



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***«Η επίδραση του χιούμορ του προϊστάμενου στην εργασιακή  
ικανοποίηση, τη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας, την  
αποδοτικότητα και τη διαχείριση του στρες: η  
πραγματικότητα για τους ιατρούς του ΕΣΥ»***

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Ν. ΧΑΤΖΗΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΠΑΡΟΣ

ΜΑΪΟΣ 2026

© ΕΑΠ, 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

***«Η επίδραση του χιούμορ του προϊστάμενου στην εργασιακή  
ικανοποίηση, τη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας, την  
αποδοτικότητα και τη διαχείριση του στρες: η  
πραγματικότητα για τους ιατρούς του ΕΣΥ»***

Αλέξανδρος Ν. Χατζηαντωνίου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Παναγιώτης Γκορέζης

Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

Συν-επιβλέπων καθηγητής

Ιντάς Γεώργιος

Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

Πάρος

Μάιος 2026

## Ευχαριστίες

Νιώθω πολύ περήφανος που, λίγο πριν τα 50 μου, γράφω μια διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία. Κανονικά κάτι τέτοιο θα έπρεπε να κάνω στα μισά μου χρόνια! Οφείλω να ευχαριστήσω τους δασκάλους μου γι' αυτό, ξεκινώντας από όλους τους καθηγητές μου στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ξεχωριστή αναφορά βέβαια στον επιβλέποντα της εργασίας, Δρ Παναγιώτη Γκορέζη, χωρίς την καθοδήγηση του οποίου δεν θα είχα καταφέρει και πολλά πράγματα... Σε όλους τους δασκάλους μου όμως, από τα χρόνια του σχολείου, του Πανεπιστημίου, της ειδικότητας, ένα μεγάλο ευχαριστώ για την αγάπη που μου εμφυσήσατε στην απόκτηση καινούριας γνώσης και δεξιοτήτων. Εσύ, Δάσκαλε, Παναγιώτη Κοντέ, λείπεις όσο κανείς...

Ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου. Χωρίς τον Νίκο, τη Μάχη, τον Άγγελο και τον Άρη δε θα ήμουν αυτός που είμαι. Χωρίς τη Βάσια και τη Μαριλένα, αυτό που είμαι δε θα είχε καμία σημασία...

*“Ο μὲν βίος βραχύς, ἡ δὲ τέχνη μακρὴ”*

*Ιπποκράτης*

*“Τῶν ὧν ἡ σοφία παρασκευάζει πρὸς τὴν τοῦ ὅλου βίου εὐδαιμονίαν,  
μέγιστόν ἐστιν ἡ τῆς φιλίας κτῆσις”*

*Επίκουρος*

*Στον πατέρα μου...*

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση της επίδρασης του χιούμορ του προϊστάμενου στην εργασιακή εμπειρία των ιατρών του Εθνικού Συστήματος Υγείας, με έμφαση στην εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό κλίμα, την εργασιακή αποδοτικότητα και τη διαχείριση του εργασιακού στρες. Παράλληλα, εξετάστηκε ο πιθανός διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ποσοτικής μεθοδολογίας και τη συλλογή δεδομένων μέσω δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από ιατρούς που εργάζονται σε δημόσιες δομές υγείας της Αθήνας και των νησιών του Αιγαίου. Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics (έκδοση 29). Πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις περιγραφικής στατιστικής, έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων με τον δείκτη Cronbach's  $\alpha$ , αναλύσεις συσχέτισης Pearson, πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και ανάλυση διαμεσολάβησης μέσω της διαδικασίας PROCESS Macro του Hayes.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το χιούμορ του προϊστάμενου συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αποδοτικότητα και, σε μικρότερο βαθμό, με το εργασιακό κλίμα. Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού στρες. Επιπλέον, η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση ανέδειξε ότι το εργασιακό κλίμα, η εργασιακή αποδοτικότητα και το στρες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, η ανάλυση διαμεσολάβησης υπέδειξε ότι η εργασιακή αποδοτικότητα ενδέχεται να λειτουργεί ως ενδιάμεσος μηχανισμός μέσω του οποίου το χιούμορ επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν τη σημασία του χιούμορ ως στοιχείου της ηγετικής συμπεριφοράς στον χώρο της δημόσιας υγείας, υπογραμμίζοντας παράλληλα τον καθοριστικό ρόλο των οργανωσιακών συνθηκών και του εργασιακού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της επαγγελματικής εμπειρίας των ιατρών.

**Λέξεις-κλειδιά:** *χιούμορ, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακό κλίμα, εργασιακή αποδοτικότητα, εργασιακό στρες, ιατροί ΕΣΥ, υπηρεσίες υγείας*

## Abstract

The purpose of the present thesis was to investigate the effect of supervisor humor on the work experience of physicians employed in the Greek National Health System, with emphasis on job satisfaction, workplace climate, work performance, and the management of work-related stress. In addition, the possible mediating role of work performance in the relationship between humor and job satisfaction was examined.

The study was conducted using a quantitative research methodology and data collection through structured questionnaires completed by physicians working in public healthcare structures in Athens and the Aegean islands. Statistical data analysis was performed using IBM SPSS Statistics (version 29). Descriptive statistical analyses, reliability analysis using Cronbach's  $\alpha$  coefficient, Pearson correlation analyses, multiple linear regression, and mediation analysis through Hayes' PROCESS Macro were conducted.

The results showed that supervisor humor was positively and statistically significantly associated with job satisfaction, work performance, and, to a lesser extent, workplace climate. In contrast, no statistically significant relationship was found between humor and work-related stress. Furthermore, multiple linear regression analysis demonstrated that workplace climate, work performance, and stress were significant factors associated with job satisfaction. In addition, mediation analysis indicated that work performance may function as an intermediate mechanism through which humor affects job satisfaction.

Overall, the findings of the study highlight the importance of humor as an element of leadership behavior in the field of public healthcare, while also emphasizing the crucial role of organizational conditions and the work environment in shaping physicians' professional experience.

**Keywords:** *humor, job satisfaction, workplace climate, work performance, work-related stress, Greek public healthcare physicians.*

## Περιεχόμενα

|                                                                   |      |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| Ευχαριστίες .....                                                 | iv   |
| Περίληψη .....                                                    | vi   |
| Abstract .....                                                    | vii  |
| Περιεχόμενα .....                                                 | viii |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....                                         | 1    |
| Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....                        | 3    |
| 2.1 Το χιούμορ ως εργαλείο διοίκησης και ηγεσίας .....            | 3    |
| 2.1.1 Η έννοια και ο ρόλος του χιούμορ στην ηγεσία.....           | 3    |
| 2.1.2 Τα οφέλη του χιούμορ στη διοίκηση οργανισμών.....           | 4    |
| 2.1.3 Τύποι χιούμορ στην οργανωσιακή ηγεσία.....                  | 5    |
| 2.1.4 Περιορισμοί και προκλήσεις στη χρήση του χιούμορ.....       | 6    |
| 2.2 Το χιούμορ στις υπηρεσίες υγείας .....                        | 7    |
| 2.3 Εργασιακή ικανοποίηση στους επαγγελματίες υγείας .....        | 8    |
| 2.4 Η σημασία του εργασιακού κλίματος στις υπηρεσίες υγείας ..... | 10   |
| 2.5 Η αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας .....                   | 12   |
| 2.6 Η διαχείριση του στρες στις υπηρεσίες υγείας.....             | 15   |
| 2.7 Διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας.....     | 17   |
| Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων .....                  | 18   |
| 3.1 Χιούμορ και εργασιακή ικανοποίηση.....                        | 18   |
| 3.2 Χιούμορ και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος .....              | 19   |
| 3.3 Χιούμορ και εργασιακή απόδοση .....                           | 21   |
| 3.4 Χιούμορ και στρες.....                                        | 23   |
| 3.5 Διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας.....     | 25   |
| Κεφάλαιο 4: Υλικά και Ερευνητική Μεθοδολογία .....                | 27   |
| 4.1 Χαρακτηριστικά δείγματος.....                                 | 27   |
| 4.2 Δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων .....         | 29   |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3 Ερευνητικά εργαλεία .....                                                | 30 |
| 4.3.1 Δημογραφικά στοιχεία .....                                             | 30 |
| 4.3.2 Χιούμορ.....                                                           | 31 |
| 4.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση .....                                            | 31 |
| 4.3.4 Εργασιακό κλίμα .....                                                  | 31 |
| 4.3.5 Εργασιακή αποδοτικότητα .....                                          | 31 |
| 4.3.6 Στρες.....                                                             | 32 |
| 4.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων .....                                         | 32 |
| 4.5 Ηθικά ζητήματα .....                                                     | 33 |
| Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα .....                                               | 34 |
| 5.1 Εισαγωγή.....                                                            | 34 |
| 5.2 Περιγραφικά στατιστικά και συσχετίσεις.....                              | 34 |
| 5.3 Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση .....                                     | 35 |
| 5.4 Διερεύνηση του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής αποδοτικότητας..... | 36 |
| 5.5 Συνοπτική παρουσίαση ευρημάτων.....                                      | 36 |
| Κεφάλαιο 6: Συζήτηση - Συμπεράσματα - Προτάσεις.....                         | 38 |
| 6.1 Θεωρητική συζήτηση .....                                                 | 38 |
| 6.2 Πρακτικές προεκτάσεις.....                                               | 40 |
| 6.3 Περιορισμοί της έρευνας.....                                             | 41 |
| 6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....                                    | 42 |
| 6.5 Συμπεράσματα.....                                                        | 43 |
| Βιβλιογραφία: .....                                                          | 44 |
| Παράρτημα: Έγκριση άδειας διεξαγωγής της έρευνας & Ερωτηματολόγιο.....       | 51 |

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Όλοι έχουμε αισθανθεί τι σημαίνει χιούμορ: κάποιος θα πει ένα ανέκδοτο, μια προσωπική αστεία ιστορία, θα κάνει ένα έξυπνο σχόλιο ή ένα ακούσιο γλωσσικό ολίσθημα και το ακροατήριό του θα εκδηλώσει μια αντίδραση, από ένα απλό χαμόγελο μέχρι ένα ηχηρό ξέσπασμα σε γέλια. Γενικά, το χιούμορ αναφέρεται στην ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται, να δημιουργούν και να απολαμβάνουν καταστάσεις που προκαλούν ευθυμία, διασκέδαση ή γέλιο.

Σύμφωνα με τον Rod A. Martin, το χιούμορ αποτελεί μια πολυδιάστατη ψυχολογική διεργασία που περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις: γνωστικές διεργασίες που σχετίζονται με την κατανόηση της αστείας κατάστασης, συναισθηματικές αντιδράσεις όπως η ευθυμία, συμπεριφορικές εκφράσεις όπως το γέλιο και κοινωνικές λειτουργίες που σχετίζονται με τη διαπροσωπική επικοινωνία και τη συνοχή των ομάδων (Martin, 2007). Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει το χιούμορ όχι μόνο ως ατομικό χαρακτηριστικό αλλά και ως σημαντικό κοινωνικό εργαλείο που επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

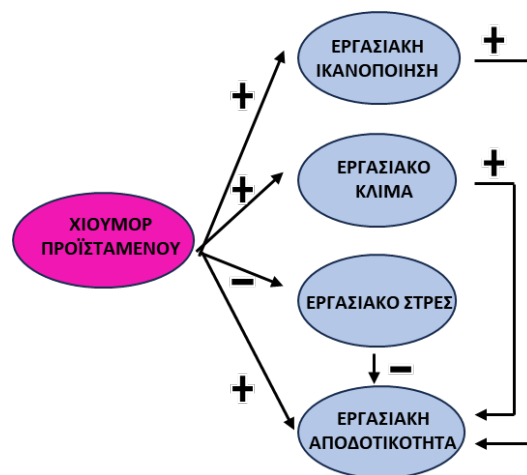
Το χιούμορ ως εργαλείο έχει βρει χρήση στον εργασιακό χώρο, επηρεάζοντας την επικοινωνία και τη διαχείριση σχέσεων στον οργανισμό. Από τη δεκαετία του 1980 και μετά εμφανίζονται αναφορές σχετικά με την ηγεσία, ενώ από τη δεκαετία του 1990 και ιδιαίτερα μετά το 2000 αναπτύσσεται έντονα ως ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο. Ένα από τα πρώτα έργα που συζητούν τη χρήση του χιούμορ στη διοίκηση είναι το άρθρο του Malone (1980), το οποίο εξετάζει τα επιχειρήματα υπέρ και κατά της χρήσης χιούμορ στον χώρο εργασίας. Άλλοι σύγχρονοι ερευνητές (Lundberg, 1969; Duncan 1982; Linstead 1985) προσεγγίζουν το χιούμορ κυρίως ως στοιχείο οργανωσιακής κουλτούρας και επικοινωνίας. Τη δεκαετία του 1990 το χιούμορ αρχίζει να μελετάται πιο συστηματικά ως χαρακτηριστικό αποτελεσματικής ηγεσίας, με τους ερευνητές να αναφέρουν ότι μειώνει το εργασιακό στρες, ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων και βελτιώνει το ηθικό της ομάδας (Conger, 1989; Davis & Kleiner, 1989). Οι Avolio et al. (1999a), σε εμπειρική τους μελέτη, έδειξαν ότι το χιούμορ μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση των ομάδων. Από τη δεκαετία του 2000 και μετά, το χιούμορ καθιερώνεται ως σημαντικό ερευνητικό θέμα στη διοικητική επιστήμη και στην οργανωσιακή ψυχολογία, με μελέτες να δείχνουν ότι το χιούμορ των ηγετών μπορεί να επηρεάσει τη συνοχή της ομάδας, τη δημιουργικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή κουλτούρα (Gkorezis et al., 2011, 2016 & 2020, Rosenberg et al., 2021).

Σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών υγείας, το χιούμορ έχει ξεχωριστή θέση στις επιστημονικές αναφορές. Το θέμα συνδέεται με πεδία όπως η ιατρική ανθρωπολογία, η νοσηλευτική, η ψυχολογία υγείας και η επικοινωνία στην υγεία. Όσον αφορά στη διοίκηση δομών υγείας, το χιούμορ μελετάται ως ηγετική δεξιότητα (Avolio et al., 1999b), ως

στοιχείο στην οργανωσιακή κουλτούρα στα νοσοκομεία (Shahidi et al., 2024), ως μέσο διαχείρισης του εργασιακού στρες στο υγειονομικό προσωπικό (Rowe & Regehr, 2010).

Τα νοσοκομεία αποτελούν οργανισμούς υψηλής εργασιακής έντασης, καθώς οι επαγγελματίες υγείας καλούνται να εργάζονται σε περιβάλλοντα με αυξημένες απαιτήσεις, γρήγορους ρυθμούς και υψηλό βαθμό ευθύνης για την υγεία και τη ζωή των ασθενών. Η καθημερινή διαχείριση επειγόντων περιστατικών, η ανάγκη λήψης κρίσιμων αποφάσεων σε περιορισμένο χρόνο και η συνεχής αλληλεπίδραση με ασθενείς και συγγενείς δημιουργούν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό επαγγελματικό πλαίσιο. Παράλληλα, η εργασία σε βάρδιες, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η συναισθηματική επιβάρυνση που προκύπτει από την επαφή με την ασθένεια και τον θάνατο αυξάνουν τα επίπεδα επαγγελματικού στρες μεταξύ των επαγγελματιών υγείας (Shanafelt et al., 2015; West et al., 2018). Μέσα σε αυτό το απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, το χιούμορ έχει αναγνωριστεί στη βιβλιογραφία ως ένας σημαντικός μηχανισμός αντιμετώπισης του στρες και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας των επαγγελματιών υγείας. Η χρήση θετικού χιούμορ μπορεί να συμβάλει στη μείωση της ψυχολογικής έντασης, στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας υγείας και στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Για τον λόγο αυτό, αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας και να συμβάλει θετικά στην ευημερία των εργαζομένων (McCreaddie & Wiggins, 2008; Wanzer et al., 2005).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης του χιούμορ του προϊστάμενου στην εργασιακή ικανοποίηση, τη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας, την εργασιακή απόδοση και τη διαχείριση του στρες που σχετίζεται με την εργασία, σε ιατρούς που απασχολούνται σε δημόσιες δομές υγείας. Παράλληλα, εξετάζεται ο πιθανός διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης. Το υλικό αντλήθηκε μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από ιατρούς διαφόρων βαθμίδων οι οποίοι εργάζονται σε μεγάλα νοσοκομεία και κέντρα υγείας της Αθήνας και των νησιών του Αιγαίου.



## **Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

### **2.1 Το χιούμορ ως εργαλείο διοίκησης και ηγεσίας**

Το χιούμορ αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της ανθρώπινης επικοινωνίας και διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Porteous, 1989). Στο πλαίσιο των οργανισμών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, το χιούμορ έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο ηγεσίας που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της εργασιακής απόδοσης (Malone, 1980). Αν και παραδοσιακά η ηγεσία συνδεόταν με χαρακτηριστικά όπως η αυστηρότητα, η πειθαρχία και η σοβαρότητα, σύγχρονες μελέτες υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν κατάλληλα το χιούμορ μπορούν να δημιουργήσουν πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον και να ενισχύσουν τη σχέση τους με τους εργαζομένους (Robert & Wilbanks, 2012).

Το χιούμορ στην ηγεσία δεν αναφέρεται απλώς στην αφήγηση αστείων, αλλά στην ικανότητα του ηγέτη να χρησιμοποιεί την ευχάριστη διάθεση και την ελαφρότητα της επικοινωνίας ως μέσο για την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας. Σύμφωνα με τους Romero & Cruthirds (2006), το χιούμορ στον χώρο εργασίας μπορεί να λειτουργήσει ως κοινωνικός καταλύτης που ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις και συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού οργανωσιακού κλίματος.

#### **2.1.1 Η έννοια και ο ρόλος του χιούμορ στην ηγεσία**

Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, το χιούμορ ορίζεται ως μια μορφή επικοινωνίας που προκαλεί γέλιο ή ευχάριστα συναισθήματα και συμβάλλει στη δημιουργία θετικών κοινωνικών αλληλεπιδράσεων (Romero & Cruthirds, 2006). Στο πλαίσιο της ηγεσίας, το χιούμορ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον ηγέτη ως εργαλείο ενίσχυσης της ομαδικής συνοχής και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους το χιούμορ θεωρείται αποτελεσματικό εργαλείο ηγεσίας είναι η ικανότητά του να μειώνει την κοινωνική απόσταση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν χιούμορ με φυσικό και αυθεντικό τρόπο, συχνά θεωρούνται πιο προσιτοί και ανθρώπινοι, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών (Robert & Wilbanks, 2012). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική σε σύγχρονους οργανισμούς, όπου η συνεργασία, η συμμετοχή και η δημιουργικότητα αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το λεγόμενο «αυτοσαρκαστικό χιούμορ» του ηγέτη (self-deprecating humor), δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να αστειεύεται με τις δικές του αδυναμίες. Σύμφωνα με έρευνες, η συγκεκριμένη μορφή χιούμορ ενισχύει την αντίληψη αποτελεσματικότητας του ηγέτη και αυξάνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς αυτόν, λειτουργώντας ως

σημαντικός μηχανισμός διαμεσολάβησης στις σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων (Gkorezis & Bellou, 2016).

Παράλληλα, το χιούμορ μπορεί να θεωρηθεί μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη (Jennings, 2021). Η ικανότητα ενός ηγέτη να χρησιμοποιεί το χιούμορ σε κατάλληλες στιγμές συμβάλλει στη διαχείριση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου όσο και των εργαζομένων. Έτσι, το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός μείωσης της έντασης και διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων στον χώρο εργασίας.

### **2.1.2 Τα οφέλη του χιούμορ στη διοίκηση οργανισμών**

Η χρήση του χιούμορ από τους ηγέτες έχει συνδεθεί με μια σειρά από θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς και τους εργαζομένους. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη είναι η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Το γέλιο και η ευχάριστη διάθεση συμβάλλουν στη μείωση του άγχους και της έντασης που συχνά χαρακτηρίζουν το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Romero και Cruthirds (2006), το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός αντιμετώπισης του στρες, βοηθώντας τους εργαζομένους να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις πιέσεις της εργασίας.

Έρευνες έχουν δείξει ότι το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να λειτουργήσει ως κοινωνικός και συναισθηματικός πόρος, ο οποίος συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Cooper, 2008; Romero & Cruthirds, 2006). Η θετική χρήση χιούμορ από τον προϊστάμενο έχει συσχετιστεί με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, καθώς ενισχύει την ευχαρίστηση από την εργασία και δημιουργεί ένα πιο υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Gkorezis, 2020).

Επιπλέον, το χιούμορ έχει συνδεθεί με αυξημένα επίπεδα δημιουργικότητας και καινοτομίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα και ασφαλείς μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, είναι πιο πιθανό να εκφράσουν νέες ιδέες και να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων. Μελέτες δείχνουν ότι η χρήση θετικού χιούμορ από τους ηγέτες μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα των ομάδων εργασίας, καθώς δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας (Zhang et al., 2022). Επιπλέον, το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να συμβάλει στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη θετικών εργασιακών στάσεων (Gkorezis et al., 2011).

Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα του χιούμορ είναι η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Όταν το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από θετική διάθεση και καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οι εργαζόμενοι τείνουν να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και να αναπτύσσουν ισχυρότερη αίσθηση ταύτισης με τον οργανισμό (Goswami et al., 2016; Joo & Lee, 2017). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και σε μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία (Mesmer-Magnus et al., 2012).

### **2.1.3 Τύποι χιούμορ στην οργανωσιακή ηγεσία**

Η επιστημονική βιβλιογραφία διακρίνει διάφορους τύπους χιούμορ, οι οποίοι μπορούν να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Martin et al. (2003) προτείνουν μια ευρέως αποδεκτή ταξινόμηση των μορφών χιούμορ σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: το συνεργατικό χιούμορ (affiliative humor), το αυτοενισχυτικό χιούμορ (self-enhancing humor), το επιθετικό χιούμορ (aggressive humor) και το αυτοϋποτιμητικό χιούμορ (self-defeating humor).

Το συνεργατικό χιούμορ αναφέρεται στη χρήση θετικών και μη επιθετικών αστεϊσμών και χρησιμοποιείται για την ενίσχυση των κοινωνικών σχέσεων και τη δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο χιούμορ επιδιώκουν να ενισχύσουν τη συνοχή της ομάδας και να δημιουργήσουν ένα φιλικό και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας. Βελτιώνοντας την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων (Martin et al., 2003). Επιπλέον, έχει συνδεθεί με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ψυχολογικής ευημερίας, καθώς μειώνει το άγχος και προάγει θετικά συναισθήματα (Mesmer-Magnus et al., 2012). Τέλος, όταν χρησιμοποιείται από ηγέτες, ενισχύει τη σχέση με τους υφισταμένους και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των ομάδων (Gkorezis, 2020).

Το αυτοενισχυτικό χιούμορ αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να διατηρεί θετική διάθεση και να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες με αισιοδοξία. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο χιούμορ μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα για τους εργαζομένους τους, καθώς η χρήση του συνδέεται με αυξημένη ψυχολογική ανθεκτικότητα και αποτελεσματική διαχείριση του στρες (Martin et al., 2003). Έρευνες δείχνουν ότι το αυτοενισχυτικό χιούμορ των προϊσταμένων σχετίζεται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, δημιουργικότητα και απόδοση των εργαζομένων (Gkorezis, 2020; Zhang et al., 2022). Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η αποτελεσματική χρήση χιούμορ από τους ηγέτες ενισχύει τη συνολική ηγετική τους αποτελεσματικότητα (Rosenberg et al., 2024), ενώ σύμφωνα με τον Ünal (2022), συνδέεται με θετική συναισθηματική ευημερία στην εργασία.

Αντίθετα, το επιθετικό χιούμορ περιλαμβάνει μορφές επικοινωνίας όπως ο σαρκασμός, η ειρωνεία ή η κοροϊδία εις βάρος άλλων, με στόχο την υποτίμηση ή την άσκηση ελέγχου επί των άλλων. Στο οργανωσιακό πλαίσιο, αυτή η μορφή χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο επιβολής ισχύος, αλλά συχνά έχει αρνητικές συνέπειες, όπως η ενίσχυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων, η μείωση της εμπιστοσύνης και η επιδείνωση του εργασιακού κλίματος. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, ενώ μπορεί να υπονομεύσει την αποτελεσματική ηγεσία (Martin et al., 2003; De Souza et al., 2019; Thelen, 2019).

Τέλος, το αυτοϋποτιμητικό χιούμορ (self-defeating humor) αναφέρεται στην τάση του ατόμου να χρησιμοποιεί τον αυτοσαρκασμό και την υποτίμηση του εαυτού του με σκοπό την αποδοχή από τους άλλους και τη διατήρηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Αν και

μπορεί να διευκολύνει προσωρινά την κοινωνική ένταξη (Pletscher, 2024), η βιβλιογραφία το συνδέει με χαμηλή αυτοεκτίμηση, αυξημένο άγχος και δυσλειτουργικές στρατηγικές αντιμετώπισης. Στο οργανωσιακό περιβάλλον, η συστηματική χρήση του ενδέχεται να υπονομεύσει την επαγγελματική εικόνα και την αποτελεσματικότητα του ατόμου. Ως εκ τούτου, θεωρείται μη προσαρμοστική μορφή χιούμορ με αρνητικές ψυχοκοινωνικές συνέπειες (Martin et al., 2003; Mesmer-Magnus et al., 2012; Romero & Cruthirds, 2006).

#### **2.1.4 Περιορισμοί και προκλήσεις στη χρήση του χιούμορ**

Παρά τα σημαντικά οφέλη του, το χιούμορ στην ηγεσία πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και επίγνωση των πιθανών κινδύνων. Η ακατάλληλη χρήση χιούμορ μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, συγκρούσεις ή ακόμη και σε μείωση της αξιοπιστίας του ηγέτη. Σύμφωνα με τους Robert και Wilbanks (2012), το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως «δίκοπο μαχαίρι», καθώς ενώ μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις, μπορεί επίσης να δημιουργήσει αρνητικές εντυπώσεις εάν χρησιμοποιηθεί σε ακατάλληλο πλαίσιο.

Η χρήση του χιούμορ στη διοίκηση οργανισμών παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα, καθώς επηρεάζεται έντονα από τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι το χιούμορ είναι πολιτισμικά εξαρτώμενο, με αποτέλεσμα αυτό που θεωρείται αποδεκτό ή ευχάριστο σε μια κουλτούρα να μπορεί να εκληφθεί ως ακατάλληλο ή προσβλητικό σε μια άλλη (Lu, 2023). Επιπλέον, σε κουλτούρες με υψηλή απόσταση ισχύος, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθάνονται πίεση να ανταποκριθούν θετικά στο χιούμορ των προϊσταμένων, ακόμη και όταν αυτό δεν είναι ευχάριστο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογική δυσφορία και μείωση της αυθεντικής επικοινωνίας (Cooper, 2008). Παράλληλα, η διαφορετική αντίληψη για τα όρια επαγγελματισμού και ιεραρχίας εντείνει τον κίνδυνο παρερμηνειών. Συνεπώς, η αποτελεσματική χρήση του χιούμορ απαιτεί πολιτισμική ευαισθησία και προσαρμοστικότητα (Kim & Plester, 2019).

Η αποτελεσματικότητα του χιούμορ στη διοίκηση οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατάλληλο χρονικό πλαίσιο και τη σοβαρότητα της εκάστοτε κατάστασης. Το χιούμορ μπορεί να θεωρηθεί ακατάλληλο όταν χρησιμοποιείται σε περιόδους κρίσης, χαμηλής απόδοσης ή κατά τη διαχείριση σοβαρών ζητημάτων, καθώς ενδέχεται να εκληφθεί ως ένδειξη αδιαφορίας ή έλλειψης επαγγελματισμού (Yang & Yeh, 2023). Επιπλέον, η υπερβολική ή συχνή χρήση χιούμορ μπορεί να αποδυναμώσει τη σοβαρότητα των μηνυμάτων της ηγεσίας και να προκαλέσει σύγχυση ως προς τις προτεραιότητες (Gkorezis & Bellou, 2016). Παράλληλα, η σύγχρονη έρευνα αναδεικνύει ότι το χιούμορ μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις ανάλογα με το πλαίσιο χρήσης του (Nguyen & Shih, 2025). Συνεπώς, η αποτελεσματική χρήση του χιούμορ απαιτεί υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης και καλή κατανόηση των κοινωνικών δυναμικών της ομάδας.

## 2.2 Το χιούμορ στις υπηρεσίες υγείας

Η χρήση του χιούμορ στις υπηρεσίες υγείας έχει αποτελέσει αντικείμενο αυξανόμενου ερευνητικού ενδιαφέροντος (Du Pré, 1997). Συνδέεται τόσο με την ευημερία των επαγγελματιών όσο και με την ποιότητα φροντίδας των ασθενών (Mathies et al., 2025; Scholl, 2007). Οι επαγγελματίες υγείας λειτουργούν σε περιβάλλοντα υψηλού στρες, έντονης συναισθηματικής φόρτισης και αυξημένης ευθύνης, γεγονός που καθιστά το χιούμορ έναν σημαντικό μηχανισμό αντιμετώπισης. Έρευνες δείχνουν ότι το χιούμορ συμβάλλει στη μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενισχύοντας παράλληλα την ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων (Cadiz et al., 2024). Συγκεκριμένα, η χρήση χιούμορ από προϊστάμενους νοσηλευτές έχει βρεθεί ότι μειώνει την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία και ενισχύει τη συνοχή της ομάδας (Lee et al., 2025).

Παράλληλα, το χιούμορ λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων τόσο μεταξύ των επαγγελματιών υγείας όσο και στη σχέση με τους ασθενείς. Μελέτες δείχνουν ότι διευκολύνει την επικοινωνία, μειώνει την ένταση και συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Cadiz et al., 2024). Στο πλαίσιο της κλινικής πράξης, το κατάλληλο χιούμορ μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των ασθενών, να μειώσει το άγχος τους και να ενισχύσει τη συμμόρφωση στη θεραπεία. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η πρακτική του «hospital clowning», όπου ειδικά εκπαιδευμένοι επαγγελματίες χρησιμοποιούν το χιούμορ για να ενισχύσουν τη συναισθηματική κατάσταση ασθενών, ιδιαίτερα σε παιδιατρικά περιβάλλοντα (Lopes-Júnior et al., 2020).

Επιπλέον, το χιούμορ συμβάλλει στη βελτίωση της ομαδικής λειτουργίας και της απόδοσης, ιδιαίτερα σε απαιτητικά περιβάλλοντα όπως τα χειρουργεία. Έχει διαπιστωθεί ότι μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία, να μειώσει την ένταση και να προάγει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, γεγονός που συνδέεται ακόμη και με τη βελτίωση της ασφάλειας των ασθενών (Stone et al., 2017; de Souza, 2025). Ταυτόχρονα, σε συνθήκες υψηλής πίεσης, όπως αυτές που επικρατούν στη χειρουργική ή στην εντατική θεραπεία, το χιούμορ χρησιμοποιείται ως μηχανισμός εκτόνωσης της έντασης και διαχείρισης δύσκολων συναισθημάτων (Thornton & White, 1999).

Ωστόσο, η χρήση του χιούμορ στις δομές υγείας δεν είναι χωρίς κινδύνους, καθώς μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις, ανάλογα με το πλαίσιο και τον τρόπο χρήσης του. Για παράδειγμα, το ακατάλληλο ή επιθετικό χιούμορ μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη και να επηρεάσει αρνητικά τη συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών (Leñero-Cirujano et al., 2024). Ιδιαίτερα προβληματική είναι η χρήση χιούμορ εις βάρος ασθενών ή συναδέλφων, καθώς μπορεί να θεωρηθεί αντιεπαγγελματική και να πλήξει την ηθική διάσταση της φροντίδας (Aultman, 2009).

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα του χιούμορ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες όπως το πλαίσιο, η χρονική στιγμή και η συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκομένων. Σε

περιπτώσεις σοβαρών ή κρίσιμων καταστάσεων, η χρήση χιούμορ μπορεί να εκληφθεί ως ακατάλληλη ή ως ένδειξη έλλειψης ευαισθησίας. Παράλληλα, η έλλειψη εκπαίδευσης στη σωστή χρήση του χιούμορ αποτελεί σημαντικό περιορισμό, καθώς πολλοί επαγγελματίες υγείας δεν διαθέτουν τις απαραίτητες επικοινωνιακές και συναισθηματικές δεξιότητες για να το χρησιμοποιούν αποτελεσματικά.

Η χρήση του χιούμορ στις δομές υγείας αποτελεί μια σύνθετη πρακτική, καθώς η καταλληλότητά του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο, τη σχέση επαγγελματία-ασθενούς και τη συναισθηματική κατάσταση των εμπλεκόμενων. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι, αν και το χιούμορ μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία και να μειώσει το άγχος, ενέχει σημαντικούς κινδύνους όταν χρησιμοποιείται ακατάλληλα. Ειδικότερα, το λεγόμενο «κυνικό» ή απρόσωπο χιούμορ (callous humor) μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη, να εκφράσει έλλειψη σεβασμού προς την ευαλωτότητα των ασθενών και να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της φροντίδας (Piemonte & Abreu, 2020). Παράλληλα, μελέτες δείχνουν ότι οι ασθενείς και οι επαγγελματίες συχνά αντιλαμβάνονται διαφορετικά το χιούμορ, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο παρερμηνειών και ακατάλληλων αλληλεπιδράσεων (McCreaddie & Payne, 2012). Συνεπώς, το χιούμορ θεωρείται «ρίσκο που αξίζει να ληφθεί», μόνο όταν χρησιμοποιείται με ενσυναίσθηση, επαγγελματισμό και επίγνωση των ορίων της κλινικής πρακτικής (McCreaddie & Payne, 2014). Αντίθετα, η ακατάλληλη χρήση του ενέχει κινδύνους για το οργανωσιακό κλίμα και την ασφάλεια των ασθενών. Για τον λόγο αυτό, η ανάπτυξη σχετικών δεξιοτήτων και η ενσωμάτωση κατευθυντήριων γραμμών για τη χρήση του χιούμορ θεωρούνται κρίσιμες για τη σύγχρονη διοίκηση των οργανισμών υγείας.

## **2.3 Εργασιακή ικανοποίηση στους επαγγελματίες υγείας**

Η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών υγείας και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έννοια αναφέρεται στον βαθμό θετικής ή αρνητικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και διαμορφώνεται από ένα σύνολο παραγόντων που σχετίζονται τόσο με το άτομο όσο και με το εργασιακό περιβάλλον (Karaferis et al., 2022). Στο πλαίσιο των δομών υγείας, η σημασία της είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς οι επαγγελματίες εκτίθενται σε υψηλά επίπεδα άγχους, συναισθηματικής πίεσης και επαγγελματικών απαιτήσεων.

Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με κρίσιμα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η ποιότητα φροντίδας, η ασφάλεια των ασθενών και η αποδοτικότητα των υπηρεσιών. Υψηλά επίπεδα ικανοποίησης συνδέονται με αυξημένη δέσμευση, καλύτερη απόδοση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης, ενώ η χαμηλή ικανοποίηση σχετίζεται με επαγγελματική εξουθένωση και αυξημένες απουσίες (Cunningham et al., 2022; Platis et al., 2015). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Karaferis et al.

(2022), η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει επιμέρους διαστάσεις όπως οι αποδοχές, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η εποπτεία, οι σχέσεις με συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.

Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι οργανωσιακοί παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας και ο φόρτος εργασίας. Η έλλειψη προσωπικού, η ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή και η αυξημένη πίεση χρόνου αποτελούν βασικούς παράγοντες δυσaráσκειας για τους επαγγελματίες υγείας (Platis et al., 2015). Παράλληλα, η ποιότητα της διοίκησης και το στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Υποστηρικτικά και συμμετοχικά μοντέλα ηγεσίας ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αίσθηση δικαιοσύνης, ενώ αυταρχικές πρακτικές συνδέονται με μειωμένη ικανοποίηση (Cunningham et al., 2022). Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι οργανωσιακές πρακτικές, όπως τα συστήματα ανταμοιβών και η αναγνώριση, συμβάλλουν στην ενίσχυση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της σχετίζεται με θετικότερες στάσεις απέναντι στην εργασία και αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Gkorezis & Petridou, 2011).

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες. Η μελέτη των Chang et al. (2017) αναδεικνύει ότι το εργασιακό άγχος, η συναισθηματική εξάντληση και η δυσκολία επίτευξης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Στο ίδιο πλαίσιο, η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η εσωτερική παρακίνηση και το αρμονικό πάθος για την εργασία λειτουργούν ως προστατευτικοί παράγοντες, ενισχύοντας τη θετική εργασιακή εμπειρία και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Gkorezis et al., 2021). Αντίστοιχα, οι Nikic et al. (2008) επισημαίνουν ότι η συναισθηματική επιβάρυνση που προκύπτει από τη συνεχή επαφή με ασθενείς και δύσκολες καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ικανοποίησης και αύξηση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ιδιαίτερα στο νοσηλευτικό προσωπικό.

Επιπλέον, η μελέτη των Fiabane et al. (2012) αναδεικνύει τη σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) ως καθοριστικού παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση συνδέονται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η αίσθηση προσωπικής επίτευξης λειτουργεί προστατευτικά. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι η ψυχική υγεία των επαγγελματιών αποτελεί βασική διάσταση της συνολικής εργασιακής εμπειρίας.

Παράλληλα, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει τη στενή σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Συγκεκριμένα, οι Cantarelli et al. (2023) υποστηρίζουν ότι η ενίσχυση της ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας συμβάλλει άμεσα στη βελτίωση των εκβάσεων για τους ασθενείς και της συνολικής απόδοσης των οργανισμών, αναδεικνύοντας τον στρατηγικό ρόλο της ανθρώπινης διάστασης στη διοίκηση των υπηρεσιών υγείας.

Επιπλέον, διεθνείς μελέτες αναδεικνύουν τη σημασία του ευρύτερου θεσμικού και πολιτισμικού πλαισίου στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Ενδεικτικά, η μελέτη των Lu et al. (2016) στην Κίνα καταδεικνύει σχετικά χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, τα οποία αποδίδονται κυρίως στον υψηλό φόρτο εργασίας, τις περιορισμένες αμοιβές και την ανισορροπία μεταξύ προσπαθειών και ανταμοιβών. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται μόνο από ατομικούς ή οργανωσιακούς παράγοντες, αλλά και από τις ευρύτερες πολιτικές υγείας και τις συνθήκες του συστήματος.

Πιο πρόσφατες μελέτες, όπως αυτή των Alkhateeb et al. (2025), επιβεβαιώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, όπως οι αμοιβές, η οργανωσιακή υποστήριξη, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Η συστηματική προσέγγιση αυτών των παραγόντων μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ικανοποίησης και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των οργανισμών υγείας.

Συνολικά, η εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό και δυναμικό φαινόμενο που επηρεάζει τόσο την ατομική ευημερία όσο και τη λειτουργία των οργανισμών. Η κατανόηση των παραγόντων που την επηρεάζουν και η ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων για τη βελτίωσή της αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των συστημάτων υγείας.

## **2.4 Η σημασία του εργασιακού κλίματος στις υπηρεσίες υγείας**

Η σημασία του κλίματος συνεργασίας στις υπηρεσίες υγείας αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών υγείας. Το «κλίμα συνεργασίας» ή «ομαδικό κλίμα» (team climate) αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές, τις αξίες και τις διαδικασίες που διέπουν τη συνεργασία στον οργανισμό (Anderson & West, 1998). Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι ένα θετικό συνεργατικό περιβάλλον δεν επηρεάζει μόνο την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και την ποιότητα φροντίδας των ασθενών, την ασφάλεια και τη συνολική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας (Salas et al., 2015; West et al., 2002).

Καταρχάς, η έννοια του συνεργατικού κλίματος συνδέεται στενά με τη διαχείριση της γνώσης και τη διάχυση της πληροφορίας. Σύμφωνα με τους Sveiby & Simons (2002), το συνεργατικό κλίμα αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της «εργασίας γνώσης», καθώς ενισχύει την ανταλλαγή εμπειριών, την εμπιστοσύνη και τη συλλογική μάθηση. Σε περιβάλλοντα υψηλής πολυπλοκότητας, όπως τα νοσοκομεία, η ικανότητα των επαγγελματιών να μοιράζονται γνώσεις και να συνεργάζονται είναι καθοριστική για τη λήψη σωστών κλινικών αποφάσεων.

Στις υπηρεσίες υγείας, όπου η φροντίδα παρέχεται από διεπιστημονικές ομάδες (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικό προσωπικό), το κλίμα συνεργασίας αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Έρευνες έχουν δείξει ότι ένα θετικό ομαδικό κλίμα συνδέεται με καλύτερο συντονισμό μεταξύ των επαγγελματιών και υψηλότερη ποιότητα παρεχόμενης φροντίδας (Salas et al., 2015; West et al., 2002).

Επιπλέον, το συνεργατικό κλίμα επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση και την παραμονή των εργαζομένων στο σύστημα υγείας. Η μελέτη των MacDavitt et al. (2007) επισημαίνει ότι παράγοντες όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και η υποστήριξη από τη διοίκηση σχετίζονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη μείωση της αποχώρησης προσωπικού. Παρόμοια, πιο πρόσφατα δεδομένα δείχνουν ότι το θετικό ομαδικό κλίμα συνδέεται ισχυρά με την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση παραμονής των επαγγελματιών υγείας, ιδιαίτερα σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η διατήρηση έμπειρου προσωπικού είναι κρίσιμη για τη σταθερότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά το συνεργατικό κλίμα στρατηγικής σημασίας (Aiken et al., 2012; Hwang & Chang, 2009).

Αναφορικά με την ποιότητα της φροντίδας, το συνεργατικό κλίμα φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την εμπειρία των ασθενών. Μελέτες έχουν δείξει ότι καλύτερο εργασιακό κλίμα σχετίζεται με αυξημένη ικανοποίηση των ασθενών και καλύτερη αξιολόγηση της φροντίδας που λαμβάνουν (Meterko et al., 2004; Singer et al., 2009). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η αποτελεσματική συνεργασία μειώνει τα λάθη, ενισχύει την επικοινωνία και διασφαλίζει τη συνέχεια της φροντίδας.

Η συμβολή του συνεργατικού κλίματος στην ασφάλεια των ασθενών είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική. Ένα θετικό περιβάλλον συνεργασίας ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την αναφορά λαθών χωρίς φόβο τιμωρίας, κάτι που αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας ασφάλειας (Edmondson, 1999; Singer et al., 2009). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ύπαρξη κουλτούρας ομαδικότητας και μάθησης από τα λάθη συμβάλλει στη μείωση των ανεπιθύμητων συμβάντων και στη βελτίωση των κλινικών αποτελεσμάτων.

Στο ίδιο πλαίσιο, σύγχρονες προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι το εργασιακό κλίμα δεν περιορίζεται σε τυπικές οργανωσιακές δομές, αλλά διαμορφώνεται και από άτυπες κοινωνικές διεργασίες, όπως ο εργασιακός αποκλεισμός, οι διαπροσωπικές σχέσεις και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Μελέτες έχουν δείξει ότι τέτοιοι παράγοντες επηρεάζουν τη σιωπή των εργαζομένων, τη δέσμευση και τη συναισθηματική εξάντληση, αναδεικνύοντας τον κρίσιμο ρόλο του ψυχολογικού κλίματος στον εργασιακό χώρο (Gkorezis et al., 2015; Gkorezis et al., 2016).

Σημαντική είναι επίσης η συμβολή του συνεργατικού κλίματος στη διάχυση της γνώσης και στην καινοτομία. Οι Xue et al. (2011), υποστηρίζουν ότι ένα θετικό ομαδικό περιβάλλον ενισχύει την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών. Παρόμοια, έρευνες έχουν δείξει ότι το

κλίμα καινοτομίας στις ομάδες υγείας σχετίζεται με αυξημένη διάθεση για συνεργασία και αλτρουιστική συμπεριφορά (Anderson & West, 1998).

Οι Rostila et al. (2010) προσθέτουν μια κοινωνιολογική διάσταση, υποστηρίζοντας ότι το κοινωνικό κεφάλαιο – δηλαδή τα δίκτυα εμπιστοσύνης και συνεργασίας – αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την υγεία και την ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και των ασθενών. Σε οργανισμούς υγείας με υψηλό επίπεδο κοινωνικού κεφαλαίου, παρατηρούνται καλύτερα επίπεδα συνεργασίας, μειωμένο άγχος και υψηλότερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπρόσθετα, οι Perry et al. (2005) αναδεικνύουν τη σημασία της ηγεσίας στη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος. Η ηγεσία που προάγει τη συμμετοχή, την επικοινωνία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Σε αντίθεση με τη διεθνή βιβλιογραφία που αναδεικνύει τη σημαντική επίδραση της ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα και τα αποτελέσματα των εργαζομένων, μια πρόσφατη μελέτη σε μονάδες εντατικής θεραπείας στη Βόρεια Ελλάδα δεν εντόπισε άμεση σχέση μεταξύ των δύο. Συγκεκριμένα, οι Intas et al. (2021) διαπίστωσαν ότι το επίπεδο του εργασιακού περιβάλλοντος δεν σχετίζεται στατιστικά με τα στυλ ηγεσίας των νοσηλευτών στις ΜΕΘ, υποδεικνύοντας ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας μπορεί να απαιτεί σωματοποιημένη εκπαίδευση και υποστήριξη πέρα από το ίδιο το εργασιακό πλαίσιο. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ οργανωσιακού κλίματος και αποτελεσμάτων υγείας δεν είναι πάντα γραμμική. Η ανασκόπηση των MacDavitt et al. (2007) δείχνει ότι ενώ υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις για τη σύνδεση του κλίματος με τα αποτελέσματα των εργαζομένων, τα ευρήματα σχετικά με τα αποτελέσματα των ασθενών είναι πιο σύνθετα και απαιτούν περαιτέρω έρευνα.

Συνοψίζοντας, το κλίμα συνεργασίας στις υπηρεσίες υγείας αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Επηρεάζει την ικανοποίηση και την παραμονή των εργαζομένων, την ποιότητα και την ασφάλεια της φροντίδας, καθώς και την καινοτομία και τη διάχυση της γνώσης. Η ενίσχυση του συνεργατικού κλίματος απαιτεί συντονισμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο ηγεσίας, οργανωσιακής κουλτούρας και καθημερινών πρακτικών. Σε ένα περιβάλλον όπου οι απαιτήσεις αυξάνονται συνεχώς, η επένδυση στη συνεργασία δεν αποτελεί απλώς επιλογή, αλλά αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων υγείας.

## **2.5 Η αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας**

Η αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους των σύγχρονων συστημάτων υγείας, δεδομένου ότι συνδέεται άμεσα με την ποιότητα φροντίδας, τη βιωσιμότητα των οργανισμών και την αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων

(Jacobs et al, 2006). Σε ένα περιβάλλον όπου οι απαιτήσεις για πρόσβαση, ποιότητα και οικονομική βιωσιμότητα αυξάνονται, η αποδοτική διαχείριση των πόρων, των ανθρώπινων δυνάμεων και των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών είναι κρίσιμη για τη συνολική επίδοση ενός συστήματος υγείας.

Από διοικητική και οικονομική σκοπιά, η αποδοτικότητα στον τομέα της υγείας ορίζεται συχνά ως ο λόγος μεταξύ των εισροών και των εκροών - δηλαδή του τι επιτυγχάνεται σε σχέση με τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Οι μέθοδοι Data Envelopment Analysis (DEA) και Stochastic Frontier Analysis (SFA) αποτελούν βασικές τεχνικές εκτίμησης αποδοτικότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως για την αξιολόγηση της απόδοσης νοσοκομείων και συστημάτων υγείας συνολικά (Hollingsworth, 2008; Peacock et. al, 2001). Παρόλο που οι μετρήσεις αποδοτικότητας βοηθούν στη λήψη αποφάσεων για κατανομή πόρων, πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή λόγω μεθοδολογικών περιορισμών. Η δυσκολία στον ορισμό και τη μέτρηση των εκροών, η μεγάλη ετερογένεια μεταξύ μονάδων υγείας και η ποιότητα των δεδομένων στις οποίες βασίζονται οι αναλύσεις, αποτελούν ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη χρησιμοποίησή τους.

Παράλληλα με τις τεχνικές μετρήσεις, η αποδοτικότητα στον χώρο της υγείας συνδέεται στενά με τις ανθρώπινες συμπεριφορές και τις στάσεις των επαγγελματιών υγείας. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνολική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού υγείας. Πρόσφατες συστηματικές ανασκοπήσεις τονίζουν ότι η απόδοση του εργαζόμενου είναι πολυδιάστατη και επηρεάζεται από οργανωσιακούς, διοικητικούς και ατομικούς παράγοντες (Krijgsheld et al., 2022).

Σε επίπεδο εργασιακής συμπεριφοράς, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ των οργανωσιακών συνθηκών και της απόδοσης των επαγγελματιών υγείας. Πλήθος μελετών τεκμηριώνει ότι η υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με βελτιωμένη απόδοση, μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και καλύτερη ποιότητα φροντίδας (Krijgsheld et al., 2022; Platis et al., 2015). Επιπλέον, η ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται θετικά με άλλα ευρήματα εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών στους οργανισμούς υγείας, υπογραμμίζοντας τη σημασία της για τη συνολική αποδοτικότητα και απόδοση.

Η οργανωσιακή ηγεσία αποτελεί έναν ακόμα καθοριστικό παράγοντα για την αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας. Μελέτες δείχνουν ότι υποστηρικτικά και συμμετοχικά στυλ ηγεσίας συνδέονται με πιο θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως υψηλότερη ικανοποίηση, συνεργασία και αποδοτικότητα των επαγγελματιών υγείας (Kogin et al., 2016).

Από την άποψη της οργανωσιακής ψυχολογίας, ερευνητές έχουν τονίσει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και οργανωσιακές πρακτικές που ενισχύουν την αυτονομία και τη συμμετοχή συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και εργασία υψηλής απόδοσης, τα οποία με τη σειρά τους υποστηρίζουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών

υγείας (Gkorezis & Petridou, 2011). Η ενίσχυση των θετικών οργανωσιακών πρακτικών μπορεί επομένως να δημιουργήσει κλίμα που όχι μόνο υποστηρίζει την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και βελτιώνει τη συνολική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

Από την πλευρά της έρευνας για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας σε δημόσια νοσοκομεία, οι Pantounakis & Mrogiatzidis (2013) και οι Goula et al. (2022) αναλύουν την επίδραση της ικανοποίησης από την κλινική ηγεσία και άλλα διοικητικά στοιχεία στις διαδικασίες και την απόδοση των κλινικών τμημάτων. Όπως αναφέρεται, μια αποτελεσματική ηγεσία και ικανοποίηση των οργανωτών και επαγγελματιών υγείας συμβάλλει στη λειτουργική αποδοτικότητα, μειώνοντας τις καθυστερήσεις, βελτιώνοντας τη διαχείριση πόρων και ενισχύοντας τη συνολική παραγωγικότητα. Παρόμοια, έρευνες που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τις στάσεις εργασίας και την αποδοτικότητα επιβεβαιώνουν ότι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν τη συμμετοχική ηγεσία και την υποστήριξη του προσωπικού ενισχύουν τη συνολική απόδοση και λειτουργική ικανότητα των συστημάτων υγείας (Kogin et al., 2016).

Σε πολιτικό και διοικητικό επίπεδο, η βιβλιογραφία που εξετάζει την αναζήτηση «καλών πρακτικών» στην υγεία, όπως οι Perleth et al., (2001), τονίζει τη σημασία της υιοθέτησης εξακριβωμένων στρατηγικών που βελτιώνουν τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα των ευρωπαϊκών συστημάτων υγείας. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν την προώθηση συνεργατικών πρακτικών, την ενδυνάμωση των επαγγελματιών, την υποστήριξη της καινοτομίας και την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

Συνοψίζοντας, η αποδοτικότητα στις υπηρεσίες υγείας δεν μπορεί να αξιολογηθεί μόνο με οικονομικά ή τεχνικά κριτήρια. Αντίθετα, έχει έναν πολυδιάστατο χαρακτήρα που περιλαμβάνει:

- Οργάνωση και διοίκηση, όπου οι πρακτικές ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνουν το εργασιακό πλαίσιο και την οργανωσιακή κουλτούρα, επηρεάζοντας την απόδοση και την αποδοτικότητα συνολικά (Kogin et al., 2016).
- Ανθρώπινο δυναμικό, όπου η εργασιακή ικανοποίηση και η ψυχολογική ενδυνάμωση συνδέονται με υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα (Gkorezis & Petridou, 2011; Platis et al., 2015).
- Μετρήσεις και ανάλυση αποδοτικότητας, όπως η DEA και η SFA, που επιτρέπουν τη σύγκριση επιδόσεων και την εφαρμογή «καλών πρακτικών» (Hollingsworth, 2008; Peacock et. al, 2001).

Η προώθηση στρατηγικών που ενισχύουν την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση, σε συνδυασμό με αξιόπιστες μετρήσεις αποδοτικότητας, αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και βιώσιμων συστημάτων υγείας.

## 2.6 Η διαχείριση του στρες στις υπηρεσίες υγείας

Το εργασιακό στρες στους επαγγελματίες υγείας αποτελεί ένα πολυδιάστατο και διαχρονικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει τόσο την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η φύση της εργασίας στον χώρο της υγείας χαρακτηρίζεται από υψηλές απαιτήσεις, συναισθηματική φόρτιση, διαρκή έκθεση σε ανθρώπινο πόνο και ανάγκη για άμεση λήψη κρίσιμων αποφάσεων, γεγονός που καθιστά τους επαγγελματίες ιδιαίτερα ευάλωτους σε στρεσογόνους παράγοντες (Rees, 1995; Wells, 2011). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, το εργασιακό στρες αναγνωρίζεται ως ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους για την υγεία των εργαζομένων στον 21ο αιώνα, με ιδιαίτερη ένταση στον τομέα της υγείας λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας των υπηρεσιών (World Health Organization [WHO], 2020). Ιδιαίτερα το νοσοκομείο είναι ένας χώρος υψηλής εργασιακής έντασης, με συνέπεια η υπερκόπωση των ιατρών να τους οδηγεί ακόμα και σε θάνατο (Yingjiang, et al., 2020).

Οι βασικές πηγές εργασιακού στρες σχετίζονται τόσο με οργανωσιακούς όσο και με ατομικούς παράγοντες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν δυναμικά. Σε οργανωσιακό επίπεδο, παράγοντες όπως ο υψηλός φόρτος εργασίας, η υποστελέχωση, οι παρατεταμένες βάρδιες και η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης αποτελούν βασικές αιτίες εμφάνισης στρες (Rees, 1995). Παράλληλα, η ασάφεια ρόλων, η περιορισμένη αυτονομία και η έλλειψη ελέγχου επί της εργασίας ενισχύουν την ψυχολογική πίεση (Auerbach, 1989). Συγκεκριμένες ειδικότητες ιατρών, όπως αναισθησιολόγοι, επειγοντολόγοι, εντατικολόγοι, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις, με συνέπεια επιπτώσεις στη φυσική και ψυχική τους υγεία που απαιτούν συγκεκριμένες παρεμβάσεις για την αποφυγή τους (Cheng, 2026; Rowe & Regehr, 2010; Coomber et al., 2002).

Ιδιαίτερα στον χώρο της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, οι επαγγελματίες έρχονται αντιμέτωποι με αυξημένες απαιτήσεις και περιορισμένους πόρους, γεγονός που ενισχύει την ψυχολογική επιβάρυνση (Edwards et al., 2002). Αντίστοιχα, στους επαγγελματίες ψυχικής υγείας, η συνεχής επαφή με ασθενείς με σοβαρά ψυχικά προβλήματα αυξάνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης και δευτερογενούς τραυματικού στρες (Edwards & Burnard, 2003).

Σε ατομικό επίπεδο, η θεωρία των Lazarus και Folkman (1984) υπογραμμίζει ότι το στρες δεν εξαρτάται μόνο από τα εξωτερικά ερεθίσματα, αλλά και από την υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου και τις στρατηγικές αντιμετώπισης που διαθέτει. Στο πλαίσιο αυτό, παράγοντες όπως η ανθεκτικότητα, η αυτοαποτελεσματικότητα και η κοινωνική υποστήριξη λειτουργούν προστατευτικά. Επιπλέον, η έρευνα των Zampetakis & Gkorezis (2023) δείχνει ότι οι εργασιακοί πόροι, όπως η υποστήριξη από συναδέλφους και η θετική οργανωσιακή κουλτούρα, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του στρες.

Οι επιπτώσεις του εργασιακού στρες είναι εκτεταμένες και επηρεάζουν πολλαπλά επίπεδα λειτουργίας. Σε ατομικό επίπεδο, το χρόνιο στρες συνδέεται με αυξημένα επίπεδα άγχους, κατάθλιψης, διαταραχές ύπνου και σωματικά προβλήματα, όπως καρδιαγγειακές παθήσεις (Wells, 2011). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), η οποία περιλαμβάνει συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική επίτευξη (Maslach & Jackson, 1981)

Σε οργανωσιακό επίπεδο, το στρες οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα, αυξημένη απουσία από την εργασία και υψηλά ποσοστά αποχώρησης προσωπικού. Παράλληλα, επηρεάζει αρνητικά τη λήψη αποφάσεων και αυξάνει την πιθανότητα ιατρικών λαθών, με άμεσες συνέπειες στην ασφάλεια των ασθενών (WHO, 2020). Όπως επισημαίνει ο Rees (1995), το εργασιακό στρες δεν αποτελεί μόνο ατομικό πρόβλημα, αλλά και κρίσιμο ζήτημα για τη λειτουργία των συστημάτων υγείας.

Η διαχείριση του εργασιακού στρες στους επαγγελματίες υγείας περιλαμβάνει τόσο ατομικές όσο και οργανωσιακές παρεμβάσεις. Οι ατομικές στρατηγικές επικεντρώνονται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων αντιμετώπισης του στρες. Τεχνικές όπως η χαλάρωση και η γνωσιακή-συμπεριφορική προσέγγιση έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές στη μείωση του στρες (Catapano et al., 2023; Lazarus & Folkman, 1984). Επιπλέον, η ανθεκτικότητα (resilience), η ικανότητα δηλαδή του ατόμου να προσαρμόζεται θετικά και να ανακάμπτει από δυσκολίες, διατηρώντας τη λειτουργικότητα και την απόδοσή του σε συνθήκες πίεσης (American Psychological Association, 2014), αποτελεί σημαντικό προστατευτικό παράγοντα. Η μελέτη των Bhattacharyya et al., (2019) δείχνει ότι η ανάπτυξη ανθεκτικότητας, σε συνδυασμό με θετικά στοιχεία όπως το χιούμορ στον χώρο εργασίας, μπορεί να ενισχύσει την ευημερία των επαγγελματιών υγείας.

Οι οργανωσιακές παρεμβάσεις στοχεύουν στη μείωση των ίδιων των πηγών του στρες και στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η συστηματική ανασκόπηση των Catapano et al. (2023) δείχνει ότι παρεμβάσεις όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η ενίσχυση της στελέχωσης, η παροχή εκπαίδευσης και η ενίσχυση της διοικητικής υποστήριξης μπορούν να μειώσουν σημαντικά τα επίπεδα στρες.

Παράλληλα, οι ψηφιακές παρεμβάσεις (eHealth) αποτελούν μια σύγχρονη και πολλά υποσχόμενη προσέγγιση. Σύμφωνα με τους López-Del-Hoyo et al. (2023), τα προγράμματα διαδικτυακής υποστήριξης και οι εφαρμογές διαχείρισης άγχους μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ψυχικής υγείας των επαγγελματιών υγείας, αν και απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την πλήρη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι οι πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις είναι αυτές που συνδυάζουν ατομικές και οργανωσιακές στρατηγικές. Σύμφωνα με τους Gray et al., (2019), η αποκλειστική εστίαση στο άτομο δεν επαρκεί, καθώς αγνοεί τις δομικές αιτίες του στρες. Αντίθετα, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και ταυτόχρονα ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων αντιμετώπισης είναι πιο

αποτελεσματική, με στόχο τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων και της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.

## **2.7 Διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας**

Η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης δεν φαίνεται να είναι απαραίτητα άμεση, αλλά ενδέχεται να επηρεάζεται και από ενδιάμεσους οργανωσιακούς ή ψυχολογικούς παράγοντες. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να επιδρούν στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων μέσω μηχανισμών που σχετίζονται με τη λειτουργικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα της καθημερινής εργασιακής αλληλεπίδρασης. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασιακή αποδοτικότητα θα μπορούσε να λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο Job Demands–Resources των Bakker και Demerouti (2007), οι θετικοί οργανωσιακοί πόροι, όπως η υποστηρικτική ηγεσία, η αποτελεσματική επικοινωνία και το θετικό εργασιακό περιβάλλον, μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση και τη λειτουργικότητα των εργαζομένων, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ευημερίας και ικανοποίησης. Στο πλαίσιο αυτό, το χιούμορ του προϊστάμενου μπορεί να θεωρηθεί ένας θετικός εργασιακός πόρος, ο οποίος συμβάλλει στη μείωση της έντασης, στη βελτίωση της συνεργασίας και στη δημιουργία ευνοϊκότερων συνθηκών εργασίας.

Παράλληλα, έρευνες έχουν δείξει ότι το χιούμορ στον εργασιακό χώρο συνδέεται με αυξημένη λειτουργικότητα των εργαζομένων, ενίσχυση της συνεργασίας και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Romero & Cruthirds, 2006· Mesmer-Magnus et al., 2012). Επιπλέον, οι Silva et al. (2022) υποστηρίζουν ότι οι επιδράσεις του χιούμορ δεν εκδηλώνονται αποκλειστικά με άμεσο τρόπο, αλλά μπορούν να επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία μέσω ευρύτερων ψυχολογικών και οργανωσιακών μηχανισμών, όπως το εργασιακό κλίμα και η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Με βάση τα παραπάνω, είναι πιθανό το χιούμορ του προϊστάμενου να ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση όχι μόνο άμεσα, αλλά και έμμεσα μέσω της θετικής επίδρασής του στην εργασιακή αποδοτικότητα. Επομένως, η διερεύνηση του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής αποδοτικότητας μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών με τους οποίους το χιούμορ επηρεάζει την εργασιακή εμπειρία των επαγγελματιών υγείας.

## Κεφάλαιο 3: Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων

### 3.1 Χιούμορ και εργασιακή ικανοποίηση

Η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς ερευνητικής διερεύνησης, με τα ευρήματα να υποδεικνύουν ότι το χιούμορ συνιστά έναν σημαντικό ψυχοκοινωνικό πόρο στον εργασιακό χώρο. Ήδη από την κλασική μελέτη του Decker (1987), αναδείχθηκε ότι το χιούμορ των προϊσταμένων σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των υφισταμένων, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο ευχάριστου και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από μεταγενέστερες έρευνες, οι οποίες δείχνουν ότι το θετικό χιούμορ λειτουργεί ως μηχανισμός ενίσχυσης της συναισθηματικής εμπειρίας των εργαζομένων.

Σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως αυτή του Robert (2023), τονίζουν ότι το χιούμορ συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως μέσω της ενίσχυσης του θετικού συναισθήματος (positive affect). Ειδικότερα, η παραγωγή και η εκτίμηση χιούμορ στον εργασιακό χώρο αυξάνει την ευχαρίστηση από την εργασία, η οποία με τη σειρά της αποτελεί βασικό προγνωστικό παράγοντα της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (Robert & da Motta Veiga, 2017). Η προσέγγιση αυτή συνάδει με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων (Affective Events Theory), σύμφωνα με την οποία τα καθημερινά συναισθηματικά ερεθίσματα επηρεάζουν άμεσα τις στάσεις των εργαζομένων (Weiss & Cropanzano, 1996).

Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στο χιούμορ της ηγεσίας. Οι Robert et al. (2016) υποστηρίζουν ότι το χιούμορ του ηγέτη επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ποιότητας της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου (Leader-Member Exchange, LMX). Όταν το χιούμορ είναι θετικό και υποστηρικτικό, ενισχύει την εμπιστοσύνη και την εγγύτητα, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Αντίστοιχα, οι Guenzi et al. (2019) έδειξαν ότι το χιούμορ των προϊσταμένων μπορεί να μειώσει το εργασιακό άγχος και να αυξήσει την ικανοποίηση των πωλητών, επιβεβαιώνοντας τον διττό του ρόλο ως πόρου και ως μηχανισμού αποφόρτισης. Αντίστοιχα, η Huren (2006) διαπίστωσε ότι το χιούμορ των διευθυντών σχολείων συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, επιβεβαιώνοντας τη σημασία του σε διαφορετικά επαγγελματικά περιβάλλοντα.

Έρευνες όπως αυτή των Avtgis & Taber (2006) δείχνουν ότι το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγική αντιμετώπισης του στρες, μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση και ενισχύοντας την ικανοποίηση από την εργασία. Στο ίδιο πλαίσιο, η μελέτη των Zampetakis & Gkorezis (2023) αναδεικνύει τον ρόλο των εργασιακών πόρων (job resources) στην αποτελεσματική διαχείριση του στρες, όπου το χιούμορ μπορεί να ενταχθεί ως ένας σημαντικός ψυχολογικός πόρος που διευκολύνει τη διαχείριση και επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης είναι η μετα-ανάλυση των Mesmer-Magnus et al. (2012), η οποία συνθέτει ευρήματα από μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών. Τα

αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι το θετικό και το προσαρμοστικό χιούμορ σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, κυρίως μέσω της ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων και της δημιουργίας θετικού οργανωσιακού κλίματος.

Στον χώρο της υγείας, εμπειρικές μελέτες με δείγμα γιατρών δείχνουν ότι το χιούμορ συνδέεται κυρίως με δείκτες επαγγελματικής ευημερίας, όπως η επαγγελματική ποιότητα ζωής και η εξουθένωση. Συγκεκριμένα, το θετικό χιούμορ (affiliative και self-enhancing) έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σε ιατρούς (Paran et al., 2022), ενώ παράλληλα συνδέεται με αυξημένη ικανοποίηση από το επάγγελμα (compassion satisfaction) σε δείγματα που περιλαμβάνουν γιατρούς (Timofeion-Tudose & Măirean, 2022). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι το χιούμορ λειτουργεί ως σημαντικός ψυχολογικός πόρος, ο οποίος συμβάλλει έμμεσα στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της μείωσης του στρες και της ενίσχυσης της επαγγελματικής ευημερίας. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν μελέτες που συνδέουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση με το χιούμορ στους ιατρούς των δημόσιων συστημάτων υγείας.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι το χιούμορ, και ιδιαίτερα το θετικό και υποστηρικτικό χιούμορ, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης. Η επίδρασή του δεν είναι πάντα άμεση, αλλά συχνά διαμεσολαβείται από μεταβλητές όπως το θετικό συναίσθημα, η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και η μείωση του εργασιακού στρες.

*Ερευνητική υπόθεση 1: Το χιούμορ του προϊστάμενου στον εργασιακό χώρο συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ιατρών του ΕΣΥ.*

### **3.2 Χιούμορ και διαμόρφωση εργασιακού κλίματος**

Η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού κλίματος έχει αποτελέσει αντικείμενο αυξανόμενου ερευνητικού ενδιαφέροντος, καθώς το χιούμορ αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του κοινωνικο-ψυχολογικού περιβάλλοντος εντός των οργανισμών. Το εργασιακό κλίμα ορίζεται ως το σύνολο των κοινών αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις οργανωσιακές πρακτικές, τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές που επικρατούν στον χώρο εργασίας (Patterson et al., 2005). Οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν καθοριστικά την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων και συνδέονται με κρίσιμα αποτελέσματα, όπως η απόδοση, η οργανωσιακή δέσμευση και η καινοτομία. Στο πλαίσιο αυτό, το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως ένας σημαντικός μηχανισμός που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν το εργασιακό τους περιβάλλον.

Σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι το χιούμορ αποτελεί μορφή κοινωνικής επικοινωνίας που ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις και μειώνει τις

κοινωνικές αποστάσεις. Οι Romero και Cruthirds (2006) επισημαίνουν ότι η χρήση χιούμορ στον εργασιακό χώρο συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο ανοικτού και υποστηρικτικού κλίματος, ενισχύοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Η λειτουργία αυτή του χιούμορ συνδέεται και με τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων (Affective Events Theory), σύμφωνα με την οποία τα καθημερινά θετικά συναισθηματικά ερεθίσματα, όπως το χιούμορ, επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Weiss & Cropanzano, 1996). Έτσι, η συστηματική παρουσία χιούμορ στον εργασιακό χώρο μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός θετικότερου κλίματος μέσω της ενίσχυσης των θετικών συναισθημάτων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η έννοια του «κλίματος χιούμορ» (humor climate), όπως αναπτύχθηκε από τους Cann et al. (2014), η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο το χιούμορ είναι αποδεκτό και ενσωματωμένο στις καθημερινές οργανωσιακές πρακτικές. Ένα θετικό κλίμα χιούμορ χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας, επιτρέποντας στους εργαζομένους να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς φόβο αρνητικών συνεπειών. Η έννοια αυτή συνδέεται στενά με ευρύτερες θεωρίες οργανωσιακού κλίματος, οι οποίες τονίζουν τον ρόλο των άτυπων κοινωνικών διαδικασιών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων.

Η εμπειρική βιβλιογραφία παρέχει ισχυρές ενδείξεις για τη θετική επίδραση του χιούμορ στο εργασιακό κλίμα. Η μετα-ανάλυση των Mesmer-Magnus et al. (2012) καταδεικνύει ότι το θετικό και προσαρμοστικό χιούμορ (affiliative και self-enhancing) σχετίζεται με βελτιωμένες διαπροσωπικές σχέσεις, αυξημένη ομαδική συνοχή και θετικότερες στάσεις απέναντι στον οργανισμό. Οι μηχανισμοί αυτοί συμβάλλουν άμεσα στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Αντίθετα, μορφές αρνητικού χιούμορ, όπως το επιθετικό ή σαρκαστικό, μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και να δημιουργήσουν συγκρούσεις, επιδεινώνοντας το εργασιακό κλίμα.

Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος μέσω του χιούμορ είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Σύμφωνα με τη συστηματική ανασκόπηση των Rosenberg et al. (2021), το χιούμορ των ηγετών συνδέεται με θετικότερα οργανωσιακά κλίματα, καθώς μειώνει τις αντιληπτές ιεραρχικές αποστάσεις και ενισχύει την ψυχολογική ασφάλεια. Παράλληλα, η έρευνα των Yang & Wen (2021) δείχνει ότι το χιούμορ του ηγέτη μπορεί να μειώσει το αίσθημα εργασιακής μοναξιάς και να ενισχύσει τη συνοχή της ομάδας, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα με χαμηλότερα επίπεδα γραφειοκρατίας. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν ότι το χιούμορ δεν αποτελεί απλώς μια επιφανειακή συμπεριφορά, αλλά έναν στρατηγικό πόρο που επηρεάζει ουσιαστικά το κοινωνικό κλίμα του οργανισμού.

Επιπλέον, άλλες δημοσιεύσεις στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως αυτές των Schneider et al., (2013), υπογραμμίζουν ότι το οργανωσιακό κλίμα διαμορφώνεται μέσα από επαναλαμβανόμενες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και καθημερινές πρακτικές. Στο πλαίσιο αυτό, το χιούμορ μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή μικρο-συμπεριφοράς

(micro-behavior) που, όταν επαναλαμβάνεται συστηματικά, συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικών συλλογικών αντιλήψεων. Παρόμοια, οι Cooper et al. (2018) επισημαίνουν ότι το χιούμορ στην ηγεσία λειτουργεί ως κοινωνικός μηχανισμός που ενισχύει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Στον χώρο της υγείας, αν και οι μελέτες που εξετάζουν άμεσα τη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού κλίματος σε δείγμα αποκλειστικά ιατρών είναι περιορισμένες, τα διαθέσιμα εμπειρικά δεδομένα υποδεικνύουν μια ισχυρή έμμεση σύνδεση. Συγκεκριμένα, το χιούμορ έχει βρεθεί ότι ενισχύει τη συνοχή των ομάδων, διευκολύνει την επικοινωνία και προάγει τη συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας (Raecke & Proyer, 2022). Παράλληλα, μελέτες σε κλινικά περιβάλλοντα δείχνουν ότι το χιούμορ συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού και συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενισχύοντας το αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας και το θετικό κλίμα μάθησης (Garcia et al., 2023). Επιπλέον, η χρήση θετικού χιούμορ σχετίζεται με αυξημένη συνεργασία και αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της ομάδας (Timofeion-Tudose & Măirean, 2022). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι το χιούμορ λειτουργεί ως σημαντικός κοινωνικός μηχανισμός που συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος στον χώρο της υγείας.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι το χιούμορ αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος, επηρεάζοντας τόσο τις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και τις συλλογικές αντιλήψεις των εργαζομένων. Το θετικό και υποστηρικτικό χιούμορ ενισχύει την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και την ψυχολογική ασφάλεια, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός ευνοϊκού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας. Αντίθετα, το αρνητικό χιούμορ μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις, υπονομεύοντας τη συνοχή και την ποιότητα των σχέσεων.

*Ερευνητική υπόθεση 2: Το χιούμορ του προϊστάμενου στον εργασιακό χώρο συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό κλίμα σε δομές του ΕΣΥ.*

### **3.3 Χιούμορ και εργασιακή απόδοση**

Η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής αποτελεσματικότητας αποτελεί ένα δυναμικά αναπτυσσόμενο πεδίο έρευνας, καθώς το χιούμορ δεν αντιμετωπίζεται πλέον μόνο ως στοιχείο ευχάριστης αλληλεπίδρασης, αλλά και ως παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η εργασιακή αποτελεσματικότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση με βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, όπως ο χρόνος και η ενέργεια. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι και ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα περιορισμένα, Στο πλαίσιο αυτό, το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως ένας ψυχολογικός και κοινωνικός πόρος που διευκολύνει την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.

Σύγχρονες εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής απόδοσης. Συγκεκριμένα, η έρευνα των Mohammad και Khassawneh (2022) στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας έδειξε ότι το χιούμορ στον εργασιακό χώρο σχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς συμβάλλει στη μείωση του στρες και στη βελτίωση της συγκέντρωσης. Οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε ένα περιβάλλον όπου το χιούμορ είναι αποδεκτό εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ενεργητικότητας και είναι σε θέση να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Παράλληλα, το χιούμορ φαίνεται να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και σε ομαδικό επίπεδο. Οι Romero και Pescosolido (2008) υποστηρίζουν ότι το χιούμορ ενισχύει τη λειτουργικότητα των ομάδων, καθώς προάγει τη συνοχή, την εμπιστοσύνη και την ευελιξία στη συνεργασία. Οι ομάδες στις οποίες το χιούμορ χρησιμοποιείται με θετικό τρόπο είναι πιο ικανές να διαχειριστούν σύνθετα προβλήματα, να προσαρμοστούν σε αλλαγές και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης υπό πίεση.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί και στον ρόλο της ηγεσίας στη σύνδεση μεταξύ χιούμορ και αποτελεσματικότητας. Η έρευνα του Gkorezis (2020) δείχνει ότι το χιούμορ του προϊστάμενου επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μέσω της ενίσχυσης της ευχαρίστησης από την εργασία (work enjoyment). Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά συναισθήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αυξάνεται η εμπλοκή τους και βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, η μελέτη των Gkorezis και Bellou (2016) αναδεικνύει ότι το αυτοσαρκαστικό χιούμορ του ηγέτη ενισχύει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας.

Η σημασία του τύπου του χιούμορ αναδεικνύεται και από τη μελέτη των de Souza et al. (2019), σύμφωνα με την οποία τα θετικά στυλ χιούμορ (affiliative και self-enhancing) συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή απόδοση, ενώ τα αρνητικά στυλ (aggressive και self-defeating) μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η επίδραση του χιούμορ στην αποτελεσματικότητα δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά εξαρτάται από τον τρόπο και το πλαίσιο χρήσης του.

Επιπλέον, το χιούμορ φαίνεται να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των συναντήσεων και της ομαδικής εργασίας. Οι Pham & Bartels (2021) έδειξαν ότι το χιούμορ κατά τη διάρκεια των επαγγελματικών συναντήσεων αυξάνει την ικανοποίηση των συμμετεχόντων και ενισχύει την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των συναντήσεων. Μέσω της δημιουργίας ενός πιο χαλαρού και ανοιχτού περιβάλλοντος, το χιούμορ διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και τη λήψη αποφάσεων.

Από μια πιο διοικητική σκοπιά, ο Lyttle (2007) τονίζει ότι η «ορθή» χρήση του χιούμορ (judicious use of humor) μπορεί να αποτελέσει εργαλείο ενίσχυσης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Το χιούμορ, όταν χρησιμοποιείται με μέτρο και ευαισθησία, μπορεί

να αυξήσει το ηθικό των εργαζομένων, να μειώσει τις εντάσεις και να βελτιώσει την απόδοση. Αντίθετα, η ακατάλληλη χρήση του μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και να μειώσει την αποτελεσματικότητα.

Πιο πρόσφατες έρευνες, όπως αυτή των Shahidi et al. (2024), αναδεικνύουν τον ρόλο του χιούμορ του προϊστάμενου ως τροποποιητικού παράγοντα στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το χιούμορ ενισχύει τις θετικές επιδράσεις μιας υποστηρικτικής κουλτούρας στην απόδοση, λειτουργώντας ως καταλύτης που ενδυναμώνει τη σχέση μεταξύ περιβάλλοντος και αποτελεσματικότητας.

Στον χώρο της υγείας, η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής αποτελεσματικότητας αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω των υψηλών απαιτήσεων, της χρονικής πίεσης και της ανάγκης για ακρίβεια στις ιατρικές αποφάσεις. Αν και οι εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν άμεσα την επίδραση του χιούμορ στην αποδοτικότητα των ιατρών είναι περιορισμένες, τα διαθέσιμα δεδομένα υποδεικνύουν σημαντικές έμμεσες επιδράσεις. Συγκεκριμένα, το χιούμορ έχει βρεθεί ότι βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ιατρικής ομάδας και διευκολύνει τον συντονισμό των ενεργειών, παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματική παροχή φροντίδας (Jalalkamali et al., 2018). Παράλληλα, η χρήση θετικού χιούμορ συμβάλλει στη μείωση της γνωστικής επιβάρυνσης και του στρες, επιτρέποντας στους ιατρούς να διατηρούν υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης και λειτουργικής απόδοσης σε απαιτητικά περιβάλλοντα.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι το χιούμορ αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της εργασιακής αποτελεσματικότητας, επηρεάζοντας τόσο ατομικούς όσο και ομαδικούς μηχανισμούς. Μέσω της μείωσης του στρες, της ενίσχυσης της επικοινωνίας, της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και της αύξησης της εμπλοκής των εργαζομένων, το χιούμορ συμβάλλει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της χρήσης των πόρων. Ωστόσο, η επίδρασή του εξαρτάται από το είδος και το πλαίσιο χρήσης του, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της κατάλληλης διαχείρισής του στον εργασιακό χώρο.

*Ερευνητική υπόθεση 3: Το χιούμορ του προϊστάμενου στον εργασιακό χώρο συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων σε δημόσια νοσοκομεία και Κέντρα Υγείας*

### **3.4 Χιούμορ και στρες**

Η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού στρες έχει αποτελέσει σημαντικό πεδίο μελέτης στην οργανωσιακή ψυχολογία, καθώς το στρες συνιστά έναν από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Το

εργασιακό στρες ορίζεται ως η ψυχολογική και σωματική αντίδραση των εργαζομένων όταν οι απαιτήσεις της εργασίας υπερβαίνουν τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητές τους. Στο πλαίσιο αυτό, το χιούμορ αναγνωρίζεται ως ένας σημαντικός μηχανισμός αντιμετώπισης (coping mechanism), ο οποίος μπορεί να συμβάλει στη μείωση της έντασης και στη διαχείριση των απαιτητικών εργασιακών συνθηκών.

Οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι το χιούμορ λειτουργεί ως γνωστική και συναισθηματική στρατηγική επαναπλασίωσης (reframing), επιτρέποντας στα άτομα να αντιλαμβάνονται τις στρεσογόνες καταστάσεις με λιγότερο απειλητικό τρόπο. Ο Rod A. Martin επισημαίνει ότι τα θετικά στυλ χιούμορ, όπως το συνδετικό και το αυτοενισχυτικό, συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ευεξίας και καλύτερη διαχείριση του στρες. Αντίθετα, τα αρνητικά στυλ χιούμορ, όπως το επιθετικό και το αυτουποτιμητικό, μπορεί να εντείνουν το στρες και να επιδεινώσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Ήδη από νωρίς, ο Morreall (1991) υποστήριξε ότι το χιούμορ στον εργασιακό χώρο λειτουργεί ως μηχανισμός γνωστικής αποστασιοποίησης από τις στρεσογόνες καταστάσεις, επιτρέποντας στα άτομα να αποφεύγουν την υπερβολική συναισθηματική εμπλοκή και να διατηρούν μεγαλύτερη ψυχολογική ισορροπία. Σύμφωνα με την προσέγγισή του, το χιούμορ ενισχύει την ευελιξία της σκέψης και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης.

Στο ίδιο πλαίσιο, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων (Weiss & Cropanzano, (1996) υποστηρίζει ότι τα καθημερινά θετικά ερεθίσματα στον εργασιακό χώρο μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις. Το χιούμορ, ως τέτοιο ερέθισμα, συμβάλλει στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων, τα οποία λειτουργούν προστατευτικά έναντι του στρες. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να διατηρούν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής ισορροπίας και ανθεκτικότητας.

Εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν τη θεωρητική αυτή προσέγγιση. Οι Antgis και Taber (2006) διαπίστωσαν ότι η χρήση χιούμορ στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς το χιούμορ λειτουργεί ως μέσο αποφόρτισης της έντασης. Αντίστοιχα, η έρευνα του Abel (2002) έδειξε ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν χιούμορ ως στρατηγική αντιμετώπισης εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενου στρες και μεγαλύτερη ψυχολογική ανθεκτικότητα.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση του στρες μέσω του χιούμορ. Η μελέτη των Zampetakis & Gkorezis (2023), υποδεικνύει ότι το χιούμορ του προϊστάμενου μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικός εργασιακός πόρος, ο οποίος βοηθά τους εργαζομένους να αντιμετωπίσουν το στρες πιο αποτελεσματικά. Συγκεκριμένα, το χιούμορ συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο χαλαρού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, μειώνοντας την ένταση και ενισχύοντας την ψυχολογική ασφάλεια. Επιπλέον, το χιούμορ

του ηγέτη μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και τη θετική αντίληψη των εργαζομένων, γεγονός που μειώνει την αντιλαμβανόμενη πίεση.

Η μετα-ανάλυση των Mesmer-Magnus et al. (2012) παρέχει περαιτέρω τεκμηρίωση, δείχνοντας ότι το θετικό χιούμορ σχετίζεται με μειωμένα επίπεδα στρες και εξουθένωσης, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων. Το χιούμορ λειτουργεί ως ένας κοινωνικός και ψυχολογικός πόρος που διευκολύνει τη διαχείριση των απαιτήσεων της εργασίας και ενισχύει την ανθεκτικότητα των εργαζομένων απέναντι σε στρεσογόνους παράγοντες.

Στον χώρο της υγείας, η σημασία του χιούμορ για τη διαχείριση του στρες είναι ακόμη πιο έντονη, λόγω των υψηλών απαιτήσεων και της συναισθηματικής επιβάρυνσης που χαρακτηρίζουν το επάγγελμα. Σύμφωνα με τους Mathies et al. (2025), η χρήση χιούμορ και η ύπαρξη ενός κλίματος που ενθαρρύνει το χιούμορ συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση σε επαγγελματίες πρώτης γραμμής. Παράλληλα, παρεμβάσεις βασισμένες στο χιούμορ, όπως αυτές που εξετάζονται από τους León-Pérez et al. (2021), φαίνεται να μειώνουν την ψυχολογική δυσφορία και να ενισχύουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης. Έρευνες σε επαγγελματίες υγείας δείχνουν ότι το χιούμορ συμβάλλει στη μείωση της έντασης και στη διατήρηση της ψυχικής ανθεκτικότητας, επιτρέποντας στους εργαζομένους να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις (Abel, 2002; Kuiper et al., 1995). Η χρήση χιούμορ σε κλινικά περιβάλλοντα ενισχύει επίσης τη συνεργασία και τη συναισθηματική αποφόρτιση των ομάδων, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός πιο υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος (Raecke & Proyer, 2022; Wanzer et al., 2005).

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι το χιούμορ αποτελεί έναν σημαντικό μηχανισμό διαχείρισης του εργασιακού στρες, επηρεάζοντας τόσο τις γνωστικές όσο και τις συναισθηματικές διεργασίες των εργαζομένων. Μέσω της ενίσχυσης των θετικών συναισθημάτων, της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και της επαναπλαισίωσης των στρεσογόνων καταστάσεων, το χιούμορ συμβάλλει στη μείωση του στρες και στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Ωστόσο, η επίδρασή του εξαρτάται από το είδος και το πλαίσιο χρήσης του, καθώς το αρνητικό χιούμορ μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα.

*Ερευνητική υπόθεση 4: Το χιούμορ του προϊστάμενου στον εργασιακό χώρο συσχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό στρες των ιατρών σε δημόσια νοσοκομεία και Κέντρα Υγείας.*

### **3.5 Διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας**

Πέρα από τις άμεσες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας, η παρούσα μελέτη εξετάζει και το ενδεχόμενο η εργασιακή αποδοτικότητα να λειτουργεί ως

διαμεσολαβητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου και της εργασιακής ικανοποίησης. Η διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης βασίζεται στη θεωρητική προσέγγιση ότι οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία όχι μόνο άμεσα, αλλά και μέσω οργανωσιακών και ψυχολογικών μηχανισμών που σχετίζονται με τη λειτουργικότητα και την απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο Job Demands–Resources των Bakker και Demerouti (2007), οι θετικοί εργασιακοί πόροι και οι υποστηρικτικές συνθήκες εργασίας μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργικότητα, τη δέσμευση και την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, το χιούμορ του προϊστάμενου ενδέχεται να συμβάλλει στη δημιουργία θετικότερου εργασιακού περιβάλλοντος, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και, κατ' επέκταση, την εργασιακή ικανοποίηση.

Παράλληλα, προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι το χιούμορ στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με αυξημένη συνεργασία, βελτιωμένη επικοινωνία και θετικότερη εργασιακή λειτουργικότητα (Romero & Cruthirds, 2006· Mesmer-Magnus et al., 2012). Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα διερευνά κατά πόσο η εργασιακή αποδοτικότητα λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης.

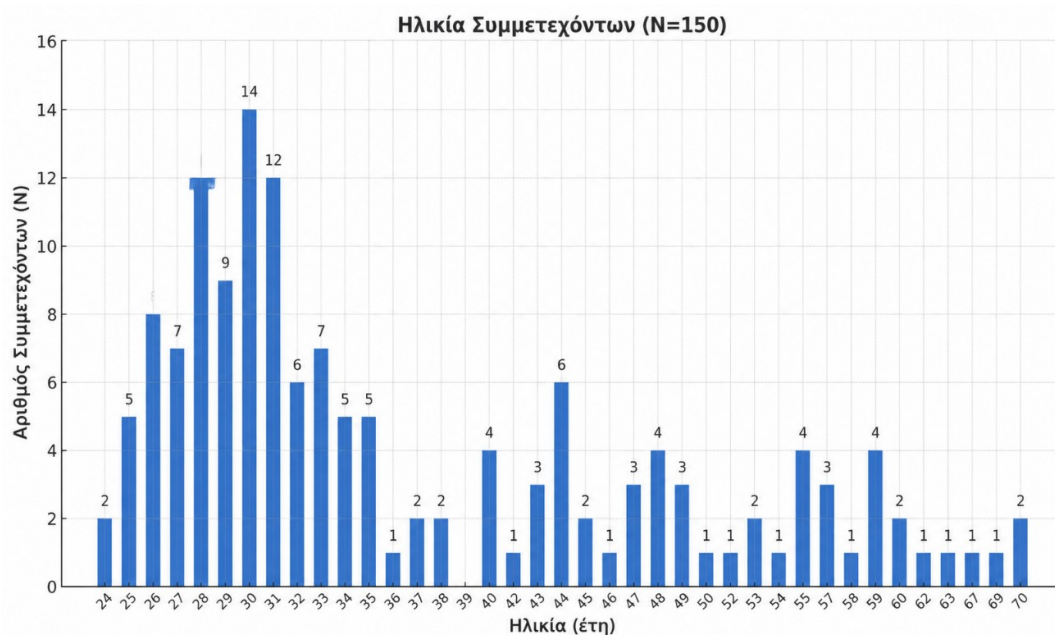
*Ερευνητική υπόθεση 5: Η εργασιακή αποδοτικότητα έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου και της εργασιακής ικανοποίησης.*

## Κεφάλαιο 4: Υλικά και Ερευνητική Μεθοδολογία

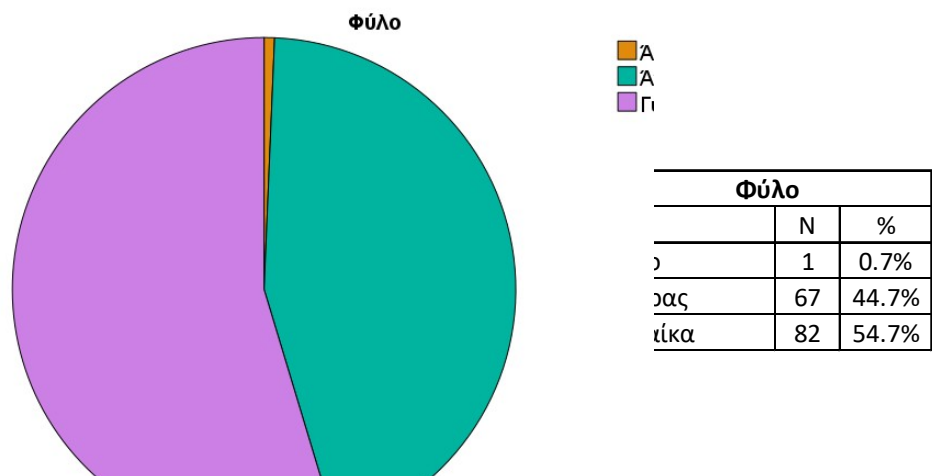
Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, τα ερευνητικά εργαλεία και οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση της επίδρασης του χιούμορ του προϊστάμενου στην εργασιακή εμπειρία των ιατρών του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

### 4.1 Χαρακτηριστικά δείγματος

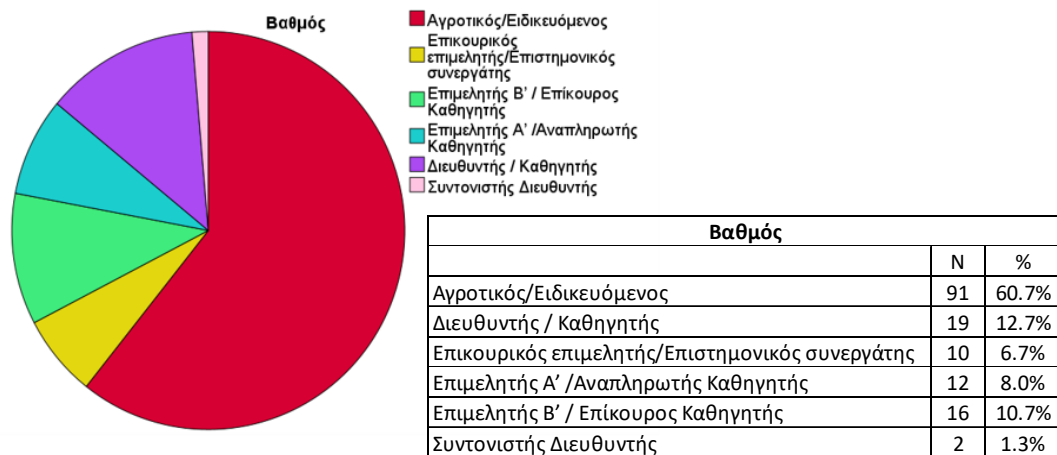
Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 150 ιατροί του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 24 έως 70 έτη ( $M = 37.52$ ,  $SD = 11.61$ ). Η πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα ήταν τα 30 έτη (9.3%), ενώ υψηλή συμμετοχή παρατηρήθηκε και στις ηλικίες 28 και 31 ετών (8.0%).



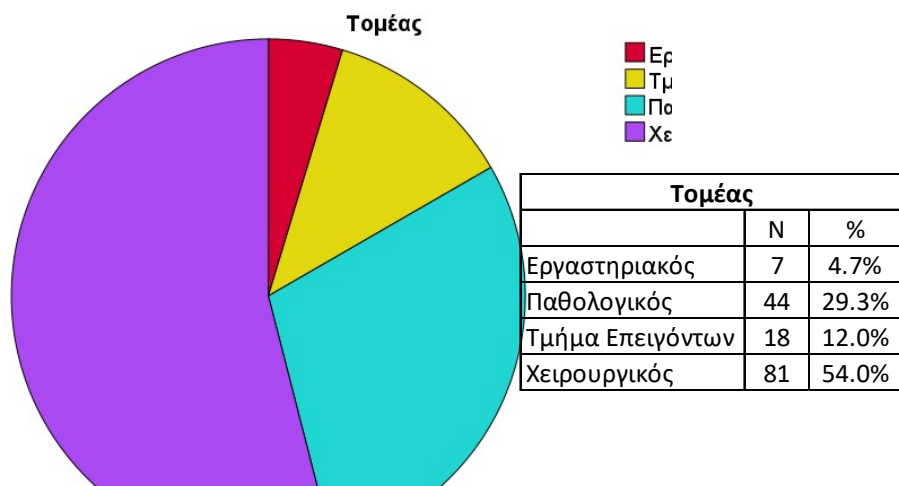
Ως προς το φύλο, το 54.7% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες ( $n = 82$ ), το 44.7% άνδρες ( $n = 67$ ), ενώ ένα άτομο (0.7%) δήλωσε άλλο φύλο.



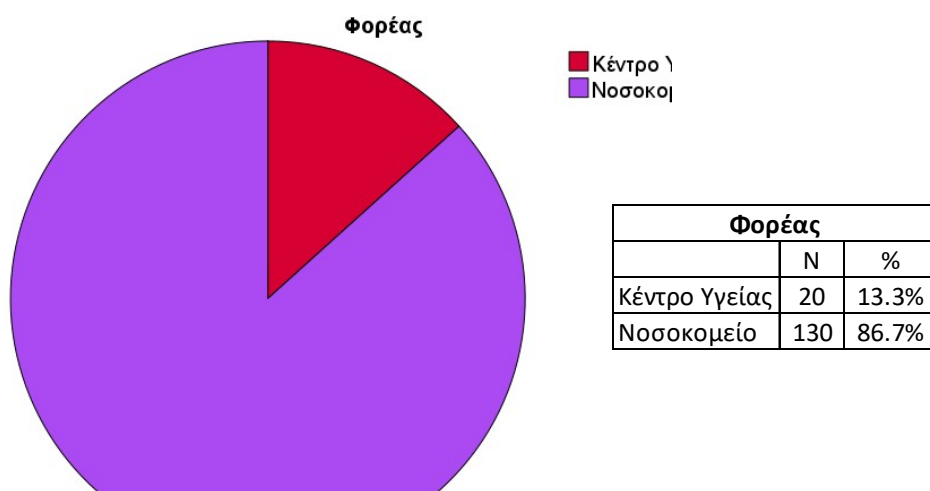
Αναφορικά με τη βαθμίδα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν αγροτικοί ιατροί ή ειδικευόμενοι (60.7%, n = 91). Επιπλέον, το 12.7% ήταν διευθυντές ή καθηγητές (n = 19), το 10.7% επιμελητές Β' ή επίκουροι καθηγητές (n = 16), το 8.0% επιμελητές Α' ή αναπληρωτές καθηγητές (n = 12), το 6.7% επικουρικοί επιμελητές ή επιστημονικοί συνεργάτες (n = 10), ενώ δύο συμμετέχοντες (1.3%) κατείχαν θέση συντονιστή διευθυντή.



Ως προς τον τομέα εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζόταν σε χειρουργικές ειδικότητες (54.0%, n = 81), ακολουθούμενο από παθολογικές ειδικότητες (29.3%, n = 44), τα τμήματα επειγόντων περιστατικών (12.0%, n = 18) και τα εργαστηριακά τμήματα (4.7%, n = 7).



Τέλος, η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων εργαζόταν σε νοσοκομεία (86.7%,  $n = 130$ ), ενώ το 13.3% ( $n = 20$ ) εργαζόταν σε κέντρα υγείας.



#### 4.2 Δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η δειγματοληψία της έρευνας ήταν μη πιθανολογική και πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), καθώς το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε ιατρούς του Εθνικού Συστήματος Υγείας που ήταν άμεσα προσβάσιμοι μέσω επαγγελματικών και κοινωνικών δικτύων. Η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας ενδέχεται να περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των ιατρών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Ωστόσο, η μέθοδος κρίθηκε κατάλληλη λόγω της ευκολίας πρόσβασης στους συμμετέχοντες και των χρονικών περιορισμών της

έρευνας. Στην έρευνα συμμετείχαν ιατροί από νοσοκομεία και κέντρα υγείας της 2ης Υγειονομικής Περιφέρειας. Ως κριτήριο συμμετοχής ορίστηκε η ενεργή επαγγελματική απασχόληση σε δημόσια δομή υγείας κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από τα τέλη Μαρτίου έως τα μέσα Απριλίου 2026. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω διαδικτυακών καναλιών, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διευκολύνοντας τη συμμετοχή ιατρών από διαφορετικές δομές του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς.

### **4.3 Ερευνητικά εργαλεία**

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελούνταν από δύο βασικά μέρη: α) δημογραφικές ερωτήσεις και β) κλίμακες αξιολόγησης των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Οι κλίμακες βασίστηκαν σε διεθνώς αναγνωρισμένα και επιστημονικά τεκμηριωμένα εργαλεία της διεθνούς βιβλιογραφίας και προσαρμόστηκαν στις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα. Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$ . Σύμφωνα με τους Nunnally και Bernstein (1994), τιμές μεγαλύτερες του .70 θεωρούνται αποδεκτές στις κοινωνικές επιστήμες

#### **4.3.1 Δημογραφικά στοιχεία**

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε δημογραφικά στοιχεία. Συλλέχθηκαν πληροφορίες για την ηλικία, το φύλο και τον βαθμό των συμμετεχόντων στη έρευνα (αγροτικός/ειδικευόμενος, επικουρικός επιμελητής/επιστημονικός συνεργάτης, επιμελητής Β'/επίκουρος καθηγητής, επιμελητής Α'/αναπληρωτής καθηγητής, διευθυντής/καθηγητής και συντονιστής διευθυντής). Επίσης, συλλέχθηκαν δεδομένα για τον τομέα εργασίας τους (χειρουργικός, παθολογικός, εργαστηριακός, τμήμα επειγόντων) και τον τύπο δομής υγείας στον οποίο εργάζονταν (νοσοκομείο ή κέντρο υγείας).

#### **4.3.2 Χιούμορ**

Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις που αξιολογούσαν το χιούμορ του προϊστάμενου, την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό κλίμα, την εργασιακή αποδοτικότητα και τα επίπεδα αντιλαμβανόμενου στρες.

Η αξιολόγηση του χιούμορ και των χαρακτηριστικών ηγεσίας βασίστηκε στην προσέγγιση των Avolio, Bass και Jung (1999), όπως παρουσιάζεται στο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Η κλίμακα περιλάμβανε πέντε ερωτήσεις που διερευνούσαν τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τη χρήση χιούμορ από τον προϊστάμενό τους στον εργασιακό χώρο. Η βαθμολόγηση των απαντήσεων έγινε με πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 («διαφωνώ απόλυτα») έως το 5 («συμφωνώ απόλυτα»). Παραδείγματα προτάσεων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι: «Ο/Η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί μια αστεία ιστορία για να στρέψει ένα επιχείρημα υπέρ του/της» και «Ο/Η προϊστάμενός/η μου μας κάνει να γελάμε όταν είμαστε πολύ σοβαροί/ές». Η κλίμακα παρουσίασε υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha = .912$ ).

#### **4.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση αξιολογήθηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο του Spector (1997) και περιλάμβανε τρεις ερωτήσεις σχετικές με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία, όπως για παράδειγμα: «Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου». Και εδώ η βαθμολόγηση έγινε με πενταβάθμια κλίμακα Likert. Η κλίμακα παρουσίασε υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha = .884$ ).

#### **4.3.4 Εργασιακό κλίμα**

Για τη διερεύνηση του εργασιακού κλίματος χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την κλίμακα Team Psychological Safety and Learning Behavior Survey της Edmondson (1999). Η συγκεκριμένη ενότητα περιλάμβανε επτά ερωτήσεις που αξιολογούσαν το αίσθημα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον, όπως: «Τα μέλη αυτής της ομάδας είναι σε θέση να αναφέρουν προβλήματα και δύσκολα ζητήματα» και «Είναι ασφαλές να παίρνει κανείς ρίσκα σε αυτήν την ομάδα». Η βαθμολόγηση έγινε με πενταβάθμια κλίμακα Likert και δύο ερωτήσεις ήταν αντίστροφα διατυπωμένες. Η κλίμακα παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha = .760$ ).

#### **4.3.5 Εργασιακή αποδοτικότητα**

Η εργασιακή αποδοτικότητα αξιολογήθηκε με βάση το εργαλείο των Williams και Anderson (1991), το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση της επαγγελματικής

συμπεριφοράς και της απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Αρχικά η κλίμακα περιλάμβανε επτά ερωτήσεις. Ωστόσο, κατά τον έλεγχο αξιοπιστίας διαπιστώθηκε ότι η έκτη ερώτηση («Αγνοώ κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω») μείωνε σημαντικά τον δείκτη εσωτερικής συνοχής της κλίμακας. Για τον λόγο αυτό αφαιρέθηκε από την τελική ανάλυση, με αποτέλεσμα η αξιοπιστία της κλίμακας να βελτιωθεί σε αποδεκτό επίπεδο (Cronbach's  $\alpha = .735$ ).

#### **4.3.6 Στρες**

Τέλος, για τη μέτρηση του αντιλαμβανόμενου στρες χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Perceived Stress Scale (PSS) των Cohen, Karmack και Mermelstein (1983), η οποία περιλάμβανε δέκα ερωτήσεις σχετικές με τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες βίωναν καταστάσεις πίεσης και άγχους στην καθημερινότητά τους. Παραδείγματα ερωτήσεων της κλίμακας είναι: «Πόσο συχνά αναστατωθήκατε από κάτι που συνέβη αναπάντεχα;» και «Πόσο συχνά νιώσατε ότι δεν μπορείτε να ανταπεξέλθετε σε όλα όσα είχατε να κάνετε;».

Όπως αναφέρθηκε, όλες οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από το 1 («διαφωνώ απόλυτα») έως το 5 («συμφωνώ απόλυτα»). Η χρήση της κλίμακας Likert επιλέχθηκε, καθώς αποτελεί μία από τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους μέτρησης στάσεων και αντιλήψεων στις κοινωνικές επιστήμες, επιτρέποντας την ποσοτική αποτύπωση υποκειμενικών εμπειριών και στάσεων των συμμετεχόντων. Οι υψηλότερες τιμές υποδήλωναν υψηλότερα επίπεδα της εκάστοτε μεταβλητής. Οι αντίστροφα διατυπωμένες ερωτήσεις ανακωδικοποιήθηκαν πριν από τη στατιστική ανάλυση, ώστε οι υψηλότερες τιμές να αντιστοιχούν ομοιόμορφα σε υψηλότερα επίπεδα της υπό εξέταση διάστασης. Η κλίμακα παρουσίασε υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha = .814$ ).

### **4.4 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων**

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics (έκδοση 29).

Αρχικά εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, με υπολογισμό συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων για τις δημογραφικές μεταβλητές και τις κλίμακες της έρευνας. Μετά τον έλεγχο της αξιοπιστίας των κλιμάκων με τον δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$ , έγινε διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών με τη χρήση συντελεστών συσχέτισης Pearson. Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση του χιούμορ του προϊστάμενου στην εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό κλίμα, την αποδοτικότητα και το στρες.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης (mediation analysis) με τη χρήση της διαδικασίας PROCESS Macro του Hayes, προκειμένου να διερευνηθεί ο πιθανός διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής αποδοτικότητας στη σχέση μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου και της εργασιακής ικανοποίησης. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο  $p < .05$ .

#### **4.5 Ηθικά ζητήματα**

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν οι βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας. Η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων διασφαλίστηκαν πλήρως, καθώς δεν συλλέχθηκαν προσωπικά αναγνωρίσιμα στοιχεία. Τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και η συμμετοχή μπορούσε να διακοπεί οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια.

## Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

### 5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων. Αρχικά παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας, ενώ ακολουθεί ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

### 5.2 Περιγραφικά στατιστικά και συσχετίσεις

Πριν από τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων, εξετάστηκαν οι βασικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας μέσω της ανάλυσης συσχετίσεων Pearson, προκειμένου να αποτυπωθεί η κατεύθυνση και η ισχύς των μεταξύ τους σχέσεων. Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν ήταν το χιούμορ, η εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό κλίμα, η αποδοτικότητα και το στρες.

Πίνακας 5.1

| Συσχετίσεις   |         |             |        |               |       |
|---------------|---------|-------------|--------|---------------|-------|
|               | Χιούμορ | Ικανοποίηση | Κλίμα  | Αποδοτικότητα | Στρες |
| Χιούμορ       | --      |             |        |               |       |
| Ικανοποίηση   | .369**  | --          |        |               |       |
| Κλίμα         | .166*   | .580**      | --     |               |       |
| Αποδοτικότητα | .291**  | .388**      | .154   | --            |       |
| Στρες         | -.044   | -.435**     | .364** | -.117         | --    |

Σημείωση. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης έδειξαν θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης ( $r = .369$ ,  $p < .001$ ), υποστηρίζοντας την πρώτη ερευνητική υπόθεση. Αντίστοιχα, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ χιούμορ και αποδοτικότητας ( $r = .291$ ,  $p < .001$ ), γεγονός που επιβεβαιώνει την τρίτη ερευνητική υπόθεση.

Ασθενής αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση καταγράφηκε μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου και του εργασιακού κλίματος ( $r = .166$ ,  $p < .05$ ). Το εύρημα αυτό υποστηρίζει τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, αν και η ισχύς της σχέσης ήταν περιορισμένη. Αντίθετα, η συσχέτιση μεταξύ χιούμορ και στρες δεν ήταν στατιστικά σημαντική ( $r = -.044$ ,  $p = .596$ ), με αποτέλεσμα να μην επιβεβαιώνεται η τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

Παράλληλα, το εργασιακό κλίμα παρουσίασε ισχυρή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ( $r = .580, p < .001$ ), ενώ το στρες συσχετίστηκε αρνητικά τόσο με την ικανοποίηση ( $r = -.435, p < .001$ ) όσο και με το εργασιακό κλίμα ( $r = -.364, p < .001$ ).

### 5.3 Πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές το χιούμορ, το εργασιακό κλίμα, την εργασιακή αποδοτικότητα και το στρες, προκειμένου να διερευνηθεί η συνδυαστική επίδραση των μεταβλητών αυτών στην εργασιακή ικανοποίηση. Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση επιλέχθηκε ώστε να διερευνηθεί η ταυτόχρονη επίδραση πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών στην εργασιακή ικανοποίηση και να εκτιμηθεί η σχετική συμβολή κάθε παράγοντα στο τελικό μοντέλο.

Το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό και εξηγούσε το 52.4% της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ( $R^2 = .524$ ). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το εργασιακό κλίμα αποτελεί τον ισχυρότερο θετικό προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης ( $\beta = .470, p < .001$ ). Παράλληλα, το χιούμορ ( $\beta = .205, p = .001$ ) και η εργασιακή αποδοτικότητα ( $\beta = .181, p = .005$ ) παρουσίασαν επίσης θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, το στρες παρουσίασε αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση ( $\beta = -.264, p < .001$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα στρες σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το χιούμορ του προϊστάμενου σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ σημαντικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν και παράγοντες όπως το εργασιακό κλίμα, η εργασιακή αποδοτικότητα και τα επίπεδα στρες.

**Πίνακας 5.2**

| <b>Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση</b> |                           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|
| <b>Προβλεπτική μεταβλητή</b>                                                                            | <b><math>\beta</math></b> | <b>p</b> |
| Χιούμορ                                                                                                 | .205                      | .001     |
| Εργασιακό Κλίμα                                                                                         | .470                      | < .001   |
| Εργασιακή Αποδοτικότητα                                                                                 | .181                      | .005     |
| Στρες                                                                                                   | -.264                     | < .001   |
| $R^2 = .524$                                                                                            |                           |          |

*Σημείωση: Εξαρτημένη μεταβλητή: εργασιακή ικανοποίηση.*

## 5.4 Διερεύνηση του διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής αποδοτικότητας

Για τη διερεύνηση του πιθανού διαμεσολαβητικού ρόλου της εργασιακής αποδοτικότητας στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης με διαμεσολαβητική μεταβλητή την εργασιακή αποδοτικότητα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το χιούμορ σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή αποδοτικότητα ( $\beta = .140$ ,  $p < .001$ ), ενώ η εργασιακή αποδοτικότητα αποτέλεσε επίσης θετικό και στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης ( $\beta = .607$ ,  $p < .001$ ). Παράλληλα, η άμεση επίδραση του χιούμορ στην εργασιακή ικανοποίηση παρέμεινε στατιστικά σημαντική ακόμη και μετά την εισαγωγή της αποδοτικότητας στο μοντέλο ( $\beta = .266$ ,  $p < .001$ ). Η έμμεση επίδραση του χιούμορ στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της αποδοτικότητας ήταν επίσης στατιστικά σημαντική (indirect effect = .085, 95% CI [.033, .146]), γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη μερικής διαμεσολάβησης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το χιούμορ του προϊστάμενου φαίνεται να σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση όχι μόνο άμεσα, αλλά και έμμεσα μέσω της εργασιακής αποδοτικότητας.

Πίνακας 5.3

| Σχέση                                | $\beta$ | p                   |
|--------------------------------------|---------|---------------------|
| Χιούμορ → Αποδοτικότητα              | .140    | < .001              |
| Αποδοτικότητα → Ικανοποίηση          | .607    | < .001              |
| Άμεση επίδραση Χιούμορ → Ικανοποίηση | .266    | < .001              |
| Έμμεση επίδραση (Indirect Effect)    | .085    | 95% CI [.033, .146] |

Σημείωση. Η έμμεση επίδραση θεωρήθηκε στατιστικά σημαντική, καθώς το διάστημα εμπιστοσύνης 95% δεν περιλάμβανε την τιμή μηδέν.

## 5.5 Συνοπτική παρουσίαση ευρημάτων

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τη σημασία του χιούμορ του προϊστάμενου ως παράγοντα που σχετίζεται με θετικές διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας των ιατρών. Συγκεκριμένα, το χιούμορ παρουσίασε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή αποδοτικότητα και, σε μικρότερο βαθμό, με το εργασιακό κλίμα. Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ χιούμορ και αντιλαμβανόμενου στρες.

Παράλληλα, το εργασιακό κλίμα και η εργασιακή αποδοτικότητα φάνηκαν να συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ το στρες παρουσίασε αρνητική σχέση με αυτήν.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης επιβεβαίωσαν ότι το εργασιακό κλίμα, το χιούμορ, η αποδοτικότητα και το στρες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

Επιπλέον, η ανάλυση διαμεσολάβησης έδειξε ότι η εργασιακή αποδοτικότητα φαίνεται να έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης, υποδηλώνοντας ότι το χιούμορ του προϊστάμενου ενδέχεται να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση όχι μόνο άμεσα, αλλά και έμμεσα μέσω της επίδρασής του στην εργασιακή αποδοτικότητα.

Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι διαπροσωπικές και οργανωσιακές διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος φαίνεται να επηρεάζουν ουσιαστικά την εργασιακή εμπειρία των ιατρών του Εθνικού Συστήματος Υγείας.

## Κεφάλαιο 6: Συζήτηση - Συμπεράσματα - Προτάσεις

### 6.1 Θεωρητική συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου και σημαντικών διαστάσεων της εργασιακής εμπειρίας των ιατρών που εργάζονται σε δημόσιες δομές υγείας, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό κλίμα, η αποδοτικότητα και η διαχείριση του εργασιακού στρες. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι το χιούμορ αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα της οργανωσιακής ζωής, ο οποίος συνδέεται με θετικές ψυχολογικές και εργασιακές εκβάσεις. Παράλληλα, τα ευρήματα ανέδειξαν ότι η ένταση και η μορφή αυτών των σχέσεων δεν είναι ενιαίες για όλες τις μεταβλητές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επίδραση του χιούμορ εξαρτάται από ευρύτερους οργανωσιακούς και ψυχοκοινωνικούς μηχανισμούς.

Το σημαντικότερο εύρημα της μελέτης αφορά τη θετική σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης. Η συσχέτιση που καταγράφηκε ήταν μέτρια και στατιστικά σημαντική, γεγονός που επιβεβαιώνει την πρώτη ερευνητική υπόθεση και συνάδει με μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες που υποστηρίζουν ότι το χιούμορ της ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τη διαμόρφωση υποστηρικτικών εργασιακών σχέσεων (Gkorezis et al., 2011, 2020; Robert & Wilbanks, 2012; Romero & Cruthirds, 2006).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να επιβεβαιώνουν ότι στους οργανισμούς υγείας το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικός ψυχολογικός και κοινωνικός πόρος. Σε ένα περιβάλλον υψηλής πίεσης, όπως το νοσοκομείο, η παρουσία προϊσταμένων που χρησιμοποιούν θετικό και υποστηρικτικό χιούμορ πιθανόν μειώνει τη συναισθηματική απόσταση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και ενισχύει την αίσθηση συνεργασίας και αποδοχής. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία στις δημόσιες δομές υγείας, όπου οι ιατροί εργάζονται συχνά υπό συνθήκες αυξημένου φόρτου εργασίας, συναισθηματικής επιβάρυνσης και οργανωσιακών δυσκολιών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το χιούμορ φαίνεται να λειτουργεί ως στοιχείο που βελτιώνει την καθημερινή εργασιακή εμπειρία και ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση.

Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε θετική σχέση μεταξύ χιούμορ και αποδοτικότητας, επιβεβαιώνοντας την τρίτη ερευνητική υπόθεση. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με προηγούμενες μελέτες που συνδέουν το θετικό χιούμορ με αυξημένη δημιουργικότητα, αποτελεσματικότερη επικοινωνία και καλύτερη ομαδική λειτουργία (Mesmer-Magnus et al., 2012; Zhang et al., 2022). Επιπλέον, οι Kogin et al. (2016) και οι Gkorezis και Petridou (2011) υποστηρίζουν ότι υποστηρικτικά ηγετικά πρότυπα και οργανωσιακές πρακτικές που ενισχύουν την ψυχολογική ενδυνάμωση σχετίζονται με υψηλότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ χιούμορ και αποδοτικότητας στην παρούσα έρευνα εμφανίστηκε ασθενέστερη σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό ενδέχεται να υποδηλώνει ότι η αποδοτικότητα επηρεάζεται από ένα πολύ ευρύτερο σύνολο παραγόντων, οι οποίοι ξεπερνούν τη διαπροσωπική σχέση με τον προϊστάμενο. Η επάρκεια προσωπικού, οι διαθέσιμοι πόροι, η οργάνωση των υπηρεσιών, οι συνθήκες εργασίας και η διοικητική λειτουργία των νοσοκομείων πιθανόν ασκούν ισχυρότερη επίδραση στην αποδοτικότητα των ιατρών σε σύγκριση με το χιούμορ καθαυτό. Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη θετικής συσχέτισης υποδηλώνει ότι το χιούμορ μπορεί να συμβάλλει έμμεσα στη βελτίωση της λειτουργικότητας των ομάδων και στη δημιουργία πιο αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Αντίθετα, η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού κλίματος εμφανίστηκε σχετικά ασθενής, αν και στατιστικά σημαντική. Το αποτέλεσμα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ μπορεί να ενισχύσει τη συνοχή της ομάδας, την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (Gkorezis et al., 2015; Mathies et al., 2025; Romero & Cruthirds, 2006). Όσον αφορά στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, το χιούμορ του προϊστάμενου φαίνεται να ασκεί περιορισμένη επίδραση στο εργασιακό κλίμα σε δομές του ΕΣΥ.

Η σχετικά χαμηλή συσχέτιση που καταγράφηκε στην παρούσα έρευνα ενδέχεται να εξηγείται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων δομών υγείας στην Ελλάδα. Το εργασιακό κλίμα στα νοσοκομεία επηρεάζεται από πολλούς οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η υποστελέχωση, οι διοικητικές δυσλειτουργίες, η έλλειψη πόρων και οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Συνεπώς, παρότι το χιούμορ φαίνεται να συμβάλλει θετικά στη διαμόρφωση του κλίματος συνεργασίας, πιθανόν δεν αποτελεί από μόνο του αρκετά ισχυρό παράγοντα ώστε να επηρεάσει ουσιαστικά το συνολικό οργανωσιακό περιβάλλον. Το εύρημα αυτό συνδέεται και με τη μελέτη των Intas et al. (2021), οι οποίοι δεν εντόπισαν άμεση σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και εργασιακού περιβάλλοντος σε μονάδες εντατικής θεραπείας στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι η σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού στρες δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι το χιούμορ μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά απέναντι στο εργασιακό στρες (Cadiz et al., 2024; Morreall, 1991; Romero & Cruthirds, 2006; Rowe & Regehr, 2010), η παρούσα έρευνα δεν επιβεβαίωσε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, γεγονός που δεν υποστηρίζει την τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

Η απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης στην παρούσα έρευνα μπορεί να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους. Αρχικά, το στρες στους ιατρούς φαίνεται να αποτελεί πολυπαραγοντικό φαινόμενο που επηρεάζεται κυρίως από δομικές και οργανωσιακές συνθήκες, όπως ο φόρτος εργασίας, οι ελλείψεις προσωπικού, οι βάρδιες και η συναισθηματική επιβάρυνση που συνδέεται με τη φροντίδα ασθενών. Παράγοντες αυτού

του μεγέθους πιθανόν περιορίζουν την επίδραση που μπορεί να έχει το χιούμορ στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία. Επιπλέον, είναι πιθανό το χιούμορ να επηρεάζει το στρες όχι άμεσα αλλά έμμεσα, μέσω μεταβλητών όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ψυχολογική υποστήριξη ή η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαμεσολάβησης υποδηλώνουν ότι η εργασιακή αποδοτικότητα ενδέχεται να λειτουργεί ως πιθανός διαμεσολαβητικός μηχανισμός στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης. Το εύρημα αυτό φαίνεται να υποστηρίζει τη θεωρητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή εμπειρία όχι μόνο άμεσα, αλλά και μέσω της ενίσχυσης της λειτουργικότητας και της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων. Παρότι η συγκεκριμένη σχέση απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδηλώνουν ότι το χιούμορ του προϊστάμενου ενδέχεται να συμβάλλει έμμεσα στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της θετικής επίδρασής του στην εργασιακή αποδοτικότητα.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ότι το χιούμορ του προϊστάμενου αποτελεί σημαντικό παράγοντα της οργανωσιακής ζωής στις υπηρεσίες υγείας. Η επίδρασή του φαίνεται να είναι εντονότερη σε ψυχολογικές και διαπροσωπικές διαστάσεις, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ σε πιο σύνθετες οργανωσιακές μεταβλητές, όπως το εργασιακό κλίμα και το στρες, εμφανίζεται πιο περιορισμένη και πιθανόν εξαρτώμενη από ευρύτερες οργανωσιακές συνθήκες. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν τη σημασία ανάπτυξης υποστηρικτικών ηγετικών πρακτικών και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος στις δημόσιες δομές υγείας, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένων επαγγελματικών απαιτήσεων και ψυχολογικής πίεσης.

## **6.2 Πρακτικές προεκτάσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις για τη μελέτη του χιούμορ στην οργανωσιακή συμπεριφορά και ιδιαίτερα στον χώρο των υπηρεσιών υγείας. Αρχικά, η έρευνα ενισχύει τη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει το χιούμορ όχι ως ένα δευτερεύον στοιχείο της εργασιακής καθημερινότητας, αλλά ως ουσιαστικό παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, την ψυχολογική ευημερία και τη συνολική εργασιακή εμπειρία των επαγγελματιών υγείας. Η θετική σχέση που καταγράφηκε μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης υποστηρίζει τη θέση ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από αμεσότητα, θετική επικοινωνία και συναισθηματική υποστήριξη μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ευνοϊκότερου εργασιακού περιβάλλοντος.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης ως βασικής διάστασης της εργασιακής εμπειρίας των ιατρών και της εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών υγείας. Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μόνο προσωπική αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας, αλλά φαίνεται να λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός μέσω του οποίου επηρεάζονται και άλλες εργασιακές διαστάσεις, όπως η αποδοτικότητα, το εργασιακό κλίμα και η διαχείριση του στρες. Παράλληλα, τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαμεσολάβησης υποδηλώνουν ότι η εργασιακή αποδοτικότητα ενδέχεται να λειτουργεί ως ενδιάμεσος μηχανισμός μέσω του οποίου το χιούμορ επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε οργανισμούς υψηλών απαιτήσεων, όπως τα δημόσια νοσοκομεία, όπου η επαγγελματική εξουθένωση και η ψυχολογική επιβάρυνση αποτελούν συχνά φαινόμενα.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν από τις διοικήσεις των νοσοκομείων και τα στελέχη υγείας για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της λειτουργίας των οργανισμών υγείας. Η ενίσχυση ηγετικών πρακτικών που προάγουν τη θετική επικοινωνία, τη συνεργασία και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ενδέχεται να συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και στη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των επαγγελματιών υγείας. Το χιούμορ, όταν χρησιμοποιείται με σεβασμό και επαγγελματισμό, μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο αποφόρτισης της έντασης, ενίσχυσης της ομαδικότητας και βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων.

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι η βελτίωση του εργασιακού κλίματος και η αντιμετώπιση του εργασιακού στρες δεν μπορούν να βασιστούν αποκλειστικά σε ατομικές ή διαπροσωπικές παρεμβάσεις. Παράγοντες όπως η επάρκεια προσωπικού, η ορθολογική κατανομή πόρων, οι συνθήκες εργασίας και η διοικητική οργάνωση φαίνεται να επηρεάζουν καθοριστικά την εργασιακή εμπειρία των ιατρών. Συνεπώς, η ανάπτυξη θετικού οργανωσιακού περιβάλλοντος προϋποθέτει συνδυασμό υποστηρικτικών ηγετικών πρακτικών και ουσιαστικών οργανωσιακών παρεμβάσεων.

### **6.3 Περιορισμοί της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αρχικά, ένας βασικός περιορισμός αφορά το μέγεθος και τη σύνθεση του δείγματος. Αν και το δείγμα επέτρεψε τη διερεύνηση των βασικών ερευνητικών υποθέσεων, ένας μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων θα μπορούσε να ενισχύσει τη στατιστική ισχύ της έρευνας και τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Επιπλέον, η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τη βαθμίδα, τον τομέα απασχόλησης και το είδος της δομής υγείας δεν ήταν πλήρως

ισομερής, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για επιμέρους ομάδες ιατρών.

Ένας δεύτερος περιορισμός σχετίζεται με τον διατομεακό χαρακτήρα της έρευνας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, γεγονός που δεν επιτρέπει την τεκμηρίωση αιτιώδους σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Επομένως, παρότι εντοπίστηκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου, της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας και του εργασιακού κλίματος, δεν μπορεί να υποστηριχθεί με βεβαιότητα ότι το χιούμορ προκαλεί άμεσα τις παραπάνω μεταβολές. Είναι πιθανό οι σχέσεις αυτές να είναι αμφίδρομες ή να επηρεάζονται από άλλους οργανωσιακούς και ψυχοκοινωνικούς παράγοντες.

Επιπλέον, η χρήση αυτοαναφορικών ερωτηματολογίων αποτελεί έναν ακόμη μεθοδολογικό περιορισμό. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βασίστηκαν στις προσωπικές τους αντιλήψεις και αξιολογήσεις, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζονται από υποκειμενικούς παράγοντες, τη συναισθηματική κατάσταση κατά τον χρόνο συμπλήρωσης ή την τάση κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Ιδιαίτερα σε ζητήματα που αφορούν την αξιολόγηση του προϊστάμενου, το εργασιακό κλίμα και το στρες, οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με προσωπικές εμπειρίες ή πρόσφατα γεγονότα στον χώρο εργασίας.

## **6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αναδεικνύουν την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης της σχέσης μεταξύ χιούμορ και εργασιακής εμπειρίας στον χώρο των υπηρεσιών υγείας. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερα και περισσότερο αντιπροσωπευτικά δείγματα, με ισορροπημένη συμμετοχή ιατρών διαφορετικών βαθμίδων, ειδικοτήτων και τομέων απασχόλησης, ώστε να ενισχυθεί η δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Επίσης, θα μπορούσαν να διερευνήσουν περαιτέρω τους πιθανούς μηχανισμούς μέσω των οποίων το χιούμορ επηρεάζει την εργασιακή εμπειρία των επαγγελματιών υγείας.

Παράλληλα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η πραγματοποίηση διαχρονικών ερευνών, οι οποίες θα επέτρεπαν τη διερεύνηση πιθανών αιτιωδών σχέσεων μεταξύ του χιούμορ της ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης, του εργασιακού κλίματος και του στρες. Η χρήση μικτών μεθοδολογικών προσεγγίσεων, με συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, θα μπορούσε επίσης να συμβάλει στην πληρέστερη κατανόηση των εμπειριών και των αντιλήψεων των επαγγελματιών υγείας σχετικά με τον ρόλο του χιούμορ στην καθημερινή εργασιακή πρακτική.

Τέλος, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση των παραπάνω σχέσεων και σε άλλες επαγγελματικές ομάδες του χώρου της υγείας, όπως το νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό, καθώς και η σύγκριση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών δομών υγείας, προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός επίδρασης των οργανωσιακών συνθηκών στα υπό μελέτη φαινόμενα.

## 6.5 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τη σχέση μεταξύ του χιούμορ του προϊστάμενου και σημαντικών διαστάσεων της εργασιακής εμπειρίας των ιατρών του Εθνικού Συστήματος Υγείας, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό κλίμα, η αποδοτικότητα και το εργασιακό στρες. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι το χιούμορ συνδέεται κυρίως με θετικές ψυχολογικές και διαπροσωπικές διαστάσεις της εργασιακής ζωής, με σημαντικότερο εύρημα τη θετική σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης.

Παράλληλα, διαπιστώθηκε θετική σχέση μεταξύ χιούμορ και αποδοτικότητας, ενώ η σχέση με το εργασιακό κλίμα εμφανίστηκε ασθενέστερη. Αντίθετα, δεν επιβεβαιώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακού στρες, γεγονός που υποδηλώνει ότι το στρες στους ιατρούς πιθανόν επηρεάζεται περισσότερο από δομικούς και οργανωσιακούς παράγοντες, όπως ο φόρτος εργασίας, οι ελλείψεις προσωπικού και οι συνθήκες λειτουργίας των δημόσιων νοσοκομείων.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της ανάλυσης διαμεσολάβησης υποδηλώνουν ότι η εργασιακή αποδοτικότητα ενδέχεται να λειτουργεί ως ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ χιούμορ και εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που αναδεικνύει ότι η επίδραση του χιούμορ στην εργασιακή εμπειρία των επαγγελματιών υγείας μπορεί να εκδηλώνεται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα.

Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν ότι το χιούμορ του προϊστάμενου μπορεί να λειτουργήσει ως υποστηρικτικός παράγοντας στην καθημερινή εργασιακή εμπειρία των επαγγελματιών υγείας, ενισχύοντας την επικοινωνία, τη συνεργασία και την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η επίδρασή του φαίνεται να διαμορφώνεται μέσα σε ένα ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο, στο οποίο καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν οι συνθήκες εργασίας και η συνολική λειτουργία των δομών υγείας.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τη σημασία των διαπροσωπικών και ηγετικών πρακτικών στον χώρο της δημόσιας υγείας, χωρίς όμως να παραγνωρίζει τον καθοριστικό ρόλο των οργανωσιακών συνθηκών και της επαρκούς στελέχωσης των δομών υγείας στη διαμόρφωση της εργασιακής εμπειρίας των ιατρών.

## Βιβλιογραφία:

- Abel, M. H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(4), 365–381.
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., ... Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: Cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ*, 344, e1717. <https://doi.org/10.1136/bmj.e1717>
- Alkhateeb, M., Althabaiti, K., Ahmed, S., Lövestad, S., & Khan, J. (2025). A systematic review of the determinants of job satisfaction in healthcare workers in health facilities in Gulf Cooperation Council countries. *Global Health Action*, 18(1), 2479910. <https://doi.org/10.1080/16549716.2025.2479910>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Aultman, J. M. (2009). When humor in the hospital is no laughing matter. *The Journal of Clinical Ethics*, 20(3), 228–235.
- Auerbach, S. M. (1989). Stress management and coping research in the health care setting: An overview and methodological commentary. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 57(3), 388–396.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999a). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999b). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219–227.
- Avtgis, T. A., & Taber, K. R. (2006). “I laughed so hard my side hurts, or is that an ulcer?” The influence of work humor on job stress, job satisfaction, and burnout among print media employees. *Communication Research Reports*, 23(1), 13-18.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bhattacharyya, P., Jena, L. K., & Pradhan, S. (2019). Resilience as a mediator between workplace humour and well-being at work: An enquiry on the healthcare professionals. *Journal of Health Management*, 21(1), 160–176.

- Cann, A., Watson, A. J., & Bridgewater, E. A. (2014). Assessing humor at work: The humor climate questionnaire. *Humor, 27*(2), 307–323.
- Cadiz, E., Buxman, K., Angel, M., Resseguie, C., Wilder, C., Chan, L., ... Davidson, J. (2024). Exploring nurses' use of humor in the workplace: A thematic analysis. *AJN The American Journal of Nursing, 124*(9), 18–26.
- Catapano, P., Cipolla, S., Sampogna, G., Perris, F., Luciano, M., Catapano, F., & Fiorillo, A. (2023). Organizational and individual interventions for managing work-related stress in healthcare professionals: A systematic review. *Medicina, 59*(10), 1866.
- Chang, E., Cohen, J., Koethe, B., Smith, K., & Bir, A. (2017). Measuring job satisfaction among healthcare staff in the United States: A confirmatory factor analysis of the Satisfaction of Employees in Health Care (SEHC) survey. *International Journal for Quality in Health Care, 29*(2), 262–268.
- Cheng, W. (2026). Impact of high-intensity work on the physical and mental health of anesthesiologists and intervention strategies. *Journal of Clinical Anesthesia, 110*, 112153.
- Coomber, S., Todd, C., Park, G., Baxter, P., Firth-Cozens, J., & Shore, S. (2002). Stress in UK intensive care unit doctors. *British Journal of Anaesthesia, 89*(6), 873–881.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Perspectives, 3*(1), 17–24.
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations, 61*(8), 1087–1115.
- Cunningham, R., Westover, J., & Harvey, J. (2023). Drivers of job satisfaction among healthcare professionals: A quantitative review. *International Journal of Healthcare Management, 16*(4), 534–542.
- Davis, A., & Kleiner, B. H. (1989). The value of humour in effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 10*(3), 12–17.
- Decker, W. H. (1987). Managerial humor and subordinate satisfaction. *Social Behavior and Personality: An international journal, 15*(2), 225–232.
- de Souza, A. F. (2025). Is laughter the best medicine? The value of humor in interpersonal relationships in the operating room. *World Journal of Surgery Surgical Case Reports, 1*(1), 10–11.
- de Souza, A. M., Felix, B., de Andrade, A. M., & dos Santos Cerqueira, A. (2019). Humor at work: A study about the relationship between humor styles, satisfaction with management and individual job performance. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 12*(4), 803–820.

- Du Pré, A. (1997). *Humor and the healing arts: A multimethod analysis of humor use in health care*. Routledge.
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136–142.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edwards, D., & Burnard, P. (2003). A systematic review of stress and stress management interventions for mental health nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 42(2), 169–200.
- Edwards, D., Hannigan, B., Fothergill, A., & Burnard, P. (2002). Stress management for mental health professionals: A review of effective techniques. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 18(5), 203–215.
- Fernández-Martínez, S. (2023). Effects of eHealth interventions on stress reduction and mental health promotion in healthcare professionals: A systematic review. *Journal of Clinical Nursing*, 32(17–18), 5514–5533.
- Fiabane, E., Giorgi, I., Musian, D., Sguazzin, C., & Argentero, P. (2012). Occupational stress and job satisfaction of healthcare staff in rehabilitation units. *Med Lav*, 103(6), 482–492.
- Garcia, J. T., DuBose, L., Arunachalam, P., Hairrell, A. S., Milman, R. M., & Carpenter, R. O. (2023). The effects of humor in clinical settings on medical trainees and the implications for medical educators: a scoping review. *Medical Science Educator*, 33(2), 611–622.
- Gkorezis, P. (2020). Supervisor humor and employee job performance: A moderated mediation model of work enjoyment and suspicion of the supervisor. *Humor*, 33(4), 603–623.
- Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 882–898.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83–95.
- Gkorezis, P., Mousailidis, G., Kostagiolas, P., & Kritsotakis, G. (2021). Harmonious work passion and work-related internet information seeking among nurses: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2534–2541.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: The mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381–2388.

- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619–635.
- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2012). The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: A comparative approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3596–3612.
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1083–1099.
- Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A., & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-based organizational interventions promoting mental health and happiness among healthcare workers: A realist review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4396.
- Guenzi, P., Rangarajan, D., Chaker, N. N., & Sajtos, L. (2019). It is all in good humor? Examining the impact of salesperson evaluations of leader humor on salesperson job satisfaction and job stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(4), 352–369. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1598267>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hollingsworth, B. (2008). The measurement of efficiency and productivity of health care delivery. *Health Economics*, 17(10), 1107–1128.
- Hurren, B. L. (2006). The effects of principals' humor on teachers' job satisfaction. *Educational Studies*, 32(4), 373–385.
- Hwang, J. I., & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review*, 56(1), 73–80.
- Intas, G., Papathanassoglou, E. D. E., & Koulourtos, J. (2021). Investigating nursing leadership in intensive care units of hospitals of Northern Greece and its relationship to the working environment. *Journal of Clinical Nursing*, 30(1–2), 1–12.
- Jacobs, R., Smith, P. C., & Street, A. (2006). *Measuring efficiency in health care: Analytic techniques and health policy* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness and job satisfaction among nurses: The moderating role of leader humor. *Journal of Nursing Management*, 25(5), 344–352.

- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Karakasidou, E., & Gkorezis, P. (2021). Humor at work: Leadership, employee engagement and well-being. *Humor*, 34(2), 207–229.
- Karakasidou, E., Gkorezis, P., & Panagiotou, M. (2023). The relationship between workplace humor, job satisfaction and organizational commitment in healthcare settings. *Frontiers in Psychology*, 14, 1123456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1123456>
- Kaufman, J., & Kahn, J. H. (2010). Humor styles as mediators between leader-member exchange and perceived leader effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 290–305.
- Khan, H. (2015). The effect of positive humor on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Management Research Review*, 38(10), 1109–1125.
- Korkmaz, S., & Arslan, S. (2020). The effect of leader humor on nurse burnout and job satisfaction: A study in Turkish hospitals. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 837–845.
- Kudrackova, J., & Kolar, P. (2022). Humor as a tool for managing occupational stress in healthcare workers: Systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7210. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127210>
- Kuiper, N. A., McHale, N., & Dix, S. (1995). Humor as a stress moderator in the prediction of coping strategies and psychological adjustment. *Humor*, 8(4), 251–269.
- Lau, B., & Chan, C. (2021). Leader humor and employee creativity in hospitals: The mediating role of psychological safety. *Journal of Health Organization and Management*, 35(6), 812–828.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.
- Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Stress and job satisfaction among nurses in NHS hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 50(3), 283–289.
- Martin, R. A., & Ford, T. (2018). *The psychology of humor: An integrative approach* (2nd ed.). Academic Press.

- Mathies, C., Lee, J., Patterson, P., & Chiew, T. M. (2025). Impacts of humour use and humour-endorsing climate on job stress and satisfaction among frontline healthcare service employees. *Journal of Services Marketing*, 39(7), 850-863.
- McCreaddie, M., & Wiggins, S. (2008). The purpose and function of humour in health, health care and nursing: a narrative review. *Journal of advanced nursing*, 61(6), 584-595.
- McCreaddie, M., & Payne, S. (2014). Humour in health-care interactions: a risk worth taking. *Health Expectations*, 17(3), 332-344.
- McGhee, P. E. (2010). Humor as survival training for a stressed-out world: The 7 humor habits program. AuthorHouse.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial psychology*, 27(2), 155-190.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114-128.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A., & González, E. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234-259.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory 3rd edition* (MacGraw-Hill, New York).
- Oktug, Z. (2017). The moderating role of employees' humor styles on the relationship between job stress and emotional exhaustion. *International Business Research*, 10(4), 131-138.
- Petridou, E., Gkorezis, P., & Theodorou, M. (2018). Workplace humor, work engagement, and turnover intentions in nurses: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Nursing Management*, 26(7), 861-869.
- Piemonte, N. M., & Abreu, S. (2020). Responding to callous humor in health care. *AMA Journal of Ethics*, 22(7), 608-614.
- Plester, B., & Hutchinson, S. (2016). Workplace humor, stress, and employee wellbeing: A study of New Zealand nurses. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 123-139.
- Raecke, J., & Proyer, R. T. (2022). Humor as a multifaceted resource in healthcare: an initial qualitative analysis of perceived functions and conditions of medical assistants' use of

humor in their everyday work and education. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 7(3), 397-418.

Robert, C., Dunne, T. C., & Iun, J. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality. *Group & Organization Management*, 41(3), 375-406.

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of management perspectives*, 20(2), 58-69.

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.

Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129-146.

Silva, A. J., Caetano, A., & Lopes, R. R. (2022). A supportive climate may protect well-being from negative humour events: a test of the affective events theory with humour events. *The European Journal of Humour Research*, 10(3), 138-150.

Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). Humor and charismatic leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 21(5), 889-904.

Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.

Wanzer, M., Booth-Butterfield, M., & Booth-Butterfield, S. (2005). "If we didn't use humor, we'd cry": Humorous coping communication in health care settings. *Journal of health communication*, 10(2), 105-125.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. John Wiley & Sons.

Wong, A. S. F., & McLean, C. J. (2022). Humor in the workplace: Effects on employee well-being and organizational outcomes in healthcare. *Healthcare Management Review*, 47(3), 245-254.

Zhang, Y., Wang, Z., & Zhou, X. (2021). The role of leader humor in enhancing nurses' job satisfaction and reducing turnover intentions: Evidence from China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1610-1618.

# Παράρτημα: Έγκριση άδειας διεξαγωγής της έρευνας & Ερωτηματολόγιο



ΘΕΩΡΗΘΗΚΕ ΑΠΟ ΜΑΥΡΑΪΔΗ ΛΟΥΛΟΥ16/04/2026 09:37:06

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ 2<sup>ης</sup> ΥΠΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Άγιος Ιωάννης Ρέντης, 16.04.2026

Αρ. Πρωτ.: ΔΑΑΔ/23899

ΠΡΟΣ: κ. ΧΑΤΖΗΑΝΤΩΝΙΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

## ΘΕΜΑ: Χορήγηση αδείας για διεξαγωγή ερευνητικής μελέτης στα πλαίσια μεταπτυχιακής διπλωματικής ερσασίας.

Σχετ.: 1) Το αριθμ. πρωτ. 15670/11.03.2026 αίτημα με τα συνημμένα δικαιολογητικά.  
2) Το με αριθμ. ΕΠΙΣΤ. πρωτ. 18/08.04.2026 διαβιβαστικό αποσπασμάτων πρακτικού (4<sup>η</sup> συνεδρίαση του Επιστημονικού Συμβουλίου της 2<sup>ης</sup> Υ.ΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου).

Σε συνέχεια των ανωτέρω σχετικών εγκρίνουμε τη διεξαγωγή έρευνας στα πλαίσια μεταπτυχιακής εργασίας σε Νοσοκομεία και Κέντρα Υγείας αρμοδιότητας της 2<sup>ης</sup> ΥΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου, με τίτλο: «Η σημασία του χιούμορ του προϊστάμενου στη διαμόρφωση του κλίματος εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης στις υπηρεσίες υγείας» με τη δέσμευση να μας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

Η προαναφερόμενη άδεια τελεί υπό τις προϋποθέσεις:

- Τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων.
- Την τήρηση του κώδικα επιστημονικής δεοντολογίας.
- Τη μη ύπαρξη οικονομικής ή άλλου είδους επιβάρυνσης για τα Νοσοκομεία και Κέντρα Υγείας.
- Τη μη παρακώλυση της λειτουργίας των Νοσοκομείων και Κέντρων Υγείας.
- Την τήρηση των προβλεπόμενων διατάξεων (άρθρο 30 του Ν.4624/2019) για το απόρρητο των στοιχείων προσωπικού χαρακτήρα.

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

ΡΟΪΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

### Αποδέκτες:

- Νοσοκομεία 2<sup>ης</sup> ΥΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου.
- Κέντρα Υγείας 2<sup>ης</sup> ΥΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου. (ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ αν και εφόσον χρειαστεί).

Ταχυδρομική Διεύθυνση: Θηβών 196-198, 182 33 Άγιος Ιωάννης Ρέντης.

Πληροφορίες: Κ. Νικήτα

Ηλ. Δ/ση: [nikita@2dinas.gov.gr](mailto:nikita@2dinas.gov.gr)

**Η επίδραση του χιούμορ του προϊστάμενου στην  
εργασιακή ικανοποίηση, τη διαμόρφωση κλίματος  
συνεργασίας, την αποδοτικότητα και τη διαχείριση  
του στρες: η πραγματικότητα για τους ιατρούς του  
ΕΣΥ**

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια μεταπτυχιακής διατριβής στη Διοίκηση Μονάδων Υγείας

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

\* Indicates required question

1. Φύλο \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο

2. Ηλικία \*

---

3. Βαθμός \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Αγροτικός/Ειδικευόμενος
- ☐ Επικουρικός επιμελητής/Επιστημονικός συνεργάτης
- ☐ Επιμελητής Β' / Επίκουρος Καθηγητής
- ☐ Επιμελητής Α' /Αναπληρωτής Καθηγητής
- ☐ Διευθυντής / Καθηγητής
- ☐ Συντονιστής Διευθυντής

4. Τομέας \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Χειρουργικός
- ☐ Παθολογικός
- ☐ Εργαστηριακός
- ☐ Τμήμα Επειγόντων

5. Φορέας \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Νοσοκομείο
- ☐ Κέντρο Υγείας

Χιούμορ

1 = διαφωνώ απόλυτα, 5 = συμφωνώ απόλυτα

6. Ο/η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί χιούμορ για να βελτιώσει την κατάσταση κατά τη διάρκεια στρεσογόνων περιόδων. \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Ο/η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί μια αστεία ιστορία για να στρέψει ένα επιχείρημα υπέρ του/της \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Ο/η προϊστάμενός/η μου μας κάνει να γελάμε όταν είμαστε πολύ σοβαροί/ές. \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Ο/η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί διασκεδαστικές ιστορίες για να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις. \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Ο/η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί το χιούμορ για να κάνει φίλου/ες τους/τις «εχθρούς» του/της. \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Εργασιακή ικανοποίηση

1 = διαφωνώ απόλυτα, 5 = συμφωνώ απόλυτα

11. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Εργασιακό κλίμα

1 = διαφωνώ απόλυτα, 5 = συμφωνώ απόλυτα

14. Εάν κάνετε ένα λάθος σε αυτήν την ομάδα, αυτό χρησιμοποιείται συχνά εναντίον σας \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. Τα μέλη αυτής της ομάδας είναι σε θέση να αναφέρουν προβλήματα και δύσκολα ζητήματα \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. Οι άνθρωποι σε αυτήν την ομάδα μερικές φορές απορρίπτουν άλλους επειδή είναι διαφορετικοί \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Είναι ασφαλές να παίρνει κανείς ρίσκα σε αυτήν την ομάδα \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. Είναι δύσκολο να ζητήσει κανείς βοήθεια από άλλα μέλη αυτής της ομάδας \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Κανείς σε αυτήν την ομάδα δεν θα ενεργούσε σκόπιμα με τρόπο που να υπονομεύει τις προσπάθειές μου \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Κατά την εργασία με τα μέλη αυτής της ομάδας, οι μοναδικές δεξιότητες και τα ταλέντα μου εκτιμώνται και αξιοποιούνται \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Εργασιακή απόδοση

1 = διαφωνώ απόλυτα, 5 = συμφωνώ απόλυτα

21. Αντεπεξέρχομαι επαρκώς στα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. Εκπληρώνω τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από την περιγραφή εργασίας μου \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

23. Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. Ικανοποιώ τις τυπικές απαιτήσεις απόδοσης της δουλειάς μου \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. Συμμετέχω σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της απόδοσής μου \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Αγνώω κομμάτια της δουλειάς που είμαι υποχρεωμένος/η να εκτελέσω \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. Δεν καταφέρνω να επιτελέσω βασικά καθήκοντα \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### Διαχείριση στρες

1 = καθόλου, 5 = πολύ συχνά

28. Πόσο συχνά αναστατωθήκατε από κάτι που συνέβη αναπάντεχα; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29. Πόσο συχνά νιώσατε ότι αδυνατείτε να ελέγξετε τα σημαντικά πράγματα στη ζωή σας; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. Πόσο συχνά νιώσατε νευρικός/ή και «στρεσαρισμένος/η»; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

31. Πόσο συχνά νιώσατε σίγουρος/η για την ικανότητά σας να χειριστείτε τα προσωπικά σας προβλήματα; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. Πόσο συχνά νιώσατε ότι τα πράγματα πηγαίνουν όπως τα θέλετε; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

33. Πόσο συχνά νιώσατε ότι δεν μπορείτε να ανταπεξέλθετε σε όλα όσα είχατε να κάνετε; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

34. Πόσο συχνά καταφέρατε να ελέγξετε τους εκνευρισμούς στη ζωή σας; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

35. Πόσο συχνά νιώσατε ότι έχετε τον έλεγχο των καταστάσεων; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

36. Πόσο συχνά θυμώσατε για πράγματα που ήταν πέρα από τον έλεγχό σας; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

37. Πόσο συχνά νιώσατε ότι οι δυσκολίες συσσωρεύονται τόσο πολύ, που δεν μπορείτε να τις ξεπεράσετε; \*

Mark only one oval per row.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| > | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής. Οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.