



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Ανάρρωση και εργασιακή σιωπή στους φυσιοθεραπευτές των δημοσίων νοσηλευτηρίων της Κύπρου: ο διαμεσολαβητικός ρόλος του θετικού θυμικού και ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης του προϊσταμένου.

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Αννίτα Πελεκάνου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2017

EΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Οριοθέτηση του προβλήματος.....	8
1.2 Σκοπός εργασίας.....	8
1.3 Γενική μεθοδολογία.....	9
1.4 Δομή της εργασίας	9
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Εργασιακή σιωπή	11
2.2.1 Η έννοια της εργασιακής σιωπής.....	11
2.2.2 Κατηγοριοποιήσεις εργασιακής σιωπής.....	15
2.2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής σιωπής.....	17
2.2.3.1 Ατομικοί παράγοντες	17
2.2.3.2 Οργανωσιακοί παράγοντες	22
2.2.4 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής.....	28
2.2.4.1 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής στον οργανισμό	29
2.2.4.2 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής στο άτομο.	30
2.3 Η έννοια της ανάρρωσης από την εργασία.....	32
2.3.1 Εμπειρίες ανάρρωσης.....	36
2.3.1.1 Ψυχολογική αποσύνδεση	37
2.3.1.2 Χαλάρωση.....	38
2.3.1.3 Εμπειρίες επιδεξιότητας.....	39
2.3.1.4 Έλεγχος ελεύθερου χρόνου.....	40
2.4 Η έννοια του θυμικού	41
2.4.1 Το θυμικό στην εργασία	44
2.4.2 Θετικό θυμικό	46
2.5 Καθοδήγηση προϊσταμένου (Supervisory Coaching)	50
2.5.1 Αποτελέσματα καθοδήγησης.....	52
3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	54
3.1 Εισαγωγή.....	54
3.2 Ανάρρωση και θετικό θυμικό.....	54
3.3 Θετικό θυμικό και εργασιακή σιωπή.....	55
3.4 Έμμεση σχέση ανάρρωσης και εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού	58
3.5 Ο ρυθμιστικός ρόλος (moderator) της καθοδήγησης του προϊσταμένου στη σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής	58

3.6	Ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης τους προϊσταμένου στην έμμεση σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού.....	59
4	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	61
4.1	Εισαγωγή.....	61
4.2	Μεθοδολογία της έρευνας.....	61
4.3	Δείγμα και διαδικασία συλλογής των δεδομένων.....	61
4.4	Κλίμακες μέτρησης.....	62
	4.4.1 Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία.....	62
	4.4.2 Εργασιακή σιωπή.....	63
	4.4.3 Θετικό θυμικό.....	63
	4.4.4 Ανάρρωση.....	63
	4.4.5 Καθοδήγηση προϊσταμένου.....	63
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	64
5.1	Παραγοντική ανάλυση (factor analysis).....	64
5.2	Δείκτης αξιοπιστίας.....	65
5.3	Περιγραφικά στοιχεία των δημογραφικών και των μεταβλητών.....	66
5.4	Συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών και των μεταβλητών (pearson correlations)	68
5.5	Ανάλυση παλινδρόμησης.....	69
6.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	74
6.1	Συζήτηση.....	74
6.2	Προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη.....	76
6.3	Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα.....	78
6.4	Συμπεράσματα- επίλογος.....	79
7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Παραγοντική ανάλυση περιστροφής	64
Πίνακας 2 : Δείκτης Cronbach's Alpha των μεταβλητών.....	66
Πίνακας 3 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	68
Πίνακας 4: Συντελεστής Pearson	69
Πίνακας 5: Ανάρρωση και θετικό θυμικό.....	70
Πίνακας 6 : Θετικό θυμικό και εργασιακή σιωπή.....	70
Πίνακας 7 : Αποτελέσματα Bootstrap για έμμεση σχέση μεταξύ ανάρρωσης και εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού.....	71
Πίνακας 8: Ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης στη σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής.....	71
Πίνακας 9 : Αποτελέσματα Bootstrap για την επίδραση του θετικού θυμικού στην εργασιακή σιωπή με moderator την καθοδήγηση του προϊσταμένου.....	72
Πίνακας 10 : Αποτελέσματα για το ρυθμιστικό ρόλο της καθοδήγησης στην έμμεση σχέση ανάρρωσης- εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού	72

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1: Θυμικό, Συναισθήματα και Διαθέσεις.....	48
Εικόνα 2: Κυκλικό Περιμετρικό Μοντέλο Θυμικού.....	49
Εικόνα 3: Δημογραφικά στοιχεία.....	76

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο εργασίας.....	121
---	-----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Παναγιώτη Γκορέζη, του οποίου οι γνώσεις, ο ενθουσιασμός, και το ήθος υπήρξαν αρωγοί στην εκπόνηση της εργασίας αυτής, αφού η συνεχής παρακολούθηση, και οι πολύτιμες συμβουλές του, αποτέλεσαν καταλυτικό παράγοντα στην υλοποίηση της.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα, τους συναδέλφους μου που παρά τις αντίξοες εργασιακές συνθήκες και την έλλειψη χρόνου, με εμπιστεύτηκαν και μου αφιέρωσαν τον πολύτιμο τους χρόνο για να απαντήσουν ένα τόσο απαιτητικό ερωτηματολόγιο.

Τέλος, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου και το σύζυγό μου καθώς και πολύ αγαπημένα μου πρόσωπα τα οποία ήταν δίπλα μου, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της διατριβής αλλά και καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Πάντα με στηρίζουν στις επιλογές μου όποιες και να είναι αυτές. Θέλοντας να τους εκφράσω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη για όλα όσα μου πρόσφεραν τους αφιερώνω την παρούσα διατριβή με ιδιαίτερη εκτίμηση και σεβασμό στα πρόσωπα τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ: Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής σιωπής είναι ένα πεδίο το οποίο δεν έχει μελετηθεί αρκετά στους επιστημονικούς και ερευνητικούς κύκλους τόσο γενικά όσο και στον κλάδο της υγείας. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να καλύψει το κενό αυτό, διερευνώντας το ρόλο της ανάρρωσης, του θετικού θυμικού και της καθοδήγησης του προϊσταμένου στην εργασιακή σιωπή, με στόχο τη βελτίωση της επικοινωνίας των φυσιοθεραπευτών και ως εκ τούτου τη βελτίωση της απόδοσης των νοσηλευτηρίων.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ: Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα με τη μέθοδο του ημερολογίου, η οποία πραγματοποιήθηκε υπό μορφή ερωτηματολογίων αυτό-αναφοράς σε επταβάθμια κλίμακα Likert. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους φυσιοθεραπευτές των δημόσιων νοσηλευτηρίων της Κύπρου. Από τα 52 ερωτηματολόγια που δόθηκαν επιστράφηκαν επαρκώς συμπληρωμένα τα 46 που αντιστοιχούν σε 230 απαντήσεις συνολικά για όλη την εβδομάδα και ως εκ τούτου αποτελούν το δείγμα της έρευνας. Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS STATISTICS 20.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Τα ευρήματα της μελέτης υποστηρίζουν πως η ανάρρωση από την εργασία σχετίζεται θετικά με το θετικό θυμικό ($\beta = 0,31, p < ,01$) και το θετικό θυμικό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή ($\beta = -0,33, p < ,01$). Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν την έμμεση σχέση ανάμεσα στην ανάρρωση και την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού (bootstrap $-0,17, -0,05$). Σε περαιτέρω αναλύσεις, φάνηκε πως η έμμεση αυτή σχέση μεταβάλλεται ανάλογα με τα επίπεδα καθοδήγησης. Συγκεκριμένα, σε χαμηλά επίπεδα καθοδήγησης η έμμεση αυτή σχέση είναι πιο ισχυρή ενώ σε υψηλά επίπεδα καθοδήγησης η σχέση αυτή ακυρώνεται.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Έχοντας σαν γνώμονα ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το κλειδί στην επιτυχία κάθε οργανισμού, μέλημα των διοικήσεων των νοσοκομείων θα πρέπει να είναι η μείωση της εργασιακής σιωπής. Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι οι διοικήσεις πρέπει να εισάγουν την καθοδήγηση στο εργασιακό πλαίσιο και να ενθαρρύνουν την ανάρρωση των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργήσουν τέτοιες εργασιακές προϋποθέσεις που θα ενισχύσουν το θετικό θυμικό των φυσιοθεραπευτών και άρα θα μειώσουν την εργασιακή σιωπή τους. Αυτό θα συμβάλει στη βελτίωση της επικοινωνίας, στην ευημερία του προσωπικού και εν γένει στη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας.

Λέξεις κλειδιά : εργασιακή σιωπή, θετικό θυμικό, ανάρρωση, καθοδήγηση προϊσταμένου, φυσιοθεραπευτές, μελέτη ημερολόγιο.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the determinants of employee silence, a field insufficiently investigated in organizational and physiotherapy context. The aim of this study is to fill this gap by examining the role of recovery, positive affect and supervisory coaching in employee silence aiming at ameliorating the communication between physiotherapists thus a better hospital performance.

MATERIAL AND METHODOLOGY: The methodological approach used is a quantitative survey- diary study, conducted in the form of self- report questionnaires on seven point Likert scale. The questionnaires were given to physiotherapists in public sector. In total, of the 52 individuals, 46 completed the daily questionnaires during the entire week corresponding to 230 responses. As regards, the statistical analysis, IBM SPSS STATISTICS 20 was used.

RESULTS: The findings demonstrated that recovery from work is positively related to positive affect ($\beta= 0,31, p<,01$) and positive affect is negatively related to employee silence ($\beta= -0,33, p<,01$). Combined, the results showed that positive affect mediates the relationship between recovery and employee silence. Also, the findings indicated that supervisory coaching has a moderating role in the indirect relationship of recovery and employee silence through positive affect.

CONCLUSIONS: Given that human resources are the key to successful organizations, hospitals administration should reduce employee silence. On the basis of the present results, it can be concluded that managers should encourage the recovery of employees and introduce supervisory coaching in the workplace in order to nourish such a workplace that will promote individuals' positive affect, thus reducing employee silence. This will help in communication improvement, employees' well-being and better healthcare services.

KEY WORDS: Employee silence, recovery, positive affect, supervisory coaching, physiotherapists, diary study.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

*« Αν μιλούσε η σιωπή, αν φυσούσε, αν ξέσπαγε-θα ξερίζωνε όλα τα δέντρα του κόσμου»-
Νικηφόρος Βρεττάκος, Χορικό.*

1.1 Οριοθέτηση του προβλήματος

Η εργασιακή σιωπή αναφέρεται στην εκ προθέσεως παρακράτηση οποιασδήποτε γνήσιας συμπεριφοράς του ατόμου, γνωστικής ή και συναισθηματικής αξιολόγησης των οργανωσιακών καταστάσεων προς τα άτομα τα οποία είναι σε θέση να διορθώσουν μια κατάσταση (Pinder & Harlos, 2001). Το τίμημα της σιωπής είναι βαρύ εντός αλλά και εκτός της υγειονομικής περίθαλψης. Πρόκειται για ένα επιζήμιο φαινόμενο που επηρεάζει τον οργανισμό, με οικονομικές απώλειες ευρείας κλίμακας (Pentilla, 2003; Joinson, 1996; Greenberg & Edwards, 2009; Milliken et al., 2003), τους εργαζομένους προκαλώντας προβλήματα υγείας, κατάθλιψη, στρες, χαμηλή απόδοση, κυνισμό (Beer & Eisenstat, 2000; Cortina & Magley, 2003; Morrison & Milliken, 2000; Nemeth, 1998) καθώς επίσης και τους ασθενείς και την ασφάλεια τους (Henriksen & Dayton, 2006; Maxfield et al., 2005). Όπως υποστηρίζουν οι Wellins και συνεργάτες (2014), η λειτουργία, η ανάπτυξη και η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται κατά κύριο λόγο στο ανθρώπινο δυναμικό. Η κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν την υγεία και ευημερία των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική λαμβάνοντας υπόψη τις αρνητικές συνέπειες που συνδέονται με ένα μη υγιές εργατικό δυναμικό. Οι δυσμενείς επιπτώσεις της εργασιακής σιωπής, μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον εντοπισμό των παραγόντων που τις προξενούν, και τη λήψη μέτρων για περιορισμό τους. Στη μέχρι τώρα έρευνα έχουν μελετηθεί ορισμένοι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής σιωπής στην υγεία αλλά καμία μελέτη δεν έχει εξετάσει παράγοντες εκτός του εργασιακού πλαισίου όπως είναι η ανάρρωση, την οποία θα εξετάσουμε σε αυτή την εργασία. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη είναι χρήσιμη προκειμένου να διασαφηνιστούν οι προσδιοριστές της εργασιακής σιωπής στους φυσιοθεραπευτές, εντός και εκτός του εργασιακού πλαισίου, των οποίων η σωστή διαχείριση δύναται να οδηγήσει στην ευημερία των εργαζομένων καθώς και στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των νοσηλευτηρίων.

1.2 Σκοπός εργασίας

Μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας φάνηκε ότι τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο οι προσδιοριστές της εργασιακής σιωπής δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς. Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι να διερευνήσει τη σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή. Επίσης, εξετάζεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος του θετικού θυμικού στη σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή και ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης του

προϊσταμένου. Ειδικότερα, εξετάζεται η επίδραση της ανάρρωσης στην εργασιακή σιωπή των φυσιοθεραπευτών μέσω της διαμεσολάβησης του θετικού θυμικού και ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης του προϊσταμένου στην σχέση αυτή.

1.3 Γενική μεθοδολογία

Ο σχεδιασμός της παρούσας ερευνητικής εργασίας έγινε μέσα από ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας καθώς και δημοσιευμένων εκθέσεων σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (PubMed, Google Scholar, Medline, ProQuest).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 46 εγγεγραμμένοι φυσιοθεραπευτές από τα δημόσια νοσηλευτήρια της Κύπρου που αντιστοιχούν σε 230 απαντήσεις μέσα στην εβδομάδα. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση αυτό-συμπληρωμένου, ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου, βασισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία. Η εργασία διεξάχθηκε με την μέθοδο του ημερολογίου (diary study).

1.4 Δομή της εργασίας

Η μελέτη αυτή δομείται σε έξι κύρια κεφάλαια. Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύντομη εισαγωγή με την οριοθέτηση του υπό εξέταση θέματος καθώς και η αναγκαιότητα της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη. Συγκεκριμένα, γίνεται εννοιολογική προσέγγιση των μεταβλητών της εργασιακής σιωπής, της ανάρρωσης, του θετικού θυμικού και της καθοδήγησης του προϊσταμένου καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν τις μεταβλητές αλλά και τα αποτελέσματά τους. Στο τρίτο κεφάλαιο διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τους προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής σιωπής. Λεπτομερώς, οι υποθέσεις αφορούν τη θετική σχέση της ανάρρωσης με το θετικό θυμικό, την αρνητική σχέση του θετικού θυμικού με την εργασιακή σιωπή, την έμμεση σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού, την ρυθμιστική σχέση της καθοδήγησης του προϊσταμένου ανάμεσα στο θετικό θυμικό και την εργασιακή σιωπή και τέλος, τη ρυθμιστική σχέση της καθοδήγησης στην έμμεση σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός με περιγραφή του δείγματος, της μεθοδολογίας και των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών. Ακολούθως, το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας δηλαδή την παραγοντική ανάλυση και τις συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές. Η έρευνα ολοκληρώνεται στο έκτο κεφάλαιο όπου πραγματοποιείται συζήτηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρατίθενται εισηγήσεις προς τις διοικήσεις

των νοσοκομείων, αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης και γίνονται εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εμπειρικής έρευνας και οι έννοιες που περιλαμβάνονται στην εμπειρική έρευνα όπως είναι η εργασιακή σιωπή, τα αίτια και τα αποτελέσματα της, η ανάρρωση από την εργασία και οι εμπειρίες ανάρρωσης, το θετικό θυμικό και ο ρόλος του στην εργασία και τέλος η καθοδήγηση του προϊσταμένου και τα αποτελέσματα της.

2.2 Εργασιακή σιωπή

2.2.1 Η έννοια της εργασιακής σιωπής

Σήμερα οι οργανισμοί λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των υψηλών προσδοκιών και του προσανατολισμού στην ποιότητα, που είναι το αποτέλεσμα μιας συνεχόμενης παγκόσμιας αλλαγής, αναμένουν από τους εργαζομένους τους να συμμετέχουν σε καινοτομίες και να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες. Σε μια τέτοια εποχή, οι οργανισμοί, προκειμένου να επιβιώσουν, χρειάζονται άτομα που να αντιβαίνουν τις προκλήσεις, που δεν φοβούνται να μοιραστούν γνώσεις και πληροφορίες και που υποστηρίζουν τις δικές τους πεποιθήσεις αλλά και της ομάδας τους. Παρόλη τη σπουδαιότητα των παραπάνω δηλώσεων, οι οποίες δίνουν έμφαση στα κανάλια ενδυνάμωσης και ανοικτής επικοινωνίας, πολλοί εργαζόμενοι αναφέρουν ότι οι οργανισμοί δεν υποστηρίζουν την επικοινωνία, την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών (Malekpoor & Fakhr-eddini, 2015).

Η εργασιακή σιωπή αναφέρεται στην εσκεμμένη απόκρυψη δυνητικά σημαντικών πληροφοριών σχετικά με επαγγελματικά ζητήματα (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Αφορά την “παρακράτηση οποιασδήποτε μορφής γνήσιας έκφρασης της συμπεριφοράς του ατόμου, γνωστικής ή/και συναισθηματικής αξιολόγησης των οργανωσιακών περιστάσεων προς τα άτομα που είναι σε θέση να αλλάξουν ή να επανορθώσουν την κατάσταση” (Pinder & Harlos, 2001, σελ. 334) Δεν είναι απλά η έλλειψη λόγου, διότι η σιωπή μπορεί να συμβεί για διάφορους λόγους, μεταξύ των οποίων να μην υπάρχει τίποτα για να ειπωθεί. Η σιωπή άπτεται στη μη έκφραση της γνώμης, όταν υπάρχει κάτι να ειπωθεί, ανησυχίες ή πληροφορίες σχετικά με προβλήματα που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες εάν γνωστοποιούνταν (Milliken et al., 2003; van Dyne et al., 2003).

Η Hazen (2006) δηλώνει ότι σιωπή δεν σημαίνει μόνο σιγή από μέρους των εργαζομένων, αλλά και απουσία γραφής, αρνητική στάση, έλλειψη παρακολούθησης, να μην είναι παρόν, να μην ακούγονται και να αγνοούνται. Οι Pinder και Harlos (2001) ορίζουν τη σιωπή ως την απουσία

της φωνής, καθώς έχει τη δική της μορφή επικοινωνίας, που περιλαμβάνει μια σειρά από γνώσεις, συναισθήματα ή προθέσεις όπως η αντίρρηση ή η υποστήριξη. Η σιωπή μέσα στους οργανισμούς αναφέρεται σε αποσιώπηση, λογοκρισία, καταστολή, περιθωριοποίηση, ευτελισμό, αποκλεισμό και άλλες μορφές έκπτωσης (Hazen, 2006), καθώς και αποκλεισμό των διαύλων επικοινωνίας που βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων (Vakola & Bourantas, 2005)

Συχνά οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμένουν σιωπηλοί για σημαντικά ζητήματα στην εργασία τους. Η σιωπή τους εκτείνεται σε θέματα όπως οι συγκρούσεις με τους συνεργάτες, οι διαφωνίες με τις οργανωσιακές αποφάσεις, η προσωπική γνώση πιθανών αδυναμιών σχετικά με τις διαδικασίες στην εργασία, οι ανησυχίες για παράνομες συμπεριφορές και ατομικά παράπονα (Morrison & Milliken, 2000). Η Milliken και οι συνεργάτες της (2003) αναφέρουν ότι πάνω από 85% των εργαζομένων παρέμειναν σιωπηλοί για κάποια θέματα που αφορούσαν την εργασία τους. Η εργασιακή σιωπή μπορεί να είναι ωφέλιμη καθώς μπορεί να μειώσει την πληροφοριακή υπερφόρτωση της διοίκησης, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και να αυξήσει την προστασία πληροφοριών της ιδιωτικής ζωής των συνεργατών (van Dyne et al., 2003). Συχνότερα όμως, η σιωπή αποδεικνύεται επιζήμιο φαινόμενο τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τον οργανισμό (Morrison & Milliken, 2000).

Το φαινόμενο της σιωπής φαίνεται να είναι παλαιό, αφού περιγράφεται και στο παραμύθι του Χανς Κρίστιαν Άντερσεν «Τα Καινούργια Ρούχα του Βασιλιά», όπου ο βασιλιάς περπατούσε γυμνός στο δρόμο και κανένας δεν τολμούσε να ομολογήσει πως δεν έβλεπε τίποτα γιατί αυτό θα σήμανε είτε ότι ήταν ανόητος, είτε ότι ήταν ανίκανος για τη θέση του. Μέσα από το πλήθος μόνο ένα παιδί τόλμησε να επισημάνει ότι ο μεγαλειότατος δεν έχει ρούχα.

Το 1970 οι Rosen και Tesser σε πειραματική μελέτη τους έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ορισμένες φορές παραμένουν σιωπηλοί για τις ανησυχίες τους. Τα άτομα περιορίζουν την εξάπλωση των κακών ειδήσεων, στο μέτρο του δυνατού, ή απλά επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί γιατί δεν θέλουν να είναι οι μεταφορείς των αρνητικών μηνυμάτων. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται *mum effect*. Αργότερα ο Argyris (1977) ανέφερε ότι μέσα στους οργανισμούς υπάρχουν ισχυρά παιχνίδια και νόρμες που συχνά εμποδίζουν τους εργαζομένους να πουν τι γνωρίζουν για τεχνικά θέματα και θέματα πολιτικής. Παρόμοια αποτελέσματα προβάλλει και ο Redding (1985), υποστηρίζοντας ότι πολλοί οργανισμοί διαβιβάζουν σιωπηρά στους εργαζομένους ότι δεν πρέπει να «ταράζουν τα νερά» αμφισβητώντας τις εταιρικές πολιτικές ή τα διοικητικά προνόμια. Αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί σε γενικές γραμμές δεν

ανέχονται τη διαφωνία και οι εργαζόμενοι, ως εκ τούτου, είναι απρόθυμοι να μιλούν για τα προβλήματα (Ewing, 1977; Scott & Hart, 1981; Sprague & Ruud, 1988).

Εμπειρικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι πολλοί οργανισμοί καταστέλλουν τη φωνή και οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να μιλούν, ειδικά όταν η πληροφορία μπορεί να εκληφθεί σαν αρνητική ή επικίνδυνη από το κοινό (Detert & Burris, 2007). Όταν οι περισσότεροι από τους εργαζομένους σε έναν οργανισμό προτιμούν να παραμένουν σιωπηλοί για διάφορα θέματα, τότε η σιωπή μετατρέπεται σε συλλογικό φαινόμενο, την οργανωσιακή σιωπή (Morrison & Milliken, 2000). Η οργανωσιακή σιωπή και η εργασιακή σιωπή χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στη βιβλιογραφία, αλλά οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες. Η οργανωσιακή σιωπή είναι ένα “συλλογικό φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από ευρεία απόκρυψη πληροφοριών, ανησυχιών ή απόψεων από τους εργαζομένους για θέματα που σχετίζονται με την εργασία” (Brinsfield et al., 2009, σελ. 18) ενώ η εργασιακή σιωπή αφορά την παρακράτηση οποιασδήποτε γνήσιας συμπεριφοράς του ατόμου προς τα άτομα που μπορούν να διορθώσουν την κατάσταση (Pinder & Harlos, 2001).

Η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων προσδιορίζεται με βάση την αντίληψη τους για τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (Morrison & Milliken, 2000). Σε ερευνά των van Dyne και συνεργατών (2003) η εργασιακή σιωπή παρουσιάζεται να είναι πολυδιάστατο φαινόμενο. Μπορεί να αφορά σε επιλεκτικά θέματα όπως ο τρόπος εργασίας, αλλά να μην ενεργοποιείται όταν διακυβεύονται θέματα ηθικής, να εφαρμόζεται σε ανώτερους και όχι σε συναδέλφους του ίδιου επιπέδου κλπ. (van Dyne et al., 2003). Ενδέχεται επίσης, να εμπεριέχει διάφορα ζητήματα όπως αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα της ομάδας, ανησυχίες και ατομικά παράπονα συμπεριφοράς. Επιπλέον, δύναται να αφορά διάφορους εμπλεκόμενους φορείς όπως εργαζομένους πρώτης γραμμής, προϊσταμένους, διοικητικά στελέχη, ενώ μπορεί να στρέφεται σε διαφορετικούς στόχους δηλαδή, συναδέλφους, ανώτερους ή εξωτερικές πηγές (Tangirala & Ramanujam, 2008).

Η εργασιακή σιωπή αποτελεί υποσύνολο μιας μεγάλης κατηγορίας συμπεριφορών των εργαζομένων, που περιλαμβάνουν τόσο κατασταλτικές όσο και εκφραστικές επιλογές επικοινωνίας (Hewlin, 2003). Οι συμπεριφορές επικοινωνίας, δηλαδή έκφρασης των ανησυχιών και γνωμοδοτήσεων, περιλαμβάνουν το ‘issue selling’ με άλλα λόγια, τη διαδικασία όπου τα άτομα σε ένα οργανισμό φέρνουν τις ιδέες ή τις ανησυχίες τους, τις λύσεις και τις ευκαιρίες με τρόπο ώστε να εστιάσουν την προσοχή των άλλων και να τους καλέσουν σε δράση (Dutton & Ashford, 1993). Επίσης, περικλείουν τις καταγγελίες για δυσλειτουργίες, την κριτική και τις διαφωνίες με τον οργανισμό (π.χ. ανήθικες ενέργειες, αντιδεοντολογικές

συμπεριφορές) (Graham, 1986; Hirschman, 1970; Near, 1996). Η καταστολή της εκδήλωσης των ανησυχιών των εργαζομένων ορίζεται ως σιωπή και μπορεί να οδηγήσει στην αποχώρηση από τον οργανισμό (Morrison & Milliken, 2000).

Γενικά η καταστολή θεωρείται μια ανθυγιεινή ρυθμιστική στρατηγική των συναισθημάτων. Πολυάριθμες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η καταστολή των συναισθημάτων δεν μειώνει τις αρνητικές συναισθηματικές εμπειρίες αντίθετα, σχετίζεται με εντονότερα αρνητικά συναισθήματα, λιγότερο θετικά και αυξημένη καρδιαγγειακή δραστηριότητα (Gross & Levenson, 1997; Gross, 1998; Richards & Gross, 1999; Gross & John, 2003). Επιπλέον, η καταστολή των συναισθημάτων στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις διαταράσσει την επικοινωνία και εμποδίζει τον σχηματισμό διαπροσωπικών σχέσεων (Butler et al., 2003). Σχετίζεται επίσης, με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από τη ζωή και υψηλά επίπεδα κατάθλιψης (Gross & John, 2003).

Τόσο εντός όσο και εκτός της υγειονομικής περίθαλψης, το τίμημα της σιωπής είναι βαρύ (Millenson, 2003; Perlow & Williams, 2003). Η διακοπή της επικοινωνίας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας έχει αναγνωριστεί ως σημαντική απειλή για την ασφάλεια των ασθενών και θεωρείται ζωτικής σημασίας για την αποφυγή σφαλμάτων και βλαβών, αλλά και για τη βελτίωση της κουλτούρας, της ομαδικής εργασίας και της ασφάλειας (Greenberg et al., 2007). Στη μελέτη «Η σιωπή σκοτώνει» αναφέρεται ότι 85% των νοσηλευτών είχαν προειδοποιηθεί για ένα πρόβλημα από ένα εργαλείο ασφαλείας, π.χ. τη χειρουργική λίστα ελέγχου ασφαλείας, αλλά το 58% των περιπτώσεων αισθανόταν ότι δεν ήταν ασφαλές να μιλήσουν στους συναδέλφους τους (Maxfield et al., 2005). Η μελέτη κατέδειξε επίσης, ότι κάτω από το 10% των γιατρών, νοσηλευτών και του κλινικού προσωπικού αντιμετώπισαν άμεσα τους συναδέλφους τους, όταν έλαβαν γνώση των φτωχών κλινικών πρακτικών ή περικοπών τους, που μπορούσαν να προκαλέσουν βλάβη. Ένας στους πέντε γιατρούς ανέφερε ότι έχει δει να προκαλείται βλάβη σε ασθενείς ως αποτέλεσμα αυτού. Παράλληλα, οι νοσηλευτές ήταν απρόθυμοι να μιλήσουν και να αντιμετωπίσουν τους γιατρούς και τους άλλους νοσηλευτές, αλλά και οι γιατροί, σπάνια μιλούσαν με τους νοσηλευτές σχετικά με τα προβλήματα (Maxfield et al., 2005).

Σε ποιοτική μελέτη στη μαιευτική αναφέρεται πως η προθυμία να πάρει κάποιος θέση σχετικά με ένα θέμα ανησυχίας, κυμαίνεται σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με το πλαίσιο και τις κοινωνικές σχέσεις των εμπλεκόμενων επαγγελματιών υγείας (Lyndon, 2008). Επιπλέον, παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν την ομιλία σχετικά με θέματα ασφάλειας περιλαμβάνουν την ιεραρχία, τη διοικητική υποστήριξη, την ποιότητα των σχέσεων, την κούραση, τη

διαθεσιμότητα των πόρων και άλλων χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος που αυξάνουν ή μειώνουν το εργασιακό στρες (Lyndon, 2008; Simpson & Lyndon, 2009). Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης παραθέτουν την έλλειψη εμπιστοσύνης, τις ανησυχίες για τις επιπτώσεις συμμετοχής τους και το φόβο των αντιπoiώνων, ως λόγους για τους οποίους οι επαγγελματίες υγείας δεν αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους (Henriksen & Dayton, 2006).

2.2.2 Κατηγοριοποιήσεις εργασιακής σιωπής

Η εργασιακή σιωπή μπορεί να βασίζεται σε προθέσεις διαφορετικές από το ενδεχόμενο του πιθανού κινδύνου της ομιλίας, όπως να χαρακτηριστούν τα άτομα ως “ταραξίες” από τους συναδέλφους ή τους ανωτέρους τους, ή τον κίνδυνο να προκαλέσουν μια αρνητική σχέση με τους ανωτέρους τους, που θα μπορούσε να παρακωλύσει τις προοπτικές τους για ανέλιξη ή άλλα οφέλη από την εργασία (Morrison et al., 2011). Ο Van Dyne και συνεργάτες αναφέρουν πως “η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στη σιωπή και τη φωνή δεν είναι η παρουσία ή η απουσία ομιλίας, αλλά το κίνητρο του ατόμου να παρακρατεί έναντι του να εκφράζει τις ιδέες, πληροφορίες ή απόψεις σχετικά με την εργασία” (2003, σελ. 1360). Γι’ αυτό το λόγο πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει διάφορες κατηγοριοποιήσεις της εργασιακής σιωπής.

Οι Pinder και Harlos (2001) διέκριναν δύο βασικές διαστάσεις σιωπής, τη συγκαταβατική (acquiescent) και τη σκόπιμη σιωπή (quiescent). Η συγκαταβατική σιωπή αναφέρεται στην παθητική παρακράτηση ιδεών βασιζόμενη στην παραίτηση και στην υποταγή, ενώ η σκόπιμη στην ενεργητική παρακράτηση με σκοπό την προστασία του εαυτού, που βασίζεται στο φόβο ότι οι συνέπειες του να μιλήσεις θα είναι προσωπικά δυσάρεστες (Morrison & Milliken, 2000).

Αργότερα, ο Van Dyne και συνεργάτες (2003), πρότειναν τρεις τύπους εργασιακής σιωπής τη συγκαταβατική σιωπή (acquiescent), τη φιλοκοινωνική σιωπή (prosocial), και την αμυντική σιωπή (defensive) και τρεις τύπους φωνής, συγκαταβατική, αμυντική, φιλοκοινωνική, βασιζόμενοι στα κίνητρα των εργαζομένων. Η συγκαταβατική σιωπή χαρακτηρίζεται από σημεία αποδέσμευσης και απόσυρσης από κάθε προσπάθεια για αλλαγή της κατάστασης. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους δεν θα κάνουν καμία διαφορά είναι παθητικοί και προτιμούν να κρατούν τις απόψεις τους γι’ αυτούς. (Farrell, 1983; Kahn, 1990). Η αμυντική σιωπή, όπως υποδηλώνει και το όνομα, αφορά τον φόβο αντιπoiώνων και έτσι τα άτομα διατηρούν τις ιδέες τους για τον εαυτό τους. Αντίθετα, η φιλοκοινωνική σιωπή, που βασίζεται στον αλτρουισμό ή στα κίνητρα συνεργασίας περιλαμβάνει την παρακράτηση απόψεων ή πληροφοριών με στόχο να επωφεληθούν άλλα άτομα ή ο οργανισμός (Adler & Kwon, 2002). Πρόκειται για μια ενεργητική και επιθυμητή φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά στην οποία οι

εργαζόμενοι δεν αποκαλύπτουν εμπιστευτικές πληροφορίες του οργανισμού (van Dyne et al., 2003).

Το 2009 ο Brinsfield πρόσθεσε στις διαστάσεις της σιωπής και περιέλαβε σε αυτές την αποκλίνουσα σιωπή (deviant), τη σχεσιακή (relational), την άτολμη (diffident) και την αποδεσμευτική σιωπή (disengaged). Στην αποκλίνουσα σιωπή, οι εργαζόμενοι σκόπιμα αποφεύγουν να δώσουν πληροφορίες σε συναδέλφους ή επόπτες και στη σχεσιακή, σιωπούν για να μη θέσουν σε κίνδυνο τις σχέσεις με τους πελάτες, τους συναδέλφους ή τους εργοδότες τους, προκειμένου να διατηρήσουν μια μακροπρόθεσμη σχέση. Στην άτολμη σιωπή, τα άτομα θέλουν να αποφύγουν την κατάσταση αμηχανίας στην οποία πρόκειται να βρεθούν, καθώς δεν αισθάνονται αρκετή αυτοπεποίθηση να μιλήσουν για θέματα ή επειδή είναι αβέβαιοι για αυτά. Η άτολμη σιωπή είναι η ηπιότερη μορφή αμυντικής σιωπής και βασίζεται στο φόβο απώλειας της εργασίας. Επίσης, όταν τα άτομα παραμένουν σιωπηλά λόγω του ότι δεν θέλουν να εμπλακούν σε ζητήματα που δεν τους αφορούν, εμφανίζουν αποδεσμευτική σιωπή. Μερικά χρόνια αργότερα προστέθηκαν ακόμα δύο διαστάσεις η αναποτελεσματική σιωπή (Ineffectual silence), που περιγράφει την απόφαση των ατόμων να παραμείνουν σιωπηλά επειδή πιστεύουν ότι το να μιλήσουν δεν θα επιφέρει κανένα αποτέλεσμα (Brinsfield, 2013), και η ευκαιριακή σιωπή που αφορά την κατακράτηση πληροφοριών για το ίδιο όφελος όπως π.χ. πλεονέκτημα γνώσης (Knoll & van Dick, 2013).

Στη μέχρι τώρα έρευνα για τη σιωπή των εργαζομένων, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχει συζήτηση ανάμεσα στους μελετητές σχετικά με το αν η σιωπή και η φωνή πρέπει να θεωρηθούν ως δύο άκρα αντίθετα ενός συνεχούς ή ως ξεχωριστές δομές. Πολλές έρευνες συζητούν πως όταν ένα άτομο έχει δυνητικά σημαντικές πληροφορίες, όπως μια πρόταση ή μια ανησυχία, αυτό μπορεί να επιλέξει αν θα τις εκφράσει (φωνή) ή αν θα τις παρακρατήσει (σιωπή) (Frazier & Bowler, 2009; Harvey et al., 2009; Milliken et al., 2003; Morrison et al., 2011; Tangirala & Ramanujam, 2008). Από αυτή την άποψη, το υψηλό επίπεδο του ενός συνεπάγεται χαμηλό επίπεδο του άλλου και οι παράγοντες που προβλέπουν το ένα μπορεί να προβλέψουν και το άλλο.

Αντίθετα, άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η φωνή και η σιωπή θα πρέπει να είναι ξεχωριστές δομές (Brinsfield, 2009; Kish-Gephart et al., 2009; van Dyne et al., 2003). Ένα επιχείρημα που έχει αναφερθεί είναι ότι η φωνή είναι μια συνειδητή επιλογή σε αντίθεση με τη σιωπή που μπορεί να είναι μια αυτόματη απάντηση απόσυρσης, μια συνηθισμένη συμπεριφορά ή μια βαθιά κατάσταση παραίτησης (Kish-Gephart et al., 2009; Pinder & Harlos, 2001). Όμως, όπως έχει προαναφερθεί, η σιωπή γίνεται αντιληπτή ως παρακράτηση και όχι ως αποτυχία να

μιλήσεις (Harvey et al., 2009; Morrison & Milliken, 2000; Tangirala & Ramanujam, 2008), που σημαίνει ότι είναι μια συνειδητή επιλογή με επίγνωση. Ένα άλλο επιχείρημα που αναφέρεται είναι ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να συμμετέχει γενικά σε ένα υψηλό επίπεδο φωνής αλλά την ίδια στιγμή να παρακρατεί ορισμένα είδη πληροφοριών (Detert & Edmondson, 2011a). Με άλλα λόγια, η φωνή και η σιωπή μπορούν να συνυπάρξουν.

Η Morrison (2014) δηλώνει πως είναι αλήθεια ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφραστούν (φωνή) για ορισμένα ζητήματα και να παραμείνουν σιωπηλοί (σιωπή) για άλλα, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι ορθογώνιες κατασκευές. Τα παραπάνω υποδηλώνουν πως η φωνή και η σιωπή είναι σπάνια απόλυτες (δηλαδή, πλήρης σιωπή ή πλήρης φωνή) και ότι τα άτομα μπορούν να παρουσιάζουν σημαντική διακύμανση σε διάφορα ζητήματα με την πάροδο του χρόνου. Στο ίδιο μήκος ο Ashford και συνεργάτες (2009) αναφέρουν πως η σιωπή και η φωνή πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν διαφορετικές πλευρές του ίδιου νομίσματος. Σε αντιπαράθεση με τα προαναφερθέντα ο Madrid και συνεργάτες (2015) σε post hoc αναλύσεις συμέραναν ότι η φωνή και η σιωπή δεν είναι απαραίτητα τα άκρα του ίδιου συνεχούς.

2.2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής σιωπής

Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν σιωπηλοί είναι πολλοί. Σε αυτή την εργασία θα τους κατηγοριοποιήσουμε σε ατομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες.

2.2.3.1 Ατομικοί παράγοντες

Από την ανασκόπηση της μέχρι σήμερα έρευνας προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ατομικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά σιωπής επικεντρώνονται κυρίως στην εσωτερική ψυχολογική αντίληψη, στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στο επίπεδο αυτοεκτίμησης και στο φύλο.

Το φύλο των ατόμων φαίνεται να συμβάλλει στη συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων. Η Gilligan (1982) έδειξε ότι η συμπεριφορά των γυναικών τείνει να προσανατολίζεται περισσότερο στις σχέσεις, επομένως, όταν οι γυναίκες εκφράζουν τις απόψεις τους, συχνά εξετάζουν τις κοινωνικές σχέσεις και την κοινωνική αποδοχή των άλλων και ως εκ τούτου, σε σύγκριση με τους άντρες, οι γυναίκες παρουσιάζουν συχνότερα συμπεριφορά σιωπής. Σε μελέτη των Bastug και συνεργατών (2016) προκύπτει πως οι εργαζόμενες γυναίκες εμφανίζουν συμπεριφορά σιωπής περισσότερο από ότι οι άνδρες. Συγκεκριμένα, οι τιμές όλων των υποδιαστάσεων της σιωπής, όπως διοικητικές και οργανωτικές αιτίες, τα θέματα που σχετίζονται με την εργασία, η έλλειψη εμπειρίας, η απομόνωση και ο φόβος της βλάβης σχέσεων ήταν υψηλότερος στις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες (Bastug et al., 2016).

Πέραν του φύλου, πολύ σημαντική είναι και η προσωπικότητα των ατόμων. Όλες οι θεωρίες της προσωπικότητας υποδεικνύουν ότι από την προσωπικότητα των ανθρώπων μπορεί να προβλέψει τη συμπεριφορά τους (Zhao & Seibert, 2006). Σε μελέτη των Vakola και Bourantas (2005), διαπιστώθηκε ότι μέσα στην ίδια εταιρεία υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις σε σχέση με την έκφραση φωνής. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές, όπως το είδος της προσωπικότητας ή άλλα χαρακτηριστικά που εξηγούν γιατί ένα άτομο είναι επιρρεπές σε ένα ή άλλο τύπο συμπεριφοράς (Vakola & Bourantas, 2005). Οι Simsek και Aktas (2014) σε μελέτη τους εκφράζουν την άποψη ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να είναι καθοριστικά στην εργασιακή σιωπή, και οι άνθρωποι με διαφορετικά χαρακτηριστικά μπορεί να εμφανίσουν διαφορετικές συμπεριφορές σιωπής. Συγκεκριμένα, τα εσωστρεφή άτομα εμφανίζουν συγκαταβατική και αμυντική σιωπή, ενώ οι εξωστρεφείς προσωπικότητες εμφανίζουν φιλοκοινωνική σιωπή. Η εξωστρέφεια είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που σχετίζεται με τη συμπεριφορά σιωπής και αντικατοπτρίζει τον τρόπο επικοινωνίας του ατόμου (Simsek & Aktas, 2014; Yangil & Beydilli, 2016).

Ο Avery (2003) μελέτησε τους πέντε παράγοντες της προσωπικότητας (εξωστρέφεια, άνοιγμα προς νέες εμπειρίες, νεύρωση, ευσυνειδησία, τερπνότητα), την κεντρική αυτό-αξιολόγηση και τον έλεγχο ως προγνωστικούς παράγοντες της φωνής. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εξωστρέφεια και η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζονται με τη φωνή, ενώ η συναισθηματική σταθερότητα και η ευσυνειδησία, συνδέονται αρνητικά με τη σιωπή προς τον άμεσα προϊστάμενο αλλά όχι προς την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης (Nikolaou et al., 2008). Επιπλέον, τα νευρωτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να αυξήσουν την σιωπή, ενώ η εξωστρέφεια να τη μειώσει (Brinsfield, 2013). Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι που έχουν ισχυρό αίσθημα ευθύνης εκφράζουν τις απόψεις τους (Avery, 2003; LePine & Van Dyne, 1998), ενώ οι καλόβολες, χαλαρές και ανεκτικές προσωπικότητες τείνουν να παραμένουν σιωπηλές, απρόθυμες να δημιουργήσουν προβλήματα και να καταστρέψουν διαπροσωπικές σχέσεις (LePine & Van Dyne, 1998). Επίσης, οι εργαζόμενοι που είναι προσανατολισμένοι προς το ενδιαφέρον της ομάδας (π.χ. άτομα με υψηλό προσανατολισμό προς το καθήκον), τείνουν να μιλούν, ενώ εκείνοι που επικεντρώνονται στις συνέπειες για τον εαυτό τους (π.χ. άτομα με υψηλό προσανατολισμό προς την επίτευξη) παραμένουν σιωπηλοί (Tangirala & Ramanujam, 2008).

Η αυτοεκτίμηση, που αναφέρεται στην αυτό-αξιολόγηση με βάση το πλαίσιο, φαίνεται να είναι ένα σημαντικό στοιχείο που προβλέπει την ατομική συμπεριφορά. (LePine & Van Dyne,

1998). Ο Brocker και συνεργάτες (1998), διερεύνησαν το ρόλο της αυτοεκτίμησης στην έκφραση φωνής και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση, είναι πιθανότερο να εκφράσουν φωνή ή να είναι ανοικτοί σε αλλαγές. Στον αντίποδα βρίσκονται τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση, που είναι περισσότερο προσανατολισμένα προς την αυτοπροστασία και ως εκ τούτου, είναι απίθανο να βάλουν τον εαυτό τους σε θέση ευπάθειας, δηλαδή να τον εκθέσουν στη φωνή. Κατά συνέπεια, έχουν την τάση να αποφεύγουν την από-παρουσίαση και τα ρίσκα που σχετίζονται με την ομιλία (Baumeister et al., 1989; Premeaux & Bedeian, 2003).

Κάποιες φορές οι εργαζόμενοι παρακρατούν ιδέες και πληροφορίες με στόχο να βοηθήσουν άλλους ή τον οργανισμό, βασιζόμενοι στον αλτρουισμό ή τη συνεργασία (van Dyne et al., 2003). Σε αυτές τις περιπτώσεις η σιωπή εκδηλώνεται με παρακράτηση πληροφοριών επειδή είναι εμπιστευτικές, με απουσία παράπονων και ανοχή των δυσκολιών στην εργασία και με αποσιώπηση θεμάτων που μπορεί να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Organ, 1994; van Dyne et al., 2003; Wang et al., 2012).

Ο Hirschman το 1970 εισήγαγε την έξοδο, τη φωνή και την αφοσίωση ως συμπεριφορικές αποκρίσεις στη δυσαρέσκεια των μελών του οργανισμού. Συγκεκριμένα, πρότεινε ότι η υψηλή αφοσίωση συνδέεται με τη φωνή και η χαμηλή με την έξοδο. Με αυτή τη τοποθέτηση του παραδόξως πλαισίωσε τη σιωπή κάτω από την αφοσίωση, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να υποφέρουν στη σιωπή, με την πεποίθηση ότι τα πράγματα θα βελτιωθούν (Hirschman, 1970). Σε μελέτες αργότερα ταυτοποίησαν και τέταρτη απάντηση στην εργασιακή δυσαρέσκεια την «αμέλεια/παραμέληση» (neglect) που χαρακτηρίζεται από απάθεια, παθητική απεμπλοκή και σιωπή (Farrell, 1983; Rusbult et al., 1982).

Σημαντικός παράγοντας στην εμφάνιση της εργασιακής σιωπής παρουσιάζεται να είναι το ίδιο το άτομο και η αντίληψη του. Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι το να μιλήσουν θα οδηγήσει σε κακό αποτέλεσμα ή ότι δεν θα εξάγουν το αποτέλεσμα που επιθυμούν, επιλέγουν να παραμένουν σιωπηλοί (Ryan & Oestreich, 1988). Το ίδιο συμβαίνει και όταν εκτιμούν ότι οι θέσεις τους δεν υποστηρίζονται από τους άλλους (Bowen & Blackmon, 2003). Η Milliken και συνεργάτες (2003), ανέπτυξαν ένα δομικό μοντέλο για τους παράγοντες της εργασιακής σιωπής μέσω της συνέντευξης. Θεώρησαν ότι η βασική μεταβλητή ήταν η ατομική ψυχολογική αντίληψη των εργαζομένων η οποία περιλαμβάνει έξι είδη φόβων: τον αρνητικό στιγματισμό ή αντιμετώπιση, την καταστροφή σχέσεων, την πεποίθηση ότι δεν θα κάνει τη διαφορά το να μιλήσεις, τα αντίποινα ή η τιμωρία και τις αρνητικές επιπτώσεις στους άλλους (Milliken et al., 2003).

Η ατομική αντίληψη της δικαιοσύνης κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται πως η συνεισφορά και η αξία τους αναγνωρίζεται από τον οργανισμό, ιδιαίτερα κατά τη λήψη αποφάσεων (Lind & Tyler, 1989; Tyler & Lind, 1992). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να γίνονται πιο συνεπείς, ακριβείς και να είναι ευμενώς διατεθειμένοι να μιλούν ανοικτά και ελεύθερα χωρίς να φοβούνται δυσμενείς συνέπειες εξαιτίας της λύσης της σιωπής τους για εργασιακά θέματα (Greenberg, 1990; Tangirala & Ramanujam, 2008). Οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο σιωπηλοί όταν ταυτίζονται με την ομάδα εργασίας, αισθάνονται συνδεδεμένοι με το επάγγελμα τους, και αντιλαμβάνονται υψηλά ποσοστά διαδικαστικής δικαιοσύνης. Η εργασιακή σιωπή φαίνεται μέσα από μελέτες ότι είναι αρνητικά σχετιζόμενη με την ατομική αντίληψη της δικαιοσύνης, την ταύτιση με την ομάδα εργασίας και την εργασιακή δέσμευση, ενώ αυξάνεται με το εποπτικό καθεστώς (Tangirala & Ramanujam, 2008). Στοιχεία αναφέρουν το ρόλο της προσωπικής ταύτισης και της κοινωνικής ταύτισης (όταν ταυτίζεται κάποιος με τον οργανισμό) σαν προβλεπτικούς παράγοντες της φωνής προς τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους (Liu et al., 2010).

Με βάση τη θεωρία προσέγγισης-αναστολής, υποστηρίζεται ότι η προσωπική αίσθηση του εργαζόμενου ότι είναι αυτός ή αυτή που έχει έλλειψη εξουσίας σε σχέση με τους άλλους στην εργασία, είναι ένας βασικός παράγοντας που συμβάλλει στην απόφαση του να παραμείνει σιωπηλός. Η σιωπή φαίνεται να έχει τις ρίζες της στην εμπειρία της αδυναμίας (Morrison et al., 2015). Η θεωρία προσέγγισης-αναστολής της δύναμης αναπτύχθηκε από τον Dacher Kethner (2003) και δηλώνει ότι η εξουσία έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τις ψυχολογικές καταστάσεις των ατόμων. Η αυξημένη δύναμη συνδέεται με αυξημένες ανταμοιβές, ελευθερία και συνεπώς ενεργοποιεί τάσεις προσέγγισης, ενώ η μειωμένη δύναμη από την άλλη, σχετίζεται με αυξημένο κίνδυνο, τιμωρία, κοινωνική πίεση και ενεργοποιεί τις τάσεις αναστολής (Morrison et al., 2015).

Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας που συμβάλλει στο να παραμένουν οι εργαζόμενοι σιωπηλοί είναι η πίστη στη ματαιότητα της φωνής (Detert & Trevino, 2010), δηλαδή, υπάρχει η πεποίθηση ότι μιλώντας δεν θα επηρεαστεί θετικά η κατάσταση (Brinsfield, 2013). Σε ακραίες περιπτώσεις, η αίσθηση της ματαιότητας μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση παραίτησης και αποδοχής, όπου οι εργαζόμενοι παραιτούνται από κάθε ελπίδα και αισθάνονται εντελώς ανίκανοι να συμμετέχουν στη φωνή (Pinder & Harlos, 2001). Οι Morrison και Milliken (2000) δηλώνουν πως στο κλίμα σιωπής, μια κοινή πεποίθηση είναι ότι το να μιλήσεις για τα προβλήματα στον οργανισμό δεν αξίζει τον κόπο. Ο Gkorezis και συνεργάτες (2016),

αναφέρουν πως ο εργασιακός οστρακισμός, δηλαδή η αίσθηση το ότι είσαι αποκλεισμένος και αγνοημένος, αναστέλλει τις ιδέες και τις προτάσεις που έχουν οι εργαζόμενοι.

Σημαντικός συντελεστής της φωνής ή σιωπής είναι και ο βαθμός στον οποίο η φωνή αντιπροσωπεύει μια αξιόπιστη, μη επικίνδυνη συμπεριφορά (Ashford et al., 1998; Detert & Burris, 2007; Grant, 2013; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Κεντρικό θέμα στη βιβλιογραφία είναι ότι η φωνή γίνεται συχνά αντιληπτή ως επικίνδυνη συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται να εκφέρουν τη γνώμη τους με τρόπο που να επικρίνει τις πρακτικές του οργανισμού, διότι ενδέχεται να θεωρηθούν ταραχοποιά στοιχεία και ίσως να χάσουν το σεβασμό και την υποστήριξη από τους άλλους, να λάβουν αρνητική αξιολόγηση για τις επιδόσεις τους, να μην προωθηθούν για προαγωγή ή ακόμα και να απολυθούν (Detert & Burris, 2007; Grant, 2013; Milliken et al., 2003).

Έρευνες δείχνουν ότι όταν τα άτομα βιώνουν μια ισχυρή αρνητική συναισθηματική κατάσταση, όπως ο φόβος, είναι πιθανό να ανακαλούν πληροφορίες που συνάδουν με αυτό το συναίσθημα, και έτσι να υπερεκτιμούν την πιθανότητα αρνητικών αποτελεσμάτων σε μια κατάσταση (Isen et al., 1978; Nygren et al., 1996). Οι μελέτες υποδεικνύουν ότι όταν τα άτομα είναι φοβισμένα να μιλήσουν, είναι πιθανότερο να σκεφτούν πληροφορίες που επιβεβαιώνουν αυτόν το φόβο, και ως εκ τούτου, σχηματίζουν διογκωμένα συμπεράσματα σχετικά με τους κινδύνους της φωνής (Morrison & Milliken, 2000). Με άλλα λόγια, η διαδικασία του να μιλήσεις έχει συναισθηματικά και γνωστικά στοιχεία (Milliken et al., 2003). Ορισμένοι ερευνητές επισήμαναν επίσης, το ρόλο των συναισθημάτων, όπως η ντροπή, ο θυμός, η ενοχή, η λύπη ως αίτια για απουσία δηλώσεων (Edwards et al., 2009; Fontes, 2007). Ως εκ τούτου, η συμπεριφορά σιωπής στον οργανισμό μπορεί να επηρεάζεται από τους τρόπους της κοινωνικό-συναισθηματικής ανάπτυξης που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κοινωνικής μάθησης σε ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό πλαίσιο (Jain, 2015).

Σε μελέτη τους οι Tangirala και Ramanujam (2008) αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι με υψηλή θετική θυμική εμπειρία (positive affectivity) παρουσίασαν χαμηλότερα επίπεδα σιωπής, και εκείνοι με υψηλότερη αρνητική θυμική εμπειρία (negative affectivity) υψηλότερα επίπεδα σιωπής. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω του ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα θετικού θυμικού μπορεί να είναι πιο εξωστρεφείς (Watson et al., 1988) και συνεπώς λιγότερο πιθανόν να παραμείνουν σιωπηλοί. Επίσης, εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα αρνητικού θυμικού, μπορεί να έχουν μια κλίση προς το κόστος (και όχι τα οφέλη) των προσωπικών τους ενεργειών στην εργασία (Cropanzano et al., 1993) και, κατά συνέπεια, είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε διαπροσωπικές επικίνδυνες συμπεριφορές όπως την ομιλία.

Εκτός από τα παραπάνω, πολλά κίνητρα μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στο να παραμείνουν σιωπηλοί. Καταρχάς, οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να παρουσιαστούν σαν μεταφορείς των κακών ειδήσεων και γι' αυτό γίνονται απρόθυμοι να μοιραστούν αρνητικές πληροφορίες με άλλους (Rosen & Tesser, 1970). Επίσης, όταν εκτιμούν ότι απευθύνονται σε «κουφά αυτιά» αυτό τους αποθαρρύνει από την ανοικτή έκφραση των προβλημάτων τους (Harlos, 2001; Piderit & Ashford, 2003). Παρατηρείται πως όταν σε ένα οργανισμό υπάρχουν συστήματα φωνής (π.χ. επίσημα έντυπα καταγγελιών) δημιουργούνται πολλές φορές αντίθετα αποτελέσματα αντί της πρόληψης, επιδεινώνοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αδικία, την απαρésκεια και την απογοήτευση. Αυτό οφείλεται στο ότι ένα σύστημα φωνής, συμβάλλει στις αυξημένες προσδοκίες των εργαζομένων, ότι δηλαδή η οργάνωση έχει δεσμευθεί να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις καταγγελίες (Harlos, 2001). Όταν αυτό δεν συμβαίνει, τα άτομα αντιλαμβάνονται παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης (Pearce & Rousseau, 1998), και ωθούνται σε αρνητικά συναισθήματα σχετικά με την εργασιακή σχέση.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης από μέρους των υπαλλήλων προς την οργάνωση, τον ηγέτη και τον ιεραρχικά ανώτερο του οδηγούν στη σιωπή (Çakıcı, 2008; Nikolaou et al., 2008). Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι δεν απευθύνονται σε ευήκοα ώτα και οι ιδέες τους δεν εκτιμώνται γίνονται απρόθυμοι να μιλήσουν (Morrison & Milliken, 2000). Σύμφωνα με τη Harlos (2001), η ασφάλεια, η αξιοπιστία, η προσβασιμότητα και η επικαιρότητα είναι βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος φωνής.

Τα άτομα φαίνεται να φοβούνται την αρνητική αντίδραση της διοίκησης στην ανοδική επικοινωνία (Milliken et al., 2003). Η σχετική βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι για τη συμπεριφορά σιωπής ο κύριος λόγος είναι ο φόβος της επισήμανσης ως ταραχοποιό στοιχείο, η βλάβη στις σχέσεις με άλλους ανθρώπους, τα αντίποινα και η τιμωρία, η σύγκρουση και η απομόνωσή από τους άλλους. Επιπρόσθετα, αν και οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να παραμείνουν σιωπηλοί, το κάνουν επειδή νομίζουν ότι αυτό που λένε δεν σημαίνει τίποτα και δεν κάνει τη διαφορά λόγω των διοικητικών παραγόντων (Brinsfield, 2013; Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003; Vakola & Bourantas, 2005)

2.2.3.2 Οργανωσιακοί παράγοντες

Στους οργανωσιακούς παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής σιωπής συμπεριλαμβάνονται το εργασιακό κλίμα, τα ανοικτά κανάλια επικοινωνίας, το αντιληπτό κλίμα δικαιοσύνης της ομάδας, οι εργασιακές σχέσεις, οι προϊστάμενοι κλπ.

Πριν από μισό αιώνα, ο Festinger (1954) σημείωσε ότι ο σχηματισμός ομάδων σε ιεραρχίες εισάγει αυτόματα περιορισμούς στην ελεύθερη επικοινωνία και κυρίως την ανοδική

επικοινωνία. Ο Argyris (1977) επίσης, αναφέρει ότι μέσα στους οργανισμούς υπάρχουν ισχυρές νόρμες και αμυντικές ρουτίνες που εμποδίζουν τους εργαζομένους να πουν αυτά που γνωρίζουν. Συχνά οι οργανισμοί δεν είναι ανεκτικοί στην κριτική και τη διαφωνία, και γι' αυτό οι εργαζόμενοι μπορεί να αποκρύπτουν πληροφορίες προκειμένου να αποφύγουν να ταραξούν τα νερά ή να δημιουργήσουν συγκρούσεις (Ewing, 1977; Redding, 1985; Sprague & Ruud, 1988).

Σήμερα, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σε πολλούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι αρνούνται να παρέχουν τις απόψεις και τα σχόλια τους αναφορικά με τα προβλήματα του οργανισμού. Στην πραγματικότητα, σε πολλούς οργανισμούς δημιουργείται ένα κλίμα, το οποίο κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι η γνώμη τους δεν εκτιμάται (Panahi et al., 2012). Το κλίμα σύμφωνα με το Schneider και Reichers (1983) δημιουργείται μέσω μιας αλληλεπιδραστικής προοπτικής, δηλαδή μέσα από μια διαδικασία συλλογικής θεώρησης, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι προσπαθούν από κοινού να αντλήσουν πληροφορίες για το χώρο της εργασίας τους (Weick, 1995). Η διαδικασία αυτής της συλλογικής θεώρησης είναι ρυθμιστικός παράγοντας (moderator) στη σχέση ανάμεσα στις οργανωσιακές δομές και τις πρακτικές διοίκησης από τη μια, και του οργανωσιακού κλίματος από την άλλη (Morrison & Milliken, 2000). Η εργασιακή σιωπή αυξάνεται από τη δημιουργία κλίματος σιωπής. Με άλλα λόγια, η σιωπή αυξάνεται όταν η στάση των ανωτέρων οδηγεί σε μείωση των ευκαιριών επικοινωνίας (Panahi et al., 2012).

Σαν ένας φαύλος κύκλος, το κλίμα οργανωσιακής σιωπής συμβάλλει στην εμφάνιση και ανάπτυξη της συμπεριφοράς σιωπής. Με τη σειρά της η αύξηση στη συμπεριφορά σιωπής μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση του κλίματος σιωπής και την εξέλιξη του σε κουλτούρα (Bowen & Blackmon, 2003; Noelle-Neuman, 1993). Τα άτομα τα οποία εργάζονται σε ένα περιβάλλον που επικρατεί κουλτούρα φόβου και εκφοβισμού, αναγκάζονται να παραμείνουν σιωπηλοί και παρουσιάζονται απρόθυμοι να παρέμβουν στις οργανωσιακές πολιτικές και διοικητικές εξουσίες (Alparslan, 2015). Οι εργαζόμενοι, που αποτελούν σημαντική ομάδα παιχτών, γνωρίζουν ότι οι ιδέες τους δεν θα διαβιβαστούν στην ανώτερη διοίκηση. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα που οι πρακτικές εργασίας περιορίζονται στα χέρια της ανώτερης διοίκησης (Clapham & Cooper, 2005).

Ορισμένοι μάνατζερ θέλοντας να αποφύγουν την αρνητική ανατροφοδότηση, επειδή φοβούνται ότι θα ζημιωθούν ή θα εκληφθούν ως ανεπαρκείς, δημιουργούν ένα κλίμα που αναστέλλει την ανατροφοδότηση που προέρχεται από τους υφισταμένους τους (Slade, 2008). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι μάνατζερ υπονοούν με τον τρόπο τους ότι αισθάνονται άβολα όταν

έρχονται αντιμέτωποι με υφισταμένους που έχουν διαφορετικές απόψεις. Η στάση αυτή δημιουργεί φόβο στην αλληλεπίδραση ανάμεσα σε ανώτερο και υφιστάμενο, και οι υφιστάμενοι προτιμούν να παραμείνουν σιωπηλοί και να εκφράζουν απόψεις όμοιες με εκείνες των ανωτέρων τους (Perlow & Williams, 2003).

Οι εργαζόμενοι προκειμένου να αποφασίσουν αν θα εγείρουν ένα θέμα στη διοίκηση «διαβάζουν το κλίμα» για να διαπιστώσουν αν είναι θετικό (Ashford et al., 1998; Dutton et al., 1997; Dutton et al., 2001). Ένα θετικό πλαίσιο αποφασίζεται όταν η ανώτερη διοίκηση είναι πρόθυμη να ακούσει, υπάρχει γενικά υποστηρικτική κουλτούρα και σχετικά μικρή αβεβαιότητα ή φόβος για αρνητικές συνέπειες (Dutton et al., 1997). Η προθυμία των εργαζομένων να επικοινωνήσουν για τις ανησυχίες και τις εισηγήσεις τους, εξαρτάται επίσης, από το πόσο προσιτούς και υπεύθυνους αντιλαμβάνονται τους ανωτέρους τους (Glauser, 1984; Saunders et al., 1992).

Η στάση των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών και του προϊσταμένου σχετίζεται θετικά με τη συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (Morrison & Milliken, 2000). Ο φόβος των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών για αρνητική ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, οι σιωπηρές πεποιθήσεις (implicit beliefs) για αυτούς καθώς και η φύση της διοίκησης που οδηγεί σε συγκεντρωτισμό των αποφάσεων και απουσία ανοδικής ανατροφοδότησης, έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση του κλίματος σιωπής στον οργανισμό (Korsgaard et al., 1998; Mooghali & Bahrampour, 2015).

Υπάρχουν ισχυρά δεδομένα ότι οι άνθρωποι συχνά αισθάνονται να απειλούνται από την αρνητική ανατροφοδότηση είτε όταν τους αφορά προσωπικά είτε όταν αφορά τα σχέδια δράσης με τα οποία ταυτίζονται (Carver et al., 1985; Meyer & Starke, 1982; Sachs, 1982). Ο φόβος των μάνατζερ για αρνητική ανατροφοδότηση ειδικά από τους υφισταμένους οδηγεί σε οργανωσιακή σιωπή (Morrison & Milliken, 2000). Η ανάγκη αποφυγής της αμηχανίας, της ντροπής ή της ανικανότητας είναι μεγάλη ανάμεσα στους μάνατζερ και ως εκ τούτου, έχουν την τάση να αποφεύγουν τις πληροφορίες που μπορεί να τα υποδεικνύουν (Argyris & Schön, 1978). Γι' αυτό το λόγο προσπαθούν να αποφύγουν ή να αγνοήσουν το μήνυμα, να το απορρίψουν ως ανακριβές ή να αμφισβητήσουν την αξιοπιστία της πηγής (Ilgen et al., 1979). Επομένως, οι ανώτεροι μάνατζερ γίνονται απρόθυμοι να μοιραστούν τα λάθη τους, να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους ή υφισταμένους τους και να παραδεχθούν ότι η εισήγηση κάποιου άλλου μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα (Vakola & Bourantas, 2005).

Η ποιότητα της σχέσης της ανώτερης διοίκησης με τους εργαζομένους, επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, τη λειτουργία, την παρέμβαση και

σαφήνεια των ρόλων (Yukl, 2010). Συχνά οι επόπτες φοβούνται ότι θα κριθούν για το έργο τους και την απόδοσή τους. Συνέπεια αυτού, είναι να απομακρύνουν την ευθύνη από αυτούς και να σχολιάζουν αρνητικά τους υφισταμένους τους, τους ασαφείς ρόλους και τις οργανωσιακές ανεπάρκειες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του μικρό-κλίματος σιωπής, όπου οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εμπιστευτούν τους επόπτες τους ότι δεν θα τους τιμωρήσουν άμεσα ή έμμεσα όταν αποκαλύπτουν τα λάθη τους ή αμφισβητούν τις δράσεις τους (Vakola & Bourantas, 2005).

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας για την εμφάνιση της σιωπής είναι οι σιωπηρές πεποιθήσεις που έχουν οι μάνατζερ για τους εργαζομένους και για τη φύση της διοίκησης (Morrison & Milliken, 2000). Συγκεκριμένα, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι είναι κερδοσκόποι και αναξιόπιστοι με αποτέλεσμα να αποθαρρύνουν την επικοινωνία είτε ρητά είτε σιωπηρά (Redding, 1985). Επιπλέον, θεωρούν ότι οι μάνατζερ γνωρίζουν καλύτερα και πρέπει να κατευθύνουν και να ελέγχουν, ενώ οι υφιστάμενοι πρέπει να αναλάβουν το ρόλο του αδιαμφισβήτητου οπαδού (Glauser, 1984). Εκτιμούν ότι η ενότητα, η συμφωνία και η συναίνεση είναι δείκτες ασφαλούς οργάνωσης και ότι οι οργανισμοί πρέπει να αποφεύγουν το αντίθετο (Argyris, 1977). Η πεποίθηση αυτή δημιουργεί ένα ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη της σιωπής (Bagheri et al., 2012). Οι Burrell και Morgan (1979) περιγράφουν αυτή την πεποίθηση ως μέρος της «προβολής ενότητας» των οργανισμών, η οποία έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την «πλουραλιστική προβολή», στην οποία η όποια διαφωνία θεωρείται ως φυσιολογική και οι συγκρούσεις ως δυνητικά υγιείς.

Το κλίμα διαδικαστικής δικαιοσύνης της ομάδας εργασίας, που είναι μια γνωστική λειτουργία που κατέχεται από κοινού από όλα τα μέλη της ομάδας σχετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη του οργανισμού (Naumann & Bennett, 2000), μπορεί να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει τους παράγοντες που προκαλούν τη σιωπή σε ατομικό επίπεδο (Tangirala & Ramanujam, 2008). Η ατομική αντίληψη της δικαιοσύνης, που έχει αναφερθεί στους ατομικούς παράγοντες (βλέπε 2.2.3.1) που προκαλούν την εργασιακή σιωπή, είναι διαφορετική από το κλίμα διαδικαστικής δικαιοσύνης. Η ατομική αντίληψη είναι ιδιοσυγκρασιακή αξιολόγηση των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη των οργανωσιακών αρχών (Greenberg, 1990). Από την άλλη, το κλίμα διαδικαστικής δικαιοσύνης, αναφέρεται σε γνωσιακή συναίνεση σε επίπεδο ομάδας, που συχνά εκπροσωπείται από συγκεντρωτικές αποφάσεις των εργαζομένων στην ομάδα εργασίας (Colquitt, 2002; Roberson, 2006; Simons & Roberson, 2003). Σε μελέτη των Tangirala και Ramanujam (2008) προκύπτει ότι η εργασιακή σιωπή σχετίζεται αρνητικά με την οργανωσιακή ταύτιση και τη επαγγελματική δέσμευση όταν το κλίμα διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι

υψηλό. Ταυτόχρονα, η συνολική δικαιοσύνη αποτελεί προγνωστικό παράγοντα στη συγκαταβατική σιωπή (δηλαδή, σιωπή υποκινούμενη από τη ματαιότητα) και τη σκόπιμη σιωπή (δηλαδή, σιωπή που υποκινείται από το φόβο των κυρώσεων) μέσα στους οργανισμούς (Whiteside & Barclay, 2013).

Ακόμη ένας παράγοντας της αρνητικής αυτής κατάστασης είναι το καθεστώς ενός προϊσταμένου μέσα στον οργανισμό, που αποτελεί κρίσιμο μέρος της ομάδας εργασίας, και μπορεί ίσα να αυξήσει ή να μειώσει την εργασιακή σιωπή. Υπάρχουν δεδομένα πως οι μάνατζερ πρώτης γραμμής είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο ρίσκο, παρά στα οφέλη, που αφορούν στο να μιλήσεις στην παρουσία ενός υψηλού επιπέδου επιβλέποντα (Edmondson, 1996; Hewlin, 2003; IOM, 2004; Pinder & Harlos, 2001). Όσον αφορά τους εργαζομένους, ο επιβλέπωντας τους αποτελεί το άτομο που τους συνδέει με τον υπόλοιπο οργανισμό, και επομένως, αυτό τους κάνει ιδιαίτερα ευάλωτους στις απόψεις που θα διαμορφώσει για αυτούς. Ως εκ τούτου, η έκφραση τυχόν ανησυχιών στην ομάδα εργασίας, με έναν υπεύθυνο υψηλού στάτους, μπορεί να φαίνεται ιδιαίτερα ριψοκίνδυνα για αυτούς, καθώς μπορεί να φθάσει στον προϊστάμενο και να εκληφθεί σαν διαφωνία ή κριτική (Edmondson, 1996; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι υπεύθυνοί τους κατέχουν υψηλό στάτους, είναι περισσότερο σιωπηλοί (Tangirala & Ramanujam, 2008).

Έχει παρατηρηθεί ότι οι διοικητικές αρχές επηρεάζουν διάφορες πτυχές της συμπεριφοράς των εργαζομένων λόγω της εγγύτητας της σχέσης προϊσταμένου-εργαζόμενου (Pierce et al., 1984). Όταν η ηγεσία δεν κάνει τα πάντα για να παρέχει καθοδήγηση και διαχειριστικούς ελέγχους που βελτιώνουν την επικοινωνία και την οργανωσιακή απόδοση, τότε θεωρείται αναποτελεσματική ηγεσία και προσθέτει στη κρυμμένη δυναμική της σιωπής (Morrison & Milliken, 2000). Οι πρακτικές ηγεσίας έχουν αντίκτυπο στην σιωπή. Αναλυτικά, η μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει τη σιωπή με θετικό τρόπο, δεδομένου ότι ενισχύει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου (Liu et al., 2010). Η αναποτελεσματική ηγεσία και η απουσία συμμετοχής στον οργανισμό δημιουργούν μια κατάσταση παράλυσης στην οποία λίγοι άνθρωποι ξέρουν πώς να φέρουν την αλλαγή. Φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης είναι η δημιουργία ανεπιθύμητων και δύσμοιρων αποτελεσμάτων που περιλαμβάνουν κακή οργανωσιακή απόδοση, υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων και αποτυχημένες ευκαιρίες (Morrison & Milliken, 2000).

Μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καταχρηστική και σκληρή συμπεριφορά των εποπτικών αρχών οδηγεί σε μη παραγωγικές συμπεριφορές εργασίας μεταξύ των υφισταμένων

(Mitchell & Ambrose, 2012). Η καταχρηστική ηγεσία, θεωρείται ως εξαιρετικά στρεσογόνος παράγοντας στο εργασιακό περιβάλλον με αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις στα κακοποιημένα άτομα (Argyee et al., 2008; Chi & Liang, 2013; Whitman et al., 2014). Η σκοτεινή ηγεσία, οδηγεί τους εργαζομένους σε συναισθηματική εξάντληση, η οποία προωθεί περεταίρω την απόφαση τους να παραμένουν σιωπηλοί στο χώρο εργασίας (Whitman et al., 2014; Xu et al., 2015). Επιπλέον, η παρουσία υψηλών συναλλαγών ηγέτη-μέλους μεγεθύνει ακόμα περισσότερο την επίδραση της καταχρηστικής εποπτείας προς τη συναισθηματική εξάντληση και τη συμπεριφορά σιωπής των θυμάτων (Xu et al., 2015). Οι εμπειρίες της καταχρηστικής εποπτείας σπάνια καταγγέλλονται και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η συνέχιση της απασχόλησης ή οι τυχόν ευκαιρίες ανέλιξης των εργαζομένων βρίσκονται στα χέρια του προϊσταμένου. Αντ' αυτού, τα άτομα θεσπίζουν παθητικές στρατηγικές αντιμετώπισης και σιωπούν, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από τη πηγή τους στρες (Xu et al., 2015).

Σε μελέτη των Ng και Feldman (2012) αναφέρεται ότι συγκεκριμένοι εργασιακοί, κοινωνικοί και οργανωσιακοί, στρεσογόνοι παράγοντες και δυσκολίες επηρεάζουν αρνητικά τη φωνή στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να παραμένουν σιωπηλοί λόγω των χαρακτηριστικών της εργασίας (δηλαδή, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τα καθήκοντα εργασίας, την ευθύνη εργασίας, κλπ.). Για παράδειγμα, μπορεί να μην μιλούν λόγω των χρονικών πιέσεων ή του φόρτου εργασίας. Επιπρόσθετα, μπορεί να παραμείνουν σιωπηλοί αν αισθάνονται ότι το να μιλήσουν δεν είναι στην περιγραφή της θέσης τους και, ως εκ τούτου, δεν είναι δική τους ευθύνη (Manapragada & Bruk-Lee, 2016). Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες σε σχέση με τη συγκεκριμένη εργασία τους, το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και την οργάνωση γενικότερα είναι λιγότερο πιθανόν να μιλήσουν (Ng & Feldman, 2012).

Στον τομέα της υγείας, κρίσιμο χαρακτηριστικό των ομάδων εργασίας είναι το κάθε μέλος να είναι πρόθυμο να μιλήσει και να μοιραστεί τις σκέψεις και τις ιδέες του για τη βελτίωση των διαδικασιών. Παρά τις προσπάθειες των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να μιλήσουν, η σιωπή παραμένει μια κοινή αιτία διακοπής της επικοινωνίας συμβάλλοντας σε λάθη και μη βέλτιστη φροντίδα (Haerckens et al., 2012; O'Dea et al., 2014). Το κυρίαρχο θέμα σε διάφορες διεθνείς μελέτες είναι πως οι ιεραρχίες και οι θέσεις ισχύος επηρεάζουν αρνητικά την αξιοποίηση και τη λήψη της φωνής ασφαλείας¹ στις ομάδες υγειονομικής περίθαλψης. Οι περιορισμοί της ιεραρχίας επηρεάζουν αρνητικά τη φωνή

¹ Η φωνή ασφαλείας (safety voice) περιγράφει την προθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στις συμπεριφορές που σχετίζονται με την επικοινωνία, με σκοπό τη βελτίωση της ασφάλειας στην εργασία. Παραδείγματα φωνής ασφαλείας είναι η παροχή εποικοδομητικών εισηγήσεων για αλλαγές, αναφορές πιθανών ρίσκων ασφαλείας ή παραβιάσεις ασφαλούς πρακτικής και πρόκλησης για αλλαγή του στάτους κβο(Conchie, 2013; Conchie et al., 2012; Tucker et al., 2008; Tucker & Turner, 2015).

ασφαλείας σε μέλη διάφορων ομάδων όπως νοσηλευτές, αναισθησιολόγους και ιατρικό προσωπικό. Αυτό οδηγεί σε αναποτελεσματική επικοινωνία και συγκρούσεις εντός και μεταξύ των διεπιστημονικών ομάδων, τμημάτων και επαγγελματιών (Aveling et al., 2015; Garon, 2006; Malloy et al., 2009; McBride-Henry & Foureur, 2007; Schwappach & Gehring, 2014; Todorova et al., 2014).

Σε έρευνα για τους λόγους σιωπής στους νοσηλευτές διαφάνηκε πως ο κύριος λόγος είναι ο παράγοντας της διοίκησης (Eriguc et al., 2014). Σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια οι εργαζόμενοι παραμένουν σιωπηλοί βασισμένοι στις αντιλήψεις τους σε σχέση με τους άλλους (relationship-based), τις αντιλήψεις του οργανωσιακού κλίματος (climate-based), τις εκτιμήσεις αναφορικά με ζητήματα ασφάλειας (issue-based), ή τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job-based) (Manapragada & Bruk-Lee, 2016).

Σε αρκετές περιπτώσεις η αποδεκτή φωνή ασφαλείας ποικίλλει ανάλογα με το ιεραρχικό καθεστώς του καθενός. Αναφέρεται πως η «ελίτ» είτε δείχνει ασέβεια είτε δεν αναγνωρίζει τους κάτω από αυτούς όταν μιλούν προς τα πάνω (Law & Chan, 2015; Malloy et al., 2009; Schwappach & Gehring, 2014; Sundqvist & Carlsson, 2014) ή ότι η «ελίτ» έχει τη δυνατότητα να αγνοήσει τα πρωτόκολλα ασφαλείας (Aveling et al., 2015; Gardezi et al., 2009; Malloy et al., 2009; Schwappach & Gehring, 2014). Σε μια μελέτη ένας συμμετέχων σημειώνει πως «οι γιατροί μπορούν να πουν όχι, αλλά όχι οι νοσοκόμοι» (Garon, 2006) και ένας άλλος πως δεν υπάρχει υποστήριξη «εκτός εάν σε στηρίζει η διοίκηση» (Law & Chan, 2015, p.1843). Σε άλλη έρευνα, οι νοσηλευτές δήλωσαν πως βιώνουν μεγάλο άγχος που σχετίζεται με την ομιλία εξαιτίας των συμπεριφορών «φωνών και ουρλιαχτών» των γιατρών (Todorova et al., 2014, p.210). Οι αντιλήψεις της απουσίας υποστήριξης, της αγνόησης, του να μην σε λαμβάνουν υπόψη, οι εμπειρίες απουσίας σεβασμού σε αρκετές μελέτες, έχουν οδηγήσει τους νοσηλευτές να έχουν μια διάχυτη διστακτικότητα να μιλήσουν (Gardezi et al., 2009; Garon, 2006; Law & Chan, 2015; Malloy et al., 2009; McBride-Henry & Foureur, 2007; Schwappach & Gehring, 2014; Sundqvist & Carlsson, 2014; Todorova et al., 2014).

2.2.4 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής

Φυσικό επακόλουθο μια τέτοιας κατάστασης είναι να επηρεάζονται τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο ίδιος ο οργανισμός με δυσμενείς συνέπειες και στις δύο περιπτώσεις (Morrison & Milliken, 2000). Παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα της εργασιακής σιωπής σε οργανωτικό και ατομικό επίπεδο.

2.2.4.1 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής στον οργανισμό

Οι αρνητικές συνέπειες που απορρέουν από τη σιωπή επηρεάζουν τόσο τη δομή του οργανισμού όσο και τους εργαζομένους (Bogosian, 2012). Η Joinson (1996) προσδιορίζει τις αρνητικές συνέπειες της σιωπής, όπως οι οικονομικές απώλειες για την οργάνωση και προσθέτει πως η σιωπή μέσα στους οργανισμούς έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να γίνονται εξαιρετικά απαθείς προς την εργασία τους, τους εργοδότες τους και την ποιότητα της εργασίας τους. Απότοκο των προαναφερθέντων είναι οι οργανισμοί να έχουν οικονομικές απώλειες και κακή απόδοση (Donaghey et al., 2011), ενώ λόγω της απουσίας ανατροφοδότησης επηρεάζεται η παραγωγικότητα του οργανισμού (Panahi et al., 2012).

Εξαιτίας της σιωπής μέσα στους οργανισμούς προκαλούνται εσωτερικές συγκρούσεις και περιορίζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων, μπλοκάρεται η αλλαγή και η καινοτομία και εμποδίζεται η θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση προς τη διοίκηση (Morrison & Milliken, 2000). Επιπλέον, η σιωπή διεγείρει την αύξηση συμπεριφορών όπως η πτώση του ηθικού και των κινήτρων των εργαζομένων, οι απουσίες, η αργοπορία και η επιβράδυνση, οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά τις ατομικές και οργανωσιακές δραστηριότητες (Morrison & Milliken, 2000; Donaghey et al., 2011). Επακόλουθο των οργανισμών που επηρεάζονται από την σιωπή, είναι η επιβράδυνση της ανάπτυξης και η μείωση του επίπεδου δέσμευσης των εργαζομένων τους (Morrison & Milliken, 2000)

Η σιωπή στον οργανισμό συσχετίζεται αρνητικά με την εμπιστοσύνη προς την οργάνωση, τον προϊστάμενο και την ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερη είναι η σιωπή, τόσο λιγότερη είναι η εμπιστοσύνη (Nikolaou et al., 2011). Επιπρόσθετα, έχει επιπτώσεις και συνέπειες στο κλίμα της εμπιστοσύνης μέσα στην οργάνωση, διότι οδηγεί σε κακές σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους, λόγω της απουσίας διαλόγου μεταξύ τους (Willman et al., 2006). Απόρροια της σιωπής είναι η φτωγή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εξαιτίας της απουσίας καναλιών επικοινωνίας, η μείωση της ενασχόλησης με τις συγκρούσεις ή διαφωνίες με αποτελεσματικό τρόπο, και η εξασθένιση της ικανότητας μάθησης και αυτό-ανάπτυξης των εργαζομένων (Lowe et al., 2002). Ένα άλλο εξίσου δυσάρεστο επακόλουθο είναι η απερίσκεπτη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τον οργανισμό όταν η σιωπή αγνοείται από τη διοίκηση/ηγεσία (Nikmaram et al., 2012). Η παρουσία κλίματος σιωπής έχει αντίκτυπο στην ικανότητα του οργανισμού να εντοπίσει τα λάθη του και να μάθει, με επακόλουθο να επηρεάζεται αρνητικά η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα καθώς και η επιτυχία του οργανισμού (Nafei, 2016).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η σιωπή των εργαζομένων έχει εμπλακεί σε μια σειρά από οργανωτικές αποτυχίες μεγάλης κλίμακας, συμπεριλαμβανομένης της συντριβής του διαστημικού λεωφορείου Columbia το 2003 (Greenberg & Edwards, 2009) και της κατάρρευσης της Enron το 2001 (Milliken et al., 2003). Η επικοινωνία είναι το κλειδί που οδηγεί στην επιτυχία του οργανισμού. Η σιωπή κάνει την επικοινωνία να υποφέρει και ως αποτέλεσμα αυτού βλέπεται η συνολική λειτουργία του οργανισμού. Σε ένα άρθρο με τίτλο «Get Talking» ο συγγραφέας αναφέρει: “ Η σιωπή σκοτώνει την καινοτομία και διαιωνίζει τα κακώς σχεδιασμένα έργα που οδηγούν σε ελαττωματικά προϊόντα, χαμηλό ηθικό και μια κατεστραμμένη κατώτατη γραμμή” (Pentilla, 2003)

2.2.4.2 Αποτελέσματα εργασιακής σιωπής στο άτομο.

Η λειτουργία, η ανάπτυξη και η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται κατά κύριο λόγο στο ανθρώπινο δυναμικό (Wellins et al., 2014). Η εργασιακή σιωπή επενεργεί αρνητικά στο ανθρώπινο δυναμικό και τη συμπεριφορά του. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που βρίσκονται στη δύνη της σιωπής έχουν την αίσθηση ότι παραγνωρίζονται, δεδομένου ότι δεν συμβάλλουν σοβαρά στα θέματα του οργανισμού. Η έλλειψη ικανότητας του ατόμου να ελέγξει, μειώνει τα κίνητρα του για εργασία και τη συμμετοχή του σε ζητήματα εντός του οργανισμού. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι υποφέρουν από γνωστική ασυμφωνία επειδή η σιωπή καθιστά δύσκολο για το άτομο να επιτύχει ισορροπία ανάμεσα στις πεποιθήσεις του και τις συμπεριφορές του (Hazen, 2006).

Γενικά, η σιωπή προκαλεί στρες, κυνισμό, δυσαρέσκεια και απουσία επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους (Vakola & Bourantas, 2005). Μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην αμυντική εργασιακή σιωπή και στην οργανωσιακή δέσμευση (Deniz et al., 2013) δηλαδή, η σιωπή επηρεάζει το ενδιαφέρον και τον τρόπο που το άτομο αντιμετωπίζει την εργασία του (Pollock, 1997). Η σιωπή επίσης, επηρεάζει αρνητικά τη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει πως όσο χαμηλότερα είναι τα επίπεδα σιωπής στον οργανισμό (ή όσο υψηλότερη είναι η φωνή) τόσο υψηλότερα θα είναι τα επίπεδα της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς (Çınar et al., 2013).

Μεταξύ των προβλημάτων που προκαλούνται είναι η αδυναμία των εργαζομένων να παράγουν νέες ιδέες και η μη-προοδευτικότητα τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν στην οργανωσιακή ανάπτυξη και την πρόοδο μέσα από την ανάπτυξη νέων ιδεών (Nikmaram et al., 2012). Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για την πρόοδο του οργανισμού και όπου εμφανίζεται η σιωπή, η επικοινωνία υποφέρει και συνεπώς, η γενική λειτουργία του οργανισμού είναι κακή (Farohunda, 2016). Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι ενδιαφέρονται και

βρίσκονται κάτω από πίεση, συμμετέχουν περισσότερο στη δίνη της σιωπής (Morrison & Milliken, 2000). Μελέτες αναδεικνύουν σημαντική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή σιωπή και την συναισθηματική εξουθένωση, την εργασιακή δυσαρέσκεια και την απάθεια των εργαζομένων (Farohunda, 2016). Οι Knoll και Van Dick σε μελέτη τους παρουσιάζουν πως η συγκαταβατική και η σκόπιμη σιωπή σχετίζονται αρνητικά με την ευεξία και θετικά με την πίεση (strain) και πως όλες οι μορφές της σιωπής σχετίζονται θετικά με την εργασιακή πίεση και την πρόθεση για αποχώρηση από τον οργανισμό (2013). Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρουν και οι Pinder και Harlos (2001a) που συζητούν ότι τα άτομα που παραμένουν σιωπηλά σχετίζονται με χαμηλότερη ευεξία και υψηλότερο εργασιακό άγχος.

Οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από τη σιωπή ενίοτε αναπτύσσουν κατάθλιψη, στρες και άλλα προβλήματα υγείας. Επίσης, επιδρά στην προσωπική ευτυχία των ατόμων δημιουργώντας ψυχολογικά προβλήματα και αδυναμία να δουν την προοπτική της αλλαγής (Farohunda, 2016). Παράλληλα, δημιουργεί δυσαρέσκεια και κυνισμό μεταξύ των εργαζομένων, στρες και αποδέσμευση (disengagement) (Beer & Eisenstat, 2000; Morrison & Milliken, 2000; Nemeth, 1998). Η σιωπή προκαλεί μείωση του αισθήματος της ελευθερίας των ατόμων να εκφράζουν τις απόψεις τους, η οποία συμβάλει στη μείωση των πιθανοτήτων της ανεξαρτησίας και σε αδύναμους μηχανισμούς διέγερσης, οδηγώντας έτσι σε έλλειψη απόδοσης στην εργασία (Premeaux & Bedeian, 2003). Ταυτόχρονα, έχει ψυχολογικές συνέπειες, δεδομένου ότι αποτελεί ένδειξη της αίσθησης του φόβου, της απελπισίας και της έλλειψης αυτοεκτίμησης και μπορεί να οδηγήσει σε ιδέες αυτοκτονίας (Cortina & Magley, 2003).

Όταν οι εργαζόμενοι δεσμεύονται σε σιωπή είτε αυτή είναι συγκαταβατική και σκόπιμη είτε φιλοκοινωνική και οπορτουμιστική αναφέρουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Η παρακράτηση απόψεων και πληροφοριών φαίνεται να προκαλεί δυσαρέσκεια ανεξαρτήτως των υποκείμενων ατομικών κινήτρων. Η αδυναμία των ατόμων να επηρεάσουν προς την αλλαγή προκαλεί χαμηλή ικανοποίηση (Knoll & van Dick, 2013). Παράλληλα, όταν κάποιος παραμένει σιωπηλός αυτόματα σημαίνει ότι αποστασιοποιείται από τον οργανισμό (Burriss et al., 2008). Υπάρχουν θεωρίες και εμπειρικά στοιχεία ότι η αυτό-φίμωση, η συναισθηματική καταστολή, η καταστολή της προσωπικότητας και ο τρόπος αντιμετώπισης, βλάπτουν την ευημερία και την υγεία (Gross & Levenson, 1997; Richards & Gross, 1999; Weinberger et al., 1979).

Σε μια μελέτη για τη σχέση ανάμεσα στην κακομεταχείριση, τη φωνή και τα αντίποινα, οι Cortina και Magley (2003) βρήκαν πως ο περιορισμός της ομιλίας ενάντια στη συχνή κακομεταχείριση συσχετίστηκε με περισσότερη ψυχολογική και σωματική βλάβη, σε σχέση με τα αντίποινα και τη θυματοποίηση που ακολουθείται όταν μιλήσεις. Οι Perlow και Williams

μέσα από μια σειρά συνεντεύξεων με εργαζομένους σε διάφορους οργανισμούς συμπέραναν ότι “η σιωπή απαιτεί ένα υψηλό ψυχολογικό τίμημα για τα άτομα, δημιουργώντας αισθήματα ταπείνωσης, ολέθριο θυμό, αγανάκτηση, και άλλα παρόμοια που, αν μείνουν ανέκφραστα, μολύνουν κάθε αλληλεπίδραση, σταματούν τη δημιουργικότητα, και υπονομεύουν την παραγωγικότητα” (2003, p.53).

2.3 Η έννοια της ανάρρωσης από την εργασία

Η εργασία στους μοντέρνους οργανισμούς είναι πολύ απαιτητική. Οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με υψηλό εργασιακό φορτίο και αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια, η οποία συχνά συνοδεύεται με υψηλές γνωστικές και συναισθηματικές απαιτήσεις καθώς επίσης και συνεχείς προσπάθειες για οργανωσιακή αλλαγή (Association American Psychological, 2013; Australian Psychological Society Stress, 2015; Eurofound, 2012). Η κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων της υγείας των εργαζομένων είναι σημαντική λαμβάνοντας υπόψη τις αρνητικές συνέπειες που συνδέονται με ένα μη υγιές εργατικό δυναμικό. Το εργασιακό στρες συμβάλλει στη μείωση της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων (Gilboa et al., 2008), στις αυξημένες συμπεριφορές απόσυρσης (Chen & Spector, 1992), και τελικά στην παρεμπόδιση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που έρχονται αντιμέτωποι με στρεσογόνους παράγοντες εργασίας όπως αυξημένο εργασιακό φορτίο και συναισθηματική δυσαρμονία (emotional dissonance), συχνά υποφέρουν από συναισθηματική εξάντληση και βιώνουν μεγάλη ανάγκη για ανάρρωση (De Croon et al., 2004; Zapf et al., 2001).

Το πεδίο της εργασιακής ψυχολογικής υγείας (OHP- Occupational Health Psychology) επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στις αρνητικές συνέπειες των στρεσογόνων παραγόντων της εργασίας και στην υγεία των εργαζομένων (Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979), προκειμένου να δια φωτίσει τους οργανισμούς με παρεμβάσεις που μπορούν να ληφθούν για πρόληψη ή ελαχιστοποίηση των επιζήμιων επιπτώσεων των παραγόντων αυτών. Οι ερευνητές της OHP έχουν πρόσφατα επεκτείνει τη μελέτη τους για το πώς οι δραστηριότητες εκτός εργασίας έχουν επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων (Fritz & Sonnentag, 2005; Sonnentag, 2001; Sonnentag & Jelden, 2009; Sonnentag & Natter, 2004; Westman & Eden, 1997).

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι όχι μόνο οι στρεσογόνοι παράγοντες της εργασίας, αλλά και οι εμπειρίες εκτός εργασιακού χρόνου έχουν επίδραση στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων (Amstad et al., 2011; Hecht & Boies, 2009). Οι εργαζόμενοι που είναι σε θέση να χαλαρώσουν και να αναρρώσουν από το εργασιακό άγχος στον ελεύθερο τους χρόνο, απολαμβάνουν καλύτερη υγεία και ευεξία από ό,τι οι εργαζόμενοι που αδυνατούν να το

πράξουν (Demerouti et al., 2009). Στην κλασική μελέτη των Westman και Eden (1997) φάνηκε ότι τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης μειώθηκαν κατά τη διάρκεια των διακοπών, δηλαδή όταν τα άτομα ήταν εκτός εργασίας, καθώς και κατά το χρόνο άλλων εμπειριών εκτός εργασίας (ακόμη και κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής θητείας), ιδιαίτερα στα άτομα που κατάφεραν να αποσπάσουν πλήρως τον εαυτό τους από την εργασία τους, και οι οποίοι είχαν μια θετική εμπειρία ανάπαυλας (Etzion et al., 1998).

Η Sonnentag (2005) εξέτασε την ευημερία των εργαζομένων από τη σκοπιά εκτός της εργασίας. Βασική προϋπόθεση της έρευνας της ήταν η ιδέα πως η ψυχική αποστασιοποίηση από την εργασία, δηλαδή η ψυχολογική αποσύνδεση (psychological detachment) (Sonnentag & Kuehl, 2006) είναι σημαντική για την ανάρρωση και την ευημερία των εργαζομένων, και ότι αυτό ενισχύει την απόδοση. Η διαδικασία της ανάρρωσης περιλαμβάνει την αφαίρεση των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων και την ευκαιρία να ξεφύγεις από τις απαιτήσεις της εργασίας.

Η καθημερινή έκθεση στους στρεσογόνους παράγοντες της εργασίας πολλαπλασιάζει την πιθανότητα ανάπτυξης επαγγελματικής εξουθένωσης και άλλων συμπτωμάτων που σχετίζονται με κακή ευεξία (Demerouti et al., 2004) και επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση (Jex, 1998). Οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις αυξάνουν την ανάγκη του ατόμου για ανάρρωση (Sluiter et al., 1999) και γίνονται αντιληπτές σαν «προάγγελος της παρατεταμένης κόπωσης ή της ψυχολογικής δυσφορίας» (Jansen et al., 2002, p.324). Τα άτομα που έρχονται αντιμέτωπα με στρεσογόνες εργασιακές καταστάσεις, βιώνουν κακή ψυχολογική ευεξία και τείνουν να υποφέρουν από προβλήματα υγείας (de Lange et al., 2003; Sonnentag & Frese, 2003). Η εποικοδομητική συμμετοχή σε κάποιες δραστηριότητες εκτός της δουλειάς προσφέρει στα άτομα την ευκαιρία να αναρρώσουν, με θετικά αποτελέσματα για την υγεία τους (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Η ανεπαρκής ανάρρωση από την εργασία μπορεί να απαιτεί την ανάγκη επένδυσης επιπλέον προσπάθειας κατά την έναρξη της νέας εργασιακής περιόδου, σε μια προσπάθεια να μειώσει την αρνητική επίδραση της επαναλαμβανόμενης ανεπαρκούς ανάρρωσης. Η αποτυχία ανάρρωσης μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση, μειωμένη ευημερία και χαμηλότερη απόδοση στην εργασία (Els et al., 2015; Sluiter et al., 2003; Sonnentag, 2003). Άλλες αρνητικές επιπτώσεις της ανεπαρκούς ανάρρωσης είναι το αυξημένο εργασιακό άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση, τα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης από τη ζωή, καθώς και η υποβάθμιση της διάθεσης και της υγείας (Elfering et al., 2002; Etzion et al., 1998;

Lounsbury & Hoopes, 1986; Meijman & Mulder, 1998; Sonnentag, 2003; Westman & Eden, 1997; Westman & Etzion, 2001).

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμείνουν υγιείς και να διατηρήσουν την ευημερία τους έχουν ανάγκη να αναρρώσουν από τη δουλειά κατά τον χρόνο μη εργασίας τους. Χρειάζονται χρόνο για να ξεκουραστούν και να αναπληρώσουν τους πόρους που εξάντλησαν κατά την εργασία (Zijlstra et al., 2014). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αποκολληθούν από την εργασία και να αποσυνδεθούν διανοητικά (mentally disconnect) από αυτή στον ελεύθερο τους χρόνο (Sonnentag & Fritz, 2015). Σε μελέτη φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι ξεκινούσαν την εργασιακή τους ημέρα πιο ξεκούραστοι μετά από απογεύματα στα οποία «απενεργοποιήθηκαν» και προσωρινά ξέχασαν τα της εργασίας (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012; Volman et al., 2011).

Οι έρευνες για την ανάρρωση από την εργασία υπογραμμίζουν το ζωτικό ρόλο των εκτός εργασίας δραστηριοτήτων και εμπειριών και την συμβολή τους στην έκβαση της υγείας των εργαζομένων. Οι στρεσογόνοι εργασιακοί παράγοντες εξακολουθούν να επηρεάζουν τους εργαζόμενους και μετά την εργασία, γεγονός που καθιστά δύσκολη της διανοητική απενεργοποίηση (δηλαδή τη ψυχολογική αποσύνδεση) τους από τα καθήκοντα που σχετίζονται με αυτή. Η ανάρρωση γίνεται αντιληπτή ως το αντίθετο της διαδικασίας καταπόνησης. Κατά τη διάρκεια της ανάρρωσης, οι στρεσογόνοι παράγοντες εξαλείφονται, και η καταπόνηση μειώνεται (Meijman & Mulder, 1998). Η μελέτη της ανάρρωσης από την εργασία βασίζεται στην ιδέα ότι η ζωή έξω από την εργασία επηρεάζει τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά στην εργασία (Sonnentag, 2003). Με αυτό τον τρόπο, οι δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν οι άνθρωποι έξω από το γραφείο μπορεί να μετριάσουν τις αρνητικές συνέπειες που συνδέονται με το συνεχή συλλογισμό του φόρτου εργασίας στον ελεύθερο τους χρόνο (Sonnentag & Kruehl, 2006).

Η ανάρρωση αναφέρεται σε μια διαδικασία κατά την οποία τα ατομικά λειτουργικά συστήματα που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια μιας αγχωτικής εμπειρίας, καλούνται να επιστρέψουν στα επίπεδα που ήταν πριν το στρες (Meijman & Mulder, 1998). Επίσης, περιγράφεται και σαν διαδικασία εκτόνωσης (unwinding processes) (Frankenhaeuser & Johansson, 1986), ανάκαμψης (recuperation) (Strauss-Blasche et al., 2000), ή αποκατάστασης (restoration) (Hartig et al., 2003). Η διαδικασία της ανάρρωσης μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία αντίθετη της καταπόνησης, που καταλήγει σε αποκατάσταση της διαταραγμένης διάθεσης και προαπαιτούμενης δράσης. Συχνά αντανakλάται και στη μείωση των φυσιολογικών δεικτών καταπόνησης (strain) (Sonnentag & Fritz, 2007). Αποτέλεσμα της ανάρρωσης είναι η βελτίωση της σωματικής και ψυχικής ευεξία των εργαζομένων, δεδομένου

ότι μειώνει την φυσιολογική ενεργοποίηση, αυξάνει τα εργασιακά κίνητρα και την εργασιακή απόδοση μέσω της αναπλήρωσης των ψυχικών και φυσιολογικών δυνατοτήτων των ατόμων (Sonnentag & Geurts, 2009; Zijlstra et al., 2014)

Η βιβλιογραφία αναφορικά με την ανάρρωση στηρίχθηκε στις θεωρίες των διαδικασιών ανάρρωσης δηλαδή στο μοντέλο προσπάθειας-ανάρρωσης (effort-recovery model) (Meijman & Mulder, 1998) και στη θεωρία της διατήρησης των πόρων (conservation of resources theory) (Hobfoll, 1989). Το μοντέλο προσπάθειας- ανάρρωσης υποστηρίζει ότι οι απαιτήσεις της εργασίας αξιώνουν από τα άτομα να καταβάλουν προσπάθεια (Meijman & Mulder, 1998). Η καταβολή προσπάθειας στην εργασία εξαντλεί τους πόρους των ατόμων και μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις καταπόνησης, κόπωση ή φυσιολογική ενεργοποίηση, επηρεάζοντας τη διάθεση και την απόδοση των εργαζομένων (Zohar, 1999). Υπό κανονικές συνθήκες, όταν το άτομο δεν είναι πλέον εκτεθειμένο σε έργο- εργασία ή παρόμοιες απαιτήσεις, το φορτίο των αντιδράσεων αντιστρέφεται και επισυμβαίνει η ανάρρωση. Αυτό επιτυγχάνεται κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου και σταματά την επιδείνωση της ευεξίας και της απόδοσης που επέρχεται σαν απάντηση στην παρατεταμένη έκθεση στο στρες. Ο ελεύθερος χρόνος επιτρέπει στους φυσιολογικούς και ψυχολογικούς πόρους να επανέλθουν σε ισορροπία μετά την εξάντληση (Meijman & Mulder, 1998).

Σύμφωνα με το μοντέλο, σημαντική προϋπόθεση για την ανάρρωση είναι τα λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της εργασίας να μην ενεργοποιηθούν ξανά (Sonnentag & Fritz, 2007). Η προσωρινή ανακούφιση από τις απαιτήσεις της εργασίας που επιτυγχάνεται εκτός της δουλειάς, επιτρέπει στο σώμα την ανάρρωση και αποτρέπει μακροχρόνια προβλήματα υγείας που προκαλούνται από την υπερβολική εργασιακή πίεση. Αναλυτικά, αρκετοί ερευνητές απέδειξαν ότι τα άτομα που επιτυγχάνουν την εκτόνωση (δηλαδή, ψυχολογική αποσύνδεση) από τους στρεσογόνους παράγοντες της εργασίας, κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους, είναι πιο δεσμευμένα και έχουν υψηλότερη απόδοση στην εργασία (Fritz & Sonnentag, 2005; Sluiter et al., 1999; Sonnentag, 2001; Sonnentag, 2003).

Η θεωρία της διατήρησης των πόρων (Hobfoll, 1989) προσφέρει θεωρητική γνώση στη διαδικασία της ανάρρωσης. Η θεωρία αναφέρει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να προστατεύσουν τους πόρους τους. Οι πόροι μπορεί να είναι εξωτερικοί φορείς, όπως αντικείμενα ή χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία καθώς και εσωτερικές ιδιότητες, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά ή ενέργειες. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνουν

οτιδήποτε έχει ιδιαίτερη σημασία σε ένα άτομο, όπως η κοινωνική στήριξη, επιθυμητά αντικείμενα κλπ. (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 1998).

Γενικά το στρες απειλεί τους πόρους και σαν αποτέλεσμα αυτού μπορεί να επηρεάσει την υγεία και την ευεξία. Προκειμένου τα άτομα να αναρρώσουν από το στρες, πρέπει να αποκτήσουν νέους πόρους και να αποκαταστήσουν τους απολεσθέντες πόρους (Sonnentag & Fritz, 2007). Εάν οι πόροι που απειλούνται ή χάνονται ή οι επενδύσεις δεν παράγουν επαρκή αύξηση των πόρων, τότε το άτομο πιθανό να εμφανίσει αρνητικές συνέπειες όσον αφορά την υγεία και την ευεξία του. Τα δυσμενή χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία των εργαζομένων. Οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, όπως η πίεση του χρόνου, οι πολλές ώρες εργασίας, η υπερφόρτωση και η έλλειψη υποστήριξης απομυζούν τους πόρους (Sluiter et al., 1999; Sonnentag & Frese, 2003; Zohar, 1999). Η εξάντληση των πόρων καθιστά δύσκολη την εκτόνωση (unwinding) από τη δουλειά, επηρεάζει αρνητικά την ευεξία την επόμενη ημέρα και αυξάνει την ανάγκη για ανάρρωση (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Το μοντέλο προσπάθειας-ανάρρωσης και η θεωρία της διατήρησης των πόρων προτείνουν δύο συμπληρωματικές διαδικασίες μέσω των οποίων επέρχεται η ανάρρωση. Πρώτον, είναι σημαντικό τα άτομα να απέχουν από τις εργασιακές απαιτήσεις και να αποφύγουν δραστηριότητες που καλούν τα ίδια λειτουργικά συστήματα ή εσωτερικούς πόρους παρόμοιους με αυτούς της εργασίας. Δεύτερον, κερδίζοντας καινούργιους εσωτερικούς πόρους όπως ενέργεια, αυτό-αποτελεσματικότητα ή θετική διάθεση τα άτομα συντείνουν επιπλέον στην αποκατάσταση των απειλούμενων πόρων (Sonnentag & Fritz, 2007). Και τα δύο μοντέλα αναφέρουν την αξία της ανάρρωσης μετά την εργασία για προώθηση της ευεξίας. Συμπερασματικά θα λέγαμε πως όταν βιώνεις την απώλεια των πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι μια απειλή, και “προκειμένου να επέλθει η ανάρρωση, νέοι πόροι πρέπει να αποκτηθούν και αυτοί που έχουν χαθεί πρέπει να αποκατασταθούν” (Querstret & Cropley, 2012, p.341).

2.3.1 Εμπειρίες ανάρρωσης

Παρόλο που οι πρώτες έρευνες για την ανάρρωση από την εργασία τόνισαν τη συμμετοχή σε συγκεκριμένες δραστηριότητες στο τέλος της ημέρας (π.χ. μη σχετιζόμενες με την εργασία, κοινωνικές, σωματικές και χαμηλής έντασης δραστηριότητες) (Sonnentag, 2001), οι μεταγενέστερες μελέτες αναγνώρισαν ότι τα άτομα μπορούν να βιώσουν την ίδια δραστηριότητα με διαφορετικό τρόπο (Siemer et al., 2007). Δηλαδή, δεν είναι η συγκεκριμένη δραστηριότητα αυτή κάθε αυτή που βοηθά στην ανάρρωση από το στρες της εργασίας, αλλά τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά της, όπως η χαλάρωση ή η ψυχολογική αποστασιοποίηση από

θέματα σχετικά με την εργασία (Sonnetag & Fritz, 2007). Οι Sonnetag και Fritz (2007) προσδιόρισαν τέσσερις εμπειρίες για ανάρρωση, τη ψυχολογική αποσύνδεση (psychological detachment), τη χαλάρωση (relaxation), την επιδεξιότητα (mastery), και τέλος τον έλεγχο (Control During Leisure Time). Οι εμπειρίες ανάρρωσης είναι κατανοητές όχι ως δραστηριότητες καθαυτές, αλλά ως υποκείμενες ψυχολογικές εμπειρίες μέσω των οποίων τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν αναρρώσει (Sonnetag & Fritz, 2007).

Η δυναμική των εμπειριών ανάρρωσης είναι η μείωση της ενεργοποίησης και η αύξηση της θετικής επίδρασης για να επέλθει η ανάρρωση (Tinsley & Eldredge, 1995). Η παρατεταμένη ενεργοποίηση προκύπτει κυρίως μετά από μια αγχωτική εργασία, και είναι ένας σημαντικός μεσολαβητικός μηχανισμός μέσω του οποίου η στρεσογόνος εργασία μεταφράζεται σε ασθένεια (Brosschot et al., 2005). Επομένως, οι διαδικασίες που μειώνουν την παρατεταμένη ενεργοποίηση είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να αποκατασταθεί ο οργανισμός (το άτομο) στα επίπεδα πριν το στρες.

2.3.1.1 Ψυχολογική αποσύνδεση

Η ψυχολογική αποσύνδεση περιλαμβάνει τη σωματική και ψυχική αποσύνδεση από την εργασία. Η απλή απουσία από το χώρο της εργασίας είναι σημαντική για την ανάρρωση αλλά δεν είναι αρκετή (Hartig et al., 2007). Οι Etzion και συνεργάτες (1998), εισήγαγαν τον όρο «αποσύνδεση» για να περιγράψουν την αίσθηση του ατόμου να είναι μακριά από το εργασιακό περιβάλλον. Η αποσύνδεση υποδηλώνει τη μη απασχόληση με θέματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως τηλεφωνήματα στο σπίτι ή ενεργητική δέσμευση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτήν. Επίσης, σημαίνει την πνευματική αποδέσμευση του ατόμου από την εργασία (Sonnetag & Fritz, 2007). Με άλλα λόγια, να σταματήσει το άτομο να σκέφτεται την εργασία και τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες που σχετίζονται με αυτήν. Η ψυχολογική αποσύνδεση πηγαίνει πέρα από την απλή σωματική απουσία από την εργασία κατά τον ελεύθερο χρόνο. Αφορά στο να αφήσεις πίσω τον εαυτό σου από την εργασία σε ψυχολογικό επίπεδο (Sonnetag & Bayer, 2005) και λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της μη εργασίας (Sonnetag & Fritz, 2007). Οι Geurts και Sonnetag (2006) έδειξαν πως υπάρχει εσωτερική ανάρρωση (δηλαδή, εντός του χρόνου εργασίας) και εξωτερική ανάρρωση (δηλαδή μετά την ολοκλήρωση της καθημερινής εργασίας). Αυτό σημαίνει πως η αποσύνδεση μπορεί να συμβεί κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων εργασίας (Coffeng et al., 2015; Sianoja et al., 2016), το απόγευμα (Sonnetag & Bayer, 2005), το βράδυ (Sonnetag & Fritz, 2007), το Σαββατοκύριακο (Fritz et al., 2010) ή σε ένα μεγαλύτερο διάστημα όπως οι διακοπές (de Bloom et al., 2013).

Οι στρεσογόνοι εργασιακοί παράγοντες, ιδίως το αυξημένο εργασιακό φορτίο, επιφέρουν χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής αποσύνδεσης (Brosschot et al., 2006). Το υψηλό εργασιακό φορτίο σχετίζεται με αυξημένες προσδοκίες της επόμενης εργασιακής ημέρας, υπονοώντας γνωστικά αποτελέσματα που είναι ασυμβίβαστα με ψυχολογική αποσύνδεση από την εργασία (Sonnentag & Bayer, 2005). Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ εργασιακού φορτίου και ψυχολογικής αποσύνδεσης από την εργασία κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου (Sonnentag & Fritz, 2007; Taris et al., 2008). Η έλλειψη αποσύνδεσης με τη σειρά της προβλέπει υψηλά επίπεδα καταπόνησης και φτώχη ατομική ευεξία (π.χ. επαγγελματική εξουθένωση και χαμηλή ικανοποίηση από τη ζωή). Η ψυχολογική αποσύνδεση φαίνεται να λειτουργεί τόσο ως ρυθμιστής όσο και ως διαμεσολαβητής στη σχέση μεταξύ στρεσογόνων εργασιακών παραγόντων από τη μια και φτώχης ευεξίας από την άλλη (Sonnentag & Fritz, 2015).

Αξιοσημείωτο είναι πως η ψυχολογική αποσύνδεση από την εργασία στον ελεύθερο χρόνο έχει αναγνωριστεί ως ιδιαίτερα σημαντική εμπειρία ανάρρωσης (Sonnentag & Bayer, 2005). Σχετίζεται - αν και δεν ταυτίζεται- με εμπλοκή σε δραστηριότητες αναψυχής. Για παράδειγμα, η ψυχολογική αποσύνδεση προβλέπεται από την εμπλοκή σε δραστηριότητες άσκησης (Feuerhahn et al., 2014) ή την απορρόφηση σε ομαδικές δραστηριότητες (Hahn et al., 2012). Συγχρονικές μελέτες κατέδειξαν ότι η έλλειψη ψυχολογικής αποσύνδεσης σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδιαίτερα συναισθηματική εξάντληση (Fritz et al., 2010; Siltaloppi et al., 2009) και αύξηση της εξάντλησης με την πάροδο του χρόνου (Söderström et al., 2012; Sonnentag et al., 2010).

2.3.1.2 Χαλάρωση

Η χαλάρωση είναι μια διαδικασία που συνδέεται με δραστηριότητες αναψυχής και χαρακτηρίζεται από καταστάσεις χαμηλής ενεργοποίησης (low activation) και αυξημένου θετικού θυμικού (positive affect) (Stone et al., 1995). Η χαλάρωση μπορεί να προκύψει από σκόπιμα επιλεγμένες δραστηριότητες με στόχο τη χαλάρωση του σώματος και του μυαλού, όπως η προοδευτική μυϊκή χαλάρωση (Jacobson, 1940) ή ο διαλογισμός (Grossman et al., 2004). Επιπρόσθετα, είναι πιθανόν να επιτευχθεί κατά την εκτέλεση δραστηριοτήτων όπως το άκουσμα μουσικής (Labbé et al., 2007; Pelletier, 2004), το διάβασμα ενός βιβλίου (Sonnentag & Fritz, 2007) ή ένας περίπατος στη φύση (Hartig et al., 2003; White et al., 2013). Αρκετά άτομα αναμένουν χαλάρωση από δραστηριότητες που έχουν λίγες κοινωνικές απαιτήσεις, που απαιτούν λίγη σωματική ή πνευματική προσπάθεια και που δεν αποτελούν πρόκληση για αυτούς.

Ο Fredrickson και συνεργάτες (2000) υποστήριξαν ότι τα θετικά συναισθήματα μπορεί να αναιρέσουν τις συνέπειες των αρνητικών συναισθημάτων. Το θετικό θυμικό που είναι αποτέλεσμα των εμπειριών χαλάρωσης, είναι χρήσιμο για τη μείωση των αρνητικών επιδράσεων που προκύπτουν από το εργασιακό άγχος (Sonnentag & Fritz, 2007). Εμπειρικές μελέτες δείχνουν πως οι εμπειρίες χαλάρωσης βοηθούν στην ελάττωση των παραπόνων που σχετίζονται με το άγχος, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Stone et al., 1995; Van Der Klink et al., 2001). Η χαλάρωση είναι μια στρατηγική ρύθμισης συναισθημάτων που στοχεύει στη μείωση και διαμόρφωση των φυσιολογικών συστατικών των συναισθημάτων (Lawrence et al., 2011). Αυτό ισοδυναμεί με μια κατάσταση στην οποία το άτομο έχει χαμηλή ενεργοποίηση και υψηλό θετικό θυμικό (Sonnentag & Fritz, 2007).

Όπως η ψυχολογική αποσύνδεση, έτσι και η χαλάρωση σχετίζεται με λιγότερη νευρική-ανησυχία, σωματικά συμπτώματα (Moreno-Jiménez et al., 2012) και συναισθηματική εξάντληση όταν οι εργαζόμενοι είναι αντιμέτωποι με άγχος (Siltaloppi et al., 2009). Στην μελέτη των Sonnentag και Fritz (2007) αναδείχθηκε ότι η χαλάρωση σχετίζεται αρνητικά με τα προβλήματα υγείας, τη συναισθηματική εξάντληση, την ανάγκη για ανάρρωση (need for recovery) και τα προβλήματα ύπνου. Συν τοις άλλοις, σε μια μελέτη ημερολογίου μιας εβδομάδας φάνηκε πως η χαλάρωση το απόγευμα σχετίζεται με πρωινή γαλήνη-ηρεμία (Sonnentag et al., 2008).

2.3.1.3 Εμπειρίες επιδεξιότητας

Οι εμπειρίες επιδεξιότητας (mastery experiences) αναφέρονται σε δραστηριότητες εκτός εργασίας που αποσπούν την προσοχή από την εργασία με την παροχή προκλήσεων- ευκαιριών απόκτησης εμπειρίας και μάθησης σε άλλους τομείς. Παραδείγματα των εμπειριών αυτών περιλαμβάνουν την εκμάθηση μιας γλώσσας, την αναρρίχηση σε ένα βουνό ή την απόκτηση ενός νέου χόμπι (Fritz & Sonnentag, 2006). Επίσης, η εθελοντική εργασία μέσω της οποίας μπορεί κάποιος να παρουσιάσει τις ικανότητες του, περιλαμβάνει πτυχές των εμπειριών επιδεξιότητας (Ruderman et al., 2002). Οι εμπειρίες επιδεξιότητας συνοδεύονται από αισθήματα ικανότητας και επάρκειας (Fritz & Sonnentag, 2006; Ruderman et al., 2002) και διεγείρουν το άτομο χωρίς να υπερφορτώνουν τις δυνατότητες του.

Η πραγματοποίηση εμπειριών επιδεξιότητας δεν είναι απαραίτητα εύκολη, αλλά απαιτεί ένα ορισμένο βαθμό αυτορρύθμισης (self-regulation). Παραδείγματος χάριν, για να βιώσεις την επιδεξιότητα λαμβάνοντας μαθήματα εκμάθησης μιας γλώσσας, πρέπει να ασκήσεις κάποιον έλεγχο πάνω στον εαυτό σου, ώστε να παρακολουθήσεις το μάθημα και να ξεπεράσεις την παρόρμηση του να περάσεις ένα χαλαρό απόγευμα στο σπίτι (Vohs & Baumeister, 2005).

Παρόλο που οι εμπειρίες επιδεξιότητας μπορεί να θέσουν πρόσθετες απαιτήσεις σε πόρους στα άτομα, οδηγούν σε ανάρρωση, διότι βοηθούν το άτομο να αποκτήσει νέους εσωτερικούς πόρους όπως δεξιότητες, ικανότητες και αυτό-αποτελεσματικότητα (Bandura, 1997; Hobfoll, 1998). Οι εμπειρίες αυτές εκτός των ωρών εργασίας βοηθούν στη βελτίωση της θετικής διάθεσης (Parkinson & Totterdell, 1999). Η αίσθηση της επάρκειας και συναφών συναισθημάτων για τις καλές επιδόσεις αποτελούν μια εμπειρία ανάτασης που συνδέεται με θετική ενεργοποίηση και γαλήνη. Μελέτες σημειώνουν πως οι εργαζόμενοι που βιώνουν εμπειρίες επιδεξιότητας στον ελεύθερο χρόνο αναφέρουν καλύτερη ευημερία και ικανοποίηση από τη ζωή (Sonnentag & Fritz, 2007)

Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι οι εμπειρίες επιδεξιότητας κατά τον ελεύθερο χρόνο σχετίζονται με την ανάρρωση. Οι εμπειρίες αυτές κατά τη διάρκεια των διακοπών σχετίζονται αρνητικά με την εξάντληση μετά τις διακοπές (Fritz & Sonnentag, 2006). Επίσης, η ενασχόληση με τον αθλητισμό, μια δραστηριότητα που συνδέεται με τη επιδεξιότητα, σχετίζεται με τη βελτίωση του θυμικού (improvement in affect) (Rook & Zijlstra, 2006; Sonnentag & Natter, 2004) και του θετικού θυμικού (positive affect) (Sonnentag, 2001; Watson et al., 1988). Τέλος, οι εμπειρίες επιδεξιότητας σχετίζονται θετικά με την πρωινή θετική ενεργοποίηση (Sonnentag et al., 2008).

2.3.1.4 Έλεγχος ελεύθερου χρόνου

Ο έλεγχος αφορά την ικανότητα του ατόμου να επιλέγει μια δράση ανάμεσα από δύο ή περισσότερες επιλογές. Τα άτομα φαίνεται να έχουν μια γενική επιθυμία να ελέγχουν τα γεγονότα στη ζωή τους (Kelley, 1971). Η αίσθηση του ελέγχου της εσωτερικής κατάστασης, της συμπεριφοράς και του περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του στρες και τη διατήρηση της υγείας και ευεξίας. Η βιβλιογραφία προτείνει ότι η αίσθηση του ελέγχου έχει προσαρμοστική αξία, δεδομένης της ικανότητας της να διαμορφώνει τις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με την κατάσταση τους (Mirowsky & Ross, 2003). Παράλληλα, η αίσθηση του ελέγχου είναι απαραίτητη προκειμένου τα άτομα να συμμετάσχουν σε προληπτικές (proactive behaviors) και εστιασμένες στο πρόβλημα συμπεριφορές για την αντιμετώπιση του στρες (Pearling & Schooler, 1978). Ο έλεγχος του ελεύθερου χρόνου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο μπορεί να αποφασίσει τι να κάνει, καθώς και πότε και πώς θα το κάνει κατά τον ελεύθερο του χρόνο (Sonnentag & Fritz, 2007).

Ο προσωπικός έλεγχος φαίνεται να σχετίζεται με θετικές αντιδράσεις (Burger, 1989). Συνδέεται με χαμηλότερη δυσφορία (distress) και υψηλή ψυχολογική ευεξία και μπορεί να οδηγήσει σε θετική επαναξιολόγηση δυνητικά αγχωτικών καταστάσεων (Lazarus, 1966). Η

εμπειρία του ελέγχου κατά τη διάρκεια της ημέρας συσχετίζεται θετικά με την ευτυχία (Larson, 1989). Συγκεκριμένα, η ατομική ευημερία αυξάνεται όταν κάποιος αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο σε σημαντικούς τομείς της ζωής του (Bandura, 1997). Από την άλλη, όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η ικανότητα του να αντιδράσει και να επηρεάσει τον κοινωνικό του περίγυρο μειώνεται, πιθανό να οδηγηθεί σε πολύ ψηλά επίπεδα ψυχολογικής δυσφορίας, αρνητικής αυτό-αξιολόγησης και μειωμένης αυτό-αξίας τα οποία σχετίζονται με άγχος και κατάθλιψη (Rosenfield, 1989). Σε μελέτη των Griffin και των συνεργατών του (2002) διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες που βιώνουν χαμηλά επίπεδα ελέγχου στο σπίτι παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα κατάθλιψης μετά από πέντε χρόνια σε σχέση με αυτές που είχαν υψηλό έλεγχο. Το ίδιο και οι άντρες που βιώνουν χαμηλό έλεγχο στο σπίτι εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα κατάθλιψης καθώς και άγχους σε σχέση με αυτούς που είχαν υψηλό έλεγχο.

Η εμπειρία του ελέγχου κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου επενεργεί ως εξωτερικός πόρος που ενισχύει την ανάρρωση από την εργασία γιατί ικανοποιεί την επιθυμία του ατόμου για έλεγχο με την αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας και των συναισθημάτων της ικανότητας, τα οποία με τη σειρά τους ενισχύουν την ευημερία. Επιπλέον, δίνει στο άτομο την ευκαιρία να επιλέξει συγκεκριμένες δραστηριότητες αναψυχής που αυτό προτιμά, κάτι που δείχνει να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για να επέλθει η ανάρρωση. Τα αυξημένα επίπεδα ανάρρωσης μπορούν να γίνουν εμφανή στη συνέχεια μέσω της αυξημένης ευεξίας του ατόμου και της δυνατότητας του για ρύθμιση των δράσεων (Sonnentag & Fritz, 2007).

Έτσι λοιπόν καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι η ανάρρωση είναι απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου το εργατικό δυναμικό να παραμείνει υγιές και να μπορέσει να αποδώσει στην εργασία του. Σε αντίθετη περίπτωση, τα άτομα θα εμφανίσουν άγχος, επαγγελματική εξουθένωση, μειωμένη ευημερία και χαμηλή απόδοση.

2.4 Η έννοια του θυμικού

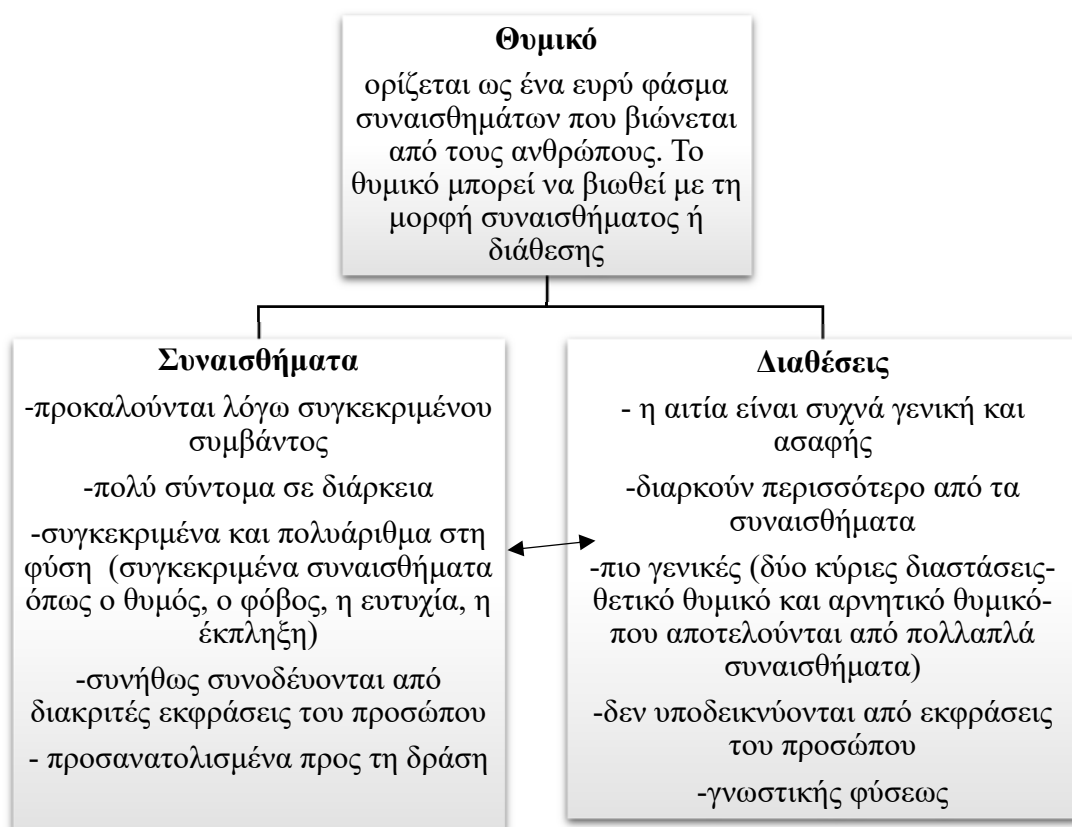
Οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται τα άτομα επηρεάζουν τις σκέψεις τους, τα συναισθήματα και τις ενέργειες τους στο χώρο εργασίας και μακριά από αυτόν. Ομοίως, οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι ενέργειες των ανθρώπων επηρεάζουν τις οργανώσεις στις οποίες εργάζονται. Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια του θετικού θυμικού και πως αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στον οργανισμό.

Το θυμικό είναι «πρωτόγονο, καθολικό, απλά αμείωτα στο πνευματικό επίπεδο» (Russell, 2003, p.148) «μοναδικά αισθήματα σε μια χρονική στιγμή» (Yik et al., 2011, p.705). Ο όρος θυμικό (affect) αποτελεί έναν όρο-ομπρέλα μέσα στον οποίο συγκεφαλαιώνονται όλες εκείνες

οι συναισθηματικές ή/και διανοητικές καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από δυσάρεστη ή ευχάριστη χροιά όπως αισθήματα, συναισθήματα και διαθέσεις (George, 1996 ; Hume, 2001). Τα συναισθήματα είναι έντονα αισθήματα που κατευθύνονται προς κάποιον ή κάτι (Frijda, 1993). Από την άλλη, οι διαθέσεις είναι αισθήματα που τείνουν να είναι λιγότερο έντονα από τα συναισθήματα, συνήθως δεν κατευθύνονται προς κάποιο άτομο ή γεγονός (Weiss & Cropanzano, 1996) και συχνά στερούνται εξωτερικού ερεθίσματος. Στην εικόνα 1 παρατηρούμε τις σχέσεις μεταξύ του θυμικού, του συναισθήματος και της διάθεσης. Πρώτον, όπως δείχνει η εικόνα το θυμικό είναι ένας ευρύς όρος που περιλαμβάνει τα συναισθήματα και τις διαθέσεις. Δεύτερον, υπάρχουν κάποιες διαφορές ανάμεσα στα συναισθήματα και τις διαθέσεις. Κάποιες από αυτές τις διαφορές είναι πως τα συναισθήματα προκαλούνται από συγκεκριμένο γεγονός και είναι μικρότερης διάρκειας από τις διαθέσεις. Τέλος, τα συναισθήματα και οι διαθέσεις μπορούν να επηρεάσουν το ένα το άλλο. Για παράδειγμα, ένα συναίσθημα, αν είναι αρκετά ισχυρό και αρκετά βαθύ, μπορεί να μετατραπεί σε διάθεση όπως η απόκτηση της δουλειάς των ονείρων σας, μπορεί να δημιουργήσει το συναίσθημα της χαράς, αλλά μπορεί επίσης να σας βάλει και σε καλή διάθεση για αρκετές ημέρες. Παρομοίως, αν είστε σε κακή διάθεση, μπορεί να βιώσετε πιο έντονα ένα θετικό ή αρνητικό συναίσθημα από ότι αν αυτό συνέβαινε υπό άλλες συνθήκες (Hume, 2001).

Αρκετά στοιχεία υποδηλώνουν πως η θυμική εμπειρία μπορεί να εκπροσωπείται από δύο ανεξάρτητες διαστάσεις, σθένους και ενεργοποίησης, σε ένα διπολικό χώρο και αυτό περιγράφεται και στο κυκλικό περιμετρικό μοντέλο του θυμικού (circumplex model of affect- Εικόνα 2) (Russell, 2003; Yik et al., 2011), που χρησιμοποιείται για να κατηγοριοποιήσει τους τύπους της διάθεσης. Ο Russell (2003) αναφέρθηκε στο θυμικό και περιέγραψε τον πυρήνα του θυμικού τον οποίο θα αναλύσουμε παρακάτω.

Ο πυρήνας του θυμικού (core affect) είναι μια νευροφυσιολογική κατάσταση συνειδητά προσπελάσιμη ως απλό πρωτόγονο μη αντανακλαστικό αίσθημα, πιο εμφανές στη διάθεση και στο συναίσθημα αλλά πάντα διαθέσιμο στη συνείδηση (Russell, 2003; Russell, 2009). Οι διαφορές στο συναισθηματικό σθένος και την ενεργοποίηση περιγράφουν τον πυρήνα του θυμικού (Russell, 2003; Russell & Feldman Barrett, 1999). Όπως βλέπουμε στην εικόνα 2, το σθένος υποδηλώνει τη διακύμανση στη σχέση ευχαρίστησης-δυσάρεσκείας (pleasant versus unpleasant feelings) (θετική- αρνητική) δηλαδή το κατά πόσο τα άτομα βιώνουν ευχάριστα ή δυσάρεστα αισθήματα. Στη δεύτερη διάσταση, η ενεργοποίηση συνεπάγεται διαφοροποίηση στην ενεργειακή δαπάνη και την ετοιμότητα για δράση (ενεργοποιημένη- απενεργοποιημένη).

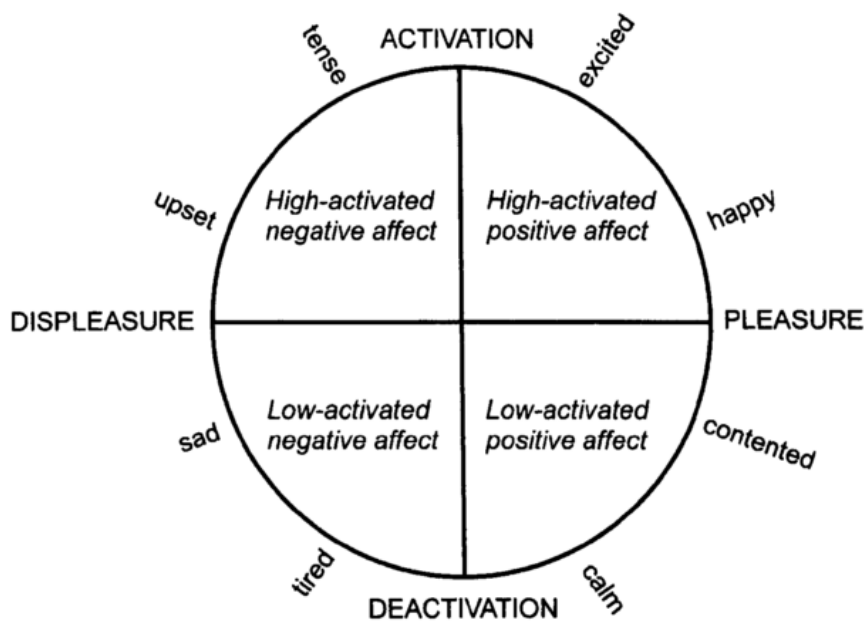


Εικόνα

1: Θυμικό, Συναισθήματα και Διαθέσεις, τροποποιημένο από (Hume, 2001)

Ως εκ τούτου τα δύο πάνω τεταρτημόρια της υψηλής θετικής ενεργοποίησης και υψηλής αρνητικής ενεργοποίησης θεωρούνται σαν «τεταμένη ενεργοποίηση- tense arousal» και «ενεργητική ενεργοποίηση-energetic arousal» (Thayer, 1989) και αντιπροσωπεύουν την «κινητήρια δύναμη»- «την ώθηση για να δράσουμε» (Gable & Harmon-Jones, 2010, p.1).

Ο συνδυασμός των παραπάνω διαστάσεων περιγράφει τέσσερις τύπους επηρεασμού του πυρήνα: α) υψηλής ενεργοποίησης θετικό θυμικό, β) χαμηλής ενεργοποίησης θετικό θυμικό, γ) υψηλής ενεργοποίησης αρνητικό θυμικό και δ) χαμηλής ενεργοποίησης αρνητικό θυμικό (Bindl et al., 2012; Warr et al., 2014; Yik et al., 2011). Η μέχρι σήμερα έρευνα έχει αποδείξει ότι τα αρνητικά και θετικά θυμικά συστήματα αντιστοιχούν σε διαφορετικές φυσιολογικές διεργασίες (Cacioppo & Gardner, 1999; Watson et al., 1999) και επηρεάζονται από διαφορετικά γεγονότα και εμπειρίες (Kanner et al., 1981; Watson et al., 1988). Όταν το άτομο παρουσιάζει θετικό θυμικό υψηλής ενεργοποίησης, βιώνει ευχάριστα αισθήματα όπως π.χ. ενθουσιασμό, ενώ στη χαμηλή ενεργοποίηση τα αισθήματα αυτά τείνουν να απουσιάζουν, χωρίς απαραίτητα να υπάρχει αρνητικό θυμικό. Η αρνητική θυμική εμπειρία αναφέρεται σε αισθήματα υψηλής αρνητικής ενεργοποίησης όπως θυμός και άγχος, ενώ στη χαμηλή ενεργοποίηση τα αισθήματα αυτά τείνουν να απουσιάζουν χωρίς απαραίτητα να υπάρχει θετικό θυμικό (Cropanzano et al., 2003).



Εικόνα 2: Κυκλικό Περιμετρικό Μοντέλο Θυμικού, τροποποιημένο από Russell (2003)

Στην ανασκόπηση της αρθρογραφίας διακρίνονται κυρίως δύο διαστάσεις το θετικό και το αρνητικό σθένος και η χαμηλή και η υψηλή ενεργοποίηση όταν περιγράφονται οι θυμικές εμπειρίες. Ορισμένοι ερευνητές πρότειναν πρόσθετες διαστάσεις της θυμικής εμπειρίας όπως η ένταση και το βάθος. Η ένταση του θυμικού αναφέρεται στη δύναμη ή την ισχύ με την οποία βιώνονται τα αισθήματα. Το υψηλό θυμικό είναι μια δυνατή και βαθυστόχαστη εμπειρία, ενώ χαμηλό θυμικό είναι ήπια και αδύνατη (Cropanzano & Wright, 2001; George, 1992; Judge & Larsen, 2001; Larsen & Diener, 1992).

2.4.1 Το θυμικό στην εργασία

Το θυμικό έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνητικού ενδιαφέροντος από δύο βασικές προοπτικές, πρώτο στην έννοια του θυμικού ως αποτέλεσμα και δεύτερο στην έννοια του θυμικού ως αιτία. Όσον αφορά το πρώτο, το θυμικό ως αποτέλεσμα, θεωρίες όπως η θεωρία των θυμικών γεγονότων (AET) υποδηλώνουν πως ορισμένα γεγονότα στον εργασιακό χώρο δημιουργούν τη θυμική εμπειρία (Weiss & Beal, 2005; Weiss & Cropanzano, 1996). Οι Weiss και Cropanzano (1996) βασιζόμενοι στη θεωρία του γνωστικά προσανατολισμένου θυμικού (Cognitively oriented affect theory) (Lazarus, 1991a; Lazarus, 1991b), επεσήμαναν το ρόλο των εκτιμήσεων των εργαζομένων σχετικά με τα εργασιακά συμβάντα στην απόκτηση θυμικής εμπειρίας, καθώς και στη διάθεση των εργαζομένων όπως και των περιβαλλοντικών αιτιών (π.χ. επίπεδα θορύβου) στην απευθείας δημιουργία θυμικού στην εργασία.

Τα αισθήματα που βιώνουν τα άτομα στην εργασία μπορούν να προέλθουν από εξωγενείς παράγοντες όπως από χώρους εκτός της εργασίας, π.χ. τα προβλήματα γάμου στο σπίτι μπορούν να επηρεάσουν το πώς αισθάνεται κάποιος στην εργασία (Harsey, 1932). Ενδογενείς εργασιακοί παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις διαθέσεις των εργαζομένων. Σε εργασία του George (1993) και συνεργατών, φαίνεται ότι η έκταση της έκθεσης των νοσηλευτών σε ασθενείς με AIDS, ως μέρος του νοσηλευτικού τους ρόλου, συνδέεται με αρνητική διάθεση στην εργασία και ότι αυτή η σχέση μετριάζεται από την οργανωσιακή και κοινωνική υποστήριξη. Σε μια άλλη εργασία μεταξύ ενός δείγματος αξιωματικών της αστυνομίας για το χειρισμό των αισθημάτων στην εργασία, διαπιστώθηκε, στις αυτό-αναφορές, ότι αυτά σχετίζονται με αρνητικές εμπειρίες στην εργασία, οι οποίες με τη σειρά τους συνδέονταν με περισσότερο αρνητικό και λιγότερο θετικό θυμικό (Hart et al., 1995). Οι σημαντικότερες αρνητικές εργασιακές εμπειρίες φαίνεται να σχετίζονται με οργανωσιακά (π.χ. να έχεις να κάνεις με την διοίκηση και την εποπτεία -supervision) παρά λειτουργικά θέματα. Μελέτες δείχνουν πως η βαρύτητα της καθημερινής ταλαιπωρίας (Zohar, 1999) και η πίεση χρόνου προβλέπει αρνητική διάθεση στο τέλος της ημέρας (Teuchmann et al., 1999).

Οι ηγέτες ενός οργανισμού φαίνεται πως επηρεάζουν τον τρόπο που αισθάνονται οι εργαζόμενοι με πολλούς τρόπους (George, 2000). Η George (1996), ακολουθώντας τους George και Brief (1992) ισχυρίστηκε πως “οι ηγέτες που αισθάνονται ενθουσιασμένοι και ενεργητικοί είναι πιθανό να ενεργοποιήσουν τους οπαδούς τους για το ίδιο. Από την άλλη, οι ηγέτες που αισθάνονται συντετριμμένοι (distressed) και εχθρικοί, μπορούν να ενεργοποιήσουν αρνητικά τους εργαζομένους” (σελ. 84). Σημαντικοί επίσης παράγοντες στη διαμόρφωση του θυμικού των εργαζομένων, είναι τα χαρακτηριστικά της ομάδας εργασίας και τα οργανωσιακά συστήματα ανταμοιβών/τιμωρίας (organizational rewards/punishments) (George, 1996; George & Brief, 1992). Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ομάδας, ο Totterdell και συνεργάτες (Totterdell et al., 1998) έδειξαν σε δύο μελέτες (με κοινοτικούς νοσηλευτές και λογιστές), ότι οι διαθέσεις των ανθρώπων επηρεάζονται από τη συλλογική διάθεση των συνεργατών τους με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, για τους νοσηλευτές, το αποτέλεσμα αυτό δεν εξαρτιόταν από τις καθημερινές ενασχολήσεις αλλά σχετιζόταν με την ηλικία και την δέσμευση των ομάδων. Σχετικά με τα συστήματα ανταμοιβών/τιμωρίας, σε μελέτη του ο Weiss και συνεργάτες (1999) διαπίστωσαν ότι η ευτυχία επηρεάστηκε από τα αποτελέσματα, ενώ η διαδικαστική δικαιοσύνη παίζει μικρό ρόλο. Αντίθετα, η ενοχή, ο θυμός και η υπερηφάνεια (σε μικρότερο βαθμό), επηρεάστηκαν από συγκεκριμένους συνδυασμούς αποτελεσμάτων και διαδικασιών (Bies, 2001; Bies & Tripp, 2001; Miller, 2001).

Όσον αφορά στην επικέντρωση της έρευνας στο θυμικό ως αιτία, ένα βασικό εννοιολογικό πλαίσιο που περιγράφει τα οφέλη του θετικού θυμικού είναι αυτό της Frederickson (2001; 2013) το μοντέλο διεύρυνσης και δόμησης (Broaden and Build Model, BBM). Το μοντέλο προτείνει ότι το θετικό θυμικό προσδίδει συγκεκριμένα μετρήσιμα οφέλη στη γνωστική λειτουργία (cognition) και στις δεξαμενές σκέψης-δράσης (thought-action repertoires). Σε ότι αφορά τη διεύρυνση, το θετικό θυμικό διευρύνει το πεδίο προσοχής ενός ατόμου (Fredrickson, 2004), ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη διασυνδέσεων ανάμεσα σε έννοιες και προάγοντας μια πιο σφαιρική επεξεργασία των πληροφοριών. Από την άποψη της δόμησης, θεωρείται πως το θετικό θυμικό επιδρά στην ανθεκτικότητα των ατόμων (Cohn et al., 2009) και στην ενίσχυση των πόρων τόσο στην αντιμετώπιση (Fredrickson & Joiner, 2002) όσο στις κοινωνικές σχέσεις (Waugh & Fredrickson, 2006).

Ερευνητές έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ της θυμικής εμπειρίας και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Επί παραδείγματι, οι Isen και Baron (1991) πρότειναν ότι το θετικό θυμικό θα πρέπει να έχει συνέπειες και διαφορετικά αποτελέσματα, όπως οι γνωσιακές διεργασίες των εργαζομένων, η στάση προς την εργασία και οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία. Οι μελέτες μέχρι σήμερα επικεντρώνονται κυρίως στα αποτελέσματα του θυμικού στη στάση προς την εργασία παραμελώντας το ρόλο του στην απόδοση (Brief & Weiss, 2002). Πρόσφατα, η θυμική εμπειρία στην εργασία έχει συσχετιστεί με θετικά αποτελέσματα, όπως στην απόδοση εργασιών (Johnson et al., 2010; Staw et al., 1994; Tsai et al., 2007; Wright & Staw, 1999) και στην φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά (Dalal et al., 2009; George, 1991) και με αρνητικά αποτελέσματα, όπως αποκλίσεις στο χώρο εργασίας (work place deviance) (Dalal et al., 2009; Pies et al., 2006; Lee & Allen, 2002). Ερευνητές αναφέρουν πως οι θυμικές εμπειρίες οι οποίες συμβαίνουν εκτός της εργασίας, όπως οι διαθέσεις και τα συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι όταν είναι με τις οικογένειες και τους φίλους τους, μπορούν να μεταφερθούν στο εργασιακό περιβάλλον (Grzywacz & Marks, 2000) και να εξηγήσουν τις παρεκκλίσεις της συμπεριφοράς στην εργασία (Binnewies et al., 2010)

2.4.2 Θετικό θυμικό

Η έννοια του θυμικού, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια γενικότερη έννοια που αναφέρεται σε γνωστές στη συνείδηση αισθήσεις και περιλαμβάνεται τόσο στην έννοια του συναισθήματος όσο και σε άλλες παραπλήσιες συναισθηματικές εκφράσεις, όπως οι αισθήσεις του σώματος και τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Oatley et al., 1996; Russell & Feldman Barrett, 1999). Το θετικό θυμικό είναι η πτυχή μιας ευχάριστης και θετικής εμπειρίας και αντικατοπτρίζει την έκταση στην οποία ένα άτομο είναι ενθουσιώδες, ενεργό και σε

εργήγορση (Watson et al., 1988). Συχνά επικαλύπτεται σε σημαντικό βαθμό από την έννοια των θετικών συναισθημάτων αλλά δεν είναι πανομοιότυπα (Peterson, 2006). Συγκεκριμένα, το συναίσθημα αποτελεί την απάντηση σε κάποιο ερέθισμα και έχει μικρή διάρκεια σε αντίθεση με το θετικό θυμικό που δεν προέρχεται απαραίτητα από ένα συγκεκριμένο ερέθισμα-αντικείμενο, έχει μεγαλύτερη διάρκεια χωρίς μεγάλη ένταση (Russell & Feldman Barrett, 1999).

Σύμφωνα με την θεωρία διεύρυνσης και δόμησης, το θετικό θυμικό διευρύνει την προσοχή, που είναι μηχανισμός που υποκρύπτει μια σειρά παρατηρούμενων αλλαγών στη γνωστική λειτουργία (cognition) όπως π.χ. η αυξημένη δημιουργικότητα (Isen et al., 1987). Επίσης, η θεωρία του επηρεασμού-πληροφόρησης (affect-as information model) δηλώνει πως τα άτομα ερμηνεύουν τη διάθεση τους ως παροχή πληροφοριών σχετικά με τα συναισθήματα τους αναφορικά με ένα στόχο, για να καταλήξουν σε κρίσεις διάθεσης-συμφωνίας. Αυτοί που έχουν θετική διάθεση είναι πιθανόν να καταλήξουν σε ευνοϊκότερες κρίσεις (judgements) σχετικά με τους στόχους (Erez & Isen, 2002; Isen & Reeve, 2005).

Σε μελέτη του Isen (2004) παρουσιάζεται πως το θετικό θυμικό μπορεί να προωθήσει την εμπειριστατωμένη σκέψη, να αυξήσει την ανοικτότητα προς την πληροφόρηση (Estrada et al., 1997) και να ενισχύσει την επεξεργασία μηνυμάτων (Schuettler & Kiviniemi, 2006). Επιπλέον, επηρεάζει και την υψηλού επιπέδου προνοητική σκέψη (Isen & Reeve, 2005) και δέσμευση για μελλοντικά προβλήματα (Oettingen et al., 2005). Σε περιπτώσεις υψηλού κινδύνου, το θετικό θυμικό προκαλεί περισσότερες σκέψεις σχετικά με την απώλεια σε σύγκριση με τις συνθήκες ελέγχου, και οδηγεί σε πιο συντηρητική συμπεριφορά που αποσκοπεί στην προστασία από απώλειες (Isen & Geva, 1987; Isen et al., 1988).

Τα άτομα που βιώνουν θετικό θυμικό εμφανίζεται να επενδύουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν το έργο τους είναι σημαντικό ή όταν οι προσπάθειες τους είναι πιθανό να έχουν θετικό αποτέλεσμα (Erez & Isen, 2002; Isen & Reeve, 2005). Το θετικό θυμικό ενισχύει παράλληλα τα εσωτερικά κίνητρα, αν και δεν τα ενισχύει όσον αφορά τις απαραίτητες αλλά όχι τόσο ευχάριστες εργασίες (Isen & Reeve, 2005). Μελέτες δείχνουν πως τα άτομα που έχουν θετική διάθεση γενικά έχουν κίνητρα να διατηρήσουν αυτή τη διάθεση (Isen & Simmonds, 1978; Wegener et al., 1995) και έτσι μπορούν να επιλέξουν να συμπεριφέρονται με συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να παρατείνουν τη θετική τους διάθεση (Cyders et al., 2010). Ο Taubman-Ben-Ari (2012) πρότεινε πως οι αυξημένες θετικής ενεργοποίησης θυμικές καταστάσεις, όπως ο ενθουσιασμός, συνδέονται με αυξημένη συμπεριφορά αναζήτησης

κινδύνων σε σχέση με αυτούς που είχαν χαμηλότερης ενεργοποίησης θετικό θυμικό όπως η ηρεμία.

Το θετικό θυμικό ωθεί τα άτομα να βλέπουν την ευκαιρία σε ένα ζήτημα και σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα ανάληψης ρίσκου (Mittal & Ross, 1998). Από την άλλη σε μελέτη που έγινε σε μεταπτυχιακούς φοιτητές, φάνηκε ότι το υψηλής ενεργοποίησης θετικό θυμικό προέβλεπε υψηλότερα επίπεδα ανάληψης ευθυνών και στρατηγικής σάρωσης (strategic scanning) (Parker et al., 2008). Το θετικό θυμικό έχει αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικό σε ιατρικά περιβάλλοντα, καθώς βελτιώνει την λήψη αποφάσεων ανάμεσα στους φοιτητές ιατρικής και τη δημιουργική λύση προβλημάτων και διαγνωστική διαδικασία, ανάμεσα στους ασκούμενους ιατρούς (Estrada et al., 1994; Estrada et al., 1997; Isen et al., 1991). Επίσης, τα άτομα που έχουν θετική διάθεση περιγράφονται σαν «εξυπνότερα» στην επεξεργασία των πληροφοριών σε σχέση με αυτούς που έχουν αρνητική διάθεση (Staw & Barsade, 1993).

Η προληπτική συμπεριφορά ως πρωτοβουλία βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας (Crant, 2000). Το θετικό θυμικό στην εργασία παρουσιάζεται σαν προσδιοριστικός παράγοντας των προληπτικών συμπεριφορών (Bindl et al., 2012; Parker et al., 2010; Parker & Wu, 2012). Τα θετικά συναισθήματα (στις αρχικές αναφορές περιγράφονται σαν σύνολο «θετικού θυμικού») βρέθηκαν να σχετίζονται σημαντικά με την αυτοαναφερόμενη προσωπική πρωτοβουλία από τους Den Hartog και Belschak (2007) και Fritz Sonnentag (2007) και με προληπτική συμπεριφορά αξιολογημένη από τους μάντζερ (Parker et al., 2008; Tsai et al., 2007). Αντίθετα, σε δύο μελέτες σε δύο διαφορετικές βιομηχανίες διαπιστώθηκε πως το θετικό θυμικό στην εργασία παρουσιάζει μια καμπυλόγραμμή, ανεστραμμένη U σε σχέση με τις προληπτικές συμπεριφορές (proactive behaviors) έτσι ώστε τα επίπεδα προληπτικών συμπεριφορών να είναι υψηλότερα σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο θετικού θυμικού στην εργασία. Τα υψηλά επίπεδα θετικού θυμικού στην εργασία φάνηκαν να σχετίζονται με μειωμένα επίπεδα προληπτικών συμπεριφορών (Lam et al., 2013).

Σημαντικές συσχετίσεις με υψηλή θετική ενεργοποίηση έχουν επίσης αναφερθεί για την αυτοαναφερόμενη επιχειρηματική προσπάθεια (Foo et al., 2009), την προληπτική ρύθμιση στόχων (Bindl et al., 2012) και τις φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (Dalal et al., 2009; Tsai et al., 2007). Οι ισχυρές θετικές θυμικές καταστάσεις μπορεί να ενισχύσουν την αποτελεσματική αντιμετώπιση, όπως η διερεύνηση εναλλακτικών συμπεριφορών προσέγγισης ή θετικής επανεξέτασης και αναδιαμόρφωσης των προβλημάτων κάποιου. Στρατηγικές όπως αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη γενική προσαρμογή με την πάροδο του χρόνου σε διάφορα αγχωτικά γεγονότα και ως αποτέλεσμα αυτού, τις υψηλότερες επιδόσεις (Diamond &

Aspinwall, 2003). Σε πρόσφατη μελέτη ημερολόγιο με τη χρήση ερωτηματολογίου, ο Bissing-Olson και συνεργάτες (2012) διαπίστωσαν ότι το ημερήσιο θετικό θυμικό συνδέεται με φιλοπεριβαλλοντικές προληπτικές συμπεριφορές (pro-environmental proactive behaviors) για όσους γενικά δεν έχουν θετική φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά.

Έρευνες δείχνουν πως οι οργανωσιακοί ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν το θετικό θυμικό των εργαζομένων ενισχύοντας τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Bono et al., 2007), παρέχοντας ευκαιρίες για ανάρρωση στην εργασία (Trougakos et al., 2008), αλλά και μετά την εργασία (Sonnentag et al., 2008). Επίσης μπορούν να δράσουν ενισχύοντας την αίσθηση της ενέργειας των εργαζομένων παρέχοντας τους αυτονομία, αίσθηση ικανότητας και του ανήκειν (Quinn et al., 2012) και προσφέροντας υποστήριξη για τη διαχείριση της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας (Rothbard, 2001).

Οι στρεσογόνοι παράγοντες και τα αρνητικά γεγονότα στην εργασία σχετίζονται με δυσμενείς θυμικές καταστάσεις (Gross et al., 2011; Zohar et al., 2003). Η ανάρρωση που περιγράφηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, θεωρείται το αντίθετο της καταπόνησης και αναφέρεται στη διαδικασία όπου τα ψυχοβιολογικά συστήματα επιστρέφουν στα επίπεδα πριν την καταπόνηση. Οι δραστηριότητες αναψυχής έχουν την δυνατότητα να αποκαταστήσουν τους χαμένους πόρους, δηλαδή να επιφέρουν την ανάρρωση, και να υποστηρίξουν την αύξηση του θετικού θυμικού και τη μείωση του αρνητικού θυμικού (Trougakos & Hideg, 2009). Σύμφωνα με τους Sonnentag και Fritz (2007) δεν είναι η συγκεκριμένη δραστηριότητα αυτή κάθε αυτή που βοηθά στην ανάρρωση, αλλά τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτές τις δραστηριότητες δηλαδή, η ψυχολογική αποσύνδεση, η χαλάρωση κλπ.

Μελέτες δείχνουν πως η αποσύνδεση του απογεύματος είναι σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της κατάστασης του θυμικού κατά την κατάκλιση. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αποσυνδέθηκαν από τη δουλειά τους το βράδυ, τόσο καλύτερα αισθάνθηκαν την ώρα του ύπνου: ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα αρνητικού θυμικού, εξάντλησης και κούρασης και υψηλότερα επίπεδα θετικού θυμικού και ακμαιότητας (Vigor) (Demerouti et al., 2012; Feuerhahn et al., 2014; Sonnentag & Bayer, 2005). Επίσης, έρευνες που εξέτασαν τα πιθανά οφέλη της αποσύνδεσης το απόγευμα στην ένταση του πρωινού θυμικού βρήκαν παρόμοια αποτελέσματα. Η αποσύνδεση από την εργασία προέβλεπε χαμηλά επίπεδα αρνητικού θυμικού και κούρασης (Sonnentag et al., 2008), υψηλά επίπεδα ακμαιότητας (vigor) (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), και υψηλό αίσθημα ανάρρωσης (Volman et al., 2013) το επόμενο πρωινό.

Τα άτομα που παρουσιάζουν υψηλό θετικό θυμικό είναι πιθανό να βιώνουν θετικά συναισθήματα και υψηλά επίπεδα ενεργοποίησης ή δέσμευσης. Για παράδειγμα, το υψηλό

θυμικό υποστηρίζει αισθήματα όπως «ενθουσιασμός» και «έμπνευση». Όταν κάποιος εξετάσει τον αρνητικό πόλο, τα πράγματα γίνονται ενδιαφέροντα και ίσως λίγο αντίθετα. Εκείνοι που έχουν χαμηλό θετικό θυμικό, δεν έχουν απαραίτητα αρνητικό συναίσθημα. Αυτό που συμβαίνει, είναι πως οι διαθέσεις τους χαρακτηρίζονται από καταστάσεις αισθημάτων που υποδηλώνουν την απουσία θετικών συναισθημάτων καθώς και την έλλειψη ενέργειας. Στοιχεία όπως «υποτονία» (sluggish), «υπνηλία» (drowsy), «ανία» (dull), μπορούν να ταιριάξουν εδώ (Judge, 1992; Watson & Tellegen, 1985; Watson & A, 1992; Wright & Staw, 1999).

Το εργασιακό περιβάλλον ενδέχεται να επηρεάζει τα διάφορα επίπεδα του θυμικού σε διάφορους βαθμούς. Η κατάσταση των θυμικών εμπειριών (state affective experiences) όπως της διάθεσης και των συναισθημάτων, δείχνει να επηρεάζεται άμεσα από τα διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η ποιότητα του σχεδιασμού της εργασίας, οι ομάδες ή η ηγεσία (Brief & Weiss, 2002; George & Brief, 1992). Αντίθετα, η χαρακτηριστική θυμική εμπειρία (trait affectivity) είναι πιθανό να επηρεάζεται μόνο από ψυχοθεραπευτική παρέμβαση, εγκεφαλική βλάβη, χρήση φαρμάκων, και επομένως δεν είναι επιρρεπής σε φυσική μεταβολή ή ως απάντηση σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον (Parkinson et al., 1996).

Παρόλα αυτά, η χαρακτηριστική θυμική εμπειρία (trait affectivity) μπορεί να παράσχει ένα κατώφλι ερεθισμού για τις διακυμάνσεις των εμπειρικών καταστάσεων (Rosenberg, 1998). Έτσι, η αρνητική θυμική εμπειρία (negative affectivity) σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα καταστάσεων αρνητικής θυμικής εμπειρίας στην εργασία (Fortunato et al., 1999; Heinisch & Jex, 1997; Schaubroeck et al., 1992). Συγκεκριμένα, τα άτομα που ως σταθερή διάθεση εμφανίζουν ψηλά επίπεδα αρνητικού θυμικού εμφανίζονται πιο ευαίσθητα στα αρνητικά ερεθίσματα, και κατά συνέπεια, είναι πιθανότερο να βιώνουν αρνητικά συναισθήματα στην εργασία σε σχέση με τα άτομα που έχουν υψηλό θετικό θυμικό (Parkes, 1990). Επίσης, τείνουν να βιώνουν θετική διάθεση λόγω θετικών συμβάντων στο εργασιακό περιβάλλον για μικρότερο χρόνο σε σύγκριση με αυτούς που έχουν υψηλό θετικό θυμικό (Brief et al., 1995).

Συγκεφαλαιώνοντας και λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρικές μελέτες και θεωρίες που έχουν αναφερθεί πιο πάνω, το θετικό θυμικό των εργαζομένων επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον, και αυτό με τη σειρά του, επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

2.5 Καθοδήγηση προϊσταμένου (Supervisory Coaching)

Με την ταχεία αλλαγή της φύσης της εργασίας, της τεχνολογικής προόδου και του παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι οργανώσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη για μια διαφορετική ηγετική προσέγγιση για τη διατήρηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα η καθοδήγηση

από τον επιβλέποντα (supervisor) έχει λάβει σημαντική προσοχή τα τελευταία χρόνια ως ένας νέος τρόπος ηγεσίας στους οργανισμούς (Gilley, 2000; Park et al., 2008). Πολλές μελέτες έχουν αναφέρει τα πιθανά οφέλη της καθοδήγηση σχετικά με την παρακίνηση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό (Evered & Selman, 1989; Orth et al., 1987).

Η μέθοδος της καθοδήγησης έχει καθοριστεί σαν μια μέθοδος που βελτιώνει τα προβλήματα στην εργασιακή απόδοση (Fournies & Fournies, 1999), η οποία είναι μια καθημερινή πρακτική που βοηθά τους εργαζομένους να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης και των ικανοτήτων τους (Orth et al., 1987; Popper & Lipshitz, 1992). Πρόκειται για μια διαδικασία παροχής οδηγιών, ενθάρρυνσης και υποστήριξης προς τον εκπαιδευόμενο (Redshaw, 2000) και σαν διαδικασία από την οποία ο καθοδηγητής δημιουργεί σχέσεις με τους άλλους διευκολύνοντας τους να μάθουν (Mink, 1993).

Η καθοδήγηση από το μάνατζερ θεωρείται ως μέθοδος αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, με έμφαση στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων (Kim et al., 2014) και στην παρακίνηση και των δύο για βελτίωση (Hagen, 2012). Η μέθοδος αναφέρεται στις ενέργειες ενός διευθυντή ή ηγέτη που χρησιμεύει ως καθοδηγητής, και διευκολύνει την εκμάθηση στο χώρο εργασίας μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να μάθει και να αναπτυχθεί (Ellinger, 2013). Παρόλο που η καθοδήγηση διεξάγεται για να αποκαλύψει τη δυναμική του ατόμου προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση του, δεν είναι το ίδιο με τη διδασκαλία *per se*. Η καθοδήγηση από το μάνατζερ δεν αναφέρεται στην άμεση διδασκαλία των υφιστάμενων λύσεων, αλλά αποσκοπεί στην ενθάρρυνση της αυτό-ανακάλυψης του τι θέλει ο καθοδηγούμενος να μάθει, και διευκολύνει τη μάθηση (Ellinger et al., 2003; Ellinger et al., 2011; Whitmore, 2010). Συνεπώς, ο αμοιβαίος σεβασμός και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε καθοδηγητή και καθοδηγούμενο είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης (Jones et al., 2015).

Πολλοί πλέον θεωρούν την καθοδήγηση ως μια δραστηριότητα που πρέπει να εκτελείται από τους μάνατζερ (Evered & Selman, 1989; Hamlin et al., 2006). Αρκετοί ερευνητές έχουν αναπτύξει επικυρωμένες μεθόδους στον τομέα της καθοδήγησης για επιχειρήσεις (Hagen & Peterson, 2014). Η Ellinger και οι συνεργάτες της (2003) αναφέρουν κάποια παραδείγματα συμπεριφορών καθοδήγησης όπως η χρησιμοποίηση σεναρίων και παραδειγμάτων για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μάθουν, η ενθάρρυνση των εργαζομένων να διευρύνουν τις προοπτικές τους βοηθώντας τους να δουν τη μεγάλη εικόνα, η παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, η επιδίωξη ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους ώστε να

διασφαλιστεί ότι επωφελούνται από τις αλληλεπιδράσεις, η προσφορά πόρων ώστε να μπορούν να εργάζονται πιο αποτελεσματικά κλπ.

Οι Krazmien και Berger (1997) αναφορικά με την καθοδήγηση, τόνισαν τη συνεχόμενη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και την επικοδομητική ανατροφοδότηση για τη διασαφήνιση των προτύπων απόδοσης και την παρακίνηση των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η καθοδήγηση μπορεί να συνδέεται εννοιολογικά με την «initiating structure» (ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης καθορίζει τους ρόλους του ηγέτη και των μελών του ομίλου, ξεκινάει δράσεις, οργανώνει ομαδικές δραστηριότητες και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελεστούν οι εργασίες στην ομάδα) συμπεριφορά των ηγετών, διότι έχει εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης όπου ο καθοδηγητής καθορίζει και οργανώνει τους ρόλους και τους στόχους για τους υπαλλήλους του. Από την άλλη πλευρά, οι καθοδηγητές επίσης παρέχουν υποστήριξη και εκτίμηση στους εργαζομένους, που σχετίζεται με τη «consideration» (είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης παρουσιάζει ανησυχία για την ευημερία των μελών της ομάδας) συμπεριφορά των ηγετών (Heslin et al., 2006).

Γενικά στη βιβλιογραφία υπάρχει μια ομοφωνία σχετικά με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική καθοδήγηση. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι δεξιότητες ακρόασης, αναλυτικές δεξιότητες, αποτελεσματικές τεχνικές αμφισβήτησης, παρατήρηση, παροχή και λήψη ανατροφοδότησης, επικοινωνία και καθορισμός προσδοκιών και δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος (Graham et al., 1993; King & Eaton, 1999; Orth et al., 1987; Phillips, 1994; Phillips, 1996). Παρόλη την αναγνώριση της καθοδήγησης σαν πολύ σημαντική, σε μια μελέτη της διοίκησης ξενοδοχείων, διαπιστώθηκε ότι ενώ οι μάνατζερ αναγνώρισαν τη σημασία της καθοδήγησης για τη βιομηχανία τους και τους οργανισμούς, οι απαντήσεις αποκάλυψαν επίσης ότι δεν παρείχαν αποτελεσματική καθοδήγηση στις οργανώσεις τους (Krazmien & Berger, 1997). Μετέπειτα μελέτες αναφέρουν ότι τα προγράμματα καθοδήγησης για τους μάνατζερ, ενισχύουν τη συμπεριφορά τους στην εργασία υποδεικνύοντας πως τα προγράμματα έχουν θετικό αντίκτυπο στις συμπεριφορά των μάνατζερ (Marsh, 1992; Peterson, 1996).

2.5.1 Αποτελέσματα καθοδήγησης

Η συμπεριφορά καθοδήγησης του μάνατζερ έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται πιο υπεύθυνα και να βοηθούν τους συναδέλφους τους. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν καλύτερη καθοδήγηση παρουσιάζουν καλύτερη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά. Αυτό συμβαίνει γιατί σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Social exchange theory), οι υφιστάμενοι που επωφελούνται από την καθοδήγηση των μάνατζερ είναι πιο πιθανό

να ανταποκριθούν μέσω της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς (Kwan et al., 2011). Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι είναι πιθανό να μιμηθούν την υποστηρικτική συμπεριφορά του ηγέτη τους και ως εκ τούτου, να επιδείξουν μεγαλύτερες φιλότιμες συμπεριφορές οι ίδιοι, σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning theory). Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης αναφέρει πως αυτοί με υψηλότερο εργασιακό καθεστώς, όπως οι μάνατζερ των τμημάτων, παρατηρούνται από τους υφισταμένους τους και πως οι πράξεις τους γίνονται παράδειγμα προς μίμηση (Bandura, 1977).

Στη μέχρι σήμερα έρευνα, η καθοδήγηση από τον μάνατζερ βρέθηκε να συνδέεται με διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως την εργασιακή ικανοποίηση (Ellinger et al., 2003), την ατομική και οργανωσιακή απόδοση (Ellinger et al., 2011), την ποιότητα των υπηρεσιών, την τάση για φυγή (Slåtten et al., 2011) τη δέσμευση και την ποιότητα των υπηρεσιών (Elmadağ et al., 2008). Η αποτελεσματική καθοδήγηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό καθώς και αυξημένα επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων (McCarthy & Milner, 2013). Παράλληλα, μπορεί να θεωρηθεί προνόμιο από τους υφισταμένους, καθώς μπορεί να τους βοηθήσει να διευρύνουν την προσωπική τους μάθηση και να χειριστούν το έργο τους και ως εκ τούτου, είναι πιθανό να συμμετέχουν σε φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές (Eby et al., 2015).

Οι εργαζόμενοι μέσω της καθοδήγησης αναπτύσσουν και διατηρούν τις γνώσεις τους σχετικά με τα προϊόντα, τους πελάτες και τις διαδικασίες της εργασίας. Τους παρέχει δεξιότητες ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους πελάτες, να ανταποκρίνονται στα αιτήματά τους και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση. Παράλληλα, ενισχύει το κίνητρο τους για βελτίωση και ατομική πρωτοβουλία (Liu & Batt, 2010), μετριάζει την ασάφεια ενός στόχου και υποκινεί τη διαδικασία του αυθόρμητου καθορισμού στόχων, διευκρινίζοντας τις προσδοκίες απόδοσης (Locke & Latham, 1991).

Η καθοδήγηση αποτελεί μια σειρά συνεχόμενων συνομιλιών και δράσεων που προωθούν τη συνεχόμενη ανταλλαγή εμπειριών, ανατροφοδότησης και ενθάρρυνσης (Heslin et al., 2006). Επομένως, μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα σημαντικό όχημα μέσω του οποίου διαμορφώνονται συγκεκριμένες γνώσεις και οργανωτικά πρότυπα και διασκορπίζονται μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Μελέτες παρουσιάζουν πως η παρέμβαση της καθοδήγησης οδηγεί σε επιτυχημένες επιδόσεις, ενισχύοντας τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και επιτρέποντας στους εργαζομένους να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιήσουν τη συλλογική γνώση (Mulec & Roth, 2005).

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Η εργασιακή σιωπή, δηλαδή η παρακράτηση οποιασδήποτε γνήσιας μορφής έκφρασης της συμπεριφοράς του ατόμου, γνωστικής ή και συναισθηματικής αξιολόγησης των οργανωσιακών περιστάσεων προς τα άτομα που είναι σε θέση να αλλάξουν την κατάσταση, είναι ένα επιζήμιο φαινόμενο τόσο για τα άτομα όσο και για τον οργανισμό (Pinder & Harlos, 2001). Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005). Όπως αναφέρεται, η διαδικασία του αν θα μιλήσεις ή όχι εμπεριέχει γνωστικά και συναισθηματικά στοιχεία (Milliken et al., 2003). Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη ότι στον εργασιακό χώρο το άτομο βιώνει θυμικές καταστάσεις (Gross & John, 2003; Zohar et al., 2003), που επηρεάζουν την νοητική του κατάσταση και τη συμπεριφορά του (Isen et al., 1978; Nygren et al., 1996), υποθέτουμε ότι θα επηρεάζουν και τη συμπεριφορά σιωπής. Επιπλέον, η ανάρρωση από την εργασία επιτρέπει στο άτομο να επαναφέρει τα ψυχοβιολογικά συστήματα στην προ εργασιακή κατάσταση (Sonnentag & Geurts, 2009) επιφέροντας θετικό θυμικό. Βασιζόμενοι στα ανωτέρω αλλά και όσα έχουν αναφερθεί στο γενικό μέρος της εργασίας έχουμε διατυπώσει τις παρακάτω υποθέσεις.

3.2 Ανάρρωση και θετικό θυμικό

Οι στρεσογόνοι παράγοντες και τα αρνητικά γεγονότα στην εργασία σχετίζονται με δυσμενείς θυμικές καταστάσεις (Gross et al., 2011; Zohar et al., 2003). Γενικά θεωρείται, ότι κατά τη διαδικασία της εργασίας, ιδιαίτερα στην παρουσία στρεσογόνων παραγόντων, προκαλούνται αντιδράσεις έντασης, όπως η κόπωση και το χαμηλό θετικό θυμικό (Fuller et al., 2003; Totterdell et al., 2006; Zohar et al., 2003). Η ανάρρωση μπορεί να θεωρηθεί το αντίθετο της διαδικασίας της καταπόνησης και αναφέρεται στη διαδικασία στην οποία τα στρεσαρισμένα ψυχοβιολογικά συστήματα επιστρέφουν στο επίπεδο προ-στρες (Meijman & Mulder, 1998). Επίσης, περιγράφεται και σαν διαδικασία εκτόνωσης (unwinding processes) (Frankenhaeuser & Johansson, 1986), ανάρρωσης (recuperation) (Strauss-Blasche et al., 2000), ή αποκατάστασης (restoration) (Hartig et al., 2003). Συνεπώς, μέσω της ανάρρωσης βελτιώνεται η σωματική και ψυχική ευεξία των εργαζομένων, μειώνεται η φυσιολογική ενεργοποίηση, αυξάνεται η εργασιακή απόδοση και αναπληρώνονται οι ψυχικές και φυσιολογικές δυνατότητες των ατόμων (Sonnentag & Geurts, 2009; Zijlstra et al., 2014). Το θετικό θυμικό αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου το άτομο αισθάνεται ενεργητικό, δυνατό και ευχαριστημένο (Watson et al., 1999). Οι Sonnentag και Fritz αναφέρουν πως με τις εμπειρίες χαλάρωσης, αυξάνεται το θετικό θυμικό και μειώνονται οι αρνητικές επιδράσεις του

εργασιακού άγχους (2007). Το αποτέλεσμα δηλαδή της ανάρρωσης είναι η αύξηση του θετικού θυμικού.

Η θεωρία της διατήρησης των πόρων (COR) και το μοντέλο προσπάθειας ανάρρωσης (Meijman & Mulder, 1998) παρέχουν το θεωρητικό πλαίσιο για το προαναφερθέν θέμα. Σύμφωνα με τους Meijman και Mulder (1998), οι αγχωτικοί παράγοντες που αντιμετωπίζουμε κατά τη διάρκεια της εργασίας απομυζούν τους πόρους. Επειδή οι πόροι είναι πεπερασμένοι, είναι σημαντικό να ξεφύγουμε από τις αγχωτικές καταστάσεις και να αναπληρώσουμε τους πόρους μας σε τακτική βάση (Meijman & Mulder, 1998). Παράλληλα, η θεωρία των πόρων αναφέρει ότι οι άνθρωποι έχουν ως βασικό κίνητρο να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να προστατεύσουν αυτά που εκτιμούν, δηλαδή τους πόρους τους, που μπορεί να είναι υλικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί ή ενεργειακοί. Γενικά οι πόροι είναι όλες εκείνες οι προσωπικές ενέργειες, χαρακτηριστικά, αντικείμενα και καταστάσεις που εκτιμώνται από τα άτομα ή που εξυπηρετούν, ως μέσο, για απόκτηση άλλων αντικειμένων, προσωπικών χαρακτηριστικών, συνθηκών ή ενεργειών (Hobfoll, 2001).

Όταν βιώνεις την απώλεια των πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι μια απειλή και “προκειμένου να επέλθει η ανάρρωση, νέοι πόροι πρέπει να αποκτηθούν και αυτοί που έχουν χαθεί πρέπει να αποκατασταθούν” (Querstret & Cropley, 2012, p.341). Μελέτες αναφέρουν ότι τα άτομα τα σαββατοκύριακα έχουν την ευκαιρία να επανακτήσουν τους πόρους τους και να κερδίσουν επιπρόσθετους πόρους, όπως αυξημένη ενέργεια, αυτό-αποτελεσματικότητα και θετικό θυμικό (Fritz & Sonnentag, 2005) Κερδίζοντας καινούργιους εσωτερικούς πόρους όπως ενέργεια, αυτό-αποτελεσματικότητα ή θετική διάθεση συντείνεις επιπλέον στην αποκατάσταση των απειλούμενων πόρων (Sonnentag & Fritz, 2007).

Σε ημερήσιο επίπεδο, η ανάρρωση αφορά κυρίως την αποκατάσταση των συναισθηματικών και ενεργητικών πόρων, όπως το θετικό θυμικό και τη μείωση των αρνητικών διαθέσεων που δημιουργήθηκαν κατά την διάρκεια της εργασίας. Κατά συνέπεια, υποθέτουμε πως η αναπλήρωση των χαμένων πόρων, δηλαδή το αποτέλεσμα της ανάρρωσης το πρωί θα σχετίζεται θετικά το θετικό θυμικό κατά τη διάρκεια της ημέρας.

Υπόθεση 1 : Η ανάρρωση σχετίζεται θετικά με το θετικό θυμικό.

3.3 Θετικό θυμικό και εργασιακή σιωπή

Σε μελέτη τους οι Isen και Baron (1991) προτείνουν πως το θετικό θυμικό έχει συνέπειες και διαφορετικά αποτελέσματα όπως οι νοητικές διεργασίες των εργαζομένων, η στάση τους προς την εργασία και οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία

διεύρυνσης και δόμησης, το θετικό θυμικό διευρύνει τη γνωστική λειτουργία και τη δεξαμενή σκέψης και δράσης των ατόμων (Fredrickson, 2004). Με άλλα λόγια διευρύνει την προσοχή που είναι ένας μηχανισμός που υποκρύπτει μια σειρά παρατηρούμενων αλλαγών στη γνωστική λειτουργία όπως π.χ. αυξημένη δημιουργικότητα (Isen & Geva, 1987). Επίσης, όσον αφορά τη δόμηση, το θετικό θυμικό επιδρά στην ανθεκτικότητα των ατόμων και στην ενίσχυση των πόρων, στην αντιμετώπιση καταστάσεων και στις κοινωνικές σχέσεις (Fredrickson & Joiner, 2002; Waugh & Fredrickson, 2006). Επιπλέον, το μοντέλο επηρεασμού-πληροφόρησης (affect-as information model) (Clare et al., 2001; Schwarz, 2001) υποδηλώνει ότι τα άτομα μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα το θυμικό τους ως στοιχείο για να διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατάλληλη αντίδραση σε ορισμένες κοινωνικές καταστάσεις. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει πως «γνωρίζουμε πως κρίνουμε κάτι από το πώς αισθανόμαστε προς αυτό» (Suri & Gross, 2012, p.13).

Το θυμικό (θετικό θυμικό) έχει αποδειχθεί πως χρησιμεύει ως στοιχείο που επηρεάζει τις γνωστικές διεργασίες (cognition) (Isen et al., 1978; Nasby & Yando, 1982; Teasdale & Russell, 1983). Οι Erez και Isen 2002 (2002) ανέφεραν ότι το θετικό θυμικό επηρεάζει τα συστατικά του κινήτρου προσδοκίας², με διάφορους τρόπους και σε διαφορετικές συνθήκες (κατάλληλα για την κατάσταση σε κάθε περίπτωση) και οδηγεί σε πιο προσεκτική σκέψη σχετικά με τις απρόβλεπτες συνιστώσες μιας κατάστασης. Το θετικό θυμικό οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων, εν μέρει μέσω της αυξημένης επιμονής, όπου η επιμονή και η προσπάθεια φαίνεται να οδηγούν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, το θετικό θυμικό προωθεί τη σκληρή εργασία και προσπάθεια, ειδικότερα σε καταστάσεις όπου η επιτυχία φαίνεται πιθανή (Isen, 2015). Τα άτομα που βιώνουν θετικό θυμικό είναι περισσότερο αποτελεσματικά στη σκέψη και στην επίλυση των προβλημάτων, σκέφτονται προσεκτικά, με ανοικτό πνεύμα, και διαφοροποιούνται ανάμεσα σε διαφορετικά είδη υλικών και καταστάσεων. (Barone et al., 2000; Estrada et al., 1997; Isen et al., 1991; Kraiger et al., 1989; Urada & Miller, 2000).

² Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964. Η θεωρία δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (όπως κάνουν οι θεωρίες των Maslow και Herzberg), αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος. Η θεωρία προσδοκιών προεβλέπει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα / στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η υποκίνηση, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δύο παραγόντων : της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση θα οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό.

Η εργασιακή σιωπή αφορά την παρακράτηση οποιασδήποτε μορφής γνήσιας έκφρασης της συμπεριφοράς του ατόμου, γνωστικής ή και συναισθηματικής αξιολόγησης των οργανωσιακών καταστάσεων προς τα άτομα που είναι σε θέση να αλλάξουν ή να διορθώσουν την κατάσταση (Pinder & Harlos, 2001). Ορισμένοι ερευνητές επεσήμαναν τον ρόλο των συναισθημάτων, όπως ντροπή, θυμός, ενοχή τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση σου να μιλήσεις (Brinsfield et al., 2009; Fontes, 2007). Με επικέντρωση στο θυμικό παρατηρούμε ότι τα διακριτά (θυμός, ντροπή) συναισθήματα μπορούν απευθείας να αναστείλουν το να μιλήσεις για νέες ιδέες (Edwards, Ashkanasy & John Gardner, 2009; Harvey et al., 2009; Kish-Gephart et al., 2009; Detert & Burris, 2007). Πολύ σημαντικά είναι και τα κίνητρα των ατόμων που μπορεί ενεργά να παρακρατήσουν πληροφορίες, για προστασία του εαυτού τους (φόβος) ή επειδή έχουν παραιτηθεί (υποταγή), ή λόγω απόσυρσης και αποδέσμευσης ή επειδή πιστεύουν πως το να μιλήσουν δεν θα επιφέρει κανένα αποτέλεσμα (Pinder & Harlos, 2001; van Dyne et al., 2003; Brinsfield, 2013).

Στον αντίποδα της σιωπής, το θετικό θυμικό παρέχει στους εργαζόμενους την ικανότητα να έχουν ευρεία σκέψη και να εντοπίζουν καινοτόμες λύσεις για θέματα και ανησυχίες στην εργασία (Lam et al., 2013) οδηγώντας τους σε φιλοκοινωνικές συμπεριφορές στην καθημερινή ζωή (George, 1991; Snippe et al., 2017). Αυτό αντιστοιχεί στη θεωρία ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν στην φιλοκοινωνική συμπεριφορά για να διατηρήσουν μια θετική διάθεση (Carlson et al., 1988). Μελέτες δείχνουν ότι το ύψος του θετικού θυμικού που βιώνεται από έναν εργαζόμενο επηρεάζει σημαντικά την πρόθεση του προς εκτέλεση φιλότιμων εργασιακών συμπεριφορών (Isen et al., 1991; Williams & Shiaw, 1999). Το θετικό θυμικό μπορεί να αυξήσει την αίσθηση της αυτοεκτίμησης των ανθρώπων παρέχοντας μια αισιόδοξη άποψη των δικών τους ικανοτήτων και πόρων για να βοηθούν τους ανθρώπους, και στη συνέχεια να ενεργούν με πιο φιλοκοινωνικό τρόπο (Wang & Saudino, 2015).

Βασιζόμενοι στις προαναφερόμενες θεωρίες υποθέτουμε πως το θετικό θυμικό στην εργασία λειτουργεί σαν κίνητρο (π.χ. με εντοπισμό καινοτόμων λύσεων για την αντιμετώπιση ανησυχιών στην εργασία) ενισχύοντας την επιθυμία του ατόμου να συμβάλει σε μια θετική διαφορά στον εργασιακό χώρο. Με άλλα λόγια, το θετικό θυμικό σαν παρακινητικός μηχανισμός θα επηρεάσει τον υποκείμενο αναμενόμενο υπολογισμό της χρησιμότητας που βασίζεται στην απόφαση κάποιου να παραμείνει σιωπηλός με τρόπο ώστε να μειώνει την αναμενόμενη πιθανότητα των αρνητικών επιπτώσεων της φωνής. Επίσης, τα άτομα που βιώνουν θετικό θυμικό, δηλαδή είναι εμπνευσμένα, αποφασισμένα, ενεργητικά και ενθουσιώδη πιθανό να ερμηνεύσουν την έκβαση της κατάστασης με θετικό τρόπο και γι' αυτό

να μειώσουν τη συμπεριφορά της σιωπής. Επομένως υποθέτουμε ότι το θετικό θυμικό συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή.

Υπόθεση 2 : Το θετικό θυμικό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή.

3.4 Έμμεση σχέση ανάρρωσης και εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού

Η ανάρρωση σχετίζεται με αύξηση του θετικού θυμικού, ενώ η εργασιακή σιωπή σχετίζεται με αισθήματα παραίτησης, αποδέσμευσης και χαμηλής αυτοεκτίμησης. Όταν τα άτομα δεν αναρρώνουν επαρκώς, βιώνουν αρνητικό θυμικό (Sonnentag et al., 2008) και χαμηλό θετικό θυμικό (Sonnentag, 2010). Το χαμηλό θετικό θυμικό οδηγεί σε αδράνεια (Frijda, 1986), επομένως το άτομο πιθανό να αυξάνει τη συμπεριφορά σιωπής. Αντίθετα όταν τα άτομα αναρρώνουν, βιώνουν θετικό θυμικό, δηλαδή είναι έτοιμα χωρίς να τους ζητηθεί να δεσμευτούν σε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση τους παρουσιαστεί (Frijda, 1986). Συνεπώς η συμπεριφορά σιωπής μειώνεται.

Σύμφωνα με την υπόθεση 1 η ανάρρωση σχετίζεται με το θετικό θυμικό θετικά. Δηλαδή, όταν έχω αναρρώσει τότε το θετικό θυμικό μου αυξάνεται. Παράλληλα, σύμφωνα με την υπόθεση 2 το θετικό θυμικό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή. Δηλαδή, όταν έχω υψηλό θετικό θυμικό τότε η εργασιακή σιωπή μειώνεται. Επομένως, με βάση τα προαναφερθέντα και σύμφωνα με τις υποθέσεις 1 και 2, υποθέτουμε ότι υπάρχει έμμεση σχέση ανάμεσα στην ανάρρωση και στην εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού.

Υπόθεση 3: Η ανάρρωση σχετίζεται έμμεσα με την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού.

3.5 Ο ρυθμιστικός ρόλος (moderator) της καθοδήγησης του προϊσταμένου στη σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής

Ο ρυθμιστής στην ουσία επηρεάζει τη σχέση ανάμεσα στον προβλεπτικό παράγοντα (X) και το αποτέλεσμα (Y). Δηλαδή η σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής διαφοροποιείται για κάθε επίπεδο της καθοδήγησης του προϊσταμένου.

Το θετικό θυμικό, πιθανό, συντείνει στη μείωση της εργασιακής σιωπής, μέσω της διευκόλυνσης της λήψης αποφάσεων σχετικά με την κατάλληλη αντίδραση σε ορισμένες κοινωνικές καταστάσεις (Clore et al., 2001; Schwarz, 2001) και μέσω της αύξησης της αυτοεκτίμησης των ατόμων, παρέχοντας τους μια αισιόδοξη άποψη για τις ικανότητες τους να βοηθούν τους ανθρώπους (Wang & Saudino, 2015).

Η καθοδήγηση είναι μια βοηθητική και διευκολυντική διαδικασία που επιτρέπει στα άτομα/ομάδες και στους οργανισμούς να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ικανότητες, επιδόσεις και να ενισχύσουν την προσωπική τους αποτελεσματικότητα, ανάπτυξη και εξέλιξη (Hamlin et al., 2009). Μέσω της βελτιώνεται η απόδοση, η οργάνωση (Ellinger et al., 2003), η εργασιακή δέσμευση (Ellinger, 1999), η οργανωσιακή δέσμευση και μειώνεται η τάση για φυγή (turnover) (Har, 2008). Ο Agarwall και συνεργάτες (2009) εξέτασαν την επίδραση της καθοδήγησης στη συνολική απόδοση σε μεγάλη πολυεθνική εταιρία και η ανάλυση κατέδειξε σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στη συχνότητα της καθοδήγησης των ανωτέρων στελεχών στον οργανισμό και της απόδοσης των μάνατζερ μέσης γραμμής. Η καθοδήγηση από τον μάνατζερ μπορεί να θεωρηθεί προνόμιο και πολύτιμος πόρος από τους υφισταμένους, καθώς μπορεί να τους βοηθήσει να διευρύνουν την προσωπική τους μάθηση και να χειριστούν το έργο τους (Eby et al., 2015).

Σύμφωνα με την θεωρία των πόρων, τα άτομα έχουν κίνητρο να αποκτούν, να διατηρούν και να προστατεύουν τους πόρους τους. Συγκεκριμένα, η θεωρία υποστηρίζει πως τα άτομα πρέπει να φέρουν πόρους για να αποτρέψουν την απώλεια των πόρων και ότι αυτοί που έχουν μεγαλύτερο σύνολο πόρων είναι λιγότερο ευάλωτοι στην απώλεια. Τα άτομα με ισχυρό σύνολο πόρων αναζητούν ευκαιρίες για να διακινδυνεύσουν τους πόρους τους για να αυξήσουν τα κέρδη πόρων (gain spiral) (Hobfoll & Shirom, 2001).

Στο εργασιακό περιβάλλον της υγείας που υπάρχουν πολλές απαιτήσεις, η δημιουργία ισχυρού συνόλου πόρων μέσω της καθοδήγησης του προϊσταμένου, αναμένεται να οδηγήσει τα άτομα να αναζητούν ευκαιρίες για να διακινδυνεύσουν τους πόρους τους και επομένως να εμφανίζουν φιλότιμες εργασιακές συμπεριφορές και να είναι πιο αποδοτικοί. Η καθοδήγηση, σαν πολύτιμος επιπλέον πόρος αναμένεται να διαφοροποιήσει τη σχέση ανάμεσα στο θετικό θυμικό και την εργασιακή σιωπή.

Υπόθεση 4: Η σχέση του θετικού θυμικού και της εργασιακής σιωπής ρυθμίζεται από την καθοδήγηση του προϊσταμένου, έτσι ώστε όταν η καθοδήγηση είναι χαμηλή, η σχέση αυτή είναι πιο ισχυρή.

3.6 Ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης τους προϊσταμένου στην έμμεση σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω υποθέσεις προτείνουμε και δοκιμάζουμε ένα μοντέλο ρυθμιστικής διαμεσολάβησης (moderated mediation). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υποθέσαμε ότι το θετικό θυμικό διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ανάρρωσης και εργασιακής σιωπής (υπόθεση 3). Επιπλέον, προτείνεται ότι η καθοδήγηση του προϊστάμενου ρυθμίζει

(moderates) τη σχέση ανάμεσα στο θετικό θυμικό και την εργασιακή σιωπή (υπόθεση 4). Συνολικά, αναμένουμε ότι η έμμεση επίδραση της ανάρρωσης πάνω στην εργασιακή σιωπή, εξαρτάται από την καθοδήγηση του προϊστάμενου. Ως εκ τούτου, προτείνουμε την παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση 5: Η έμμεση σχέση ανάμεσα στην ανάρρωση και την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού επηρεάζεται από την καθοδήγηση του προϊστάμενου έτσι ώστε όταν η καθοδήγηση του προϊστάμενου είναι χαμηλή, η σχέση αυτή είναι πιο ισχυρή.

4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ελεγχθούν οι προαναφερόμενες υποθέσεις της παρούσας διατριβής. Αρχικά, διασαφηνίζεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η έρευνα και ακολούθως, γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος της μελέτης, της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων και τέλος, των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, όσον αφορά στις υπό εξέταση μεταβλητές.

4.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Μέσα από τη μελέτη της αρθρογραφίας αναφορικά με τη συμπεριφορά της εργασιακής σιωπής καθώς και άλλων παραγόντων της παρούσας έρευνας, όπως το θετικό θυμικό και η ανάρρωση, κρίθηκε σκόπιμο να εφαρμοστεί η μέθοδος του ημερολόγιου (diary study). Η μέθοδος του ημερολόγιου επιτρέπει την εξέταση των γεγονότων και εμπειριών στο φυσικό, αυθόρμητο πλαίσιο, παρέχοντας συμπληρωματικές πληροφορίες από αυτές που μπορούν να αποκτηθούν με πιο παραδοσιακές μεθόδους (Bolger et al., 2003). Ταυτόχρονα, χρησιμοποιείται για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων σχετικά με τις συμπεριφορές των χρηστών, τις δραστηριότητες και τις εμπειρίες στην πάροδο του χρόνου. Τα δεδομένα αυτά είναι αυτοαναφερόμενα (με ερωτηματολόγιο) από τους συμμετέχοντες κατά μήκος ενός χρονικού διαστήματος, που στην περίπτωση της μελέτης αυτής είναι πέντε ημερών, από Δευτέρα μέχρι Παρασκευή. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε σε δύο περιόδους μέσα στην ημέρα, μία το πρωινό πριν οι φυσιοθεραπευτές να ξεκινήσουν την εργασία τους και μια το μεσημέρι μετά ακριβώς από το τέλος της εργασίας. Για την μέτρηση των μεταβλητών έγινε χρήση κλιμάκων μέτρησης από την ήδη υπάρχουσα αρθρογραφία, που ήταν διαμορφωμένες για μελέτη ημερολόγιο, οι οποίες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα με τη μέθοδο της διπλής μετάφρασης.

4.3 Δείγμα και διαδικασία συλλογής των δεδομένων

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 46 (46*5) εργαζόμενους φυσιοθεραπευτές στα Γενικά Νοσοκομεία Λευκωσίας, Λάρνακας και Αμμοχώστου. Σκοπός ήταν να χρησιμοποιηθεί ένα ομοιογενές δείγμα εργαζομένων, με έντονη αλληλεπίδραση και συνεργασία, κατάλληλο για την εξέταση του θέματος.

Η έρευνα έλαβε χώρα τον Μάρτιο του 2015. Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη από τον ίδιο τον ερευνητή, όπως και η συλλογή. Παράλληλα, έγινε προσπάθεια διατήρησης της ανωνυμίας των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων με τη διαδικασία του κλειστού φακέλου. Μέσα στο ερωτηματολόγιο υπήρχε συνημμένη επιστολή, που εξηγούσε το σκοπό το

αντικείμενο που πραγματεύεται η έρευνα και τους ενημέρωνε για την διαφύλαξη της ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας των απαντήσεων τους. Συνολικά διανεμήθηκαν 53 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων επιστράφηκαν επαρκώς απαντημένα τα 46 (αντιστοιχούν σε 230 απαντήσεις μέσα στην εβδομάδα) με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται στο 87%. Από την μελέτη των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος θα πρέπει να επισημανθούν τα εξής: Το ποσοστό των γυναικών του δείγματος είναι 75%, ενώ των ανδρών 25%. Η μεγαλύτερη μερίδα ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 36-40 (32%). Επίσης, μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν κάτοχοι πτυχίου 98% ενώ μόλις το 2% μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος. Το 55% του δείγματος ήταν μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, το 37% ήταν συμβασιούχοι αορίστου χρόνου και το 8% έκτακτοι συμβασιούχοι. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, το 75% συζεί στο σπίτι με τον/τη σύντροφο του και παιδιά, το 11,5 % συζεί χωρίς παιδιά, το 6.8% μένουν μόνοι τους και το 2.3% ζουν με τους γονείς τους. Τέλος, ο χρόνος προϋπηρεσίας ήταν από 6-10 χρόνια (43%), 11-15 (20%), 25+ (13%), 0-5 (13%), 21-25 (7%) και 16-20 (4%).

4.4 Κλίμακες μέτρησης

Στην παρούσα εργασία όλες οι μετρήσεις έγιναν με τη χρήση της επταβάθμιας κλίμακας Likert, όπου 1 σήμαινε διαφωνώ απόλυτα και 7 σήμαινε συμφωνώ απόλυτα. Οι κλίμακες για να είναι αποδεχτές σύμφωνα με τον Nunnally (1978) πρέπει να υπερβαίνουν την τιμή (0,70). Παρακάτω γίνεται αναλυτική αναφορά στις ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν προκειμένου να εξεταστούν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων, καθώς και οι κλίμακες μέτρησης των παραγόντων της έρευνας, ενώ ολόκληρο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 1.

Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει προσωπικές ερωτήσεις αναφορικά με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις στα δημογραφικά στοιχεία αφορούν το φύλο των ερωτηθέντων (1= Άνδρας και 2= Γυναίκα), την ηλικία τους με κλειστή απάντηση (1=25-30, 2=31-35, 3=36-40, 4=41-45, 5=46-50, 6=50+), την οικογενειακή τους κατάσταση (1= Συζώ, με τον/τη σύζυγο (σύντροφο) μου χωρίς παιδιά στο σπίτι, 2= Συζώ, με τον/τη σύζυγο (σύντροφο) μου με παιδιά στο σπίτι, 3= μένω μόνος/η χωρίς παιδιά στο σπίτι, 4= μένω μόνος/η με παιδιά στο σπίτι, 5= ζω με τους γονείς μου, 6= άλλο), το επίπεδο εκπαίδευσης τους (1= απόφοιτος πανεπιστημίου, 2= κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου). Στη συνέχεια, ο άξονας των προσωπικών ερωτήσεων αφορούσε την εργασία των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το εργασιακό καθεστώς (1= μόνιμη απασχόληση,

2= έκτακτη απασχόληση αορίστου χρόνου, 3= έκτακτη απασχόληση ορισμένου χρόνου) και τα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό με κλειστή ερώτηση (1=0-5, 2=6-10, 3=11-15, 4= 16-20, 5= 21-25, 6=25+).

4.4.1 Εργασιακή σιωπή

Η εργασιακή σιωπή μετρήθηκε με πέντε στοιχεία από της κλίμακα σιωπής των Detert και Edmondson (2011), αλλά ο προϊστάμενος δεν είχε οριστεί ως στόχος που θα λειτουργήσει προς τη σιωπή σε σχέση με τον εργασιακό χώρο ως σύνολο. Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «σήμερα στη δουλειά, δεν εξέφρασα τη γνώμη μου για τις δυσκολίες που προκαλούνται από τον τρόπο που αλληλεπιδρούν τα διοικητικά στελέχη με τους υφισταμένους», «σήμερα στη δουλειά, παρέμεινα σιωπηλός για προβλήματα στην καθημερινή ρουτίνα που εμπόδιζαν την απόδοση», «σήμερα στη δουλειά μου κράτησα για μένα ιδέες που έχω για αλλαγή αναποτελεσματικών εργασιακών πολιτικών». Η εργασιακή σιωπή μετρήθηκε σαν γενική συμπεριφορά στην αρχή του ερωτηματολογίου καθώς και ημερήσια μετά το τέλος της εργασιακής μέρας.

4.4.2 Θετικό θυμικό

Πέντε στοιχεία υιοθετήθηκαν για την κλίμακα του θετικού θυμικού από την σύντομη κλίμακα των Mackinnon και συνεργατών (1999). Ορισμένα από τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν «σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν εμπνευσμένος», «σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν ενεργητικός», «σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν αποφασισμένος». Το θετικό θυμικό μετρήθηκε στο τέλος της εργασιακής μέρας.

4.4.3 Ανάρρωση

Η ανάρρωση από την εργασία μετρήθηκε με τρία στοιχεία από την κλίμακα της Sonnentag (2003). Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα: «εξαιτίας των δραστηριοτήτων που έκανα χθες στον ελεύθερο μου χρόνο, αυτή τη στιγμή αισθάνομαι να έχω αναρρώσει», «αισθάνομαι χαλαρός» και «έχω καλή διάθεση». Οι παράμετροι της ανάρρωσης μετρήθηκαν το πρωί πριν την έναρξη της εργασιακής μέρας.

4.4.4 Καθοδήγηση προϊσταμένου

Για τη μέτρηση της καθοδήγησης του προϊσταμένου υιοθετήθηκαν τρία στοιχεία από τους Graen και Uhl-bien (1991). Αναλυτικά, έγινε χρήση των ερωτήσεων: «Σήμερα ο προϊστάμενος μου έδειξε ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις επιδιώξεις μου σχετικά με την εργασία μου», «Σήμερα ο προϊστάμενος μου ήταν πολύ φιλικός απέναντι μου», «Σήμερα ο προϊστάμενος μου χρησιμοποίησε την επιρροή του για να με βοηθήσει να λύσω τα προβλήματα στη δουλειά». Η καθοδήγηση του προϊσταμένου μετρήθηκε στο τέλος της εργασιακής μέρας.

5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)

Η παραγοντική ανάλυση έχει σαν στόχο την ανεύρεση κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών (Raftopoulos & Theodosopoulou, 2002). Αναλυτικά, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της εγκυρότητας των ερωτήσεων των πέντε βασικών μεταβλητών με παραγοντική ανάλυση περιστροφής (factor rotation). Σαν μέθοδος περιστροφής χρησιμοποιήθηκε η «Varimax».

Στον πίνακα 1 φαίνεται ότι οι απόψεις των ερωτήσεων φόρτωσαν σημαντικά τον κάθε παράγοντα, δηλαδή ήταν $\geq 0,5$. Ως εκ τούτου, συμπεραίνεται ότι οι κλίμακες μέτρησης ήταν διακριτές και συνεπώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρηθούν οι μεταβλητές.

Πίνακας 1: Παραγοντική Ανάλυση Περιστροφής

Ερωτήσεις	Γενική εργασιακή σιωπή	Ημερήσια εργασιακή σιωπή	Θετικό θυμικό	Ανάρρωση	Καθοδήγηση προϊσταμένου
Κρατώ για μένα τις ιδέες μου για την αλλαγή αναποτελεσματικών πολιτικών στην εργασία.	,88	,25	-,04	-,02	-,04
Κρατάω για τον εαυτό μου τις ιδέες μου για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.	,87	,29	-,15	-,00	-,01
Δεν εκφέρω τη γνώμη μου για τις δυσκολίες που προκαλούνται από τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι μάνατζερ (διοίκηση) με τους υφιστάμενους.	,86	,17	,04	,08	-,13
Κρατώ τις σκέψεις μου για βελτίωση των εμπειριών που έχουν οι ασθενείς/ εμπλεκόμενοι φορείς για εμάς.	,73	,29	-,04	-,04	,03
Παραμένω σιωπηλός/ή για προβλήματα στην καθημερινή ρουτίνα που εμποδίζουν την απόδοση.	,88	,24	-,06	,07	-,08
Εξαιτίας των δραστηριοτήτων που έκανα χθες στον ελεύθερο μου χρόνο, αυτή τη στιγμή αισθάνομαι να έχω αναρρώσει.	,03	-,03	,14	,92	-,03
Εξαιτίας των δραστηριοτήτων που έκανα χθες στον ελεύθερο μου χρόνο, αυτή τη στιγμή αισθάνομαι χαλαρός/η.	,05	-,03	,22	,94	,02

Εξαιτίας των δραστηριοτήτων που έκανα χθες στον ελεύθερο μου χρόνο, αυτή τη στιγμή έχω καλή διάθεση.	,00	,02	,23	,88	,10
Σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν εμπνευσμένος/η	-,14	-,23	,56	,18	-,05
Σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν σε εγρήγορση	-,08	,00	,77	,12	,05
Σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν ενεργητικός/ή	,00	-,14	,81	,23	,09
Σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν ενθουσιασμένος/η	-,07	-,23	,67	,23	,26
Σήμερα στη δουλειά αισθανόμουν αποφασισμένος/η	,05	-,06	,72	-,01	,11
Σήμερα στη δουλειά κράτησα για μένα ιδέες που έχω για αλλαγή αναποτελεσματικών εργασιακών πολιτικών.	,31	,82	-,19	,02	-,16
Σήμερα στη δουλειά, κράτησα για τον εαυτό μου τις ιδέες μου για ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.	,31	,82	-,16	,02	-,17
Σήμερα στη δουλειά, δεν εξέφρασα τη γνώμη μου για τις δυσκολίες που προκαλούνται από τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν οι μάνατζερς με τους υφισταμένους.	,22	,78	-,11	-,08	-,27
Σήμερα στη δουλειά κράτησα τις σκέψεις μου για βελτίωση των εμπειριών των ασθενών/ εμπλεκόμενων φορέων μαζί μας.	,26	,86	-,09	-,02	-,14
Σήμερα στη δουλειά παρέμεινα σιωπηλός/ή για προβλήματα στην καθημερινή ρουτίνα που εμπόδιζαν την απόδοση.	,33	,73	-,14	-,02	-,16
Σήμερα ο/η προϊστάμενος/η μου έδειξε ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις επιδιώξεις μου και σχετικά με την εργασία μου.	-,09	-,20	,15	,04	,91
Σήμερα ο/η προϊστάμενος/η μου χρησιμοποίησε την επιρροή του/της για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά.	-,29	-,17	,07	-,06	,92
Σήμερα ο/η προϊστάμενος/η μου ήταν πολύ φιλικός/η και ανοιχτός/η απέναντί μου.	-,10	-,31	,18	,13	,83

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations

5.2 Δείκτης αξιοπιστίας

Η έννοια της αξιοπιστίας άπτεται στο βαθμό που ένας παράγοντας μετράει με συνέπεια αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair et al., 2010). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των εργαλείων

μέτρησης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Ο συντελεστής ελέγχει την αξιοπιστία του κάθε παράγοντα μετρώντας την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Το εύρος της τιμής του είναι από 0 έως 1. Ελάχιστη αξιόπιστη τιμή θεωρείται το 0,7 (Nunnally, 1978). Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 2, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής Cronbach's Alpha για την αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας των μεταβλητών είναι αρκετά υψηλός και στις 5 μεταβλητές. Αυτό δηλώνει πως οι ερωτήσεις κάθε μεταβλητής σχετίζονται σε υψηλό βαθμό και ότι η εξαγωγή ενός συνολικού αθροίσματος από τα αθροίσματα των διαφορετικών ερωτήσεων μιας μεταβλητής θα ήταν αξιόπιστη σε μεγάλο ποσοστό.

Πίνακας 2 : Δείκτης Cronbach's Alpha των μεταβλητών		
Μεταβλητή	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Γενική Εργασιακή Σιωπή	,93	5
Ανάρρωση	,93	3
Καθοδήγηση Προϊστάμενου	,91	3
Θετικό Θυμικό	,80	5
Ημερήσια Εργασιακή Σιωπή	,93	5

5.3 Περιγραφικά στοιχεία των δημογραφικών και των μεταβλητών

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται και παρουσιάζονται τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων. Αναλυτικά αναφέρονται τα ποσοστά των δημογραφικών δεδομένων, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις.

Πρωτίστως, πρέπει να αναφερθεί πως η παράθεση των δεδομένων στο ερωτηματολόγιο έγινε με ομαδοποίηση κάποιων δημογραφικών δεδομένων μετά από οδηγίες του Επιτρόπου προστασίας προσωπικών δεδομένων. Συγκεκριμένα, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαίδευση, το καθεστώς εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας ήταν σε ομαδοποιημένη κλίμακα μέτρησης. Τα ποσοστά των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος παρουσιάζονται αναλυτικά στην εικόνα 3. Παρατηρώντας το διάγραμμα βλέπουμε ότι το 75% του δείγματος είναι γυναίκες. Η πλειοψηφία του δείγματος αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση δείχνει πως (75%) μένουν στο σπίτι με το σύζυγο/σύντροφο τους με παιδιά και είναι μόνιμοι ως προς το εργασιακό καθεστώς (54%). Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-40 (32%) και έχει 6-10 χρόνια εμπειρίας (43,2 %).



Εικόνα 3: Δημογραφικά στοιχεία

Ακολουθώντας, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των μεταβλητών (πίνακας 3). Παρατηρώντας τον πίνακα 3, διαπιστώνεται πως το δείγμα παρουσιάζει σε υψηλό βαθμό Θετικό θυμικό (Μ.Ο. 4,93). Ο αμέσως επόμενος παράγοντας με υψηλό μέσο όρο είναι Ανάρρωση με 4,73 και ακολουθεί η εργασιακή σιωπή, με 4,50. Αυτό σημαίνει ότι σαν σύνολο, αισθάνονται να έχουν αναρρώσει και ότι παρουσιάζουν συμπεριφορά εργασιακής σιωπής αφού βρίσκονται κοντά στην απάντηση «Μάλλον Συμφωνώ». Όσον αφορά την Καθοδήγηση του Προϊστάμενου, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν καθοδήγηση αφού ο μέσος όρος (2,89) βρίσκεται κοντά στο «Μάλλον διαφωνώ».

Έπειτα, γίνεται μελέτη των τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών. Η τυπική απόκλιση είναι ένα μέτρο υπολογισμού της μεταβολής ή της διασποράς ενός συνόλου τιμών δεδομένων. Εάν η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων τείνουν να είναι κοντά στον μέσο όρο. Αντιθέτως, όταν είναι υψηλή, τότε συνάγεται ότι οι απαντήσεις βρίσκονται σε ένα ευρύτερο πεδίο τιμών.

Πίνακας 3 : Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις

Μεταβλητή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Κλίμακα μέτρησης
Γενική Εργασιακή Σιωπή	3,26	1,81	1-7
Ανάρρωση	4,73	1,70	1-7
Καθοδήγηση Προϊστάμενου	2,89	2,00	1-7
Θετικό Θυμικό	4,93	1,30	1-7
Ημερήσια Εργασιακή Σιωπή	4,50	1,98	1-7

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα (3) οι τυπικές αποκλίσεις των πέντε κύριων μεταβλητών είναι μεγαλύτερες του >1. Συγκεκριμένα, μεγαλύτερη απόκλιση παρουσιάζει η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο με τιμή 2, ακολουθεί η εργασιακή σιωπή με 1.98 και η γενική στάση εργασιακής σιωπής με 1,80. Η ανάρρωση από την εργασία και το θετικό θυμικό παρουσιάζονται με απόκλιση 1,70 και 1,3 αντίστοιχα.

5.4 Συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών και των μεταβλητών (pearson correlations)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που προκύπτουν μεταξύ των παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία (πίνακας 4). Οι συσχετίσεις των μεταβλητών στην ουσία είναι ένα μέτρο που επιτρέπει να διαγνωστεί σε ποιο βαθμό σχετίζονται μεταξύ τους δύο ή περισσότερες μεταβλητές (Σπανούδης, 2013). Προκειμένου να ελεγχθεί η μορφή συσχέτισης των μεταβλητών (θετική ή αρνητική) καθώς επίσης και ο βαθμός έντασης (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας P), χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, ο οποίος μπορεί να πάρει τιμές από -1 έως 1. Ο συντελεστής συσχέτισης = ± 1 σημαίνει τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το πρόσημο «+» σημαίνει θετική συσχέτιση, δηλαδή, οι τιμές της μίας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης, ενώ το πρόσημο «-» σημαίνει αρνητική συσχέτιση, δηλαδή, οι τιμές της μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται της άλλης (Hall, 2015). Σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών υπάρχει όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι κάτω από ,05 ($p < .05$), ενώ όταν είναι μικρότερο από 1% ($p < 0.01$) τότε υπάρχει ισχυρή σημαντική συσχέτιση.

Μέσα από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα: Το Θετικό Θυμικό (PA) σχετίζεται αρνητικά με την γενική εργασιακή σιωπή (-,15*) και θετικά με την Ανάρρωση από την εργασία (,41**). Επίσης, η ημερήσια εργασιακή σιωπή σχετίζεται αρνητικά

με το θετικό θυμικό (-,33**) και θετικά με τη γενική εργασιακή σιωπή (,59**). Η καθοδήγηση του προϊστάμενου σχετίζεται αρνητικά με τη γενική εργασιακή σιωπή (-,19**) και την ημερήσια εργασιακή σιωπή (-,46**) ενώ σχετίζεται θετικά με το θετικό Θυμικό (,30**).

Πίνακας 4: Συντελεστής Pearson

	Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Εκπαίδευση	Εργασιακό καθεστώς	Χρόνια προϋπηρεσίας	Γ. Εργασιακή Σιωπή	Ανάρρωση	Θετικό Θυμικό	Εργασιακή σιωπή
Ηλικία	,07									
Οικογενειακή κατάσταση	-,03	-,05								
Εκπαίδευση	,02	-,08	,12							
Εργασιακό καθεστώς	-,45**	-,57**	-,03	,17*						
Προϋπηρεσία	,15*	,75**	-,04	-,11	-,55**					
Γ. Εργασιακή Σιωπή	-,12	-,15*	,09	-,08	,12	-,09				
Ανάρρωση	-,04	,14*	-,10	-,03	,08	,21**	,01			
Θετικό Θυμικό	-,18**	,12	-,18**	,10	,19**	,04	-,15*	,41**		
Εργασιακή Σιωπή	,01	,01	,02**	-,03	-,14*	,07	,59**	-,05	-,33**	
Καθοδήγηση Προϊστάμενου	-,11	-,01	-,23**	,01	,34**	-,09	-,19**	,09	,30**	-,46**

** . Συσχέτιση ισχυρά σημαντική στο επίπεδο 0,01

* . Συσχέτιση σημαντική στο επίπεδο 0,05

5.5 Ανάλυση παλινδρόμησης

Προκειμένου να ελεγχθούν οι αρχικές ερευνητικές υποθέσεις εφαρμόστηκε μια σειρά από παλινδρομικές αναλύσεις.

Στην πρώτη ανάλυση παλινδρόμησης (πίνακα 5) εξαρτημένη μεταβλητή ήταν το θετικό θυμικό, ως ανεξάρτητη μεταβλητή η ανάρρωση και μεταβλητές ελέγχου τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στον πίνακα παρατηρούμε ότι το φύλο έχει αρνητική συνεισφορά (negative contribution) στο θετικό θυμικό. Επίσης, η γενική εργασιακή σιωπή έχει αρνητική

Πίνακας 5: Ανάρρωση και θετικό θυμικό	
Constant	5,16
Φύλο	-,58**
Οικογενειακή κατάσταση	-,22**
Εργασιακό καθεστώς	,16
Γενική εργασιακή σιωπή	-,13**
Ανάρρωση (X)	,32**
R-sq	,28

Η εξαρτημένη μεταβλητή (Ψ) είναι το Θετικό Θυμικό, ** $p < .01$

συνεισφορά το θετικό θυμικό. Για τη διερεύνηση της πρώτης υπόθεσης παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στον πίνακα, η ανάρρωση από την εργασία επηρεάζει θετικά το θετικό θυμικό ($\beta = 0,31, p < ,01$) και επομένως επιβεβαιώνεται η υπόθεση 1. Ο δείκτης R-Square ($R^2 = ,28$) εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (θετικό θυμικό) το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής (ανάρρωση).

Στη δεύτερη ανάλυση παλινδρόμησης (πίνακα 6) εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εργασιακή σιωπή, ανεξάρτητη μεταβλητή το θετικό θυμικό και μεταβλητές ελέγχου τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Από τα αποτελέσματα του πίνακα 6 προκύπτει πως το θετικό θυμικό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή ($\beta = -0,33, p < ,01$) και επομένως επιβεβαιώνεται η δεύτερη υπόθεση. Σε αυτή την υπόθεση το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύει το θετικό θυμικό είναι 45% (R^2).

Πίνακας 6 : Θετικό θυμικό και εργασιακή σιωπή	
Constant	4,53
Φύλο	-,31
Οικογενειακή κατάσταση	,39**
Εργασιακό καθεστώς	-,62**
Γενική εργασιακή σιωπή	,59**
Ανάρρωση	,07
Θετικό θυμικό (X)	-,33**
R-sq	,45

Η εξαρτημένη μεταβλητή (Ψ) είναι η εργασιακή σιωπή

Πίνακας 7 : Αποτελέσματα Bootstrap για έμμεση σχέση μεταξύ ανάρρωσης και εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού

	Επίδραση (effect)	BootLLCI	BootULCI
Θετικό θυμικό	-,11	-,17	-,05

Low level confidence interval, LLCI- Upper level confidence interval, ULCI

Για την εξέταση της υπόθεσης 3 εφαρμόσαμε την μέθοδο bootstrapping με macro που αναπτύχθηκε από τους Preacher και Hayes (2004). Η ανάλυση Bootstrapping (5000 δείγματα Bootstrap με διάστημα εμπιστοσύνης 95%) έχει το πλεονέκτημα ότι δεν υποθέτει την κανονικότητα της κατανομής του δείγματος και επομένως είναι κατάλληλη για μικρά δείγματα (Shrout & Bolger, 2002). Όταν στο διάστημα εμπιστοσύνης δεν παρεμβάλλεται το 0 τότε μπορούμε να εξάγουμε ότι υπάρχει έμμεση σχέση μεταξύ του X και του Ψ.

Πίνακας 8: Ο ρυθμιστικός ρόλος της καθοδήγησης στη σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής

Constant	5,75
Φύλο	-,16
Οικογενειακή κατάσταση	,25
Εργασιακό καθεστώς	-,35
Γενική εργασιακή Σιωπή	,52**
Θετικό θυμικό	-,38**
Καθοδήγηση προϊσταμένου	-,62
Θετικό θυμικό *καθοδήγηση προϊσταμένου	,07 +
R ²	,51

Εξαρτημένη μεταβλητή Ψ εργασιακή σιωπή, + P είναι στο 10%

Ο πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης bootstrap. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το διάστημα εμπιστοσύνης δεν παρεμβάλλεται του μηδέν (-,17, -,05) και επομένως υπάρχει

έμμεση σχέση (indirect effect). Κατά συνέπεια επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3, ότι δηλαδή υπάρχει έμμεση σχέση μεταξύ της ανάρρωσης και της εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού.

Πίνακας 9 : Αποτελέσματα Bootstrap για την επίδραση του θετικού θυμικού στην εργασιακή σιωπή με moderator την καθοδήγηση του προϊσταμένου

Καθοδήγηση προϊσταμένου	Επίδραση (effect)	LLCI	ULCI
1,00	-,31**	-,52	-0,0
5,05	-,04	,74	0,2

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παλινδρομικής ανάλυσης για τη σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής και τον ρυθμιστικό ρόλο της καθοδήγησης από τον προϊστάμενο. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει αλληλεπίδραση θετικού θυμικού* καθοδήγηση προϊσταμένου στο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.1 ($b=0.7+$, $p=10\%$).

Επιπρόσθετα σε περαιτέρω ανάλυση (slope analysis), φάνηκε ότι σε χαμηλά επίπεδα καθοδήγησης του προϊσταμένου υπάρχει ισχυρή αρνητική, στατιστικά, σημαντική σχέση μεταξύ θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής ($-,31$, $p<0,1$), ενώ σε υψηλά επίπεδα καθοδήγησης η σχέση αυτή ακυρώνεται ($-,04$, $p>0,1$). Συνδυάζοντας τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καθοδήγηση ασκεί ρυθμιστικό ρόλο (moderator) στη σχέση θετικού θυμικού και εργασιακής σιωπής. Επομένως επιβεβαιώνεται η τέταρτη υπόθεση (πίνακας 9).

Πίνακας 10 : Αποτελέσματα για το ρυθμιστικό ρόλο της καθοδήγησης στην έμμεση σχέση ανάρρωσης- εργασιακής σιωπής μέσω του θετικού θυμικού

Mediator θετικό θυμικό	Καθοδήγηση προϊσταμένου	Effect Επίδραση	BootLLCI	BootULCI
	1,00	-,11	-,19	-,04
	5,05	-,01	-,09	,05

Τέλος, για την εξέταση της πέμπτης υπόθεσης παρατηρούμε στον πίνακα 10 ότι για χαμηλά επίπεδα καθοδήγησης η έμμεση σχέση ανάμεσα στην ανάρρωση και την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού είναι σημαντική, δηλαδή, η αρνητική επίδραση της ανάρρωσης στην εργασιακή σιωπή είναι σημαντική όταν η καθοδήγηση είναι χαμηλή. Αντίθετα, για υψηλά

επίπεδα καθοδήγησης προϊσταμένου η έλλειψη ανάρρωσης δεν επιδρά αρνητικά στην εργασιακή σιωπή.

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συζήτηση

Ο καταστροφικός ρόλος της εργασιακής σιωπής τόσο στους εργαζομένους όσο και στον οργανισμό αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον ζήτημα και απασχολεί έντονα τους ερευνητές τις τελευταίες δεκαετίες. Μέσα από την παρούσα εργασία, εξετάστηκε η σχέση της εργασιακής σιωπής με την ανάρρωση, το θετικό θυμικό και την καθοδήγηση του προϊστάμενου.

Καταρχάς, συζητήσαμε και βρήκαμε ότι τα άτομα που αναρρώνουν βιώνουν θετικό θυμικό. Από την ανασκόπηση της αρθρογραφίας προκύπτει πως τα αποτελέσματα της έρευνας μας ευθυγραμμίζονται με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών. Μελέτη αναφέρει πως οι εμπειρίες εκτός εργασίας βοηθούν στην βελτίωση του θετικού θυμικού (Totterdell & Parkinson, 1999). Επιπλέον, η χαλάρωση μέσω της οποίας επέρχεται η ανάρρωση παρουσιάζεται να αυξάνει το θετικό θυμικό (Sonnentag & Fritz, 2007). Ομοίως, η Sonnentag και συνεργάτες (2008) έδειξαν πως συγκεκριμένες εμπειρίες εκτός εργασίας βελτιώνουν το θυμικό στην αρχή της επόμενης εργασιακής μέρας. Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι η ανάρρωση από την εργασία επηρεάζει τη θυμική κατάσταση θετικά, δηλαδή, δημιουργεί θετικό θυμικό.

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η επίδραση του θετικού θυμικού στην εργασιακή σιωπή. Η εξέταση των αποτελεσμάτων κατέδειξε αρνητική επίδραση του θετικού θυμικού στην εργασιακή σιωπή, δηλαδή, όσο αυξάνεται το θετικό θυμικό, τόσο η εργασιακή σιωπή μειώνεται. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με τη θεωρία του μοντέλου διεύρυνσης και δόμησης που αναφέρει πως το θετικό θυμικό διευρύνει το πεδίο της προσοχής του ατόμου και την επεξεργασία των πληροφοριών καθώς επίσης δρα στην ανθεκτικότητα των ατόμων και στις κοινωνικές σχέσεις (Cohn et al., 2009; Fredrickson & Joiner, 2002). Εμπειρικές μελέτες αναφέρουν ότι το θετικό θυμικό προωθεί την εμπειριστατωμένη σκέψη και την ανοικτότητα προς την πληροφόρηση και πως αυτοί που έχουν θετικό θυμικό πιθανό να καταλήξουν σε ευνοϊκότερες εκτιμήσεις σχετικά με τους στόχους τους (Estrada et al., 1997; Isen, 2004). Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι όταν το άτομο βιώνει θετικό θυμικό θα μειώσει την εργασιακή του σιωπή.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως στην μέχρι σήμερα εμπειρική έρευνα, οι περισσότερες μελέτες συζητούσαν τον ρόλο του αρνητικού θυμικού στην εργασιακή σιωπή (Edwards, Ashkanasy & J. Gardner, 2009; Harvey et al., 2009; Kish-Gephart et al., 2009) και συγκεκριμένα πρότειναν ότι το χαμηλής ενεργοποίησης αρνητικό θυμικό αυξάνει την εργασιακή σιωπή όταν υπάρχει γνωστικός μηρυκασμός (cognitive rumination) και ότι το υψηλής ενεργοποίησης αρνητικό θυμικό μειώνει τη σιωπή όταν υπάρχουν συνθήκες υψηλών

απαιτήσεων (Madrid et al., 2015). Με δεδομένο ότι το θετικό και αρνητικό θυμικό αντιστοιχούν σε διαφορετικές διεργασίες και επηρεάζονται από διαφορετικά γεγονότα και εμπειρίες (Cacioppo & Gardner, 1999; Kanner et al., 1981; Watson et al., 1999), παρατηρήσαμε ότι στην αρθρογραφία υπάρχει έλλειψη εμπειρικών δεδομένων αναφορικά με τον ρόλο του θετικού θυμικού στη σιωπή των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, τα παραπάνω αποτελέσματα προσθέτουν νέα γνώση σχετικά με την αλληλεπίδραση του θετικού θυμικού και της εργασιακής σιωπής.

Ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο συζητήσαμε και αποδείξαμε στην παρούσα εργασία είναι η έμμεση σχέση της ανάρρωσης στην εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι από την ανασκόπηση διαπιστώσαμε ότι δεν υπάρχουν, εξ όσον γνωρίζουμε, μελέτες που να συνδέουν την ανάρρωση με την εργασιακή σιωπή, ούτε και διαμεσολαβητικός μηχανισμός αναφορικά με την σχέση αυτή. Παρόλα αυτά, μελέτες αναφέρουν τον ρόλο του θετικού θυμικού στις συμπεριφορές των εργαζομένων (Bissing-Olson et al., 2012; Diamond & Aspinwall, 2003; Fisher, 1998). Η παρούσα μελέτη ρίχνει φως στη σχέση αυτή, αποδεικνύοντας ότι η ανάρρωση πιθανόν να επηρεάζει θετικά το θετικό θυμικό το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων και ως αποτέλεσμα να μειώνει την εργασιακή σιωπή. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που αναρρώνουν, βιώνουν θετικό θυμικό, το οποίο έχει τη δυνατότητα να μειώσει την παρακράτηση πληροφοριών και ιδεών στην εργασία, καθώς ενισχύει την αντανάκλαση της θετικής και προληπτικής συμπεριφοράς των ατόμων. Θέτοντας το διαφορετικά, τα νοσοκομεία τα οποία δεν προσφέρουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναρρώσουν, στην ουσία μειώνουν τα επίπεδα θετικού θυμικού, το οποίο με τη σειρά του, θα αυξήσει τη συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων.

Αυτά τα δεδομένα επεκτείνουν την προηγούμενη έρευνα η οποία εστιάστηκε στους αρνητικούς παράγοντες επηρεασμού της εργασιακής σιωπής. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι στα μέχρι σήμερα δεδομένα και την εμπειρική έρευνα δεν υπάρχει άλλη έρευνα, εξ όσον γνωρίζουμε, που να συνδέει την ανάρρωση με την εργασιακή σιωπή, συνεισφέρουμε στη βιβλιογραφία παρέχοντας μια διαφορετική οπτική στην αντιμετώπιση της εργασιακής σιωπής. Επίσης, προσθέτουμε στην περιορισμένη εμπειρική έρευνα σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της σιωπής εκτός του εργασιακού πλαισίου, προτείνοντας ότι η ανάρρωση από την εργασία μπορεί να αποτελέσει σημαντικό προγνωστικό παράγοντα.

Η παραπάνω συζήτηση παρέχει τη δυνατότητα κατανόησης των διαμεσολαβητικών μηχανισμών που εξηγούν την επίδραση της ανάρρωσης στην εργασιακή σιωπή. Παρόλα αυτά, πολύ λίγα είναι γνωστά για τις συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν την σχέση ανάμεσα στο θετικό θυμικό και την εργασιακή σιωπή. Βασίζόμενοι στη θεωρία των πόρων, υπογραμμίζουμε

τον ρυθμιστικό ρόλο της καθοδήγησης του προϊσταμένου στην άμεση αρνητική σχέση του θετικού θυμικού και της εργασιακής σιωπής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας, η άμεση αυτή σχέση του θετικού θυμικού και της εργασιακής σιωπής είναι σημαντική μόνο όταν υπάρχει χαμηλή καθοδήγηση ενώ αντίθετα όταν έχουμε αποτελεσματική καθοδήγηση το χαμηλό θετικό θυμικό δεν επηρεάζει την εργασιακή σιωπή. Επομένως, αυτά τα αποτελέσματα προσθέτουν στην περιορισμένη αρθρογραφία σχετικά με τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με το θετικό θυμικό και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Bono et al., 2007; Bronkhorst, 2015; Trougakos et al., 2008).

Συνολικά, η παρούσα μελέτη ανέπτυξε ένα μοντέλο ρυθμιστικής διαμεσολάβησης (Moderated mediation) που στοχεύει στην παροχή μιας ολιστικής αντίληψης αναφορικά με τη σχέση της ανάρρωσης και της εργασιακής σιωπής με ταυτόχρονη διευκρίνιση του γιατί (θετικό θυμικό) και πότε (καθοδήγηση προϊσταμένου) αυτή η σχέση υφίσταται. Με αυτό τον τρόπο, συμβάλλει στην περιορισμένη έρευνα για την εργασιακή σιωπή που εξετάζει πολύπλοκα μοντέλα. Τέλος, τα αποτελέσματα μας έδειξαν ότι η ανάρρωση και η εργασιακή σιωπή είναι σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα του θετικού θυμικού αντίστοιχα, ενισχύοντας έτσι την βιβλιογραφία γύρω από το θετικό θυμικό, γενικά, και ιδιαίτερα, τη φυσιοθεραπευτική βιβλιογραφία.

6.2 Προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι μελέτες ημερολογίου επιτρέπουν την ανάλυση στρατηγικών και συμπεριφορών σε συγκεκριμένες καταστάσεις συγκρίνοντας τες με άλλες έρευνες, μπορούν να δώσουν πιο συγκεκριμένες συστάσεις σε ποιες περιπτώσεις μια μέθοδος ή μια στρατηγική διοίκησης είναι επιτυχημένη. Επίσης, τα δεδομένα που συλλέγονται σε μελέτες ημερολογίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ανατροφοδότηση και εντοπισμό καθημερινών προβληματικών χαρακτηριστικών της εργασίας. Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προσφέρουν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα για τα νοσοκομεία και τις διοικήσεις αυτών.

Πρώτον, έδειξαν πως η ανάρρωση από την εργασία είναι ζωτικής σημασίας όσον αφορά τις στάσεις των εργαζομένων και τις συμπεριφορές τους. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι δεν αναρρώνουν από την εργασία, βιώνουν χαμηλότερο θετικό θυμικό και λόγω αυτού αυξάνεται η εργασιακή τους σιωπή. Με τέτοιες προϋποθέσεις τίθενται οι βάσεις για να δημιουργηθεί κλίμα σιωπής στον οργανισμό με αποτέλεσμα τις οικονομικές απώλειες και την κακή απόδοση των εργαζομένων, τις εσωτερικές συγκρούσεις, τις απουσίες την αργοπορία αλλά επίσης και τον κυνισμό, τη δυσαρέσκεια και την απουσία επικοινωνίας ανάμεσα στους

εργαζομένους (Donaghey et al., 2011; Joinson, 1996; Milliken et al., 2003; Vakola & Bourantas, 2005). Επομένως, οι διοικήσεις των νοσοκομείων πρέπει να συνεισφέρουν στην ανάρρωση των εργαζομένων αποσκοπώντας στην αύξηση του θετικού θυμικού των εργαζομένων και στη μείωση της εργασιακής σιωπής. Όσον αφορά την ανάρρωση πολύ σημαντικά είναι τα διαλείμματα από την εργασία κατά την διάρκεια της ημέρας (Sianoja et al., 2016; Trougakos et al., 2008), στο τέλος της εργασιακής μέρας (Sonnetag, 2001; Sonnetag & Zijlstra, 2006), τα διαλείμματα από την εργασία τα Σαββατοκύριακα (Fritz & Sonnetag, 2005) καθώς και οι διακοπές (Fritz & Sonnetag, 2006; Westman & Eden, 1997).

Αναφορικά δε με το θετικό θυμικό, οι ηγέτες ενός οργανισμού φαίνεται πως επηρεάζουν τον τρόπο που αισθάνονται οι εργαζόμενοι με πολλούς τρόπους (George, 2000). Η George (1996), ακολουθώντας τους George και Brief (1992) ισχυρίστηκε πως «οι ηγέτες που αισθάνονται ενθουσιασμένοι, ενθουσιώδεις και ενεργητικοί είναι πιθανό να ενεργοποιήσουν τους οπαδούς τους για το ίδιο. Από την άλλη, οι ηγέτες που αισθάνονται συντετριμμένοι (distressed) και εχθρικοί, μπορούν ομοίως να ενεργοποιήσουν αρνητικά τους εργαζομένους» (σελ. 84). Σημαντικοί επίσης παράγοντες στη διαμόρφωση του θυμικού των εργαζομένων, είναι τα χαρακτηριστικά της ομάδας εργασίας και τα οργανωσιακά συστήματα ανταμοιβών/ τιμωρίας (organizational rewards/punishments) (George, 1996; George & Brief, 1992).

Είναι γεγονός πως οι οργανωσιακοί ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν το θετικό θυμικό των εργαζομένων ενισχύοντας τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Bono et al., 2007), παρέχοντας ευκαιρίες για ανάρρωση στην εργασία (Trougakos et al., 2008), αλλά και μετά την εργασία (Sonnetag et al., 2008), ενισχύοντας την αίσθηση της ενέργειας των εργαζομένων, παρέχοντας τους αυτονομία, αίσθηση ικανότητας και του ανήκειν (Quinn et al., 2012) και προσφέροντας υποστήριξη για τη διαχείριση της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας (Rothbard, 2001). Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές πως οι διοικήσεις των νοσοκομείων πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές οι οποίες να οδηγούν τους εργαζομένους σε θετικό θυμικό προκειμένου να μειώσουν την εργασιακή σιωπή και τα επακόλουθα αυτής.

Τέλος, εισάγοντας στην καθημερινότητα των εργαζομένων την καθοδήγηση από τον προϊστάμενο αναμένεται ότι θα μειωθεί η συμπεριφορά σιωπής των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η καθοδήγηση ενισχύει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, τις επιδόσεις των εργαζομένων και την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη τους (Hamlin et al., 2009). Επιπλέον, αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση και μειώνει τη τάση για φυγή από τον οργανισμό. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με την ανάρρωση και την εργασιακή σιωπή καθώς και το θετικό θυμικό, την εργασιακή σιωπή και τον ρυθμιστικό ρόλο της

καθοδήγησης του προϊσταμένου, αποδεικνύεται ότι σε αυτό το πολύπλοκο μοντέλο, η σχέση της καθοδήγησης είναι πολύ σημαντική. Κατά συνέπεια, έχοντας ως γνώμονα ότι η έλλειψη καθοδήγησης αυξάνει την εργασιακή σιωπή, οι διοικήσεις των νοσοκομείων θα πρέπει να εκπαιδεύσουν τα διοικητικά στελέχη στην καθοδήγηση προκειμένου να μειώσουν την εργασιακή σιωπή αλλά και να βελτιώσουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη το σοβαρό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος που συνδέεται με την εργασιακή σιωπή, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των νοσοκομείων θα πρέπει να δώσουν προσοχή σε πρακτικές και πολιτικές που να διευκολύνουν την ανάρρωση, να αυξάνουν το θετικό θυμικό, να καθοδηγούν τους εργαζομένους και να μειώνουν την εργασιακή σιωπή. Με τον τρόπο αυτό τα νοσοκομεία μπορούν να καλλιεργήσουν ένα χώρο εργασίας που να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία, να μειώνει τα εργασιακά λάθη, να προωθεί τις υγιείς εργασιακές σχέσεις και να κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται όμορφα ενσταλάζοντας τους αξίες, αναγνώριση και σεβασμό.

6.3 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα

Παρά τα πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα, η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός αφορά στο ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από ένα συγκεκριμένο δείγμα φυσιοθεραπευτών σε μια συγκεκριμένη χώρα (Κύπρος), και, συνεπώς, η γενίκευση των ευρημάτων σε άλλα πλαίσια πρέπει να γίνει με προσοχή. Επίσης, κάποιος μπορεί να αναφέρει της χρήση μέτρων αυτό-αναφοράς καθώς και συναφών προβλημάτων κοινωνικής επιθυμίας. Ωστόσο, τα δεδομένα συλλέχθηκαν ανώνυμα και οι συμμετέχοντες στην μελέτη διαβεβαιώθηκαν για την εμπιστευτικότητα των ερωτηματολογίων. Τέλος, ένας ακόμα περιορισμός της μελέτης αυτής σχετίζεται με τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Παρ' όλες τις οδηγίες των συμμετεχόντων για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές μέσα στην ημέρα, ορισμένοι από τους συμμετέχοντες ίσως έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο σε άλλη χρονική στιγμή. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ξεπεράσει αυτούς τους περιορισμούς χρησιμοποιώντας φορητούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές που να επιτρέπουν την ακριβή καταγραφή του χρόνου κατά την απάντηση των συγκεκριμένων παραγόντων.

Εκτός από τους περιορισμούς της έρευνας, παρακάτω αναφέρουμε και κάποιες εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα. Σε αυτή τη μελέτη, επικεντρωθήκαμε στο υψηλής ενεργοποίησης θετικό θυμικό σαν προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής σιωπής. Παρόλα αυτά, και το χαμηλής θετικής ενεργοποίησης θυμικό πιθανό να επηρεάζει τη συμπεριφορά σιωπής και θα μπορούσε να συνδέεται με την εργασιακή σιωπή. Περαιτέρω μελέτη θα ήταν βοηθητική στην δημιουργία

μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας στο αν οι διαφορές στην ενεργοποίηση επηρεάζουν την σιωπή και με πιο τρόπο. Επιπλέον, επικεντρωθήκαμε στο θετικό θυμικό και σαν αποτέλεσμα της ανάρρωσης. Πολύ πιθανό να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι να επηρεάζουν το θυμικό κατά την εργασιακή μέρα στο πλαίσιο της σιωπής. Για αυτό το λόγο το επόμενο βήμα είναι να διερευνηθούν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι να επηρεάζουν το θυμικό στο περιβάλλον της εργασιακής σιωπής, έτσι ώστε να σχεδιαστούν στρατηγικές για την μείωση της παρακράτησης ιδεών στους οργανισμούς.

Τέλος, στη μελέτη αυτή εστιαστήκαμε επίσης στη σχέση της ανάρρωσης με την εργασιακή σιωπή. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον αν εντοπιζόνταν επακριβώς οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν τους εργαζόμενους στην ανάρρωση. Πέραν από τις εμπειρίες ανάρρωσης που αναφέρουν οι Sonnentag και Fritz (2007) να επισημανθούν οι δραστηριότητες αυτές κάθε αυτές που επιφέρουν την ανάρρωση τόσο στον ελεύθερο χρόνο όσο και κατά την ώρα της εργασίας.

6.4 Συμπεράσματα- επίλογος

Αδιαμφισβήτητα, οι εργαζόμενοι σε κάθε οργανισμό αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη και την επιτυχία του. Βασική προϋπόθεση για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων είναι η επικοινωνία. Όταν στον οργανισμό τα άτομα παρακρατούν πληροφορίες, που είναι δυνητικά σημαντικές για τη βελτίωση της οργανωσιακής κατάστασης τότε ο οργανισμός καταρρέει. Η εργασιακή σιωπή έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία χρόνια εξαιτίας των προβλημάτων που δημιουργεί τόσο στα άτομα όσο και στον οργανισμό. Παρά το ενδιαφέρον του θέματος, δεν έχει μέχρι στιγμής μελετηθεί αρκετά και δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας εμπειρικής έρευνας. Ιδιαίτερα σε εθνικό επίπεδο υπάρχει παντελής έλλειψη αναφορών για το θέμα αυτό. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η παρούσα μελέτη πραγματεύεται τον ρόλο της ανάρρωσης στην εργασιακή σιωπή κάτι που από την μελέτη της αρθρογραφίας δεν έχει επαναληφθεί. Επομένως, η συνεισφορά της εργασίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δίνει το έναυσμα για περεταίρω μελέτη και διερεύνηση αυτού του τόσο ενδιαφέροντος θέματος.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής σιωπής και πιο συγκεκριμένα τον ρόλο της ανάρρωσης στην εργασιακή σιωπή με τη διαμεσολάβηση του θετικού θυμικού, καθώς και τον ρυθμιστικό ρόλο της καθοδήγησης του προϊσταμένου στην έμμεση αυτή σχέση. Στόχος ήταν μέσα από τα αποτελέσματα και τις γνώσεις που θα προκύψουν, η εργασία αυτή να καταφέρει να δώσει στις διοικήσεις των φυσιοθεραπευτηρίων τις κατάλληλες προτάσεις που μπορούν να συμβάλουν στη μείωση της

εργασιακής σιωπής. Όταν επιτευχθεί αυτό, το προσωπικό θα ευημερεί, θα μειωθούν τα εργασιακά λάθη και η καθημερινότητα στον εργασιακό χώρο θα γίνει πιο εύκολη. Παράλληλα, θα αυξηθεί η αποδοτικότητα και θα βελτιωθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες υγείας, συμβάλλοντας στη βελτίωση του συστήματος υγείας εν γένει.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις, οι οποίες στηρίχθηκαν σε θεωρητικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα, η ανάρρωση από την εργασία σχετίζεται άμεσα με το θετικό θυμικό, το θετικό θυμικό σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή και υπάρχει έμμεση σχέση ανάμεσα στην ανάρρωση με την εργασιακή σιωπή μέσω του θετικού θυμικού. Επίσης, η άμεση σχέση ανάμεσα στο θετικό θυμικό και την εργασιακή σιωπή ρυθμίζεται από την καθοδήγηση του προϊσταμένου, όπως και η έμμεση σχέση ανάμεσα στην ανάρρωση και το θετικό θυμικό. Ουσιαστικά, όσο αυξάνεται η ανάρρωση τόσο μειώνεται η σιωπή μέσω της αύξησης του θετικού θυμικού. Παράλληλα, η έμμεση σχέση ανάμεσα στο θετικό θυμικό και την εργασιακή σιωπή υφίσταται μόνο όταν η καθοδήγηση του προϊσταμένου είναι χαμηλή όπως το ίδιο ισχύει και για την άμεση σχέση του θετικού θυμικού με την εργασιακή σιωπή. Σε χαμηλά επίπεδα καθοδήγησης το θετικό θυμικό επιδρά αρνητικά στην εργασιακή σιωπή.

Κλείνοντας, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η διοίκηση προκειμένου να μειώσει την εργασιακή σιωπή πρέπει να επικεντρωθεί στους προσδιοριστικούς της παράγοντες. Δεν αρκεί βεβαίως μόνο η πρόθεση για βελτίωση των υπηρεσιών, θα πρέπει να γίνει εστίαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες που προκαλούν την εργασιακή σιωπή καθώς και εκπαίδευση των διοικούντων σε πρακτικές που ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και το διάλογο. Αντίστοιχα, πρέπει να στρέψει την προσοχή της στην βελτίωση του θυμικού των εργαζομένων, τόσο μέσω της ανάρρωσης όσο και άλλων παραγόντων που συντείνουν σε αυτό, προκειμένου να έχει εργαζόμενους που να επικοινωνούν, να κάνουν εισηγήσεις και γενικά να έχουν φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adler, P.S. & Kwon, S.-W. (2002) Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), pp.17–40.
- Agarwal, R., Angst, C.M. & Magni, M. (2009) The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (10), pp.2110–2134.
- Alparslan, A.M. (2015) Reasons for Employee Silence Behavior : Developing and Validating a Scale for Nurses. , (January).
- Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N.K. (2011) A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16 (2), pp.151–69. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21280939>>.
- Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), pp.115–125. Available from: <<http://www.westernsnowandice.com/09-Presos/DoubleLoop.pdf>>.
- Argyris, C. & Schön, D. a (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15 (4), pp.542–548.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. & Debrah, Y.A. (2008) Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4 (3), pp.393–411.
- Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. & Dutton, J.E. (1998) Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), pp.23–57. Available from: <<http://www.jstor.org/stable/2393590>>.
- Ashford, S.J., Sutcliffe, K.M. & Christianson, M.K. (2009) Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and silence in organizations*, pp.175–201.
- Association American Psychological (2013) *Work and Well-Being Survey*. W. D. : A. P. Association ed.
- Australian Psychological Society Stress (2015) *Stress & Wellbeing How Australians are*

Coping with Life.

- Aveling, E.-L., Kayonga, Y., Nega, A. & Dixon-Woods, M. (2015) Why is patient safety so hard in low-income countries? A qualitative study of healthcare workers' views in two African hospitals. *Globalization and health*, 11 (1), p.6. Available from: <<http://www.globalizationandhealth.com/content/11/1/6>>.
- Avery, D.R. (2003) Personality as a Predictor of the Value of Voice. *The Journal of Psychology*, 137 (5), pp.435–446. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1080/00223980309600626>>.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N. (2012) Organizational silence. *Ideal Type of Management*, 1 (1), pp.47–58.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. Freeman ed. New York.
- Bandura, A. (1977) Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), pp.191–215. Available from: <<http://www.apa.org/pubs/journals/rev/>>.
- Barone, M.J., Miniard, P.W. & Romeo, J.B. (2000) The Influence of Positive Mood on Brand Extension Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 26 (4), pp.386–400.
- Bastug, G., Pala, A., Yilmaz, T., Duyan, M. & Gunel, I. (2016) Organizational Silence in Sports Employees. *journal of Education and Learning*, 5 (4), pp.126–132.
- Baumeister, R.F., Tice, D.M. & Hutton, D.G. (1989) Self -Presentational Motivations and Personality Differences in Self -Esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57 (3), pp.547–579.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000) The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), pp.29–40.
- Bies, R.J. & Tripp, T.M. (2001) A passion for justice: The rationality and morality of revenge. In: *Justice in the workplace: From theory to practice* . pp.197–208. Available from: <<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&CSC=Y&NEWS=N&PAGE=fulltext&D=psyc3&AN=2000-14428-008>>.
- Bindl, U.K., Parker, S.K., Totterdell, P. & Hagger-Johnson, G. (2012) Fuel of the Self-Starter: How Mood Relates to Proactive Goal Regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), pp.134–50. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21744938>>.
- Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E.J. (2010) Recovery during the weekend and

- fluctuations in weekly job performance: A week-level study examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (2), pp.419–441. Available from: <<http://doi.wiley.com/10.1348/096317909X418049>>.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S. & Zacher, H. (2012) Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, Published.
- de Bloom, J., Geurts, S.A.E. & Kompier, M.A.J. (2013) Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies*, 14 (2), pp.613–633.
- Bogosian, R. (2012) Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 73 (4-A), p.1577.
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E. (2003) Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*, 54 (1), pp.579–616. Available from: <<http://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>>.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., Vinson, G. & Muros, J.P. (2007) Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), pp.1357–1367.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003) Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. Available from: <<http://eureka.sbs.ox.ac.uk/4215/#.WDyH68YrGAK.mendeley>> [Accessed 28 November 2016].
- Brief, A.P., Butcher, A.H. & Roberson, L. (1995) Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (1), pp.55–62. Available from: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597885710308>>.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002) Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, pp.279–307.
- Brinsfield, C.T. (2009) EMPLOYEE SILENCE: INVESTIGATION OF DIMENSIONALITY,.

- Brinsfield, C.T. (2013) Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), pp.671–697.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M. & Greenberg, J. (2009) Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. , pp.3–33. Available from: <<http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:171970#.WB20YuiiBmw.mendeley>> [Accessed 5 November 2016].
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P.A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T. & Bjorgvinsson, S. (1998) The moderating effect of self-esteem in reaction to voice: Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (2), pp.394–407.
- Bronkhorst, B. (2015) Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of Safety Research*, 55 (September), pp.63–72.
- Brosschot, J.F., Gerin, W. & Thayer, J.F. (2006) The perseverative cognition hypothesis: A review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research*, 60 (2), pp.113–124.
- Brosschot, J.F., Pieper, S. & Thayer, J.F. (2005) Expanding stress theory: Prolonged activation and perseverative cognition. *Psychoneuroendocrinology*, 30 (10), pp.1043–1049.
- Ten Brummelhuis, L.L. & Bakker, A.B. (2012) Staying Engaged During the Week: The Effect of Off-Job Activities on Next Day Work Engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (4), pp.445–455.
- Burger, J.M. (1989) Negative reactions to increases in perceived personal control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), pp.246–256.
- Burrell and Morgan ‘s (1979) Sociological Paradigms, Organizational Analysis. *The Journal Of The British Sociological Association*, 3 (4), pp.380–381. Available from: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5963638&site=ehost-live>>.
- Burris, E.R., Detert, J.R. & Chiaburu, D.S. (2008) Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *The Journal of applied psychology*, 93 (4), pp.912–922.

- Butler, E.A., Egloff, B., Wilhelm, F.H., Smith, N.C., Erickson, E.A. & Gross, J.J. (2003) The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3 (1), pp.48–67. Available from: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1528-3542.3.1.48>>.
- Cacioppo, J.T. & Gardner, W.L. (1999) EMOTION. , pp.191–214.
- Çakici, A. (2008) ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALINAN KONULAR, SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE ALGILANAN SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), pp.117–134.
- Carlson, M., Charlin, V. & Miller, N. (1988) Positive Mood and Helping Behavior: A Test of Six Hypotheses. *Journal of Personality & Social Psychology*, 55 (2), pp.211–229. Available from: <<http://psycnet.apa.org/journals/psp/55/2/211/>>.
- Carver, C.S., Antoni, M.H. & Scheier, M.F. (1985) Self-consciousness and self-assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (1), pp.117–124. Available from: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.48.1.117>>.
- Chen, P.Y. & Spector, P.E. (1992) Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (3), pp.177–184.
- Chi, S.C.S. & Liang, S.G. (2013) When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *Leadership Quarterly*, 24 (1), pp.125–137.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. & Alioğulları, Z.D. (2013) The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.314–321.
- Clapham, S.E. & Cooper, R.W. (2005) Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9 (3–4), pp.287–313.
- Clore, G.L., Gasper, K. & Garvin, E. (2001) Affect as information. *Handbook of affect and social cognition*, pp.121–144.
- Coffeng, J.K., Sluijs, E.M. Van, Hendriksen, I.J.M., Mechelen, W. Van & Boot, C.R.L. (2015) Physical Activity and Relaxation During and After Work are Independently Associated With the Need for Recovery. , (Figure 1), pp.109–115.
- Cohn, M. a, Fredrickson, B.L., Brown, S.L., Mikels, J. a & Conway, A.M. (2009) Happiness

- unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion (Washington, D.C.)*, 9 (3), pp.361–8. Available from:
<<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=3126102&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>>.
- Colquitt, J. (2002) Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Small Group Research*, 33 (1), pp.32–64.
- Cortina, L.M. & Magley, V.J. (2003) Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 8 (4), pp.247–265.
- Crant, J.M. (2000) Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), pp.435–462.
- De Croon, E.M., Sluiter, J.K., Blonk, R.W.B., Broersen, J. . J. & Frings-Dresen, M.H.W. (2004) Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), pp.442–454.
- Cropanzano, R., James, K. & Konovsky, M. a. (1993) Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (July 1992), pp.595–606. Available from:
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030140609/full%5Cnhttp://doi.wiley.com/10.1002/job.4030140609>>.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M.S. & Reb, J. (2003) The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Management*, 29 (6), pp.831–857.
- Cropanzano, R. & Wright, T. a (2001) A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal*, 53 (3), pp.182–199.
- Cyders, M.A., Zapolski, T.C.B., Combs, J.L., Settles, R.F., Fillmore, M.T. & Smith, G.T. (2010) Experimental effect of positive urgency on negative outcomes from risk taking and on increased alcohol consumption. *Psychology of addictive behaviors : journal of the Society of Psychologists in Addictive Behaviors*, 24 (3), pp.367–75. Available from:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20853921%5Cnhttp://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=PMC3050561>>.
- Dalal, R., Lam, H., Weiss, H., Welch, E. & Hulin, C. (2009) A within-person approach to

- work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52 (5), pp.1051–1066.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. & Bulters, A.J. (2004) The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), pp.131–149.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Geurts, S.A.E. & Taris, T.W. (2009) *Research in Occupational Stress and Well-being*. Elsevier. Available from: <<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?issn=1479-3555&volume=7&chapterid=1791195&show=html>>.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Sonnentag, S. & Fullagar, C.J. (2012) Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2), pp.276–295.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö.G. (2013) The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, pp.691–700.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), pp.869–884.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2011a) Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54 (3), pp.461–488.
- Detert, J.R. & Edmondson, A.C. (2011b) Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54 (3), pp.461–488.
- Detert, J.R. & Trevino, L.K. (2010) Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21 (1), pp.249–270.
- Diamond, L.M. & Aspinwall, L.G. (2003) Emotion Regulation Across the Life Span : An Integrative Perspective Emphasizing and Dyadic Processes 1. *Motivation and Emotion*, 27 (2), pp.125–157.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, a. (2011) Reconceptualising employee silence : problems and prognosis. *Work Employment and Society*, 25 (1), pp.51–67. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1177/0950017010389239>>.

- Dutton, J.E. & Ashford, S. (1993) Selling issues to top managers. *The Academy of Management Review*, 18 (3), pp.397–428.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Neill, R.M.O. & Hayes, E. (1997) Reading the Wind : How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues To Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18 (January 1995), pp.407–427.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O’Neill, R.M. & Lawrence, K.A. (2001) Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp.716–736.
- van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp.1359–1392.
- Eby, L.T., Butts, M.M., Hoffman, B.J. & Sauer, J.B. (2015) Cross-lagged relations between mentoring received from supervisors and employee OCBs: Disentangling causal direction and identifying boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 100 (4), pp.1275–1285. Available from:
<<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=yrovftq&NEWS=N&AN=00004565-201507000-00020>>.
- Edmondson, A.C. (1996) Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), pp.5–28. Available from:
<<http://jab.sagepub.com/content/40/1/66.abstract%5Cnhttp://jab.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0021886396321001>>.
- Edwards, M.S., Ashkanasy, N.M. & Gardner, J. (2009) Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing : The role of discrete emotions and climate of silence. In: *Voice and Silence in organizations*. Emerald Group Publishing, pp.83–109.
- Edwards, M.S., Ashkanasy, N.M. & Gardner, J. (2009) Wrongdoing : the Role of Discrete Emotions and Climate of. In: *Voice and Silence in Organizations*. pp.83–109.
- Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N.K. & Gerber, H. (2002) Time control, catecholamines and back pain among young nurses. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 28 (6), pp.386–393.
- Ellinger, A.D. (1999) Antecedents and Consequences fo Coaching Behavior. *Performance*

Improvement Quarterly, 12 (4), pp.45–70.

Ellinger, A.D. (2013) Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (3), pp.310–316.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Bachrach, D.G., Wang, Y.-L. & Elmadag Bas, A.B. (2011) Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42 (1), pp.67–85.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. (2003) Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), pp.435–458.

Elmadağ, A.B., Ellinger, A.E. & Franke, G.R. (2008) Antecedents and Consequences Of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (2), pp.95–110. Available from: <<http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679160201>>.

Els, C., Mostert, K. & De Beer, L.T. (2015) Job characteristics, burnout and the relationship with recovery experiences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41 (1), pp.1–13. Available from: <<http://>>.

Erez, A. & Isen, A.M. (2002) The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), pp.1055–1067.

Eriguc, G., Ozer, Ö., Turac, İ.S. & Songur, C. (2014) The Causes and Effects of the Organizational Silence: on Which Issues the Nurses Remain Silent? *International journal of management economics and business*, 10 (22), pp.131–153. Available from: <<http://ezproxy.tlu.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=99179505&site=eds-live>>.

Estrada, C. a, Isen, A.M. & Young, M.J. (1997) Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72 (1), pp.117–135. Available from: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597897927345>>.

Estrada, C., Young, M.J. & Isen, A.M. (1994) Positive affect influences creative problem solving and reported source of practice satisfaction in physicians. *Motivation and Emotion*, 18 (4), pp.285–299.

- Etzion, D., Eden, D. & Lapidot, Y. (1998) Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), pp.577–585.
- Eurofound (2012) *Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union. Available from: <http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf>.
- Evered, R. & Selman, J. (1989) Coaching and the Art of Management. *Organ Dyn*, 18, pp.16–32.
- Ewing, D.. (1977) *Freedom inside the organization*. Dutton. New York.
- Fapohunda, T.M. (2016) ORGANIZATIONAL SILENCE: PREDICTORS AND CONSEQUENCES AMONG UNIVERSITY ACADEMIC STAFF. *International journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2 (1), pp.83–103.
- Farrell, D. (1983) Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), pp.596–607.
- Festiger, L. (1954) A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relation*, 7 (2), pp.117–140.
- Feuerhahn, N., Sonnentag, S. & Woll, A. (2014) Exercise after work, psychological mediators, and affect: A day-level study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1).
- Fisher, C.D. (1998) *Mood and emotions while working-missing pieces of job satisfaction*. School of Business Discussion Papers.
- Fontes, L.A. (2007) Sin vergüenza: Addressing shame with Latino victims of child sexual abuse and their families. *Journal of Child Sexual Abuse*, 16 (1), pp.61–83.
- Foo, M.-D., Uy, M. a & Baron, R. a (2009) How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *The Journal of applied psychology*, 94 (4), pp.1086–94. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19594247>>.
- Fortunato, V.J., Jex, S.M. & Heinisch, D.A. (1999) An examination of the discriminant validity of the strain-free negative affectivity scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp.503–522.
- Fournies, F. & Fournies, F.F. (1999) *Coaching for Improved Work Performance, Revised*

- Edition*. Available from: <<http://www.amazon.com/dp/0071352937>>.
- Frankenhaeuser, M. & Johansson, G. (1986) Stress at work: psychobiological and psychosocial aspects. *Applied Psychology*, 35 (3), pp.287–299.
- Frazier, M.L. & Bowler, W. (2009) Voice Climate in Organizations: a Group- Level Examination of Antecedents and Performance Outcomes. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53 (9), pp.1689–1699.
- Fredrickson, B.L. (2013) Positive Emotions Broaden and Build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, pp.1–53.
- Fredrickson, B.L. (2004) The broaden-and-build theory of positive emotions. *Phil. Trans. R. Soc. Lond. B*, 359 (August), pp.1367–1377.
- Fredrickson, B.L. (2001) The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American psychologist*, 56 (3), pp.218–26.
Available from:
<<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=3122271&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>>.
- Fredrickson, B.L. & Joiner, T. (2002) Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13 (2), pp.172–175. Available from:
<<http://pss.sagepub.com/lookup/doi/10.1111/1467-9280.00431>>.
- Fredrickson, B.L., Mancuso, R.A., Branigan, C. & Michele, M. (2000) The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24 (4), pp.237–258.
- Frijda, N. (1993) Moods, emotion episodes, and emotions. In: M. Lewis & J. M. Haviland eds. *Handbook of Emotions*. New York, Guilford Press, pp.381–403.
- Frijda, N.H. (1986) The emotions: Studies in emotion and social interaction. *Cambridge University Press*, p.560. Available from:
<[http://library.perbanas.ac.id/images/book/PHKII1/the emotions.pdf](http://library.perbanas.ac.id/images/book/PHKII1/the%20emotions.pdf)>.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2007) Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday . *Journal of Management*, 35 (1), pp.94–111.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2005) Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of occupational health psychology*, 10 (3), pp.187–199.

- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2006) Recovery, well-being, and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences. *The Journal of applied psychology*, 91 (4), pp.936–45. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16834516><http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.91.4.936>>.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A. & Barger, P. (2010) Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time. *The Journal of applied psychology*, 95 (5), pp.977–983.
- Fuller, J.A., Stanton, J.M., Fisher, G.G., Spitzmüller, C., Russell, S.S. & Smith, P.C. (2003) A Lengthy Look at the Daily Grind: Time Series Analysis of Events, Mood, Stress, and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), pp.1019–1033. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14640813><http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2003-09785-004&site=ehost-live><http://www.julie.fuller@pepsi.com>>.
- Gable, P.A. & Harmon-Jones, E. (2010) The Blues Broaden, but the Nasty Narrows: Attentional Consequences of Negative Affects Low and High in Motivational Intensity. *Psychological Science*, 21 (2), pp.211–215. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20424047><http://pss.sagepub.com/content/21/2/211.short>>.
- Gardezi, F., Lingard, L., Espin, S., Whyte, S., Orser, B. & Baker, G.R. (2009) Silence, power and communication in the operating room. *Journal of Advanced Nursing*, 65 (7), pp.1390–1399.
- Garon, M. (2006) The positive face of resistance: nurses relate their stories. *The Journal of nursing administration*, 36 (5), pp.249–58. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16705306>>.
- George, J.M. (1991) State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), pp.299–307.
- George, J.M. (1992) The role of personality in organizational life: issues and evidence. *Journal of Management*, 18 (2), pp.185–213.
- George, J.M. (1996) Trait and state affect. In: *Individual Differences in behavior in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, pp.145–171.

- George, J.M. & Brief, A.P. (1992) Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112 (2), pp.310–329.
- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J., George, J.M. & Reed, T.F. (1993) Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress : Effects of Organizational and Social Support Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/256516> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for thi. *The Academy of Management Journal*, 36 (1), pp.157–171.
- Geurts, A.E. & Sonnentag, S. (2006) Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. , 32 (6), pp.482–492.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008) A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61 (2), pp.227–271.
- Gilley, J.W. (2000) Manager as Learning Champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13 (4), pp.106–121.
- Gilligan, C. (1982) A Different Voice of Carol Gilligan. In: *A First Look at Communication Theory*. McGraw-Hill, pp.235–246. Available from: <<http://www.afirstlook.com/docs/diffvoice.pdf>>.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., Theodorou, M. & Rn, R. (2016) Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *informing practice and policy worldwide through research and scholarship*, pp.1–8.
- Glauser, M.J. (1984) Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37 (8), pp.613–643.
- Graen, G.B. & Uhl-bien, M. (1991) The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), p.15.
- Graham, J.W. (1986) Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, pp.1–52.
- Graham, S., Wedman, J.F. & Garvin???Kester, B. (1993) Manager Coaching Skills: Development and Application. *Performance Improvement Quarterly*, 6 (1), pp.2–13.

- Grant, A.M. (2013) Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56 (6), pp.1703–1723.
- Greenberg, C.C., Regenbogen, S.E., Studdert, D.M., Lipsitz, S.R., Rogers, S.O., Zinner, M.J. & Gawande, A.A. (2007) Patterns of Communication Breakdowns Resulting in Injury to Surgical Patients. *Journal of the American College of Surgeons*, 204 (4), pp.533–540.
- Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), pp.399–432. Available from:
 <<http://jom.sagepub.com/content/16/2/399.short>&http://jom.sagepub.com/content/16/2/399&http://jom.sagepub.com.ezaccess.libraries.psu.edu/content/16/2/399.short>.
- Greenberg, J. & Edwards, M.S. (2009) Voice and Silence in Organizations.
- Griffin, J.M., Fuhrer, R., Stansfeld, S.A. & Marmot, M. (2002) The importance of how control at work and home on depression and anxiety: do these effects vary by gender and social class? *Social Science & Medicine*, 54: (5), pp.783–798.
- Gross, J.J. (1998) Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), pp.224–237.
- Gross, J.J. & John, O.P. (2003) Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (2), pp.348–362.
- Gross, J.J. & Levenson, R.W. (1997) Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of abnormal psychology*, 106 (1), pp.95–103.
- Gross, S., Semmer, N.K., Meier, L.L., Kälin, W., Jacobshagen, N. & Tschan, F. (2011) The effect of positive events at work on after-work fatigue: they matter most in face of adversity. *The Journal of applied psychology*, 96 (3), pp.654–664.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S. & Walach, H. (2004) Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57 (1), pp.35–43.
- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000) Family, Work, Work-Family Spillover, and Problem Drinking During Midlife. *Journal Of Marriage And The Family*, 62 (2), pp.336–348.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) Work Design in the Organizational Context. *Research*

in organizational behavior, 2, pp.247–278.

Haerkens, M.H., Jenkins, D.H. & van der Hoeven, J.G. (2012) Crew resource management in the ICU: the need for culture change. *Annals of Intensive Care*, 2 (1), p.39. Available from: <Annals of Intensive Care>.

Hagen, M.S. (2012) Managerial Coaching : A Review of the Literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24 (4), pp.13–39. Available from: <[http://search.proquest.com/docview/218524680?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spl/i?SEARCH=08985952%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=\\$USEG¢ro=\\$USEG&d=1](http://search.proquest.com/docview/218524680?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spl/i?SEARCH=08985952%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=$USEG¢ro=$USEG&d=1)>.

Hagen, M.S. & Peterson, S.L. (2014) Coaching Scales: A Review of the Literature and Comparative Analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), pp.221–241. Available from: <<http://adh.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1523422313520203>>.

Hahn, V.C., Binnewies, C. & Haun, S. (2012) The role of partners for employees' recovery during the weekend. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), pp.288–298.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010) Multivariate Data Analysis. *Vectors*, p.816.

Hall, G. (2015) Pearson ' s correlation coefficient. , 1, pp.1–4.

Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. (2006) Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9 (3), pp.305–331.

Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. & Beattie, R.S. (2009) Toward a Profession of Coaching: A Definitional Examination of Coaching, Organization Development, and Human Resource Development. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (1), pp.13–38.

Har, C.L. (2008) Investigating the impact of managerial coaching on employees' organizational commitment and turnover intention in Malaysia. *University of Malaysia*, (June), p.102. Available from: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Investigating+the+Impact+of+Managerial+Coaching+on+Employees+?+Organizational+Commitment+and+Turnover+Intention+in+Malaysia#0>>.

- Harlos, K.P. (2001) When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (3), pp.324–342.
- Harsey, R.B. (1932) *Workers' Emotions in Shop and Home : A study of individual workers from the psychological and physiological standpoint*. Oxford, England.
- Hart, P.M., Wearing, A.J. & Headey, B. (1995) Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (2), pp.133–156.
- Hartig, T., Evans, G.W., Jamner, L.D., Davis, D.S. & Gärling, T. (2003) Tracking restoration in natural and urban field settings. *Journal of Environmental Psychology*, 23 (2), pp.109–123.
- Hartig, T., Kylin, C. & Johansson, G. (2007) The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56 (2), pp.231–253.
- Den Hartog, D.N. & Belschak, F.D. (2007) Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80 (4), pp.601–622.
Available from:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=28142323&site=bsi-live>>.
- Harvey, P., Martinko, M. & Douglas, S. (2009) Causal Perceptions and Decision to speak up or pipe down. In: *Voice and Silence in organizations*. Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited, pp.63–82.
- Hazen, M.A. (2006) Silences, perinatal loss, and polyphony. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), pp.237–249. Available from:
<<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09534810610648933>>.
- Hecht, T.D. & Boies, K. (2009) Structure and correlates of spillover from nonwork to work: an examination of nonwork activities, well-being, and work outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 14 (4), pp.414–26. Available from:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19839661>>.
- Heinisch, D. a. & Jex, S.M. (1997) Negative affectivity and gender as moderators of the relationship between work-related stressors and depressed mood at work. *Work & Stress*, 11 (1), pp.46–57.

- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006) Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41 (4 II), pp.1539–1554.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D. & Latham, G.P. (2006) Keen to help? managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59 (4), pp.871–902.
- Hewlin, P.F. (2003) And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28 (4), pp.633–642.
- Hirschman, A. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press Cambridge.
- Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist*, 44 (3), pp.513–524.
- Hobfoll, S.E. (1998) Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress. *American Journal of Public Health*, 89 (3), p.424.
- Hobfoll, S.E. (2001) The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: an International Review*, 50 (3), pp.337–421.
- Hobfoll, S.E. & Shirom, A. (2001) Conservation of resource theory : Application to stress and management in the workplace. In: R. . Golebienski ed. *Handbook of organizational behavior*. New York, Marcel Dekker, pp.57–80.
- Hume, D. (2001) Emotions and Moods. *Organizational Behavior*, pp.258–297.
- Ilgen, D.R., Fisher, C.D. & Taylor, M.S. (1979) Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), pp.349–371. Available from:
<<http://psycnet.apa.org/journals/apl/64/4/349.html%5Cnpapers3://publication/doi/10.1037/0021-9010.64.4.349>>.
- Ilies, R., Scott, B.A. & Judge, T.A. (2006) The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49 (3), pp.561–575.
- IOM (2004) *Keeping Patients Safe: Transforming the Work Environment of Nurses*. Available from: <<http://www.nap.edu/catalog/10851>>.

- Isen, A. & Baron, R. (1991) Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 13, pp.1–53. Available from:
<<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Positive+affect+as+a+factor+in+organizational+behavior.#0>>.
- Isen, A.M. (2015) Positive Affect, Systematic Cognitive Processing, and Behavior: Toward Integration of Affect, Cognition, and Motivation. *Research in Multi-Level Issues*, pp.55–62.
- Isen, A.M. (2004) Some perspectives on positive feelings and emotions. In: *Feelings and emotions. The Amsterdam Symposium*. pp.263–281.
- Isen, A.M., Daubman, K. a. & Nowicki, G.P. (1987) Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), pp.1122–1131. Available from: <http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/S11_Isen.pdf>.
- Isen, A.M. & Geva, N. (1987) The influence of positive affect on acceptable level of risk: The person with a large canoe has a large worry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39 (2), pp.145–154.
- Isen, A.M., Nygren, T.E. & Ashby, F.G. (1988) Influence of Positive Affect on the Subjective Utility of Gains and Losses - It Is Just Not Worth the Risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (5), pp.710–717.
- Isen, A.M. & Reeve, J. (2005) The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29 (4), pp.297–325.
- Isen, A.M., Rosenzweig, A.S. & Young, M.J. (1991) The influence of positive affect on clinical problem solving. *Medical decision making : an international journal of the Society for Medical Decision Making*, 11 (3), p.221–227.
- Isen, A.M., Shalke, T.E., Clark, M.S. & Karp, L. (1978) Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (1), pp.1–12. Available from:
<<http://eutils.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/eutils/elink.fcgi?dbfrom=pubmed&id=621625&retmode=ref&cmd=prlinks%5Cnpapers3://publication/doi/10.1037/0022-3514.36.1.1>>.
- Isen, A.M. & Simmonds, S.F. (1978) The Effect of Feeling Good on a Helping Task that is Incompatible with Good Mood. *Social Psychology*, 41 (4), pp.346–349.

- J. Bies, R. (2001) Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane. In: *Advances in Organizational Justice*. pp.89–118.
- Jacobson, E. (1940) Progressive Relaxation. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 91 (1), p.136.
- Jain, A.K. (2015) An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44 (6), pp.1010–1036. Available from:
<<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc11&NEWS=N&AN=2015-41395-010>>.
- Jansen, N.W.H., Kant, I.J. & van den Brandt, P. a (2002) Need for recovery in the working population: description and associations with fatigue and psychological distress. *International journal of behavioral medicine*, 9 (4), pp.322–340.
- Jex, S.M. (1998) *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*.
- Johnson, R.E., Tolentino, A.L., Rodopman, O.B. & Cho, E. (2010) We (Sometimes) Know Not How We Feel: Predicting Job Performance With an Implicit Measure of Trait Affectivity. *Personnel Psychology*, 63 (1), pp.197–219. Available from:
<http://sfx.scholarsportal.info/guelph/docview/220135653?accountid=11233%0Ahttp://sfx.scholarsportal.info/guelph?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aabi-global&atitle=WE+%28SOMETIMES%29+KNOW+NOT+HOW+WE+>>.
- Joinson, C. (1996) Recreating the indifferent employee. *HR Magazine*, 41 (8), p.76.
- Jones, R., Woods, S. & Guillaume, Y.R.. (2015) The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, (ISSN Online: 2044-8325).
- Judge, T.A. (1992) The dispositional perspective in human resource research. In: G. R. Ferris & L. M. Rowland eds. *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, C T JAI Press, pp.31–72.
- Judge, T.A. & Larsen, R.J. (2001) Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), pp.67–98. Available from:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597801929735>>.

- Kahn, W.A. (1990) Toward an Agenda for Business Ethics Research. *Academy of Management Review*, 15 (2), pp.311–328. Available from:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4308160&site=ehost-live&scope=site>>.
- Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C. & Lazarus, R.S. (1981) Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4 (1), pp.1–39.
- Karasek, R. a (1979) Job demands, job decisions latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), pp.285–308.
- Kelley, H.H. (1971) *Attribution in social interaction*. Available from:
<<http://proxy.library.vcu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,cookie,uid&db=psyh&AN=1987-97459-001&site=ehost-live&scope=site>>.
- Kim, S., Egan, T.M. & Moon, M.J. (2014) Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (3), pp.237–262. Available from:
<<http://rop.sagepub.com.leo.lib.unomaha.edu/content/early/2013/06/13/0734371X13491120%5Cnhttp://rop.sagepub.com.leo.lib.unomaha.edu/content/early/2013/06/13/0734371X13491120.full.pdf>>.
- King, P. & Eaton, J. (1999) Coaching for results. *Business Strategy Series*, 31 (4), pp.145–151.
- Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K. & Edmondson, A.C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29 (December), pp.163–193.
- Van Der Klink, J.J.L., Blonk, R.W.B., Schene, A.H. & Van Dijk, F.J.H. (2001) The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. , 91 (2).
- Knoll, M. & van Dick, R. (2013) Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), pp.349–362.

- Korsgaard, M.A., Roberson, L. & Rymph, R.D. (1998) What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), pp.731–744.
- Kraiger, K., Billings, R.S. & Isen, A.M. (1989) The Influence of Positive Affective States on Task Perceptions and Satisfaction The job characteristics model proposes that all jobs possess objective , definable attributes which affect the satisfaction , motivation , and performance of job incumbents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, pp.12–25.
- Krazmien, M. & Berger, F. (1997) The coaching paradox. *International Journal of Hospitality Management*, 16 (1), pp.3–10.
- Kwan, H.K., Liu, J. & Yim, F.H. kit (2011) Effects of mentoring functions on receivers' organizational citizenship behavior in a Chinese context: A two-study investigation. *Journal of Business Research*, 64 (4), pp.363–370. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.003>>.
- Labbé, E., Schmidt, N., Babin, J. & Pharr, M. (2007) Coping with stress: the effectiveness of different types of music. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 32 (3–4), pp.163–168.
- Lam, C.F., Spreitzer, G. & Fritz, C. (2013) Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*.
- de Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M. a J., Houtman, I.L.D. & Bongers, P.M. (2003) 'The very best of the millennium': Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (4), pp.282–305. Available from: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1076-8998.8.4.282>>.
- Larsen, R.J.R.J. & Diener, E. (1992) Promises and problems with the circumplex model of emotion. In: M.S. Clark (Eds), *Review of personality and social psychology: Emotion: Vol.13,25-59*. Thousand Oask, Ca, US: Sage Publications, p.326.
- Larson, R. (1989) Is feeling 'in control' related to happiness in daily life? *Psychological Reports*, 64 (3), pp.775–784.
- Law, B.Y.S. & Chan, E.A. (2015) The experience of learning to speak up: A narrative inquiry on newly graduated registered nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 24 (13–14), pp.1837–1848.

- Lawrence, S.A., Troth, A.C., Jordan, P.J. & Collins, A.L. (2011) *A review of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace*. Emerald Group Publishing Ltd. Available from:
<<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1943826>>.
- Lazarus, R.S. (1991a) *Emotion & Adaptation*.
- Lazarus, R.S. (1991b) Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46 (8), pp.819–834. Available from:
<<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0003-066X.46.8.819>>.
- Lazarus, R.S. (1966) *Psychological Stress and the Coping Process*. McGraw-Hill.
- Lee, K. & Allen, N.J. (2002) Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), pp.131–142. Available from:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11916207>%5Cn<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12129229&site=ehost-live&scope=site>%5Cn<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.87.1.131>>.
- LePine, J. a. & Van Dyne, L. (1998) Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), pp.853–868.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1989) The Social Psychology of Procedural Justice. *Contemporary Sociology*, 18 (5), p.758. Available from:
<<http://www.jstor.org/stable/2073346?origin=crossref>>.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010) I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21 (1), pp.189–202.
- Liu, X. & Batt, R. (2010) How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study Of Coachi. *Personnel Psychology*, 2 (63), pp.265–298.
- Locke, E. & Latham, G.P. (1991) Review Reviewed Work (s): A Theory of Goal Setting and Task Performance by Edwin A . Locke and Gary P . Latham. *Academy of Management Review*, 16 (2), pp.480–483.
- Lounsbury, J.W. & Hoopes, L.L. (1986) A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp.392–401.

- Lowe, L., Mills, A. & Mullen, J. (2002) Gendering the silences: Psychoanalysis, gender and organization studies. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (5), pp.422–434. Available from:
<http://search.proquest.com/docview/215866508?accountid=14719%5Cnhttp://openurl.uquebec.ca:9003/uqam?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Gendering+the+silences:+Psychoanalysis,+gender>.
- Lyndon, A. (2008) Social and environmental conditions creating fluctuating agency for safety in two urban academic birth centers. *JOGNN - Journal of Obstetric, Gynecologic, and Neonatal Nursing*, 37 (1), pp.13–23.
- Mackinnon, A., Jorm, A.F., Christensen, H., Korten, A.E., Jacomb, P.A. & Rodgers, B. (1999) A short form of the Positive and Negative Affect Schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences*, 27 (3), pp.405–416.
- Madrid, H., Patterson, M. & Leiva, P. (2015) Negative Core Affect and Employee Silence: How Differences in Activation, Cognitive Rumination, and Problem-Solving Demands Matter. *J Appl Psychol*, 100 (6), pp.1887–1898. Available from:
<<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=yrovftq&NEWS=N&AN=00004565-201511000-00013>>.
- Malekpoor, S. & Fakhr-eddini, S.H.M. (2015) Review of the Effect of Personality on Organizational Silence and its Consequences. , pp.134–139.
- Malloy, D., Hadjistavropoulos, T., McCathy, M., Zakus, D., Park, I., Lee, Y. & Williams, J. (2009) Culture and Organizational climate: nurse’s insights into the relationship with physicians. *Nurse Ethics*, 16 (6), pp.719–733.
- Manapragada, A. & Bruk-Lee, V. (2016) Staying silent about safety issues: Conceptualizing and measuring safety silence motives. *Accident Analysis and Prevention*.
- Marsh, L. (1992) Good Manager: Good Coach? *Industrial & Commercial Training*, 24 (9), pp.2–9.
- Maxfield, D., Grenny, J., McMillan, R., Patterson, K. & Switzler, A. (2005) Silence Kills - The Seven Crucial Conversations for Healthcare. *VitalSmarts*, pp.1–19.
- McBride-Henry, K. & Foureur, M. (2007) A secondary care nursing perspective on

- medication administration safety. *Journal of Advanced Nursing*, 60 (1), pp.58–66.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013) Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32 (7), pp.768–779. Available from: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0262-1711&volume=32&issue=7&articleid=17091955&show=html%5Cnhttp://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMD-11-2011-0113>>.
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998) Psychological aspects of workload. In: *Handbook of work and organizational psychology*. pp.5 – 33.
- Meyer, W. & Starke, E. (1982) own ability in relation to self-concept of ability.pdf. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, pp.501–507.
- Millenson, M.L. (2003) The silence. *Health Affairs*, 22 (2), pp.103–112.
- Miller, D.T. (2001) Disrespect and the experience of injustice. *Annual review of psychology*, 52 (February), pp.527–553. Available from: <<papers3://publication/uuid/0A088B0C-82F3-4ED5-B05C-0BDCF10BA993>>.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003) An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp.1453–1476. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00387>>.
- Mirowsky, J. & Ross, C.E. (2003) *Social Causes of Psychological Distress*. Transaction Publishers. Available from: <<https://books.google.com.cy/books?id=uhgZSFcYdsoC>>.
- Mitchell, M.S. & Ambrose, M.L. (2012) Employees' behavioral reactions to supervisor aggression. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), pp.1148–1170. Available from: <http://journals.ohiolink.edu/ejc/article.cgi?issn=00219010&issue=v97i0006&article=1148_ebrtsa>.
- Mittal, V. & Ross, W.T. (1998) The Impact of Positive and Negative Affect and Issue Framing on Issue Interpretation and Risk Taking. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 76 (3), pp.298–324. Available from: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12726331&site=ehost-live>>.
- Mooghali, A. & Bahrapour, Z. (2015) Analyzing Relationships Between Perceived Silence

- Climate , Employee Silence Behavior and Job Attitudes. *international journal of Academic Research*, 7 (1), pp.142–150.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A.I. & Garrosa, E. (2012) Elucidating the role of recovery experiences in the job demands-resources model. *The Spanish journal of psychology*, 15 (2), pp.659–69. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22774440>>.
- Morrison, E.W. (2014) Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), pp.173–197. Available from: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>>.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000) Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Management*, 25 (4), pp.706–725. Available from: <<http://amr.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMR.2000.3707697>>.
- Morrison, E.W., See, K.E. & Pan, C. (2015) An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, 68 (3), pp.547–580.
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L. & Kamdar, D. (2011) Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *The Journal of Applied Psychology*, 96 (1), pp.183–191.
- Mulec, K. & Roth, J. (2005) Action, reflection, and learning-coaching in order to enhance the performance of drug development Project Management teams. *R&D Management*, 35 (5), pp.483–491.
- Nafei, W.A. (2016) Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Business Research*, 9 (5), p.57. Available from: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/58196>>.
- Nasby, W. & Yando, R. (1982) Selective encoding and retrieval of affectively valent information: two cognitive consequences of children's mood states. *Journal of personality and social psychology*, 43 (6), pp.1244–1253.
- Naumann, S.E. & Bennett, N. (2000) A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp.881–889.
- Near, J.P. (1996) Whistle-Blowing: Myth and Reality. *Journal of Management*, 22 (3),

pp.507–526. Available from: <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/short/22/3/507>>
[Accessed 24 November 2016].

- Nemeth, C.J. (1998) Managing innovation: when less is more. *IEEE Engineering Management Review*, 26 (1), pp.58–66. Available from:
<<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0032025053&partnerID=tZOtx3y1>>.
- Ng, T. & Feldman, D. (2012) Employee Voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, pp.216–234.
- Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. & Alvani, S.M. (2012) Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17 (10), pp.1271–1277.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2011) The role of silence on employees' attitudes 'the day after' a merger. *Personnel Review*, 40 (6), pp.723–741.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2008) Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37 (6), pp.666–679.
- Noelle-Neuman, E. (1993) *The spiral of silence*. University of Chicago Press.
- Nunnally, J.C. (1979) This Week 's Citation Classic. *Psychometric theory*, p.1978.
- Nygren, T.E., Isen, A.M., Taylor, P.J. & Dulin, J. (1996) The Influence of Positive Affect on the Decision Rule in Risk Situations: Focus on Outcome (and Especially Avoidance of Loss) Rather Than Probability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66 (1), pp.59–72. Available from:
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597896900382>>.
- O'Dea, A., O'Connor, P. & Keogh, I. (2014) A meta-analysis of the effectiveness of crew resource management training in acute care domains. *Postgraduate medical journal*, 90 (1070), pp.699–708. Available from: <<http://www.pdq-evidence.org/documents/c1e6d3898eccb563cff28452d4eb6a3a1ff3c7e7>>.
- Oatley, K., Keltner, D. & Jenkins, J. (1996) *Understanding Emotions*. 2nd Editio. Blackwell Publishing Ltd.
- Oettingen, G., Mayer, D., Thorpe, J.S., Janetzke, H. & Lorenz, S. (2005) Turning fantasies

- about positive and negative futures into self-improvement goals. *Motivation and Emotion*, 29 (4), pp.237–267.
- Organ, D.W. (1994) Organizational citizenship behavior and the good soldier. In: *Personnel Selection and Classification*. p.483.
- Orth, C.D., Wilkinson, H.E. & Benfari, R.C. (1987) The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15 (4), pp.66–74.
- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S. & Kamari, F. (2012) An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2 (3), pp.735–744. Available from: <http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_7.pdf>.
- Park, S., Yang, B. & McLean, G. (2008) An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online Submission*. Available from: <<http://eric.ed.gov/?id=ED501641>>.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. & Strauss, K. (2010) Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4), pp.827–856.
- Parker, S.K., Collins, C.G. & Grant, A.M. (2008) The role of positive affect in making things happen. In: *Paper presented at the annual SIOP conference, San Fransisco, CA*.
- Parker, S.K. & Wu, C. (2012) Leading for Proactivity: How leaders Cultivate Staff Who make things Happen. In: D. Day ed. *The Oxford Handbook of Leadership and Organisations*. Oxford University Press, pp.1–34.
- Parkes, K.R. (1990) Coping, negative affectivity, and the work environment: additive and interactive predictors of mental health. *The Journal of applied psychology*, 75 (4), pp.399–409.
- Parkinson, B. & Totterdell, P. (1999) Classifying Affect-regulation Strategies. *Cognition & Emotion*, 13 (3), pp.277–303. Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026999399379285>>.
- Parkinson, B., Totterdell, P., Briner, R. & Reynolds, S. (1996) *Changing moods: The psychology of mood and mood regulation*. London, Longman.
- Pearce, J.L. & Rousseau, D.M. (1998) Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. *Administrative Science Quarterly*,

- 43, p.184. Available from: <<http://www.jstor.org/stable/2393595?origin=crossref>>.
- Pearling, L. & Schooler, C. (1978) The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19 (1), pp.2–21.
- Pelletier, C.L. (2004) The effect of music on decreasing arousal due to stress: A meta-analysis. *Journal of Music Therapy*, 41 (3), pp.192–214.
- Pentilla, C. (2003) GET TALKING. *Entrepreneur*, 31 (11), p.25.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003) Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, 81 (5), pp.52–8.
- Peterson, C. (2006) *A primer in positive psychology*. Oxford University Press. Available from: <[http://global.oup.com/ushe/product/a-primer-in-positive-psychology-9780195188332#.WPjUlnKTZHc.mendeley&title=A Primer in Positive Psychology - Paperback - Christopher Peterson - Oxford University Press](http://global.oup.com/ushe/product/a-primer-in-positive-psychology-9780195188332#.WPjUlnKTZHc.mendeley&title=A+Primer+in+Positive+Psychology+-+Paperback+-+Christopher+Peterson+-+Oxford+University+Press)> [Accessed 20 April 2017].
- Peterson, D.B. (1996) Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), pp.78–86.
- Phillips, R. (1994) Coaching for higher performance. *Management Development Review*, 7 (5), pp.29–32.
- Phillips, R. (1996) Coaching for higher performance. *Journal of Workplace Learning*, 8 (4), pp.29–32.
- Piderit, S.K. & Ashford, S.J. (2003) Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues*. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp.1477–1502. Available from: <<http://doi.wiley.com/10.1111/1467-6486.00388>> [Accessed 4 January 2017].
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001) *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1992) Coaching on Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (7), pp.15–18.
- Preacher, K.J. & Hayes, A.F. (2004) Spss and Sas Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), pp.717–731.

- Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G. (2003) Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp.1537–1561.
- Querstret, D. & Cropley, M. (2012) Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (3), pp.341–353.
- Quinn, R.W., Spreitzer, G. & Lam, C.F. (2012) Building a Sustainable Model of Human Energy in Organizations: Exploring the Critical Role of Resources. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), pp.337–396.
- Raftopoulos, V. & Theodosopoulou, H. (2002) Scale validation methodology. *Archives of Hellenic Medicine*, 19 (5), pp.577–589.
- Redding, W.C. (1985) Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34 (3), pp.245–258. Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03634528509378613>>.
- Redshaw, B. (2000) Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*, 32 (3), pp.106–109.
- Richards, J.M. & Gross, J.J. (1999) Composure at Any Cost? The Cognitive Consequences of Emotion Suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (8), pp.1033–1044.
- Roberson, Q.M. (2006) Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (2), pp.177–192.
- Rook, J.W. & Zijlstra, F.R.H. (2006) The contribution of various types of activities to recovery. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), pp.218–240.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970) On Reluctance to Communicate Undesirable Information : The MUM. *American Sociological Association*, 33 (3), pp.253–263. Available from: <<http://www.jstor.org/stable/2786156>>.
- Rosenberg, E.L. (1998) Levels of analysis and the organization of affect. *Review of General Psychology*, 2 (3), pp.247–270. Available from:

<<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1089-2680.2.3.247>>.

Rosenfield, S. (1989) The Effects of Women's Employment : Personal Control and Sex Differences in Mental Health Author (s): Sarah Rosenfield Source : Journal of Health and Social Behavior , Vol . 30 , No . 1 (Mar ., 1989), pp . 77-91 Published by : American Sociological. *Journal of Health and Social Behavior*, 30 (1), pp.77–91.

Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., Panzer, K. & King, S.N. (2002) Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45 (2), pp.369–386.

Rusbult, C.E., Zembrodt, I.M. & Gunn, L.K. (1982) Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), pp.1230–1242. Available from:
<<http://content.apa.org/journals/psp/43/6/1230>>.

Russell, J.A. (2003) Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological review*, 110 (1), pp.145–72. Available from:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12529060>>.

Russell, J.A. (2009) Emotion, Core affect, and Psychological Construction. *Cognition & Emotion*, 23 (7), pp.1259–1283.

Russell, J.A. & Feldman Barrett, L. (1999) Core Affect, Prototypical Emotional Episodes, and Other Things Called Emotion : Dissecting the Elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (5), pp.805–819.

Ryan, K. & Oestreich, D. (1988) *Living Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High-Performance Organization*. 2nd ed. Jossey-Bass.

Sachs, P.R. (1982) Avoidance of diagnostic information in self-evaluation of ability. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, pp.242–246.

Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V. & Roth, J. (1992) Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), pp.241–259.

Schaubroeck, J., Ganster, D.C. & Fox, M.L. (1992) Dispositional affect and work-related stress. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), pp.322–335.

Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983) On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1934), pp.19–39.

Schuettler, D. & Kiviniemi, M.T. (2006) Does How I Feel About It Matter? The Role of

- Affect in Cognitive and Behavioral Reactions to an Illness diagnosis. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (11), pp.2599–2618.
- Schwappach, D.L. & Gehring, K. (2014) Trade-offs between voice and silence: a qualitative exploration of oncology staff's decisions to speak up about safety concerns. *BMC health services research*, 14 (1), p.303. Available from: <<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=4105519&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>>.
- Schwarz, N. (2001) Feelings as information: Implications for affective influences on information processing. *Theories of mood and cognition A users guidebook*, (August), pp.159–176.
- Scott, W. & Hart, D. (1981) Organizational America. *The Academy of Management Review*, 6 (1), pp.173–176. Available from: <<http://www.jstor.org/stable/257158>>.
- Shrout, P.E. & Bolger, N. (2002) Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7 (4), p.422.
- Sianoja, M., Kinnunen, U., Bloom, J. De, Korpela, K. & Geurts, S. (2016) Recovery during Lunch Breaks : Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work. , 1 (August), pp.1–12.
- Siemer, M., Mauss, I. & Gross, J.J. (2007) Same situation--Different emotions: How appraisals shape our emotions. *Emotion*, 7 (3), pp.592–600.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2009) Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23 (4), pp.330–348.
- Simons, T. & Roberson, Q. (2003) Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), pp.432–443.
- Simpson, K.R. & Lyndon, A. (2009) Clinical Disagreements During Labor and Birth : *The American Journal of maternal child nursing*, (December 2014), pp.31–39.
- Simsek, E. & Aktas, H. (2014) The Interactions of Organizational Silence with Personality and Life Satisfaction : A Research on Public Sector. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14 (2), pp.121–136.

- Slade, M.R. (2008) The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory. , p.269. Available from:
 <<http://search.proquest.com/docview/304654338/abstract/372F0F7F50474D73PQ/1?accountid=16701%5Cnhttp://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/1472140761/fmt/ai/rep/NPDF?hl=&cit%3Aauth=Slade%2C+Michael+Ross&cit%3Atitle=The+adaptive+nature+of+organizational+>>.
- Slåtten, T., Svensson, G. & Sværi, S. (2011) Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, 40 (2), pp.205–221.
- Sluiter, J.K., van der Beek, A.J. & Frings-Dresen, M.H. (1999) The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: a study on coach drivers. *Ergonomics*, 42 (4), pp.573–583.
- Sluiter, J.K., de Croon, E.M., Meijman, T.F. & Frings-Dresen, M.H.W. (2003) Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and environmental medicine*, 60, pp.i62–i70.
- Snippe, E., Jeronimus, B.F., aan het Rot, M., Bos, E.H., de Jonge, P. & Wichers, M. (2017) The reciprocity of prosocial behavior and positive affect in daily life. *Journal of Personality*, pp.1–8. Available from: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jopy.12299>>.
- Söderström, M., Jeding, K., Ekstedt, M., Perski, A. & Åkerstedt, T. (2012) Insufficient sleep predicts clinical burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (2), pp.175–183.
- Sonnentag, S. (2003) Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), pp.518–528.
- Sonnentag, S. (2010) Recovery from fatigue: The role of psychological detachment. *Cognitive fatigue: Multidisciplinary perspectives on current research and future applications.*, (2005), pp.253–272.
- Sonnentag, S. (2001) Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), pp.196–210. Available from: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2001-01021-003&site=ehost-live%5Cnsabine.sonnentag@uni-konstanz.de>>.

- Sonnentag, S. & Bayer, U.-V. (2005) Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), pp.393–414. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16248688>>.
- Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E.J. (2008) ‘Did you have a nice evening?’ A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), pp.674–684. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18457495>%5Cn<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.93.3.674>>.
- Sonnentag, S., Binnewies, C. & Mojza, E.J. (2010) Staying Well and Engaged When Demands Are High : the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), pp.965–976.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003) Stress in Organizations Sabine Sonnentag University of Konstanz Michael Frese Published in : Comprehensive Handbook of Psychology , Volume. In: *industrial and organizational Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley, pp.453–491.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2015) Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (S1), pp.S72–S103.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007) The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. [References]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), pp.204–221. Available from: <<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&CSC=Y&NEWS=N&PAGE=fulltext&D=p5&AN=2007-10372-002>>.
- Sonnentag, S. & Geurts, S.A.E. (2009) Methodological issues in recovery research. In: S. Sonnentag, L. Perrewé, P. & C. Ganster, D eds. *Current Perspectives on Job-Stress Recovery*. Emerald Group Publishing, pp.1–36. Available from: <<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?issn=1479-3555&volume=7&chapterid=1791195&show=html>>.
- Sonnentag, S. & Jelden, S. (2009) Job stressors and the pursuit of sport activities: a day-level perspective. *Journal of occupational health psychology*, 14 (2), pp.165–81. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19331478>>.

- Sonnentag, S. & Krueger, U. (2006) Psychological detachment from work during off-job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery-related self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), pp.197–217. Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320500513939>>.
- Sonnentag, S. & Natter, E. (2004) Flight Attendants' Daily Recovery From Work: Is There No Place Like Home? *International Journal of Stress Management*, 11 (4), pp.366–391.
- Sonnentag, S. & Zijlstra, F.R.H. (2006) Job Characteristics and Off-Job Activities as Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *The Journal of applied psychology*, 91 (2), pp.330–50. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16551187>>.
- Sprague, J.O. & Ruud, G.L. (1988) Boat-Rocking in the High-Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32 (2), pp.169–193. Available from: <<http://abs.sagepub.com/content/32/2/169.short>>.
- Staw, B. & Barsade, S.G. (1993) Affect and Managerial Performance : A Test of the Sadder-but-Wiser vs . Happier-and- Smarter Hypotheses Author (s): Barry M . Staw and Sigal G . Barsade Source : Administrative Science Quarterly , Vol . 38 , No . 2 (Jun . , 1993), pp . 304-331 Publishe. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), pp.304–331.
- Staw, B.M., Sutton, R.I. & Pelled, L.H. (1994) Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5 (1), pp.51–71.
- Stone, A.A., Kennedy-Moore, E. & Neale, J.M. (1995) Association Between Daily Coping and End-of-Day Mood. *Health Psychology*, 14 (4), pp.341–349.
- Strauss-Blasche, G., Ekmekcioglu, C. & Marktl, W. (2000) Does vacation enable recuperation? Changes in well-being associated with time away from work [2] (multiple letters). *Occupational Medicine*, 50 (7), pp.167–172.
- Sundqvist, A.S. & Carlsson, A.A. (2014) Holding the patient's life in my hands: Swedish registered nurse anaesthetists' perspective of advocacy. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 28 (2), pp.281–288.
- Suri, G. & Gross, J.J. (2012) What good are emotions anyway? In: P. Totterdell & K. Niven eds. *Should i Strap a battery to my head?*. pp.9–17.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008) Employee silence on critical work issues: The cross

- level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*.
- Taris, T.W., Geurts, S.A.E., Schaufeli, W.B., Blonk, R.W.B. & Lagerveld, S.E. (2008) All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers. *Work and Stress*, 22 (2), pp.153–165.
- Taubman-Ben-Ari, O. (2012) The effects of positive emotion priming on self-reported reckless driving. *Accident Analysis and Prevention*, 45, pp.718–725. Available from: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.aap.2011.09.039>>.
- Teasdale, J.D. & Russell, M.L. (1983) Differential effects of induced mood on the recall of positive, negative and neutral words. *The British journal of clinical psychology*, 22 (Pt 3), pp.163–171.
- Teuchmann, K., Totterdell, P. & Parker, S.K. (1999) Rushed, unhappy, and drained: an experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of occupational health psychology*, 4 (1), pp.37–54.
- Thayer, R.E. (1989) *The biopsychology of mood and arousal*. Oxford University Press. Available from: <[https://global.oup.com/academic/product/biopsychology-of-mood-and-arousal-9780195068276#.WRrzkLeQGeA.mendeley&title=Biopsychology of Mood and Arousal&description=This book explores the interplay between physiological and psychological states in light of increasing evidence that they exert subtle, long-term influences not only on mood, but also perception, judgement, and cognitive processes in general; these, in turn, affect behaviour.](https://global.oup.com/academic/product/biopsychology-of-mood-and-arousal-9780195068276#.WRrzkLeQGeA.mendeley&title=Biopsychology%20of%20Mood%20and%20Arousal&description=This%20book%20explores%20the%20interplay%20between%20physiological%20and%20psychological%20states%20in%20light%20of%20increasing%20evidence%20that%20they%20exert%20subtle%20long-term%20influences%20not%20only%20on%20mood%20but%20also%20perception%20judgement%20and%20cognitive%20processes%20in%20general%3B%20these%20in%20turn%20affect%20behaviour.)> [Accessed 16 May 2017].
- Tinsley, H.E.A. & Eldredge, B.D. (1995) Psychological benefits of leisure participation: A taxonomy of leisure activities based on their need-gratifying properties. *Journal of Counseling Psychology*, 42 (2), pp.123–132.
- Todorova, I.L.G., Alexandrova-Karamanova, A., Panayotova, Y. & Dimitrova, E. (2014) Organizational hierarchies in Bulgarian hospitals and perceptions of justice. *British Journal of Health Psychology*, 19 (1), pp.204–218. Available from: <<http://doi.wiley.com/10.1111/bjhp.12008>>.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K. & Briner, R.B. (1998) Evidence of Mood Linkage in Work Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), pp.1504–1515.
- Totterdell, P. & Parkinson, B. (1999) Use and effectiveness of self-regulation strategies for

- improving mood in a group of trainee teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (3), pp.219–232. Available from:
<<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/1076-8998.4.3.219>>.
- Totterdell, P., Wall, T. & Wood, S. (2006) An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79, pp.63–84. Available from:
<<http://hdl.handle.net/2381/21915>>.
- Trougakos, J.P., Beal, D.J. & Weiss, H.M. (2008) Making the Break Count : an Episodic Examination of Recovery Activities , Emotional Experiences , and Positive Affective Displays. *Academy of Management Journal*, 51 (1), pp.131–146.
- Trougakos, J.P. & Hideg, I. (2009) Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. In: *Current Perspectives on Job-Stress Recovery*. Research in Occupational Stress and Well-being. Emerald Group Publishing Limited, pp.37–84. Available from:
<[http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007005](http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007005)>.
- Tsai, W.-C., Chen, C.-C. & Liu, H.-L. (2007) Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), pp.1570–1583.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992) A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25 (C), pp.115–191.
- Urada, D.I. & Miller, N. (2000) The impact of positive mood and category importance on crossed categorization effects. *Journal of personality and social psychology*, 78 (3), pp.417–433.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005) Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), pp.441–458.
- Vakola, M. & Bourantas, D. (2005) Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), pp.441–458.
- Vohs, K.D. & Baumeister, R.F. (2005) *Handbook of Self-Regulation, Second Edition: Research, Theory, and Applications*. Available from:
<http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Zni96-wQfM0C&oi=fnd&pg=PP1&dq=HANDBOOK+OF+SELF-REGULATION&ots=r1FB_xxI8z&sig=xq2YsX_IDNx5UnIC9hFeekW5Gis%5Cnhttp://books.google.nl/books?id=paTiZVSZ71cC>.

- Volman, F.E., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011) Recovery at home and performance at work: A diary study on self–family facilitation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 0 (0), pp.1–30.
- Volman, F.E., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2013) Recovery at home and performance at work: A diary study on self–family facilitation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (2), pp.218–234. Available from: <<http://www.tandfonline.com/loi/pewo20%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.648375%5Cnhttp://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>>.
- Wang, A.C., Hsieh, H.H., Tsai, C.Y. & Cheng, B.S. (2012) Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and Organization Review*, 8 (2), pp.341–370.
- Wang, M. & Saudino, K.J. (2015) Positive affect: Phenotypic and etiologic associations with prosocial behaviors and internalizing problems in toddlers. *Frontiers in Psychology*, 6 (MAR), pp.1–10.
- Warr, P., Bindl, U.K., Parker, S.K. & Inceoglu, I. (2014) Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (3), pp.342–363. Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.744449>>.
- Watson, D. & A, C.L. (1992) On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relationship to the five-factor model. *Journal of Personality and Clinical Studies*, 60 (June 1992), pp.441–476.
- Watson, D., Clark, L.A. & Tellegen, A. (1988) Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), pp.1063–1070.
- Watson, D. & Tellegen, a (1985) Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98 (2), pp.219–235.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. & Tellegen, A. (1999) The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (5), pp.820–838.
- Waugh, C.E. & Fredrickson, B.L. (2006) Nice to know you: Positive emotions, self-other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship. *The journal*

- of positive psychology*, 1 (2), pp.93–106. Available from:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21691460>%5Cn<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=PMC3117671>>.
- Wegener, D., Petty, R. & Smith, S. (1995) Positive mood can increase or decrease message scrutiny: the hedonic contingency view of mood and message processing. *Journal of Personality & Social Psychology*, 69 (1), pp.5–15.
- Weick, K.E. (1995) Sensemaking in Organizations (Foundations for Organizational Science). *Star*, p.235.
- Weinberger, D., Schwartz, G.. & Davidson, R.. (1979) Low-anxious, high-anxious, and repressive coping styles: Psychometric patterns and behavioral and physiological responses to stress. *Journal of abnormal psychology*, 88 (4), pp.369–380.
- Weiss, H.M. & Beal, D.J. (2005) Reflections on affective events theory. *Research on Emotion in Organizations*, 1 (5), pp.1–21. Available from:
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1759746&show=abstract>>.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996) Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18 (1), pp.1–74.
- Weiss, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999) Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), pp.786–794.
- Wellins, R.S., Bernthal, P. & Phelps, M. (2014) Employee engagement: the key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*, p.33. Available from:
<https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_d di.pdf?ext=.pdf>.
- Westman, M. & Eden, D. (1997) Effects of a respite from work on burnout: vacation relief and fade-out. *The Journal of applied psychology*, 82 (4), pp.516–527.
- Westman, M. & Etzion, D. (2001) The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & health*, 16 (5), pp.595–606. Available from:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22804501>>.
- White, M.P., Pahl, S., Ashbullby, K., Herbert, S. & Depledge, M.H. (2013) Feelings of restoration from recent nature visits. *Journal of Environmental Psychology*, 35, pp.40–

51.

- Whiteside, D.B. & Barclay, L.J. (2013) Echos of Silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employees outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), pp.251–266.
- Whitman, M., Halbersleben, J. & Holmes, O. (2014) Abusive supervision and feedback avoidance : The mediating role of emotional exhaustion Abusive supervision and feedback avoidance : The mediating role of emotional exhaustion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35 (January), pp.38–53.
- Whitmore, J. (2010) *Coaching for Performance: Growing human potential and purpose*. Boston, Nicholas Brealey Publishing.
- Williams, S. & Shiaw, W.T. (1999) Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133 (6), pp.656–68. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10589519>>.
- Willman, P., Bryson, A. & Gomez, R. (2006) The sound of silence: Which employers choose no employee voice and why? *Socio-Economic Review*, 4 (2), pp.283–299.
- Wright, T.A. & Staw, B.M. (1999) Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy–productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (January 1997), pp.1–23. Available from: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1%3C1::AID-JOB885%3E3.0.CO;2-W/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1%3C1::AID-JOB885%3E3.0.CO;2-W/full)>.
- Xu, A.J., Loi, R. & Lam, L.W. (2015) The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 26 (5), pp.763–774.
- Yangil, F.M. & Beydilli, E.T. (2016) The Relation between Organizational Silence and Personality Characteristics : A Study on Thermal Hotels. , 5 (11), pp.31–36.
- Yik, M., Russell, J.A. & Steiger, J.H. (2011) A 12-point circumplex structure of core affect. *Emotion*, 11 (4), pp.705–731.
- Yukl, G. (2010) Leadership in Organizations. *Leadership in Organizations*, pp.2001–2004.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001) Emotion work and job

- stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16 (5), pp.527–545.
- Zhao, H. & Seibert, S.E. (2006) The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *The Journal of applied psychology*, 91 (2), pp.259–71.
- Zijlstra, F.R.H., Cropley, M. & Rydstedt, L.W. (2014) From recovery to regulation: An attempt to reconceptualize ‘recovery from work’. *Stress and Health*, 30 (3), pp.244–252.
- Zohar, D. (1999) When things go wrong: The effect of daily work hassles on effort, exertion and negative mood. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72, pp.265–283. Available from: <<http://www.redi-bw.de/db/ebSCO.php/search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=2331433&site=ehost-live>>.
- Zohar, D., Tzischinski, O. & Epstein, R. (2003) Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. *The Journal of applied psychology*, 88 (6), pp.1082–93. Available from: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14640818>>.

Παράρτημα 1

Αξιότιμε κύριε/α,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται από την Αννίτα Πελεκάνου, φυσιοθεραπεύτρια του Γενικού Νοσοκομείου Λευκωσίας και μεταπτυχιακή φοιτήτρια του προγράμματος «Πολιτική της Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Η μελέτη πραγματοποιείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διατριβής που απαιτείται για την ολοκλήρωση των σπουδών μου, υπό την επίβλεψη του Δρ. Παναγιώτη Γκορέζη.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τον ρόλο των εμπειριών ανάκαμψης και των χαρακτηριστικών της εργασίας στην εργασιακή σιωπή των εργαζομένων σε ημερήσιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την έρευνα αυτή θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε ημερήσιο επίπεδο και μέσα από αυτά θα γίνει προσπάθεια ενίσχυσης των παραγόντων εκείνων στο εργασιακό περιβάλλον που προωθούν την εργασιακή φωνή. Για αυτούς τους λόγους θα σας παρακαλούσαμε **θερμά** να συμμετάσχετε στην έρευνα.

Η έρευνα αυτή αποτελείται από δύο μέρη:

1. Το **πρώτο** μέρος είναι ένα **ερωτηματολόγιο**, που πρέπει να συμπληρώσετε μόλις παραλάβετε αυτό τον φάκελο. Ο χρόνος συμπλήρωσης είναι περίπου 5 λεπτά.
2. Το **δεύτερο** μέρος αποτελείται από ένα **ημερολόγιο**, που σας ζητούμε να συμπληρώσετε κατά τη διάρκεια **5 εργάσιμων ημερών (Δευτέρα με Παρασκευή), 2 φορές την ημέρα**, πριν την έναρξη της εργασίας και αμέσως μετά το τέλος της εργασίας. **Ο χρόνος που απαιτείται για να απαντήσετε στις ερωτήσεις κάθε φορά δε ξεπερνά τα 10 λεπτά.**

Μόλις ολοκληρώσετε και τα δύο μέρη της έρευνας, σας παρακαλούμε να τα κλείσετε στο φάκελο που σας έχει δοθεί και να τα δώσετε στην Αννίτα Πελεκάνου. **Είναι πάρα πολύ σημαντικό για τη διαδικασία της έρευνας, να συμπληρώσετε τα επιμέρους τμήματα της έρευνας με τη σειρά που σας ζητείται.**

Σημαντικές Επισημάνσεις:

- **Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική.** Για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε **όλες** τις ερωτήσεις. Μπορείτε να αποσυρθείτε όποτε θέλετε και για οποιοδήποτε λόγο **Η συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου, αποτελεί την αποδοχή σας να συμμετάσχετε στην έρευνα.**
- Οι ερωτήσεις που καλείστε να απαντήσετε αφορούν στην επαγγελματική σας κατάσταση

και έχουν προσωπικό χαρακτήρα. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Επιλέξτε την απάντηση που πιστεύετε ότι είναι η καλύτερη για εσάς.

- Σας διαβεβαιώνουμε ότι οι απαντήσεις σας είναι **εμπιστευτικές** και ότι η **ανωνυμία** σας θα τηρηθεί με αυστηρότητα. Σημειώνουμε ότι **δε χρειάζεται να συμπληρώσετε το όνομα σας**. Οι πληροφορίες που παραχωρείτε με τις απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν μόνο από τους ερευνητές για αυστηρά επιστημονικούς σκοπούς. Η συμμετοχή σας στην έρευνα δε μπορεί να βλάψει με κανένα τρόπο την οικονομική ή την εργασιακή σας κατάσταση.

- Σε περίπτωση που έχετε ερωτήσεις κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρακαλώ επικοινωνήστε με την Αννίτα Πελεκάνου (e-mail:therapeutikon@hotmail.com ή τηλ.99483668).

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλούμε απαντήστε στις ερωτήσεις που ακολουθούν μόλις ενημερωθείτε για την έρευνα και λάβετε το πακέτο συμμετοχής.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1.	Παρακαλώ συμπληρώστε το φύλο σας.	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2.	Ηλικία;	<input type="checkbox"/> 25-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46-50 <input type="checkbox"/> 50+
3.	Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	<input type="checkbox"/> Συζώ με το/τη σύζυγο (σύντροφό) μου, χωρίς παιδιά στο σπίτι. <input type="checkbox"/> Συζώ με το/τη σύζυγο (σύντροφό) μου, με παιδιά στο σπίτι. <input type="checkbox"/> Μένω μόνος/η μου, χωρίς παιδιά στο σπίτι. <input type="checkbox"/> Μένω μόνος/η μου, με παιδιά στο σπίτι. <input type="checkbox"/> Ζω με τους γονείς μου. <input type="checkbox"/> Άλλο
4.	Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	<input type="checkbox"/> Τεχνολογικό Ίδρυμα (ΤΕΙ) <input type="checkbox"/> Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ) <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακές σπουδές
5.	Μπορείτε να προσδιορίσετε τη φύση της εργασίας σας;	<input type="checkbox"/> Μόνιμη απασχόληση <input type="checkbox"/> Έκτακτη απασχόληση- Αορίστου Χρόνου <input type="checkbox"/> Έκτακτη απασχόληση
6.	Χρόνια Προϋπηρεσίας σε Δημόσιο Νοσοκομείο;	<input type="checkbox"/> 0-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 25+
7.	Έχετε εποπτικό ρόλο;	<input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Ναι

Συνήθως στη δουλειά ...		OXI, διαφωνώ						NAI, συμφωνώ
1.	Κρατώ για μένα τις ιδέες μου για την αλλαγή αναποτελεσματικών πολιτικών στην εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Κρατώ για τον εαυτό μου τις ιδέες μου για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Δεν εκφέρω τη γνώμη μου για τις δυσκολίες που προκαλούνται από τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι μάντζερ (διοίκηση) με τους υφιστάμενους.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Κρατώ τις σκέψεις μου για βελτίωση των εμπειριών που έχουν οι ασθενείς/ εμπλεκόμενοι φορείς για εμάς.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Παραμένω σιωπηλός/ή για προβλήματα στην καθημερινή ρουτίνα που εμποδίζουν την απόδοση.	1	2	3	4	5	6	7

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ

Αυτό είναι το δεύτερο μέρος της έρευνας. Το **δεύτερο** αυτό μέρος αποτελείται από ένα **ημερολόγιο**, το οποίο σας ζητάμε να συμπληρώσετε **κατά τη διάρκεια 5 εργάσιμων ημερών** από τη Δευτέρα μέχρι την Παρασκευή. **Εάν για οποιοδήποτε λόγο κάποια μέρα μέσα σε αυτή την εβδομάδα δεν εργαστείτε, σας παρακαλούμε να αφήσετε τη μέρα εκείνη κενή (δηλαδή να μη συμπληρώσετε το ημερολόγιο την ημέρα εκείνη).**

Το ημερολόγιο αυτό θα το συμπληρώσετε **δύο φορές κάθε μέρα. Η πρώτη φορά θα είναι πριν την έναρξη της εργασίας σας. Η δεύτερη φορά θα είναι μετά ακριβώς από το τέλος της εργασίας σας, πριν φύγετε από τη δουλειά.** Ο χρόνος που απαιτείται για να απαντήσετε στις ερωτήσεις κάθε φορά δε ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Σας υπενθυμίζουμε:

- για την ουσιαστική ολοκλήρωση της έρευνας είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις και τη στιγμή που έχει οριστεί. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που πιστεύετε ότι είναι η καλύτερη για εσάς.
- Σε περίπτωση που για κάποιο λόγο ξεχάσετε να συμπληρώσετε το ημερολόγιο μια χρονική στιγμή (π.χ. το πρωί ή το μεσημέρι) είναι **πολύ σημαντικό για την έρευνα να αφήσετε τη συγκεκριμένη στιγμή κενή!**

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!

1η ΗΜΕΡΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΠΡΙΝ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΕΚΑΝΑ ΧΘΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΜΟΥ ΧΡΟΝΟ, ΑΥΤΗ ΤΗ ΣΤΙΓΜΗ....		ΟΧΙ, διαφωνώ απόλυτα						ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα
1.	Αισθάνομαι να έχω αναρρώσει.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Αισθάνομαι χαλαρός/η.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Έχω καλή διάθεση.	1	2	3	4	5	6	7

1η ΗΜΕΡΑ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ...		ΟΧΙ, διαφωνώ απόλυτα						ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα
1.	Σήμερα ο/η προϊστάμενος/η μου έδειξε ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις επιδιώξεις μου και σχετικά με την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Σήμερα ο/η προϊστάμενος/η μου χρησιμοποίησε την επιρροή του/της για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Σήμερα ο/η προϊστάμενος/η μου ήταν πολύ φιλικός/η και ανοιχτός/η απέναντί μου.	1	2	3	4	5	6	7
ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΑΙΣΘΑΝΟΜΟΥΝ...		ΟΧΙ, διαφωνώ απόλυτα						ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα

4.	Εμπνευσμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
5.	Σε εγρήγορση	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ενεργητικός/ή	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ενθουσιασμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
8.	Αποφασισμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
9.	Σήμερα στη δουλειά κράτησα για μένα ιδέες που έχω για αλλαγή αναποτελεσματικών εργασιακών πολιτικών.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Σήμερα στη δουλειά, κράτησα για τον εαυτό μου τις ιδέες μου για ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Σήμερα στη δουλειά, δεν εξέφρασα τη γνώμη μου για τις δυσκολίες που προκαλούνται από τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν οι μάνατζερς με τους υφισταμένους.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Σήμερα στη δουλειά κράτησα τις σκέψεις μου για βελτίωση των εμπειριών των ασθενών/ εμπλεκόμενων φορέων μαζί μας.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Σήμερα στη δουλειά παρέμεινα σιωπηλός/ή για προβλήματα στην καθημερινή ρουτίνα που εμπόδιζαν την απόδοση.	1	2	3	4	5	6	7

