

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**«Οι εργασιακοί παράγοντες και η ψυχολογική
ενδυνάμωση των εργαζομένων στους Οργανισμούς**

Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)»

Μαριάνθη Σκρίνου

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2017



**Department of Political Studies and International Relations - University of
Peloponnese**

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**“Work factors and the psychological empowerment of
employees in Local Authorities”**

Marianthi Skrinou

Corinth, September 2017

«Οι εργασιακοί παράγοντες και η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)»

Σημαντικοί όροι: ψυχολογική ενδυνάμωση, συναλλαγή ηγέτη – μέλους, σύγκρουση ρόλου, ασάφεια ρόλου.

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύχθηκε η έννοια της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στους εργαζόμενους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, καθώς και οι εργασιακοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Συγκεκριμένα, οι εργασιακοί παράγοντες που μελετήθηκαν είναι i) η συναλλαγή ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη του οργανισμού, ii) η σύγκρουση και iii) η ασάφεια στον εργασιακό ρόλο. Η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών, με τον εργαζόμενο αλλά και τον πολίτη-πελάτη να δεσπόζει στο επίκεντρο ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου, ανταγωνιστικού και γεμάτου απαιτήσεις, σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος των ελληνικών δήμων, αναδεικνύει τη σημασία και την ανάγκη της μελέτης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 210 διοικητικούς εργαζόμενους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης από εννιά δήμους των περιφερειών της Κεντρικής Μακεδονίας και της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Τα ερευνητικά ευρήματα επιβεβαίωσαν τη σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα σε i) την ποιοτική σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, ii) τη σαφήνεια ρόλου, iii) την έλλειψη συγκρούσεων στον εργασιακό ρόλο και την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Δεδομένου ότι στην αρθρογραφία υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα που να αφορά στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα -και το έλλειμμα παρουσιάζεται ακόμα μεγαλύτερο στην περίπτωση της Ελλάδας-, η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια έρχεται να καλύψει αυτό το κενό, συνδράμοντας στην ανάπτυξη ενός ενδυναμωμένου ανθρώπινου δυναμικού στους ελληνικούς δήμους.

“Work factors and the psychological empowerment of employees in Local Authorities”

Important terms: psychological empowerment, leader-member exchange (lmx), role conflict, role ambiguity.

Abstract

The present thesis is concerned with the concept of psychological empowerment of the employees of Greek Local Authorities and the work factors that affect it. Specifically the factors measured are i) leader member exchange (lmx), ii) role conflict and iii) role ambiguity. The rapid growth of the services sector in which the employee and the civilian–customer are in the centre of a constant changing, competitive and full of demands modern working environment of the Greek municipalities, stresses out the importance and the need to study the psychological empowerment of employees working in the Greek public management. In the above mentioned context, a research was conducted among 210 administrative employees in Local Authorities of nine municipalities in the regions of Central Macedonia and Eastern Macedonia and Thrace. The research findings confirmed the significant positive correlation between the following three factors i) the qualitative leader member exchange, ii) the role clarity, iii) the lack of role conflict and the psychological empowerment of Local Authorities employees. Given the fact that there is a limited research in the literature regarding the employees in the public sector - and this limitation is especially apparent in Greece-, the present research attempts to cover this gap by adding value to the development of an empowered human resources sector in Greek municipalities.

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος	1
1.2 Δομή της εργασίας	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Η ενδυνάμωση στον τομέα των υπηρεσιών	4
2.3 Προσεγγίσεις της ενδυνάμωσης	6
2.3.1 Δομική- σχετική προσέγγιση της ενδυνάμωσης	6
2.3.2 Ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης	8
2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ

3.1 Εισαγωγή (πλαίσιο αναφοράς)	12
3.2 Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, τα τέσσερα στάδια εξέλιξης	13
3.3 Αποτελέσματα της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

4.1 Εισαγωγή	18
4.2 Σύγκρουση ρόλων	18
4.3 Ασάφεια ρόλου	20
4.4 Αποτελέσματα της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

5.1 Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους και ψυχολογική ενδυνάμωση	24
5.2 Σύγκρουση ρόλων και ψυχολογική ενδυνάμωση	25
5.3 Ασάφεια ρόλου και ψυχολογική ενδυνάμωση	26

Β ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

6.1 Εισαγωγή	28
6.2 Μεθοδολογία	28
6.3 Δείγμα	29
6.4 Κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 Εισαγωγή	31
7.2 Παραγοντική ανάλυση	31
7.3 Συσχέτιση μεταβλητών	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Εισαγωγή	36
8.2 Συζήτηση σε σχέση με προγενέστερες έρευνες	36
8.3 Προτάσεις προς τη διοίκηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης	38
8.4 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	41
8.5 Επίλογος	43

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική	45
Ξενόγλωσση	45

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας	62
------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό και γεμάτο απαιτήσεις σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, με τον τριτογενή τομέα – τον «τομέα των υπηρεσιών» - να αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, οι παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης δείχνουν να μην επαρκούν και ως εκ τούτου να αντικαθίστανται με νέες πρακτικές για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των σύγχρονων αναγκών. Η ποσότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελούν το βασικό άξονα της ικανοποίησης των πολιτών, άξονας που βρίσκεται στο επίκεντρο των στόχων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο όρος πολίτης άλλωστε, χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πελατών που ως πολίτες έχουν εύλογο συμφέρον για τις υπηρεσίες και τις εκροές του δημόσιου τομέα. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι για να συνεισφέρουν στη γενικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού, θα πρέπει να βιώνουν αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Ειδικά, στον τομέα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όπου δεσπόζει η ακαμψία, η γραφειοκρατία, ο έντονος συγκεντρωτισμός και ως εκ τούτου η αναποτελεσματικότητα, η ενδυνάμωση και η ενίσχυσή της μπορεί να αποδειχτεί ζωτική μορφή επιρροής για την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών.

Με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρείται η διερεύνηση της επίδρασης διαφορετικών εργασιακών παραγόντων στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τη συσχέτιση ανάμεσα στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και τις μεταβλητές όπως η συναλλαγή ηγέτη- μέλους (Imx), η σύγκρουση εργασιακού ρόλου (role conflict) και η ασάφεια εργασιακού ρόλου (role ambiguity). Ταυτόχρονα, στην αρθρογραφία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης υπάρχει περιορισμένη εμπειρική έρευνα που να αφορά τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Η επιμέρους ανάλυση προσφέρει οφέλη που αναφέρονται στο βαθμό ψυχολογικής ενδυνάμωσης και των διαστάσεων της μεταξύ των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, καθώς

και στον εντοπισμό των εργασιακών παραγόντων που επιδρούν σημαντικά στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους προαναφερθέντες δημόσιους οργανισμούς, ώστε να διαπιστωθεί ποιες δύνανται να καλλιεργήσουν ένα ψυχολογικά ενδυναμωμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Σε ό,τι αφορά στη μεθοδολογία ανάπτυξης, θα διεξαχθεί ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου και κλίμακα μέτρησης τύπου Likert. Για την ανάλυση των δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS (Statistical Package for Social Sciences) και πιο συγκεκριμένα η ανάλυση συσχέτισης.

1.2 Δομή της εργασίας

Η μεταπτυχιακή διατριβή διακρίνεται σε δύο μέρη που αναλύονται σε οκτώ κεφάλαια. Το πρώτο μέρος ασχολείται με το εννοιολογικό πλαίσιο της ενδυνάμωσης και των εργασιακών παραγόντων στο δημόσιο τριτογενή τομέα και συγκεκριμένα, όπως αυτοί συναντώνται σε ένα επίπεδο ελληνικών δήμων. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μια σύντομη εισαγωγή στο υπό μελέτη ερευνητικό θέμα καθώς και στους σκοπούς και τη συνεισφορά της διατριβής στη συγκεκριμένη γνωστική περιοχή. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τομέα των υπηρεσιών και στην έννοια της ενδυνάμωσης και, ειδικότερα, επικεντρώνεται στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων. Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι παράγοντες που αναφέρονται στην ανταλλαγή ηγέτη-μέλους, στη σύγκρουση και την ασάφεια στον εργασιακό ρόλο καθώς και η σχετική αρθρογραφία (εμπειρικές έρευνες) που αφορά στη σχέση των εν λόγω παραγόντων με την ψυχολογική ενδυνάμωση. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διατριβής.

Το δεύτερο μέρος της παρούσας διατριβής ασχολείται με την εμπειρική έρευνα. Συγκεκριμένα, το έκτο κεφάλαιο αποτελεί ένα από τα βασικότερα μέρη της διατριβής καθώς περιλαμβάνει τις παρούσες ερευνητικές υποθέσεις. Στο έβδομο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία, τα χαρακτηριστικά του δείγματος και οι κλίμακες μέτρησης των εξεταζόμενων παραγόντων. Τέλος, το κεφάλαιο οκτώ επικεντρώνεται στο σχολιασμό και στη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και στη διατύπωση προτάσεων προς τις διοικήσεις των οργανισμών του τριτογενή τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 Εισαγωγή (Η έννοια της ενδυνάμωσης)

Η ενδυνάμωση (empowerment) αποτελεί μια έννοια με ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς ερευνάται ολοένα και πιο συστηματικά από πολλούς ερευνητές, επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς, με την ενδυνάμωση στο χώρο της εργασίας να κρίνεται ως η πλέον απαραίτητη τεχνική διαχείρισης με βάση τις παγκόσμιες επιχειρησιακές επιταγές (Lashley, 1999). Ως «μέρος της καθημερινής γλώσσας του management» (Wilkinson, 1998, σελ. 40) αλλά και ως «σημαντικότερο νέο βιομηχανικό όπλο κατά των εγχώριων και διεθνών απειλών» (Menon, 2001, σελ. 154), δύναται να προσφέρει τα μέγιστα σε ό,τι αφορά στην αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών «μέσω της ξεκάθαρης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους (Siegall και Gardner, 2000, σελ. 703).

Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές τεχνικές διαχείρισης στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην έννοια του ελέγχου, της ιεραρχίας και της ακαμψίας, η εισαγωγή της έννοιας της ενδυνάμωσης έρχεται να δώσει έμφαση στη συμμετοχή του εργαζόμενου, ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί δημιουργικά και να νιώσει ικανοποίηση από την εργασία του με την ανάληψη πολλαπλών διαφορετικών ευθυνών (Walton, 1985).

Έτσι, ενώ η μηχανιστική αντίληψη (Τηλορισμός) δείχνει παρωχημένη και ξεπερασμένη οδηγώντας συχνά σε εργασιακή αποξένωση και υψηλούς ρυθμούς κινητικότητας των εργαζομένων, η εμπλοκή των εργαζομένων στην οργανωσιακή διαδικασία και η αντιμετώπισή τους ως κοινωνικά όντα με ποικίλες ανάγκες (Mayo, 1933), οδηγεί στα τέλη της δεκαετίας του 1950, στην ανάπτυξη της θεωρίας του Herzberg (1959) περί παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής για τους εργαζόμενους κι αργότερα σε εκείνη των Hackman και Oldham (1975, 1976) που ορίζει εκείνα τα βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά που υποκινούν εσωτερικά τους εργαζόμενους. Πλέον, η σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης, εισάγει την έννοια της ευελιξίας και της εταιρικής κουλτούρας θέτοντας την ενδυνάμωση ως βασική προϋπόθεση που θα δώσει αξία τόσο στον οργανισμό όσο και στα άτομα αυτά καθαυτά. Με τον πελάτη στο επίκεντρο, οι οργανισμοί μπορούν να αποκομίσουν το μέγιστο δυνατό από τους

εργαζόμενους τους, αξιοποιώντας τις δυνατότητές τους και οριοθετώντας την εσωτερική τους ανάγκη για αυτονομία και δημιουργικότητα (Du Gay και Salaman, 1992). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η εκχώρηση δύναμης καθίσταται αναγκαία (Thompson και McHugh, 2002).

Ο όρος «δύναμη» αποτελεί δομικό συστατικό της έννοιας της ενδυνάμωσης και οι τρεις διαφορετικές οπτικές ανάλυσής του με βάση τη βιβλιογραφία, – i. Δύναμη ως ατομικό χαρακτηριστικό, ii. Δύναμη ως παράγοντας υποκίνησης και iii. Δύναμη ως βασικό συστατικό όλων των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων -, σχετίζονται άμεσα με τις βασικές προσεγγίσεις για την εννοιοποίηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Έτσι, οι διάφορες προσεγγίσεις για την ενδυνάμωση που αντανακλούν ακριβώς αυτήν την ποικιλομορφία της σκέψης, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) σε αυτές που αντιμετωπίζουν την ενδυνάμωση ως πράξη και συγκεκριμένα ως πράξη εκχώρησης εξουσίας στα άτομα που είναι εξουσιοδοτημένα (Kanter, 1977; London, 1993), β) σε αυτές που την αντιμετωπίζουν ως διαδικασία, που οδηγεί στην εμπειρία της εξουσίας (Conger και Kanungo, 1988; Thomas και Velthouse, 1990) και γ) σε αυτές, όπου η ενδυνάμωση αποτελεί μια ψυχολογική κατάσταση που εκδηλώνεται μέσα από γνωστικές λειτουργίες που μπορούν να μετρηθούν (Spreitzer, 1995).

2.2 Η ενδυνάμωση στον τομέα των υπηρεσιών

Ο τριτογενής τομέας – τομέας των υπηρεσιών -, αναδεικνύει συνεχώς τη σημασία του μέσα από την αυξανόμενη συμβολή του στις οικονομίες των χωρών. Με βάση τα ερευνητικά στοιχεία, οι υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν πάνω από το 50% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες και πάνω από το ένα τέταρτο του παγκόσμιου εμπορίου (Winsted, 2000). Ως εκ τούτου, η νέα δυναμική παγκόσμια βιομηχανία υπηρεσιών οργανωσιακού περιβάλλοντος επιβάλλει τη δημιουργία μιας νέας εταιρικής σχέσης μεταξύ διοίκησης, εργαζομένων και πελατών (Melohn, 1994) για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες με τη σειρά τους οφείλουν να εναρμονίζονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων (Wisniewski, 2001). Επομένως, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των ανωτέρω, η ενδυνάμωσή τους δείχνει να αποτελεί κομβικό σημείο μελέτης και για τον τομέα των υπηρεσιών.

Ο τριτογενής τομέας είναι ιδιαίτερος ως προς τα χαρακτηριστικά του. Ενώ τα προϊόντα αποτελούν απτά αντικείμενα μέσα στο χώρο και στο χρόνο, οι υπηρεσίες

αναφέρονται σε διαδικασίες που υπάρχουν μόνο χρονικά (Bowen και Schneider, 1985). Οι υπηρεσίες λοιπόν, είναι πρωτίστως άυλες κι ως εκ τούτου, για να αξιολογηθούν πραγματικά, θα πρέπει πρώτα να καταναλωθούν (Redman και Mathews, 1988). Επίσης, διαφέρουν κάθε φορά ως προς τον τρόπο που εκτελούνται. Τέλος, αν δεν καταναλωθούν, εξαφανίζονται με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός οικονομικού κόστους μη αναστρέψιμου για τον οργανισμό (Redman και Mathews, 1988). Καθίσταται επομένως, σαφής η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας αλλά και ακολούθως, η αναγκαιότητα της ενδυνάμωσης των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη για την παροχή της αντίστοιχης υπηρεσίας (Bitner *et al.*, 1990).

Παρόλο που η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στον τομέα των υπηρεσιών δεν είναι επαρκής, εδώ και κάποια χρόνια έχει αποτελέσει σημείο κεντρικής σημασίας για τις υπηρεσίες που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας και στην ικανοποίηση των πελατών (Klidas *et al.*, 2007). Η εκχώρηση πρωτοβουλίας και αυτονομίας στους εργαζόμενους αποτελούν κρίσιμες αναγκαιότητες σε οργανισμούς που θέτουν ως επίκεντρο την ικανοποίηση του πελάτη, ειδικά αν λάβει κανείς υπόψη του την ποικιλομορφία στις ανάγκες των εξυπηρετούμενων αλλά και τη δυσκολία των προϊσταμένων να επιτηρούν και να ελέγχουν ανελλιπώς τους υπαλλήλους που βρίσκονται υπό την εποπτεία τους (Korczynski, 2002).

Ο ταχύτερος ρυθμός ανταπόκρισης στα αιτήματα και στις ανάγκες των πελατών και η ενίσχυση των αισθημάτων αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης και ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την επίδραση της ενδυνάμωσης στους εργαζόμενους στον τριτογενή τομέα. Επιπρόσθετα, με δεδομένο ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος είναι αυτός που έρχεται σε άμεση συνδιαλλαγή με τον πελάτη, έχει τη δυνατότητα να αφουγκράζεται, να συλλέγει και να αξιολογεί καλύτερα πληροφορίες που μπορούν να φανούν χρήσιμες και ουσιαστικές για τη βελτίωση και εξέλιξη της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών κι επακολούθως της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της διαφήμισης του ίδιου του οργανισμού. Τέλος, σύμφωνα με τον Cook (1994), ο ρυθμός κινητικότητας των εργαζομένων σε αυτές τις περιπτώσεις είναι χαμηλός, καθώς τα άτομα αισθάνονται ενδυναμωμένα.

Η εκχώρηση δύναμης στους εργαζόμενους μέσω της αύξησης της πρωτοβουλίας και της ενίσχυσης της αυτονομίας τους πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή για να αποδώσει καρπούς και να μην επιφέρει επιζήμιους, για τον

οργανισμό, κινδύνους. Είναι δηλαδή σημαντικό, οι άνθρωποι που θα επιλεγούν για την εκπλήρωση της παροχής μιας υπηρεσίας να ενσαρκώνουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά αλλά και να έχουν – ή να εκπαιδεύονται ώστε να αποκτήσουν – κατάλληλες δεξιότητες, ώστε να επιτελούν ορθά το σκοπό τους. Εξίσου σημαντικό είναι και να αμείβονται ανάλογα, καθώς αυτό τους επιφορτίζει με επιπρόσθετα καθήκοντα, αρμοδιότητες κι ευθύνες. Συνεπώς, για τον οργανισμό αυτό θα μπορούσε να μεταφραστεί ως ένα επιπλέον οικονομικό κόστος και μια επιπλέον ευθύνη επιλογής κι απόφασης που ενέχει το ρίσκο της αποτυχίας.

2.3 Προσεγγίσεις της ενδυνάμωσης

Η ενδυνάμωση έχει συζητηθεί στη βιβλιογραφία σε οργανωτικό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο ανάλυσης και υπάρχει μεγάλο εύρος σχετικά με τον ορισμό της. Όπως έχουμε αναφέρει άλλοτε νοείται ως πράξη, άλλοτε ως διαδικασία κι άλλοτε ως κατάσταση. Ωστόσο οι πιο βασικές προσεγγίσεις της με βάση την αρθρογραφία είναι δύο και συγκαταλέγονται στις εξής: α) σε αυτή της δομικής-σχετικής προσέγγισης και β) σε αυτή της ψυχολογικής προσέγγισης.

2.3.1 Δομική- σχετική προσέγγιση της ενδυνάμωσης

Στη δομική προσέγγιση, η ενδυνάμωση παραπέμπει στη χορήγηση εξουσίας και στην αρχή της λήψης αποφάσεων. Η ενδυνάμωση δηλαδή των εργαζομένων συντελείται μέσα από την παροχή δυνατότητας στους υφισταμένους να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της οργάνωσης. Η έμφαση σε αυτή την προσέγγιση δίνεται κυρίως στην έννοια της κατανομής εξουσίας και στις ενέργειες των «κατόχων ισχύος» σε ό,τι αφορά στη μεταφορά της. Πρόκειται για την παραδοσιακή προσέγγιση της ενδυνάμωσης, όπου η ενδυνάμωση ταυτίζεται με την ιδέα της εξουσιοδότησης, της αποκέντρωσης της εξουσίας και της αυξημένης συμμετοχής των εργαζόμενων (Burke, 1986; Kanter, 1983).

Η Kanter (1977), υποστήριξε την προσέγγιση αυτή εστιάζοντας σε έξι δομικά στοιχεία που μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά στην ενδυνάμωση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για i) την πρόσβασή τους στην πληροφόρηση, ii) την υποστήριξη που λαμβάνουν, iii) την πρόσβασή τους σε διάφορους πόρους του οργανισμού, iv) τη δυνατότητά τους να μαθαίνουν και να

αναπτύσσονται, ν) την επίσημη δύναμη και vi) την ανεπίσημη δύναμη. Αυτά για την Kanter ήταν πιο σημαντικά από τα ατομικά χαρακτηριστικά σε ό,τι αφορά στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Το ίδιο υποστήριξαν και οι Bowen και Lawler (1995), εστιάζοντας όμως αυτή τη φορά σε τέσσερις παράγοντες: i) την πληροφόρηση για την απόδοση της επιχείρησης, ii) τις ανταμοιβές των εργαζομένων με βάση την απόδοση της επιχείρησης, iii) τη γνώση που τους δίνει την δυνατότητα να κατανοήσουν και να συνεισφέρουν στην απόδοση του οργανισμού iv) την εξουσία να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Πέντε ανάλογα στοιχεία χρησιμοποίησε λίγο αργότερα και ο Wilkinson (1998) για τις πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων: i) τη διανομή πληροφοριών, ii) τον περιορισμό της επίλυσης των προβλημάτων εκ των άνω iii) την αυτονομία στην εργασία, iv) την επίδραση των συμπεριφορικών στάσεων και v) την αυτό-διοίκηση. Σύμφωνα με τους ερευνητές, όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα κλίμα εμπλοκής από το οποίο οι εργαζόμενοι εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αυτονομία σε ό,τι αφορά τη διαχείριση των εργασιακών τους ρόλων.

Η προσέγγιση αυτή δέχτηκε πολλές κριτικές για διάφορους λόγους. Σύμφωνα με την αρθρογραφία, υπάρχει η αντίληψη ότι τα διοικητικά στελέχη συχνά υποκινούνται από ίδια οφέλη και εκχωρούν δύναμη περισσότερο για να εκμεταλλευτούν παρά για να ενδυναμώσουν (Eccles, 1993). Άλλες φορές πάλι, η ενδυνάμωση αντιμετωπίζεται ως ρητορεία, καθώς τα διοικητικά στελέχη δείχνουν να την λατρεύουν στη θεωρία, αλλά σε επίπεδο πράξης, εμμένουν σε πρακτικές ελέγχου και ιεραρχίας (Argyris, 1998). Πρόκειται για ένα δίλημμα για τους υπεύθυνους, καθώς καλούνται να συμβιβάσουν την εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων με την απώλεια ελέγχου (Mills και Ungson, 2003). Τέλος, δε λαμβάνεται υπόψη η γνωστική κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι εξουσιοδοτημένοι, γεγονός που αναδεικνύει πολλές ελλείψεις και προβληματισμούς. Μπορεί δηλαδή, ενώ συντρέχουν οι προαναφερθείσες συνθήκες (π.χ. να είναι ενημερωμένοι, κ.α.) και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται ενδυναμωμένοι ή να μην συντρέχουν οι κατάλληλες, με βάση τα προαναφερθέντα, συνθήκες κι οι ίδιοι να βιώνουν ένα βαθμό ενδυνάμωσης (Spreitzer και Donelson, 2005). Έτσι, προκύπτουν εναλλακτικές αντιλήψεις για την ενδυνάμωση, με την προσέγγιση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης να επικρατεί στην κάλυψη των συγκεκριμένων ανεπαρκειών.

2.3.2 Ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης

Στην ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης (κινητοποιητική προσέγγιση), η ενδυνάμωση νοείται ως μια διαδικασία ενίσχυσης των συναισθημάτων της αυτο-αποτελεσματικότητας μεταξύ των μελών του οργανισμού (Conger και Kanungo, 1988). Επεκτείνοντας αυτή την οπτική, οι Thomas και Velthouse (1990) αντιμετώπισαν την εξουσία ως ενέργεια (ενδυναμώνω σημαίνει ενεργοποιώ) και συσχέτισαν την ενδυνάμωση με τις αλλαγές στις μεταβλητές που καθορίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Μέσω, δηλαδή, της ενεργοποίησης των εργαζομένων δημιουργούνται συνθήκες βελτίωσης και επίτευξης στόχων, καθώς οι ίδιοι αναπτύσσουν και ενισχύουν το αίσθημα της αυτό-διάθεσης και της αυτο-αποτελεσματικότητας. Οι αντιλήψεις τους είναι αυτές στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην προκειμένη προσέγγιση (Peccei and Rosenthal, 2001), με την ενδυνάμωση να αποτελεί μια «συνεχή μεταβλητή μέσω της οποίας οι άνθρωποι μπορούν να δουν τους εαυτούς τους ως λιγότερο ή περισσότερο ενδυναμωμένους» (Spreitzer, 1995, σελ. 1444). Η Spreitzer (1995), προχωρά ακόμα περισσότερο, ορίζοντας την ενδυνάμωση ως «αυξημένο ενδογενές κίνητρο» που εκδηλώνεται μέσα από τη γνωστική λειτουργία της σημασίας, της ικανότητας, του αυτο-προσδιορισμού και της επίδρασης.

Η «σημασία» αναφέρεται στην έννοια της αξίας στόχου ή σκοπού μιας εργασίας που έρχεται σε συνάφεια με τις αξίες, τα πρότυπα και τα ιδανικά του ατόμου (Spreitzer, 1995). Η σημασία έχει επίδραση στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς σύμφωνα με τους Thomas και Velthouse (1990), ο χαμηλός βαθμός σημασίας μπορεί να οδηγήσει σε απάθεια των εργαζομένων σε αντίθεση με τον υψηλό που μπορεί να οδηγήσει σε συμμετοχή και αφοσίωση των εργαζομένων.

Η «ικανότητα» ή η αυτο-αποτελεσματικότητα αντανakλάται στην πίστη ενός ατόμου σε ότι αφορά στην ικανότητά του να εκτελεί τις δραστηριότητες που απαιτεί ο ρόλος του (Spreitzer, 1995). Έχει επίσης οριστεί ως η ανάπτυξη μιας στάσης «can-do» από τους Conger και Kanungo (1988).

Ο «αυτοκαθορισμός» αναφέρεται στην αίσθηση ενός ατόμου ότι έχει επιλογές στις εναρκτήριες και ρυθμιστικές ενέργειες της εργασίας του (Spreitzer, 1995). Έτσι, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο της εργασιακής τους συμπεριφοράς, θα έχουν υψηλό βαθμό αυτοκαθορισμού σε αντίθεση με εκείνους των

οποίων η συμπεριφορά ελέγχεται από τη διοίκηση. Η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τον τομέα των υπηρεσιών.

Η «επίδραση» τέλος, συνάδει με την αντίληψη του βαθμού στον οποίο ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει ορισμένα αποτελέσματα της επιχείρησης (Spreitzer, 1995).

Ομοίως, ο Menon αντιλαμβάνεται την ψυχολογική ενδυνάμωση ως μια «γνωστική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από μια αίσθηση αντίληψης του ελέγχου, της ικανότητας και της εσωτερίκευσης του στόχου» (Menon, 2001, σελ.161). Ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος προσιδιάζει παραδοσιακές πρακτικές ενδυνάμωσης όπως η εκχώρηση δύναμης, αρμοδιοτήτων κ.λπ. κι έρχεται σε παραλληλισμό με την έννοια του «αυτοκαθορισμού» και της «επίδρασης» της Spreitzer (Menon, 2001). Επίσης, η αντιλαμβανόμενη ικανότητα αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου κι έρχεται σε άμεση συνάφεια με την αντίστοιχη έννοια της ικανότητας της Spreitzer. Η εσωτερίκευση των στόχων αποτελεί ξεχωριστή έννοια κι αντιπροσωπεύει την εξουσιοδοτική δύναμη των ιδεών, όπως μια αποστολή ή ένα όραμα για το μέλλον. Το άτομο λατρεύει τους στόχους του οργανισμού κι είναι έτοιμο να ενεργήσει για λογαριασμό του (Menon, 2001).

Τόσο οι εννοιολογικοί ορισμοί της Spreitzer όσο και οι αντίστοιχοι του Menon έθεσαν τα θεμέλια για τη λειτουργικοποίηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η προσέγγιση της Spreitzer, ως κυρίαρχη μέθοδος μέτρησης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης

Σύμφωνα με την αρθρογραφία, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης περιλαμβάνονται κατά βάση σε δύο κατηγορίες: i) σε αυτή των ατομικών χαρακτηριστικών και ii) σε αυτή που αναφέρεται σε εργασιακούς παράγοντες.

Στην κατηγορία των ατομικών χαρακτηριστικών εντάσσονται μεταβλητές όπως, το φύλο, η ηλικία, το μέγεθος ελέγχου προσωπικής ζωής, το επίπεδο ιεραρχίας, ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος, η θητεία στη συγκεκριμένη εργασία, η μορφή εργασίας, η ανάγκη για επίτευγμα και εξουσία, η αποφυγή αβεβαιότητας, οι προθέσεις καριέρας και η απόσταση δύναμης. Όσον αφορά αυτούς τους παράγοντες, η ηλικία, με βάση τις έρευνες, έδειξε να συσχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση των

εργαζομένων. Έτσι, όσο πιο πολύ αυξανόταν η ηλικία, τόσο πιο ενδυναμωμένος αισθανόταν ο εργαζόμενος (Dimitriades και Kufidu, 2004; Hancer και George, 2003). Επίσης, ο έλεγχος που θεωρούν ότι κατέχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία και τους προϊστάμενους (Honegger και Appelbaum, 1998), η ιεραρχική θέση (Dimitriades και Kufidu, 2004; Ergeneli *et al.*, 2007; Koberg *et al.*, 1999) και η θητεία (Koberg *et al.*, 1999) έδειξαν θετική συσχέτιση με τα συναισθήματα ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Τέλος, η ανάγκη για επίτευγμα και εξουσία (Hon και Rensvold, 2006) και η αποφυγή της αβεβαιότητας (Dimitriades, 2005) εμφάνισαν θετική επενέργεια στην ψυχολογική ενδυνάμωση.

Στην κατηγορία των εργασιακών παραγόντων από την άλλη, συναντάμε μεταβλητές όπως η πρόσβαση σε πληροφορίες, η συμπεριφορά και το στυλ ηγέτη, τα εργασιακά χαρακτηριστικά, το οργανωσιακό κλίμα, η αμοιβή με βάση την απόδοση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο, η αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα και το κλίμα εξυπηρέτησης. Μεταξύ των παραγόντων αυτών, έχει παρατηρηθεί σημαντική συσχέτιση της πρόσβασης των εργαζομένων σε πληροφορίες -σχετικές με την απόδοσή τους ή σχετικές με την επιχείρηση- (Howard και Foster, 1999; Melhem, 2004; Spreitzer, 1995, Spreitzer, 1996) με την ψυχολογική ενδυνάμωση. Επίσης, η γενικότερη συμπεριφορά του ηγέτη - προϊστάμενου (Chiang και Jang, 2008; Kim και George, 2005; Koberg *et al.*, 1999; Liden *et al.*, 2000; Peccei και Rosenthal, 2001; Siegall και Gardner, 2000; Sparrowe, 1994; Wat και Shuffer, 2005), η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο (Ergeneli *et al.*, 2007), το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (Huang *et al.*, 2006), οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην εταιρεία και η ομαδική δουλειά (Siegall και Gardner, 2000), δείχνουν να ενισχύουν την αίσθηση ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων διαδραματίζουν και οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως, το εσωτερικό κλίμα εξυπηρέτησης (Dimitriades και Maroudas, 2007), το κλίμα και η κουλτούρα (Carless, 2004; Chiang και Jang, 2008; Mok και Au - Yeung, 2002; Seibert *et al.*, 2004; Sigler και Pearson, 2000; Sparrowe, 1994; Spreitzer, 1996), η πελατοκεντρική κουλτούρα και το ενδυναμωμένο στυλ διοίκησης (Klidas, 2007). Τέλος, σημαντική συσχέτιση εντοπίζεται και σε μεταβλητές όπως η αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα (Howard και Foster, 1999), η αμοιβή των εργαζομένων με βάση την απόδοση (Melhem, 2004; Spreitzer, 1995), οι δυνατότητες εκπαίδευσης (Peccei και Rosenthal, 2001), και η ασάφεια στον εργασιακό ρόλο (Hall, 2008; Spreitzer, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ

3.1 Εισαγωγή (πλαίσιο αναφοράς)

Ο ρόλος της διαδικασίας της ανταλλαγής στους οργανισμούς αποτέλεσε και αποτελεί έναν ενδιαφέροντα ερευνητικό παράγοντα (Rousseau, 1990; Rousseau και Parks, 1993), με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής να βρίσκεται στο επίκεντρο (Blau, 1964) και το πρότυπο της αμοιβαιότητας να αποτελεί τον καθοριστικό πυλώνα της αντιληπτής ισορροπίας μεταξύ αυτών των ανταλλαγών (Blau, 1964; Rousseau, 1989). Το είδος της κοινωνικής ανταλλαγής που μελετάται τα τελευταία χρόνια αφορά κυρίως στην ανταλλαγή ηγέτη - μέλους (leader - member exchange/ Imx) (Graen και Scandura, 1987). Η ανταλλαγή ηγέτη - μέλους επικεντρώνεται σε εκείνες τις ιδιαίτερες σχέσεις που δύναται να αναπτυχθούν ανάμεσα στους επόπτες και τους υφισταμένους (μεμονωμένα) σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Graen και Uhl-Bien (1995), η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους ορίζεται ως η ποιότητα της δυαδικής σχέσης εργασίας ανάμεσα σε έναν προϊστάμενο και κάποιο οργανωτικό μέλος και βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την αμοιβαία υποχρέωση. Βασική προϋπόθεση της θεωρίας της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους είναι η παραδοχή ότι οι ηγέτες δημιουργούν και αναπτύσσουν διαφορετικές σχέσεις συναλλαγής και αλληλεπίδρασης με κάθε υφιστάμενο.

Επειδή ακριβώς, δεν υπάρχει ισοτιμία στην αντιμετώπιση των μελών για τη δημιουργία αυτών των σχέσεων, τα μέλη που θα αναπτύξουν στενότερες σχέσεις με τον ηγέτη, - τα λεγόμενα μέλη της «ενδο-ομάδας» (in-group) θα έχουν μεγαλύτερα προνομία, πρόσβαση σε πληροφορίες και θα αναπτύξουν περισσότερο το αίσθημα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού από ότι τα μέλη της «εξω-ομάδας», που συνήθως είναι αποκομμένα από τους πυρήνες των σημαντικών αποφάσεων (Steers *et al.*, 1996). Ως εκ τούτου, γίνεται σαφές ότι τα μέλη της «ενδο-ομάδας» απολαμβάνουν υψηλής ποιότητας ανταλλαγές και λειτουργούν περισσότερο ως «βοηθοί» ή και αντικαταστάτες του προϊσταμένου, ξεπερνώντας τα καθήκοντά τους και σημειώνοντας παράλληλα, υψηλή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλή επιθυμία αποχώρησης, σε αντίθεση με τα μέλη της «εξω-ομάδας» που λειτουργούν περισσότερο ως διεκπεραιωτές, ακολουθώντας πιστά τις απαιτήσεις του

ρόλου τους, όπως αυτές προκύπτουν από τη σύμβαση εργασίας τους (Zalesny και Graen, 1987).

Δεδομένου ότι ο ηγέτης δεν έχει τον απαραίτητο χρόνο και τους πόρους για να παρέχει προσοχή, ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση σε όλους τους υφισταμένους του, διαφοροποιεί τη συνδιαλλαγή επιλέγοντας όσους μπορεί να εμπιστευτεί και να στηριχθεί (Robbins και Judge, 2011) ή εκείνους από τους οποίους έχει μεγαλύτερες προσδοκίες (Fedman, 1986). Έτσι, οι επόπτες συνηθίζουν να χρησιμοποιούν τεχνικές ηγεσίας σε υπαλλήλους με τους οποίους έχουν αναπτύξει υψηλού βαθμού συνδιαλλαγή και τεχνικές εποπτείας αντίστοιχα, σε υπαλλήλους με τους οποίους έχουν χαμηλού βαθμού συνδιαλλαγή (Keller και Dansereau, 1995). Οι ηγέτες άλλωστε, λόγω της θέσης τους, αρέσκονται στο να επιλέγουν και να διανέμουν πόρους και ευκαιρίες μεταξύ των υφισταμένων, απολαμβάνοντας κατά αυτό τον τρόπο, τη δύναμή τους (Sparrowe και Liden, 1977). Επιπλέον, η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη- μέλους δεν αναιρεί τη δυνατότητα ενός ηγέτη να αντιμετωπίζει διαφορετικά τους υφισταμένους του σε κάποιες περιπτώσεις και κατά παρόμοιο τρόπο σε άλλες (Cogliser και Schriesheim, 2000).

3.2 Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, τα τέσσερα στάδια εξέλιξης

Η ανάπτυξη της θεωρίας της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους συνοψίζεται μέσα από την περιγραφή των τεσσάρων σταδίων εξέλιξής της, κάθε ένα εκ των οποίων λειτουργεί συμπληρωματικά σε αυτό που προηγείται (Graen και Uhl-Bien, 1995).

Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στην αναγνώριση της ύπαρξης κάθετων δυαδικών σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για το μοντέλο ηγεσίας της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» (Vertical Dyad Linkage model, VDL) των Graen και Dansereau, το οποίο επικυρώνει τη διαφοροποίηση που επιτελείται στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε έναν ηγέτη και στους υφισταμένους του. Το μοντέλο αυτό ξεπερνά το «μέσο στυλ ηγεσίας» (Average Leadership Style, ALS),- το οποίο στο επίπεδο εφαρμογής του είχε ως προϋπόθεση την κοινή συμπεριφορά των ηγετών προς όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας τους-, αναδεικνύοντας τη δυνατότητα των ηγετών να χρησιμοποιούν πλέον, ποικίλα στυλ στις συσχετίσεις τους με τους υφισταμένους τους, ανάλογα με τη φύση και την ποιότητα της σχέσης μεταξύ των μερών αυτών (Dansereau *et al.*, 1975).

Έτσι, σε αυτό το στάδιο η εστίαση ήταν αρχικά στη συμπεριφορά του ηγέτη όπως αυτή περιγράφεται τόσο από τον ίδιο όσο και από τα μέλη της ομάδας εργασίας του. Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, παρά το γεγονός της ενδεχόμενης αποτελεσματικότερης διαχείρισης του περιορισμένου χρόνου και πόρων του ηγέτη, που μπορεί να προκύπτει από την εφαρμογή της προαναφερθείσας τακτικής, ελλοχεύει παράλληλα και ο κίνδυνος της ευνοιοκρατίας, των διακρίσεων και της ανισότητας. Από τη στιγμή που τα κριτήρια επιλογής των μελών από τον ηγέτη δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρα, η διαφοροποίηση στη μεταχείριση μπορεί να εγείρει αμφιβολίες για την ακεραιότητα του ηγέτη (Tyler και Lind, 1992), φόβο για ενδεχόμενη μελλοντική θυματοποίηση καθώς και ανυπακοή, δυσπιστία, έλλειψη σεβασμού και κάκιστη επικοινωνία μέσα στην ομάδα. Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο θα γίνεται η επιλογή πρέπει να υπόκειται στην αρχή της ακεραιότητας του ηγέτη, ώστε να μην αντιλαμβάνεται ως εύνοια κάποιων μελών εις βάρος των υπολοίπων (Μπουραντάς, 2002).

Περνώντας στο δεύτερο στάδιο εξέλιξης της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, το επίκεντρο μετατοπίζεται στη φύση αλλά και στα αποτελέσματα αυτών ακριβώς των διαφοροποιημένων σχέσεων. Πέρα, δηλαδή, από την απλή περιγραφή των διαφοροποιημένων σχέσεων σε ένα οργανισμό – όπου κινούνταν η προσέγγιση του μοντέλου της VDL-, η έννοια της συναλλαγής ηγέτη – μέλους έρχεται σε αυτό το στάδιο για να αποσαφηνίσει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται αυτές οι σχέσεις αλλά και τα αποτελέσματα που επιφέρουν στη λειτουργία του οργανισμού (Graen *et al.*, 1982).

Σε ερευνητικό επίπεδο, οι μελέτες εξέτασαν σε αυτό το στάδιο, τη σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους μέσα από μια σειρά μεταβλητών που αφορούν i) ατομικά χαρακτηριστικά και ii) οργανωτικούς παράγοντες. Στην πρώτη περίπτωση, οι έρευνες επιβεβαίωσαν κυρίως τις τρεις βασικές παραμέτρους για σχέση ανταλλαγής υψηλής ποιότητας, που σχετίζονται με τον αμοιβαίο σεβασμό, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την αμοιβαία υποχρέωση (Graen και Uhl-Bien, 1995) και σε ό,τι αφορά τη δεύτερη κατηγορία, τη σύνδεσή της με οργανωτικές μεταβλητές όπως η απόδοση (Graen *et al.*, 1982; Scandura και Graen, 1984; Liden, 1982), η ικανοποίηση από την εργασία (Graen *et al.*, 1982; Turban *et al.*, 1990; Steppina *et al.*, 1991), η οργανωτική δέσμευση (Nystrom, 1990), το κλίμα εργασίας (Kozlowski και Doherty, 1989; Duregan *et al.*, 1992) και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας (Wakabayashi και Graen, 1984).

Το τρίτο στάδιο από την άλλη, επικεντρώνεται στην εξέταση της σχέσης ηγεσίας-υφισταμένων, περισσότερο υπό το πρίσμα της σύμπραξης και της δημιουργίας εταιρικής σχέσης μεταξύ των μελών, με τους ηγέτες να οφείλουν να δώσουν, σε όλους ανεξαιρέτως τους υφισταμένους τους, την ευκαιρία πρόσβασης στη διαδικασία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Imx). Έτσι, η διαδικασία θα είναι πιο δίκαιη (Scandura, 1995) και η ηγεσία πιο αποτελεσματική. Εδώ, οι μελέτες επικεντρώνονται στην εξέταση της περίπτωσης των ηγετών που προσφέρουν τη δυνατότητα ανάπτυξης σχέσης υψηλής ποιότητας σε όλους τους υφισταμένους τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση των επιδόσεων των υπαλλήλων και αύξηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Τότε, δημιουργήθηκε το μοντέλο «Leadership Making» (Graen και Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien και Graen, 1993a), αναδεικνύοντας την ανάγκη για περισσότερες σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ των μελών εντός του οργανισμού. Η οικοδόμηση σχέσεων, θέματα αμοιβαιότητας, χρόνου και επιρροής παίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη φάση.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η διαδικασία ξεκινά με την «ξένη» φάση όπου τα άτομα συναντώνται ως «ξένοι» κι η ανταλλαγή τους είναι συμβατική – εκτελούν δηλαδή, καθήκοντα με βάση την εργασιακή τους σύμβαση. Μετέπειτα κάποιοι από αυτούς μπορούν να περάσουν στο επόμενο επίπεδο, το επίπεδο «γνωριμίας», όπου αρχίζουν να μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες και πόρους. Πρόκειται για ανταλλαγές περιορισμένης χρονικής διάρκειας που υπερβαίνουν ως ένα βαθμό τις συμβατικές ανταλλαγές του προηγούμενου επιπέδου, αλλά παραμένουν στο σημείο της δίκαιης συναλλαγής. Όταν αυτές φτάσουν στο τελευταίο επίπεδο, το επίπεδο της «ωριμότητας», τότε οι συναλλασσόμενοι μπορούν να υπολογίζουν ο ένας στον άλλο για πίστη και υποστήριξη, καθώς οι αλληλεπιδράσεις στις σχέσεις τους είναι αυξημένες. Σε αυτές τις σχέσεις «σύμπραξης» υπάρχει αυξανόμενη επιρροή λόγου του μεγάλου εύρους και βάθους ανταλλαγής των κοινωνικών εισφορών που σχετίζονται με την εργασία (Burns, 1978). Μέσω της εταιρικής σχέσης ικανοποιούνται τα συμφέροντα και των δυο μερών, η σχέση είναι περισσότερο ομότιμη κι η ηγεσία πιο αποτελεσματική. Οι εταίροι βιώνουν αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και υποχρέωση και εσωτερικεύουν κοινούς στόχους (Duchon *et al.*, 1986; Fairhurst *et al.*, 1987; Crouch και Yetton, 1987; Fairhurst και Chandler, 1989; Fairhurst, 1993). Μέσα από αυτό το στάδιο μπορεί να ξεπεραστεί ή έστω να μετριαστεί και η προβληματική που ανακύπτει από το πρώτο στάδιο για άνιση μεταχείριση και ευνοιοκρατία.

Τέλος, στο τέταρτο στάδιο δίνεται βαρύτητα στην επέκταση της προηγούμενης εταιρικής σχέσης των δυάδων σε επίπεδο ομίλου και δικτύου. Η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών οδήγησε στη θεώρηση της σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Imx) ως σύστημα από αλληλοεξαρτώμενες δυαδικές σχέσεις ή συναρμολογήσεις δικτύων (Scandura, 1995). Κεντρικό ερώτημα αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται οι διαφοροποιημένες δυαδικές σχέσεις για το σχηματισμό μεγαλύτερων συστημάτων δικτύου (Uhl-Bien και Graen, 1992, 1993a, 1993b). Καθίσταται δηλαδή, σημαντική η διερεύνηση των προτύπων ποιότητας των σχέσεων σε ένα επίπεδο ηγετικής δομής με κεντρικό πυλώνα την απόδοση των εργασιών, αλλά και τις γενικότερες επιπτώσεις των διαφοροποιημένων σχέσεων μεταξύ τους αλλά και σε ολόκληρη τη δομή. Δεδομένου ότι, το τέταρτο στάδιο εξέλιξης της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη-μέλους βρίσκεται σε πρώιμο ερευνητικό επίπεδο σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τρία, επισημαίνεται η ανάγκη για περισσότερη εμπειρική έρευνα, ώστε να κατανοηθούν καλύτερα οι τρόποι που προσδιορίζονται οι διαδικασίες σε αυτό το στάδιο για τους επαγγελματίες.

3.3 Αποτελέσματα της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Imx)

Η υψηλή ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη έχει συσχετιστεί από ερευνητές με μια σειρά μεταβλητών και οι θετικές επιδράσεις τους έχουν εδραιωθεί στη βιβλιογραφία.

Συγκεκριμένα, η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους ορίζει ότι η σχέση του ηγέτη με κάθε ένα από τους εργαζόμενους έχει σημαντική επίπτωση στις επιδόσεις του εργαζόμενου αυτού (Mayfield, 2009). Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μέλους συνδέεται σταθερά με θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ευημερία, η ικανοποίηση του ηγέτη, η οργανωτική δέσμευση και η συμπεριφορά οργανωτικής ιθαγένειας (Epitropaki και Martin, 1999; Gerstner και Day, 1997; Martin *et al.*, 2005; Townsend *et al.*, 2000; K. Carson και P. P. Carson 2002; Pies *et al.* , 2007; Lapierre και Hackett 2007; M. Mayfield και J. Mayfield, 2008). Οι Gerstner και Day (1997) έχουν τονίσει επανειλημμένα τις θετικές επιδράσεις της ποιοτικής σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-μέλους στην απόδοση, τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με τη θεωρία ανταλλαγής ηγέτη - μέλους να αποτελεί μια βασική μεταβλητή για την εξήγηση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων (Berin και Enders, 2007).

Επίσης, οι μελέτες σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας έχουν αναδείξει ότι η αποτελεσματική σχέση ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους σχετίζεται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και γενικότερα την εξέλιξη των υφισταμένων (Wakabayashi και Graen, 1984; Scandura και Schriesheim, 1994). Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική δυαδική αυτή σχέση έχει θετικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους σε ό,τι αφορά τις επιδόσεις τους, την ευεξία από την εργασία και τη μακροπρόθεσμη σταδιοδρομία. Επιπλέον, σε επίπεδο οργάνωσης, οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο κοινωνικοποιημένοι κι είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν την εργασία τους ή να απουσιάζουν συχνά εφόσον χαίρουν υψηλής ποιότητας σχέση με το αφεντικό τους (Graen και Uhl-Bien, 1995). Αυτός είναι κι ένας αποτελεσματικός τρόπος αποφυγής αρνητικών εργασιακών επιδράσεων όπως εργασιακά προβλήματα και άγχος (Graen και Uhl-Bien, 1995).

Επιπρόσθετα, οι Scandura και Pellegrini (2008) προτείνουν ότι οι σχέσεις ηγέτη-μέλους μπορεί να μην είναι τόσο σταθερές όσο έχουν δείξει προηγούμενες έρευνες. Για τον λόγο αυτό, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αναγκαίο να εφευρίσκουν τρόπους ώστε να διατηρούν την ποιότητα των σχέσεων αυτών σε υψηλό βαθμό, εμπνέοντας συνεχώς εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους και παρέχοντάς τους διαρκή υποστήριξη. Τα ευρήματα τέλος, των ερευνών αποκαλύπτουν ότι η σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και τις διαστάσεις της (Keller και Dansereau, 1995; Liden *et al.*, 2000; Sparrowe, 1994), σχέση που μελετάται και στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΚΑΙ ΑΣΑΦΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

4.1 Εισαγωγή

Η σύγχρονη πραγματικότητα και οι νέες επιταγές της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, με τον τριτογενή τομέα να αποκτά ολοένα και περισσότερο βαρυσήμαντο ρόλο για τις εθνικές οικονομίες, οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να εφιστούν την προσοχή τους τόσο σε οικονομικά όσο και συμπεριφορικά πλέον δεδομένα. Με τον ανθρώπινο παράγοντα να αποτελεί το επίκεντρο των σύγχρονων μοντέλων διοίκησης, η μελέτη μεταβλητών που ενδέχεται να προσδώσουν στην ενίσχυση του συντονισμού, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων καθίσταται τουλάχιστον αναγκαία.

Σε κάθε οργανισμό, όπως ακριβώς και στην κοινωνία, το άτομο αναλαμβάνει να επιτελέσει κάποιο ρόλο. Ως ρόλος ορίζεται η θέση που ενέχει δεδομένες απαιτήσεις και προσδοκίες με βάση τους υπάρχοντες καθιερωμένους κανόνες (Luthans, 1995). Πρόκειται για το σύνολο των αναμενόμενων συμπεριφορών του κατόχου μιας θέσης (Kreitner και Kinicki, 1995). Τυπικοί ή άτυποι, χαλαροί ή αυστηροί, οι ρόλοι πρέπει να εκτελούνται με ανάλογο κι αναμενόμενο τρόπο από τους κατόχους της θέσης που τους ορίζουν. Δεδομένου ότι τα άτομα δεν ενσαρκώνουν έναν μόνο ρόλο, αλλά καλούνται να επιτελέσουν πολλούς ταυτόχρονα (σύμπλεγμα ρόλων), είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Η ποικιλία των ρόλων τους, συνεπάγεται, ως εκ τούτου, ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών που καθορίζονται μέσα από ένα πλήθος παραγόντων, με την ασάφεια και τη σύγκρουση στον εργασιακό ρόλο να αποτελούν βασικές μεταβλητές επίδρασης σε αυτές τις συμπεριφορές.

4.2 Σύγκρουση ρόλων

Οι συγκρούσεις στο πλαίσιο των οργανισμών είναι ένα φαινόμενο που συναντάται αρκετά συχνά. Σύμφωνα με τους Steers και Black (1994) η σύγκρουση στον εργασιακό χώρο ισοδυναμεί με τη διαδικασία κατά την οποία τα άτομα εναντιώνονται σε άλλα άτομα που επιδρούν αρνητικά ή και καταστροφικά στα σχέδια, τους στόχους και τις πεποιθήσεις τους. Οι διαφορές στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές γεννούν συγκρούσεις όταν οι απαιτήσεις του

οργανισμού δεν ταυτίζονται με τα δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού του (Pettinger, 1996).

Σύγκρουση ρόλου βιώνει ο εργαζόμενος όταν, διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά έχουν προσδοκίες που έρχονται σε αντίθεση με τον τρόπο συμπεριφοράς του (Pettinger, 1996). Ομοίως, οι Brewer και Clippard (2002) και οι Steers και Black (1994) υποστήριξαν ότι η σύγκρουση ρόλων δημιουργείται «όταν από το ίδιο άτομο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις». Οι Rizzo *et al.* (1970) προσδιόρισαν τη σύγκρουση ρόλου με βάση το ασυμβίβαστο μεταξύ απαιτήσεων και προσδοκιών από το ρόλο, ενώ οι Korelman *et al.* (1983) την προσδιόρισαν με βάση το βαθμό πίεσης που βιώνει το άτομο μέσα σε ένα ρόλο. Τέλος, η σύγκρουση ρόλων μπορεί να ειπωθεί ως μια κατάσταση, όπου το άτομο αισθάνεται ότι πρέπει να μοιραστεί σε πολλές ταυτόχρονα κατευθύνσεις, χωρίς ωστόσο να είναι δυνατό να βρει τρόπο για να ικανοποιήσει όλους τους «συνεργάτες του ρόλου» του (Oneymah, 2008).

Οι Kahn *et al.* (1964) εισήγαγαν στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, τη θεωρία του ρόλου, υποδεικνύοντας ότι ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει τις προσδοκίες των ατόμων, σε ότι αφορά τη συμπεριφορά που αντανακλάται από το ρόλο τους, μέσα από ένα σύνολο κανόνων και πιέσεων που τους υποδεικνύει τον τρόπο δράσης. Προβλήματα είναι πιθανό να προκύψουν όταν δημιουργείται σύγκρουση. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να προσλάβει τρεις διαφορετικές μορφές. Πρώτον, σύγκρουση ρόλου μπορεί να προκύψει όταν η επιτυχής υλοποίηση μιας εργασίας προϋποθέτει ενέργειες που ξεπερνούν τις επιτρεπόμενες διαδικασίες. Δεύτερον, η σύγκρουση μπορεί να πηγάζει από ασυμβίβαστες προσδοκίες που προκύπτουν από μια και μόνο θέση (εσωτερική σύγκρουση ρόλων, *role strain*). Τέλος, η σύγκρουση μπορεί να δημιουργείται μέσα από τις αντικρουόμενες προσδοκίες που ανακύπτουν από δύο ή περισσότερες θέσεις που κατέχονται από το ίδιο άτομο. Τα καθήκοντα δηλαδή, που περιλαμβάνει ο ένας ρόλος, έρχονται σε αντίθεση με τις υποχρεώσεις που απαιτούν οι άλλοι ρόλοι του ατόμου (εξωτερική σύγκρουση).

Η σύγκρουση ρόλων όποια μορφή και να έχει (όπως η ασάφεια ρόλων) οδηγεί σε δυσλειτουργικές για τους πολυσύνθετους οργανισμούς συνέπειες όπως θα δούμε παρακάτω. Μια πηγή σύγκρουσης μπορεί να αφορά και στην έλλειψη σαφήνειας του εργασιακού ρόλου (ασάφεια ρόλου).

4.3 Ασάφεια ρόλου

Οι οργανώσεις είναι συστήματα ρόλων και η εργασιακή συμπεριφορά προσδιορίζεται μέσα από ένα πλέγμα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που συμβαίνουν μέσα σε ολόκληρο το σύστημα ρόλων (Katz και Kahn, 1978). Οι εργασιακοί ρόλοι παρέχουν συνέπεια και σταθερότητα στους οργανισμούς. Στα σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας, η πολυπλοκότητα στη σύνθεση και τη λειτουργία της δομής δε βοηθούν στον προσδιορισμό των ορίων μεταξύ των επαγγελματιών, των τμημάτων και των οργανισμών, με αποτέλεσμα να προκαλείται συχνά, στα άτομα, σύγχυση σε ό,τι αφορά τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους (Rizzo *et al.*, 1970). Σε αυτό ακριβώς το σημείο εμφανίζεται η ασάφεια εργασιακού ρόλου.

Συγκεκριμένα, η ασάφεια του ρόλου αναφέρεται στην αβεβαιότητα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και με τον τρόπο που αναμένεται να συμπεριφερθούν κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους (Baron, 2004). Πρόκειται για φαινόμενο που παρατηρείται συχνά στους οργανισμούς, οδηγώντας στην εμφάνιση διενέξεων κατά την εκτέλεση των έργων και σε θέματα εξουσίας και ευθύνης. Αν τα καθήκοντα ή η εξουσία των ατόμων δεν είναι ορισμένη με σαφήνεια, τότε τα άτομα θα φοβούνται να πράξουν ή να αναλάβουν ευθύνη για οτιδήποτε (Jones, 2007). Επιπλέον, οι Breaugh και Colihan (1994), προσδιόρισαν την ασάφεια ρόλων με την ασάφεια ως προς τις θέσεις εργασίας, την οποία και εξέτασαν υπό το πρίσμα τριών διαφορετικών πτυχών που αναφέρονταν στις μεθόδους εργασίας, στον προγραμματισμό και στα κριτήρια απόδοσης. Κάθε επίσημη θέση σε μια δομή θα πρέπει να έχει ξεκάθαρα αποσαφηνισμένες τις απαιτήσεις που πηγάζουν από αυτή, ώστε να ελαχιστοποιήσει τη σύγχυση και να αυξήσει την παραγωγικότητά της (Hamilton, 2002).

Η ασάφεια στο ρόλο μπορεί, επίσης, να ειπωθεί μέσα από τέσσερις ευρέως αποδεκτές διαστάσεις, με βάση τις μελέτες που πραγματοποίησαν οι Bedeian και Armenakis (1981) και οι Sawyer (1992), Singh *et al.* (1996) και συγκαταλέγονται στις εξής: i) στην αβεβαιότητα ως προς το στόχο, την προσδοκία και την ευθύνη («Τι αναμένεται; Τι πρέπει να κάνω;»), ii) την αβεβαιότητα ως προς τη διαδικασία και τον τρόπο επίτευξης των οργανωτικών στόχων («Πώς θα το κάνω;»), iii) την αμφιβολία ως προς τη σειρά προτεραιότητας («Πότε πρέπει να το κάνω και ποια σειρά πρέπει να ακολουθήσω;») και iv) την αμφιβολία ως προς την προσδοκώμενη συμπεριφορά

(«Πώς αναμένεται να ενεργήσω σε διάφορες καταστάσεις; Ποιες συμπεριφορές θα οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα;»).

Η ασάφεια στον εργασιακό ρόλο μπορεί να οφείλεται σε ανεπαρκή κατάρτιση, κακή επικοινωνία ή σκόπιμη παρακράτηση ή στρέβλωση πληροφοριών από κάποιο συνεργάτη ή τον επιβλέποντα (Luthans, 1989). Όπως και να έχει, οι σαφείς περιγραφές των θέσεων εργασίας και οι ξεκάθαρες σχέσεις εξουσίας μπορούν να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων ασάφειας. Για να πραγματοποιηθεί μια εργασία με επιτυχία είναι απαραίτητο να υπάρχουν όλες εκείνες οι πληροφορίες που ξεδιαλύνουν τις υποχρεώσεις μας, τα δικαιώματά μας αλλά και όλα όσα περιμένουν οι άλλοι από εμάς, όπως και τα όρια της ελευθερίας των κινήσεών μας εντός του οργανισμού.

4.4 Αποτελέσματα της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων

Η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων οδηγεί σε μια σειρά από αρνητικά αποτελέσματα που αφορούν είτε το ίδιο το άτομο που τις βιώνει είτε τον οργανισμό στο σύνολό του.

Τα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι όταν υπάρχει σύγκρουση ρόλων αυξάνονται τα επίπεδα της επαγγελματικής δυσαρέσκειας (Um και Harrison, 1998) όπως και τα επίπεδα της συναισθηματικής εξουθένωσης (Cordes και Dougherty, 1993; Gil- Monte και Peiró, 1998). Συναισθήματα θυμού, απογοήτευσης, φόβου και ματαίωσης, που οδηγούν αυτόματα σε ακατάλληλη και αντισυμβατική εργασιακή συμπεριφορά, μπορεί να αποτελούν συνέπειες της βιωμένης αυτής σύγκρουσης στο ρόλο (Fisher, 2002).

Επιπλέον, η σύγκρουση ρόλων αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα δομικά στοιχεία του άγχους των εργαζομένων (Code και Langan-Fox, 2001; Ruyter *et al.*, 2001). Σύμφωνα με τον Kahn (1964), όταν υπάρχει σύγκρουση στην άσκηση του ρόλου, το άτομο βρίσκεται σε συνεχή πάλη με τον ίδιο του τον εαυτό και συνήθως αισθάνεται ανήμπορο να βρει διέξοδο σε ό,τι αφορά τις αποφάσεις που καλείται να πάρει. Αδιαφορία, απουσία, καθυστέρηση στην εκπλήρωση των καθηκόντων, στασιμότητα κι απάθεια, μπορεί να είναι κάποια από τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτή τη συγκρουσιακή κατάσταση. Όλα αυτά έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, τις επιδόσεις και την απόδοση των ατόμων. Την ίδια στιγμή, έχουν και ως άμεσο αρνητικό επακόλουθο την υπολειτουργία του οργανισμού και τη μείωση της

παραγωγικότητάς του. Τέλος, η σύγκρουση στο ρόλο οδηγεί πιο εύκολα ένα άτομο στη δήλωση πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και εγκατάλειψης της θέσης κατοχής του.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι, από τη σύγκρουση του ρόλου εργασίας δεν απορρέουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη Jones (1993), η καθημερινή αντιπαράθεση με αντικρουόμενους ρόλους αναγκάζει τα άτομα να βρίσκονται σε εγρήγορση και ετοιμότητα, να ελίσσονται, να διευρύνουν τις πηγές πληροφόρησής τους και να γίνονται πιο δεκτικά σε διαφορετικές απόψεις. Τα άτομα αναπτύσσουν, κατά αυτό τον τρόπο, συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες για να προσαρμοστούν και να διαχειριστούν τη σύγκρουση. Ταυτόχρονα, αν η σύγκρουση εντοπιστεί, μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριοι μοχλός για την εφαρμογή πρακτικών και διαδικασιών που θα οδηγήσουν σε διαρθρωτικές ενέργειες. Τέλος, ακόμα και για τα ίδια τα άτομα θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για μια πιο ουσιαστική και ανοικτή επικοινωνία σχετικά με τους προβληματισμούς και το άγχος τους. Το δε άγχος, έχει αποδειχτεί επιστημονικά ότι, σε ελεγχόμενο βαθμό, μπορεί να αποτελέσει δημιουργικό παράγοντα υποκίνησης του ατόμου για υπεύθυνη και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του.

Σε ό,τι αφορά την ασάφεια εργασιακού ρόλου, οι έρευνες έχουν δείξει ότι σχετίζεται με υψηλά επίπεδα έντασης (Hatton *et al.*, 2001) και με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Slattery *et al.*, 2008). Όπως και οι συγκρούσεις ρόλων, η ασάφεια εργασιακού ρόλου θα αυξήσει την πιθανότητα των ατόμων να είναι δυσαρεστημένα από το ρόλο τους, θα αυξήσει τα επίπεδα του άγχους τους, θα οδηγήσει σε ψέματα, υπεκφυγές και στρέβλωση της πραγματικότητας κι ως εκ τούτου θα μειώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους (Kahn, 1964). Η πίεση που συνδέεται με ζητήματα ασαφούς ευθύνης σχετίζεται στενά με το άγχος της απασχόλησης (Behrman και Perreault, 1984). Μάλιστα, η έρευνα των Chang και Hancock (2003), προέβαλε την ασάφεια ρόλου ως τη σημαντικότερη γενεσιουργό αιτία του «στρες-ρόλων».

Ως σημαντική πηγή επαγγελματικής δυσαρέσκειας η έλλειψη σαφήνειας ρόλου συνδέεται με την υψηλή κινητικότητα των εργαζομένων και συνεισφέρει σημαντικά στη δημιουργία συναισθημάτων ματαιώσης και χαμηλής αυτοεκτίμησης (Kahn *et al.*, 1964). Όλα αυτά σε συνδυασμό με τη χαμηλή παρακίνηση, αυξάνουν την πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους (Sutherland και

Cooper, 1990) κι επηρεάζουν την απόδοσή τους κ τη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού στον οποίο ανήκουν.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα προαναφέρθηκαν, καθίσταται σαφές ότι τόσο η σύγκρουση όσο και η ασάφεια του ρόλου εργασίας αποτελούν δομικά συστατικά του «στρες –ρόλων», δημιουργούν μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα στα άτομα και τον ψυχισμό τους, συνδέονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, καθώς προκαλούν προβλήματα λειτουργίας και αποτελεσματικότητας για τους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

5.1 Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους και ψυχολογική ενδυνάμωση

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η ποιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με τον προϊστάμενο και η ενδυνάμωση συσχετίζονται θετικά και παράγουν επιθυμητά αποτελέσματα (Keller και Dansereau, 1995; Sparrowe, 1994). Οι Deci, Connell και Ryan (1989) υποστήριξαν ότι ο ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικής σημασίας ρόλο στην εμπειρία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας πως το διαπροσωπικό κλίμα εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα επίδρασης των συναισθημάτων της αυτοπεποίθησης και της αυτοδιάθεσης που νιώθουν οι υφιστάμενοι σε έναν οργανισμό. Η ψυχολογική ενδυνάμωση περιγράφει το ενδογενές κίνητρο των εργασιών που εκδηλώνεται μέσα από τις γνωστικές διαστάσεις της σημασίας, της ικανότητας, της αυτοδιάθεσης και της επίδρασης (Spreitzer, 1995). Ως εκ τούτου, οι υποστηρικτικές σχέσεις που δημιουργούνται στο πλαίσιο της οργάνωσης, θα μπορούσαν να προωθήσουν συναισθήματα ενδυνάμωσης στους εργαζόμενους (Corsun και Enz, 1999). Όσο οι ηγέτες προσφέρουν στήριξη, ενθαρρύνουν και ενισχύουν το αίσθημα της αυτοαξίας στους υφισταμένους, εκείνοι θα νιώθουν ενδυναμωμένοι (Keller και Dansereau, 1995).

Η ενδυνάμωση συνάδει με τη θεωρία των χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας των Hackman και Oldham (1980), -η οποία ως θεωρία ενδογενών κινήτρων δίνει βάση στις ψυχολογικές καταστάσεις- και εξαρτάται από την ερμηνεία του ατόμου (Spreitzer, 1996; Thomas και Velthouse, 1990). Επίσης, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα άτομα που χαίρουν υψηλής ποιότητας σχέση με τον προϊστάμενο τους, έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες και ξεπερνούν το εύρος των καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα να έχουν εντονότερη την αίσθηση της σημασίας της αξίας του έργου τους. Ταυτόχρονα, με την ανάληψη περισσότερων και μεγαλύτερων ευθυνών (που τους εκχωρούνται από τον ηγέτη), λειτουργούν με μεγαλύτερη αυτονομία, αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες κι ενισχύοντας το αίσθημα της αυτοδιάθεσής τους (έχοντας ξεκάθαρη επίγνωση των ικανοτήτων τους). Τέλος, η «στενή» σχέση με τον ανώτερό τους, τους παρέχει τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων ή την ευκαιρία να προτείνουν, κάνοντας τη διαφορά ή και να

μετεξελιχθούν σε υπεύθυνοι «βοηθοί» ή ακόμα και αναπληρωτές του ηγέτη – αν χρειαστεί- επιδρώντας κατά αυτόν τον τρόπο στα οργανωτικά αποτελέσματα. Με δεδομένο ότι, τα προαναφερθέντα αντιστοιχούν και αντικατοπτρίζουν τις τέσσερις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης αλλά και την αρθρογραφία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, όπως αυτή εξετάζεται μέσα από εμπειρικές μελέτες που συνδέουν τη συγκεκριμένη έννοια με τις σχέσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του (Aryee και Chen; 2006; George και Hancer, 2003; Kim και George, 2005; Laschinger *et al.*, 2007; Liden *et al.*, 2000), υποθέτουμε ότι:

Υ.1: Η υψηλή ποιότητα στη σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους σχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση.

5.2 Σύγκρουση ρόλων και ψυχολογική ενδυνάμωση

Για αρκετές δεκαετίες, η έρευνα έχει δείξει ότι οι συγκρούσεις ρόλων πρέπει να σχετίζονται με μια σειρά δυσλειτουργικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της δυσαρέσκειας και της ψυχολογικής καταπόνησης (Rizzo *et al.*, 1970). Η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει όταν ένα άτομο βρίσκεται μεταξύ ανταγωνιστικών ή αντιφατικών ομάδων προσδοκιών και απαιτήσεων για μια θέση στον οργανισμό ή όταν παραβιάζεται η ιεραρχία ή η ενότητα της διοίκησης. Η κατάσταση αυτή «μπλοκάρει» το άτομο και προκαλεί αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις. Η σύγκρουση ρόλων άλλωστε, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές του «στρες - ρόλων».

Η πίεση αυτή που βιώνει το άτομο και τα αρνητικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτή, εμποδίζουν την αναγνώριση της σημασίας και της αξίας του ρόλου του, ενώ ταυτόχρονα, το οδηγούν σε στασιμότητα, απάθεια ή αδιαφορία. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι το άτομο να αισθάνεται μεγαλύτερη έλλειψη ικανότητας για να ανταπεξέρθει σε ασυμβίβαστα αιτήματα ή πρακτικές και να ικανοποιήσει όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές. Ως εκ τούτου, δεν καλλιεργείται το αίσθημα του αυτό-προσδιορισμού του, το άτομο είναι δυσαρεστημένο, συναισθηματικά εξουθενωμένο (Lloyd *et al.*, 2002), με πολλές εσωτερικές συγκρούσεις κι αυξημένη ένταση, συνέπειες που έχουν αρνητική επίδραση στις επιδόσεις του. Υπό αυτές τις συνθήκες το άτομο όπως προαναφέραμε, «μπλοκάρει»,

έχει χαμηλή παρακίνηση, δε δύναται να εκτελέσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του κι έτσι έχει αρνητική επιρροή σε ό,τι αφορά τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω υποθέτουμε ότι:

Υ.2 : Ο υψηλός βαθμός σύγκρουσης στον εργασιακό ρόλο σχετίζεται αρνητικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση.

5.3 Ασάφεια ρόλου και ψυχολογική ενδυνάμωση

Η σαφήνεια στο ρόλο αναφέρεται στις ιδέες των ατόμων σχετικά με τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές που συνδέονται με το ρόλο τους (Kahn *et al.*, 1964). Σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων, κάθε θέση μέσα στην οργάνωση θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σαφές σύνολο ευθυνών και καθηκόντων, έτσι ώστε η διοίκηση να παρέχει την κατάλληλη καθοδήγηση, για να κρατά τους εργαζόμενους υπόλογους και υπεύθυνους για τις επιδόσεις τους (Rizzo *et al.*, 1970). Μόνο όταν τα άτομα έχουν σαφή αίσθηση των ευθυνών τους και του τρόπου επίτευξής τους μπορούν να αναπτύσσουν δεξιότητες και ικανότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους επαρκώς. Επομένως, η σαφήνεια του ρόλου ενδέχεται να αυξήσει κάθε διάσταση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, η Spreitzer (1996), υποστήριξε ότι, μόνο όταν οι άνθρωποι καταλαβαίνουν τους ρόλους τους, οι ρόλοι αποκτούν σημασία. Οι σαφείς απαιτήσεις εργασίας και τα χαμηλά αισθήματα αβεβαιότητας, έχει αποδειχτεί κατά καιρούς, ότι συνδέονται με το αίσθημα της ικανότητας (Gist και Mitchell, 1992), καθώς τα άτομα γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει. Έτσι, τα άτομα που αμφιβάλλουν για τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που προκύπτουν από το ρόλο τους, θα είναι περισσότερο διστακτικά στην ανάληψη πρωτοβουλιών, λόγω της αβεβαιότητας, και ως εκ τούτου, θα βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα αυτό-προσδιορισμού, σε αντίθεση με τα άτομα που, έχοντας σαφώς προσδιορισμένους ρόλους, αυξάνουν το αίσθημα του αυτό-προσδιορισμού τους, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνουν δράσεις γνωρίζοντας ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς (Spreitzer, 1997). Τέλος, η έλλειψη σαφήνειας στον εργασιακό ρόλο, μειώνει την αυτοπεποίθηση των ατόμων, τα οποία μπορεί να αισθάνονται συχνά ανήμπορα κι αβοήθητα, - σαν να βρίσκονται σε αδιέξοδο-, ενώ τα άτομα που κατανοούν επαρκώς το ρόλο τους, αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και παίρνουν

μέτρα κι αποφάσεις για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους, «κάνοντας τη διαφορά» κι επηρεάζοντας τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας τους (Sawyer, 1992).

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι, τα υψηλότερα επίπεδα ασάφειας του ρόλου εργασίας συνδέονται με τα χαμηλότερα επίπεδα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, καθώς περιορίζουν τις γνωστικές λειτουργίες της. Με βάση όλα όσα προαναφέρθηκαν, υποθέτουμε ότι:

Υ.3:Ο υψηλός βαθμός ασάφειας στον εργασιακό ρόλο σχετίζεται αρνητικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

6.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της διπλωματικής διατριβής. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τις διάφορες κατηγορίες επιστημονικής και επιχειρηματικής έρευνας καθώς και τις οντολογικές και επιστημολογικές υποθέσεις της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Στη συνέχεια, το κεφάλαιο αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας. Στην τελευταία ενότητα αναλύονται οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων.

6.2 Μεθοδολογία

Η επιστημονική έρευνα διακρίνεται σε βασική (basic) και εφαρμοσμένη (applied). Στο πεδίο της εφαρμοσμένης έρευνας ανήκει η επιχειρηματική έρευνα που αποτελεί τη συστηματική διερεύνηση των φαινομένων που σχετίζονται με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και την παροχή λύσεων των επιχειρηματικών προβλημάτων (Davis και Cosenza, 1995). Με βάση τον επιδιωκόμενο σκοπό η επιχειρηματική έρευνα κατηγοριοποιείται σε τρεις τύπους: α) διερευνητική, β) περιγραφική, γ) ερμηνευτική (Δημητριάδη, 2000). Προτού αποφασισθεί η εκάστοτε ερευνητική μεθοδολογία, ο ερευνητής θα πρέπει να λάβει υπόψη τις οντολογικές υποθέσεις (ontological assumptions), δηλαδή τις υποθέσεις που γίνονται αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνεται την κοινωνική πραγματικότητα (social reality). Η επιλογή των συγκεκριμένων οντολογικών υποθέσεων είναι άκρως σημαντική διότι καθορίζει, κατόπιν, τις επιστημολογικές υποθέσεις (epistemological assumptions) της έρευνας. Η θετικιστική προσέγγιση της κοινωνικής πραγματικότητας οδηγεί στην υιοθέτηση ποσοτικών εργαλείων για τη διεξαγωγή της έρευνας, ενώ η ερμηνευτική προσέγγιση χρησιμοποιεί ποιοτικές μεθόδους διερεύνησης των φαινομένων.

Σύμφωνα με την αρθρογραφία, η έννοια της ψυχολογικής ενδυνάμωσης συνδυάζεται με την ποσοτική μέτρηση της συνολικής ενδυνάμωσης που βιώνουν οι

εργαζόμενοι. Άρα, η παρούσα διατριβή συνιστά μια εφαρμοσμένη επιχειρηματική έρευνα η οποία θα ακολουθήσει θετικιστική προσέγγιση και θα χρησιμοποιήσει ποσοτικά εργαλεία μέτρησης των παραγόντων της.

Η έννοια της ψυχολογικής ενδυνάμωσης μετρήθηκε με παραπάνω από μια μεταβλητές. Συγκεκριμένα, για τη συνολική ψυχολογική ενδυνάμωση χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις παράγοντες που αντιστοιχούν στις τέσσερις διαστάσεις της (σημασία, ικανότητα, αυτοκαθορισμός, επίδραση) περιλαμβάνοντας η καθεμιά τρεις ερωτήσεις μέτρησης. Οι τρεις εργασιακοί παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στη διατριβή αποτελούν συνθετικές μεταβλητές (multiple items) με ποικίλο αριθμό ερωτήσεων μέτρησης ο οποίος διαφοροποιούνταν ανάλογα με τον εκάστοτε παράγοντα. Όλες οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι μεταβλητές διάταξης (ordinal) με κλίμακα Likert επτά σημείων. Πιο αναλυτικά, η αντιστοίχιση σε καθεμία από τις ερωτήσεις ήταν η εξής: 1= διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= μάλλον διαφωνώ, 4= ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 5= μάλλον συμφωνώ, 6= συμφωνώ, 7= συμφωνώ απόλυτα.

6.3 Δείγμα

Το ερευνητικό δείγμα της παρούσας διατριβής περιλαμβάνει τους εργαζόμενους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα τους εργαζόμενους στον τομέα διοίκησης σε διάφορους δήμους της χώρας. Αναλυτικά, το παρόν δείγμα συλλέχθηκε από εννιά δήμους των περιφερειών της Κεντρικής Μακεδονίας και της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Η επιλογή των δήμων πραγματοποιήθηκε με βάση το κριτήριο της εύκολης πρόσβασης. Συνολικά διανεμήθηκαν 300 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 210 συμπληρωμένα. Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη με τη βοήθεια του εκάστοτε υπεύθυνου των διοικητικών τμημάτων, οι οποίοι μοίρασαν και συνέλεξαν τις απαντήσεις των υπαλλήλων. Η συνολική αναλογία ανταπόκρισης (response rate) των ερωτηματολογίων ανέρχεται σε ποσοστό της τάξης του 70%. Το ποσοστό των γυναικών του συνολικού δείγματος είναι 59%, ενώ των ανδρών είναι 41%. Σε μεγάλο ποσοστό (40%) οι ερωτώμενοι ήταν απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Ε.Ι.) και στην πλειοψηφία τους (61,4%) εργάζονταν ως μόνιμοι υπάλληλοι στο δήμο.

6.4 Κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών

Ψυχολογική Ενδυνάμωση

Η ψυχολογική ενδυνάμωση μετρήθηκε σύμφωνα με τις ερωτήσεις μέτρησης που έχουν σχεδιαστεί από την Spreitzer (1995). Ο παράγοντας της συνολικής ψυχολογικής ενδυνάμωσης περιλαμβάνει τέσσερις υπο - κλίμακες (sub - scales) των τριών ερωτήσεων μέτρησης που αντιστοιχούν στις τέσσερις διαστάσεις της ενδυνάμωσης, δηλαδή της σημασίας, της ικανότητας, του αυτοκαθορισμού και, τέλος, της επίδρασης. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 1 έως 12 του ερωτηματολογίου.

Συναλλαγή ηγέτη - μέλους

Ο συγκεκριμένος παράγοντας μετρήθηκε με το συνδυασμό ερωτήσεων μέτρησης από τους Graen and Uhl-Bien (1995) και από τους Liden και Maslyn (1998), που αφορούν στη διαπροσωπική σχέση του εργαζομένου με τον προϊστάμενο. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 13 έως 19 του ερωτηματολογίου.

Σύγκρουση εργασιακού ρόλου

Ο συγκεκριμένος παράγοντας μετρήθηκε με τις ερωτήσεις μέτρησης που έχουν σχεδιαστεί από τους John R. Rizzo, Robert J. House και Sidney I. Lirtzman (1970), που αναφέρονται στη σύγκρουση που μπορεί να βιώνει ο εργαζόμενος σε ό,τι αφορά στον εργασιακό του ρόλο. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 20 έως 26 του ερωτηματολογίου.

Ασάφεια εργασιακού ρόλου

Ο συγκεκριμένος παράγοντας μετρήθηκε με τις ερωτήσεις μέτρησης που έχουν σχεδιαστεί από τους John R. Rizzo, Robert J. House και Sidney I. Lirtzman (1970) και αναφέρονται στην ασάφεια που μπορεί να προκύπτει και να αισθάνεται ο εργαζόμενος σε ό,τι αφορά στον εργασιακό του ρόλο. Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 27 έως 31 του ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής εργασίας. Η επεξεργασία των στοιχείων βασίστηκε στο Στατιστικό Πρόγραμμα Ανάλυσης Δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Science) από τα πιο δημοφιλή ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων έγινε μέσω ποικίλων στατιστικών τεχνικών. Αρχικά έγινε παραγοντική ανάλυση για έλεγχο των μεταβλητών της έρευνας και ακολούθως ελέγχθησαν οι υποθέσεις της έρευνας με ανάλυση διακύμανσης και ανάλυση συσχέτισης.

7.2 Παραγοντική Ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών και στοχεύει στην εύρεση ύπαρξης κοινών παραγόντων από μια ομάδα μεταβλητών. Μέσω της παραγοντικής ανάλυσης επιτυγχάνεται μείωση της διάστασης του προβλήματος και εξήγηση των συσχετίσεων που υπάρχουν στα δεδομένα.

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει την παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων μέτρησης και τους έλεγχους αξιοπιστίας τους. Για την εξαγωγή των παραγόντων εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης βασικών συνιστωσών (principal component analysis) με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax. Η ορθογώνια περιστροφή των αξόνων προτιμήθηκε διότι οι διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης προσεγγίζονται ως εννοιολογικά διακριτοί παράγοντες (Siegall και Gardner, 2000; Spreitzer, 1995). Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό που ένας παράγοντας μετράει με συνέπεια αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair *et al.*, 1998). Η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα ελέγχεται με το δείκτη Cronbach Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών και σημειώνεται στον παρακάτω πίνακα 7.1. Η υψηλή αξιοπιστία των δεδομένων παρέχει τα απαραίτητα εχέγγυα για την εξέταση των αναλύσεων και των συσχετίσεων των παραγόντων.

Πίνακας 7.1
Δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach alpha)

<u>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</u>	<u>ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ</u>
Ψυχολογική ενδυνάμωση	0,86
Σχέσεις με προϊστάμενο	0,93
Σύγκρουση ρόλου	0,70
Ασάφεια ρόλου	0,70

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης παρουσιάζονται στον πίνακα 7.2. Από την ανάλυση φαίνεται πως οι απόψεις των ερωτήσεων φόρτωσαν σημαντικά σε κάθε ένα υπό μελέτη παράγοντα. Από αυτό συμπεραίνεται ότι οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι έγκυρες και συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθούν οι μεταβλητές.

Πίνακας 7.2
Παραγοντική Ανάλυση Rotation Method Varimax

	Παράγοντες						
	1	2	3	4	5	6	7
Σχέσεις με προϊστάμενο 13	,806	-,150	,021	,067	,014	-,115	-,040
Σχέσεις με προϊστάμενο 14	,852	-,133	,119	,034	-,005	-,003	-,190
Σχέσεις με προϊστάμενο 15	,831	,057	,206	,029	,034	,056	-,158
Σχέσεις με προϊστάμενο 16	,830	,174	-,041	,082	,084	,153	,071
Σχέσεις με προϊστάμενο 17	,750	,170	-,041	,063	,070	,333	-,110
Σχέσεις με προϊστάμενο 18	,852	,041	,165	,032	-,032	,135	-,056
Σχέσεις με προϊστάμενο 19	,872	-,064	,142	,124	-,050	,059	-,060

Σύγκρουση ρόλου 21	-,223	-,148	,078	-,039	,128	,083	,788
Σύγκρουση ρόλου 22	-,029	,016	-,093	-,090	-,217	-,227	,657
Σύγκρουση ρόλου 24	-,105	,054	-,040	-,014	-,068	-,066	,774
Ασάφεια ρόλου 28	,191	-,054	,079	,308	,137	,555	-,074
Ασάφεια ρόλου 29	,002	,158	,235	,046	-,024	,790	-,069
Ασάφεια ρόλου 30	,192	,128	,126	,034	,110	,755	-,064
Ψυχολογική ενδυνάμωση 1	,137	,003	,875	,162	,034	,142	,092
Ψυχολογική ενδυνάμωση 2	,171	,183	,762	-,079	,202	,113	-,065
Ψυχολογική ενδυνάμωση 3	,118	,121	,807	,024	,138	,179	-,098
Ψυχολογική ενδυνάμωση 4	,063	,031	,285	,091	,810	-,021	,033
Ψυχολογική ενδυνάμωση 5	,055	,044	,126	,151	,866	,028	-,126
Ψυχολογική ενδυνάμωση 6	-,089	,273	-,051	,089	,682	,247	-,069
Ψυχολογική ενδυνάμωση 7	,142	,318	,154	,713	,226	,128	-,006
Ψυχολογική ενδυνάμωση 8	,099	,312	,021	,830	,126	,101	-,042
Ψυχολογική ενδυνάμωση 9	,101	,324	-,039	,803	,043	,089	-,109
Ψυχολογική ενδυνάμωση 10	,025	,813	,083	,261	,153	,106	,057
Ψυχολογική ενδυνάμωση 11	-,036	,809	,106	,294	,099	,131	-,040
Ψυχολογική ενδυνάμωση 12	-,001	,860	,130	,267	,049	,035	-,071

7.3 Συσχέτιση μεταβλητών

Ο παρακάτω πίνακας (7.3) παρουσιάζει τις συσχετίσεις που προκύπτουν μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την εργασία. Η Συσχέτιση Μεταβλητών είναι ένα μέτρο που επιτρέπει να διαγνωσθεί σε ποιο βαθμό σχετίζονται μεταξύ τους δύο ή περισσότερες μεταβλητές. Η συσχέτιση των δύο μεταβλητών (θετική – αρνητική) αλλά και του βαθμού έντασης, πεδίο στατιστική σημαντικότητας έγινε με τον συντελεστή Pearson, ο οποίος μπορεί να πάρει τιμές από -1 μέχρι 1. Η τιμή με αριθμό 1 είναι η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο συντελεστής και σημαίνει τέλεια θετική συσχέτιση, ενώ τιμή -1 σημαίνει ότι υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών τέλεια αρνητική συσχέτιση. Σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο του 5% ($P < 0.05$). Όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($P < 0.1$) τότε υπάρχει ακόμα πιο σημαντική στατιστική συσχέτιση.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προκύπτουν ότι οι υποθέσεις Υπ.1, Υπ.2 και Υπ.3 υποστηρίζονται, καθώς υπάρχουν οι αντίστοιχες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Αναλυτικότερα η μεταβλητή «σχέσεις με τον προϊστάμενο» συσχετίζεται σημαντικά θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση ($r=,202, p < 0.01$), η μεταβλητή «σύγκρουση ρόλου» αρνητικά, χωρίς να υπάρχει σημαντική συσχέτιση ($r=,175, p < 0.05$) και η μεταβλητή «ασάφεια ρόλου» σημαντικά αρνητικά ($r=,430, p < 0.01$).

Πίνακας 7.3
Πίνακας συσχετίσεων Pearson Correlation Matrix

	Σχέσεις με προϊστάμενο	Σύγκρουση ρόλου	Ασάφεια ρόλου	Ψυχολογική ενδυνάμωση
Σχέσεις με προϊστάμενο				
Σύγκρουση ρόλου	-,262**			
Ασάφεια ρόλου	,293**	-,212**		
Ψυχολογική ενδυνάμωση	,202**	-,175*	-,430**	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Εισαγωγή

Βάσει των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν, προέκυψαν σημαντικά ευρήματα, τα οποία, σε συνδυασμό με την υπάρχουσα αρθρογραφία, μας βοηθούν να κατανοήσουμε και να προτείνουμε πρακτικές και τεχνικές προς τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι επόμενες ενότητες εστιάζουν το περιεχόμενό τους στις προτάσεις προς τις διοικήσεις των δήμων, τους περιορισμούς αλλά και τις ανάγκες για μελλοντική έρευνα.

8.2 Συζήτηση σε σχέση με προγενέστερες έρευνες

Η παρούσα διατριβή επιχειρήσει να καλύψει το έλλειμμα των ερευνητικών προσπαθειών όσον αφορά στην ψυχολογική ενδυνάμωση μεταξύ των εργαζομένων και τους εργασιακούς παράγοντες που αναφέρονται στην σχέση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους εργαζομένους, καθώς και στην ασάφεια και τη σύγκρουση στον εργασιακό ρόλο. Για το λόγο αυτό, διερευνήθηκε αφενός ο βαθμός της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και των επιμέρους διαστάσεων της, αφετέρου η επίδραση των προαναφερθέντων εργασιακών παραγόντων στην ψυχολογική ενδυνάμωση στους εργαζόμενους.

Αναφορικά με την πρώτη υπόθεση, τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η σχέση ανταλλαγής ηγέτη-μέλους έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και τις διαστάσεις της. Σύμφωνα με προηγούμενες εμπειρικές έρευνες (Keller και Dansereau, 1995; Corsun και Enz, 1999; Liden *et al.*, 2000; Sparrowe, 1994; Peccei και Rosenthal, 2001), όταν ο εργαζόμενος έχει θετική άποψη για τον προϊστάμενο του, τότε ο ίδιος αισθάνεται περισσότερο ενδυναμωμένος. Οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο δημιουργούν θετικά συναισθήματα και συμβάλλουν στη θετική αντίληψη των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Ομοίως, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν τη βαρύνουσα σημασία του συγκεκριμένου εργασιακού παράγοντα στη βελτίωση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Με βάση την υπάρχουσα

βιβλιογραφία, η ποιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων με τον προϊστάμενο και η ενδυνάμωση συσχετίζονται θετικά και παράγουν επιθυμητά αποτελέσματα (Keller και Dansereau, 1995; Sparrowe, 1994). Οι Deci, Connell και Ryan (1989) υποστήριξαν ότι ο ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικής σημασίας ρόλο στην εμπειρία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας πως το διαπροσωπικό κλίμα εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα επίδρασης των συναισθημάτων της αυτοπεποίθησης και της αυτοδιάθεσης που νιώθουν οι υφιστάμενοι σε έναν οργανισμό. Όσο οι ηγέτες προσφέρουν στήριξη, ενθαρρύνουν και ενισχύουν το αίσθημα της αυταξίας στους υφισταμένους, εκείνοι θα νιώθουν ενδυναμωμένοι (Keller και Dansereau, 1995).

Αναφορικά με τη δεύτερη υπόθεση, τα ευρήματα αποκαλύπτουν πως υπάρχει αρνητική, αλλά όχι τόσο ισχυρή, συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και τις διαστάσεις της. Για αρκετές δεκαετίες, η έρευνα έχει δείξει ότι οι συγκρούσεις ρόλων πρέπει να σχετίζονται με μια σειρά δυσλειτουργικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της δυσαρέσκειας και της ψυχολογικής καταπόνησης (Rizzo et al., 1970). Η σύγκρουση ρόλων άλλωστε αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές του «στρες - ρόλων».

Τέλος, σε ό,τι αφορά στην τρίτη κατά σειρά υπόθεση, τα ευρήματα φανερώνουν και σε αυτό το σημείο μια ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση την ασάφειας στον εργασιακό ρόλο με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η ασάφεια στον εργασιακό ρόλο αποτέλεσε την πιο σημαντική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση. Μόνο όταν τα άτομα έχουν σαφή αίσθηση των ευθυνών τους και του τρόπου επίτευξής τους μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες και ικανότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους επαρκώς. Επομένως, η σαφήνεια του ρόλου αυξάνει κάθε διάσταση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων και στην παρούσα έρευνα. Προηγούμενες, άλλωστε, έρευνες έχουν δείξει ότι, τα υψηλότερα επίπεδα ασάφειας του ρόλου εργασίας συνδέονται με τα χαμηλότερα επίπεδα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, καθώς περιορίζουν τις γνωστικές λειτουργίες της.

8.3 Προτάσεις προς τη διοίκηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να συνδράμουν στην πρόταση ορισμένων εφαρμοστέων πρακτικών από τη μεριά της διοίκησης των δημόσιων οργανισμών, με στόχο τη δημιουργία ενός συνόλου ενδυναμωμένων δημόσιων υπαλλήλων, ικανών να ανταπεξέρθουν στις νέες προκλήσεις και επιταγές του σύγχρονου τομέα των υπηρεσιών. Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ανέδειξαν τη σημασία του ρόλου των εργασιακών παραγόντων για την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων, με τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του, αλλά και την ασάφεια του εργασιακού ρόλου, να αποτελούν καθοριστικής σημασίας μεταβλητές. Δεδομένου ότι, οι οργανισμοί είναι συστήματα ρόλων (Katz and Kahn, 1978), που εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση των μελών του πλαισίου των οργανισμών, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βαρύτητα που πρέπει να δοθεί από πλευράς της διοίκησης των δήμων, στις μεταβλητές της σύγκρουσης και της ασάφειας στον εργασιακό ρόλο, ώστε να αποφευχθούν τα αρνητικά αποτελέσματα που δύνανται να επιφέρουν. Παράλληλα, οι αλληλεπιδράσεις αυτές μπορούν να ειδωθούν κι υπό το πρίσμα των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού κι ως εκ τούτου, αναμένουμε ότι τα ερευνητικά αποτελέσματα θα ενθαρρύνουν τους εποπτικούς φορείς στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας συνδιαλλαγής με τους υφισταμένους τους, ώστε να συμβάλλουν και με αυτό τον τρόπο σε θετικά αποτελέσματα για τους δημόσιους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τα παρόντα αποτελέσματα, οι δημόσιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, οφείλουν να ασχοληθούν ενεργά με το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων και ειδικότερα αυτών που αναπτύσσονται μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων. Άλλωστε, ένας οργανισμός, μόνο όταν δομείται και διακρίνεται από τις υγιείς σχέσεις στο εσωτερικό του μπορεί να είναι αποδοτικός και να προάγει τα συμφέροντα του αποτελεσματικά. Και με τη σειρά του, ένα υγιές περιβάλλον εργασίας μπορεί να συνδράμει στην ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων που το απαρτίζουν. Οι ηγέτες των δημόσιων οργανισμών μπορούν επομένως, να δημιουργήσουν ανοικτά κανάλια επικοινωνίας με τους υφισταμένους τους και να δομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους. Για να το πετύχουν αυτό,

μπορούν να μετατρέψουν το εργασιακό κλίμα σε περισσότερο φιλικό και οικείο και να δώσουν στους υφισταμένους τους περιθώρια αυτονομίας αλλά και γενικότερα την ώθηση και τα κίνητρα για να δράσουν. Η αυτονομία και η πρωτοβουλία καθίσταται άλλωστε, αναγκαία για τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή – σε ό,τι αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες- με τους πελάτες/πολίτες, καθώς οι ίδιοι αφουγκράζονται τις ανάγκες τους και καλούνται να βρίσκονται σε ετοιμότητα και εγρήγορση για την άμεση ανταπόκριση και ικανοποίησή τους.

Επιπλέον, γνωρίζοντας πως ο αυταρχικός τρόπος προσέγγισης αποτελεί μια παρωχημένη πλέον και ίσως αναποτελεσματική (στις περισσότερες των περιπτώσεων) τακτική, οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν τις προαναφερόμενες συνθήκες καλής επικοινωνίας και εξοικείωσης με τους υφισταμένους τους επιστρατεύοντας το χιούμορ ως ρυθμιστικό παράγοντα στην ψυχολογική τους ενδυνάμωση (Gkorezis *et al.*, 2009). Τέλος, μέσα από τακτικές συγκεντρώσεις εντός του οργανισμού για ενημέρωση, πληροφόρηση, ανάδραση και γενικότερα ενίσχυση της επαφής των προϊσταμένων με τους υφισταμένους, αλλά και εκτός του οργανισμού, μέσα από τη συνεύρεσή τους σε κοινωνικές εκδηλώσεις- που ιδιαίτερα στο επίπεδο των δήμων είναι αρκετά συχνές-, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να απολαμβάνουν υψηλό βαθμό ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

Πέρα από την ανάγκη που κατέδειξαν τα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά στην ανάληψη ευθύνης από τους ηγέτες των οργανισμών για την ανάπτυξη στενών και ποιοτικών σχέσεων με όλα τα μέλη της ομάδας τους, εξίσου σημαντική αναδεικνύεται και η μεταβλητή που σχετίζεται με τη σαφήνεια στον εργασιακό ρόλο. Έτσι, η σαφήνεια στον εργασιακό ρόλο δύναται να ενισχύσει αισθητά την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους δήμους.

Οι σαφώς καθορισμένοι ρόλοι εργασίας καθιστούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών προβλέψιμες και οδηγούν σε μεγαλύτερα επίπεδα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ανταλλαγής πληροφοριών και μάθησης κι ως εκ τούτου σε πιο αποτελεσματικές διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις και περισσότερο ενδυναμωμένους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, προτείνονται σαφώς καθορισμένοι στόχοι από πάνω έως κάτω, όπου θα αποσαφηνίζονται τόσο οι προσδοκίες από κάθε μέλος, όσο και ο τρόπος αλλά και ο χρόνος εκπλήρωσής τους. Δε θα πρέπει να μένει περιθώριο αμφισβήτησης, αμφιβολίας ή αντιφατικής εντολής. Κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά, θα πρέπει να εναρμονίζεται και να αντανακλάται στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες που πρεσβεύει κάθε δήμος, όπως αυτό διατυπώνεται ξεκάθαρα

στο επιχειρησιακό του σχέδιο. Αν λάβει κανείς υπόψη του ότι οι δήμοι είναι πολυσύνθετοι οργανισμοί και τα όρια μεταξύ των επαγγελματιών, των τμημάτων αλλά και των νομικών τους ακόμα προσώπων δεν είναι ευδιάκριτα, οι «θολοί» ρόλοι και η σύγκρουση εργασιακών ρόλων είναι πολύ πιθανό να παρουσιαστούν. Γι αυτό κι είναι σημαντικό να εφίσταται η δέουσα προσοχή αρχικά, στην εκπόνηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και μετέπειτα στον καθορισμό ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων, σκοπών και ρόλων κάθε εργασιακής θέσης.

Επιπρόσθετα, λόγω της ύπαρξης διοικητικής αλλά και πολιτικής ηγεσίας στους δήμους και των προβλημάτων που αυτή επιφέρει, καθίσταται ακόμα πιο αναγκαία η αποσαφήνιση των ορίων και των σκοπών κάθε εργασιακού ρόλου εντός του οργανισμού. Η παροχή χρόνου για την προσαρμογή των εργαζομένων στο ρόλο, η συνεχής πληροφόρηση και εκπαίδευση για την κατάρτισή τους αλλά και γενικότερα η επένδυση των δήμων στην εκπαίδευση των υπαλλήλων καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους, θα μπορούσαν να μειώσουν την πιθανότητα ασάφειας στο ρόλο, αυξάνοντας παράλληλα την ψυχολογική τους ενδυνάμωση. Τέλος, σημαντική για κάθε δημόσιο οργανισμό είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης και της ανταμοιβής. Οι προϊστάμενοι που αναγνωρίζουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, τοποθετούν τα κατάλληλα άτομα στη σωστή θέση, ώστε να αποφευχθεί η σύγκρουση λόγω υπερφόρτωσης στο ρόλο ή αντίθετα λόγω μειωμένων απαιτήσεων στο ρόλο εργασίας. Οι υπάλληλοι στις δημόσιες υπηρεσίες όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες, βιώνουν έντονα το εργασιακό στρες. Είναι σημαντική η αναγνώριση κι η ενθάρρυνσή τους, ώστε να γνωρίζουν ότι ενεργούν σωστά και να αισθανθούν ενδυναμωμένοι, εξυπηρετώντας αποτελεσματικότερα τους πολίτες και αποφεύγοντας τις συγκρούσεις.

Συμπερασματικά, μπορούμε να τονίσουμε ότι, οι δημόσιοι οργανισμοί και δη οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, που δε λειτουργούν με όρους αγοράς, δεν αποτελούν ευέλικτα κι ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, ούτε η παροχή των πόρων συνδέεται με τις επιδόσεις που θα οδηγούσαν σε κινητοποίηση για συνεχή βελτίωση (Bryceland και Gurry, 2001), θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη ουσιαστικών, στενών κι αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους, Ταυτόχρονα, πρέπει να εστιάσουν στη δημιουργία σαφώς προσδιορισμένων εργασιακών στόχων και ρόλων που θα έρχονται σε άμεση συνάφεια με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες τους, ώστε να αποφύγουν την ασάφεια και τις συγκρούσεις στην εργασία και να οριοθετήσουν

θέσεις και συμπεριφορές που μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του οργανισμού. Κατά αυτό τον τρόπο θα ενισχύσουν την ψυχολογική ενδυνάμωση των μελών τους. Στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, με τη γραφειοκρατία, τις πελατειακές σχέσεις και την πολιτικοποίηση να έχουν κεντρικό ρόλο, η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού.

8.4 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Όπως σε κάθε εμπειρική μελέτη, έτσι και στην παρούσα υπάρχουν ορισμένοι ερευνητικοί περιορισμοί. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα διεξήχθη στον τομέα των υπηρεσιών, μελετώντας τους οργανισμούς της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης. Το δείγμα της μεταπτυχιακής διατριβής, συμπεριέλαβε διοικητικούς υπαλλήλους από επιλεγμένους δήμους της Ελλάδας. Σε αυτό το πλαίσιο, η γενίκευση των αποτελεσμάτων τόσο στο δευτερογενή τομέα όσο και σε άλλους κλάδους επαγγελμάτων ή φορέων του τριτογενή τομέα, θα πρέπει να είναι επιφυλακτική. Οι ιδιαιτερότητες του τομέα των υπηρεσιών, μπορεί να δημιουργούν διαφορετικές ανάγκες στη σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους, να διαμορφώνουν διαφορετικά τους εργασιακούς παράγοντες κι ως εκ τούτου και τα επίπεδα της ενδυνάμωσης. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τον ιδιωτικό τομέα. Η γενίκευση των ευρημάτων στον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να τελείται επίσης με πολλές επιφυλάξεις, δεδομένων των διαφορετικών προσεγγίσεων διοίκησης, λειτουργίας και δόμησης συγκριτικά με το δημόσιο.

Επιπρόσθετα, ακόμα και σε επίπεδο δήμων, η γενίκευση πρέπει να γίνεται επιφυλακτικά, καθώς η πολυπλοκότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε συνδυασμό με την προσπάθεια που έγινε με το νόμο «Πολιτεία» 2005 για τον εκσυγχρονισμό της (σύμφωνα με τον οποίο μετατοπίζεται ο προσανατολισμός της δημόσιας διοίκησης από τις παραδοσιακές πρακτικές σε πρακτικές που θέτουν στο επίκεντρο τον πολίτη και το αποτέλεσμα) αλλά και τη νέα πραγματικότητα που επιφέρει η εφαρμογή του σχεδίου «Καλλικράτης» (ν. 3852/2010) στους δήμους από το 2011, δεν αφήνει ασφαλή περιθώρια γενίκευσης των ευρημάτων.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι υπάλληλοι των δήμων, στην πλειοψηφία τους, έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες-πελάτες, με τους οποίους και

αναπτύσσουν σχέσεις οικειότητας που διέπονται από μεγαλύτερη συναισθηματική φόρτιση σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα ή φορείς του τριτογενή τομέα.

Όσον αφορά στη μεθοδολογία της έρευνας, η χρησιμοποίηση των ερωτηματολογίων αυτοεκτίμησης μπορεί να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance). Όλα τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέκυψαν από τη μέτρηση των αντιλήψεων μιας μοναδικής πηγής, αυτής των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό είναι πιθανό να μεγεθύνει τη σχέση της εξαρτημένης με τις ανεξάρτητες. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει καλύτερη πηγή αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων από τους ίδιους τους εργαζομένους (Melhem, 2004). Τέλος, ένας ακόμη μεθοδολογικός περιορισμός σχετίζεται με τη διαστρωματική - στατική (cross - sectional) φύση των δεδομένων. Τα δεδομένα για τις ανεξάρτητες και την εξαρτημένη μεταβλητή συλλέχθηκαν την ίδια χρονική στιγμή και, κατά συνέπεια, η αιτιώδης σχέση των μεταβλητών δε μπορεί να ελεγχθεί εμπειρικά.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, προκύπτουν ορισμένες μελλοντικές ερευνητικές περιοχές. Αρχικά, μελλοντικές εμπειρικές μελέτες θα πρέπει να επαληθεύσουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας τόσο σε επίπεδο οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και σε άλλους κλάδους του τριτογενή τομέα, προκειμένου να υπάρξει μία πιο γενικευμένη εικόνα της σχέσης των εργασιακών μεταβλητών με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων. Περαιτέρω ερευνητικές προσπάθειες μπορούν, επίσης, να είναι διαχρονικές, με σκοπό να επαληθευτεί η αιτιότητα των υπό εξέταση μεταβλητών. Επιπλέον, λόγω της μονοδιάστατης πηγής προέλευσης των δεδομένων της μεταπτυχιακής διατριβής, προτείνεται σε επόμενες ερευνητικές προσπάθειες να χρησιμοποιηθούν πολλαπλές πηγές με σκοπό τη μεγαλύτερη εγκυρότητα των παρόντων αποτελεσμάτων.

Επιπρόσθετα, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να συμπεριλάβουν στις υποθέσεις ακόμα περισσότερους εργασιακούς παράγοντες και ανταμοιβές (όπως πρόσβαση σε πληροφορίες, κλίμα εξυπηρέτησης, αναγνώριση), προσφέροντας ακόμα μεγαλύτερη επαλήθευση της υπόθεσης της επίδρασης των παραγόντων αυτών στην ψυχολογική ενδυνάμωση. Γενικότερα, λόγω των περιορισμένων μελετών, η συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή καθίσταται εξαιρετικά ενδιαφέρουσα κι είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν εμπειρικές έρευνες. Τέλος, η σχέση των εργασιακών μεταβλητών και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές όπως είναι, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή αφοσίωση και η

ατομική απόδοση είναι μια επιπρόσθετη περιοχή που χρήζει περαιτέρω ανάλυσης. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί μελλοντικά εάν η επίδραση των εργασιακών παραγόντων στην ψυχολογική ενδυνάμωση καταλήγει, ακολούθως, στη βελτίωση των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη ανάλυση μπορεί να εφαρμοσθεί εξετάζοντας το διαμεσολαβητικό ή ρυθμιστικό ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στη σχέση των εργασιακών παραγόντων με τις παραπάνω οργανωσιακές μεταβλητές.

8.5 Επίλογος

Η ενδυνάμωση αποτελεί μια σύγχρονη πρακτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων με ιδιαίτερα αυξανόμενα αναγνωρίσιμη σημασία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και ειδικότερα στις υπηρεσίες, όπου υπάρχει άμεση επαφή και επικοινωνία των εργαζομένων με τους πελάτες. Η ποσότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελούν το βασικό άξονα της ικανοποίησης των πολιτών, ενός άξονα που με τη σειρά του αντανακλάται ολοένα και περισσότερο, τα τελευταία χρόνια, στο επίκεντρο των στόχων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι για να συνεισφέρουν στη γενικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού, θα πρέπει να βιώνουν αυξημένα επίπεδα ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Ειδικότερα στο επίπεδο της δημόσιας διοίκησης των ελληνικών δήμων, όπου οι επιταγές της καινοτομίας, της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητας καθίστανται πλέον αναμφισβήτητες, η ψυχολογική ενδυνάμωση και η ενίσχυσή της μπορεί να αποδειχτεί ζωτική μορφή επιρροής για την καταπολέμηση της ακαμψίας, της γραφειοκρατίας και του συγκεντρωτισμού που χαρακτηρίζει τους ελληνικούς δήμους (αλλά και γενικότερα την ελληνική δημόσια διοίκηση), συνδράμοντας έτσι στην ευελιξία, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Συνεπώς, εναπόκειται, σε μεγάλο βαθμό, στον εργαζόμενο να παρουσιάσει τη βέλτιστη εικόνα του οργανισμού και των υπηρεσιών που προσφέρονται στον πολίτη.

Ωστόσο, παρά την ευρεία αποδοχή της ανωτέρω διαπίστωσης αλλά και το μεγάλο ενδιαφέρον ακαδημαϊκών και ερευνητών, οι εμπειρικές έρευνες που μελετούν την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και τις συσχετίσεις της με διάφορες μεταβλητές, παραμένουν περιορισμένες, είτε είναι ελλιπείς είτε αποσπασματικές. Τα

συγκεκριμένα ερευνητικά κενά προσπάθησε να καλύψει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, διερευνώντας και συγκρίνοντας το βαθμό ψυχολογικής ενδυνάμωσης, καθώς και την επίδραση κάποιων εργασιακών παραγόντων στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας υποστήριξαν ότι όλοι οι υπό διερεύνηση παράγοντες αποτέλεσαν προσδιοριστικούς παράγοντες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης επηρεάζεται από τις ανταμοιβές των διαπροσωπικών σχέσεων των υπαλλήλων με τον προϊστάμενο, την ασάφεια στον εργασιακό ρόλο και τις συγκρούσεις που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο. Τα ευρήματα αυτά στοχεύουν στον εμπλουτισμό της αρθρογραφίας και στη θεμελίωση της αποφασιστικής συμβολής των εργασιακών παραγόντων στην ψυχολογική ενδυνάμωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένοσ, Αθήνα.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος Α και Β, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Argyris, C. (1998), “*Empowerment: the Emperor’s new clothes*”, *Harvard Business Review*, 3, 98-105.
- Argyee, S. and Chen, Z.X. (2006), “*Leader - member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes*”, *Journal of Business Research*, 7, 793-801.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), “*The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations*”, *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 51, 1173–1182.
- Bedeian, A. G., Armenakis, A. A., and Curran, S. M. (1981), “*The relationship between role stress and job-related, interpersonal, and organizational climate factors*”, *The Journal of Social Psychology*, No. 11, 247–260.
- Behrman, H. D. and Perreault, D. W. Jr. (1984), “*A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons*”, *Journal of Marketing*, No. 48, p. 9-21.
- Bitner, M. (1990), “*Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses*”, *Journal of Marketing*, No. 54, p. 69-82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. and Tetreault, M. S., (1990), “*The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents*”, *Journal of Marketing*, No. 54, p. 71-84.
- Blau, P. M. (1964), “*Exchange and power in social life*”, Wiley, New York.
- Bowen, D. and Lawler, E. (1995), “*Empowering service employees*”, *Sloan Management Review*, No. 4, p. 73-84.
- Breaugh, J. and Colihan, J., (1994), “*Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence*”, *Journal of Applied Psychology*, No. 79, p. 191-202.

- Brewer, E. W. and Clippard, L. F., (2002), "*Burnout and job satisfaction among student support services personnel*", Human Resource Development Quarterly, No. 13, p. 169-186.
- Burke, W. (1986), "*Leadership as empowering others*", Executive power, Jossey-Bass, San Francisco.
- Burns, J.M. (1978), "*Leadership*", Harper and Row, New York.
- Carson K. and P. P. Carson (2002), "*LMX Reflections: An Interview with George Graen*", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, No. 7, p. 91 - 8.
- Carless, S.A. (2004), "*Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?*", Journal of Business and Psychology, No. 4, p. 405-425.
- Chang, E. and Hancock, K. (2003), "*Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia*", Nursing and Health Sciences, No. 5, p. 155–163.
- Chiang, C. and Jang, S. (2008), "*The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies*", Journal of Hospitality and Tourism Research, No. 1, p. 40-61.
- Code, S. and Langan-Fox, J. (2001), "*Motivation, cognitions and traits: predicting occupational health, well-being and performance*", Stress and Health, No. 17, p. 159-174.
- Cogliser, C. C. and Schriesheim, C. A. (2000), "*Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective*", Journal of Organizational Behavior, No. 21, p. 487–511.
- Conger, J. and Kanungo, R. (1988), "*The empowerment process: integrating theory and practice*", The Academy of Management Review, No. 3, p. 471-48.
- Cook, S. (1994), "*The cultural implications of empowerment*", Empowerment in Organizations, No. 1, p. 9-13.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993), "*A review and an integration of research on job Burnout*", Academy of Management Review, No. 18, p. 621–656.
- Corsun, D. and Enz, C. (1999), "*Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support - based relationships*", Human Relations, No.2, p. 205-224.
- Crouch, A., and Yetton, P. (1988), "*Manager-subordinate dyads: relationships among task and social contact, manager friendliness, and subordinate*

- performance in management groups*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 41, p. 65-82.
- Dimitriades Z. (2005), “*Employee empowerment in the Greek context*”, *International Journal of Manpower*, No. 1, p. 80-92.
- Dimitriades, Z. and Kufidu, S. (2004), “*Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: some Greek evidence*”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, No. 2, p. 36-43.
- Dimitriades, Z. and Maroudas, T. (2007), “*Internal service climate and psychological empowerment among public employees: an exploratory study in Greece*”, *Transforming Government: People, Process and Policy*, No. 4, p. 377-400.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W.J. (1975), “*A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process*”, *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 1, p. 46-78.
- Deci, E., Connell, J. and Ryan, R. (1989), “*Self - determination in a work organization*”, *Journal of Applied Psychology*, No. 4, p. 580-590.
- Duchon, D., Green, S. G. and Taber, T. D. (1986), “*Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences*”, *Journal of Applied Psychology*, No. 71, p. 56-60.
- Du Gay, P. and Salaman, G. (1992), “*The culture of the customer*”, *Journal of Management Studies*, No. 5, p. 615-633.
- Dunegan, K.J., Duchon, D. and Uhl-Bien, M. (1992), “*Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators*”, *Journal of Management*, No. 1, p. 59-76.
- Eccles, T. (1993), “*The deceptive allure of empowerment*”, *Long Range Planning*, No. 6, p. 13-21.
- Epitropaki, O. and Martin R. (1999), “*The impact of demography on the quality of leader-member exchanges (LMX) and employees’ work attitudes and well-being*”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 72, p. 237-240.
- Erdogan B. and Endersm J., (2007), “*Support From the Top: Supervisors’ Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships*”, *Journal of Applied Psychology*, No. 2, p. 321-330

- Ergeneli, A., Ari, G.S. and Metin, S. (2007), "*Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers*", Journal of Business Research, No. 1, p. 41-49.
- Fairhurst, G.T., Rogers, L.E. and Sarr, R.A. (1987), "*Manager-subordinate control patterns and judgments about the relationship*", Communications Yearbook, Sage, Beverly Hills, CA.
- Fairhurst, G. T. and Chandler, T. A. (1989), "*Social structure in leader-member interaction*", Communication Monographs, No. 56, p. 215--239.
- Fairhurst, G.T. (1993), "*The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis*", Communication Monograph, No. 60, p. 321-351.
- Feldman, J. M. (1986), "*A note on the statistical correction of halo error*", Journal of Applied Psychology, No. 71, p. 173-176.
- Fisher, C. D. (2002), "*Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work*", Motivation and Emotion, No. 26, p. 3-30.
- George, R.T., and Hancer, M. (2003), "*The impact of selected organizational factors on psychological empowerment of non - supervisory employees in full - service restaurants*", Journal of Foodservice Business Research, No. 2, p. 35-47.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997), "*Meta - analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues*", Journal of Applied Psychology, No. 6, p. 827-844.
- Gil-Monte, R. P. and Peiró, M. J., (1998), "*A study on significant sources of the "Burnout Syndrome" in workers at occupational centers for the mentally disabled*", Psychology in Spain, No. 2, p. 116-123.
- Gist, M.E. & Mitchell, T.R. (1992), "*Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability*", Academy of Management Review, No. 2, p. 183-211.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L. and Petridou, E. (2009), "*Humor as a moderator of the relationship between leader - member exchange and employees' psychological empowerment*", Paper presented at International Academy of Management and Business, Istanbul, Turkey.
- Graen, G., Novak, M. A. and Sommerkamp, P. (1982), "*The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*", Organizational Behavior and Human Performance, No. 30, p. 109-131.

- Graen, G. B. and Scandura, T. A. (1987), "*Toward a psychology of dyadic organizing*", *Research in Organizational Behavior*, No. 9, p. 175-208.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991a), "*The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making*", *Journal of Management Systems*, No. 3, p. 33-48.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1991b), "*Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships*", *Journal of Management Systems*, No. 3, p. 49-54.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995), "*Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*", *Leadership Quarterly*, No. 6, p. 219-247.
- Green, S.G., Anderson, S.E. and Shivers, S.L. (1996), "*Demographic and organizational influences on leader - member exchange and related work attitudes*", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No. 2, p. 203-214.
- Hackman, J. and Oldham, G. (1975), "*Development of the job diagnostic survey*", *Journal of Applied Psychology*, No. 2, p. 159-170.
- Hackman, J. and Oldham, G. (1976), "*Motivation through the design of work: test of a theory*", *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 2, p. 250-279.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980), "*Work redesign*", Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998), "*Multivariate data analysis*", 5th ed, Prentice - Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Hamilton, Pamela Casto., (2002), "*A Comparison of Faculty Role Ambiguity and Role Conflict at Freestanding and Component Community and Technical Colleges in West Virginia*", Doctor of Education Dissertation, West Virginia University.
- Hall, M. (2008), "*The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance*", *Accounting Organizations and Society*, No. 2/3, p. 141-163.
- Hancer, M. and George, T. (2003), "*Psychological empowerment of non -supervisory employees working in full - service restaurants*", *Hospitality Management*, No. 1, p. 3-16.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L., Kiernan, C., Reeves, D. and Alborz, A. (2001), "*Factors associated with intended staff*

- turnover and job search behaviour in services for people with intellectual disability*”, *Journal of Intellectual Disability Research*, No. 45, p. 258-270.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), “*The motivation to work*”, New York, Wiley.
- Hon, A.H.Y. and Rensvold, R.B. (2006), “*An interactional perspective on perceived empowerment: the role of personal needs and task context*”, *The International Journal of Human Resource Management*, No. 5, p. 959-982.
- Honegger, K. and Appelbaum, S.H. (1998), “*The impact of perceived control and desire to be empowered: an analysis of perception and reality*”, *Managing Service Quality*, No. 6, p. 426-438.
- Howard, L.W. and Foster, S.T. (1999), “*The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment*”, *Journal of Quality Management*, No. 1, p. 5-22.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007), “*Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*”, *Journal of Applied Psychology*, No. 92, p. 269–277.
- Jones, M. L. (1993), “*Role conflict: Cause of burnout or energizer?*”, *Social Work*, No. 38, p. 136-141.
- Jones, Gareth R. (2007), “*Organizational Theory, Design, and Change*”, Pearson Education, Inc., New Jersey, Upper Saddle River.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J.D., and Rosenthal, R. (1964), “*Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*”, New York, Wiley.
- Kanter, R.M. (1968), “*Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities*”, *American Sociological Review*, No. 4, p. 499-517.
- Kanter, R.M. (1977), “*Men and Women of the Corporation*”, Basic Books, New York.
- Kanter, R.M. (1979), “*Power failure in management circuits*”, *Harvard Business Review*, p. 65-75.
- Kanter, R. M. (1983), “*The change masters*”, New York, Simon and Schuster.
- Kanter, R.M. (1986), “*Empowering people to act on ideas*”, *Executive Excellence*, p. 5-6.

- Kanter, R.M. (1989), "*The new managerial work*", Harvard Business Review, p. 85-92.
- Katz, D. and Kahn, R. L., (1978), "*The social psychology of organizations*", New York, Wiley.
- Keller, R. T. (1975), "*Role conflict and ambiguity: Correlates with job satisfaction and values*", Personnel Psychology, No. 28, p. 57-64.
- Keller, T. and Dansereau, F. (1995), "*LMX: Dyads embedded in groups or dyads independent of groups?*", Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, B.C., Canada.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995), "*Leadership and empowerment: A social exchange perspective*", Human Relations, No. 48, p. 127--145.
- Kim, B.P. and George, R.T. (2005), "*The relationship between leader - member exchange (LMX) and psychological empowerment: a quick causal restaurant employee correlation study*", Journal of Hospitality and Tourism Research, No. 4, p. 468-483.
- Klidas, A. (2002), "*Employee empowerment in the european cultural context: findings from the hotel industry*", Athens University of Economic and Business, Cranet 2nd International Conference on Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges.
- Klidas, A. (2007), "*Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe*", International Journal of Service Industry Management, No. 1, p. 70-88.
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. and Goodman, E.A. (1999), "*Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry*", Group and Organization Management, No. 1, p. 71-91.
- Kopelman, R.E., Greenhaus, J.H. and Connolly, T.F. (1983), "*A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study*", Organizational Behavior and Human Performance, No. 32, p. 198-215.
- Korczynski, M. (2002), "*Human resource management in service work*", London, Palgrave.
- Kozlowski, S.W. and Doherty, M.L. (1989), "*Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue*", Journal of Applied Psychology, No. 74, p. 546-553.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1995), "*Organizational Behavior*", Illinois, Irwin.

- Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, P. (1997), "Organizational Behavior", McGraw Hill, Berkshire.
- Kufidu, S., Petridou, E. and Mihail, D. (1997), "Upgrading managerial work in the Greek civil service", *International Journal of Public Sector Management*, No. 4, p. 244-253.
- Lapierre L.M. and R. D. Hackett (2007), "Trait Conscientiousness, Leader- Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No.3, p. 539- 554.
- Laschinger, H. and Finegan, J. (2005), "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", *Nursing Economics*, No. 23, p. 6-14.
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N. and Almost, J. (2007), "The impact of leader -member exchange quality, empowerment, and core self - evaluation on nurse manager's job satisfaction", *Journal of Nursing Administration*, No. 5, p. 221-229.
- Lashley, C. (1998), "Matching the management of human resources to service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 1, p. 24-33.
- Lashley, C. (1999), "Employee empowerment in services: a framework for analysis", *Personnel Review*, No. 3, p. 169-191.
- Liden, R. C., (1985), "Female perceptions of female and male managerial behavior", *Sex Roles*, No. 12, p. 421-432.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of leader - member exchange: an empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, No. 1, p. 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. and Wayne, S. J. (1997), "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, No. 15, p. 47-119.
- Liden, R.C., Wayne, S. and Sparrowe, R. (2000), "An examination of the mediation role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, No. 3, p. 407-416.

- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. and Sparrowe, R. T., (2006), "*Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance*", Journal of Organizational Behavior, No. 27, p. 1–24.
- Lloyd, C., King, R. and Chenoweth, L. (2002), "*Social work, stress and burnout: A review*", Journal of Mental Health, No. 11, p. 255–265.
- London, M. (1993), "*Relationships between career motivation, empowerment and support for career development*", Journal of Occupational and Organizational Psychology, p. 55-69.
- Luthans, Fred (1989), "*Organizational Behavior*", New York, McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995), "*Organizational Behavior*", New York, McGraw-Hill.
- Martin R, Thomas G, Charles K, Epitropaki O, McNamara R. (2005), "*The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions*", J. Occup. Organ. Psychol., p. 141–47.
- Mayfield M. and J. Mayfield (2008), "*Leadership Techniques for Nurturing Worker Garden Variety Creativity*", Journal of Management Development, No.9, p. 976-986.
- Mayfield J. & Mayfield M. (2009), "*The role of leader motivating language in employee absenteeism*", Journal of Business Communication, p. 455-479.
- Mayfield J. and Mayfield M. (2009), "*The Role of Leader – Follower Relationships in Leader Communications: A Test Using the LMX and Motivating Language Models*", The Journal of Business Inquiry, No.1, p. 65-82.
- Mayo, E. (1933), "*The human problems of an industrial civilization*", New York, Macmillan.
- Melhem, Y. (2004), "*The antecedents of customer - contact employees' empowerment*", Employee Relations, No. 1, p. 72-93.
- Melohn, T. (1994), "*The New Partnership*", New York, Wiley.
- Menon S.T. (1999), "*Psychological empowerment: definition, measurement and validation*", Canadian Journal of Behavioral Science, No. 3, p. 161-164.
- Menon, S.T. (2001), "*Employee empowerment: an integrative psychological approach*", Applied Psychology: An International Review, No. 1, p. 153-180.
- Menon, S.T. (2002), "*Toward a model of psychological health empowerment: implications for health care in multicultural communities*", Nurse Education Today, No. 1, p. 28-39.

- Mills, P.K. and Ungson, G.R. (2003), "*Reassessing the limits of structural empowerment: organisational constitution and trust as controls*", *Academy of Management Review*, No. 1, p. 143-53.
- Mok, E. and Yeung, B. (2002), "*Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong*", *Journal of Nursing Management*, No. 3, p. 129-137.
- Nystrom, P.C. (1990), "*Organizational commitment*", *Group and Organization Studies*, No.5, p. 296-312.
- Oldham, G.R., Kulik, C.T., Stepina, L.P., and Ambrose, M.L. (1986), "*Relations between situational factors and the comparative referents used by employees*", *The Academy of Management Journal*, No. 3, p. 599-609.
- Onyemah, Vincent. (2008), "*Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship*", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No. 3, p. 299–313.
- Peccei, R. and Rosenthal, P. (2001), "*Delivering customer oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions*", *Journal of Management Studies*, No. 6, p. 831-857.
- Pettinger, R. (1996), "*Introduction to Organizational Behavior*", Macmillan Business, Palgrave.
- Redman, T. and Mathews, B. (1998), "*Service quality and human resource management: a review and research agenda*", *Personnel Review*, No. 1, p. 57-77.
- Rizzo, J., House, R. and Lirtzman, S. (1970), "*Role conflict and ambiguity in complex Organization*", *Administrative Science Quarterly*, No. 15, p. 150-63.
- Rousseau, D. M. (1989), "*Psychological and implied contracts in organizations*", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, No. 2, p. 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990), "*New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*", *Journal of Organizational Behavior*, No. 11, p. 389-400.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M., (1993), "*The contracts of individuals and organizations*", In L. L.
- Ruyter, K., Wetzels, M. and Feinberg, R. (2001), "*Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction*", *Journal of Interactive Marketing*, No. 15, p. 23-35.

- Sawyer, J. E. (1992), "*Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences*", *Journal of Applied Psychology*, p. 130 - 142.
- Scandura, T. (1995), "*Leader-member exchange model of leadership and fairness issues*", Unpublished manuscript.
- Scandura, T. A., and Graen, G. B. (1984), "*Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention*", *Journal of Applied Psychology*, No. 3, p. 428-436.
- Scandura, T. A. and Schriesheim C. A, (1994), "*Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research*". *Academy of Management Journal*, p. 1588-1602.
- Scandura T. and Er. Pellegrini (2008), "*Trust and Leader – Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability*", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, No. 2, p. 101-110.
- Schneider, B. and Bowen, D. (1993), "*The service organization: human resources management is crucial*", *Organizational Dynamics*, No. 4, p. 39-52.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. and Cogliser, C. C. (1999), "*Leader-member exchange research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures*", *Leadership Quarterly*, No. 1, p. 63-113.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A. and Tepper, B. J. (1992), "*Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader member exchange in organizations*", *Educational and Psychological Measurement*, No. 1, p. 135-147.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. and Randolph, W.A. (2004), "*Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction*", *The Academy of Management Journal*, No. 3, p.332-349.
- Siegall, M. and Gardner, S. (2000), "*Contextual factors of psychological empowerment*", *Personnel Review*, No. 6, p. 703-722.
- Sigler, T.H. and Pearson, C.M. (2000) "*Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment*", *Journal of Quality Management*, p. 27-52.
- Singh, J., Verbeke, W., and Rhoads, G. K. (1996), "*Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners*", *Journal of Marketing*, p. 69 - 91.

- Slattery, Jeffrey P., Selvarajan, T. and Anderson, John E. (2008), "*The Influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-related Attitudes of Temporary Employees*", *The International Journal of Human Resource Management*, No.12, p. 268-293.
- Sparrowe, R.T. (1994), "*Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes*", *Hospitality Research Journal*, No. 3, p. 51-73.
- Sparrowe, R. T. and Liden, R.C. (1997), "*Process and structure in leader-member exchange*", *Academy of Management Review*, p. 522-552.
- Spreitzer, G. (1995), "*Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation*", *The Academy of Management Review*, No. 5, p. 442-465.
- Spreitzer, G. (1996), "*Social structural characteristics of psychological empowerment*", *The Academy of Management Journal*, No. 2, p. 483-504.
- Spreitzer, G. (1997), "*A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain*", *Journal of Management* 1997, No. 5, p. 679-704.
- Spreitzer, G. M. and Doneson, D. (2005), "*Musings on the past and future of employee empowerment*", *Handbook of Organisational Development*, Sage Thousand Oaks, California.
- Spreitzer, G. (2008), "*Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment work*", J. and Cooper, C. L., *The Sage handbook of organizational behavior*, Sage, London.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. and Bigley, G.A., (1996), "*Motivation and Leadership at Work*", McGraw-Hill, New York.
- Steers, M. R. and Black, J. S. (1994), "*Organizational Behavior*", Harper Collins College Publishers.
- Stepina, L.P., Perrewe, P.L. and Hassell, B.L. (1991), "*A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes*", *Journal of Social Behavior and Personality*, No. 6, p. 93-104.
- Sutherland, V. and Cooper, C. (1990), "*Understanding Stress*", London: Chapman and Hall
- Teas, L. K. (1983), "*Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial sales people*", *Journal of Marketing Research*, No. 20, p. 84-91.

- Thomas, K.W. and Velthouse, B. (1990), "*Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation*", The Academy of Management Review, No. 4, p. 666-681.
- Thompson, P. and McHugh, D. (2002), "*Work organizations*", Palgrave, New York.
- Townsend, J., Phillips, J. S. and Elkins, T. J., (2000), "*Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations*", Journal of Occupational Health Psychology, No. 5, p. 457-463.
- Turban, D.B., Jones, A.P. and Rozelle, R.M. (1990), "*Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate*", Motivation and Emotion, No. 14, p. 215-233.
- Tyler, T. R. and Lind, E. A., (1992), "*A relational model of authority in groups*", Academic Press, New York, p. 115-191.
- Uhl-Bien, M. and Graen, G.B. (1992), "*Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team*", Journal of High Technology Management, No. 3, p. 225-241.
- Uhl-Bien, M. and Graen, G.B. (1993a), "*Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation*", M.B. Clark and D.P. Campbell, West Orange.
- Uhl-Bien, M. and Graen, G.B. (1993b), "*Toward a contingency model of empowerment: Contribution of self-management empowerment and leadership-making empowerment to uni-functional and multi-functional professional work unit performance*", Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.
- Uhl-Bien M, Graen GB, Scandura TA, (2000), "*Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage*", Res. Pers. Hum. Resour. Manage. No. 18, p. 137-85.
- Um, M. and Harrison, D. F. (1998), "*Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: a stress-strain-outcome model and an empirical test*", Social Work Research, p. 100-115.
- Wakabayashi, M., Graen, G. B., Graen, M. R. and Graen, M. G. (1984), "*The Japanese career progress study: A seven-year follow-up*", Journal of Applied Psychology, No. 4, p. 603-614.

- Walton, R. (1985), "*From control to commitment in the workplace*", Harvard Business Review, p. 77-84.
- Wat, D. and Shaffer, M.A. (2005), "*Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment*", Personnel Review, No. 4, p. 406-422.
- Wilkinson, A. (1998), "*Empowerment: theory and practice*", Personnel Review, No. 1, p. 40-56.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., and Marchington, M. (1998), "*Managing with total quality management: theory and practice*", Macmillan, London.
- Wisniewski, M. (2001), "*Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services*", Managing Service Quality, No. 6, p. 380-8.
- Winsted, K.F. (2000), "*Service behaviors that lead to satisfied customers*", European Journal of Marketing, No. 3/4, p. 399-417.
- Zalesny, M.D. and Graen, G.B. (1987), "*Exchange theory in leadership research*", G. Reber and R. Wanderer, Handbook of leadership, Stuttgart, Germany.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

4. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α

Αορίστου χρόνου

Άλλο

5. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ Χρόνια

6. Χρόνος προϋπηρεσίας στο φορέα/οργανισμό

_____ Χρόνια

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις					
1. Η δουλειά μου είναι σημαντική για μένα.	1	2	3	4	5
2. Τα εργασιακά μου καθήκοντα έχουν ιδιαίτερη σημασία για μένα.	1	2	3	4	5
3. Η δουλειά μου σημαίνει πολλά για μένα.	1	2	3	4	5
4. Εμπιστεύομαι τις ικανότητές μου για να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
5. Είμαι σίγουρος για τις ικανότητες που έχω ώστε να εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα.	1	2	3	4	5
6. Έχω εξειδικευμένες δεξιότητες για τις απαιτήσεις της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
7. Έχω σημαντική αυτονομία στον καθορισμό του τρόπου εργασίας μου.	1	2	3	4	5
8. Μπορώ να αποφασίζω μόνος μου για το πώς θα κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
9. Έχω σημαντικά περιθώρια ανεξαρτησίας και ελευθερίας για το πώς θα κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
10. Η επίδρασή μου είναι μεγάλη για αυτά που συμβαίνουν στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
11. Έχω σε μεγάλο βαθμό έλεγχο των πραγμάτων που συμβαίνουν στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
12. Έχω σημαντική επιρροή πάνω σε αυτά που συμβαίνουν στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
13. Μπορώ να βασίζομαι στον/στην προϊστάμενό/η μου να με ξελασπώσει, όταν το χρειάζομαι πραγματικά, ακόμα και αν είναι εις βάρος του.	1	2	3	4	5
14. Ο/Η προϊστάμενός/η μου κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες μου.	1	2	3	4	5
15. Ο/Η προϊστάμενός/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου.	1	2	3	4	5
16. Ο/Η προϊστάμενός/η μου, μου έχει τόση εμπιστοσύνη ώστε θα υπερασπιζόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου εάν δεν ήμουν εκεί για να το κάνω.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Απόψεις					
17. Συνήθως 'ξέρω που βρίσκομαι' με τον προϊστάμενό/η μου.	1	2	3	4	5
18. Ανεξάρτητα από τη δύναμη που έχει αποκτήσει στη θέση του/της, ο/η προϊστάμενός/η μου θα είχε τη διάθεση να τη χρησιμοποιήσει για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
19. Η σχέση μου με τον/την προϊστάμενό/η μου είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5
20. Πρέπει να κάνω πράγματα που θα έπρεπε να γίνονται διαφορετικά.	1	2	3	4	5
21. Εργάζομαι κάτω από ασυμβίβαστες πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές.	1	2	3	4	5
22. Αναλαμβάνω μια εργασία χωρίς τη «δύναμη» να την ολοκληρώσω.	1	2	3	4	5
23. Λαμβάνω ασυμβίβαστα αιτήματα από δύο ή περισσότερα άτομα.	1	2	3	4	5
24. Πρέπει να ξεπεράσω έναν κανόνα ή μια πολιτική ώστε να εκτελέσω μια εργασία.	1	2	3	4	5
25. Αναλαμβάνω μια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και τα υλικά για την εκτέλεσή της.	1	2	3	4	5
26. Εργάζομαι πάνω σε πράγματα που δεν είναι απαραίτητα.	1	2	3	4	5
27. Αισθάνομαι βέβαιος/η για το βαθμό εξουσίας που έχω.	1	2	3	4	5
28. Γνωρίζω ότι έχω μοιράσει κατάλληλα το χρόνο μου.	1	2	3	4	5
29. Γνωρίζω τις υποχρεώσεις μου.	1	2	3	4	5
30. Γνωρίζω ακριβώς τι αναμένεται από εμένα.	1	2	3	4	5
31. Πρέπει να εργαστώ κάτω από αόριστες οδηγίες ή εντολές.	1	2	3	4	5