοντες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

Υπάρχουν δύο απόψεις σχετικά με το τι ακριβώς είναι η εργασιακή εμπλοκή. Από την μία έχει υποστηριχθεί πως συνίσταται από τα αντίθετα στοιχεία από εκείνα που απαρτίζουν τη σχετική με την εργασία εξουθένωση που βιώνουν οι εργαζόμενοι, από ενέργεια, δηλαδή, από συμμετοχή και αίσθηση επάρκειας, και επομένως, μπορεί να μετρηθεί από τις αντίθετες από τις μεταβλητές που συνιστούν την εργασιακή εξουθένωση (Maslach et al., 2001). Είναι σαν να πρόκειται για τις δύο αντίθετες πλευρές ενός συνεχούς (Leiter & Harvie, 1997). Η

ενέργεια, η επιθυμία για συμμετοχή και η αίσθηση αποτελεσματικότητας με την οποία καταφθάνουν οι εργαζόμενοι μεταφέρεται στο εργασιακό πλαίσιο και επιδρά συναισθηματικά, αλλά και σε πρακτικό επίπεδο σε κάθε συνεργαζόμενο μέλος στον οργανισμό (Leiter & Harvie, 1997). Μία εργασία που ξεκίνησε ως κάτι γεμάτο νόημα, γεμάτο προκλήσεις και σημασία, μοιάζει πλέον δυσάρεστο για τους εργαζόμενους (Maslach et al., 2001). Ωστόσο, από μία άλλη οπτική γωνία αναδύεται η άποψη πως η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί ένα ανεξάρτητο δεδομένο, που ορίζεται μόνο του, γίνεται αντιληπτό ως 'μία θετική, συναισθηματική και κινητήρια κατάσταση σχετική με την εργασία που προσφέρει ολοκλήρωση και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση' (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74), (Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Αυτή είναι και η οπτική που υιοθετείται στη συγκεκριμένη έρευνα.

Είναι διαφορετική από την ικανοποίηση από την εργασία, από τη συμμετοχή (Maslach et al., 2001). Αποτελεί, περισσότερο, την εμπειρία που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την δραστηριότητα της εργασίας του, και όχι μία συμπεριφορά η οποία καθοδηγείται και προκύπτει από τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον εργασιακό του ρόλο (Bakker et al., 2008) και θα μπορούσε κανείς να πει πως μοιάζει περισσότερο με μόνιμη και διάχυτη γνωστικοσυναισθηματική κατάσταση, παρά ως μια στιγμιαία και συγκεκριμένη απόκριση (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που αισθάνονται εξουθενωμένοι και εξαντλημένοι, οι εργαζόμενοι που έχουν εμπλακεί με τον οργανισμό, στον οποίο εργάζονται, έχουν μία ενεργητική, αλλά και συναισθηματική σύνδεση με την εργασία τους, την οποία αντιλαμβάνονται περισσότερο ως πρόκληση, παρά ως μία διαδικασία και κατάσταση που εκκολάπτει στρες και πληθώρα απαιτήσεων (Bakker et al., 2008).

Όσον αφορά στο σθένος, πρόκειται για υψηλά επίπεδα ενέργειας, αλλά και γνωστικής ανθεκτικότητας, όσο ένα μέλος του οργανισμού εργάζεται (Schaufeli & Bakker, 2004), χωρίς να κουράζεται εύκολα και ταυτόχρονη προθυμία να επενδύσει προσπάθεια στην εργασία και να επιμένει, ακόμα και εάν εμφανιστούν δυσκολίες και αντιξοότητες, ενώ η αφοσίωση αναφέρεται σε μία σημαντική συμμετοχή στην εργασία και μία αίσθηση σπουδαιότητας, σε ενθουσιασμό, έμπνευση, τιμή και προσδοκία (Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker et al, 2008). Το σθένος και η αφοσίωση είναι οι ακριβώς αντίθετες καταστάσεις από αυτές της εξάντλησης και του κυνισμού που συνιστούν την εργασιακή εξουθένωση (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, Schaufeli & Bakker, 2004), σύμφωνα με την μία από τις οπτικές

που επικρατούν στο χώρο της εργασιακής εμπλοκής. Η απορρόφηση, που αποτελεί το τρίτο στοιχείο, αναφέρεται στην πλήρη συγκέντρωση ενός εργαζόμενου και στην ευχάριστη προσήλωσή του στην εργασία του, καθώς επίσης και στην αδυναμία του ατόμου να αποσυνδεθεί από το αντικείμενο αυτής, ενώ ο χρόνος περνά πολύ γρήγορα (Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker et al., 2008). Ένας εργαζόμενος που αισθάνεται να εμπλέκεται σε σημαντικό βαθμό με τον οργανισμό στον οποίο είναι μέλος, θα χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και θα νιώθει πως ταυτίζεται σημαντικά με το αντικείμενο της εργασίας του, ενώ, αντίθετα, ένας εργαζόμενος, εξουθενωμένος από την καθημερινότητα και το έργο της εργασίας, θα έχει χαμηλά επίπεδα ενέργειας και δε θα ταυτίζεται με την ενασχόλησή του (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Η αφοσίωση και το σθένος θεωρούνται οι δύο βασικοί παράγοντες που συνιστούν την εργασιακή εμπλοκή, ενώ ο παράγοντας της απορρόφησης είναι εκείνος που προστέθηκε αργότερα, γεγονός που προέκυψε από σε βάθος συνεντεύξεις (Demerouti & Bakker, 2008)

Η εργασιακή εμπλοκή διαφέρει από την εργασιομανία. Άνθρωποι που είναι εργασιομανείς επιλέγουν να εργαστούν, ακόμα και όταν τους δίνεται η δυνατότητα να μην το κάνουν, αδυνατούν να αποσυνδέσουν τον εαυτό τους από το αντικείμενο στο οποίο εργάζονται, καθώς επίσης και το μυαλό τους από τη διαρκή γνωστική ενασχόληση με την εργασία τους, ακόμα και όταν δεν εργάζονται (Bakker et al., 2008). Πρόκειται για ένα μόνιμο αντικείμενο πράξης και σκέψης, και φαίνεται να είναι εξαρτημένοι από αυτό.

Η εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων αποτελεί το ζητούμενο για κάθε οργανισμό, καθώς δεν είναι λίγες οι ερευνητικές μελέτες που υποδεικνύουν τη σύνδεσή της με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Σημαντικότερη συμμετοχή των εργαζομένων, καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, μειωμένα ποσοστά απώλειας εργαζομένων, σημαίνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους αποδέκτες των υπηρεσιών και υψηλότερα έσοδα, επίδοση και απόδοση του οργανισμού. Έναν μεσολαβητικό ρόλο, ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι και στην εργασιακή εμπλοκή που αυτοί αισθάνονται να τους συνδέει με τον οργανισμό, διαδραματίζει η εργασιακή εξουθένωση, η οποία, αποδεδειγμένα λειτουργεί με επιβαρυντικό τρόπο προς την εργασιακή εμπλοκή. Τι είναι όμως η εργασιακή εξουθένωση; Πως προκύπτει, αλλά και ποιος είναι ο τρόπος είτε να προληφθεί, είτε να ανατραπεί; Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων φαίνεται να βρίσκεται κάπου μέσα στη σχέση της εργασιακής εξουθένωσης και της εργασιακής εμπλοκής και να μπορεί να δώσει φως σε σημεία που με γυμνό μάτι μοιάζουν σκοτεινά και άγνωστα. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά

αρχικά στην εργασιακή εξουθένωση και μετέπειτα ακολουθεί το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων που εξηγεί τη σύνδεση της με την εργασιακή εμπλοκή.

Ποια στοιχεία φαίνεται να ενισχύουν την αίσθηση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων; Η υποστήριξη από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, καθώς επίσης και από τον ηγέτη, η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται, η αυτονομία που αισθάνονται ότι έχουν οι εργαζόμενοι και η διαφορετικότητα και ποικιλία στο έργο και τις ικανότητες που απαιτούνται για την διακεπεραίωση αυτού, όπως και οι δυνατότητες για προσωπική εξέλιξη και απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων (Bakker & Demerouti, 2008).

Εργασιακές Απαιτήσεις - Εργασιακή Εξάντληση

Η βίωση εσωτερικής έντασης από έναν εργαζόμενο θεωρείται ότι διαδραματίζει έναν μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην επίδραση που έχουν οι εργασιακές απαιτήσεις σε διάφορα εργασιακά αποτελέσματα (Maslach & Leiter, 2008). Η εργασιακή εξουθένωση εμφανίζεται τη δεκαετία του 1970 και ορίζεται από τον Freudenberger (1974) ως μία κατάσταση γνωστικής και σωματικής εξάντλησης ενός ανθρώπου από την εργασιακή του ζωή, όπου, όπως αναφέρει, το κίνητρο εξαφανίζεται, ιδιαίτερα όταν η αφιέρωση ενός ανθρώπου σε ένα σκοπό ή σε μία σχέση δεν επιφέρει τα ζητούμενα αποτελέσματα. Την ίδια περίοδο, η προσοχή στρέφεται προς τα επαγγέλματα όπου οι εργαζόμενοι παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες (Maslach & Jackson, 1981) και οι ίδιοι αναφέρουν ότι βιώνουν αισθήματα εξάντλησης, αρνητικές στάσεις προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών και έλλειψη επαγγελματικής ικανότητας (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009b). Έτσι, η εργασιακή εξουθένωση οδηγείται στο να αναφέρεται σε ψυχολογικό σύνδρομο, που προκύπτει ως αντίδραση σε περιπτώσεις, όπου ο εργαζόμενος είναι, για παρατεταμένο χρονικό διάστημα, εκτεθειμένος σε διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες που συνδέονται με την εργασία του (Maslach et al., 2001, Maslach & Leiter, 2016). Όπως οι Schaufeli, Leiter και Maslach (2008) αναφέρουν, η εργασιακή εξουθένωση (burnout) ως μεταφορά, θα μπορούσε να μοιάζει σαν μία φωτιά που σιγοκαίει και δεν μπορεί να αποκτήσει ξανά τις δυνατές φλόγες της, εάν δε τις δοθούν οι κατάλληλοι πόροι. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν την εργασιακή εξουθένωση για παρατεταμένο χρονικό διάστημα αδυνατούν να συνεισφέρουν, πλέον, με τον ίδιο συστηματικό και εντατικό τρόπο στην εργασία τους και το επακόλουθο είναι μία φωτιά που απλά σιγοκαίει, χωρίς νόημα για τους ίδιους και τον οργανισμό (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2008). Τα πρώτα χρόνια εμφάνισης του στο επαγγελματικό πλαίσιο, ο όρος εργασιακή εξουθένωση αφορούσε επαγγέλματα όπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε άλλους ανθρώπους (υπηρεσίες φροντίδας, παροχή υπηρεσιών υγείας και ψυχικής υγείας) (Schaufeli et al., 2008),

όπου ο πυρήνας της εργασίας είναι η σχέση ανάμεσα στον πάροχο και τον αποδέκτη. Σταδιακά, όμως, από τη δεκαετία του 1990 (Maslach et al., 2001) άρχισε να γίνεται αντιληπτό πως μπορεί να αφορά όλα τα επαγγέλματα, από τη στιγμή που υπάρχει ανθρώπινη προσπάθεια, ενδεχομένως, με διαφορετικό τρόπο έκφρασης, δεδομένου του ότι δεν έχουν όλα τα επαγγέλματα πελάτες ή αποδέκτες υπηρεσιών (Leiter & Schaufeli, 1996, Demerouti et al., 2001).

Συνίσταται από τρεις πτυχές, τη συναισθηματική εξουθένωση, την αποπροσωποποίηση και την μειωμένη προσωπική επιτυχία, που μπορούν να κάνουν την εμφάνισή τους σε ανθρώπους που συνεργάζονται με άλλα άτομα (Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli, & Schwab, 1986, Maslach et al., 2001, Maslach & Leiter, 2016). Η συναισθηματική εξουθένωση, που αποτελεί τη βασική ατομική διάσταση του στρες της εργασιακής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001), αναφέρεται στην εμπειρία σοβαρής κούρασης (Bakker et al., 2003). Η εξάντληση είναι, ουσιαστικά, η κύρια ποιότητα της εργασιακής εξουθένωσης, η πιο φανερή εκδήλωση της, εκείνη που αναφέρεται περισσότερο συχνά, και επομένως, εκείνη που έχει μελετηθεί σε μεγαλύτερο βάθος, χωρίς όμως να αποτελεί μόνη της επαρκές χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου που βιώνει εργασιακή εξουθένωση, αφού αδυνατεί να απεικονίσει τη σχέση που έχουν οι άνθρωποι με την εργασία τους (Maslach et al., 2001). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως τα συναισθηματικά, αλλά και σωματικά τους αποθέματα έχουν αδειάσει και δεν μπορούν να προσφέρουν περαιτέρω (Maslach et al., 2001, Maslach et al., 1986). Όσον αφορά στην αποπροσωποποίηση πρόκειται για την ανάπτυξη αρνητικών και κυνικών στάσεων και συμπεριφορών απέναντι στους άλλους, και ιδιαίτερα προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχονται από τον εκάστοτε οργανισμό (Maslach et al., 1986). Αλλιώς, πρόκειται για μία αρνητική, σκληρή ή υπερβολικά αδιάφορη απόκριση σε διάφορες πτυχές της εργασίας, αποτελώντας τη διάσταση του διαπροσωπικού πλαισίου της εργασιακής εξουθένωσης (Maslach et al., 2001). Η αποπροσωποποίηση είναι η άμεση απόσταση που παίρνουν με τη θέλησή τους οι εργαζόμενοι από τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, όταν αισθάνονται εξαντλημένοι και αποθαρρημένοι, προκειμένου να προστατεύσουν τους εαυτούς τους, αγνοώντας τις ποιότητες που τους βοηθούν να εμπλέκονται περισσότερο (Maslach et al., 2001). Τέλος, η μειωμένη προσωπική επιτυχία ή επάρκεια, αποτελεί την διάσταση της αυτοαξιολόγησης και αναφέρεται σε συναισθήματα ανικανότητας, μία έλλειψη επιτυχίας και παραγωγικότητας στην εργασία (Maslach et al., 2001), αλλά και στην τάση κάποιου εργαζόμενου να αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό του, ιδιαίτερα, όσον αφορά στην εργασία του, σχετικά με τον αποδέκτη των υπηρεσιών (Maslach

et al., 1986). Μοιάζει η αίσθηση ανεπάρκειας να προκύπτει περισσότερο από το γεγονός πως οι σχετικοί πόροι είναι περιορισμένοι, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην έχει πρόσβαση σε αυτούς (Malsach et al., 2001). Σκόπιμο είναι να αναφερθεί πως στην προσπάθεια των ερευνητών να εντάξουν στο πλαίσιο εφαρμογής της εργασιακής εξουθένωσης και άλλα επαγγέλματα, εκτός από αυτά που σχετίζονται με την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, οι αρχικοί όροι αντικαταστάθηκαν από τους περισσότερο γενικούς όρους της εξάντλησης, του κυνισμού και της επαγγελματική επάρκειας (Bakker et al., 2003c).

Πως θεωρείται, δηλαδή, ότι η εργασιακή εξουθένωση παίρνει το χώρο της σε κάθε εργαζόμενο; Σύμφωνα με τους Leiter και Maslach (1988), οι υψηλές απαιτήσεις που προβάλλει το περιβάλλον οδηγούν σε αισθήματα εξάντλησης από τους εργαζόμενους, τα οποία με τη σειρά τους, όταν, πλέον, είναι επίμονα, οδηγούν στη διαμόρφωση αρνητικών στάσεων προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών, ή προς την εργασία γενικότερα, καθώς οι εργαζόμενοι αποστασιοποιούνται, προκειμένου να προστατεύσουν τους ίδιους από αυτή την επιβαρυντική κατάσταση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρούν και να αισθάνονται πως δεν είναι ικανοί και δυσκολεύονται να επιτύχουν (Leiter & Maslach, 1988).

Έχει υποστηριχθεί πως η εργασιακή εξουθένωση αποτελεί το αντίθετο της εργασιακής εμπλοκής, καθώς επίσης και πως πρόκειται για τα δύο άκρα ενός συνεχούς. Ωστόσο, οι Schaufeli και Bakker, το 2004, κατέδειξαν πως πρόκειται για δύο ξεχωριστές συνθήκες, που συνδέονται αρνητικά μεταξύ τους και μάλιστα, τα στοιχεία που τις συνιστούν κατανέμονται διαφορετικά, από ό,τι σημειώνεται από τους δημιουργούς του MBI (Schaufeli & Bakker, 2004). Συγκεκριμένα, η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός παραμένουν συνιστώσες της εργασιακής εξουθένωσης, όμως, η προσωπική επάρκεια, φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο με την αποτύπωση της εργασιακής εμπλοκής, προστιθέμενη στα ήδη υπάρχουσα στοιχεία του σθένους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης (Schaufeli & Bakker, 2004). Έχει βρεθεί πως παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της εργασιακής εξουθένωσης είναι η περιορισμένη κοινωνική υποστήριξη, οι οργανωσιακές πρακτικές που ακολουθούνται από έναν οργανισμό και παράλληλα η αδικία που μπορεί να διενεργείται από εργοδότες και η ηγεσία (Hilderbrand, Sacramento, & Binnewies, 2018).

Η αναγνώριση της ύπαρξης της εργασιακής εξουθένωσης και η μελέτη της ξεκίνησαν από την Αμερική και σταδιακά επεκτάθηκαν στις υπόλοιπες χώρες του κόσμου. Ο τρόπος που αυτή η επέκταση της θεωρητικής ενασχόλησης έλαβε χώρα ήταν ακόλουθος του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονταν οι οικονομίες σε αυτές τις χώρες (Schaufeli et al., 2008).

Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων

Τις τελευταίες δεκαετίες είναι πολλές οι έρευνες που έχουν φέρει στο επίκεντρο της προσοχής τους εργαζόμενους των οργανισμών και τα αποτελέσματά τους έχουν δείξει πως τα χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν ένα ηχηρό αντίκτυπο στην ευημερία αυτών (Bakker & Demerouti, 2007). Ανεξάρτητα από το είδος και τον τύπο της εργασίας, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, τα ψυχοκοινωνικά χαρακτηριστικά αυτής μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες και αυτές είναι, οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003, Schaufeli & Bakker, 2004). Ή, όπως οι Bakker και Demerouti (2007) διατύπωσαν, κάθε επάγγελμα μπορεί να έχει τους δικούς του συγκεκριμένους και ξεχωριστούς παράγοντες κινδύνου οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι με το εργασιακό στρες και χωρίζονται σε δύο ευρύτερες κατηγορίες συνιστώντας ένα περισσότερο γενικό μοντέλο που μπορεί να αφορά σε όλα τα είδη επαγγελμάτων, ανεξάρτητα από τις απαιτήσεις και τους πόρους που συμμετέχουν. Σύμφωνα με τον Kahn (1990) είναι τα χαρακτηριστικά των διάφορων εργασιακών καταστάσεων, συνθηκών που ορίζουν το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος 'προσφέρει' και εκφράζει τον εαυτό του σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά στον εργασιακό του ρόλο και την επαγγελματική του παρουσία.

Δημιουργήθηκε επομένως, το μοντέλο των εργασιακών πόρων και απαιτήσεων (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003, Bakker & Demerouti, 2007) με το οποίο, μπορεί πλέον η ερευνητική κοινότητα να καταλάβει, να εξηγήσει και να οδηγηθεί σε προβλέψεις σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων, το κίνητρο, δηλαδή, που έχουν, την υγεία τους, την εργασιακή εξουθένωση, την εργασιακή εμπλοκή, αλλά και την απόδοσή τους (Bakker & Demerouti, 2014). Είναι περισσότερες, τόσο οι εργασιακές απαιτήσεις όσο και οι εργασιακοί πόροι που μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Bakker et al., 2010). Είναι ένα καινοτόμο μοντέλο, το οποίο με ένα λακωνικό τρόπο καταδεικνύει πως τόσο η εργασιακή δυσκολία, αλλά και η εργασιακή πρόοδος είναι αποτέλεσμα δύο συγκεκριμένων πτυχών της συνθήκης της εργασίας, οι οποίες είναι παρούσες σε κάθε επαγγελματικό πλαίσιο και αυτές είναι οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις που έχουν αναφερθεί και παραπάνω (Bakker, Schaufeli, Van Rhenen, 2009). Βασίζεται στην άποψη πως η εργασιακή εξουθένωση αναδύεται στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με υψηλές απαιτήσεις, χωρίς όμως να έχουν διαθέσιμους επαρκείς

πόρους, ώστε να βασιστούν σε αυτούς και να περιορίσουν τις απαιτήσεις (Bakker & Demerouti, 2007), ενώ η ίδια συνθήκη οδηγεί παράλληλα και σε μειωμένη εργασιακή εμπλοκή (Hakanen et al., 2006). Εξηγεί πως οι εργασιακοί πόροι και απαιτήσεις επηρεάζουν με πολλαπλούς, αλλά και ξεχωριστούς τρόπους την κινητοποίηση των εργαζομένων και το στρες που συνδέεται με την εργασία (Bakker & Demerouti, 2014). Το μοντέλο υποστηρίζει πως οι εργασιακοί πόροι λειτουργούν σαν ένα μαξιλάρι ασφαλείας, το οποίο αποσυμφορεί τη σύνδεση ανάμεσα στην εξάντληση και τις εργασιακές απαιτήσεις, αφού οι εργαζόμενοι με περισσότερες πηγές έχουν μεγαλύτερα αποθέματα τα οποία του επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις, και επομένως, να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005).

Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πόρων μπορεί να εφαρμοστεί σε πληθώρα επαγγελμάτων και να χρησιμοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους οργανισμούς να αντιλαμβάνονται την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να κινούνται προς την εργασιακή εξουθένωση και να απομακρύνονται από την εργασιακή εμπλοκή. Η συνειδητοποίηση μιας τέτοιας πορείας μπορεί να συμβάλλει τόσο στην προσπάθεια αναχαίτησής της, αλλά και στην προσπάθεια της εξ αρχής αποφυγής της από τον οργανισμό (Bakker & Demerouti, 2007), παρέχοντας στους εργαζόμενους τους εργασιακούς πόρους που θα αποσυμφορίσουν τις εργασιακές απαιτήσεις σε μία περίοδο κρίσης, όπου εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού μεταβάλλεται σημαντικά και ταχύτατα.

Σύμφωνα με τους (Demerouti et al., 2001) όταν στην εργασία υπάρχουν αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις τότε οι εργαζόμενοι βιώνουν συναισθηματική εξουθένωση, ενώ όταν υπάρχουν περιορισμένοι εργασιακοί πόροι, τότε βιώνουν μη εμπλοκή. Αν ταυτόχρονα οι απαιτήσεις είναι υψηλές και δεν υπάρχουν εργασιακοί πόροι για να στηριχθούν, τότε βιώνουν το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης (Demerouti et al., 2001).

Υπάρχουν δυο συνιστώσες της εργασιακής ζωής και καθημερινότητας που επιτρέπουν την ύπαρξη, αλλά και τη διατήρηση της εργασιακής εξουθένωσης. Αφενός, το γεγονός πως υπάρχει ανισορροπία ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις συγκριτικά με το μέγεθος των εργασιακών πόρων που είναι διαθέσιμοι για τον εργαζόμενο και αυτό συμβαίνει για παρατεταμένο χρονικό διάστημα (Bakker & Demerouti, 2007), αφού οι απαιτήσεις συνεχώς αυξάνονται, ενώ οι πόροι δεν ακολουθούν με τον ίδιο ρυθμό την πορεία αυτή (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2008). Αφετέρου, η απόσταση ανάμεσα στις αξίες που προσβέυει ο

εργαζόμενος και σε αυτές που υποστηρίζει ο οργανισμός, η οποία μεγαλώνει όλο και περισσότερο όσο ο ένας περιορίζει τη δέσμευσή του προς τον άλλο (Schaufeli et al., 2008).

Όπως είναι επόμενο, μία αρνητική συναισθηματική και σωματική κατάσταση όπως αυτή της εργασιακής εξουθένωσης, έχει σημαντικές επιδράσεις τόσο στο ίδιο το άτομο, όσο και στον οργανισμό. Έχει συνδεθεί με απουσία εργαζομένων, αλλά και απώλεια αυτών, με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και μείωση στην ποιότητα της επίδοσης του εργαζόμενου (Firth & Britton, 1989, Maslach et al., 2001), ενώ το 1998 οι Leiter, Harvie, και Frizzell λαμβάνοντας τα δεδομένα από τους ίδιους τους ασθενείς, για τους οποίους ήταν υπεύθυνες οι νοσοκόμες, που συμμετείχαν στην έρευνα, έδειξαν πως η ποιότητα της φροντίδας που παρέχόταν ήταν χαμηλότερη από ό, τι από εκείνες που εμφάνιζαν υψηλά επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης. Όπως είναι αναμενόμενο, η αίσθηση εξουθένωσης μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο και τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, δημιουργώντας εντάσεις και διαμάχες (Maslach et al., 2001).

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε προκειμένου να καλύψει περιορισμούς που υπήρχαν στα προηγούμενα μοντέλα στο χώρο της εργασιακής ψυχολογίας (4 μοντέλα από Bakker & Demerouti, 2014). Ακολουθεί μία πιο θετική οπτική, καθώς μαζί με τις αρνητικές πτυχές της εργασίας, δίνει έμφαση στις θετικές πτυχές και στο πως μπορούν αυτές να λειτουργήσουν προς όφελος της υγείας των εργαζομένων (Van den Broeck et al., 2008). Επεκτείνει τις προηγούμενες θεωρητικές σκέψεις καταδεικνύοντας πως οι εργασιακές απαιτήσεις είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας όσον αφορά στην πρόβλεψη της πίεσης στην εργασία, ενώ οι εργασιακοί πόροι, πρωταγωνιστώντας στην άλλη άκρη της ίδιας σκηνης, είναι εκείνοι που μπορούν να προβλέψουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα, ανάμεσα τους, και την εργασιακή εμπλοκή (Bakker et al., 2010).

Εργασιακοί Πόροι

Ειδικότερα, όσον αφορά στους πόρους της εργασίας, πρόκειται για εκείνες τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωσιακές πτυχές αυτής, οι οποίες α) μπορούν να περιορίσουν, τόσο τις απαιτήσεις του έργου, όσο και το ψυχολογικό κόστος που αυτό συνοδεύει, β) μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός σκοπού, που τίθεται από τον εργαζόμενο, ή τον οργανισμό, αλλά και γ) στην εξέλιξη και ανάπτυξη του εργαζόμενου, στην απόκτηση γνώσεων (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli., 2001, Bakker & Demerouti, 2007, Schaufeli & Bakker, 2004) . Είναι απαραίτητοι, επομένως, τόσο για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της εργασίας, αλλά και

μόνοι τους είναι ξεχωριστά σημαντικοί (Bakker & Demerouti, 2007), αφού μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008). Περιληπτικά, μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο τον οργανισμό και να αφορούν τις ευκαιρίες εξέλιξης, την αμοιβή, και την ασφάλεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, ή, αλλιώς, μπορεί να αφορούν στην δομή της εργασίας, όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ή το επίπεδο των έργων που καλούνται οι εργαζόμενοι να διεκπεραιώσουν, την αυτονομία, την ανατροφοδότηση, την ποικιλία στις ικανότητες που απαιτούνται, ενώ, τέλος, μπορεί να προέρχονται από τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον ηγέτη ή τους υπόλοιπους εργαζομένους, (Demerouti et al., 2001, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003, Bakker et al., 2003c, Bakker & Demerouti, 2007). Φαίνεται πως οι πόροι που αναδύονται από την εργασία έχουν έναν ρόλο εσωτερικής κινητοποίησης (Bakker et al., 2008) και θεωρείται πως αυξάνουν την εργασιακή εμπλοκή και κατά επέκταση, την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004, Hakanen et al., 2006). Σύμφωνα με τον Kahn (1990) οι εργασιακοί πόροι είναι χαρακτηριστικά των καταστάσεων της εργασίας τα οποία διαμορφώνουν το επίπεδο και τον τρόπο που κάθε άνθρωπος τοποθετεί και εκφράζει τον εαυτό του στο πλαίσιο της εργασίας (σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά). Πως συμβαίνει αυτό; Ενισχύοντας την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων και συμβάλλοντας στην απόκτηση αυτονομίας, στην απόκτηση αίσθησης του σχετίζεσθαι, αλλά και στην αίσθηση της ικανότητας και επάρκειας (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Για παράδειγμα, η δυνατότητα ελέγχου που αισθάνονται να έχουν οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνη για την κινητοποίησή τους και κυρίως για την ενεργή μάθηση (Demerouti et al, 2001b).

Η κούραση που γεννάται από την έκθεση σε ένα απαιτητικό γεγονός κατά τη διάρκεια της εργασίας, είτε πρόκειται για μία διορία, είτε για την αντιμετώπιση κάποιας κρίσης, μπορεί να μην οδηγήσει σε εργασιακή εξουθένωση, εάν ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να το ξεπεράσει (αναρρώσει) μέσα από περιόδους που θα του προσφέρουν ξεκούραση στο περιβάλλον της εργασίας του (Shinn, Rosario, Morch, & Chestnut, 1984). Οι εργασιακοί πόροι συνδέονται αρνητικά με την μη εργασιακή εμπλοκή (Demerouti et al, 2001).

Η ανατροφοδότηση, που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, σχετικά με επίδοση και απόδοσή τους συνδέεται σημαντικά με την εργασιακή εμπλοκή (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001, Schaufeli & Bakker, 2004, Saks, 2006). Δύναται να τους βοηθήσει να ανακαλύψουν αδύναμες πλευρές τους, έργα στα οποία δυσκολεύονται, ή ελλειπείς γνώσεις σχετικά με κάποια διαδικασία, ενισχύοντας την προσπάθεια και το ενδιαφέρον τους για εξέλιξη και

απόκτηση νέων γνώσεων (Bakker et al., 2008), ενισχύει τις ικανότητές τους (Van den Broeck et al., 2008) και τελικά συμβάλλει στην αίσθηση εμπλοκής με την εργασία (Schaufeli & Bakker, 2004). Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι ένας από τους εργασιακούς πόρους που έχει βρεθεί τις περισσότερες φορές στο επίκεντρο της ερευνητικής μελέτης και επανειλημμένα αποδεικνύεται να συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής (Schaufeli et al., 2009).

Ως ένα άλλο παράδειγμα λειτουργεί η δυνατότητα λήψης αποφάσεων που έχουν οι εργαζόμενοι. Όσο περισσότερες είναι οι αποφάσεις που πηγάζουν από αυτούς, τόσο περισσότερες είναι και οι ευθύνες που εναποτίθεται πάνω τους, επομένως, τόσο μεγαλύτερη, αφενός, αυτονομία, και αφετέρου αίσθηση εκτίμησης. Η αυτονομία που αισθάνονται πως έχουν οι εργαζόμενοι λειτουργεί με θετικό τρόπο, αφού αυξάνει την εμπλοκή αυτών στο έργο (Salanova, Agut, & Piero, 2005, Saks, 2006, Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009, Breevaart, et al., 2014). Η ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όσον αφορά στον οργανισμό έχει βρεθεί πως συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, καθώς επίσης και με χαμηλότερα επίπεδα εξάντλησης (Leiter, 1992), με μεγαλύτερη κινητοποίηση και σύνδεση με τον οργανισμό (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003a). Το ίδιο και η δυνατότητα ελέγχου (Bakker et al., 2003a). Ως σημαντικός εργασιακός πόρος εμφανίζεται συχνά στη μελέτη της βιβλιογραφίας η αίσθηση ελέγχου που έχουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά στην εργασία τους, αίσθηση που αποδεικνύεται θετικά συνδεδεμένη με την εργασιακή εμπλοκή (Demerouti et al., 2001, Taris, Schreurs, & van Iersel-van Silfhout, 2001). Η μετασηματιστική ηγεσία αποδεικνύεται πως συνδέεται θετικά με την ενίσχυση της αυτονομίας (Piccolo & Colquitt, 2006) και αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός πως οι ηγέτες είναι υποστηρικτικοί και δίνουν στους εργαζόμενους το χώρο για δικές τους αποφάσεις και δράσεις (Jung & Sosik, 2002). Στην έρευνα των Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen και Espevik (2014), βρέθηκε πως τις ημέρες που οι ηγέτες επιδείκνυαν μετασηματιστική συμπεριφορά συνέβαλαν στη διαμόρφωση ενός περισσότερο ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η αυτονομία είχε ενισχυθεί, ενισχύοντας κατά επέκταση την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων.

Στη συγκεκριμένη εργασία οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ως εργασιακοί πόροι ήταν το νόημα της εργασίας για τους εργαζόμενους, η αυτονομία που αντιλαμβάνονται πως έχουν ως προς τον τρόπο ολοκλήρωσης της εργασίας τους, η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν και τέλος το επίπεδο στο οποίο αισθάνονται πως προστατεύονται από την ασθένεια του covid19

μέσω των πρακτικών και των μέσων που τους παρέχονται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Εργασιακές Απαιτήσεις

Οι εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν τη δεύτερη συνιστώσα του μοντέλου και είναι οι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές πτυχές της εργασίας, που απαιτούν σωματική ή/και ψυχολογική προσπάθεια από τον εργαζόμενο, έχοντας, όμως, για τον ίδιο σωματικές ή/και ψυχολογικές συνέπειες (Demerouti et al., 2001, Bakker et al., 2003c, Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker & Demerouti, 2007, Hakanen et al., 2006). Δε σημαίνει πως είναι απαραίτητα και πάντα αρνητικές, ωστόσο, ο κίνδυνος φαίνεται να ελλοχεύει στις περιπτώσεις, όπου για να μπορέσει ο εργαζόμενος να τις αντιμετωπίσει και να τις διαχειριστεί θα χρειαστεί να καταβάλλει σημαντική προσπάθεια, προκειμένου να διατηρήσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης (Schaufeli & Bakker, 2004, Hakanen et al., 2006). Τότε, μετατρέπονται σε στρεσογόνους παράγοντες και συνδέονται με σημαντικές αρνητικές συνέπειες, προκαλώντας αρνητικές αποκρίσεις, καταθλιπτικά συναισθήματα, άγχος ή εξουθένωση (Schaufeli & Bakker, 2004) και συνδέονται αρνητικά με την εξάντληση (Demerouti et al., 2001). Περιληπτικά, έχει δοθεί έμφαση κατά κύριο λόγο στο φόρτο εργασίας, στη δυνατότητα ελέγχου, στις ανταμοιβές, την αίσθηση κοινότητας, τη δικαιοσύνη και τις αξίες (Maslach & Leiter, 2016).

Στην έρευνα των Hakanen, Schaufeli και Aloha, το 2008, ο μεγάλος φόρτος, ένα απαιτητικό πλαίσιο και ένα φτωχό περιβάλλον εργασίας οδήγησαν σε εξάντληση, ενώ η εξάντληση αυτή, είχε, τελικά, αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις, ενισχύοντας τα καταθλιπτικά συναισθήματα των εργαζομένων. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες αναφορικά με τους παράγοντες της εργασίας που μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες κινδύνου για την υγεία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Οι απαιτήσεις τη εργασίας κατέχουν ξεχωριστή θέση στη μελέτη της εργασιακής εξουθένωσης, καθώς θεωρείται ότι διαδραματίζουν, ίσως, τον πιο σημαντικό ρόλο. Διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Φαίνεται πως στις περιπτώσεις, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται να διαχειριστούν αποτελεσματικά σημαντικό φόρτο εργασίας σε περιορισμένο, όμως, χρονικό διάστημα (αυξημένες ποσοτικές εργασιακές απαιτήσεις) προκύπτουν αισθήματα εργασιακής εξουθένωσης (Demerouti et al., 2001, Maslach et al., 2001), ενώ, οι ποιοτικές απαιτήσεις που έχουν περισσότερο μελετηθεί είναι η σύγκρουση και η ασάφεια του ρόλου του εργαζόμενου. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχουν απαιτήσεις οι

οποίες πρέπει να ολοκληρωθούν αλλά, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση δεν υπάρχουν οι απαραίτητες πληροφορίες που ο εργαζόμενος χρειάζεται προκειμένου να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί (Maslach et al., 2001). Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονταν πως δεν υπήρχε συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το έργο (task-oriented), οργάνωση και δομή, τα επίπεδα της αποπροσωποποίησης και της αίσθησης προσωπικής ανεπάρκειας ήταν αυξημένα (Robinson et al., 1991), ενώ αισθάνονται λιγότερο εμπλεγμένοι όταν βιώνουν συγκρούσεις ρόλων (Braavart & Bakker, 2018). Εργασιακές απαιτήσεις μπορούν να θεωρηθούν διαφορετικές συνιστώσες την εργασιακής πραγματικότητας. Στη συγκεκριμένη έρευνα δόθηκε περισσότερη προσοχή και έμφαση στον εργασιακό φόρτο, ο οποίος όπως αναφέρθηκε παραπάνω, λόγω των συνθηκών έχει αυξηθεί. Πρόκειται για τις απαιτήσεις που προέρχονται από την εργασία και ξεπερνούν τα ανθρώπινα όρια (Maslach & Leiter, 2015). Οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη ποσότητα έργου να ολοκληρώσουν και πρέπει γι' αυτό να εργαστούν πολύ σκληρά (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003). Είτε σε ποιοτικό είτε και σε ποσοτικό επίπεδο υπερβολικός φόρτος εργασίας συμβάλλει στη εντατικοποίηση των συναισθημάτων της εξάντλησης μειώνοντας έτσι τη δυνατότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας, ενώ εάν παραμείνει για σημαντικό διάστημα και γίνει κομμάτι της εργασιακής καθημερινότητας του ανθρώπου, τότε οι δυνατότητες να αποκατασταθεί η ισορροπία και ο εργαζόμενος να καταφέρει να έχει μία υγιή εργασιακή ζωή είναι λιγότερες (Maslach & Leiter, 2015). Φαίνεται πως υψηλά επίπεδα φόρτου εργασίας συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης (Bakker et al., 2009). Οι υπόλοιπες μεταβλητές αναφέρονται στη σύγκρουση ρόλων που προκύπτει όταν ξαφνικά οι άνθρωποι καλούνται να φέρουν εις πέρας διαφορετικές απαιτήσεις από ό,τι χρειαζόταν μέχρι πρότινος, την εργασιακή ανασφάλεια που προκύπτει σε περιόδους κρίσης. Τέλος, από τη στιγμή που η συγκεκριμένη ασθένεια έχει τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν στο πρώτο μέρος της έρευνας, οι εργαζόμενοι αναμένεται να χαρακτηρίζονται από το φόβο της μόλυνσης από τον ιό και την ανησυχία για μετάδοση μεταξύ αυτών.

Θεωρείται και υποστηρίζεται συνεχώς από πολλές ερευνητικές μελέτες πως οι εργασιακές απαιτήσεις συνδέονται με τη φθορά της υγείας των εργαζομένων (Demerouti et al., 2001b), και πως σε αυτή τη σχέση μεσολαβεί η εργασιακή εξουθένωση που οφείλεται στα αυξημένα επίπεδα απαιτήσεων (Hakanen et al., 2006). Εργασίες όπου οι απαιτήσεις είναι υψηλές και ταυτόχρονα οι πόροι είναι περιορισμένοι, τότε οι εργαζόμενοι αναφέρουν εξάντληση (Bakker et al., 2009), αλλά και σωματικές και ψυχολογικές δυσκολίες (Karasek, 1979).

Διαδικασία δύο κατευθύνσεων

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων λειτουργεί θέτοντας σε λειτουργία δύο διαφορετικές, αλλά, παράλληλες διαδικασίες (Demerouti et al., 2001) και μέσα από αυτές φαίνεται να συνδέεται με την εργασιακή εξουθένωση και την εργασιακή εμπλοκή (Schaufeli & Bakker, 2004). Από την μια βρίσκεται μια ενεργητική διαδικασία, ή αλλιώς, η διαδικασία εξασθένισης της υγείας, όπου οι εργασιακές απαιτήσεις δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασθενούν τις γνωστικές, αλλά και τις σωματικές πηγές δύναμης, αυξάνοντας τις πιθανότητες ένας εργαζόμενος να βιώσει εργασιακή εξουθένωση, και τελικά περιορίζοντας την ευημερία τους και χαλεπαίνοντας την υγεία τους (εργασιακές απαιτήσεις → εργασιακή εξουθένωση → εξασθένιση υγείας) (Schaufeli & Bakker, 2004). Φαίνεται πως όταν οι εργασιακές απαιτήσεις αυξάνονται, τότε οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμόσουν την ένταση της προσπάθειας, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις και ταυτόχρονα να διατηρήσουν το επίπεδο της απόδοσης και τις ανταμοιβές τους, διαδικασία, όμως, που είναι συνδεδεμένη με ψυχολογικές και σωματικές εκπτώσεις, σύμφωνα με το μοντέλο του αντισταθμιστικού ρυθμιστικού ελέγχου του Hockey (1997) (Hakanen et al., 2006), με αποτέλεσμα η παρατεταμένη έκθεση στη συγκεκριμένη συνθήκη να οδηγήσει σε εργασιακή εξουθένωση και μετέπειτα, όπως αναφέρθηκε, σε εξασθένιση της υγείας των εργαζομένων (Hockey, 1997). Αποδεδειγμένα, συγκεκριμένες εργασιακές απαιτήσεις, όπως είναι ο μεγάλος φόρτος εργασίας ή συναισθητικές απαιτήσεις, έχει βρεθεί πως συνδέονται με υψηλά επίπεδα εξάντλησης, σε πολλά και διαφορετικά είδη επαγγελμάτων (Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2003). Παράλληλα, όμως, κινείται μία δεύτερη διαδικασία, αυτή της κινητοποίησης (εργασιακοί πόροι → εργασιακή εμπλοκή → εργασιακή δέσμευση) η οποία οδηγεί σε οργανωσιακή συμμετοχή και δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004). Στη διαδικασία αυτή, οι εργασιακοί πόροι είναι εκείνοι που, αφενός, λειτουργώντας ως εσωτερική κινητήρια δύναμη, εξοπλίζουν τον εργαζόμενο με τα ανάλογα εφόδια, προκειμένου να περιορίσει την επίδραση και την έκταση της επιρροής που έχουν λάβει οι εργασιακές απαιτήσεις, αλλά και να εξελιχθεί, αναπτυχθεί, και αφετέρου, παίρνοντας πια τη θέση εξωτερικού κινήτρου, συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Schaufeli & Bakker, 2004, Hakanen et al., 2006). Ο τρόπος που η διαδικασία αυτή κινείται βασίζεται στη θεωρία του αυτοκαθορισμού (Self-determination theory) σύμφωνα με την οποία, όταν το πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται οι άνθρωποι, και στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι εργαζόμενοι, ικανοποιεί βασικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως αυτή της αυτονομίας, του ανήκειν και της ικανότητας συμβάλλει στην ενίσχυση της ευημερίας αυτών (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991), μετέπειτα της εργασιακής

εμπλοκής και κατά επέκταση της επιθυμίας συμμετοχής του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα να περιορίζονται τα αρνητικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η απώλεια εργαζομένων (Bakker et al., 2003). Οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες είναι αυτά 'τα στοιχεία που πρέπει να αποκτώνται από μία ζωντανή οντότητα προκειμένου να διατηρήσει την ανάπτυξή της, την ολότητα και την υγεία της' (Deci & Ryan, 2000 p.326). Ωστόσο, εκείνο που έχει τη μεγαλύτερη σημασία είναι, πως είτε ικανοποιώντας βασικές ανθρώπινες ανάγκες, είτε εξυπηρετώντας στην επίτευξη στόχων, οι εργασιακοί πόροι αυξάνουν τις πιθανότητες για θετικά αποτελέσματα, αλλά και για εργασιακή εμπλοκή (Schaufeli & Bakker, 2004).

Φαίνεται πως το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων προτείνει την ύπαρξη αλληλεπιδράσεων, όπου οι δύο αυτές συνιστώσες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν τα επίπεδα ευημερίας των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2007, 2014). Σύμφωνα με την επίδραση της ενδυνάμωσης, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις, οι οποίες λειτουργούν ως προκλήσεις είναι υψηλές, αλλά παράλληλα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγάλη ποσότητα διαθέσιμων υποστηρικτικών πόρων, τότε τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής είναι υψηλά, οι εργασιακοί πόροι αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη αξία και οι εργαζόμενοι αφιερώνονται στο έργο (Bakker & Demerouti, 2007, 2014). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2015, όταν οι εργαζόμενοι δέχονταν περισσότερη στήριξη, αλλά και ανατροφοδότηση, οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις- πρόκλησεις ήταν θετικά συνδεδεμένες με την εργασιακή εμπλοκή αυτών (Tadic, Bakker, & Oerleman, 2015). Ενώ, η ρυθμιστική επίδραση, μοιάζει με την εφαρμογή ενός παράγοντα ασφαλείας. Οι εργασιακοί πόροι προστατεύουν τους εργαζόμενους από την επίδραση εκείνων των εργασιακών απαιτήσεων που δρουν με επιβαρυντικό τρόπο για εκείνους, αντικαθιστώντας, ουσιαστικά τη χαμένη ενέργεια από την προσπάθεια ολοκλήρωσης των απαιτητικών έργων και παρέχοντας στους εργαζόμενους τα εργαλεία, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους στρεσογόνους παράγοντες (Bakker & Demerouti, 2014) (role conflict, work family conflict, role ambiguity).

Παράλληλα, βασική υπόθεση του μοντέλου είναι πως στις περιπτώσεις, όπου, τόσο οι εργασιακές απαιτήσεις, όσο και οι εργασιακοί πόροι βρίσκονται σε πληθώρα, η συγκεκριμένη συνθήκη λειτουργεί με έναν ενισχυτικό και κινητήριο τρόπο και μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα εργασιακής συμμετοχής (Bakker, van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Τα υψηλά επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων, αποδεικνύεται πως δεν έχουν την ίδια αρνητική επίδραση, όταν οι εργασιακοί πόροι που είναι διαθέσιμοι για τους εργαζόμενους είναι περισσότεροι. Επομένως, ακόμα και σε περιόδους κρίσεων, όπως αυτή που έχει προκύψει από την συγκεκριμένη πανδημία που πλήττει ταυτόχρονα όλο τον

πλανήτη, όπου οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλότερες εξαιτίας των συνθηκών και ενδεχομένως, δεν μπορούν να μετριασθούν, η ανάδυση περισσότερων εργασιακών πόρων, θα μπορούσε να λειτουργήσει με ενθαρρυντικό τρόπο για τους εργαζόμενους. Φαίνεται πως άνθρωποι που μπορούν να προσφέρουν περισσότερους πόρους, να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού και ευχάριστου εργασιακού πλαισίου, ενισχύοντας στοιχεία που συνδέονται με την κινητοποίηση και την εμπλοκή των εργαζομένων, είναι οι ηγέτες σε έναν οργανισμό.

Ερευνητικές Υποθέσεις – Μοντέλο

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που έχουν παρατεθεί παραπάνω έχουν διαμορφωθεί οι εξής υποθέσεις και σκοπός της τρέχουσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνησή τους.

Συγκεκριμένα:

H1. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να συνδέεται και να επηρεάζει θετικά τους εργασιακούς πόρους για τους εργαζόμενους σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα, στην κρίση του covid 19.

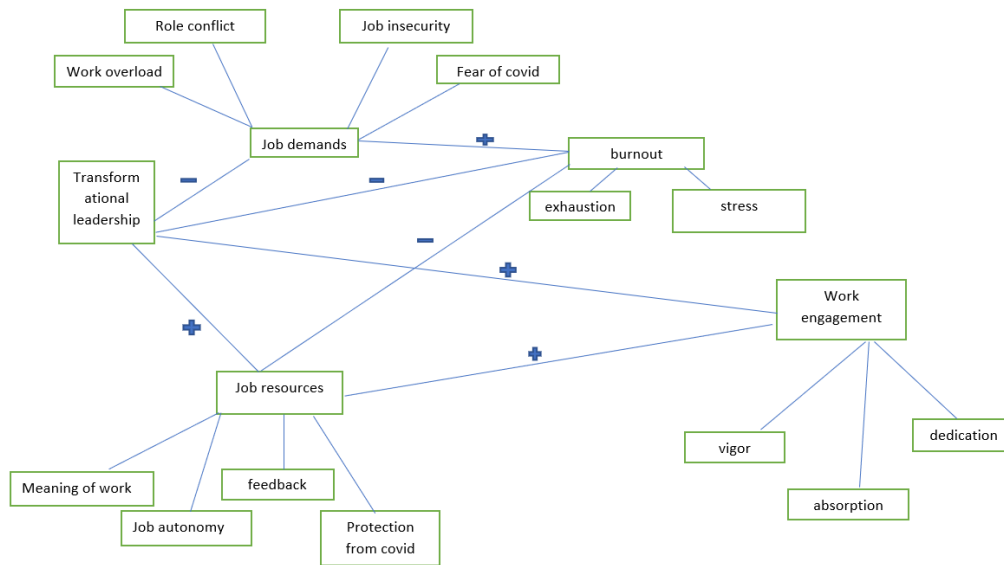
H2. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να συμβάλλει στον περιορισμό των εργασιακών απαιτήσεων για τους εργαζόμενους σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα, στην κρίση του covid 19.

H3. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα στην κρίση του covid 19.

H4. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση που προκύπτει από τις εργασιακές απαιτήσεις σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα στην κρίση του covid19.

H5. Οι εργασιακοί πόροι αναμένεται να συνδέονται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση ως αποτέλεσμα των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

H6. Οι εργασιακοί πόροι αναμένεται να συνδέονται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή ως αποτέλεσμα των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας.



Πίνακας 1: Απεικόνιση των μεταβλητών και των σχέσεων τους.

Εργαλεία

Για την μελέτη των παραπάνω υποθέσεων δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο χορηγήθηκε ηλεκτρονικά. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέκυψαν αυτούσιες από καλά σταθμισμένα εργαλεία τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί από την ερευνητική κοινότητα επανειλημμένα. Κατά την έναρξη του ερωτηματολογίου σε όλους του συμμετέχοντες αναφέρθηκε πως οι συγκεκριμένες δηλώσεις αναφέρονται στο διάστημα της επιστροφής των εργαζομένων από το καθεστώς της καραντίνας και χρειάζεται να απαντούν λαμβάνοντας υπόψη το δεδομένο της ύπαρξης του ιού του covid 19. Η συγκεκριμένη πρακτική αποσκοπούσε στο να επιτρέψει στην έρευνα να μελετήσει τις επιμέρους μεταβλητές μέσα στο πλαίσιο του συγκεκριμένου ιού. Χρησιμοποιήθηκε σε όλες τις ερωτήσεις – δηλώσεις 5βαθμη κλίμακα με εύρος 1=Ελάχιστα και 5= Πάρα πολύ. Παρακάτω παρατίθενται τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη μελέτη κάθε μεταβλητής.

Μετασχηματιστική Ηγεσία: Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις από το σύντομο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για αυτό το σκοπό με ερωτήσεις όπως «πόσο συχνά ο υπεύθυνός σας σας επικοινωνεί ένα καθαρό και θετικό όραμα για το μέλλον (Carless et al., 2000)

Εργασιακές απαιτήσεις: Οι ερωτήσεις για τη μελέτη των μεταβλητών των εργασιακών απαιτήσεων βασίστηκαν στα εργαλεία των Karasek (1985) και των Rizzo, House και Lietzman (1970). Συγκεκριμένα, ο φόρτος εργασίας αποτελούνταν από 6 δηλώσεις (πχ. *Έχω αρκετό χρόνο να κάνω οτιδήποτε χρειάζεται κατά την εργασία μου*), η σύγκρουση ρόλων από 7 δηλώσεις (*Μου έχουν ανατεθεί έργα χωρίς να υπάρχουν οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι ώστε αυτά να ολοκληρωθούν*). Η εργασιακή ανασφάλεια μελετήθηκε μέσω 4 δηλώσεων που βασίστηκαν στο έργο των De Witte (2000) και Rigotti, Schyns και Mohr (2003) και ο φόβος για την ασθένεια του covid19 με ερωτήσεις που βασίστηκαν στο έργο των Brug, Aro, Oenema, De Zwart, Richardus και Bishop (2004). Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έγινε αντικατάσταση της λέξης SARS με την λέξη Covid19 προκειμένου να μπορεί να εφαρμοστεί.

Εργασιακοί Πόροι: Για την μελέτη του νοήματος της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν 3 δηλώσεις (Η εργασία που κάνω είναι πολύ σημαντική για εμένα) βασισμένες στο έργο του Tymon (1988) (στο Spreitzer, 1995), ενώ για την μελέτη της αυτονομίας κατά την εργασία χρησιμοποιήθηκαν 3 ερωτήσεις που βασίστηκαν στο έργο των Hackman και Oldham (1975) (στο Spreitzer, 1995). Η ανατροφοδότηση μετρήθηκε με 3 ερωτήσεις από το έργο του Singh (1993) με παράδειγμα το *‘Λαμβάνω αρκετές πληροφορίες από τους υπευθύνους μου σχετικά με την απόδοσή μου στην εργασία μου’* και τέλος, η αντίληψη προστασίας από τον covid19 μετρήθηκε μέσα από μία νέα ερώτηση *‘Παρέχονται στην εργασία μου όλα τα απαραίτητα μέσα που χρειάζονται για να προστατεύομαι’*.

Εργασιακή Εξάντληση: Η μέτρηση της εργασιακής εξάντλησης βασίστηκε στο έργο των Schaufeli και Salanova (2007), αποτελούμενη από τις 3 συνιστώσες, αυτή της εξουθένωσης, της ανεπάρκειας και του κυνισμού. Ωστόσο, για τη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε μόνο η διάσταση της εξάντλησης και για τη μέτρηση της εξάντλησης που δημιουργείται λόγω του στρες που επιφέρει η ύπαρξη του κορονοϊού χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983).

Εργασιακή Εμπλοκή: Η μέτρηση της έννοιας της εργασιακής εμπλοκής έγινε μέσω του έργου των Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma and Bakker (2002) και συγκεκριμένα για κάθε συνιστώσα αυτής χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα για την ενεργητικότητα 6 δηλώσεις (*Στην εργασία μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά*) για την αφοσίωση 5 δηλώσεις (*Για μένα η εργασία μου είναι γεμάτη προκλήσεις*) και για την

απορρόφηση 6 δηλώσεις (Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.)

Αποτελέσματα

Αποτελέσματα ανάλυσης

Μεθοδολογία ανάλυσης και μοντέλο στο περιβάλλον του SMART PLS 4

Στην έρευνα συμμετείχαν 102 (62.2%) άντρες και 62 (37.8%) γυναίκες. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος ήταν η εξής: το 11% (v=18) ήταν ηλικίας 18 έως 24 ετών, το 20.7% (v=34) ήταν ηλικίας 25 έως 34 ετών, το 27.4% (v=45) ήταν ηλικίας 35 έως 44 ετών, το 17.1% (v=28) ήταν ηλικίας 45 έως 54 ετών, το 14% (v=23) ήταν ηλικίας 55 έως 64 ετών και το 9.8% (v=16) ήταν ηλικίας 65 ετών και άνω. Επιπλέον, από το σύνολο του δείγματος, το 27.4% (v=45) είχαν 1 έως 3 έτη εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό, το 34.1% (v=56) είχαν 4 έως 6 έτη εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό, το 25.6% (v=42) είχαν 6 έως 10 έτη εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό και το 12.8% (v=21) είχαν περισσότερα από 10 έτη εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό. Τα ευρήματα σχετικά με τον αριθμό ατόμων που εργάζονται στο συγκεκριμένο κατάστημα έδειξαν πως το 23.2% (v=38) των συμμετεχόντων εργαζόντουσαν σε ένα κατάστημα που απασχολούσε λιγότερα από 10 άτομα, το 27.6% (v=43) εργαζόντουσαν σε ένα κατάστημα που απασχολούσε 11-20 άτομα, το 19.5% (v=38) εργαζόντουσαν σε ένα κατάστημα που απασχολούσε 21-30 άτομα, το 20.7% (v=34) εργαζόντουσαν σε ένα κατάστημα που απασχολούσε 31-40 άτομα, το 6.1% (v=10) εργαζόντουσαν σε ένα κατάστημα που απασχολούσε 41-50 άτομα και το 4.3% (v=7) εργαζόντουσαν σε ένα κατάστημα που απασχολούσε περισσότερα από 50 άτομα. Τέλος, από το σύνολο των συμμετεχόντων το 11% (v=18) ήταν απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 14% (v=23) ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 40.9% (v=67) ήταν απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 26.2% (v=43) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 3.7% (v=6) ήταν κάτοχοι διδακτορικού.

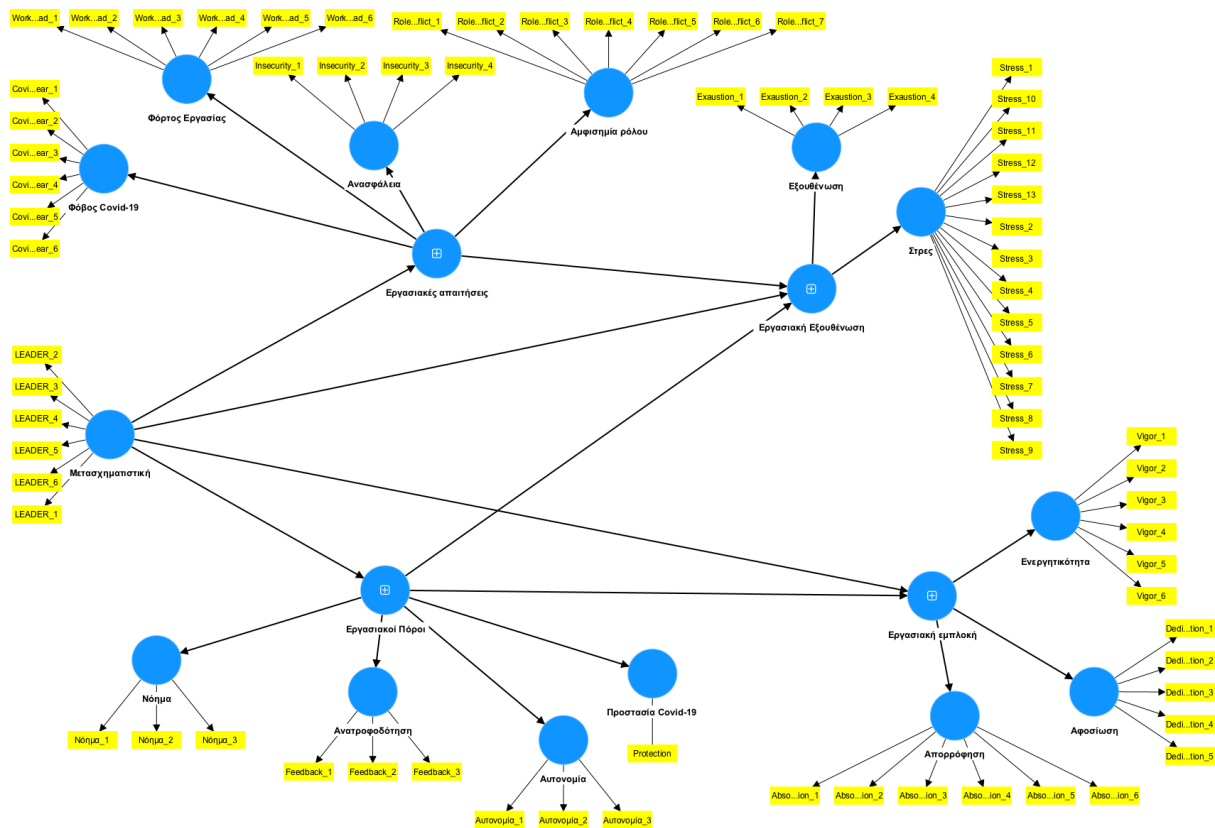
		v	%
Φύλο	Άντρας	102	62.2%
	Γυναίκα	62	37.8%
Ηλικία	18-24	18	11.0%

	25-34	34	20.7%
	35-44	45	27.4%
	45-54	28	17.1%
	55-64	23	14.0%
	65 και άνω	16	9.8%
Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο οργανισμό	1-3 έτη	45	27.4%
	4-6 έτη	56	34.1%
	7-10 έτη	42	25.6%
	10 έτη και πάνω	21	12.8%
Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο συγκεκριμένο κατάστημα	1 με 10	38	23.2%
	11 με 20	43	26.2%
	21 με 30	32	19.5%
	31 με 40	34	20.7%
	41 με 50	10	6.1%
	50 και άνω	7	4.3%
Μορφωτικό επίπεδο	Πρωτοβάθμια	18	11.0%
	Δευτεροβάθμια	23	14.0%
	Τριτοβάθμια	67	40.9%
	Μεταπτυχιακό	43	26.2%
	Διδακτορικό	6	3.7%

Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου έγινε χρήση του λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας SMART-PLS 4. Η ανάλυση βασίστηκε στη μεθοδολογία Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM) η οποία επιτρέπει την ανάδειξη άμεσων και έμμεσων επιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η μέθοδος PLS-SEM προσφέρει δυνατότητες χρήσης των μοντέλων ιεραρχικών συνιστωσών, τα οποία βασίζονται σε σχηματιζόμενες (formative) και ανακλαστικές (reflective) συνιστώσες (Becker, Klein & Wetzels, 2012). Το ερευνητικό μοντέλο της παρούσας έρευνας

στο περιβάλλον του SMART PLS παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2. Συγκεκριμένα, οι εργασιακές απαιτήσεις, η εργασιακή εξουθένωση, οι εργασιακοί πόροι και η εργασιακή εμπλοκή αποτελούν συνιστώσες υψηλής τάξης που αποτελούνται από σχηματιζόμενες και ανακλαστικές συνιστώσες ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια συνιστώσα χαμηλότερης τάξης που αποτελείται μόνο από ανακλαστικές συνιστώσες.



Διάγραμμα 1. Προτεινόμενο μοντέλο

Στο πρώτο στάδιο τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας PLS- SEM μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να διερευνηθεί το επίπεδο δομικής εγκυρότητας του ερευνητικού μοντέλου. Η δομική εγκυρότητα αξιολογείται από τις παραγοντικές φορτίσεις των ερωτήσεων και το αντίστοιχο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value), όπως αυτό προκύπτει από μια ανάλυση bootstrapping 5000 επαναλήψεων (Roos & Bauldry, 2021). Η αξιοπιστία των παραγόντων του ερευνητικού μοντέλου αποτυπώθηκε μέσα από τον υπολογισμό των συντελεστών: Cronbach's alpha, Composite reliability (rho_a), Composite reliability (rho_c) και Average variance extracted (AVE). Οι παράγοντες εμφανίζουν ένα

καλό επίπεδο αξιοπιστίας αν οι τιμές των συγκεκριμένων δεικτών ξεπερνούν το 0.7 (Kate & Christopher, 2020). Τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας PLS- SEM παρέχουν στοιχεία και σχετικά με τη διακριτική εγκυρότητα του ερευνητικού μοντέλου. Η διακριτική εγκυρότητα αποτυπώνεται από το δείκτη Heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Οι Henseler, Ringle και Sarstedt, (2014) αναφέρουν ότι ο δείκτης HTMT σε όλα τα ζεύγη μεταβλητών πρέπει να είναι μικρότερος από 0.7 (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2014). Τέλος, μέσα από την ανάλυση PLS- SEM παρέχονται στοιχεία που αφορούν τη μέθοδο SEM (Structural Equation Modelling) από την οποία προκύπτουν ευρήματα σχετικά με τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η σημαντικότητα των επιδράσεων (άμεσων και έμμεσων) προκύπτει από μια ανάλυση bootstrapping 5000 επαναλήψεων.

Αποτελέσματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Στον Πίνακα 3 δίνονται τα αποτελέσματα που αφορούν την αξιοπιστία των παραγόντων του προτεινόμενου ερευνητικού μοντέλου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι όλοι οι παράγοντες εμφανίζουν συντελεστή Cronbach's alpha άνω του 0.9, συντελεστή Composite reliability rho a άνω του 0.9, συντελεστή Composite reliability rho c άνω του 0.9 και δείκτη AVE άνω του 0.8. Συγκεντρωτικά, όλοι οι παράγοντες του ερευνητικού μοντέλου εμφανίζουν υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα για τους δείκτες αξιοπιστίας του προτεινόμενου μοντέλου

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Αμφισημία ρόλου	0.961	0.961	0.968	0.810
Ανασφάλεια	0.933	0.933	0.952	0.832
Ανατροφοδότηση	0.900	0.900	0.938	0.833
Απορρόφηση	0.952	0.952	0.961	0.805

Αυτονομία	0.908	0.908	0.942	0.845
Αφοσίωση	0.941	0.941	0.955	0.810
Ενεργητικότητα	0.947	0.947	0.958	0.791
Εξουθένωση	0.929	0.929	0.949	0.824
Εργασιακές απαιτήσεις	0.960	0.987	0.982	0.774
Εργασιακή Εξουθένωση	0.876	0.982	0.961	0.778
Εργασιακή εμπλοκή	0.982	0.982	0.983	0.774
Εργασιακοί Πόροι	0.969	0.969	0.973	0.780
Μετασχηματιστική	0.978	0.978	0.982	0.902
Νόημα	0.898	0.899	0.936	0.830
Στρες	0.735	0.977	0.931	0.783
Φόβος Covid-19	0.949	0.949	0.959	0.797
Φόρτος Εργασίας	0.890	0.947	0.704	0.790

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη διακριτική εγκυρότητα του ερευνητικού μοντέλου. Η ανάλυση έδειξε ότι όλοι οι δείκτες HTMT είναι μικρότεροι του 0.4. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η διακριτική εγκυρότητα του ερευνητικού μοντέλου είναι αρκετά υψηλή. Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι όλες οι παραγοντικές φορτίσεις είναι μεγαλύτερες του 0.7 κατά απόλυτη τιμή και είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $\alpha=0.05$ καθώς όλα τα p-values βρέθηκαν μικρότερα του 0.05. Τα αποτελέσματα των παραγοντικών φορτίσεων και του επιπέδου σημαντικότητας τους δίνονται αναλυτικά στο παράρτημα (Πίνακας Α).

Πίνακας 4. Αποτελέσματα ελέγχου διακριτικότητας των παραγόντων (Discriminant validity) με βάση το κριτήριο HTMT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Αμφισημία ρόλου																		
2. Ανασφάλεια	0.282																	
3. Ανατροφοδότηση	0.300	0.310																
4. Απορρόφηση	0.293	0.291	0.295															
5. Αυτονομία	0.277	0.293	0.300	0.301														
6. Αφοσίωση	0.293	0.292	0.299	0.303	0.291													
7. Ενεργητικότητα	0.296	0.306	0.314	0.302	0.293	0.299												
8. Εξουθένωση	0.237	0.217	0.227	0.242	0.215	0.234	0.238											
9. Εργασιακές απαιτήσεις	0.311	0.308	0.301	0.299	0.288	0.297	0.300	0.227										
10. Εργασιακή Εξουθένωση	0.244	0.235	0.250	0.252	0.232	0.240	0.251	0.316	0.243									
11. Εργασιακή εμπλοκή	0.294	0.296	0.303	0.319	0.295	0.319	0.319	0.238	0.298	0.248								
12. Εργασιακοί Πόροι	0.293	0.297	0.333	0.301	0.330	0.299	0.307	0.227	0.297	0.242	0.302							
13. Μετασηματιστική	0.282	0.276	0.285	0.282	0.275	0.278	0.290	0.282	0.283	0.292	0.283	0.284						
14. Νόημα	0.302	0.296	0.303	0.309	0.306	0.307	0.323	0.243	0.305	0.253	0.313	0.337	0.294					
15. Προστασία Covid-19	0.165	0.148	0.160	0.165	0.157	0.173	0.156	0.096	0.164	0.106	0.164	0.193	0.152	0.179				
16. Στρες	0.245	0.240	0.256	0.254	0.236	0.241	0.254	0.297	0.247	0.318	0.250	0.247	0.295	0.255	0.109			

17. Φόβος Covid-19	0.298	0.293	0.289	0.308	0.289	0.297	0.290	0.221	0.314	0.238	0.298	0.295	0.279	0.305	0.173	0.243	
18. Φόρτος Εργασίας	0.307	0.308	0.309	0.301	0.296	0.307	0.309	0.230	0.320	0.251	0.305	0.305	0.291	0.315	0.164	0.257	0.308

Αποτελέσματα για τις άμεσες επιδράσεις

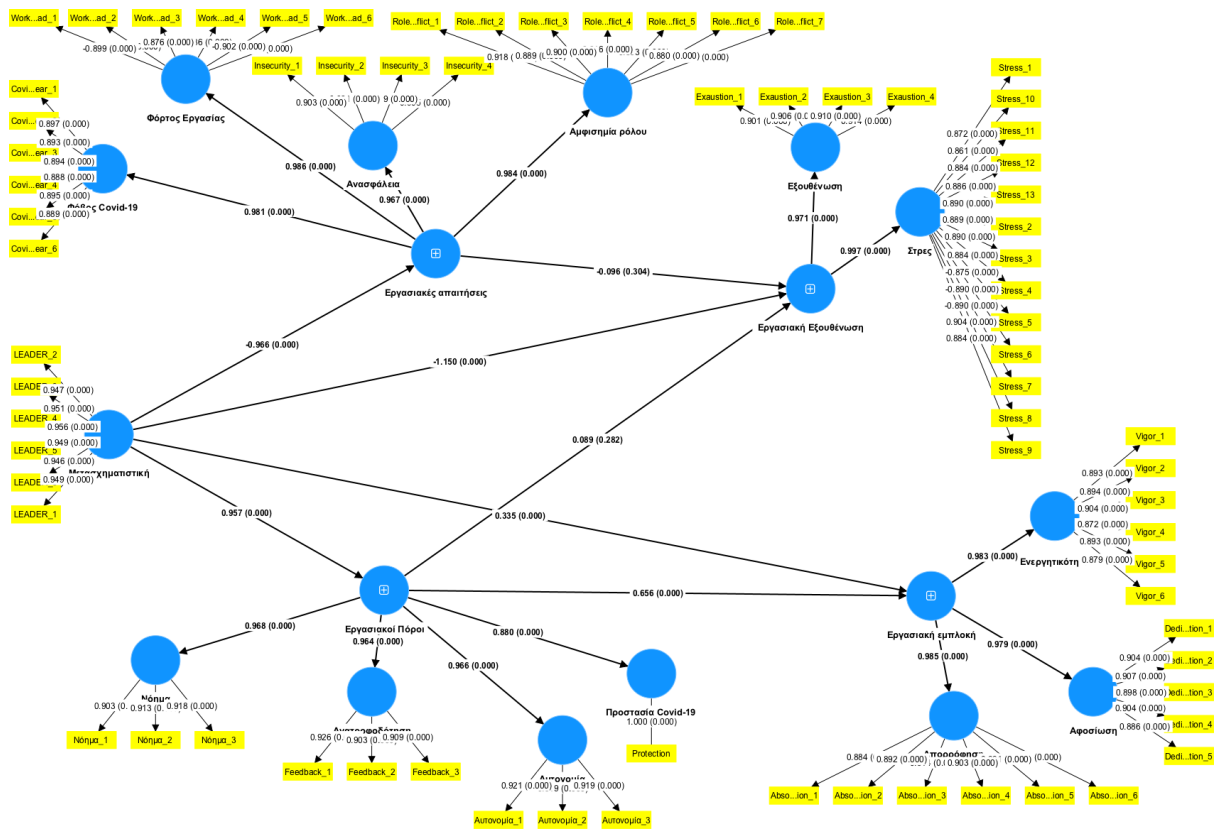
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τις άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών (Πίνακας 5). Αρχικά, προέκυψε πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεση θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή ($b=0.332$, $t=6.023$, $p<0.05$) και στους εργασιακούς πόρους ($b=0.956$, $t=187.219$, $p<0.05$). Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεση αρνητική επίδραση στην εργασιακή εξουθένωση ($b=-1.074$, $t=12.782$, $p<0.05$) και στις εργασιακές απαιτήσεις ($b=0.965$, $t=200.784$, $p<0.05$). Επιπρόσθετα, προέκυψε πως οι εργασιακοί πόροι έχουν άμεση θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή ($b=0.660$, $t=12.025$, $p<0.05$) αλλά δεν έχουν άμεση επίδραση στην εργασιακή εξουθένωση ($b=0.043$, $t=0.490$, $p=0.624$). Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι εργασιακές απαιτήσεις δεν έχουν άμεση επίδραση στην εργασιακή εξουθένωση ($b=-0.066$, $t=0.673$, $p=0.501$).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα για τις άμεσες επιδράσεις με τη μέθοδο bootstrapping (5000 επαναλήψεις)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Εργασιακές απαιτήσεις ->					
Εργασιακή Εξουθένωση	-0.066	-0.068	0.098	0.673	0.501
Εργασιακοί Πόροι ->					
Εργασιακή Εξουθένωση	0.043	0.043	0.088	0.490	0.624
Εργασιακοί Πόροι ->					
Εργασιακή εμπλοκή	0.660	0.660	0.055	12.025	0.000

Μετασχηματιστική -					
> Εργασιακές απαιτήσεις	-0.965	-0.965	0.005	200.784	0.000
Μετασχηματιστική -					
> Εργασιακή Εξουθένωση	-1.074	-1.076	0.084	12.782	0.000
Μετασχηματιστική -					
> Εργασιακή εμπλοκή	0.332	0.332	0.055	6.023	0.000
Μετασχηματιστική -					
> Εργασιακοί Πόροι	0.956	0.956	0.005	187.219	0.000

Τα αποτελέσματα του ερευνητικού μοντέλου δίνονται στο Διάγραμμα 2 που ακολουθεί. Στις ακμές του ερευνητικού μοντέλου καταγράφεται ο συντελεστής της κάθε επίδρασης και σε παρένθεση το επίπεδο σημαντικότητας (p-value).



Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα τελικού μοντέλου

Αποτελέσματα για τις έμμεσες επιδράσεις

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με τις έμμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν επιβεβαιώνεται η έμμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση μέσω των εργασιακών απαιτήσεων ($b=0.064, t=0.673, p=0.501$) ενώ επιβεβαιώνεται η έμμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή εμπλοκή μέσω των εργασιακών πόρων ($b=0.631, t=12.213, p=0.000$). Επιπλέον, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν επιβεβαιώνεται η έμμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση μέσω των εργασιακών πόρων ($b=0.041, t=0.490, p=0.624$)

Πίνακας 6. Αποτελέσματα για τις έμμεσες επιδράσεις με τη μέθοδο bootstrapping (5000 επαναλήψεις)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Μετασχηματιστική ->					
Εργασιακοί Πόροι ->	0.631	0.630	0.052	12.213	0.000
Εργασιακή εμπλοκή					
Μετασχηματιστική ->					
Εργασιακές απαιτήσεις ->	0.064	0.066	0.095	0.673	0.501
Εργασιακή Εξουθένωση					
Μετασχηματιστική ->					
Εργασιακοί Πόροι ->	0.041	0.041	0.084	0.490	0.624
Εργασιακή Εξουθένωση					

Προβλεπτική ικανότητα ερευνητικού μοντέλου

Στον Πίνακα 7 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την προβλεπτική ικανότητα του ερευνητικού μοντέλου. Για το σκοπό αυτό υπολογίστηκε ο συντελεστής μεταβλητότητας R^2 που δείχνει το ποσοστό της μεταβλητότητας της κάθε μεταβλητής που ερμηνεύεται από το μοντέλο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το ερευνητικό μοντέλο προβλέπει άνω του 90% της μεταβλητότητας της κάθε μεταβλητής ($R\text{-square} > 0.9$). Αναλυτικότερα, το ερευνητικό μοντέλο προβλέπει το 93.2% της μεταβλητότητας των εργασιακών απαιτήσεων, το 94.8% της μεταβλητότητας της εργασιακής εξουθένωσης, το 96.4% της μεταβλητότητας της εργασιακής εμπλοκής και το 91.7% της μεταβλητότητας των εργασιακών πόρων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το ερευνητικό μοντέλο έχει υψηλή προβλεπτική ικανότητα.

Πίνακας 7. Αποτελέσματα για την προσαρμογή του ερευνητικού μοντέλου

	R-square	R-square adjusted
Εργασιακές απαιτήσεις	0.932	0.932
Εργασιακή Εξουθένωση	0.948	0.947
Εργασιακή εμπλοκή	0.964	0.964
Εργασιακοί Πόροι	0.917	0.916

Σύνοψη ερευνητικών υποθέσεων

Στον Πίνακα 8 δίνεται η σύνοψη των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση μέσω της μεθόδου Structural Equation Model (SEM) για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ανέδειξαν ότι επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις H1, H2 και H3 ενώ δεν επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις H4, H5 και H6.

Πίνακας 8. Σύνοψη ερευνητικών υποθέσεων

Υπόθεση	Επιβεβαίωση
H1. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να συνδέεται και να επηρεάζει θετικά τους εργασιακούς πόρους για τους εργαζόμενους σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα, στην κρίση του covid 19.	Ναι
H2. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να συμβάλλει στον περιορισμό των εργασιακών απαιτήσεων για τους εργαζόμενους σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα, στην κρίση του covid 19.	Ναι
H3. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να επηρεάζει θετικά την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων σε περιόδους κρίσης	Ναι

και συγκεκριμένα στην κρίση του covid 19.	
H4. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένεται να συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση που προκύπτει από τις εργασιακές απαιτήσεις σε περιόδους κρίσης και συγκεκριμένα στην κρίση του covid19	Όχι (αλλά επιβεβαιώθηκε η άμεση αρνητική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή εξουθένωση)
H5. Οι εργασιακοί πόροι αναμένεται να συνδέονται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση ως αποτέλεσμα των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας.	Όχι (δεν επιβεβαιώθηκε ούτε η άμεση αρνητική επίδραση των εργασιακών πόρων στην εργασιακή εξουθένωση)
H6. Οι εργασιακοί πόροι αναμένεται να συνδέονται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή ως αποτέλεσμα των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας.	Όχι (αλλά επιβεβαιώθηκε η άμεση θετική επίδραση των εργασιακών πόρων στην εργασιακή εμπλοκή)

Συμπεράσματα και συζήτηση

Όπως γίνεται αντιληπτό από την ανάλυση των δεδομένων από τις έξι υποθέσεις που είχαν διατυπωθεί εμφανίστηκαν να επιβεβαιώνονται οι τρεις. Η μετασχηματιστική ηγεσία, με τις πρακτικές της, τη δημιουργία οράματος για τον οργανισμό και το μέλλον του, τη στήριξη προς τους εργαζόμενους, την καθαρή και με διαφάνεια επικοινωνία, την πρόθεση για παροχή αυτονομίας (Bass, 1985, Podsakoff et al., 1990, HBass & Avolio, 1994, Podsakoff et al., 1990).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σύμφωνα με τον Hamblin (1958), σε περιόδους κρίσης, οι ηγέτες είναι περισσότερο πιθανό να επηρεάσουν τα μέλη των ομάδων, από ό,τι σε περιόδους μη κρίσης, καθώς η επιρροή που ασκούν στην απόδοση που οι ακόλουθοι έχουν είναι υψηλότερη, από ό,τι σε περιόδους που δε χαρακτηρίζονται από κρίση (Mumford et al., 2007). Σε τέτοιες περιόδους οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς (Leiter & Harvie, 1997) και καλούνται να είναι εκείνοι που θα επηρεάσουν και θα διατηρήσουν την ψυχραιμία και την ηρεμία σε ένα πλαίσιο που έχει σημαντικά διαταραχθεί, ηρεμία μπροστά στην αντιξοότητα, και ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από χάος και ανησυχία (Van Wart & Kapucu, 2011).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποδεικνύεται και από τη συγκεκριμένη έρευνα ως ένα εργαλείο που μπορεί να υιοθετηθεί από τους υπευθύνους και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, αποδεικνύεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία που επέδειξαν οι υπεύθυνοι των καταστημάτων την περίοδο του κορονοϊού συνέβαλε στην ενίσχυση των εργασιακών πόρων που αφορούν στους εργαζόμενους, επιβεβαιώνοντας την πρώτη υπόθεση του μοντέλου, όπως αναμενόταν (H1). Ενισχύθηκαν η αυτονομία, η αίσθηση νοήματος για την εργασία, η ανατροφοδότηση και η αίσθηση προστασίας από τον κορονοϊό. Πρόκειται για εργασιακούς πόρους που σχεδόν στην πλειονότητά τους, έχουν αποδειχτεί από την ερευνητική κοινότητα ως θεμέλια του μοντέλου των εργασιακών πόρων – απαιτήσεων (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003, Bakker & Demerouti, 2007). Οι ίδιοι εργασιακοί πόροι, από την μία πλευρά, αποδείχτηκε ότι συνδέονται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή, αποδεικνύοντας πως όσο υψηλότερα τα επίπεδα αυτών τόσο υψηλότερα τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων. Φαίνεται πως οι πόροι που αναδύονται από την εργασία έχουν έναν ρόλο εσωτερικής κινητοποίησης (Bakker et al., 2008) και θεωρείται πως αυξάνουν την εργασιακή εμπλοκή και κατά επέκταση, την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004., Hakanen et al., 2006), γεγονός που επιβεβαιώθηκε. Από την άλλη πλευρά, δεν αποδείχτηκε ότι συνδέονται θετικά με την εργασιακή εμπλοκή ως αποτέλεσμα των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας, απορρίπτοντας με αυτό τον τρόπο την έκτη υπόθεση του ερευνητικού μοντέλου (H6). Ωστόσο, τα υψηλά επίπεδα των εργασιακών πόρων δε αποδείχτηκε να συνδέονται αρνητικά ούτε με την εργασιακή εξουθένωση. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία δε φάνηκε να συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή εξουθένωση μέσω της επίδρασής της στους εργασιακούς πόρους (απόρριψη της H5), αλλά μόνο άμεσα (επιβεβαίωση της H3). Η απόρριψη της υπόθεσης αυτής θα μπορούσε να αποδοθεί στο ότι οι συγκεκριμένοι αφορούν πόρους που ίσως φέρνουν αποτέλεσμα σε περιόδους που η αναστάτωση και η αλλαγή δε βρίσκονται σε αυτά τα υψηλά επίπεδα. Μπορεί να ενισχύονται από την μετασχηματιστική ηγεσία, όμως ο κορονοϊός είναι μία συνθήκη πρωτόγνωρη η οποία διατάραξε την καθημερινότητα όλων με ξεχωριστό τρόπο και ίσως οι συγκεκριμένοι εργασιακοί πόροι να μην είναι εκείνοι που χρειάζονται οι εργαζόμενοι προκειμένου να περιορίσουν την αίσθηση στρες και εξάντλησης.

Παράλληλα, οι πρακτικές αυτές που ακολουθούνται από τους μετασχηματιστικούς

ηγέτες στις συγκεκριμένες περιπτώσεις αποδείχθηκαν να συμβάλλουν τόσο στην ενίσχυση των πόρων, αλλά και στην ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας την τρίτη υπόθεση του ερευνητικού μοντέλου (H3), όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Με αυτό τον τρόπο η έρευνα συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και επιβεβαιώνει την ύπαρξη αυτών των σχέσεων, ενώ παράλληλα καταδεικνύει την ανάγκη για μετασχηματιστικούς ηγέτες σε περιόδους κρίσης, που φαίνονται να προσφέρουν στους εργαζόμενους εκείνα τα στοιχεία που χρειάζονται ώστε να αισθάνονται περισσότερο εμπλεγμένοι με τον οργανισμό. Ενδεχομένως οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη σε περιόδους κρίσης να λάβουν στήριξη και κατεύθυνση και να προσανατολιστούν σε ένα πλέον αισιόδοξο μέλλον. Μία κρίση δίνει τη δυνατότητα στους μετασχηματιστικούς ηγέτες να προσφέρουν λύσεις και μία περισσότερο θετική και ελπιδοφόρα εικόνα του μέλλοντος (Conger, 1999). Με τον ίδιο τρόπο επιβεβαιώνεται και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση που αναφέρεται στην άμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις εργασιακές απαιτήσεις (H2). Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων που χρησιμοποιούσαν πρακτικές συνδεδεμένες με τη μετασχηματιστική ηγεσία οδήγησαν στον περιορισμό των εργασιακών απαιτήσεων που χαρακτήριζαν τους εργαζόμενους την περίοδο της δεύτερης επανέναρξης λειτουργίας των καταστημάτων. Ο φόρτος εργασίας, η σύγκρουση του ρόλου, ο φόβος για τον κορονοϊό και η εργασιακή ανασφάλεια αποδείχθηκε πως μπορούν να περιοριστούν μέσα από τις πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτό ενδέχεται να οφείλεται στην ενθάρρυνση της συνεργασίας, έτσι ώστε να περιορίζονται οι αρμοδιότητες, στην αναγνώριση των εργαζομένων και στην καθαρή επικοινωνία και τα διάφανα μηνύματα που οι υπεύθυνοι μετέδιδαν.

Παρά το γεγονός πως τα επίπεδα των εργασιακών απαιτήσεων μειώθηκαν με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δεν επιβεβαιώθηκε πως η ίδια έμμεσα μέσω του περιορισμού των απαιτήσεων συμβάλλει στην μείωση των επιπέδων της εργασιακής εξουθένωσης και του στρες που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω του κορονοϊού (H4). Ωστόσο, ούτε οι συγκεκριμένες εργασιακές απαιτήσεις βρέθηκαν να επηρεάζουν αρνητικά τα επίπεδα της εξάντλησης, αλλά και του στρες που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Ενδεχομένως η επίδραση του κορονοϊού στο συγκεκριμένο κλάδο να μην είχε την ίδια μορφή με τον κλάδο των υγειονομικών επαγγελματιών, όπου και έχουν γίνει οι περισσότερες έρευνες. Στο συγκεκριμένο τελευταίο κλάδο, αυξήθηκαν

κατά πολύ οι αρμοδιότητες των επαγγελματιών, η πίεση του χρόνου και ο φόβος για τον ιό, δεδομένης της αυξημένης επικινδυνότητας του περιβάλλοντος. Παράλληλα, το γεγονός πως η έρευνα εκτυλίχθηκε έπειτα από την ολοκλήρωση και της δεύτερης καραντίνας να διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι εργαζόμενοι είχαν ήδη βιώσει την επανένταξη στο εργασιακό πλαίσιο και ενδεχομένως η προσαρμογή να ήταν ευκολότερη και πλέον διαχειρίσιμες οι συγκεκριμένες εργασιακές απαιτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές στην τρέχουσα έρευνα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κορονοϊός έφερε στην καθημερινότητα σημαντικές αλλαγές, στις οποίες οι άνθρωποι, εργαζόμενοι και μη χρειάστηκε να προσαρμοστούν. Οι μετασχηματιστικές πρακτικές φαίνεται και αποδείχτηκε να είναι το εργαλείο με το οποίο οι ηγέτες μπορούν να αυξήσουν εργασιακούς πόρους, να μειώσουν εργασιακές απαιτήσεις, να μειώσουν το αίσθημα της εργασιακής εξουθένωσης και του στρες που προκύπτει από την έκταση που ο κορονοϊός έχει λαβει στη ζωή όλων και να συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων με στόχο τα καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, δεν αποδείχτηκε η έμμεση επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων και των εργασιακών πόρων, παρόλο που πρόκειται για ένα ευρέως μελετημένο μοντέλο. Αυτό επιτρέπει την περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος και των συγκεκριμένων σχέσεων.

Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το γεγονός πως η συγκεκριμένη έρευνα έλαβε χώρα έπειτα από το δεύτερο καθεστώς καραντίνας που επιβλήθηκε στην Ελλάδα, αποτελεί περιορισμό και παράγοντα που θεωρείται πως έχει επηρεάσει τα δεδομένα και τις σχέσεις, καθώς οι εργαζόμενοι εκτέθηκαν για δεύτερη φορά στη συγκεκριμένη συνθήκη και κάποια στοιχεία ενδεχομένως ήταν περισσότερο γνώριμα και κατά επέκταση, περισσότερο διαχειρίσιμα. Παράλληλα, οι συγκεκριμένοι πόροι και απαιτήσεις, όπως ήδη έχει επισημανθεί, παρόλο που φάνηκαν να συνδέονται σημαντικά με την εργασιακή εμπλοκή και την εργασιακή εξάντληση άμεσα, δεν παρουσίασαν την ίδια σημαντική σχέση όταν συμμετείχε στη σχέση η μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς ενδέχεται να μην ήταν οι κατάλληλες μεταβλητές

τις οποίες με την ενίσχυση και εξασθένησή τους η μετασχηματιστική εργασία θα μπορούσε να συμβάλει στην εργασιακή εξουθένωση, το στρες αλλά και την εργασιακή εμπλοκή. Επομένως, προτείνεται να ερευνηθούν οι συγκεκριμένες σχέσεις και από τη σκοπιά άλλων πόρων και απαιτήσεων. Αναφορικά με τους πόρους προτάσεις για συμμετοχή σε επόμενη έρευνα θα μπορούσε να είναι η υποστήριξη από τους ηγέτες, η ψυχολογική στήριξη, η παροχή περισσότερων εργαλείων για την διεκπεραίωση εργασιών, η ομαδική εργασία. Με αυτό τον τρόπο ενδεχομένως να επιτευχθεί η διαδικασία δύο κατευθύνσεων (Demerouti et al., 2001), όπου η αύξηση των εργασιακών πόρων θα επιφέρει ταυτόχρονη μείωση των εργασιακών απαιτήσεων, καταλήγοντας σε καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology, 44*(1), 1-10.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103434.
- Ashour, H. M., Elkhatab, W. F., Rahman, M., & Elshabrawy, H. A. (2020). Insights into the recent 2019 novel coronavirus (SARS-CoV-2) in light of past human coronavirus outbreaks. *Pathogens, 9*(3), 186-200.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology, 83*(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In *Wellbeing: a complete reference guide Volume III Work and Wellbeing* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior, 62*(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources may buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003b). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology, 12*(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003c). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management, 10*(1), 16.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- 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.
- Bergquist, R., Kiani, B., & Manda, S. (2020). First year with Covid-19: Assessment and prospects. *Geospatial Health*, 15(2), 187-190.
- Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy research*, 26(4), 367-377.
- Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public administration review*, 63(5), 544-553.
- Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press. Available in <https://books.google.gr/books?id=P9dsDQAAQBAJ&lpg=PA1&ots=yLL9IwaD8J&lr&hl=el&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338-349.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Brug, J., Aro, A. R., Oenema, A., De Zwart, O., Richardus, J. H., & Bishop, G. D. (2004). SARS risk perception, knowledge, precautions, and information sources, the Netherlands. *Emerging infectious diseases*, 10(8), 1486.

Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 53-69. Available at <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/039.pdf>

Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.

Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. and Yun, S. (2016), "Two faces of empowering leadership: enabling and burdening", *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 4, pp. 602-616

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 24(4), 385-396.

Cohen, S., & Wills, T. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452.

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of psychosomatic research*, 43(1), 7-16.

Cortell, A. P., & Peterson, S. (1999). Altered states: Explaining domestic institutional change. *British journal of political science*, 177-203.

De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of warr's vitamin model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65-78.

Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal Of Work Environment & Health*, 27(4), 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001b). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.

Eastburg, M. C., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994). Social support, personality, and burnout in nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(14), 1233-1250.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

Firth, H., & Britton, P. (1989). 'Burnout', absence and turnover amongst British nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 55-59.

Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), 4-10.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.

Gautam, R., & Sharma, M. 2019-nCoV pandemic: A disruptive and stressful atmosphere for Indian academic fraternity. *Brain, Behavior, and Immunity*.

Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.

Guan, W. J., Ni, Z. Y., Hu, Y., Liang, W. H., Ou, C. Q., He, J. X., ... & Zhong, N. S. (2020). Clinical characteristics of 2019 novel coronavirus infection in China. *MedRxiv*. 8*****

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

Hamblin, R. L. (1958). Leadership and crises. *Sociometry*, 21(4), 322-335.

Hamza Shuja, K., Aqeel, M., Jaffar, A., & Ahmed, A. (2020). COVID-19 pandemic and impending global mental health implications. *Psychiatria Danubina*, 32(1), 32-35.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1-3), 73-93.

Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., ... & Cheng, Z. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The lancet*, 395(10223), 497-506.

Janoff-Bulman, R., & Frieze, I. H. (1983). A theoretical perspective for understanding reactions to victimization. *Journal of social issues*, 39(2), 1-17.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on

- transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kate, M. L., & Christopher, A. L. (2020). *An Introduction to Psychological Tests and Scales* (3rd ed.). Routledge.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kapucu, N. (2009). Interorganizational coordination in complex environments of disasters: The evolution of intergovernmental disaster response systems. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1).
- Karunaratne, N. D. (2010). The sustainability of Australia's current account deficits—A reappraisal after the global financial crisis. *Journal of Policy Modeling*, 32(1), 81-97.
- Keeler, J. T. (1993). Opening the window for reform: Mandates, crises, and extraordinary policy-making. *Comparative Political Studies*, 25(4), 433-486.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kim, B., Park, E., Cameron, G. T. (2017). Transparent communication efforts inspire confident, even greater, employee performance. *Asian Journal of Public Relations*, 1(1), 9-31.
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Leiter, M. P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5(1), 79-93.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of occupational health psychology*, 2(4), 343-352.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 229-243.

- Li, W., Yang, Y., Liu, Z. H., Zhao, Y. J., Zhang, Q., Zhang, L., ... & Xiang, Y. T. (2020). Progression of Mental Health Services during the COVID-19 Outbreak in China. *International Journal of Biological Sciences*, 16(10), 1732-1738.
- Lu, H., Stratton, C. W., & Tang, Y. W. (2020). Outbreak of pneumonia of unknown etiology in Wuhan, China: The mystery and the miracle. *Journal of medical virology*, 92(4), 401-402.
- Lusch, R.F. and Serpkenci, R.R. (1990), "Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: a study of retail store managers", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 85-101.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Man, D.C. and Lam, S.S.K. (2003), "The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 8, pp. 979-1001.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. and Hemingway, M.A. (2005), "The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 2, pp. 399-406.
- Muduli, A. (2015). High Performance Work System, HRD Climate and Organisational Performance: An Empirical Study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257.
- Muller, A., & Kräussl, R. (2011). Doing good deeds in times of need: A strategic perspective on corporate disaster donations. *Strategic Management Journal*, 32(9), 911-929.

Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.

Naipaul, S., & Wang, Y. (2009). Entrepreneurship and leadership in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Naudé, M., Dickie, C., & Butler, B. (2012). Global Economic Crisis: Employee Responses and Practical Implications for Organizations. *Organization Development Journal*, 30(4), 9-24

Nesheim, T., Olsen, K.M. and Sandvik, A.M. (2017), "Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy", *Employee Relations*, 39(2), 240-253.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.

Pepur, M., Pepur, S., & Vidučić, L. (2010). Theoretical reflection of psychological contracts in the context of global financial crisis. *The Business Review*, 15, 231-238.

Perko, K., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2014). Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(4), 286-304.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.

Pillai, R. (2013), "Transformational leadership for crisis management", in Dubrin, A.J. (Ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 47-66.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.

- Qiu, J. Y., Zhou, D. S., Liu, J., & Yuan, T. F. (2020). Mental wellness system for COVID-19. *Brain, behavior, and immunity*.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, *15*(3), 329-354.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, *79*(1), 37-61.
- Rawlins, B. (2008a). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, *21*(1), 71-99.
- Rawlins, B. R. (2008b). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, *2*(2).
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *The Journal of applied psychology*, *86*(5), 825-836.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, *16*(2), 238-255.
- Robinson, S. E., Roth, S. L., Keim, J., Levenson, M., Flentje, J. R., & Bashor, K. (1991). Nurse burnout: Work related and demographic factors as culprits. *Research in nursing & health*, *14*(3), 223-228.
- Rothan, H. A., & Byrareddy, S. N. (2020). The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. *Journal of Autoimmunity*, *109*, 102433.
- Roos, M. J., & Bauldry, S. (2021). *Confirmatory Factor Analysis (Quantitative Applications in the Social Sciences)* (1st ed.). SAGE Publications, Inc.
- Saks, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *The Journal of applied psychology*, *90*(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446-463.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009a). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009b). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seabrooke, L., & Tsingou, E. (2010). Responding to the global credit crisis: The politics of financial reform. *The British Journal of Politics and International Relations*, 12(2), 313-323.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shinn, M., Rosario, M., Morch, H., & Chestnut, D. (1984). Coping with job stress and burnout in the human services. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 864-876.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., & Alpaslan, C. M. (2013). Imagining an education in crisis management. *Journal of Management Education*, 37(1), 6-20.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11-31.

- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19(1), 28-53.
- Speisman, J. C., Lazarus, R. S., Davison, L., & Mordkoff, A. M. (1964). Experimental analysis of a film used as a threatening stimulus. *Journal of Consulting Psychology*, 28(1), 23-33.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tan, W., Hao, F., McIntyre, R. S., Jiang, L., Jiang, X., Zhang, L., ... & Zhang, Z. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity*. ****
- Taris, T. W., Schreurs, P. J., & Van Iersel-Van Silfhout, I. J. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: Towards a dualprocess model for the effects of occupational stress. *Work & Stress*, 15(4), 283-296.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.
- Vroom, V., & Jago, A. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wang, J. (2008). Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in developing human resources*, 10(3), 425-445.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.

Wang, J., Anne, M., & McLean, G. N. (2016). Understanding crisis and crisis management: an Indian perspective. *Human Resource Development International*, 19(3), 192-208.

Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.

Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of management*, 16(3), 571-593.

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

WHO: **Coronavirus**. [Online]. Geneva. 2020a; [Accessed March 16, 2020].

Reference Source

WHO: **Coronavirus disease (COVID-19) Situation Dashboard**. [Online]. Geneva: World Health Organization. 2020b; [Accessed March 31 2020].

Reference Source

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of management*, 19(4), 857-876.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2004). When firms fail to learn: The perpetuation of discrimination in the workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(1), 23-33.

Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2012). Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085-4109.

Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., ... & Team, R. (2020). A Novel Coronavirus from Patients with Pneumonia in China, 2019. *The New England journal of medicine*, 382(8), 727-733

Παράθεμα

Ερωτηματολόγιο

ΗΓΕΣΙΑ

Σημειώστε το βαθμο στον οποίο συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις αναφορικά με τον υπεύθυνό σας..

- 1.Επικοινωνεί ένα καθαρό και θετικό όραμα για το μέλλον.
- 2.Συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους σαν ξεχωριστούς ανθρώπους, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την εξέλιξή τους.
- 3.Δίνει ενθάρρυνση και αναγνώριση στους εργαζόμενους
- 4.ενισχύει την εμπιστοσύνη , τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.
5. Είναι ξεκάθαρος αναφορικά με τις αξίες και τις πρακτικές του όταν μας μιλά.
- 6.Ενσταλλάζει τιμή και σεβασμό προς τους και με εμπνέει όντας πολύ ικανός.

Εργασιακή Εξάντληση

Exhaustion

1. Δυσκολεύομαι να χαλαρώσω μετά από μία ημέρα στην εργασία μου.
2. Αισθάνομαι εξαντλημένος όταν τελειώνω την εργασία μου.
3. Όταν τελειώνω την εργασία μου αισθάνομαι τόσο κουρασμένος που δεν μπορώ να κάνω τίποτα άλλο.
4. Μου γίνεται σταδιακά πιο δύσκολο να σηκωθώ το πρωί για την εργασία μου.

Στρες

Τον τελευταίο μήνα..

- 1.Πόσο συχνά ήσασταν αναστατωμένος-η για κάτι που συνέβη ξαφνικά?
2. Πόσο συχνά αισθανθήκατε ότι δεν μπορείτε να ελέγξετε σημαντικά πράγματα στη ζωή σας;
- 3.Πόσο συχνά αντιμετωπίσατε αποτελεσματικά δυσκολίες της καθημερινότητας που σας ενόχλησαν;
- 4.Πόσο συχνά αισθανθήκατε αγχωμένος-η και στρεσορισμένος-η;
- 5.Πόσο συχνά αισθανθήκατε ότι αντιμετωπίζετε αποτελεσματικά σημαντικές αλλαγές που συνέβαιναν στη ζωή σας; (r)
- 6.Πόσο συχνά αισθανθήκατε σίγουρος για την ικανότητά σας να αντιμετωπίσετε προσωπικές δυσκολίες; (r)
7. Πόσο συχνά αισθανθήκατε ότι τα πράγματα πηγαίνουν όπως τα θέλετε; (r)
8. Πόσο συχνά καταλάβατε ότι δεν μπορείτε να αντιμετωπίσετε όλα τα πράγματα που είχατε να κάνετε;
9. Πόσο συχνά αισθανθήκατε ότι τα πηγαίνετε πολύ καλά;
10. Πόσο συχνά θυμώσατε για πράγματα που συνέβαιναν και ήταν εκτός ελέγχου σας;
- 11.Πόσο συχνά σκεφτόσασταν πράγματα που έχετε να πετύχετε;
- 12.Πόσο συχνά μπορούσατε να έχετε έλεγχο του πως θα περάσετε τον ελεύθερο χρόνο σας;
- 13.Πόσο συχνά αισθανθήκατε ότι οι δυσκολίες είναι τόσο μεγάλες που δεν μπορείτε να τις

ξεπεράσετε;

Εργασιακές Απαιτήσεις

Work Overload

1. Έχω αρκετό χρόνο να κάνω οτιδήποτε χρειάζεται κατά την εργασία μου
2. Συχνά, αυτά που έχω να κάνω είναι πάρα πολλά για ένα άτομο.
3. Οι απαιτήσεις απόδοσης στην εργασία μου είναι πολύ υψηλές.
4. Το σύνολο των υποχρεώσεων μου στην εργασία μου είναι πολύ μεγάλο για να μπορώ να είμαι καλός σε όλα.
5. Το μέγεθος αυτών που μου ζητούνται να κάνω είναι λογικό.
6. Ποτέ δεν είχα αρκετό χρόνο ώστε να μπορώ να ολοκληρώσω όλες τις υποχρεώσεις μου στην εργασία μου.

Role Conflict

1. Χρειάζεται να κάνω πράγματα που πρέπει να γίνουν με διαφορετικό τρόπο.
2. Μου έχουν ανατεθεί έργα χωρίς να υπάρχουν οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι ώστε αυτά να ολοκληρωθούν.
3. Χρειάζεται να αγνοήσω, ή ακόμα και να παραβώ κάποιο κανόνα προκειμένου να ολοκληρώσω ένα έργο.
4. Εργάζομαι με δύο ή παραπάνω ομάδες ανθρώπων που λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο.
5. Λαμβάνω την ίδια στιγμή διαφορετικά αιτήματα από διαφορετικούς ανθρώπους.
6. Κάνω πράγματα στην εργασία μου που γίνονται αποδεκτά από έναν άνθρωπο και όχι από έναν άλλο.
7. Μου ανατίθεται έργα για τα οποία δε διαθέτω τα απαραίτητα εργαλεία.

Job Insecurity

1. Οι πιθανότητες δείχνουν πως σύντομα θα χάσω την εργασία μου
2. Είμαι σίγουρος πως μπορώ να κρατήσω την εργασία μου (R)
3. Αισθάνομαι ανασφάλεια αναφορικά με το μέλλον της εργασίας μου
4. Νομίζω πως ίσως χάσω την εργασία μου στο κοντινό μέλλον.

Fear of Covid 19

1. Πόσο πιθανό θεωρείτε το να κολλήσετε Covid -19;
2. Πόσο πιθανό θεωρείτε το να κολλήσετε Covid-19 συγκριτικά με άλλους;
3. Πόσο πιθανό θεωρείτε το να χάσετε τη ζωή σας από τον Covid- 19;
4. Πόσο ανησυχείτε μήπως κολλήσετε covid-19;
5. Πόσο ανησυχείτε μήπως κάποιο άτομο από την οικογένειά σας κολλήσει Covid19;
6. Πόσο ανησυχείτε μήπως εμφανιστεί στην εργασία σας ο Covid19;

Εργασιακοί Πόροι

Νόημα εργασίας

1. Η εργασία που κάνω είναι πολύ σημαντική για εμένα.
2. Οι διαδικασίες που συμπεριλαμβάνονται στην εργασία μου είναι σημαντικές για εμένα.
3. Η εργασία που κάνω έχει νόημα για εμένα.

Feedback

1. Λαμβάνω αρκετές πληροφορίες από τους υπευθύνους μου σχετικά με την απόδοσή μου στην εργασία μου.
2. Λαμβάνω αρκετή ανατροφοδότηση από τους υπευθύνους μου σχετικά με το πόσο καλά τα πηγαίνω.
3. Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες στην εργασία μου να καταλάβω εάν τα πηγαίνω καλά.

Αυτονομία

1. Έχω σημαντική ελευθερία σχετικά με το να καθορίζω πως θα κάνω την εργασία μου.
2. Μπορώ να αποφασίσω μόνος μου το πως θα κάνω την εργασία μου.
3. Έχω την ευκαιρία για ελευθερία και ανεξαρτησία στο πως κάνω την εργασία μου.

Protection for covid 19

1. Παρέχονται στην εργασία μου όλα τα απαραίτητα μέσα που χρειάζονται για να προστατεύομαι.

Εργασιακή Εμπλοκή

Vigor

1. Όταν σηκώνομαι το πρωί, επιθυμώ να πάω στην εργασία μου.
2. Στην εργασία μου αισθάνομαι ότι σφύζω από ενέργεια.
3. Στην εργασία μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.
4. Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να σταματήσω.
5. Στην εργασία μου είμαι πολύ ανθεκτικός/-ή διανοητικά.
6. Στην εργασία μου αισθάνομαι πολύ δυνατός/-ή και δραστήριος/-α

Dedication

1. Για μένα η εργασία μου είναι γεμάτη προκλήσεις.
2. Η εργασία μου με εμπνέει.
3. Είμαι ενθουσιώδης με την εργασία μου.
4. Αισθάνομαι περήφανος/-η για την εργασία μου.
5. Αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι γεμάτη νόημα και σκοπό για εμένα.

Absorption

1. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.
2. Ο χρόνος περνάει πολύ γρήγορα όταν εργάζομαι.
3. Όταν εργάζομαι παρασύρομαι.
4. Είναι δύσκολο να αποσυνδέσω τον εαυτό μου από την εργασία μου.
5. Είμαι βυθισμένος/-η στην εργασία μου.

6. Αισθάνομαι χαρούμενος/ -η όταν εργάζομαι εντατικά.

Πίνακας Α. Αποτελέσματα παραγοντικών φορτίσεων

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Absorption_1 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.874	0.875	0.013	68.657	0.000
Absorption_1 <- Απορρόφηση	0.884	0.884	0.013	69.575	0.000
Absorption_2 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.873	0.874	0.013	68.008	0.000
Absorption_2 <- Απορρόφηση	0.892	0.892	0.012	77.373	0.000
Absorption_3 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.900	0.900	0.011	78.517	0.000
Absorption_3 <- Απορρόφηση	0.914	0.914	0.010	87.142	0.000
Absorption_4 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.882	0.882	0.013	70.139	0.000
Absorption_4 <- Απορρόφηση	0.903	0.903	0.011	81.833	0.000
Absorption_5 <- Απορρόφηση	0.891	0.891	0.012	72.645	0.000
Absorption_5 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.877	0.878	0.013	68.151	0.000
Absorption_6 <- Απορρόφηση	0.901	0.901	0.011	78.717	0.000
Absorption_6 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.897	0.897	0.012	77.992	0.000
Covid_Fear_1 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.893	0.893	0.011	79.999	0.000
Covid_Fear_1 <- Φόβος Covid-19	0.897	0.897	0.011	84.815	0.000
Covid_Fear_2 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.888	0.888	0.013	69.766	0.000
Covid_Fear_2 <- Φόβος Covid-19	0.893	0.893	0.014	65.937	0.000

Covid_Fear_3 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.873	0.874	0.014	63.166	0.000
Covid_Fear_3 <- Φόβος Covid-19	0.894	0.894	0.012	72.736	0.000
Covid_Fear_4 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.864	0.864	0.012	70.161	0.000
Covid_Fear_4 <- Φόβος Covid-19	0.888	0.888	0.012	74.745	0.000
Covid_Fear_5 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.869	0.869	0.012	72.049	0.000
Covid_Fear_5 <- Φόβος Covid-19	0.895	0.895	0.012	76.344	0.000
Covid_Fear_6 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.868	0.869	0.012	71.363	0.000
Covid_Fear_6 <- Φόβος Covid-19	0.889	0.889	0.011	78.234	0.000
Dedication_1 <- Αφοσίωση	0.904	0.904	0.012	78.208	0.000
Dedication_1 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.881	0.881	0.012	72.574	0.000
Dedication_2 <- Αφοσίωση	0.907	0.907	0.011	83.793	0.000
Dedication_2 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.892	0.892	0.012	77.030	0.000
Dedication_3 <- Αφοσίωση	0.898	0.898	0.011	80.822	0.000
Dedication_3 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.880	0.880	0.012	75.767	0.000
Dedication_4 <- Αφοσίωση	0.904	0.904	0.011	79.102	0.000
Dedication_4 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.877	0.877	0.012	72.725	0.000
Dedication_5 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.875	0.876	0.012	70.721	0.000
Dedication_5 <- Αφοσίωση	0.886	0.886	0.012	72.468	0.000
Exhaustion_1 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.886	0.887	0.010	84.665	0.000
Exhaustion_1 <- Εξουθένωση	0.901	0.902	0.011	82.805	0.000

Exhaustion_2 <- Εξουθένωση	0.906	0.906	0.011	81.145	0.000
Exhaustion_2 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.888	0.888	0.012	73.298	0.000
Exhaustion_3 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.882	0.882	0.012	72.536	0.000
Exhaustion_3 <- Εξουθένωση	0.910	0.910	0.009	102.484	0.000
Exhaustion_4 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.868	0.869	0.013	68.259	0.000
Exhaustion_4 <- Εξουθένωση	0.914	0.914	0.010	95.342	0.000
Feedback_1 <- Εργασιακοί Πόροι	0.892	0.893	0.011	80.776	0.000
Feedback_1 <- Ανατροφοδότηση	0.926	0.926	0.009	100.668	0.000
Feedback_2 <- Ανατροφοδότηση	0.903	0.903	0.011	80.273	0.000
Feedback_2 <- Εργασιακοί Πόροι	0.875	0.875	0.014	63.839	0.000
Feedback_3 <- Ανατροφοδότηση	0.909	0.909	0.011	79.444	0.000
Feedback_3 <- Εργασιακοί Πόροι	0.873	0.873	0.014	63.358	0.000
Insecurity_1 <- Ανασφάλεια	0.903	0.903	0.011	84.054	0.000
Insecurity_1 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.880	0.880	0.012	70.768	0.000
Insecurity_2 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.882	0.883	0.012	72.375	0.000
Insecurity_2 <- Ανασφάλεια	0.921	0.921	0.009	98.727	0.000
Insecurity_3 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.881	0.882	0.012	74.102	0.000
Insecurity_3 <- Ανασφάλεια	0.919	0.919	0.010	93.817	0.000
Insecurity_4 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.883	0.883	0.011	78.426	0.000
Insecurity_4 <- Ανασφάλεια	0.905	0.906	0.010	88.434	0.000
LEADER_2 <- Μετασχηματιστική	0.950	0.950	0.004	253.081	0.000
LEADER_3 <- Μετασχηματιστική	0.952	0.952	0.004	213.337	0.000

LEADER_4 <- Μετασχηματιστική	0.959	0.959	0.004	269.936	0.000
LEADER_5 <- Μετασχηματιστική	0.952	0.952	0.004	223.584	0.000
Protection <- Προστασία Covid-19	1.000	1.000	0.000	0.000	0.000
Protection <- Εργασιακοί Πόροι	0.880	0.880	0.012	74.595	0.000
Role_Conflict_1 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.899	0.899	0.012	74.348	0.000
Role_Conflict_1 <- Αμφισημία ρόλου	0.918	0.918	0.010	89.373	0.000
Role_Conflict_2 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.878	0.878	0.012	75.377	0.000
Role_Conflict_2 <- Αμφισημία ρόλου	0.889	0.889	0.012	73.583	0.000
Role_Conflict_3 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.891	0.891	0.011	78.345	0.000
Role_Conflict_3 <- Αμφισημία ρόλου	0.900	0.900	0.011	79.478	0.000
Role_Conflict_4 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.890	0.890	0.012	75.811	0.000
Role_Conflict_4 <- Αμφισημία ρόλου	0.916	0.916	0.009	104.627	0.000
Role_Conflict_5 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.873	0.873	0.012	72.805	0.000
Role_Conflict_5 <- Αμφισημία ρόλου	0.893	0.894	0.011	82.533	0.000
Role_Conflict_6 <- Αμφισημία ρόλου	0.880	0.880	0.013	66.431	0.000
Role_Conflict_6 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.875	0.874	0.013	68.355	0.000
Role_Conflict_7 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.894	0.894	0.012	75.521	0.000
Role_Conflict_7 <- Αμφισημία ρόλου	0.902	0.902	0.011	79.845	0.000

Stress_1 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.875	0.876	0.013	67.664	0.000
Stress_1 <- Στρες	0.872	0.873	0.014	63.972	0.000
Stress_10 <- Στρες	0.861	0.862	0.013	67.378	0.000
Stress_10 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.862	0.862	0.013	68.558	0.000
Stress_11 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.880	0.880	0.012	73.215	0.000
Stress_11 <- Στρες	0.884	0.884	0.012	76.121	0.000
Stress_12 <- Στρες	0.886	0.886	0.012	73.579	0.000
Stress_12 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.879	0.879	0.013	69.887	0.000
Stress_13 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.889	0.889	0.011	80.729	0.000
Stress_13 <- Στρες	0.890	0.890	0.011	80.361	0.000
Stress_2 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.892	0.892	0.012	77.171	0.000
Stress_2 <- Στρες	0.889	0.890	0.012	75.531	0.000
Stress_3 <- Στρες	0.890	0.890	0.011	78.860	0.000
Stress_3 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.889	0.890	0.011	79.909	0.000
Stress_4 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.880	0.880	0.011	80.819	0.000
Stress_4 <- Στρες	0.884	0.885	0.011	80.430	0.000
Stress_5 <- Στρες	-0.875	-0.875	0.012	74.553	0.000
Stress_5 <- Εργασιακή Εξουθένωση	-0.869	-0.870	0.012	73.507	0.000
Stress_6 <- Εργασιακή Εξουθένωση	-0.886	-0.886	0.012	72.365	0.000
Stress_6 <- Στρες	-0.890	-0.891	0.012	75.383	0.000
Stress_7 <- Εργασιακή Εξουθένωση	-0.886	-0.886	0.012	73.996	0.000
Stress_7 <- Στρες	-0.890	-0.891	0.012	76.430	0.000
Stress_8 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.898	0.898	0.011	80.351	0.000
Stress_8 <- Στρες	0.904	0.904	0.011	84.961	0.000

Stress_9 <- Στρες	0.884	0.884	0.012	74.723	0.000
Stress_9 <- Εργασιακή Εξουθένωση	0.881	0.882	0.012	71.973	0.000
Vigor_1 <- Ενεργητικότητα	0.893	0.893	0.012	75.923	0.000
Vigor_1 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.881	0.881	0.012	74.672	0.000
Vigor_2 <- Ενεργητικότητα	0.894	0.895	0.012	77.162	0.000
Vigor_2 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.872	0.872	0.013	65.527	0.000
Vigor_3 <- Ενεργητικότητα	0.904	0.904	0.010	94.569	0.000
Vigor_3 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.882	0.883	0.011	81.533	0.000
Vigor_4 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.859	0.859	0.014	61.993	0.000
Vigor_4 <- Ενεργητικότητα	0.872	0.872	0.014	61.846	0.000
Vigor_5 <- Ενεργητικότητα	0.893	0.894	0.011	80.659	0.000
Vigor_5 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.881	0.881	0.011	77.014	0.000
Vigor_6 <- Ενεργητικότητα	0.879	0.880	0.012	76.178	0.000
Vigor_6 <- Εργασιακή εμπλοκή	0.870	0.870	0.013	69.424	0.000
Work_Overload_1 <- Φόρτος Εργασίας	-0.899	-0.899	0.010	88.618	0.000
Work_Overload_1 <- Εργασιακές απαιτήσεις	-0.884	-0.884	0.011	79.729	0.000
Work_Overload_2 <- Φόρτος Εργασίας	0.886	0.886	0.013	69.834	0.000
Work_Overload_2 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.877	0.877	0.013	66.613	0.000
Work_Overload_3 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.871	0.871	0.012	73.870	0.000
Work_Overload_3 <- Φόρτος Εργασίας	0.876	0.876	0.012	70.638	0.000
Work_Overload_4 <- Φόρτος Εργασίας	0.886	0.886	0.012	74.778	0.000
Work_Overload_4 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.862	0.863	0.013	65.693	0.000

Work_Overload_5 <- Εργασιακές απαιτήσεις	-0.893	-0.893	0.011	80.215	0.000
Work_Overload_5 <- Φόρτος Εργασίας	-0.902	-0.902	0.011	83.069	0.000
Work_Overload_6 <- Εργασιακές απαιτήσεις	0.871	0.871	0.014	61.358	0.000
Work_Overload_6 <- Φόρτος Εργασίας	0.884	0.884	0.012	70.798	0.000
Αυτονομία_1 <- Αυτονομία	0.921	0.921	0.009	104.739	0.000
Αυτονομία_1 <- Εργασιακοί Πόροι	0.892	0.892	0.011	77.956	0.000
Αυτονομία_2 <- Εργασιακοί Πόροι	0.887	0.887	0.013	69.757	0.000
Αυτονομία_2 <- Αυτονομία	0.919	0.919	0.010	92.165	0.000
Αυτονομία_3 <- Εργασιακοί Πόροι	0.887	0.887	0.012	72.414	0.000
Αυτονομία_3 <- Αυτονομία	0.919	0.919	0.010	88.323	0.000
Νόημα_1 <- Νόημα	0.903	0.903	0.012	75.761	0.000
Νόημα_1 <- Εργασιακοί Πόροι	0.851	0.851	0.014	61.476	0.000
Νόημα_2 <- Εργασιακοί Πόροι	0.885	0.885	0.013	69.307	0.000
Νόημα_2 <- Νόημα	0.913	0.913	0.010	87.186	0.000
Νόημα_3 <- Νόημα	0.918	0.919	0.009	98.371	0.000
Νόημα_3 <- Εργασιακοί Πόροι	0.909	0.909	0.011	79.823	0.000
LEADER_1 <- Μετασχηματιστική	0.951	0.951	0.004	229.173	0.000