



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης και Τρόποι Αντιμετώπισης

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πολυχρόνης Α. Χρηματόπουλος

Επιβλέπων: Ιωάννης, Ψαρράς
Καθηγητής, Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

Αθήνα, Οκτώβριος 2023



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης και Τρόποι Αντιμετώπισης

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πολυχρόνης Α. Χρηματόπουλος

Επιβλέπων: Ιωάννης, Ψαρράς
Καθηγητής, Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 11η Οκτωβρίου 2023.

.....
Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής ΕΜΠ

.....
Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής ΕΜΠ

.....
Βασίλειος Ασημακόπουλος
Ομότιμος Καθηγητής ΕΜΠ

Αθήνα, Οκτώβριος 2023

.....

Πολυχρόνης Α. Χρηματόπουλος

Διπλωματούχος Ψυχολόγος Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Copyright © Πολυχρόνης Α. Χρηματόπουλος 2023.
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.



Περίληψη

Αυτή η διατριβή διερευνά το περίπλοκο φαινόμενο του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης, ένα διάχυτο ζήτημα στη σύγχρονη κοινωνία, που επηρεάζει άτομα σε διάφορα επαγγέλματα και τρόπους ζωής. Αυτή η έρευνα αναλύει την πολύπλευρη φύση της επαγγελματικής εξουθένωσης, τις υποκείμενες αιτίες της και τον διάχυτο αντίκτυπό της στην ψυχική, σωματική και κοινωνική ευημερία.

Μέσα από μια περιεκτική εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η διατριβή εντοπίζει βασικούς παράγοντες κινδύνου και προδιάθεσης στην Εργασιακή Εξουθένωση, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού άγχους, της οργανωσιακής κουλτούρας και των προσωπικών χαρακτηριστικών. Επιπλέον, διερευνά τις συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης, στις οποίες περιλαμβάνεται η μειωμένη απόδοση στην εργασία, χαμηλότερη ποιότητα ζωής και το αυξημένο κόστος υγειονομικής περίθαλψης.

Ένας από τους κεντρικούς στόχους αυτής της έρευνας είναι να αναλύσει τις διάφορες στρατηγικές και παρεμβάσεις που είναι διαθέσιμες για την πρόληψη και την αποκατάσταση από την Εργασιακή Εξουθένωση. Η διατριβή αξιολογεί επίσης την αποτελεσματικότητα και την πρακτικότητα αυτών των στρατηγικών, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή τους σε διάφορα πλαίσια.

Για να εμπλουτίσει τη συζήτηση, η διατριβή ενσωματώνει μελέτες περιπτώσεων και παραδείγματα από την πραγματική ζωή ατόμων που έχουν αναρρώσει επιτυχώς από την Εργασιακή Εξουθένωση, ρίχνοντας φως στην ανθεκτικότητα και τις προσαρμοστικές ικανότητες του ανθρώπινου πνεύματος. Επιπλέον, υπογραμμίζει τη σημασία μιας ολιστικής προσέγγισης για την αποκατάσταση που περιλαμβάνει σωματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις.

Συμπερασματικά, η παρούσα διατριβή υπογραμμίζει την επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης σε μία εποχή με γρήγορους ρυθμούς και απαιτήσεις, όπως είναι η σημερινή.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή Εξουθένωση, Burnout, Τρόποι Αντιμετώπισης, Κυνισμός, Προσωπικά Επιτεύγματα

Abstract

This thesis explores the intricate phenomenon of burnout syndrome, a pervasive issue in contemporary society, affecting individuals across various professions and lifestyles. Burnout is characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment, leading to detrimental consequences for both individuals and organizations. This research delves into the multifaceted nature of burnout, its underlying causes, and its pervasive impact on mental, physical, and social well-being.

Through a comprehensive examination of existing literature, the thesis identifies key risk factors and contributing factors that make individuals susceptible to burnout, including work-related stress, organizational culture, and personal characteristics. Furthermore, it explores the consequences of burnout, encompassing decreased job performance, diminished quality of life, and increased healthcare costs.

One of the central focuses of this research is to analyze the various strategies and interventions available for the prevention and recovery from burnout. The thesis also evaluates the effectiveness and practicality of these strategies, providing insights into their applicability across diverse contexts.

To enrich the discussion, the thesis incorporates case studies and real-life examples of individuals who have successfully recovered from burnout, shedding light on the resilience and adaptive capacities of the human spirit. Additionally, it underscores the importance of a holistic approach to recovery that encompasses physical, psychological, and social dimensions.

In conclusion, this thesis underscores the urgency of addressing burnout syndrome in today's fast-paced and demanding world. By offering a comprehensive examination of burnout's origins, risk factors, consequences, and recovery strategies, it provides valuable insights for individuals, organizations, and policymakers seeking to mitigate the detrimental effects of burnout and promote well-being and productivity.

Key words: Recovery, Burnout Syndrome, Emotional Exhaustion, Cynicism, Personal Accomplishment

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Abstract	3
Κατάλογος Πινάκων	7
Κατάλογος Σχημάτων	8
Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1^ο - Εξουθένωση	13
1.1 Εισαγωγή	13
1.2 Διαχρονικότητα του φαινομένου της Εργασιακής Εξουθένωσης ή τάση της σύγχρονης εποχής;	15
1.3 Ψυχικές ασθένειες σχετιζόμενες με την εξουθένωση.	16
1.3.1 Νευρασθένεια	16
1.3.2 Σύνδρομο Κόπωσης Χρόνιας Εξάντλησης (ΣΚΧΕ)	18
1.3.3 Κατάθλιψη	20
1.4 Σύνοψη	21
Κεφάλαιο 2^ο - Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης	22
2.1 Εισαγωγή	22
2.2 Ιστορική επισκόπηση	22
2.3 Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης	25
2.3.1 Εισαγωγή στις βασικές έννοιες	27
2.4 Τα μοντέλα ανάπτυξης της Εργασιακής Εξουθένωσης	28
2.4.1 Christina Maslach και Susan Jackson (1981)	28
2.4.2 Τα πέντε στάδια της Εργασιακής Εξουθένωσης (Miller και Smith)	30
2.4.3 Τα τρία στάδια της Εργασιακής Εξουθένωσης (Girdin 1996)	31
2.4.4 Τα τέσσερα στάδια της Εργασιακής Εξουθένωσης (Gorkin 2004)	32
2.4.5 Τα δώδεκα στάδια του Κύκλου της Εξουθένωσης (Freudenberger και North 2006)	33
2.4.6 Υπαρξιακό μοντέλο	35
2.5 Παράγοντες Επίδρασης στο φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης	37
2.5.1 Ατομικοί και Δημογραφικοί παράγοντες	38
2.5.1.1 Ηλικία και χρόνια εργασιακής εμπειρίας	38
2.5.1.2 Προσωπικότητα	39
2.5.1.3 Εστίαση Ελέγχου	41
2.5.1.4 Φύλο	41
2.5.1.5 Σύγκρουση Εργασιακής - Προσωπικής Ζωής	42
2.5.1.6 Προσδοκίες	43
2.5.2 Περιβαλλοντικοί και Οργανωσιακοί Παράγοντες	44
2.5.2.1 Φόρτος Εργασίας - Υπερεργασίας	44
2.5.2.2 Χαμηλός Εργασιακός Φόρτος - Υπολειτουργικότητα	45
2.5.2.3 Τύπος Εργασίας	46
2.5.2.4 Φυσικό Περιβάλλον	47
2.5.2.5 Συγκρούσεις	48

2.5.2.6	Σύγκρουση και ασάφεια εργασιακών ρόλων	49
2.5.2.7	Αίσθηση Ελέγχου	49
2.5.2.8	Κοινωνική Υποστήριξη	51
2.5.2.9	Αμοιβαιότητα	52
2.5.2.10	Κοινωνική σύγκριση	54
2.5.2.11	Ηγετικά Στυλ	54
2.6	Σύνοψη	57
Κεφάλαιο 3^ο - Αναγνώριση Εργασιακής Εξουθένωσης και Διεξαγωγή Μελέτης 58		
3.1	Εισαγωγή	58
3.2	Αφήγηση από πάσχοντα με Εργασιακή Εξουθένωση	58
3.3	Η ερευνητική διαδικασία	62
3.3.1	Τύπος διεξαγόμενης έρευνας	62
3.3.2	Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων - Maslach Burnout Inventory (MBI)	63
3.3.2.1	MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey)	63
3.3.2.2	MBI-GS (Maslach Burnout Inventory - General Survey)	67
3.3.3	Ανάλυση δεδομένων	72
3.4	Σύνοψη	72
Κεφάλαιο 4^ο - Επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης σήμερα. Εκτίμηση και πρόβλεψη. 74		
4.1	Εισαγωγή	74
4.2	Μελέτες Εργασιακής Εξουθένωσης σε Ελληνικούς Πληθυσμούς	75
4.2.1	Εργασιακή Εξουθένωση και Εκπαίδευση στην Ελληνική Επικράτεια	76
4.2.2	Εργασιακή Εξουθένωση και Επαγγέλματα Υγείας στην Ελληνική Επικράτεια	79
4.2.3	Σύνοψη	81
4.3	Έρευνες σε πληθυσμούς ανά τον Κόσμο	82
4.3.1	Επαγγελματίες Υγείας	82
4.3.2	Εταιρικά στελέχη	83
4.3.3	Μηχανικοί (Engineers)	85
4.3.4	Εμπορικό Ναυτικό (Deck and Engine Officers)	88
4.3.5	Έρευνες σε πληθυσμούς Ενόπλων Δυνάμεων	89
4.4	Σύνοψη	92
Κεφάλαιο 5^ο - Αποκατάσταση από το Φαινόμενο Εργασιακής Εξουθένωσης 94		
5.1	Εισαγωγή	94
5.2	Μέθοδοι αποκατάστασης από την Εργασιακή Εξουθένωση	95
5.2.1	Μέθοδος Νο1 (Abedini, Stack, Goodman, & Steinberg, 2018)	95
5.2.1.1	Περιστασιακή Εργασιακή Εξουθένωση (Circumstantial Burnout)	95
5.2.1.2	Υπαρξιακή Εργασιακή Εξουθένωση (Existential Burnout)	96
5.2.1.3	Σχολιασμός Μοντέλου Νο1	98
5.2.2	Μέθοδος Νο2 (Oerlemans and Bakker, 2014)	98
5.2.2.1	Εργασιακή Εξουθένωση και εργασιακή απασχόληση εκτός ωραρίου	99
5.2.2.2	Εργασιακή Εξουθένωση και χαλαρές δραστηριότητες	100
5.2.2.3	Εργασιακή Εξουθένωση και κοινωνικές δραστηριότητες	101
5.2.2.4	Εργασιακή Εξουθένωση και σωματικές δραστηριότητες	102
5.2.2.5	Πρακτικές εφαρμογές της μεθόδου από τον Οργανισμό	102

5.2.2.6	Σχολιασμός Μοντέλου Νο2	103
5.2.3	Μέθοδος Νο3 (Parker, Tavella, & Eyers, 2022)	104
5.2.3.1	Επίπεδο Εργασιακής Εξουθένωσης και προοπτική ανάκαμψης	104
5.2.3.2	Οργανωσιακή διάσταση	105
5.2.3.2.1	Οργανωσιακή υγεία και ασφάλεια	105
5.2.3.2.2	Βελτίωση εργασιακών συνθηκών	106
5.2.3.2.3	Εργασιακή κουλτούρα	107
5.2.3.2.4	Βοηθώντας έναν εργαζόμενο με Εργασιακή Εξουθένωση	108
5.2.3.3	Ατομική διάσταση	110
5.2.3.4	Σχολιασμός Μοντέλου Νο3	111
5.3	Σύνοψη	111
Κεφάλαιο 5^ο - Επίλογος		113
Βιβλιογραφία		115

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 - Ερωτήσεις MBI-HSS	64
Πίνακας 2 - Οριακές Τιμές και εύρος Διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης MBI-HSS	67
Πίνακας 3 - Ερωτήσεις MBI-GS	68
Πίνακας 4 - Οριακές Τιμές και εύρος Διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης MBI-GS	70
Πίνακας 5 - Οριακές Τιμές και εύρος Διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης MBI-GS	70
Πίνακας 6 - Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης	77
Πίνακας 7 - Τιμές διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης	77
Πίνακας 8 - Εξέλιξη επαγγελματικής εξουθένωσης στην Ελληνική Εκπαίδευση	77
Πίνακας 9 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Νηπιαγωγών	78
Πίνακας 10 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Νοσηλευτών	80
Πίνακας 11 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Επαγγελματιών Υγείας	80
Πίνακας 12 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Επαγγελματιών Υγείας	81
Πίνακας 13 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης στελεχών	83
Πίνακας 14 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Προϊσταμένων	83
Πίνακας 15 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε Εταιρικά Στελέχη	84
Πίνακας 16 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε Εταιρικά Στελέχη	84
Πίνακας 17 Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε τηλεφωνητές	85
Πίνακας 18 - Έρευνες σχετιζόμενες με Εργασιακή Εξουθένωση σε Software Engineers	85
Πίνακας 19 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε μηχανικούς κατασκευών	88
Πίνακας 20 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε πληρώματα Εμπορικής Ναυτιλίας	88
Πίνακας 21 - Επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης στις Ένοπλες Δυνάμεις Διάφορων Χωρών	89
Πίνακας 22 - Στρατηγικές μείωσης χρόνιου στρες	110

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1 - Αριθμός και στόχευση ερευνών στους <i>Software Engineers</i> _____	86
Σχήμα 2 - Αιτιακές σχέσεις Εργασιακής Εξουθένωσης στους <i>Software Engineers</i> _____	87
Σχήμα 3 - Αιτιακές σχέσεις Εργασιακής Εξουθένωσης σε <i>Project Managers</i> _____	87

Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία διαρκώς μεταβάλλεται. Παρά τον οραματισμό του προηγούμενου αιώνα, ότι ο 21^{ος} αιώνας θα είναι ένας αιώνας βεβαιότητας και σταθερότητας, το παρόν αποδεικνύει το αντίθετο. Οι αλλαγές συμβαίνουν με τόσο μεγάλη ταχύτητα που είναι δύσκολο να τις ακολουθήσουν τα μέλη της. Η τεχνολογία, η ενέργεια, η γεωπολιτική κατάσταση, οι ιδέες και η κουλτούρα είναι λίγοι μόνο από τους αναρίθμητους παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην καθημερινή αυτή αλλαγή.

Μαζί όμως με την κοινωνία έχει μεταβληθεί και η ιδέα της εργασίας. Μπορεί η βασική ετυμολογική ερμηνεία της να παραμένει σταθερή, όμως σχεδόν όλα τα άλλα φαίνεται να έχουν αλλάξει. Οι πόροι, τα μέσα, η κουλτούρα των εργαζομένων και η κουλτούρα των εργοδοτών ακολουθούν τις γενικότερες αλλαγές που επιβάλλει η ωφελιμιστική εποχή που διανύουμε, με σκοπό την βελτιστοποίηση του κέρδους.

Σε μία προσπάθεια να κατανοήσουμε τις αλλαγές που συντελέστηκαν μόνο τον τελευταίο αιώνα θα ακολουθήσουμε την ροή των γεγονότων αναφορικά με τους βασικούς παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στην αλλαγή κατά την τελευταία πενταετία.

Πρώτα θα γίνει αναφορά στην τεχνολογία, που κατά τα τελευταία 50 χρόνια έχει αλλάξει ολοκληρωτικά τον εργασιακό χώρο. Αρχικά η εμφάνιση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η ευκολία απόκτησης τους πολλαπλασίασε την υπολογιστική δυνατότητα των εταιριών. Εν συνεχεία βελτιώθηκαν οι τηλεπικοινωνίες και ενσωματώθηκε στις ζωές των εργαζομένων το διαδίκτυο, επιτρέποντας πρόσβαση σε ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών και γνώσεων που μέχρι πρότινος ήταν προσβάσιμα σε ελάχιστους και εξαιρετικά εξειδικευμένους. Παράλληλα μείωσε τις αποστάσεις ανθρώπων, εταιριών και εργαζομένων αυξάνοντας κατακόρυφα τις καθημερινές μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Όσο όμως αυτές οι αλληλεπιδράσεις αυξάνονται σε ποσότητα, τόσο μειώνονται σε ποιότητα, καθώς σταδιακά παρατηρείται εξάλειψη της ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων. Τέλος, ήρθε η φορητότητα των συσκευών και όλοι πλέον είναι επί μονίμου βάσεως διαθέσιμοι. Την δεδομένη αυτή διαθεσιμότητα συχνά εκμεταλλεύονται οι φορείς εργοδοσίας και διαταράσσουν έτσι την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Πρόσφατα οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, εκμεταλλευόμενες τα τεχνολογικά επιτεύγματα, οδήγησαν σε άλλη μία

τεράστια αλλαγή στον χώρο της εργασίας, την εξ' αποστάσεως εργασία, αλλάζοντας συθέμελα την εργασιακό πνεύμα και περιβάλλον.

Συγχρόνως συντελέστηκαν και τρομερές κοινωνικοπολιτικές αλλαγές, οι οποίες συνδράμουν στις άσφαλές μεταπτώσεις των συνθηκών εργασίας. Η εμφάνιση της παγκόσμιας επιδημίας Covid-19 ανάγκασε σε εγκλεισμό την πλειοψηφία των ανθρώπων. Οι εταιρίες προσπαθώντας να επιβιώσουν της πρωτοφανούς κρίσης άλλαξαν κουλτούρα και τρόπο λειτουργίας. Κάποιοι κλάδοι εκμεταλλεύτηκαν την παγκόσμια κρίση και στην προσπάθειά τους να αναπτυχθούν, ενσωμάτωσαν σε μεγάλους αριθμούς, άτομα έτερων κλάδων αρκετά εκ των οποίων δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν. Η πλειοψηφία αυτών των αλλαγών συντελέστηκαν εξ' αποστάσεως, βασιζόμενες αποκλειστικά στην τεχνολογία. Και κάποια στιγμή η πανδημία περιορίστηκε και η παγκόσμια κοινότητα θέλησε να ανασυνταχθεί. Δεν πρόλαβε όμως. Πριν προλάβει να κάτσει η σκόνη, μια νέα κρίση εμφανίστηκε, ο Πόλεμος Ουκρανίας – Ρωσίας με μεγάλες συνέπειες για τις οικονομίες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και Ευρώπης, καθώς και τρομερές συνέπειες τόσο στους τομείς παραγωγής, εφοδιασμού και ενέργειας όσο και στην αντίληψη της ασφάλειας από τους πολίτες των κοινωνιών αυτών.

Όλα τα παραπάνω έχουν τρομακτικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και τις εταιρίες. Επί του παρόντος, καλπάζουν στο εργασιακό γίγνεσθαι φαινόμενα όπως «The Great Resignation», «The Silent Resignation» και «Career Cushioning», φαινόμενα επιβλαβή για τις εταιρίες και εξαιρετικά επιβλαβή για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα από τους ειδικούς, υπολογίζεται ότι η ψυχική υγεία των εργαζομένων κοστίζουν παγκοσμίως άνω του ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων σε όρους αδειών και μειωμένης παραγωγικότητας, ενώ η απουσία των εργαζομένων για λόγους ψυχικής υπολογίζεται στις 12 δισεκατομμύρια ημέρες ετησίως.

Ως ο Νο1 κίνδυνος στον εργασιακό χώρο θεωρείται η Εργασιακή Εξουθένωση. Παρότι το φαινόμενο έκανε την εμφάνιση του την δεκαετία του 1970, οι κοινωνικές αλλαγές που αναφέρθηκαν παραπάνω και το νέο αξιακό σύστημα, το οποίο διαμορφώνεται μέσα από αυτές, κάνει το φαινόμενο πιο επίκαιρο από ποτέ. Παρατηρώντας την παγκόσμια ερευνητική δραστηριότητα διαπιστώνεται ολοένα και αυξανόμενη εστίαση στο φαινόμενο. Κάθε εταιρία προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την επένδυση της στο εργατικό δυναμικό, απαιτώντας μέγιστη απόδοση από εκείνο. Όμως,

το εργατικό δυναμικό είναι ένας πεπερασμένος πόρος, η κακή διαχείριση του οποίου μπορεί να τον «αχρηστεύσει», όπως αχρηστεύεται ένα σπίρτο μετά την χρήση του.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εκτελεστεί μία πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία θα παρουσιάσει με σαφήνεια τις λεπτομέρειες και διαστάσεις του φαινομένου καθώς και τρόπους αντιμετώπισης του. Σκοπός είναι ο αναγνώστης στο τέλος της Διπλωματικής αυτής εργασίας να είναι σε θέση να διακρίνει το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης, να αναγνωρίζει τα στάδια του φαινομένου και τους παράγοντες που το επηρεάζουν, να το αξιολογήσει εάν το επιθυμεί και τέλος να γνωρίζει μερικές από τις ενδεδειγμένες δράσεις για τον περιορισμό του. Έτσι θα δοθεί η δυνατότητα σε στελέχη διοικήσεως και επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού να αντιμετωπίσουν την Εργασιακή Εξουθένωση στον εργασιακό τους χώρο, χρησιμοποιώντας την παρούσα Διπλωματική Εργασία ως οδηγό, δημιουργώντας έτσι ένα θελκτικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους ενώ παράλληλα θα διατηρούν μια αποδοτική και αδιάκοπη παραγωγική γραμμή, χωρίς περιττές απουσίες, χωρίς απροσδόκητες αποχωρήσεις και κατά συνέπεια χωρίς απομείωση της παραγωγικής αποδοτικότητας.

Ως εκ τούτου και καθώς στόχος της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας είναι να αποτελέσει οδηγό για το εν λόγω φαινόμενο, θα ακολουθηθεί η παρακάτω δομή:

Στο 1ο Κεφάλαιο θα εκτελεστεί μια σύντομη αναφορά σε βασικές έννοιες που αφορούν το φαινόμενο και θα εκτελεστεί σύντομη παρουσίαση νόσων οι οποίες προσομοιάζουν το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης.

Το 2ο Κεφάλαιο θα περιλαμβάνει μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό την επεξήγηση του φαινομένου, την αναφορά των σταδίων του καθώς και των παραγόντων που το επηρεάζουν.

Στο 3ο κεφάλαιο θα περιληφθεί μία πραγματική περιγραφή ενός ατόμου το οποίο «νίκησε» το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης και θα γίνει ολιγοσέλιδη αναφορά στο κυριότερο εργαλείο συλλογής στοιχείων αναφορικά με την Εργασιακή Εξουθένωση.

Στο 4ο Κεφάλαιο θα εκτελεστεί μια σύντομη παρουσίαση στοιχείων από έρευνες άλλων συγγραφέων, αναφορικά με την Εργασιακή Εξουθένωση, ως μελέτες περιπτώσεων.

Στο 5ο Κεφάλαιο αναφέρονται μέθοδοι αντιμετώπισης και περιορισμού του φαινομένου.

Κεφάλαιο 1^ο – Εξουθένωση

1.1 Εισαγωγή

Ο όρος **εξουθένωση** (exhaustion) αναφέρεται στην κατάσταση της απόλυτης κούρασης και αδυναμίας. Περιγράφει την απώλεια ενέργειας και δυναμικότητας. Στη γενική της έννοια, η εξουθένωση αναφέρεται στην απώλεια της ικανότητας να συνεχίσει κάποιος μια δραστηριότητα ή μια σειρά από δραστηριότητες λόγω της αποδυνάμωσης των φυσικών ή ψυχολογικών του πόρων.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, η εξουθένωση αποτελεί μια *κατάσταση φυσιολογικής αντίδρασης του οργανισμού στο σωματικό και ψυχικό άγχος ή στην έλλειψη ύπνου, η οποία χαρακτηρίζεται από ένα αίσθημα κόπωσης, αδυναμίας και απώλειας ενέργειας επηρεάζοντας τόσο τη σωματική και ψυχική λειτουργία του ατόμου όσο και την ικανότητά του να λειτουργήσει στις καθημερινές του δραστηριότητες*. Η εξουθένωση μπορεί να είναι προσωρινή ή μόνιμη και ενδέχεται να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η έλλειψη ύπνου, το άγχος, η κατάθλιψη ενώ μπορεί να εκδηλώσει και σύμπτωμα σωματικής νόσου.

Διαφορετικός ορισμός της εξουθένωσης πηγάζει από την ιατρική και τη ψυχολογία. Συγκεκριμένα, ο όρος της εξουθένωσης χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της ιατρικής για να περιγράψει την κατάσταση εξάντλησης του σώματος και του πνεύματος, ενώ στην ψυχολογία χρησιμοποιείται για να περιγράψει την κατάσταση της ψυχικής εξάντλησης που προκαλείται από την υπερβολική και διαρκή έκθεση ενός ατόμου στο στρες και την πίεση. Σήμερα, ο ορισμός της εξουθένωσης έχει επεκταθεί πέρα από την αρχική του χρήση και χρησιμοποιείται για να περιγράψει καταστάσεις όπως η κοινωνική εξουθένωση και η πνευματική εξάντληση, καθώς η εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει την υγεία και την απόδοση του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής του, όπως την εργασία, τις σχέσεις και την υγεία. Για αυτόν τον λόγο, η αναγνώριση και η αντιμετώπιση της εξουθένωσης είναι σημαντική για τη διατήρηση της υγείας και της ευημερίας.

Οι μέθοδοι αντιμετώπισης της εξουθένωσης περιλαμβάνουν διάφορες τεχνικές όπως η αλλαγή του τρόπου ζωής, η εφαρμογή τεχνικών χαλάρωσης και μείωσης του

στρες, η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων, οδηγώντας στην υιοθέτηση ενός ισορροπημένου τρόπου ζωής.

Παράλληλα, με παρόμοια σημασιολογία στην ελληνική βιβλιογραφία χρησιμοποιείται και ο όρος **κόπωση** (fatigue). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, η κόπωση αποτελεί μια κατάσταση όπου ο οργανισμός αισθάνεται έναν *απότομο, εκτεταμένο κάματο και μια αδυναμία που εμφανίζεται ως απάντηση σε ένα έντονο άγχος ή έναν συνδυασμό φυσικής και ψυχολογικής δραστηριότητας ή έναν ανεπαρκή αριθμό ωρών ύπνου*. Η κόπωση συνήθως χαρακτηρίζεται από την αδυναμία του ατόμου να συνεχίσει τις καθημερινές του δραστηριότητες στα συνήθη για αυτό το άτομο επίπεδα. Η κόπωση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του ατόμου στην εργασία, στη σχέση του με τους ανθρώπους, ενώ δύναται να επιδράσει στην ικανότητά του να απολαύσει τις καθημερινές του δραστηριότητες.

Η εξουθένωση και η κόπωση είναι δύο διαφορετικές καταστάσεις που σχετίζονται με την κούραση και την έλλειψη ενέργειας, αλλά έχουν διαφορετικά αίτια και συμπτώματα.

Η κόπωση αναφέρεται συνήθως σε μια κατάσταση κούρασης που προκαλείται ως επί το πλείστον από φυσική ή σωματική εργασία, όπως για παράδειγμα μετά από ένα δυνατό γυμναστήριο ή από μια μακρά πεζοπορία. Η κόπωση είναι συνήθως περαστική και αντιμετωπίζεται με βραχυχρόνια ανάπαυση.

Από την άλλη, η εξουθένωση είναι μια πιο “βαθιά” και συνεχής κατάσταση κούρασης που σχετίζεται συνήθως με πολλαπλούς παράγοντες, όπως το στρες, την έλλειψη ύπνου, την κακή διατροφή και την ανεπαρκή άσκηση. Στην εξουθενωτική κατάσταση, η κούραση είναι πιο έντονη και συνεχής, και μπορεί να προκαλέσει άλλα συμπτώματα όπως δυσκολία / αδυναμία συγκέντρωσης, κατάθλιψη, άγχος και απώλεια ενδιαφέροντος για τις καθημερινές δραστηριότητες.

1.2 Διαχρονικότητα του φαινομένου της Εργασιακής Εξουθένωσης ή τάση της σύγχρονης εποχής;

Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι νέες θεωρήσεις στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχουν επιτρέψει την ανάπτυξη εργασιακών συνθηκών, οι οποίες έχουν ως γνώμονα την υψηλή απόδοση με παράλληλη διατήρηση ενός ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα. Παρόλα αυτά στο σύγχρονο και απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, όλο και πιο συχνά παρατηρούνται φαινόμενα εξουθένωσης στους εργαζομένους, τα οποία είναι καταλυτικής σημασίας για την εξέλιξη και την δυναμική των εταιριών.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η εργασία καταλαμβάνει κατ' ελάχιστο το ένα τρίτο της καθημερινότητας του εργατικού δυναμικού, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι το ανωτέρω φαινόμενο δεν επιδρά μόνο στην εύρυθμη λειτουργία των εταιριών, αλλά αφορά καθολικά την κοινωνία. Αυτή η αύξηση στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου έχει οδηγήσει στην προσπάθεια για διερεύνηση και περιορισμό του συνδρόμου, καθώς αποτελεί σημαντική τροχοπέδη στην αποδοτικότητα των διαφόρων υποσυστημάτων της κοινωνίας και κατ' επέκταση περιοριστικό παράγοντα στην εν γένει λειτουργία της.

Παρά ταύτα, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η εξουθένωση δεν είναι ένα αμιγώς σύγχρονο φαινόμενο. Στην πραγματικότητα δύσκολα θα διαφωνούσε κάποιος ότι στο παρελθόν υπήρξαν εποχές όπου, οι απαιτήσεις ήταν κατά πολύ υψηλότερες των σημερινών. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, οι απαιτήσεις έφθαναν στα όρια των ανθρώπινων δυνατοτήτων, οδηγώντας τους ανά τα χρόνια σε πολύ υψηλά επίπεδα κόπωσης. Είναι λοιπόν δυνατόν να θεωρούμε την εξουθένωση ως ένα εμβληματικό φαινόμενο του σήμερα;

Παρότι λοιπόν το φαινόμενο δεικνύει διαχρονικότητα, έχει παρατηρηθεί ότι η ενασχόληση με την εξουθένωση αυξάνεται δραστικά σε περιόδους ραγδαίας κοινωνικοπολιτικής και τεχνολογικής αλλαγής, ανάλογης με αυτήν που παρατηρείται και σήμερα. Το υψηλό ανταγωνιστικό και καταναλωτικό περιβάλλον του σήμερα οδηγεί τον άνθρωπο σε ένα αέναο κυνήγι μιας άπιαστης ευτυχίας, ενώ παράλληλα οι τεχνολογικές αλλαγές δυσχεραίνουν περαιτέρω την επίτευξη επάρκειας στην εργασιακή αλλά και προσωπική πτυχή του ατόμου. Ως εκ τούτου το άτομο βρίσκεται σε μία διαρκή

αναζήτηση τρόπων επίτευξης, τρόποι οι οποίοι διαρκώς απομακρύνονται, καθιστώντας την ανάπαυση κατακριτέα και μην επιτρέποντας εν τέλει την αυτό-εκπλήρωσή του ατόμου. Έτσι λόγω της συχνότητας εμφάνισης του φαινομένου της εξουθένωσης, πλέον δεν αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως έκφανση της σωματικής και ψυχικής κατάστασης ενός ατόμου, αλλά και ως ένα ευρύτερο κοινωνικοπολιτικό φαινόμενο.

1.3 Ψυχικές ασθένειες σχετιζόμενες με την εξουθένωση.

Προτού αναλυθεί εκτενώς η Εργασιακή Εξουθένωση θεωρείται δόκιμο να προηγηθεί μία σύντομη αναφορά των λοιπών βασικών ψυχικών συνδρόμων και ασθενειών, τα οποία δύναται να οδηγήσουν στην εξουθένωση. Με αυτό τον τρόπο θα κατανοηθεί πληρέστερα η επίδραση της και ο λόγος που έχει υπερισχύσει η Εργασιακή Εξουθένωση, κάνοντας την συνώνυμο της εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο.

Στις παρακάτω ασθένειες η εξουθένωση αποτελεί ένα από τα κύρια συμπτώματα τους και παρότι υπάρχουν διαφορές, συχνά αυτές συγχέονται, τόσο κατά την διάγνωση, όσο και κατά την αντιμετώπιση τους.

1.3.1 Νευρασθένεια

Η νευρασθένεια θεωρείται μια κατάσταση εξουθένωσης του νευρικού συστήματος που περιεγράφηκε από πολλούς επιστήμονες του παρελθόντος, όπως οι Kraepelin και Erb. Παρόλο που η νευρασθένεια δεν θεωρείται πλέον κλινική διάγνωση, η έννοια της χρησιμοποιείται ακόμα σήμερα για να περιγράψει την κατάσταση εξάντλησης και αδυναμίας που μπορεί να προκληθεί από μακροχρόνια έκθεση σε στρες και κόπωση (Σαμακούρας και Μουστάκας, 2016).

Σύμφωνα με τον Erb, η νευρασθένεια χαρακτηρίζεται από κόπωση, ασθένεια και απώλεια ενέργειας που μπορεί να προκαλέσει διάφορα συμπτώματα όπως άγχος, κεφαλαλγία και διαταραχές ύπνου (Erb, 1884). Από την άλλη, σύμφωνα με τον Kraepelin, η νευρασθένεια αντιπροσωπεύει μια προδιάθεση για την ανάπτυξη

διαταραχών του νευρικού συστήματος και μπορεί να συνδεθεί με την εμφάνιση καταθλιπτικών και άλλων ψυχιατρικών διαταραχών (Kraepelin, 1899).

Γενικά, αν και η νευρασθένεια έχει περιγραφεί από πολλούς επιστήμονες κατά το παρελθόν, έχει εξεταστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες, και έχει καταλήξει να μην θεωρείται πλέον κλινική διάγνωση, η έννοια αυτή εξακολουθεί να χρησιμοποιείται για να περιγράψει την κατάσταση εξάντλησης και αδυναμίας που αναφέρθηκε παραπάνω. Η νευρασθένεια υποστηρίχθηκε για πολλές δεκαετίες στην Ασία, ακόμα και μετά την απόρριψη της από τον Δυτικό Κόσμο, καθώς η διάγνωση της υποστηριζόταν από το κοινωνικοπολιτικό υπόβαθρο των ανατολικών χωρών.

Στην Ιαπωνία χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει την κατάσταση εξάντλησης και αδυναμίας που προκαλείται από μακροχρόνια έκθεση σε στρες και μόχθο, όντας γνωστή ως "karoshi", που σημαίνει "θάνατος από υπερεργασία". Οι επιστημονικές μελέτες έδειξαν ότι η υπερεργασία και η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης μπορούν να οδηγήσουν σε συμπτώματα που χαρακτηρίζονται ως νευρασθένεια (Kawakami et al., 2014), συμπτώματα τα οποία εμφανίζουν τρομερή ομοιότητα με την Εργασιακή Εξουθένωση.

Η Κορέα είναι άλλη μια χώρα όπου η νευρασθένεια έχει μεγάλη επίδραση στην κοινωνία και την υγεία των ανθρώπων. Στην Κορέα, η νευρασθένεια είναι γνωστή ως "Gwarosa" και συχνά συνδέεται με τον εργασιακό φόρτο, τον ανταγωνισμό και την απαίτηση της κοινωνίας για επιτυχία και εξέλιξη.

Η νευρασθένεια είναι ένα πρόβλημα που επηρεάζει, επίσης, πολλούς ανθρώπους στην Κίνα, όπου και εκεί έχει συνδεθεί με τον εργασιακό φόρτο, τον ανταγωνισμό και την υπερβολική πίεση που βιώνει το άτομο κατά την τριβή του με την κοινωνία, στην προσπάθεια του να επιτύχει και να αναπτυχθεί (Shi et al., 2019). Σύμφωνα με μια μελέτη που διενεργήθηκε στην Κίνα, το ποσοστό των ανθρώπων που αντιμετωπίζουν συμπτώματα νευρασθένειας αυξάνεται συνεχώς, με το ποσοστό να φτάνει το 36,5% (Li et al., 2019).

Η έρευνα επίσης δείχνει ότι στην Κίνα η νευρασθένεια επηρεάζει σημαντικά την υγεία των ανθρώπων, όπου παρατηρείται ραγδαία αύξηση προβλημάτων ψυχικής υγείας και καταθλιπτικής διάθεσης (Liu et al., 2019). Τέλος, η νευρασθένεια έχει

συνδεθεί με την αύξηση καρδιαγγειακών παθήσεων και προβλημάτων στον διαβήτη (Wang et al., 2021).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία εκτιμάται ότι ο λόγος που η διάγνωση της νευρασθένειας εξακολουθεί να υφίσταται σχεδόν αποκλειστικά στην Ασία σχετίζεται με την κουλτούρα της περιοχής. Η νευρασθένεια υποκαθιστά τόσο την διάγνωση της Εργασιακής Εξουθένωσης, με την οποία εμφανίζει πολλές ομοιότητες, όσο και άλλες ψυχικές νόσους, καθώς αποτελεί μία θελκτική διάγνωση σύμφωνα με την κουλτούρα εργασίας στην Ασία, η οποία συχνά προωθεί την υπερβολική εργασία και την αντίληψη ότι η εξάντληση είναι μια απαραίτητη συνιστώσα της επιτυχίας. Η νευρασθένεια θεωρείται ότι προέρχεται από αμιγώς σωματικά αίτια και κατά συνέπεια δεν συνάγεται τον στιγματισμό του ψυχικά ασθενή, συγκριτικά πάντα με την διάγνωση έτερης ψυχικής νόσου, όπως π.χ. η κατάθλιψη.

1.3.2 Σύνδρομο Κόπωσης Χρόνιας Εξάντλησης (ΣΚΧΕ)

Το Σύνδρομο Κόπωσης Χρόνιας Εξάντλησης (ΣΚΧΕ), ή κατά την παγκόσμια βιβλιογραφία Chronic Fatigue Syndrome/Myalgic Encephalomyelitis (CFS/ME), είναι μια χρόνια πολυσυμπτωματική διαταραχή του νευρικού συστήματος που επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα ζωής των ατόμων που την αντιμετωπίζουν. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι *η απόλυτη κόπωση, η εξάντληση και η ανεπάρκεια ενέργειας, που δεν μπορούν να ανακουφιστούν με ανάπαυση*. Συνήθως συνοδεύεται από άλλα συμπτώματα όπως *επιληψία, μυϊκό πόνο, κεφαλαλγία και προβλήματα ύπνου*. (Nakamura et al., 2021)

Η αιτιολογία της διαταραχής δεν είναι ακόμα πλήρως κατανοητή, αλλά πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι αποτελεί συνδυαστική δράση γενετικών, περιβαλλοντικών και ανοσολογικών παραγόντων. Η διάγνωση του ΣΚΧΕ απαιτεί την ύπαρξη των συμπτωμάτων της για τουλάχιστον έξι μήνες.

Η έρευνα για το Σύνδρομο Κόπωσης Χρόνιας Εξάντλησης έχει επικεντρωθεί σε διάφορους βιολογικούς παράγοντες που εικάζεται ότι σχετίζονται με την αιτιολογία της διαταραχής. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν το ανοσοποιητικό

σύστημα, διάφορες φλεγμονές, την ενεργειακή αποστράγγιση και τη διαταραχή του κυκλοφορικού συστήματος.

Μια εκ των επικρατέστερων θεωριών, είναι η πιθανή σχέση μεταξύ του ΣΚΧΕ και του ανοσοποιητικού συστήματος και έχει εξεταστεί εκτενώς στο πεδίο της έρευνας. Πολλοί ερευνητές έχουν παρατηρήσει αλλοιωμένη λειτουργία των λευκοκυττάρων του ανοσοποιητικού συστήματος, ενώ ορισμένοι άλλοι έχουν αναφέρει αύξηση των επιπέδων ορισμένων κυτταροκινών στον ΣΚΧΕ, οι οποίες είναι πρωτεΐνες που παράγονται από τα λευκοκύτταρα και εμπλέκονται στη φλεγμονή και στην ανοσολογική απόκριση.

Από έτερες μελέτες εξάγεται ότι οι ασθενείς αυτοί έχουν μειωμένη παραγωγή ενέργειας από τα κύτταρά τους και διαταραγμένη μεταβολική λειτουργία. Σε άλλες έρευνες έχει παρατηρηθεί ότι οι ασθενείς με ΣΚΧΕ έχουν μειωμένη καρδιακή απόδοση και μειωμένη δυνατότητα αποκατάστασης μετά από φυσική άσκηση, υποδεικνύοντας ότι η διαταραχή αυτή επηρεάζει και το κυκλοφορικό σύστημα.

Παρόλο που η έρευνα εξακολουθεί να εξετάζει τη σχέση αυτών των βιολογικών παραγόντων με το ΣΚΧΕ, προς το παρόν τα αποτελέσματα των ερευνών έχουν αμφιλεγόμενα αποτελέσματα και δεν επιτρέπουν την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Ως εκ τούτου οι ανωτέρω αμφιβολίες έχουν οδηγήσει μεγάλο αριθμό ερευνητών στο συμπέρασμα ότι κοινωνικοί συμπεριφορικοί και ψυχολογικοί παράγοντες όχι μόνο *δύνανται* να αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην εξέλιξη ασθενειών, όπως η ΣΚΧΕ, αλλά επιδρούν καθοριστικά και σε διάφορες σωματικές διεργασίες όπως η πλήρης ίαση από μία ιική μόλυνση (Holgate et al., 2011).

Τέλος υπάρχει μερίδιο ερευνητών οι οποίοι απορρίπτουν εντελώς τους ισχυρισμούς βιολογικών εξηγήσεων και υποστηρίζουν ότι το ΣΚΧΕ είναι ένα κυρίως ψυχοσωματικό ή συμπεριφορικό σύνδρομο, στενά συνδεδεμένο με την κατάθλιψη και το άγχος, και για αυτό πρέπει να ταξινομηθεί ως ψυχιατρική διαταραχή. Ως εκ τούτου μέρος της επιστημονικής κοινότητας εστιάζει στα κοινωνικά αίτια της νόσου.

1.3.3 Κατάθλιψη

Η κατάθλιψη είναι μια από τις πιο κοινές ψυχιατρικές διαταραχές σε όλο τον κόσμο. Αν και η αιτία της κατάθλιψης δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως, οι ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι η κατάθλιψη ενδέχεται να προκαλείται από διάφορους ετερογενείς παράγοντες. Ανάμεσα σε αυτούς περιλαμβάνονται γενετικοί, βιολογικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Οι γενετικοί παράγοντες δεικνύουν να επηρεάζουν την συχνότητα εμφάνισης της ασθένειάς οδηγώντας σε υψηλότερο κίνδυνο ανάπτυξης της διαταραχής σε απόγονους ασθενών. Οι βιολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν αλλαγές στα επίπεδα ορμονών, κυρίως του σεροτονίνης, της νοραδρεναλίνης και της ντοπαμίνης, καθώς και αλλαγές στις δομές και λειτουργίες του εγκεφάλου. Τέλος, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το στρες, την κοινωνική απομόνωση, τη φτώχεια και τη βία.

Τα συμπτώματα της κατάθλιψης μπορούν να περιλαμβάνουν *απώλεια ενδιαφέροντος* για δραστηριότητες που προηγουμένως ήταν απολαυστικές, *απώλεια ενέργειας*, *δυσκολία στον ύπνο*, *μείωση της όρεξης*, *αυξημένη αίσθηση καταπόνησης*, *δυσκολία κατά την συγκέντρωση*, *μειωμένη αυτοεκτίμηση*, *απώλεια της δυνατότητας να απολαμβάνουν πράγματα*, *σκέψεις θανάτου ή αυτοκτονία* και *δυσκολία στην εκτέλεση καθημερινών εργασιών*. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό τα παραπάνω συμπτώματα μπορεί να έχουν βαρύτερες επιπτώσεις στην ζωή των ασθενών, επηρεάζοντας τις βασικότερες πτυχές της ζωής τους. Αποστερείται η κοινωνική και οικονομική ευημερία τους κι επηρεάζεται ακόμα και η υγεία τους.

Η **εξουθένωση**, κατά την κατάθλιψη, αποτελεί συχνό σύμπτωμα της διαταραχής (American Psychiatric Association, 2013). Συγκεκριμένα, η κατάθλιψη σχετίζεται με σημαντική μείωση της ενέργειας και της θέλησης για δραστηριότητα (Nutt, 2006). Ως εκ τούτου η κατάθλιψη αποτελεί μια σοβαρή ψυχική διαταραχή που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αισθάνεται, σκέφτεται και λειτουργεί. Σύμφωνα με τον Παγκόσμια Οργανισμό Υγείας, η κατάθλιψη αποτελεί την δεύτερη κυριότερη αιτία αναπηρίας στον κόσμο, έχοντας επίδραση στο 4,4% του πληθυσμού περίπου, με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης στις γυναίκες. Το ποσοστό αυτό διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και τον πληθυσμό.

1.4 Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκαν εν συντομία οι έννοιες «εξουθένωση» και «κόπωση». Αναφέρθηκε ότι ο όρος **εξουθένωση** αφορά στην κατάσταση της απόλυτης κούρασης και αδυναμίας περιγράφοντας την απώλεια της ενέργειας και της δυναμικότητας ενώ εννοιολογικά εστιάζει κατά κύριο λόγο στην ψυχική κατάσταση του ατόμου. Στον αντίποδα ο όρος **κόπωση** συχνά χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον σωματικό κόματο, ενώ συνήθως έχει σύντομη διάρκεια.

Επιπλέον αναφέρθηκε τόσο η διαχρονικότητα της εξουθένωσης στην πορεία της ανθρωπότητας όσο και ότι ο όρος αυτός τείνει πλέον να περιγράφει την ψυχολογία του σύγχρονου ανθρώπου στην καθημερινότητα του κάνοντας τον πιο επίκαιρο από ποτέ.

Τέλος έγινε σύντομη αναφορά στις παρακάτω ασθένειες:

- ❖ Νευρασθένεια.

Αποτελεί μία διάγνωση του παρελθόντος η οποία συναντάται πλέον αποκλειστικά στην περιοχή της Ασίας για κοινωνικοπολιτικούς λόγους.

- ❖ Σύνδρομο Κόπωσης Χρόνιας Εξάντλησης (ΣΚΧΕ)

Αποτελεί μια διαταραχή του νευρικού συστήματος με συμπτώματα την απόλυτη κόπωση, την εξάντληση και την ανεπάρκεια ενέργειας. Εκτιμάται ότι οφείλεται σε βιολογικούς παράγοντες χωρίς όμως να έχει αποσαφηνιστεί.

- ❖ Κατάθλιψη

Είναι μια από τις πιο κοινές ψυχιατρικές διαταραχές σε όλο τον κόσμο με έντονα συμπτώματα εξάντλησης, παραίτησης και έλλειψης συναισθημάτων. Εκτιμάται ότι αποτελεί την δεύτερη κυριότερη αιτία αναπηρίας στον κόσμο.

Κεφάλαιο 2^ο – Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης

2.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι νέες θεωρήσεις στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχουν επιτρέψει την ανάπτυξη εργασιακών συνθηκών οι οποίες έχουν ως γνώμονα την υψηλή απόδοση, διατηρώντας παράλληλα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Παρόλα αυτά στο σύγχρονο και απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, όλο και πιο συχνά παρατηρούνται φαινόμενα εξουθένωσης στους εργαζομένους, τα οποία είναι καταλυτικής σημασίας για την εξέλιξη και την δυναμική των εταιριών.

Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι το φαινόμενο της εξουθένωσης στην εργασία δεν επιδρά μόνο στην εύρυθμη λειτουργία των εταιριών, αλλά αφορά καθολικά την κοινωνία. Αυτή η αύξηση στην συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου έχει ωθήσει στην διερεύνηση και εν συνεχεία διαχείριση του φαινομένου, καθώς αποτελεί σημαντική τροχοπέδη στην αποδοτικότητα των διαφόρων υποσυστημάτων της κοινωνίας και κατ' επέκταση στην εν γένει λειτουργία της.

Οι ανωτέρω προσπάθειες οδήγησαν στην διαμόρφωση της θεωρίας της Εργασιακής Εξουθένωσης ή αλλιώς σύνδρομο “BURNOUT”, η οποία έχει σταδιακά αποκτήσει βαρύνουσα σημασία εντός του κύκλου των ειδικών ψυχικής υγείας, ενώ παράλληλα αποτελεί έναν καθολικά αναγνωρίσιμο όρο. Στις ανωτέρω θεωρίες έχουν αρχίσει να περιλαμβάνονται αναλύσεις του φαινομένου, οι οποίες έχουν οδηγήσει στην θέσπιση αξιόπιστων μετρικών για τον εντοπισμό του και την περαιτέρω συσχέτιση του με διάφορες διακυμάνσεις συμπεριφορών, την εμφάνιση ψυχοσωματικών συμπτωμάτων και άλλων παρατηρούμενων χαρακτηριστικών. Σκοπός των ανωτέρω ενεργειών είναι να επιτευχθεί σταδιακά η αποκάλυψη της πλήρους διάστασης του φαινομένου και να βρεθούν αποδοτικοί τρόποι αντιμετώπισης.

2.2 Ιστορική επισκόπηση

Παρότι η μελέτη του φαινομένου εμφανίζει έξαρση τον τελευταίο μισό αιώνα, ο ισχυρισμός ότι το σύνδρομο “BURNOUT” είναι ένα προϊόν αποκλειστικά της σύγχρονης

κοινωνίας είναι ανακριβής. Στην πραγματικότητα υπάρχουν καταγραφές οι οποίες παρουσιάζουν ομοιότητες με το σύνδρομο ακόμα και στην Βίβλο. Συγκεκριμένα, κατά την Βίβλο ο Προφήτης Ηλίας ερχόμενος αντιμέτωπος με μια επικείμενη ήττα, βυθίστηκε στην απελπισία και κατόπιν σε έναν βαθύ ύπνο. Αυτή η ψυχική νόσος έμεινε γνωστή στους κύκλους των Ιερέων ως 'Elijah's fatigue' και περιλάμβανε συμπτώματα όπως έντονη αλλά και εξαντλητική προσήλωση στον σκοπό, απογοήτευση και κοινωνική αποσύνδεση, εκ των οποίων όλα εμφανίζουν ξεκάθαρη ομοιότητα με την σημερινή ερμηνεία του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης. Αντίστοιχο παράδειγμα αποτελεί η ιστορία του Μωυσή, ο οποίος κατά την φυγή από την Αίγυπτο, απογοητεύτηκε εξαιρετικά, καθώς παρά την υπέρμετρη προσφορά του οι συνάνθρωποί του εξακολουθούσαν να απαιτούν όλο και περισσότερα.

Ως όρος "BURNOUT" χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά εντός ψυχολογικού πλαισίου από τον William Shakespeare, στο έργο του «The Passionate Pilgrim», ώστε να περιγράψει την ενεργειακή εξάντληση του ατόμου σχετιζόμενη με την αγάπη και τον έρωτα.

Κατά τον 19ο αιώνα παρατηρήθηκε σε μεγάλο ποσοστό ασθενών η διάγνωση της Νευρασθένειας, με ευρύ φάσμα συμπτωμάτων. Μεταξύ αυτών πολύ συχνά περιλαμβάνονταν και συμπτώματα, τα οποία σήμερα θα κατατάσσονταν στο σύνδρομο "BURNOUT".

Οι αναφορές και οι περιγραφές του φαινομένου εξακολουθούν σε διάφορες εκφάνσεις, κάνοντας όλο και πιο αισθητή την παρουσία του κατά τον 20ο αιώνα, με βασικότερα έργα το μυθιστόρημα του Thomas Mann «Buddenbrooks» (1901), το μυθιστόρημα του Graham Greene «A Burnt-Out Case» (1960) καθώς και την μελέτη περίπτωσης της Miss Jones από τους Morris Schwarz and Gwen Will στην δημοσίευση με τίτλο «Low Morale and Mutual Withdrawal on a Mental Hospital Ward» (1953).

Το σύνδρομο της Εργασιακής Εξουθένωσης (Burnout Syndrome) προσδιορίστηκε για πρώτη φορά από τον Ψυχαναλυτή Herbert Freudenberger, στα μέσα της δεκαετία του 1970, το οποίο και περιέγραψε στο άρθρο του «Staff Burn-Out». Ο Freudenberger ήταν ο ιδρυτής ενός κέντρου απεξάρτησης στη Νέα Υόρκη και παρατήρησε την εξάντληση που εμφάνισαν εκείνος και η λοιπή ομάδα του, η οποία

αποτελούταν από επαγγελματίες και εθελοντές, με κοινό χαρακτηριστικό την πολύωρη εργασία υπό έντονη πίεση (Freudenberger, 1974).

Ανεξάρτητα αλλά χρονικά παράλληλα, εργάστηκε και η Christina Maslach επί του συνδρόμου. Η Christina Maslach ήταν καθηγήτρια ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Μπέρκλεϊ και αργότερα συνεργάστηκε μαζί της και ο Freudenberger, με αποτέλεσμα το 1978 να δημοσιεύσουν μαζί στο περιοδικό «Journal of Social Issues» ένα άρθρο με τίτλο «The Burnout Syndrome: A Socio-psychological Perspective» (Maslach & Freudenberger, 1978). Στο άρθρο αυτό, οι συγγραφείς περιέγραψαν το σύνδρομο της Εργασιακής Εξουθένωσης ως μια κατάσταση σωματικής και ψυχικής εξάντλησης που προκαλείται από την παρατεταμένη έκθεση σε «απαιτητικά καθήκοντα».

Η Christina Maslach είναι μία από τις πιο γνωστές ερευνήτριες του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 2016). Στη δεκαετία του 1970, ήταν μία από τις πρώτες που μελέτησαν το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης στο πλαίσιο της εργασιακής ζωής (Maslach, 1976) και παρατήρησε ότι οι επαγγελματίες υγείας (νοσοκομειακό προσωπικό) είχαν υψηλά επίπεδα εξάντλησης, τα οποία αντικατοπτρίζονταν στην υποβάθμιση της ποιότητας εργασίας τους, δηλαδή της περίθαλψης που παρείχαν.

Η Maslach συνέχισε να μελετά το «Burnout Syndrome» στη δεκαετία του 1980 και δημοσίευσε μία από τις πιο κλασικές κλίμακες μέτρησης του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης, το Maslach Burnout Inventory (MBI), που αποτελείται από τρεις κατηγορίες: την κλίμακα Συναισθηματικής Εξουθένωσης (emotional exhaustion), την κλίμακα Αποπροσωποποίησης (depersonalization) και την κλίμακα Αυτοεκπλήρωσης (personal accomplishment) (Maslach & Jackson, 1981).

Η έρευνα για το Σύνδρομο Burnout συνεχίζεται μέχρι σήμερα και έχει αποδειχθεί ότι δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τον Εργασιακό τομέα της υγείας, αλλά και άλλους Εργασιακούς τομείς, όπως η εκπαίδευση, η δημόσια διοίκηση και η επιχειρηματικότητα (Bianchi et al., 2015; Maslach & Leiter, 2016). Η έρευνα αυτή έχει συνδράμει την αναγνώριση των παραγόντων που σχετίζονται με την εκδήλωση του Συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης καθώς και στην ανάπτυξη προγραμμάτων πρόληψης και αντιμετώπισής της.

2.3 Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης

Έχοντας κατανοήσει την διαχρονικότητα του φαινομένου, προκύπτει η ανάγκη εισαγωγής των βασικών θεωρητικών εννοιών και διαδικασιών, οι οποίες οδηγούν στην αναγνώριση – διάγνωση του συνδρόμου εντός του πληθυσμού.

Παρότι ο όρος Εργασιακή Εξουθένωση ή σύνδρομο “Burnout” είναι ευκόλως κατανοητός και χρησιμοποιείται κατά κόρων τόσο από τους επιστήμονες ψυχικής υγείας όσο και από τους εργαζόμενους στην καθημερινότητα τους, επί του παρόντος δεν έχει καταστεί δυνατός ο επ’ ακριβώς εννοιολογικός προσδιορισμός του.

Ο όρος του “BURNOUT” είναι ένας όρος με ισχυρό συμβολισμό. Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος συνεισφέρει στην αύξηση της δημοτικότητας του συνδρόμου, είναι ότι η διάγνωση του σε έναν εργαζόμενο, ο οποίος εργάζεται σε μία κοινωνία προσανατολισμένη στην υψηλή απόδοση, φέρεται ως επίτευγμα. Ο όρος από μόνος του υποδεικνύει ότι κάποιος ο οποίος «κάηκε», θα πρέπει να έχει αναφλεχθεί από κάποιο εξωτερικό παράγοντα. Επομένως, αποτελεί βάσιμο άλλοθι ώστε να αποφευχθεί οποιοσδήποτε στιγματισμός του από προσωπικές αποτυχίες.

Έτσι ο όρος εισάγει δύο έντονες αλληγορίες. Η πρώτη είναι αυτή του «καμένου σπύριτου». Σε αυτήν το σύνδρομο παρουσιάζει μια οριστική κατάσταση, όπου η επίδραση του φαινομένου στο άτομο ήταν τόσο καθοριστική, όπου δεν αναμένεται επιστροφή στην πρότερη κατάστασή του, ανεξάρτητα από τις μετέπειτα αναληφθείσες ενέργειες, όπως κανείς δεν περιμένει από ένα καμένο σπύριτο να ξανανάψει. Η δεύτερη και πιο αισιόδοξη το παρουσιάζει ως μία ένδειξη χαμηλής μπαταρίας, την σήμανση δηλαδή εκείνη που παρατηρεί κάποιος πριν απενεργοποιηθεί πλήρως η συσκευή του. Έτσι τα εξουθενωμένα ενεργειακά αποθέματα του ατόμου, τα οποία αποστραγγίστηκαν μέσω της υπέρμετρης Εργασιακής ενασχόλησης του, δύναται να φοριστούν εκ νέου μέσα από θεραπευτικές προσεγγίσεις και coaching.

Στο σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης όμως από που θεωρούμε ότι πηγάζει η εξουθένωση; Η κοινωνικο-ψυχολογική ερμηνεία της εξουθένωσης στο σύγχρονο άνθρωπο διαφέρει από αυτήν του παρελθόντος. Η σημερινή εποχή αποτελείται από

σαφώς λιγότερες αμετακίνητες νόρμες και απαγορεύσεις οι οποίες καθόριζαν την έως τότε ζωή. Μέσα από την αναβλύζουσα πλέον ελευθερία ο σύγχρονος άνθρωπος αισθάνεται ότι η αυτό-εκπλήρωση είναι μια προσωπική υποχρέωση καθώς ελλείπει πεπατημένων και κοινά αποδεκτών συμπεριφορών, στόχων, τρόπου ζωής κ.α. Δεν επιβραβεύεται από την κοινωνία η συμμόρφωση του, ωθώντας τον στην εσωτερική αναζήτηση επιβράβευσης. Έτσι, η δεσπόμενη ψυχολογική οδύνη την οποία βίωνε ο άνθρωπος και ήταν νευρωτική, δηλαδή πηγάζουσα από συναισθήματα ενοχής λόγω μη συμμόρφωσης, έχει μεταστραφεί πλέον σε καταθλιπτική, η οποία είναι κύριος παράγοντας απώλειας της αυτοεκτίμησης ενός ατόμου. Η παλιομοδίτικη ενοχή και μόχθος για να απελευθερωθεί ένα άτομο από τις προηγούμενες πατροπαράδοτες πεπατημένες έχει αντικατασταθεί από τον τρόπο του ατόμου ότι δεν θα μπορέσει να είναι αντάξιο των υψηλών προσδοκιών που έχει το ίδιο θέσει, τροφοδοτώντας το με συναισθήματα ανικανότητας και ανεπάρκειας (Ehrenberg, 2010). Παρατηρείται λοιπόν ότι καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του φαινομένου έχει να μην η υπερφόρτωση του ατόμου, αλλά ο κύριος λόγος για τον οποίο καθίσταται η Εργασιακή Εξουθένωση ως ένα από τα εμβληματικότερα ψυχικά σύνδρομα της σύγχρονης κοινωνίας είναι οι εξαιρετικά υψηλές και μη ρεαλιστικές προσδοκίες, τις οποίες επιμελώς θρέφει ο σύγχρονος τρόπος ζωής. Το άτομο φθείρεται τουτέστιν από την υπέρμετρη προσπάθεια του να εκπληρώσει τις ανωτέρω μη ρεαλιστικές προσδοκίες, επιβαλλόμενες είτε από το ίδιο είτε από την κοινωνία (Freudenberger & Richelson, 1983).

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης μπορεί να αποδοθεί ως η αντανakλαστική κατάθλιψη, η οποία εμφανίζεται κατόπιν απογοήτευσης του ατόμου καθώς δεν επιβραβεύτηκε από την απόλυτη και προσωπική του αφοσίωση. Οι σημερινοί εργαζόμενοι, μετά την αλλαγή που υπέστησαν οι εργασιακοί χώροι των προηγούμενων δεκαετιών και απαλλαγμένοι πλέον από την ανάγκη θραύσης εργασιακών κατεστημένων, μεταπίπτουν σε μία κατάσταση όπου η εργασία οφείλει να είναι όχι απλά μία αναγκαία διαδικασία επιβίωσης αλλά ένα μονοπάτι προς την ευχαρίστηση. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι σταδιακά γίνονται ένα με την εργασία τους και απορροφώνται από αυτήν καθώς ο σύγχρονος τρόπος ζωής επιτάσσει την άντληση ευτυχίας και επιβεβαίωσης μέσα από την διάσταση της εργασίας μην επιτρέποντας την ουσιαστική διαμόρφωση προσωπικής ζωής έξω από αυτήν.

2.3.1 Εισαγωγή στις βασικές έννοιες

Ως σημείο εκκίνησης τίθεται ο ορισμός της Εργασιακής Εξουθένωσης σύμφωνα με το ICD-11 (International Disease Classification) του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, το οποίο την κατηγοριοποιεί, ως αποτέλεσμα «χρόνιου εργασιακού στρες το οποίο δεν έχει καταπολεμηθεί με επιτυχία». Από την ανωτέρω προσέγγιση η οποία εισήλθε μόλις το 2019, αξίζει να επισημανθεί ότι η Εργασιακή Εξουθένωση δεν θεωρείται ιατρική πάθηση αλλά χαρακτηρίζεται ως εργασιακό φαινόμενο.

Σύμφωνα λοιπόν με το ICD-11, το εργασιακό αυτό φαινόμενο περιορίζεται στο εργασιακό περιβάλλον και δεν δύναται να γενικευτεί στις υπόλοιπες διαστάσεις της ζωής του ατόμου. Εστιάζεται κυρίως σε επαγγελματίες υγείας, αλλά εμφανίζεται και σε έτερα επαγγέλματα με ιδιαίτερη έμφαση σε εκείνα που έχουν ως βασικό άξονα την προσφορά (λειτουργήματα) ενώ παράλληλα εκτιμάται ότι κύριος παράγοντας για την εμφάνιση του είναι το εργασιακό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα επιδρά η αναντιστοιχία μεταξύ του φόρτου εργασίας και των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Από το σύνδρομο “Burnout” απορρέουν:

- Συναισθημα ενεργειακής αποστράγγισης ή εξουθένωσης
- Αυξημένη συναισθηματική απόσταση ή συναισθήματα αρνητισμού ή κυνισμός, σχετιζόμενα με την εργασιακή απασχόληση
- Αίσθηση μειωμένης αποδοτικότητας και έλλειψη επίτευξης.

Παρότι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας το αντιμετωπίζει ως εργασιακό φαινόμενο και όχι ως ιατρική πάθηση, αυτό δεν είναι καθολικά αποδεκτό. Σε αρκετές χώρες το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης αντιμετωπίζεται ως ψυχική νόσος και η διάγνωση του αποκτά βαρύτητα διάγνωσης ιατρικής πάθησης. Πρωτοστάτες του ανωτέρω κινήματος είναι η Σουηδία (Friberg, 2009) και η Ολλανδία. Στις δύο αυτές χώρες έχει εμφανιστεί ραγδαία αύξηση του φαινομένου και η εφαρμοζόμενη πολιτική επιτάσσει ότι κατά την εμφάνιση υψηλού επιπέδου Εργασιακής Εξουθένωσης, το σύνδρομο λογίζεται ως ασθένεια και παρέχεται ακόμα και αναρρωτική άδεια. Συμπληρωματικά, εις επίρρωση των ανωτέρω, η Σουηδία

αναπτύσσει το δικό της εργαλείο μέτρησης Εργασιακής Εξουθένωσης, για αμεσότερη και πιο αξιόπιστη ανίχνευση.

2.4 Τα μοντέλα ανάπτυξης της Εργασιακής Εξουθένωσης

Το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης είναι ένα φαινόμενο το οποίο αναπτύσσεται σταδιακά. Κατά την αρχική παρατήρηση του συνδρόμου από τον Freudenberger το 1974 έγινε η πρώτη υπόθεση ότι λόγω της υψηλής συναισθηματικής εξουθένωσης, οι εργαζόμενοι οδηγήθηκαν στον κυνισμό και την μειωμένη απόδοση. Έκτοτε έχουν αναπτυχθεί και έτερα μοντέλα εκ των οποίων θα αναφερθούν τα επικρατέστερα στοχεύοντας στην κατανόηση της διαδικασίας ανάπτυξής του ψυχοδυναμικού κύκλου του φαινομένου (Burnout Cycle). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στάδια στο σύνολο των μοντέλων δεν έχουν κατά ανάγκη σειριακό χαρακτήρα. Έχει παρατηρηθεί σε αρκετές περιστάσεις διακύμανση στην σειρά εμφάνισης των σταδίων, άλλες φορές μη εμφάνιση κάποιου σταδίου ή και ταυτόχρονη εμφάνιση δύο σταδίων. Τέλος δεν είναι σαφώς καθορισμένη η διάρκεια του κάθε σταδίου.

2.4.1 Christina Maslach και Susan Jackson (1981)

Η Maslach και η Jackson (1981) αναφέρουν ότι η Εργασιακή Εξουθένωση δεν είναι μια απλή κατάσταση κόπωσης από την εργασία, αλλά είναι αποτέλεσμα συνδυασμού παραγόντων που σχετίζονται με την ανάπτυξη ενός αρνητικού Εργασιακού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανόμενης της μη αποδοτικότητας, των υπερβολικών απαιτήσεων, της ανεπάρκειας πόρων και των εν γένει επιπτώσεων της εργασίας στην υγεία.

1. Πρώτη διάσταση – Συναισθηματική και Εργασιακή Εξουθένωση

Κατά την Συναισθηματική Εξουθένωση (emotional exhaustion) οι δεξιότητες και οι προσδοκίες του ατόμου δεν αρκούν για να ολοκληρώσει επιτυχώς τις εργασιακές του υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα το άτομο αυτό να βιώνει έντονα οποιαδήποτε κατάσταση, αισθανόμενο μόνιμο άγχος και έντονο στρες.

Συνεπεία της Συναισθηματικής Εξουθένωσης είναι η κόπωση την οποία βιώνει συναισθηματικά το άτομο ως ατονία, ενώ πολλές φορές διακατέχεται από έντονο αίσθημα ανικανότητας και αδυνατεί να συνεισφέρει αποδοτικά στην εργασία του.

Η Εργασιακή και η Συναισθηματική Εξουθένωση δύναται να προκύψουν τόσο από την προσωπικότητα του ατόμου, όσο και από το εργασιακό του περιβάλλον, στο οποίο συγκαταλέγεται το σύνολο των στόχων και των αρμοδιοτήτων, τα οποία θέτουν οι υπεύθυνοι.

2. Δεύτερη διάσταση – Αποπροσωποποίηση

Στο επόμενο στάδιο του συνδρόμου εμφανίζεται η Αποπροσωποποίηση (depersonalization) όπου το άτομο νιώθει αρκετή κόπωση και δεν δείχνει κανένα ενδιαφέρον για την εργασία του.

Η αποπροσωποποίηση ή η ψυχρή συμπεριφορά που αποκτά το άτομο, εκφράζεται ως άμυνα απέναντι στο συναίσθημα της Εργασιακής Εξουθένωσης και εμφανίζεται ως μια συνεχής απάθεια και μόνιμη αδιαφορία για οποιαδήποτε αρμοδιότητα καλείται να αναλάβει το άτομο στην εργασία του.

Το ήδη αναπτυχθέν κλίμα υπαγορεύει στον εργαζόμενο να εγκαταλείψει τους όποιους στόχους είχαν εξαρχής τεθεί, καθώς τον καταβάλλει ένα συνεχές συναίσθημα αβοηθητότητας, κατά το οποίο οι δυνάμεις του το εγκαταλείπουν και καθίσταται ανεπαρκής για την εκπλήρωση των καθηκόντων του. Η συνεχής απογοήτευση το καταβάλλει και αμυντικά εισέρχεται σε μια διαδικασία άρνησης, η οποία το οδηγεί σε πλήρη αδιαφορία και «ψυχρή» συμπεριφορά.

3. Τρίτη διάσταση – Έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων

Το τελευταίο στάδιο της Εργασιακής Εξουθένωσης αφορά το αίσθημα Έλλειψης Προσωπικών Επιτευγμάτων (loss of personal accomplishment), το οποίο βιώνει το άτομο.

Η Εργασιακή Εξουθένωση προκύπτει καθώς το άτομο αρχίζει να εναντιώνεται τόσο απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό, όσο και στους συναδέλφους του, ενώ παράλληλα δείχνει απόλυτη αδιαφορία για το εργασιακό του περιβάλλον και αρχίζει να συμπεριφέρεται κυνικά και εγωιστικά.

Επακόλουθο είναι το άτομο να αισθάνεται ανίκανο να προσφέρει τις υπηρεσίες του στην εργασία του, διότι κυριεύεται από αίσθημα αποτυχίας και εν τέλει από αυτό της εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος νιώθοντας δυστυχής και απογοητευμένος δύναται να οδηγηθεί σε παραίτηση από την εργασία του.

2.4.2 Τα πέντε στάδια της Εργασιακής Εξουθένωσης (Miller και Smith)

Κατά τον Miller και Smith (1993) το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης παρουσιάζει πέντε στάδια ψυχικής μεταστροφής του εργαζομένου, από τον ιδεαλισμό μέχρι την πλήρη εξουθένωση του

1. Ο Μήνας του Μέλιτος

Η εργασία είναι ιδανική και το άτομο έχει υψηλά κίνητρα και ενθουσιασμό. Το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να εργάζεται αποδοτικά και αισθάνεται ευεξία με την εργασία του, τους συναδέλφους του και τον οργανισμό.

2. Η Αφύπνιση

Οι χαρούμενες μέρες φθίνουν. Το άτομο αντιλαμβάνεται ότι οι προσδοκίες του είναι μη ρεαλιστικές. Τίποτα δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του, ούτε οι επιβραβεύσεις ούτε η αναγνώριση. Αισθάνεται ότι οι επιλογές της εργασιακής του ζωής ήταν ένα λάθος και ότι παρά την σκληρή εργασία δεν μπορεί να αντιστρέψει αυτή του την πεποίθηση. Οι εργασιακές δεξιότητες του περιορίζονται.

3. Η Πτώση Τάσης

Η χρόνια κόπωση και ο εκνευρισμός είναι εμφανείς. Το άτομο στην προσπάθεια του να ξεφύγει της δυσάρεστης πραγματικότητας του καταφεύγει σε καταχρήσεις παντός τύπου (σεξ, αλκοόλ, ναρκωτικά, υπερκαταναλωτισμός κ.α.) ενώ τείνει να προβάλλει την απογοήτευση του πάνω σε τρίτους μέσω του κυνισμού, της απομόνωσης και της συνεχούς κριτικής.

4. Πλήρης Εργασιακή Εξουθένωση

Αν δεν αντιμετωπιστεί το προηγούμενο στάδιο τότε το άτομο οδηγείται στην πλήρη έκφανση του φαινομένου με κυρίαρχο το συναίσθημα της απόγνωσης. Το άτομο βιώνει την αποτυχία οδηγούμενο στην καταστρεπτική απώλεια της αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης του. Το στάδιο αυτό μπορεί να διαρκέσει από μήνες έως χρόνια.

5. Φοίνικας

Ο βασικός άξονας διαφοροποίησης του παρόντος μοντέλου είναι ότι περιλαμβάνει το στάδιο της ανάκαμψης. Το άτομο μετά από πλήρη ξεκούραση και χαλάρωση δύναται να επανέλθει, διαμορφώνοντας πλέον με μία πιο ρεαλιστική προσέγγιση τις εργασιακές προσδοκίες και τους στόχους του.

2.4.3 Τα τρία στάδια της Εργασιακής Εξουθένωσης (Girdin 1996)

Εν συνεχεία προτάθηκε αυτό το μοντέλο το οποίο αντιλαμβάνεται το φαινόμενο ως μία πιο σειριακή διαδικασία της οποίας το στάδιο αναγνωρίζεται αναλόγως των συμπτωμάτων. Για να θεωρηθεί ότι πληρείται κάποιο στάδιο, προϋποτίθεται η εμφάνιση κατ' ελάχιστο δύο συμπτωμάτων ανεξάρτητα από την ένταση τους. Στόχος του παρόντος μοντέλου είναι να αποτελέσει ένα διαγνωστικό εργαλείο, με ξεκάθαρες μετρικές, δίνοντας έτσι την δυνατότητα άμεσης σύγκρισης των αποτελεσμάτων διαδοχικών εξετάσεων του ίδιου ατόμου. Τοιουτοτρόπως, διαπιστώνεται τόσο η κατάσταση του όσο και ο ρυθμός επιδείνωσής του.

1. Αύξηση του Στρες

Εμφάνιση σωματικών και ψυχικών συμπτωμάτων όπως επιμένων εκνευρισμός, άγχος, τρίξιμο δοντιών, κατά περίπτωση υψηλή αρτηριακή πίεση, αϋπνία και αφηρημάδα. Επιπλέον μπορεί να εμφανιστούν καρδιακές αρρυθμίες, προβλήματα συγκέντρωσης, ημικρανίες και πεπτικές δυσλειτουργίες.

2. Ενεργειακή Διατήρηση

Σε περίπτωση που οι δράσεις για περιορισμό του στρες αποτύχουν τότε παρατηρείται από το άτομο υπέρμετρη αργοπορία, αναβλητικότητα, υπερβολική απουσία από την εργασία, σεξουαλικές δυσλειτουργίες, εκτεταμένη κόπωση τις πρωινές

ώρες, κοινωνική απόσυρση από φίλους και οικογένεια, κυνισμός, πικρία, κατάχρηση ουσιών και απάθεια.

3. Εξουθένωση

Έντονα συναισθήματα θλίψης ή κατάθλιψης, χρόνια στομαχικά και εντερικά προβλήματα, χρόνια ψυχική κόπωση, χρόνια σωματική κόπωση, χρόνιοι πονοκέφαλοι ή ημικρανίες, επιθυμία για εγκατάλειψη της κοινωνίας, επιθυμία για απομάκρυνση από οικογένεια και φίλους και αυτοκτονικός ιδεασμός.

2.4.4 Τα τέσσερα στάδια της Εργασιακής Εξουθένωσης (Gorkin 2004)

Ο Gorkin πρότεινε την ιδέα των τεσσάρων σταδίων ως μία μέθοδο αυτοδιάγνωσης από το εκάστοτε άτομο χρησιμοποιώντας σενάρια τα οποία λαμβάνουν χώρα στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Η κύρια διαφοροποίηση του λοιπόν από τα λοιπά μοντέλα είναι ότι απευθύνεται στους παθόντες του συνδρόμου ενώ τα λοιπά μοντέλα απευθύνονται στον θεραπευτή. Παρακάτω παρατίθεται αυτούσιο ένα υπόδειγμα προς κατανόηση:

“as soon as you get home, you head for the fridge, get out the Haagen-Dazs or Ben and Jerry’s, turn on the tube, collapse on the sofa and you’re comatose for the rest of the evening?” (Gorkin, 2004)

1. Σωματική, ψυχική και συναισθηματική εξουθένωση

Αίσθηση αποστράγγισης καθημερινά μετά την εργασία

2. Ντροπή και αμφιβολία

Έντονη αίσθηση απώλειας και αλλαγής η οποία γίνεται αντιληπτή ως μη διαχειρίσιμη.

3. Κυνισμός και σκληρότητα

Τα χρόνια συναισθήματα αβεβαιότητας και ευαλωτότητας μετατρέπονται σε εκνευρισμό και ειρωνεία προς τρίτους.

4. Αποτυχία, αβοηθητότητα και κρίση

Η διαχείριση φαντάζει αδύνατη, η ευαλωτότητα παύει να επηρεάζει μόνο την διάθεση αλλά πλέον αποκτά κλινική χροιά οδηγώντας στην κατάθλιψη. Υπάρχει απαίτηση για ιατρική και ψυχολογική βοήθεια.

2.4.5 Τα δώδεκα στάδια του Κύκλου της Εξουθένωσης (Freudenberger και North 2006)

Το πιο πρόσφατο εκ των μοντέλων εστιάζει στην παρουσία του ψυχοδυναμικού κύκλου γύρω από το φαινόμενο. Το φαινόμενο ξεκινάει από τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες του ατόμου και ακολουθεί όλη την δυναμική διεργασία μέχρι την Εργασιακή Εξουθένωση. Επισημαίνεται εκ νέου ότι δεν είναι απαραίτητη η χρονική διαδοχή των σταδίων.

1. Η παρόρμηση να αποδείξει το άτομο την αξία του

Το άτομο διαθέτει μια εξιδανικευμένη εικόνα του εαυτού του και εργάζεται σκληρά ώστε να την αναγνωρίσουν και οι συνάδελφοί του.

2. Ακόμα σκληρότερη εργασία

Το άτομο επιδιώκει να γίνει αναντικατάστατο.

3. Αμελεί τις ανάγκες του

Υπερβολική αφοσίωση στην εργασία του. Ενδείξεις εργασιομανίας με μειωμένο ύπνο, διατροφικές διαταραχές και μείωση του δαπανώμενου χρόνου με οικείους του.

4. Εμφάνιση Εσωτερικών Συγκρούσεων

Αμυδρή αναγνώριση ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά χωρίς να μπορεί να προσδιορίσει την αιτία. Εμφάνιση των πρώτων σωματικών συμπτωμάτων στρες όπως πονοκέφαλοι, ναυτία, μυϊκοί πόνοι, σεξουαλικές δυσλειτουργίες, διαταραχές ύπνου και διατροφής κ.α. (Kahill 1988, Belcastro 1982).

5. Αναθεώρηση αξιών

Για να μείνει αναπόσπαστο στην σκληρή εργασία του απορρίπτει τις βασικές φυσικές ανάγκες και σχέσεις του. Παράλληλα αποφεύγει τις όποιες εσωτερικές διαμάχες του αμβλύνοντας τα συναισθήματα του.

6. Άρνηση των αναδυόμενων προβλημάτων

Απουσία ανοχής ακόμα και για μικρότερης σημασίας κοινωνικές συναναστροφές. Εμφάνιση κυνισμού, πικρίας, επιθετικότητας και μετακύληση της ευθύνης σε τρίτους.

7. Απόσυρση

Απομόνωση και ελαχιστοποίηση κοινωνικών επαφών. Εργάζεται με εμμονή στους κανόνες καθώς έχει απωλέσει την έννοια της ορθής κατεύθυνσης. Ενδέχεται να γίνεται χρήση ουσιών για διαχείριση του στρες.

8. Εμφανείς συμπεριφορικές αλλαγές

Οι παρατηρητές βλέπουν την μετάπτωση ενός ζωντανού και αφοσιωμένου ατόμου σε ένα πλάσμα απαθές, φοβισμένο και ντροπαλό, αισθανόμενο ανάξιο λόγω της υπερεργασίας.

9. Αποπροσωποποίηση

Πλέον νιώθει σαν μηχανή. Το άτομο χάνει πλήρως την επαφή με τον ίδιο του τον εαυτό και πλέον δεν αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του.

10. Εσωτερικό κενό

Το εσωτερικό κενό διαρκώς αυξάνεται και το άτομο προσπαθεί να το περιορίσει επενδύοντας στις παρορμήσεις του όπως την υπερβάλλουσα σεξουαλικότητα, την υπερφαγία, τα ναρκωτικά και το αλκοόλ.

11. Κατάθλιψη

Αναδύονται γνωστικά συμπτώματα και διαταραχές διάθεσης σχετιζόμενα με κατάθλιψη. Η ζωή χάνει το όποιο νόημα και το άτομο νιώθει αδιαφορία, κατάθλιψη, εξουθένωση, ενώ χάνει κάθε προσδοκία για βελτίωση.

12. Σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης

Τα θύματα επιθυμούν έντονα να ξεφύγουν από την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, καταφεύγοντας ακόμα και στον αυτοκτονικό ιδεασμό. Υπάρχει άμεση ανάγκη παροχής βοήθειας από επαγγελματίες υγείας.

2.4.6 Υπαρξιακό μοντέλο

Παρότι τα παραπάνω μοντέλα είναι τα επικρατέστερα αξίζει να γίνει μια αναφορά και στο υπαρξιακό μοντέλο το οποίο ανέπτυξε η Pines (2002) και στηρίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις.

Υπόθεση Πρώτη

Κατά την πρώτη υπόθεση, η οποία πηγάζει από την υπαρξιακή ψυχοθεραπεία, προκύπτει ότι τα άτομα θα πρέπει να θεωρούν ότι η ζωή τους έχει αξία, είναι σημαντική και παράλληλα πως οι δραστηριότητες και ενασχολήσεις τους είναι ουσιώδεις και σημαντικές.

Υπόθεση Δεύτερη

Σύμφωνα με το υπαρξιακό μοντέλο, το οποίο επιχειρεί να ερμηνεύσει τις ανάγκες των ανθρώπων, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν ενίοτε να ανακαλύψουν την υπαρξιακή σημασία τους μέσω της εργασίας τους και κατά συνέπεια κατά την επιλογή ενός επαγγέλματος. Έτσι, θέτουν ένα σημείο αναφοράς της ζωής τους, το οποίο χρησιμοποιείται σε όλη την διάρκεια της για την αναβίωση αναμνήσεων και εμπειριών. Επιπλέον, η εργασία εξακολουθεί να αποτελεί αρωγό ικανοποίησης των αναγκών τους και το κύριο μέσο υλοποίησης των στόχων και των προσδοκιών τους.

Εφαρμογή μοντέλου

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω υποθέσεις οδηγούμαστε στους παρακάτω λογικούς συλλογισμούς:

Κατά την επιλογή μίας σταδιοδρομίας υψηλών απαιτήσεων, ο εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες υποσυνείδητες προσδοκίες. Η βασική επιδίωξη, σύμφωνα με την ερευνήτρια, είναι η κάλυψη αποτυχιών που έχουν προκύψει κατά την παιδική ηλικία του ατόμου, τις οποίες μάλιστα δεν έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου, το άτομο επιλέγει να εισέλθει σε έναν φαύλο κύκλο υψηλών απαιτήσεων, ο οποίος αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλές προσδοκίες και ανεπίτευκτους ή σχεδόν ανεπίτευκτους στόχους.

Η κινητήρια δύναμη του κάθε ανθρώπου είναι τα κίνητρα του τα οποία κατανέμονται στο συγκεκριμένο μοντέλο σε τρεις κατηγορίες.

- Καθολικά Κίνητρα: τα κίνητρα του ατόμου κατά την έναρξη της σταδιοδρομίας του.
- Εργασιακά Κίνητρα: το αρχειακό και αξιακό σύστημα που διέπει το επάγγελμα.
- Προσωπικά Κίνητρα: οι ενδογενείς επιδιώξεις για το επάγγελμα.

Το στρες εργασίας προκύπτει από ασυμβατότητα μεταξύ των προσωπικών και οργανωσιακών ή εργασιακών κινήτρων (Pines, 1993). Όταν τα προσωπικά κίνητρα ενός ατόμου δεν συμβαδίζουν με τα Εργασιακά κίνητρα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα έλλειψης νοήματος, απογοήτευσης και καταπόνησης. Η Pines υποστήριξε ότι εάν το άτομο επιχειρήσει να αντιμετωπίσει αυτή την ασυμβατότητα μέσω μιας διαδικασίας επανεξέτασης των προσωπικών κινήτρων του και της ανάπτυξης μιας πιο αυθεντικής σχέσης με την εργασία του, μπορεί να βοηθήσει την ανακούφιση του εργασιακού στρες.

Η επιδίωξη της επίτευξης αυτών των στόχων λοιπόν, οι οποίοι είναι υποσυνείδητα το κινήγι της ευτυχίας, ενδέχεται να μην ταυτίζεται με τα κίνητρα του επαγγέλματος ή του οργανισμού. Ενώ όμως οι στόχοι αυτοί δεν μπορούν να εγκαταλειφθούν καθώς είναι εξαιρετικής σημασίας για το άτομο και καθορίζουν τα κίνητρα του, παράλληλα δεν δύναται και να εκπληρωθούν εντός αυτού του

επαγγέλματος ή οργανισμού. Ως εκ τούτου με την αποτυχία, το άτομο οδηγείται σε απώλεια κινήτρων και εν συνεχεία στο σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης.

2.5 Παράγοντες Επίδρασης στο φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το σύνδρομο “Burnout” επί του παρόντος, θεωρείται ένα εργασιακό φαινόμενο κατά το οποίο παρατηρείται Συναισθηματική Εξουθένωση, Αποπροσωποποίηση και Μειωμένο αίσθημα Επίτευξης. Μέχρι στιγμής έχουν αναλυθεί οι διαστάσεις του φαινομένου και μάλιστα έχει γίνει προσέγγιση του θέματος από διάφορες οπτικές γωνίες. Δεν έχουν όμως εισέτι αναφερθεί οι παράγοντες οι οποίοι δύναται να ενισχύσουν ή να περιορίσουν το φαινόμενο.

Οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες (McCormack, 2013). Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από τους ατομικούς – δημογραφικούς παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνουν διάφορες διαστάσεις του ατόμου ως μονάδα και ως μέλος της κοινωνίας. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει περιβαλλοντικούς και οργανωσιακούς παράγοντες οι οποίοι δύναται να δημιουργήσουν γόνιμο έδαφος για την έξαρση του φαινομένου.

Παρότι το φαινόμενο ερευνάται για σχεδόν μισό αιώνα παρατηρείται ότι οι παράγοντες επίδρασης του φαινομένου δεν είναι σαφώς καθορισμένοι ενώ σε αρκετές περιπτώσεις τα προϊόντα μίας μελέτης έρχονται σε αντίφαση με τα αποτελέσματα άλλων μελετών. Αυτό εκτιμάται συμβαίνει καθώς το φαινόμενο δεν προέρχεται από ένα μεμονωμένο στρεσογόνο συμβάν αλλά από έναν αριθμό παραγόντων οι οποίοι συνυπάρχουν «αρμονικά».

2.5.1 Ατομικοί και Δημογραφικοί παράγοντες

2.5.1.1 Ηλικία και χρόνια εργασιακής εμπειρίας

Σε αρκετές έρευνες έχει παρατηρηθεί ότι η ηλικία εμφανίζει υψηλή συσχέτιση με τις διαστάσεις του φαινομένου (Duffy et al., 2009) καθώς επίσης και ότι οι ηλικιακά μικρότεροι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να εμφανίσουν Συναισθηματική Εξουθένωση και να οδηγηθούν στην Αποπροσωποποίηση (Williams, 1989).

Υπάρχουν δύο θεωρίες που επιχειρούν να εξηγήσουν την ανωτέρω συσχέτιση. Η πρώτη βασίζεται ότι ένα νεαρό άτομο κατά τα πρώτα εργασιακά του βήματα είναι πολύ πιθανό να απασχοληθεί σε μία εργασία η οποία δεν είναι συμβατή με την ιδιοσυγκρασία του, με αποτέλεσμα οι στρέσορες που δημιουργούνται από την παραπάνω ασυμφωνία να λύνονται μόνο κατόπιν αλλαγής επαγγέλματος. Με αυτόν τον τρόπο, και αντίστοιχα με την θεωρία της «φυσικής επιλογής», οι γηραιότεροι – εμπειρότεροι εργαζόμενοι είναι είτε συμβατοί με την εκάστοτε εργασία, είτε έχουν προσαρμοστεί αναπτύσσοντας στρατηγικές και προσόντα ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν επαρκώς (Brewer and Shapard, 2004).

Η δεύτερη θεωρία σχετίζεται με τα επίπεδα ωριμότητας των εργαζομένων. Η ωριμότητα τους επιτρέπει να κατανοήσουν και να αποδεχτούν ή να απορρίψουν εγκαίρως μία εργασία. Ως εκ τούτου το άτομο το οποίο εισέρχεται σε ένα επάγγελμα στο οποίο κατά κανόνα οι νέοι εργαζόμενοι είναι ηλικιακά μεγαλύτεροι (π.χ. ιατροί) παρουσιάζει μικρότερες πιθανότητες εμφάνισης Εργασιακής Εξουθένωσης από έτερα άτομα τα οποία εισέρχονται νεότερα στον χώρο εργασίας τους.

Παρότι οι παραπάνω θεωρίες είναι προϊόντα μελετών και η πλειονότητα της βιβλιογραφίας συγκλίνει στα παραπάνω αξίζει να σημειωθεί ότι υφίστανται αρκετές μελέτες στις οποίες οι ανωτέρω συσχετίσεις δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση και ως εκ τούτου απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση.

Αντίστοιχα προβληματισμοί έχουν δημιουργηθεί και στο πεδίο της εργασιακής εμπειρίας. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με χρονικά μεγαλύτερη Εργασιακή εμπειρία έχουν μικρότερη πιθανότητα να εμφανίσουν σύνδρομο Εργασιακής

Εξουθένωσης, χωρίς όμως να απουσιάζουν σε έτερες έρευνες και ενδείξεις μη συσχέτισης της εργασιακής εμπειρίας με την συχνότητα εμφάνισης του φαινομένου.

2.5.1.2 Προσωπικότητα

Είναι καθολικά αποδεκτό ότι η Εργασιακή Εξουθένωση είναι ένα εργασιακό φαινόμενο το οποίο πηγάζει κατά κύριο λόγο από το εργασιακό περιβάλλον (Barber and Iwai, 1996; Thomsen et al., 1999; Maslach and Leiter, 1997).

Παρόλα αυτά είναι εμφανές ότι το φαινόμενο παρουσιάζει ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο εμφάνισης σε άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται ως εργασιομανείς, τα οποία είναι ενθουσιώδεις με υψηλούς στόχους και τα οποία συχνά χαρακτηρίζονται ως stress junkies. Χαρακτηριστικά αυτός ο τύπος εργαζομένων ξεκινάει με φιλοδοξίες και περίσσια ενέργειας δουλεύοντας σκληρά προς τον σκοπό ανεξαρτήτως κόστους και θεωρούν ότι είναι οι πυλώνες ενός οργανισμού ο οποίος χωρίς αυτούς θα κατέρρεε.

Χωρίς να είναι ομόφωνη, η βιβλιογραφία καταλήγει ότι η εμφάνιση του συνδρόμου είναι πιο συχνή σε άτομα τα οποία διαθέτουν έστω ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ευαίσθητοι και συμπονετικοί (Burke and Richardson, 1996)
- Αγχώδεις και εμμονικοί (Burke and Richardson, 1996)
- Τρέφουν μη ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την καριέρα τους (Casserley and Megginson, 2009)
- Τελειομανείς (D'Souza et al., 2011).

Επιπλέον, παρατηρείται ότι επιρρεπείς στο φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αυτοπροσδιορίζονται και αναζητούν την επιβεβαίωση μέσα από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί συνήθως αποτυγχάνουν να θέσουν ευδιάκριτα όρια μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής και εκλαμβάνουν τις προσωπικές τους θυσίες ως απαραίτητες για την εκπλήρωση του έργου τους,

παραβλέποντας όμως τις όποιες ψυχικές και σωματικές τους ανάγκες. Οι ίδιοι εργαζόμενοι έχει παρατηρηθεί ότι διαθέτουν μειωμένη στοχαστική ικανότητα, με αποτέλεσμα να αντιδρούν μόνο σε εξωτερικά ερεθίσματα (ακριβείς οδηγίες και διαταγές), χωρίς όμως να είναι σε θέση να συζητούν, να αξιολογούν και να ερμηνεύουν τα αποτελέσματα αυτά και ως εκ τούτου στερούνται ελέγχου και δυνατότητας λήψης αποφάσεων.

Ως θετικό συνεκτιμάται ότι τα άτομα τα οποία έχουν υποστεί Εργασιακή Εξουθένωση, αντιλαμβάνονται το βίωμα του φαινομένου. Όταν δε ερωτώνται για την εμπειρία τους κατά την διάρκεια του συνδρόμου, αναφέρουν ότι την στιγμή όπου το βίωναν, επικεντρώνονταν μόνο στα άμεσα προβλήματα όπου εμφανίζονταν κατά την διάρκεια της εργασία τους, καθώς το αίσθημα εξουθένωσης το οποίο ένιωθαν τους καθιστούσε ανίκανους για οτιδήποτε άλλο.

Εκείνοι που επίσης δεικνύουν ευαισθησία, όχι μόνο στο σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης αλλά και σε έτερες ψυχολογικές διαταραχές, είναι οι νευρωτικοί καθώς έχουν εγγενή αίσθημα ανησυχίας και λύπης, ενώ οι συναισθηματικές διακυμάνσεις τους δεν τους επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση του στρες καθιστώντας τους επιρρεπείς στο φαινόμενο. (Cano- García, Padilla-Muñoz, and Carrasco-Ortiz, 2005, p. 937; Watson et al., 1994).

Έτερη κατηγορία είναι οι εσωστρεφείς, οι οποίοι λόγω της παθητικής στάσης τους δεικνύουν αδιαφορία προς τις κοινωνικές συναναστροφές και συνήθως είναι αρνητικά προκατειλημμένοι απέναντι στους συνεργάτες τους, στάση η οποία εμφανίζει συνάφεια και με τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου.

Τέλος ένα από τα ατομικά χαρακτηριστικά το οποίο φαίνεται να έχει ευεργετική επίδραση είναι η σκληρότητα-ανθεκτικότητα του ατόμου. Τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο, είναι ανοιχτοί σε προκλήσεις και επενδύουν σε δραστηριότητες και νέες εμπειρίες. Τα παραπάνω θεωρούνται ότι συμβάλλουν στην επιτυχή διαχείριση στρεσογόνων καταστάσεων ενώ κατά κανόνα αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να μην αντιλαμβάνονται τα διάφορα προβλήματα ως απειλή για εκείνους και κατά συνέπεια τα θεωρούν ήσσονος σημασίας.

2.5.1.3 Εστίαση Ελέγχου

Η εστίαση ελέγχου σχετίζεται με τις θεωρήσεις του ατόμου γύρω από το μέλλον και το ποιος ή τι έχει τον έλεγχο των μελλοντικών γεγονότων. Τα άτομα τα οποία διαθέτουν εσωτερική εστίαση ελέγχου θεωρούν ότι μπορούν να ελέγξουν και αν απαιτείται να αλλάξουν το εργασιακό τους περιβάλλον, δημιουργώντας τους αίσθημα ασφαλείας καθώς νιώθουν ότι τα γεγονότα τα οποία λαμβάνουν χώρα είναι αποτέλεσμα των πράξεων και της συμπεριφοράς τους ενώ παράλληλα πιστεύουν ότι διαθέτουν την δύναμη για να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές.

Στον αντίποδα, τα άτομα τα οποία έχουν εξωτερική εστίαση ελέγχου νιώθουν ότι οι καθοριστικές δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν το περιβάλλον και κατ' επέκταση το μέλλον τους βρίσκονται εκτός της σφαίρας επιρροής τους. Η εξωτερική δύναμη μπορεί να προέρχεται από άλλους ανθρώπους, οργανισμούς ή ακόμα και έννοιες όπως τύχη ή η μοίρα. Σύμφωνα με έρευνες οι εργαζόμενοι με εξωτερική εστίαση ελέγχου θεωρούνται πιο ευάλωτοι στην Εργασιακή Εξουθένωση.

2.5.1.4 Φύλο

Οι μέχρι τώρα έρευνες δεν έχουν επιτρέψει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με την επίδραση του φύλου στο σύνδρομο. Στις περισσότερες των περιπτώσεων τα αποτελέσματα της μίας έρευνας αντικρούουν τα αποτελέσματα της επόμενης χωρίς να είναι δυνατόν επί του παρόντος να συγκλίνουμε πιο φύλο επηρεάζεται ευκολότερα από το σύνδρομο. Οι πιο πρόσφατες έρευνες τείνουν στο συμπέρασμα ότι το θήλυ προσωπικό θα αναφέρει με μεγαλύτερη ευκολία το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης ενώ παράλληλα θα εντοπίσει στον εαυτό τους την Συναισθηματική Εξουθένωση. Απεναντίας από τον ανδρικό πληθυσμό είναι πιθανότερο να αναφερθεί η Αποπροσωποποίηση.

2.5.1.5 Σύγκρουση Εργασιακής - Προσωπικής Ζωής

Το φαινόμενο εμφανίζεται όταν η εργασιακή ζωή του εργαζομένου επιδρά αρνητικά στην προσωπική ζωή του. Πρακτικά θα το ορίζαμε ως την σύγκρουση ρόλων την οποία βιώνει ένα άτομο όταν οι διάφορες πτυχές της εργασίας του και της προσωπικής του ζωής είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, υποβάλλοντας το άτομο σε ένα συνεχές στρες, το οποίο αδυνατεί να αποβάλλει ακόμα και στην προσωπική του ζωή.

Η σύγκρουση λαμβάνει χώρα όταν μια εργασιακή υποχρέωση δημιουργεί την απαίτηση στο άτομο να απωλέσει μία προσωπική υποχρέωση (εξωτερική σύγκρουση) ή όταν το άτομο δεν μπορεί να σταματήσει να σκέφτεται την εργασία του (εσωτερική σύγκρουση). Οι εργαζόμενοι αυτοί δεν μπορούν να απολαύσουν στο μέγιστο την προσωπική ζωή τους και δεν δύναται να βρουν καταφύγιο από τα καθημερινά εργασιακά άγχη, το οποίο τους καθιστά εξαιρετικά επιρρεπείς στην Εργασιακή Εξουθένωση (Peeters et al., 2005).

Επιπλέον, αντίστοιχο αρνητικό πρόσημο έχει και η ανάμειξη της προσωπικής με την εργασιακή ζωή με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στην αποδοτικότητα της σκέψης, της συγκέντρωσης και της εκτέλεσης των διάφορων εργασιών, από αυτή την κατηγορία εργαζομένων (Demerouti et al., 2007).

Ο παράγοντας αυτός δεικνύει να έχει σημαντική βαρύτητα καθώς τα άτομα τα οποία επηρεάζονται από την σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής τους, εμφανίζουν σχεδόν διπλάσια πιθανότητα να απευθυνθούν σε κάποιον ειδικό ψυχικής υγείας ή σε κάποιο κέντρο υγείας, σε σχέση με τους υπόλοιπους συνεργάτες τους.

Συγκεκριμένα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι στους οποίους εντοπίστηκε σύγκρουση εργασιακής και προσωπικής ζωής έχουν:

- 5,6 φορές μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης Εργασιακής Εξουθένωσης.
- 2,4 φορές μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης καταθλιπτικής διάθεσης.
- 2,3 φορές μεγαλύτερη πιθανότητα να αναφέρουν υψηλά επίπεδα στρες.
- Μεγαλύτερη πιθανότητα να απουσιάσουν απρόσμενα από την εργασία.

- Μεγαλύτερη πιθανότητα να αναζητήσουν νέα εργασία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, όταν είναι επιθυμητή η ανάμειξη της εργασίας με την προσωπική ζωή, από τον ίδιο τον εργαζόμενο, τότε μειώνονται δραστικά οι πιθανότητες εμφάνισης του συνδρόμου. Έτσι για παράδειγμα, οι πολλές ώρες εργασίας και οι υπερωρίες δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσουν σε Εργασιακή Εξουθένωση, με την προϋπόθεση ότι είναι συμβατό με τις επιθυμίες του εργαζομένου και όχι άμεσα ή έμμεσα επιβεβλημένο από τον εργοδότη.

2.5.1.6 Προσδοκίες

Επί του παρόντος δεν έχει καταστεί σαφές εάν οι υψηλές προσδοκίες δύναται να οδηγήσουν σε σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης. Εκτιμάται ότι ο λόγος που δεν επιτράπηκε η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων γύρω από το θέμα είναι η αδυναμία ορισμού των προσδοκιών. Σε κάποιες περιπτώσεις οι προσδοκίες περιγράφονται ως ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, αυξημένη ατομική αποδοτικότητα, μια εργασία πρόκληση ή ακόμα και ο βαθμός ελέγχου του εργαζομένου επί της εργασίας.

Παρόλα αυτά δύναται να περιλαμβάνει και πιο γενικές και φιλοσοφικές προσεγγίσεις όπως το ποια είναι η σημαντικότητα και το νόημα της εργασίας ενώ στις νέες γενιές εμφανίζεται αρκετά συχνά και η επιδίωξη αυξημένης επίδρασης της εργασίας τους στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν καταφέρει να πείσουν τους εαυτούς τους ότι η εργασία τους είναι ουσιώδης και σημαντική εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα απέναντι στο σύνδρομο.

Παρότι η επίδραση των προσδοκιών δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς στην παγκόσμια βιβλιογραφία, οι επιστήμονες του κλάδου συγκλίνουν στην πεποίθηση ότι οι προσδοκίες για το πως περιμένει ο εργαζόμενος μία εργασία σε σχέση το πως πραγματικά είναι αποτελούν έναν από τους κύριους παράγοντες εμφάνισης του φαινομένου. Είναι όμως ευκόλως κατανοητό ότι καμία εταιρία δεν θα επιδιώξει να προσλάβει εργαζόμενους με χαμηλές προσδοκίες. Για αυτόν τον λόγο η βέλτιστη προσέγγιση μιας ασυμφωνίας μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας σε έναν οργανισμό δεικνύει να βασίζεται στην διατύπωση κατάλληλων μοντέλων ενημέρωσης των υποψηφίων εργαζομένων, πριν καν προσληφθούν, με σκοπό να μετριαστούν οι

υψηλές προσδοκίες των εργαζομένων και να περιορίσουν την μετέπειτα απογοήτευση τους.

2.5.2 Περιβαλλοντικοί και Οργανωσιακοί Παράγοντες

2.5.2.1 Φόρτος Εργασίας - Υπερεργασίας

Η υπερφόρτωση των εργαζομένων, οι υπερβολικές απαιτήσεις και τα πιεστικά χρονοδιαγράμματα έχει αποδειχτεί ότι επιδρούν καθοριστικά στην Συναισθηματική Εξουθένωση (Schaufeli and Enzmann, 1998; Maslach et al., 2001; Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2005).

Οι Maslach και Leiter είχαν χαρακτηριστικά εξηγήσει ότι

«είναι σχεδόν αδύνατο να βρει ο εργαζόμενος καταφύγιο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η μία απαίτηση διαδέχεται την επόμενη, πριν καν ολοκληρωθεί η προηγούμενη με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην προλαβαίνουν να ανασάνουν. Φαντάζεις και οι οργανισμοί διερευνούν εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλεύουν συνέχεια στα κόκκινα. Όμως χωρίς χρόνο για ανάκαμψη, οι εργαζόμενοι νιώθουν την κόπωση να συσσωρεύεται. Εάν οι επιπρόσθετες απαιτήσεις συνοδεύονταν με περαιτέρω υποστήριξη και πόρους τότε ο αυξημένος φόρτος θα μετατρέπεται σε ευκαιρία. Αλλά η απεγνωσμένη προσπάθεια των εταιριών για οικονομική επιβίωση συνήθως συνοδεύεται με στενότητα πόρων»

Όμως, ο εργασιακός φόρτος δεν αποτελεί μειονέκτημα μόνο για τον εργαζόμενο αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό. Ο αυξημένος φόρτος οδηγεί σε εκφυλισμό της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας, ενώ παράλληλα επιταχύνει την επιδείνωση της κουλτούρας της. Αυτό παρατηρείται καθώς υπάρχει ελλειμματική θέληση για εργασία και ταυτόχρονα αποφυγή σύναψης και διατήρησης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα το χαμηλό ηθικό και μηδενικό κίνητρο.

Ο υπερβολικός φόρτος μπορεί να είναι είτε ποσοτικός (πολλές δραστηριότητες σε στενό χρονικό πλαίσιο) είτε ποιοτικός (εργασία υψηλής πολυπλοκότητας με

απαίτηση υψηλής συγκέντρωσης). Ως κοινός παρονομαστής για τον περιορισμό της Εργασιακής Εξουθένωσης από τα πιεστικά χρονοδιαγράμματα και τον υψηλό φόρτο εργασίας είναι η παροχή ευκαιριών για ξεκούραση στους εργαζομένους και η παροχή επαρκών πόρων για την διεκπεραίωση των απαραίτητων δραστηριοτήτων.

2.5.2.2 Χαμηλός Εργασιακός Φόρτος - Υπολειτουργικότητα

Σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση εξαιρετικά μεγάλη επίδραση στην Εργασιακή Εξουθένωση δεν έχει μόνο η υπερφόρτωση ενός εργαζομένου αλλά και η έλλειψη εργασιακού φόρτου καθώς προκαλούν εξίσου υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες. Ως υπολειτουργικότητα λοιπόν θεωρούμε την κατάσταση εκείνη όπου η εργασία:

- Δεν είναι επαρκώς απαιτητική
- Δεν έχει επαρκή όγκο
- Δεν προκαλεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου

Από αρκετούς μελετητές το σύνδρομο για αυτήν την υποπερίπτωση ονομάζεται αντί για Burnout, Boreout το οποίο στηρίζεται στην υπολειτουργικότητα των εργαζομένων. (Uchtmann, 2012). Το 2008 είχε εκτιμηθεί από τον ερευνητή Peter Werder ότι σχεδόν το 15% του προσωπικού σε γραφεία πάσχουν από Boreout / Εργασιακή Εξουθένωση ενώ σε έρευνα που διεξήχθη το 2005 σε 10.000 Αμερικάνους εργαζομένους το ένα τρίτο δήλωσε ότι σπαταλούσαν τον περίσσιο χρόνο κατά το ωράριο τους γιατί δεν είχαν αρκετές εργασίες να διεκπεραιώσουν. Κατά τον σπαταλούμενο χρόνο το 45% των εργαζομένων περιηγείται στο διαδίκτυο ενώ το 24% κοινωνικοποιείται με τους συναδέλφους του.

Όπως και στην Εργασιακή Εξουθένωση, έτσι και εδώ οι εργαζόμενοι είναι μελαγχολικοί, εμφανίζουν δυσκολία στον ύπνο, έλλειψη κινήτρων και νιώθουν ανίκανοι να απολαύσουν την ζωή. Παράλληλα εμφανίζουν και τα συνήθη σωματικά συμπτώματα όπως στομαχικές διαταραχές, κόπωση και πονοκεφάλους.

Σύμφωνα με τον Boyes (2007) αυτή κατάσταση είναι πιο δύσκολη από όσο νομίζουμε:

«Την σήμερον ημέρα είναι πιο εύκολο να εκμυστηρευτείς ότι είσαι αλκοολικός στο αφεντικό σου, παρά να αναφέρεις ότι δεν αξιοποιείσαι επαρκώς. Παρότι το Burnout και το στρες είναι κοινωνικά αποδεκτά, το Boreout θεωρείται τεμπελιά... Το Boreout λειτουργεί ως εξής: ο προϊστάμενος δεν αναθέτει εργασίες. Οι απογοητευμένοι εργαζόμενοι επιζητούν περισσότερο φόρτο αλλά τους ανατίθεται μόνο βαρετές και διεκπεραιωτικές εργασίες. Σταδιακά σταματούν να επιζητούν εργασία και αναζητούν τρόπους να απλώσουν της υπάρχουσες δραστηριότητες στο εργάσιμο τους. Αλλά η υποκρισία αυτή κάποια στιγμή τους καταβάλλει ενώ παράλληλα φθείρει την αυτοεκτίμησή τους. Αποτέλεσμα: ο συγκεντρωτικός προϊστάμενος οδεύει προς το Burnout ενώ κάποιοι από τους εργαζομένους του είναι στο όριο του Boreout. Τα συμπτώματα είναι σχεδόν ίδια.

Κατά αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι γεμίζουν τον χρόνο τους σερφάροντας στο διαδίκτυο, επικοινωνώντας μέσω social networks κλπ, δραστηριότητες οι οποίες δεν δύναται να καλύψουν το κενό που δημιουργούν η έλλειψη ενασχόλησης και πρόκλησης ενδιαφέροντος από την εργασία τους. Φοβούμενοι την αντίδραση των ανωτέρων τους δεν μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευσή τους στην διοίκηση. Οι ειδικοί εκτιμούν ότι στην ανωτέρω κατάσταση η αναζήτηση εργασίας αποτελεί μονόδρομο δεδομένης της αδυναμίας επικοινωνίας με τους προϊσταμένους τους.

2.5.2.3 Τύπος Εργασίας

Για πολλές δεκαετίες υπήρχε η εκτίμηση ότι η Εργασιακή Εξουθένωση αφορούσε αυστηρά τις πληθυσμιακές ομάδες οι οποίες είχαν άμεση συνδιαλλαγή με ανθρώπους, και ειδικότερα όταν οι άνθρωποι αυτοί είχαν ανάγκη εμπάθειας και ενσυναίσθησης (Maslach et al.,2001). Κινούμενοι επ' αυτού του άξονα η κύρια εστίαση της επιστημονικής κοινότητας βρισκόταν στους επαγγελματίες υγείας και τους δασκάλους. Η ανωτέρω θεώρηση μεταβλήθηκε ελαφρώς όταν άρχισε να περιλαμβάνει και άλλα επαγγέλματα κοινωνικής προσφοράς, τα επονομαζόμενα και ως λειτουργήματα, εισάγοντας στο στόχαστρο των ερευνητών επαγγέλματα όπως τα Σώματα Ασφαλείας.

Σήμερα οι έρευνες αυτές έχουν επεκταθεί σε ένα τεράστιο εύρος επαγγελματιών καθώς έχει διαπιστωθεί ότι το φαινόμενο δεν περιορίζεται στις παραπάνω περιπτώσεις

(Norlund et al., 2010). Η αναγνώριση του φαινομένου σε όλο το εύρος των απασχολήσεων έδωσε την δυνατότητα εισαγωγής ενός μέτρου σύγκρισης μεταξύ της επίδρασης του φαινομένου στα διάφορα επαγγέλματα. Από τις συγκρίσεις αυτές προκύπτει ότι τα επαγγέλματα κοινωνικής προσφοράς σκοράρουν υψηλότερα στο φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης, με τους δασκάλους (μετρούμενο στην κοινωνία των Ηνωμένων Πολιτειών) να εμφανίζουν τα υψηλότερα σκορ στην Συναισθηματική Εξουθένωση, στους επαγγελματίες υγείας να εμφανίζεται σε πιο ήπια μορφή ενώ στα σώματα ασφαλείας παρατηρούνται υψηλά επίπεδα Κυνισμού και Αποπροσωποποίησης (Schaufeli and Enzmann, 1998).

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ανωτέρω αποτελέσματα φαίνεται να έχουν καθολικό χαρακτήρα και να μην επηρεάζονται δραστικά από την χώρα στην οποία διεξάγονται οι έρευνες. Κατά την έρευνα τους οι Schaufeli και Buunk (2002) διαπίστωσαν ότι τα σκορ Εργασιακής Εξουθένωσης στην Ολλανδία, σε αντίστοιχα επαγγέλματα συνάδουν με αυτά στις Ηνωμένες Πολιτείες, καθώς παρατηρείται ότι οι προδιαγραφές και οι δυσκολίες των επαγγελμάτων είναι συχνά ανεξάρτητες της γεωγραφικής τοποθεσίας.

2.5.2.4 Φυσικό Περιβάλλον

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες επίδρασης στην Εργασιακή Εξουθένωση είναι το φυσικό περιβάλλον του εργαζομένου (Demerouti et al., 2001). Θεωρείται ότι ένα βεβαρυμμένο φυσικό περιβάλλον με έντονους θορύβους, ελλιπή φωτισμό, ακραίες θερμοκρασίες, μη ικανοποιητική υγιεινή και συνωστισμό είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε Εργασιακή Εξουθένωση.

Από τις ήδη υπάρχουσες έρευνες έχει προκύψει ότι πηγή εργασιακού στρες και Εργασιακής Εξουθένωσης είναι η έκθεση σε εργασιακούς κινδύνους όπως η κακή ποιότητα αέρα (Leiter, 2005), ή ο κίνδυνος για πρόκληση τραυματισμού σε ένα μη ασφαλές περιβάλλον (Leiter, 2005; Day et al., 2009).

Επισημαίνεται ότι, καθώς το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης, είναι μια κατά βάση εσωτερική διεργασία του ατόμου η οποία επηρεάζεται από εσωγενείς και εξωγενείς παράγοντες, σημαντικό ρόλο παίζει η αντίληψη του ατόμου για το φυσικό περιβάλλον στο οποίο ζει, η οποία είναι συχνά ανεξάρτητη από τους κινδύνους και τις

δυσκολίες τις οποίες όντως αυτό ελλοχεύει. Έτσι παρατηρείται ότι η αντίληψη του φυσικού περιβάλλοντος αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων (Eide et al., 1985; Ulleberg and Rundmo, 1997).

Οι Cox και Tait (1991) περιέγραψαν ένα μοντέλο στο οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την σημαντικότητα των κινδύνων με βάση το πόσο επιβλαβές μπορεί να είναι ένα συμβάν, την πιθανότητα αυτό να συμβεί και τον έλεγχο που έχουν επί αυτού. Μέσα από την έρευνα προκύπτει ότι όσο περισσότερο έλεγχο αισθάνονται ότι έχουν, τόσο λιγότερο ευάλωτοι νιώθουν (Ferguson et al., 1994). Κατά συνέπεια η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση, σε συνδυασμό με την εφαρμογή αυστηρών προδιαγραφών και διαδικασιών μπορούν μειώσουν δραστικά την αίσθηση έλλειψης ελέγχου, (Leiter and Robichaud, 1997), με αποτέλεσμα την μείωση εμφάνισης του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης.

2.5.2.5 Συγκρούσεις

Αν και τα αίτια εμφάνισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο ποικίλουν, η αίσθηση ενός εργαζομένου ότι έχει μεγάλο εργασιακό φόρτο και ελάχιστους πόρους για να την διεκπεραιώσει είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε διαπροσωπικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Maslach et al., 2001), οι οποίες μπορεί να είναι είτε μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και των αποδεκτών των υπηρεσιών τους.

Προς αποφυγή του φαινομένου είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να λαμβάνει υποστήριξη από τον εργασιακό του κύκλο ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί καλύτερα τα άγχη της εργασίας. Είναι εμφανές ότι η ύπαρξη συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου συνεπάγεται μειωμένη αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία (Abrahamson et al., 2009), και επιταχύνει την εμφάνιση Εργασιακής Εξουθένωσης (Embriaco et al., 2007). Άξιο προσοχής είναι ότι οι συγκρούσεις δεν απαιτείται να είναι συνεχής για να παρατηρήσουμε τις δυσάρεστες συνέπειες τους. Συγκρούσεις σποραδικές αλλά εξαιρετικά συναισθηματικά φορτισμένες, δύναται να οδηγήσουν σε αντίστοιχα αποτελέσματα (Brotheridge and Grandey, 2002).

2.5.2.6 Σύγκρουση και ασάφεια εργασιακών ρόλων

Ο όρος ασάφεια ρόλου χρησιμοποιείται για να περιγράψει την έλλειψη διαύγειας και βεβαιότητας ως προς το τι αναμένεται από κάποιον σε ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο συνήθως οφείλεται σε γενικευμένα job descriptions ή/και αβέβαιους και συγκρουόμενους εργασιακούς στόχους. Έτσι οι περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι, οι οποίοι καταβάλουν προσπάθεια για την ολοκλήρωση κάποιου project, για να δουν εν καιρώ ότι δεν αποτελεί προτεραιότητα του οργανισμού και εν τέλει δεν θα προχωρήσει πιθανότητα υπόκειται στην ασάφεια ρόλων. Άλλες περιπτώσεις όπου υφίσταται πιθανότητα οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν την ασάφεια ρόλων είναι όταν για παράδειγμα αδυνατούν να αντιληφθούν το πεδίο εφαρμογής των προϊόντων της δουλειάς τους, δεν καταλαβαίνουν τις παραμέτρους της εργασίας τους, δεν γνωρίζουν τους στόχους τους οποίους θα πρέπει επιδιώκουν ή ποιες θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες τις οποίες θα πρέπει να θέτουν.

Η σύγκρουση ρόλων περιλαμβάνει τις συγκρουόμενες και ασύμβατες απαιτήσεις μιας εργασίας προς έναν εργαζόμενο. Παραδείγματα τέτοιων αντιφατικών απαιτήσεων μπορεί να είναι η απαίτηση να είναι ένας εργαζόμενος, παράλληλα, και προϊστάμενος και φίλος με το προσωπικό. Μία άλλη περίπτωση σύγκρουσης, η οποία πολύ συχνά παρουσιάζεται σε αρκετούς οργανισμούς, είναι η ασυμβίβαστη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με παράλληλη απαίτησης μείωσης κόστους. Τέλος σύγκρουση ρόλων αποτελεί και η εκτέλεση μιας εργασίας η οποία αντιτίθεται στο αξιακό σύστημα του εργαζομένου.

Όπου παρατηρείται υψηλή σύγκρουση και ασάφεια ρόλων, αναμένονται και υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης (Tunc and Kutanis, 2009).

2.5.2.7 Αίσθηση Ελέγχου

Ένας εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει τον έλεγχο όταν είναι σε θέση να συμμετέχει και να επηρεάσει την λήψη απόφασης στον εργασιακό του χώρο, καθώς επίσης και να δύναται να έχει κάποια εργασιακή αυτονομία. Ο έλεγχος όμως δεν σχετίζεται μόνο με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του, αλλά και σε πιο απλές

καθημερινές αποφάσεις όπως ο χρόνος του διαλείμματός του ή το πότε μπορεί να προγραμματίσει την άδεια του.

Η αίσθηση ελέγχου είναι εξαιρετικά σημαντική τόσο για την σωματική όσο και για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Μέσα από έρευνες έχει προκύψει ότι όσο χαμηλότερα βρίσκεται ο εργαζόμενος στην ιεραρχία τόσο υψηλότερες οι πιθανότητες εμφάνισης σωματικών και ψυχικών ασθενειών συμπεριλαμβανόμενων καρδιακών, αναπνευστικών και πεπτικών δυσλειτουργιών ενώ παρατηρούνται και υψηλά ποσοστά κατάθλιψης και αυτοκτονικού ιδεασμού. Οι εργαζόμενοι στα κατώτερα στρώματα ιεραρχίας έχουν πιθανότητα θανάτου τέσσερις φορές μεγαλύτερη και στα ενδιάμεσα στρώματα δύο φορές μεγαλύτερη σε σχέση με τα υψηλά ιστάμενα στελέχη. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι κύριο αίτιο των παραπάνω διαφοροποιήσεων ήταν το συνεχές στρες λόγω έλλειψης αυτονομίας, συμπεραίνοντας ότι η διοχέτευση περισσότερου ελέγχου θα βελτιώνει την υγεία τους (Contenta, 2010).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στις οργανωσιακές αποφάσεις αισθάνονται πιο αποτελεσματικοί και δεικνύουν χαμηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Εξουθένωσης.

Όσον αφορά την Εργασιακή Εξουθένωση και σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλή εργασιακή αυτονομία και έλεγχο διατρέχουν σοβαρό κίνδυνο (Paine, 1982; Glass et al., 1993).

Τι θεωρείται όμως έλλειψη ελέγχου; Το πρόβλημα έλλειψης ελέγχου παίρνει πολλές μορφές με την συχνότερη να είναι είτε προϊστάμενοι οι οποίοι εξασκούν πιεστικό micromanagement, είτε οργανισμοί οι οποίοι αποκλείουν τους εργαζομένους τους από σημαντικές αποφάσεις. Η έλλειψη ελέγχου είναι ιδιαίτερα αγχωτική για τον εργαζόμενο όταν υφίσταται παράλληλα με μειώσεις προσωπικού ή αναδιοργάνωση. Όπως επισήμαναν οι Maslach και Leiter (1997), σε εργαζόμενους στερούμενων ελέγχου δεν τους επιτρέπεται να λαμβάνουν πρωτοβουλία για επίλυση των αναδυόμενων προβλημάτων, με αποτέλεσμα να αναγκάζονται, ακόμα και για ευτελή ζητήματα, να διέρχονται από την άκαμπτη ιεραρχία του οργανισμού. Από ένα διάστημα και μετά η χρήση της «νόμιμης» οδού για την επίλυση των προβλημάτων θα γίνει εξουθενωτική και προβληματική. Έτσι γεννιέται ο φαύλος κύκλος ενός οργανισμού ο οποίος υποφέρει διότι δεν γίνεται αποδέκτης των προβλημάτων που γεννιούνται καθώς οι εργαζόμενοι

είτε τα αγνοούν, είτε τον παρακάμπτουν, ώστε να καταφέρουν να επιτελέσουν το έργο τους. Παράλληλα οι εργαζόμενοι υποφέρουν από το πρόσθετο άγχος της επίλυσης των προβλημάτων ενώ παράλληλα είναι παράτυποι ως προς τον οργανισμό. Μετά από ικανό αριθμό ετών τα προβλήματα τα οποία δεν επιλύθηκαν από τον οργανισμό συσσωρεύτηκαν σε τέτοιο βαθμό, όπου η ενδεδειγμένη λειτουργία είναι τόσο παρωχημένη και μη λειτουργική όπου ο οργανισμός απαιτεί από τον εργαζόμενο να εξακολουθήσει το παράτυπο έργο του, αδυνατώντας να του παρέχει ουσιαστική βοήθεια.

2.5.2.8 Κοινωνική Υποστήριξη

Ως κοινωνική υποστήριξη ορίζουμε την ανταλλαγή πόρων μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων η οποία εκλαμβάνεται κατ' ελάχιστο, είτε από τον πάροχο, είτε τον αποδέκτη, ότι ως στόχο έχει την ενίσχυση της ευημερίας του αποδέκτη (Shumaker and Brownell, 1984). Η παραπάνω διεργασία ενισχύει το αίσθημα του ανήκειν καθώς τα άτομα νιώθουν ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι νοιάζονται για τις ανάγκες τους και μπορούν να βασιστούν σε αυτούς, είτε για ψυχολογική είτε και για απτή βοήθεια όπως η διοχέτευση πόρων.

Σύμφωνα με τους Pines και Aronson (1988) θα πρέπει να δίδεται βαρύτητα στην κοινωνική υποστήριξη καθώς αποτελεί έναν πολύ βασικό μοχλό για την δημιουργία και την διατήρηση μίας υγιούς κουλτούρας εντός του οργανισμού. Σύμφωνα με την θεωρία τους όλα τα άτομα διψούν για αναγνώριση και εκτίμηση. Ταυτόχρονα όμως έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι οι οποίοι νιώθουν ότι δεν εκτιμώνται, είναι σχεδόν απίθανο να εκφράσουν αντίστοιχα την εκτίμησή τους σε άλλο μέλος του οργανισμού. Ευθύς αμέσως διαφαίνεται η δημιουργία ενός φαύλου κύκλου. Πως είναι όμως δυνατόν να σπάσει αυτός ο κύκλος; Η εμπειρία έχει δείξει ότι ένας από τους αποδοτικότερους τρόπους να εκμαιεύσει κάποιος την προσοχή και την υποστήριξη των συνεργατών του, είναι να αρχίσει να εκφράζει πρώτος την εκτίμηση και υποστήριξη του στην εργασία των συναδέλφων του. Με τον παραπάνω τρόπο, όταν οι εργαζόμενοι αυτοβούλως προσπαθούν να εκφράσουν την απαιτούμενη, για τον αποδέκτη, υποστήριξη και εκτίμηση τότε η δράση αυτή ολοένα εξαπλώνεται με αποτέλεσμα να επιστρέφει εν τέλει στους ίδιους. Σημαντικό είναι να επισημανθεί ότι η παραπάνω πρακτική συνεισφέρει

στην ανάπτυξη της αμοιβαίας εκτίμησης μεταξύ των συναδέλφων, μειώνοντας έτσι τη ανάγκη για εκτίμηση από τα ανώτερα κλιμάκια. Η ανάπτυξη εκτίμησης μεταξύ συναδέλφων είναι εύκολο να τεθεί σε εφαρμογή μέσω προγραμμάτων ενθάρρυνσης και παροχής θετικής ανάδρασης εντός των ομάδων, ενώ στον αντίποδα η εκτίμηση από τα ανώτερα κλιμάκια είναι σχεδόν αδύνατον να θεσμοθετηθεί.

Όπως είναι εύκολα κατανοητό η ύπαρξη ή μη κοινωνικής υποστήριξης αποτελεί έναν αξιόπιστο δείκτη πρόβλεψης για το υπό μελέτη φαινόμενο, καθώς θεωρείται ότι η κοινωνική υποστήριξη αποτελεί έναν αποσβεστήρα μεταξύ του εργασιακού στρες και του εργαζόμενου (Kalimo et al., 2003). Παρότι οι έρευνες δεν συγκλίνουν απόλυτα ως προς τον βαθμό επίδρασης της, επί του παρόντος είναι κοινώς αποδεκτό ότι ιδιαίτερα στους νέους εργαζομένους, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους τους είναι εξαιρετικά σημαντική και η αποδοτικότητα διαχείρισης του υψηλού εργασιακού στρες που βιώνουν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενθάρρυνση την οποία δέχονται. Στον αντίποδα οι εμπειρότεροι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι πλέον πιο ανεξάρτητοι, διαχειρίζονται διαφορετικά τα εργασιακά άγχη. Τέλος οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν δημιουργήσει κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους ή ακόμα και δίκτυο με κοινά ενδιαφέροντα και προβληματισμούς παρουσιάζουν χαμηλότερα σκορ στους τομείς της Συναισθηματικής Εξουθένωσης και της Αποπροσωποποίησης (Halbesleben and Buckley, 2006; Ross et al., 1989).

2.5.2.9 Αμοιβαιότητα

Ο όρος αμοιβαιότητα περιλαμβάνει την επένδυση του ενός ατόμου σε μία σχέση με κάποιο τρίτο άτομο και κατά πόσο και σε ποια έκταση επιστρέφεται αυτή η επένδυση. Στην περίπτωση της εργασίας οι εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν περισσότερο από όσα τους επιστρέφονται έχουν υψηλή πιθανότητα εμφάνισης Εργασιακής Εξουθένωσης. Πολλές έρευνες, οι οποίες αφορούν κατά κύριο λόγο επαγγέλματα προσφοράς - λειτουργήματα, έχουν επιβεβαιώσει την θετική συσχέτιση μεταξύ της έλλειψης αμοιβαιότητας και των τριών διαστάσεων της Εργασιακής Εξουθένωσης.

Η έλλειψη αμοιβαιότητας μπορεί να αφορά τόσο την έλλειψη αναγνώρισης της κοινωνικής προσφοράς τους από τους αποδέκτες αυτής όσο και την αίσθηση μη επαρκούς ανταμοιβής μέσα από τον ίδιο τον χώρο της εργασίας. Και οι δύο παραπάνω περιπτώσεις αυξάνουν δραστικά την πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου. (Kor et al., 1999; Van Horn et al., 2001).

Οι εργαζόμενοι επιζητούν την αποζημίωση της συνεισφοράς τους (χρόνο, προσπάθεια, αφοσίωση, ικανότητα) από τον οργανισμό όπου εργάζονται και ευελπιστούν να λάβουν ευγνωμοσύνη, βελτιωμένες αποδοχές ή κύρος. Η ύπαρξη ή μη αυτής της αμοιβαιότητας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την Συναισθηματική Εξουθένωση και την Αποπροσωποποίηση (Rose et al., 2010).

Όταν παρατηρείται ανισορροπία ή ανισότητα μεταξύ των προσφερόμενων και των προσλαμβανόμενων οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να επαναφέρουν την ισορροπία. Όταν αποτύχουν, βιώνουν εξαιρετικά μεγάλη απογοήτευση και δυσφορία. Σύμφωνα μάλιστα με την έρευνα που διεξήχθη από την Rose (2010) οι εργαζόμενοι βιώνουν ακόμα πιο έντονα τα παραπάνω συναισθήματα όταν η έλλειψη αμοιβαιότητας πηγάζει από τον ίδιο τον οργανισμό, σε σχέση με τις περιπτώσεις όπου πηγάζει από συναδέλφους ή και τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους.

Όπως σχολίασαν οι Maslach, Schaufeli and Leiter (2001) οι συνθήκες εργασίας καθορίζονται από το γενικότερο κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό πλαίσιο. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον πλαίσιο έχουν σημαντικές επιδράσεις στην ζωή των εργαζομένων. Αν για παράδειγμα αξιολογηθεί η μεγάλη ακρίβεια της σημερινής εποχής σε συνδυασμό με τις παράλληλες αυξήσεις μισθών στην χώρα παρατηρείται ότι είναι αρκετά δύσκολο να διατηρήσουν το κοινωνικό τους status και το κεκτημένο life style τους οι εργαζόμενοι, των οποίων οι μισθοί δεν ακολούθησαν την ροή της οικονομίας. Ως εκ τούτου νιώθουν ότι ο εργοδότης τους αθέτησε το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο είναι η πεποίθηση του εργαζομένου ότι προσφέρει σύμφωνα με τις υποσχέσεις του εργοδότη (όπως ο εργαζόμενος τις εξέλαβε), υποσχέσεις δηλαδή περί αμοιβαίας ανταλλαγής. Έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι προσφέρουν παραπάνω (χρόνο, προσπάθεια, ικανότητες και ευελιξία) ενώ ταυτόχρονα τα λαμβανόμενα ως αντιστοιχία είναι σαφώς λιγότερα. Εφόσον λοιπόν οι δυνατότητες οικονομικής ανέλιξης είναι εξαφανισμένες και παράλληλα οι ομότιμοι τους στην αγορά εργασίας απολαμβάνουν

καλύτερες προδιαγραφές, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν υφίσταται αμοιβαιότητα στην συναλλαγή τους και ως εκ τούτου το ψυχολογικό συμβόλαιο αναιρείται. Η παράβαση αυτή είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε Εργασιακή Εξουθένωση και αποχώρηση του εργαζόμενου.

2.5.2.10 Κοινωνική σύγκριση

Η κοινωνική σύγκριση ορίζεται ως η σύγκριση που κάνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους ομότιμους τους. Οι εργαζόμενοι θεωρητικά βιώνουν στρες όταν βλέπουν άλλους συναδέλφους να λαμβάνουν καλύτερη αντιμετώπιση και απολαβές από εκείνους.

Ενώ η έρευνα έχει κατασταλάξει ότι η σύγκριση με συναδέλφους έχει εν γένει αρνητική επίδραση στον εργαζόμενο ασχέτως εάν ο συνάδελφος τους είναι σε καλύτερη ή χειρότερη θέση από αυτούς, ο πιο επίφοβος συνδυασμός για την ψυχική υγεία ενός εργαζομένου, και συγκεκριμένα για την εμφάνιση Εργασιακής Εξουθένωσης, είναι όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι βρίσκεται μεταξύ αυτών που περνούν πιο δύσκολα από εκείνον και συγκρίνεται με αυτούς που περνούν καλύτερα από αυτόν (Brenninkmeijer et al., 2000; Carmona et al., 2006).

2.5.2.11 Ηγετικά Στυλ

Δεν αποτελεί έκπληξη ότι ο εργοδότης ή ο προϊστάμενος ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πηγή έντονων, αρνητικών συναισθημάτων στον χώρο εργασίας του δεύτερου. Στην επιστημονική κοινότητα υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή σύνδεση μεταξύ του ηγετικού στυλ, των αρνητικών συναισθημάτων, του άγχους και της Εργασιακής Εξουθένωσης. Σε μια έρευνα στην οποία οι εργαζόμενοι ανέφεραν γεγονότα, τα οποία αφορούν διοικητικές ενέργειες και τα οποία συσχετιζόνταν με θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, μόλις το 7% των εργαζομένων ανέφεραν γεγονότα τα οποία σχετιζόνταν με θετικά συναισθήματα έναντι του 22% των εργαζομένων οι οποίοι ανέφεραν γεγονότα αρνητικών συναισθημάτων (Basch and Fisher, 2000). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι ερωτώνται να θυμηθούν γεγονότα σχετικά με τους προϊστάμενους / διευθυντές τους

είναι πολύ πιθανότερο να ανακαλέσουν ένα αρνητικά φορτισμένο γεγονός (Dasborough, 2006).

Το στυλ ηγεσίας θεωρείται αξιόπιστο από τους εργαζομένους όταν από τον επικεφαλής εμπνέεται ένα αίσθημα εμπιστοσύνης. Αυτό συμβαίνει όταν ο ηγέτης:

- Κάνει αυτό το οποίο υποσχέθηκε.
- Εξηγεί τι θεωρεί σημαντικό.
- Μοιράζεται το όραμά του με την ομάδα του.

Οι εργαζόμενοι όταν νιώθουν εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη τους είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητήσουν τους στόχους του και δεν θα επιδιώξουν να αποφύγουν την υποβολή τους σε περαιτέρω εργασία ώστε να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι. Οι ηγέτες χαμηλής αξιοπιστίας, τείνουν απεναντίας να οδηγούν τους εργαζόμενους τους σε Εργασιακή Εξουθένωση (Gabris and Ihrke, 1996).

Οι ερευνητές αναζητούν επισταμένα να αναγνωρίσουν το ηγετικό στυλ το οποίο θα συνεισφέρει το λιγότερο δυνατόν στο εργασιακό άγχος. Τα επικρατέστερα είδη είναι τα ακόλουθα:

- Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ο ηγέτης προσπαθεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τον εργαζόμενο, εκμεταλλευόμενος την αντίληψη που έχει ο ίδιος ο εργαζόμενος για την αξία του στον χώρο της εργασίας καθώς επίσης και των μοναδικών συναισθηματικών και αναπτυξιακών αναγκών του κάθε εργαζομένου. Αυτοί οι ηγέτες δύναται να χρησιμοποιήσουν υλικά και ψυχολογικά ανταλλάγματα, δίνοντας όμως έμφαση στην ψυχολογική πλευρά μέσω θετικής ανάδρασης και επαίνων.

- Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία έχει τέσσερις υπό περιπτώσεις:

- ❖ Δυνητική επιβράβευση:
Περιλαμβάνει την παροχή κάποιας επιβράβευσης (π.χ. χρηματική, θετική κριτική, αριστείο) σε αντάλλαγμα για καλή εργασιακή απόδοση.
- ❖ Ενεργού ρόλου Management by exception:
Ο ηγέτης παρακολουθεί την εργασία του εργαζομένου του, και αν η απόδοση του αποκλίνει από τα επιθυμητά επίπεδα, επιβάλλονται διορθωτικά μέτρα υπό την μορφή αρνητικής αξιολόγησης, πειθαρχικού ελέγχου ή τιμωρίας.
- ❖ Παθητικού ρόλου Management by exception:
Ο ηγέτης δεν εμπλέκεται ενεργά στην παρακολούθηση της εργασία του εργαζομένου και επεμβαίνει μόνο όταν αντιληφθεί την παρέκκλιση από το αναμενόμενο αποτέλεσμα.
- ❖ Ελευθερία κινήσεων (Laissez- faire)
Αυτό το μοντέλο σε αντίθεση με τα προηγούμενα βασίζεται στην απουσία ηγεσίας. Ο όρος laissez-faire leadership χρησιμοποιείται για την περιγραφή μίας μη αυταρχικής μορφής διοίκησης εντός μίας επιχείρησης. Οι laissez-faire leaders χαρακτηρίζονται από την όσο το δυνατόν μικρότερη επιρροή και καθοδήγηση στους υφισταμένους τους, ενώ για την επιβολή ελέγχου επιλέγουν λιγότερο εμφανείς μεθόδους.

Εκ των ανωτέρω, βέλτιστο μοντέλο θεωρείται η Μετασχηματιστική Ηγεσία καθώς είναι συσχετισμένο με το χαμηλότερο εργασιακό στρες (Sosik and Godshalk, 2000). Παράλληλα έχει συσχετιστεί με αυξημένη αποδοτικότητα και αίσθηση ανήκειν σε σχέση με τα υπόλοιπα ηγετικά στυλ. Συμπληρωματικά οι Μετασχηματιστικοί Ηγέτες είναι λιγότερο πιθανόν να θεωρηθούν αγχωτικοί σε σχέση με τους Συναλλακτικούς Ηγέτες. Συνολικά η Μετασχηματιστική Ηγεσία θεωρείται ότι ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων και την Εργασιακή τους ικανοποίηση, μειώνοντας παράλληλα τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης (Weberg, 2010).

2.6 Σύνοψη

Το παρόν κεφάλαιο προσπαθεί να μέσα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή να μεταδώσει στον αναγνώστη την διαδρομή του φαινομένου μέσα στην τελευταία πενήνταετία.

Εν συνεχεία γίνεται ανάλυση του φαινομένου της Εργασιακής Εξουθένωσης ώστε να μπορέσει ο αναγνώστης να φτάσει σε εις βάθος κατανόηση του. Ως εκ τούτου δίνεται ο ορισμός του φαινομένου σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας και εν συνεχεία αναλύονται τα στάδια με τα οποία οδηγείται ένας εργαζόμενος στην Εργασιακή Εξουθένωση. Ενώ υπάρχουν διάφορα μοντέλα αναφορικά με την μετάβαση ενός υγιούς εργαζομένου σε έναν «καμένο» εργαζόμενο οι ομοιότητες των μοντέλων είναι μεγαλύτερες από τις διαφορές τους.

Η ανάλυση του φαινομένου δεν θα ήταν πλήρης εάν δεν γινόταν αναφορά στους παράγοντες που επιταχύνουν και επιβραδύνουν την ανάπτυξη του. Μέσα από την ανάλυση των σταδίων και των παραγόντων, και μετά από την κατανόηση του φαινομένου, σκοπός είναι ο αναγνώστης να δύναται σε αδρές γραμμές να αναγνωρίσει τους παράγοντες όπου επιδρούν στον χώρο εργασίας του και τους οποίους θα πρέπει να αυξήσει ή να ελαττώσει ώστε να επιτευχθεί μείωση του κινδύνου Εργασιακής Εξουθένωσης.

Κεφάλαιο 3^ο – Αναγνώριση Εργασιακής Εξουθένωσης και Διεξαγωγή Μελέτης

3.1 Εισαγωγή

Οι λεπτομερείς περιγραφές των παραπάνω Κεφαλαίων 1 και 2 επιτρέπουν στον αναγνώστη να κατανοήσει το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης

Ο σκοπός του παρόντος Κεφαλαίου είναι διττός. Αφενός θέλει να δώσει μια καλύτερη οπτική στο φαινόμενο παραθέτοντας την αφήγηση ενός ατόμου με Εργασιακή Εξουθένωση. Έτσι ο αναγνώστης θα είναι ένα βήμα πιο κοντά στον εντοπισμό των ενδείξεων Εργασιακής Εξουθένωσης και ενδεχομένως θα μπορέσει να εντοπίσει τα πιθανά σημάδια σε έναν συνάδελφο, οικείο του, ή ακόμα και στον ίδιο του τον εαυτό. Αφετέρου, θα δοθούν συνοπτικές κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες θα επιτρέψουν την κατανόηση της μεθόδου και των αποτελεσμάτων μίας έρευνας σχετικής με την Εργασιακή Εξουθένωση. Ως εργαλείο αξιολόγησης του φαινομένου θα παρουσιαστεί το Maslach Burnout Inventory.

Εφίσταται η προσοχή. Αυτό το κεφάλαιο δεν σκοπεύει να μετατρέψει σε κλινικούς ή οργανωσιακούς Ψυχολόγους, μη εξειδικευμένους επαγγελματίες. Προσπαθεί απλώς να διευρύνει την οπτική ενός μη εξειδικευμένου ατόμου στην κατανόηση και επεξεργασία των πιθανών συμπτωμάτων Εργασιακής Εξουθένωσης που παρατηρεί σε έναν οικείο του. Παράλληλα επιτρέπει και την επίλυση πιθανών ερωτημάτων που προκύπτουν κατά την ανάγνωση μίας έρευνας η οποία αφορά τον χώρο εργασίας του.

3.2 Αφήγηση από πάσχοντα με Εργασιακή Εξουθένωση

Παρακάτω παρατίθεται μεταφρασμένο το κείμενο όπως αυτό συγγράφηκε από τους Parker, Gordon & Tavella, Gabriela & Eyers, Kerrie. (2022, p:207-211):

«Γιατί μια κλήση αφύπνισης είναι τόσο σοκαριστικά επώδυνη; Τι σκεφτόμουν; Γιατί δεν μπορούσα να δω πού πήγαινε όλο αυτό; Ήμουν 40 κάτι χρονών, υγιής, σε απίστευτη φυσική κατάσταση, δρομέας μεγάλων αποστάσεων, κολυμβήτρια, γεμάτη

ενέργεια, γεμάτη ζωή, με μια απίστευτα επιτυχημένη καριέρα, μια υποστηρικτική και υπέροχη οικογένεια και ένα όμορφο σπίτι σε ένα ακριβό προάστιο. Τα είχα όλα.

Σίγουρα, δούλεψα σκληρά, αλλά επ' ουδενί όχι πολύ σκληρά, ή τουλάχιστον όχι περισσότερο από πολλούς άλλους συναδέλφους μου. Όλοι ήμασταν προσηλωμένοι στον στόχο. Κορυφαίους επαγγελματίες, αποκαλούσαμε ο ένας τον άλλον. Ήταν όμως ένας τοξικός ανθρωποφάγος κόσμος, καθώς οι κορυφαίοι δικηγόροι πρέπει να παλέψουν σκληρά για το ποιος θα φτάσει υψηλότερα. Το να είσαι γυναίκα ήταν μια επιπλέον πρόκληση. Έπρεπε να προσέχεις συνεχώς τα νότα σου και να είσαι συνεχώς σε εγρήγορση. Δούλευα τις περισσότερες ημέρες παραπάνω από 14 ώρες, κατά κανόνα 80 ώρες την εβδομάδα και σπάνια έπαιρνα ρεπό το Σαββατοκύριακο. Παρέλειπα γεύματα, κοιμόμουν τέσσερις με πέντε ώρες τη νύχτα. Ήμουν καλή σε αυτό: διέθετα μια ανεξάντλητη πηγή ενέργειας ώστε να δουλεύω όλο το εικοσιτετράωρο, να είμαι δυναμική στο γραφείο παραμένοντας παράλληλα κορυφαία στον τομέα μου.

Μάλλον αγνόησα τα σημάδια. Όλοι το κάνουμε, μέχρι που είναι πολύ αργά. Αγνόησα τις προειδοποιήσεις, αγνόησα και τα επαναλαμβανόμενα συμπτώματα. Μέσα σε αυτά τα χρόνια, αγνόησα και τα ολοένα συχνότερα εμφανιζόμενα αναπνευστικά προβλήματα. Όσο περνούσε ο καιρός, τόσο αγνοούσα την αυξανόμενη κόπωση, το θόλωμα του μυαλού, και ύστερα τη μη αντοχή μου στο κρύο. Τους προηγούμενους μήνες, αγνόησα τις επαναλαμβανόμενες ταχυπαλμίες, τη ζάλη και τα επεισόδια υπογλυκαιμίας.

Κάθε εβδομάδα άρχισε να γίνεται και πιο δύσκολη. Ξεκίνησα την κατανάλωση ενεργειακών ποτών και καφέ, τα οποία δεν κατανάλωνα μέχρι πρωτίστως, αλλά πλέον ήταν ο μόνος τρόπος ανταπεξέλω στη δουλειά μου, στις συναντήσεις μου, στις ευθύνες μου, στο πρόγραμμα μου και στο άγχος μου. Κατανάλωνα όλο και περισσότερα αλμυρά φαγητά και μεγάλες ποσότητες γλυκών και σοκολάτας. Το ευχάριστο καθημερινό μου τρέξιμο ήταν πλέον μαρτύριο. Πλέον δεν είχα ανάσα, πονούσα και «έσερνα τον εαυτό μου ώστε να καλύψω τα χιλιόμετρα».

Μετά δεν μπορούσα να κοιμηθώ. Όταν τα κατάφερνα, βασανιζόμουν από εφιάλτες. Έκλαιγα, πάντα μόνη, ποτέ μπροστά σε κάποιον ώστε να μην προδώσω αδυναμία ή ανικανότητα. Δεν σταμάτησα όμως ούτε στιγμή για να δω τι πραγματικά συνέβαινε. Ούτε διέθετα τον χρόνο, αλλά ούτως ή άλλως, τον Νοέμβριο θα πήγαινα διακοπές τεσσάρων εβδομάδων όπου θα ανάρρωνα, θα ξεκουραζόμουν και θα πήγαιναν όλα καλά.

Είχαν περάσει μήνες από την τελευταία φορά που ένιωσα πολύ καλά, εβδομάδες από τότε που ένιωθα καλά. Στην πραγματικότητα, είχα ξεχάσει τι σημαίνει να νιώθω καλά. Στις αρχές Αυγούστου άρχισα να νιώθω μια επικείμενη αίσθηση καταστροφής. Την ένιωθα βαθιά μέσα στην καρδιά μου, ως μια σωματική ενόχληση στο στήθος μου. Το ονόμασα *Gremlin* και έγινε μέρος του εαυτού μου, αυτή η φρικτή ανησυχία η οποία δεν με άφηνε μέρα νύχτα.

Ένα Σάββατο βράδυ στα μέσα Αυγούστου, ενώ βρισκόμουν στο κρεβάτι, είδα ένα όραμα που με ταρακούνησε μέχρι τα βάθη της ψυχής μου – είδα μία νεκροκεφαλή να αιωρείται από πάνω μου. Πανικοβλήθηκα και ταραχτήκα. Παρακάλεσα την οικογένειά μου να με πάει αμέσως στο νοσοκομείο. Φοβήθηκα πολύ και αυτό με διέλυσε.

Όταν έφτασα στο νοσοκομείο μπήκα στην εντατική. Μπορούσα να ακούσω ψίθυρους να αναφέρουν για καρδιαγγειακή κατάρρευση και αντιλαμβανόμουν μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης μεταξύ του ιατρικού προσωπικού. Ο σφυγμός μου ήταν 170, ακανόνιστος και πολύ διαφορετικός από τους συνηθισμένους 50 μου παλμούς. Η αρτηριακή μου πίεση όσο ήμουν ξαπλωμένη ήταν σε λογικά πλαίσια 90/60, αλλά όταν με κάθισαν έπεσε κατακόρυφα στο 60/40. Έτρεμα και ιδρώνα. Το επίπεδο σακχάρου στο αίμα μου ήταν 2,0 (τα φυσιολογικά επίπεδα είναι 4,0 έως 7,8 mmol/L).

Τις επόμενες μέρες υποβλήθηκα σε ένα μπαράζ εξετάσεων. Εξετάσεις αίματος, εξετάσεις ούρων, καρδιακό υπέρηχο, μαγνητική τομογραφία εγκεφάλου και αξονική τομογραφία. Όλα φαινόταν φυσιολογικά. Κανείς δεν ήξερε τι συνέβαινε. Ο γιατρός στη ΜΕΘ μου είπε ότι εμφάνισα όλα τα χαρακτηριστικά μιας ορμονικής κρίσης, αλλά όλα τα επίπεδα ορμονών μου ήταν φυσιολογικά και απλά δεν μπορούσε να καταλάβει τι ακριβώς συνέβαινε.

Ήμουν αδύναμη και δεν μπορούσα να περπατήσω χωρίς βοήθεια, ούτε καν για να πάω στο μπάνιο. Ακόμα και το ντους ήταν πρόκληση. Μετά από δέκα μέρες ήταν ξεκάθαρο ότι δεν μπορούσαν να με βοηθήσουν. Πήρα εξιτήριο και με την βοήθεια του πατέρα μου πήγα στο αυτοκίνητο. Αν έμενα μόνη μου, θα λιποθυμούσα.

Άκουγα τις ταχυπαλμίες να χτυπούν δυνατά στα αυτιά μου. Ήμουν τρομερά άρρωστη, αλλά κανείς δεν μπορούσε να βρει τι έχω, κανείς δεν μπορούσε να βοηθήσει. Έπεσα σε βαθιά κατάθλιψη. Η οικογένειά μου δεν μπορούσε να με αναγνωρίσει. Έχασα βάρος, τα μαλλιά μου γκρίζαραν και είχα αραίωση. Δεν μπορούσα να περπατήσω πλέον μόνη μου. Είχα συνέχεια υπογλυκαιμικές κρίσεις. Για να τις περιορίσω έπρεπε να τρώω διαρκώς, αλλά κυριεύτηκα από έντονη ναυτία και εμετούς. Έκλαιγα διαρκώς και βίωνα έναν διαρκή σωματικό και ψυχικό πόνο καθώς και ένα αίσθημα μόνιμης αγωνίας.

Η οικογένειά μου τηλεφώνησε στο γραφείο μου και τους ενημέρωσε ότι ήμουν απελπιστικά άρρωστη και ότι θα έπαιρνα για αρκετούς μήνες άδεια. Ήμουν σε ένα πολύ σκοτεινό μέρος, και για πρώτη φορά ήμουν εντελώς χαμένη και εντελώς εξαρτημένη.

Άρχισα να προσεύχομαι τακτικά μόνη μου στην τοπική εκκλησία. Δοκίμασα και τον βουδισμό και προσπάθησα να διαλογιστώ με τα αρωματικά κεριά μου. Περίμενα βοήθεια, ήμουν απελπισμένη για βοήθεια – ακόμα και θεϊκή βοήθεια, αν ερχόταν – οτιδήποτε το οποίο θα μπορούσε να με οδηγήσει έξω από αυτό το σκοτάδι.

Τις επόμενες εβδομάδες άρχισα ένα ταξίδι εσωτερικής αναζήτησης. Ανακάλυψα περισσότερες ερωτήσεις παρά απαντήσεις. Φαινόταν σαν να ξύπνησα από έναν τρελό απατηλό ύπνο. Τι με οδήγησε ως εδώ; Πως έγινε αυτό; Άξιζε πραγματικά όλο αυτό; Γιατί πλανήθηκα τόσο πολύ; Γιατί ζούσα για τη δουλειά μου, την καριέρα μου, αποκλείοντας όλα τα άλλα, την οικογένειά μου, την υγεία μου, την ψυχική μου ηρεμία; Πού πήγαν όλα αυτά τα χρόνια; Ήμουν πραγματικά αναντικατάστατη; Αυτό ήταν το νόημα της ζωής μου;

Κατά τη διάρκεια των μακρών διαλογισμών μου, παρατήρησα κάτι αδιανόητο: ήμουν εντελώς απαλλαγμένη από τα συμπτώματά μου. Ήταν η μόνη φορά που δεν με έλεγχε το Gremlin μου και δεν ένιωθα τους παλμούς μου, τη ναυτία και τη συντριπτική κούραση. Μέσα στην απόγνωση υπήρξαν σύντομες στιγμές διαύγειας και ελπίδας.

[...]

Τώρα ήξερα ότι μπορούσα να θεραπευτώ σωματικά, αλλά ήξερα ότι έπρεπε να θεραπευτώ επίσης ψυχικά και συναισθηματικά. Έπρεπε να ξαναβρω τον εαυτό μου, να αντιμετωπίσω τους φόβους μου και να βρω κουράγιο και δύναμή.

Παρακολούθησα ντοκιμαντέρ για την άρρηκτη σύνδεση μυαλού και σώματος, διάβασα πολλά βιβλία [...]

Κοίταζα πίσω τη ζωή μου με λύπη και συχνά με κυρίευε θλίψη. Είχα θυσιάσει τόσα πολλά. Είχα παραμελήσει την οικογένειά μου, είχα γίνει ένας άνθρωπος λυπημένος, θυμωμένος, ο οποίος έθεσε πάνω από όλους και όλα την δουλειά του. Ήταν ξεκάθαρο ότι είχα χάσει το δρόμο μου, είχα χάσει ό,τι ήταν σημαντικό και είχα ξεχάσει το πως με γαλούχησαν οι γονείς μου. Λαχταρούσα ψυχική ηρεμία και να επιστρέψει η χαρά στην ζωή μου. Λαχταρούσα ήρεμο ύπνο και περιπάτους χωρίς πόνο. Λαχταρούσα τις πιο απλές απολαύσεις - μια βόλτα στο δάσος, μια όμορφη ταινία, το κελάηδημα ενός πουλιού, την ομορφιά ενός λουλουδιού, τη μυρωδιά του σπιτικού φαγητού και την ευεξία ενός αρωματικού μπάνιου. Καθώς περνούσαν οι μήνες, επανακτούσα τις δυνάμεις μου και μπορούσα να κάνω ολοένα και μεγαλύτερες βόλτες, είχα σπανιότερα υπογλυκαιμικά επεισόδια, ο καρδιακός μου ρυθμός σταθεροποιήθηκε και ο ύπνος μου βελτιωνόταν. Έμαθα επίσης να μην αντιστέκομαι στα συμπτώματα μου όταν αυτά εμφανίζονταν και να μην αντιμάχομαι με την ασθένεια, αλλά να αποδέχομαι αυτό που μου έτυχε και να είμαι ευγνώμων για την κάθε μέρα και στιγμή. Ένα βράδυ ένιωσα ότι το Gremlin μου με άφησε ξαφνικά και ένιωσα τεράστια ανακούφιση.

Αποφάσισα να πάρω μακρά άδεια για άλλους εννέα μήνες και εκείνη τη στιγμή ένιωσα μια στιγμιαία απελευθέρωση από το άγχος και την ανησυχία. Ίσως να μην επέστρεφα και ποτέ, ποιος ξέρει. Περιέργως, έχασα μερικούς παλιούς φίλους που έδειξαν το αληθινό τους πρόσωπο. Βρήκα όμως νέους φίλους, φίλους που ήταν σαφέστατα διαφορετικοί από αυτούς που είχα στο παρελθόν.

Άρχισα να γράφω και να ζωγραφίζω. Λαχταρούσα τόσο να το κάνω αυτό. Έφτιαξα έναν όμορφο αγγλικό εξοχικό κήπο και ανακαίνισα το σπίτι. Μαγείρεψα, έψησα και διάβασα πολλά και απίθανα βιβλία. Δεν είχα κάνει αντίστοιχα πράγματα για δεκαετίες. Είχα ξεχάσει τελείως την ευχαρίστηση και την χαρά, και ένιωθα πώς πλέον το μυαλό μου και η καρδιά μου μπορούσαν να ηρεμήσουν ξανά. Χρειάστηκαν σχεδόν τέσσερα χρόνια για την αποκατάσταση της υγείας και της ενέργειας μου. Τέσσερα χρόνια για να βρω ισορροπία, αρμονία, συναισθηματική και πνευματική ειρήνη.

Έχουν περάσει 12 χρόνια από την εισαγωγή μου στο νοσοκομείο απ' όπου και ξεκίνησε το θεραπευτικό μου ταξίδι. Έκτοτε έχω ολοκληρώσει άλλο ένα πτυχίο και έκανα ένα μεταπτυχιακό στη δημοσιογραφία. Για χρόνια εργάστηκα με μερική απασχόληση σε διάφορες μικρές δουλειές και μετά βρήκα μια εκ νέου εργασία σε έναν τομέα της νομικής παρόμοιο με την προηγούμενη θέση μου, αλλά σε έναν εντελώς διαφορετικό οργανισμό. Εκεί με εκτιμούν, υπάρχει αλληλοσεβασμός και συναδελφικότητα. Εργάζομαι με μερική απασχόληση και περνάω τον υπόλοιπο χρόνο μου ως ελεύθερος επαγγελματίας γράφοντας, ενώ ασχολούμαι με τον κήπο μου και είμαι ευγνώμων για τα πάντα στη ζωή μου.»

Αν και η παραπάνω αφήγηση ίσως αποτελεί ένα από τα ακραία περιστατικά δεν παύει να περιλαμβάνει όλη την διαδρομή του συνδρόμου Εργασιακής Εξουθένωσης μέσα από την υποκειμενική οπτική μίας ασθενούς. Στην προκειμένη περίπτωση το υψηλό ψυχικό της σθένος (resilience) και ο υψηλός δυναμισμός της, λειτούργησε κατά της καθώς την απέτρεψε να αναλάβει εγκαίρως τις απαιτούμενες ενέργειες. Ως εκ τούτου η βλάβη την οποία υπέστη η ασθενής είναι σε τόσο μεγάλο επίπεδο που εμφάνισε εξαιρετικά έντονα ψυχοσωματικά συμπτώματα. Η υπό μελέτη ασθενής ακολούθησε μία σειρά δράσεων και δραστική αλλαγή τρόπου ζωής, με αποτέλεσμα να επιστρέψει εκ νέου σε λειτουργικά επίπεδα.

3.3 Η ερευνητική διαδικασία

Προκειμένου να αποφευχθούν περιστατικά σαν αυτό που περιγράφεται παραπάνω θα πρέπει να διεξάγονται συχνά μελέτες για τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης στους εργαζομένους. Έτσι είναι δυνατόν να αναληφθούν εγκαίρως ενέργειες ώστε ο εργαζόμενος να διατηρεί για όσο εργάζεται την ευεξία του και την αποδοτικότητα του σε υψηλά επίπεδα.

Πως όμως διεξάγεται μία έρευνα; Ποια είναι τα κατάλληλα εργαλεία; Πως ερμηνεύονται τα αποτελέσματα;

3.3.1 Τύπος διεξαγόμενης έρευνας

Λόγω του υπό μελέτη θέματος συνήθως επιλέγεται η διεξαγωγή μίας περιγραφικής μελέτης κατά την οποία ελέγχονται οι θεωρητικές υποθέσεις του ερευνητή και διερευνάται το ερευνητικό ερώτημα. Εάν στην εν λόγω μελέτη δεν περιλαμβάνονται πειραματικές τακτικές τότε συνήθως εκτελείται με αποκλειστική χρήση Ερωτηματολογίων (Δημοσκόπηση - Survey).

Η περιγραφική μελέτη επιλέγεται, καθώς επιτρέπει την καταγραφή της πραγματικότητας, δίνοντας παράλληλα ακριβή υποτύπωση των διαφόρων φαινομένων. Επιπλέον, διευκολύνει την καταγραφή της συχνότητας εμφάνισης των μεταβλητών, οδηγώντας σε βέλτιστη διερεύνηση πιθανώς συσχετιζόμενων παραγόντων. Τέλος

ενθαρρύνει την περαιτέρω έρευνα καθώς βοηθά την αναγνώριση φαινομένων ή και πιθανών προβλημάτων τα οποία χρήζουν μεγαλύτερης ανάλυσης.

Δημοσκόπηση επιλέγεται διότι κατά κανόνα εξυπηρετεί την αφαιρετική / συμπερασματική ερευνητική προσέγγιση, δεδομένου ότι δεν είναι δυνατόν να ληφθούν απαντήσεις από το σύνολο των στελεχών. Επίσης εξυπηρετεί την διερεύνηση ερωτημάτων όπως «τι», «ποιος», «πού», «πόσο» και «πόσοι». Είναι σημαντικό ότι η δημοσκόπηση βασίζεται στην χρήση αντιπροσωπευτικού δείγματος, μέσω του οποίου και με χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής δύναται να παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα για όλο τον υπό μελέτη πληθυσμό, μειώνοντας αισθητά το κόστος της έρευνας σε σχέση με μία συνολική απογραφική μελέτη.

3.3.2 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων – Maslach Burnout Inventory (MBI)

Το συχνότερα χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης του επιπέδου Εργασιακής Εξουθένωσης είναι το Maslach Burnout Inventory (MBI). Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει αναπτυχθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες και ως εκ τούτου αποτελεί ένα από τα πλέον αξιόπιστα, σύντομα και εύχρηστα εργαλεία αξιολόγησης του φαινομένου. Στην ελληνική γλώσσα διατίθενται δύο υποκατηγορίες του:

- MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey)
- MBI-GS (Maslach Burnout Inventory – General Survey)

3.3.2.1 MBI-HSS (Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey)

Είναι η πρώτη έκδοση αξιολόγησης της Εργασιακής Εξουθένωσης από την Maslach, η οποία αρχικά ονομαζόταν Maslach Burnout Inventory (MBI). Βασίζεται στην υποκειμενική και προσωπική άποψη των εργαζομένων σχετικά με τις συνθήκες της εργασίας τους, τα συναισθήματα και τις σκέψεις που αυτή τους δημιουργεί. Αποτελείται από 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες εξετάζουν τις τρεις διαστάσεις του φαινομένου, την Συναισθηματική Εξουθένωση, την Αποπροσωποποίηση και την αίσθηση Προσωπικής Επίτευξης των εργαζομένων. Παρότι η έκδοση αυτή παρέμεινε αμετάβλητη στο πέρασμα του χρόνου παρατηρήθηκε ότι σε ορισμένα επαγγέλματα, τα

οποία δεν αφορούσαν την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, εμφάνιζε μειωμένη συνέπεια και αξιοπιστία. Ως εκ τούτου μετονομάστηκε σε Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey ώστε να υποδείξει ότι ενδείκνυται η χρήση του στον ανθρωπιστικό κυρίως κλάδο. Η κάθε ερώτηση βαθμολογείται από τον εργαζόμενο με βάση την κλίμακα Likert, λαμβάνοντας τιμές από 0 έως 6. Κάθε αριθμός μεταφράζεται ως εξής:

- 0 = Ποτέ
- 1 = Κατ' ελάχιστο μερικές φορές τον χρόνο
- 2 = Κατ' ελάχιστο μια φορά τον μήνα
- 3 = Αρκετές φορές τον μήνα
- 4 = Μια φορά την εβδομάδα
- 5 = Αρκετές φορές την εβδομάδα
- 6 = Κάθε μέρα

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου φαίνονται στον Πίνακα 1 και έχουν την παρακάτω δομή:

Πίνακας 1 – Ερωτήσεις MBI-HSS

A/A	Ερωτήσεις	Διαστάσεις Εργασιακής Εξουθένωσης
1	Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου	Συναισθηματική Εξουθένωση
2	Νιώθω άδειος/α, σαν να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου την ώρα που σχολάζω από τη δουλειά	Συναισθηματική Εξουθένωση
3	Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά	Συναισθηματική Εξουθένωση
4	Μπορώ με ευκολία να κατανοήσω τις ενέργειες των προϊσταμένων / συναδέλφων μου.	Προσωπικά επιτεύγματα
5	Έχω την εντύπωση ότι αντιμετωπίζω κάποιους συναδέλφους μου απρόσωπα, σαν να είναι αντικείμενα.	Αποπροσωποποίηση
6	Το να συνεργάζομαι με άλλους ανθρώπους όλη μέρα μου προκαλεί στρες.	Συναισθηματική Εξουθένωση
7	Διαχειρίζομαι τα προβλήματα των άλλων ανθρώπων με επιτυχία.	Προσωπικά επιτεύγματα
8	Αισθάνομαι εξουθενωμένος από την εργασία μου.	Συναισθηματική Εξουθένωση
9	Αισθάνομαι ότι έχω θετική επιρροή στους συνανθρώπους μου, μέσω της εργασίας μου.	Προσωπικά επιτεύγματα
10	Έχω γίνει πιο σκληρός/ή με τους ανθρώπους από τότε που ασχολούμαι με το συγκεκριμένο επάγγελμα.	Αποπροσωποποίηση

11	Ανησυχώ ότι αυτό το επάγγελμα με κάνει περισσότερο σκληρό/ή.	Αποπροσωποποίηση
12	Νιώθω γεμάτος/η ενεργητικότητα.	Προσωπικά επιτεύγματα
13	Νιώθω απογοητευμένος/η από την δουλειά μου.	Συναισθηματική Εξουθένωση
14	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά.	Συναισθηματική Εξουθένωση
15	Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς από τους συναδέλφους μου.	Αποπροσωποποίηση
16	Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση / στρες το να εργάζομαι στενά με άλλους συναδέλφους.	Συναισθηματική Εξουθένωση
17	Μπορώ με ευκολία να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους συναδέλφους μου.	Προσωπικά επιτεύγματα
18	Αισθάνομαι αναζωογονημένος/η όταν συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου.	Προσωπικά επιτεύγματα
19	Έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή την δουλειά.	Προσωπικά επιτεύγματα
20	Νιώθω ότι βρίσκομαι στα όρια της αντοχής μου.	Συναισθηματική Εξουθένωση
21	Στην εργασία μου νιώθω εξαιρετικά ήρεμος/η όταν αντιμετωπίζω συναισθηματικά προβλήματα.	Προσωπικά επιτεύγματα
22	Αισθάνομαι ότι οι συνάδελφοι μου κατηγορούν εμένα για αρκετά από τα προβλήματα τους.	Αποπροσωποποίηση

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες με βάση την υπό μελέτη διάσταση:

1. Συναισθηματική Εξουθένωση - Emotional Exhaustion (EE) 9 Ερωτήσεις

Κατά την συναισθηματική Εξουθένωση (emotional exhaustion) οι δεξιότητες και οι προσδοκίες του ατόμου δεν αρκούν για να ολοκληρώσει επιτυχώς τις εργασιακές του υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα το άτομο αυτό να βιώνει έντονα οποιαδήποτε κατάσταση, αισθανόμενο μόνιμο άγχος και έντονο στρες.

Συνεπεία της Συναισθηματικής Εξουθένωσης είναι η κόπωση την οποία βιώνει συναισθηματικά το άτομο ως ατονία, ενώ πολλές φορές διακατέχεται από έντονο αίσθημα ανικανότητας και αδυνατεί να συνεισφέρει αποδοτικά στην εργασία του.

Ο δείκτης μετρά τα αισθήματα συναισθηματικής υπερέντασης και σωματικής εξάντλησης.

2. Αποπροσωποποίηση – Depersonalization (DP) 5 Ερωτήσεις

Το άτομο νιώθει αρκετή κόπωση και δεν δείχνει κανένα ενδιαφέρον για την εργασία του. Η αποπροσωποποίηση ή η «ψυχρή» συμπεριφορά που αποκτά το άτομο, εκφράζεται ως άμυνα απέναντι στο συναίσθημα της Εργασιακής Εξουθένωσης και εμφανίζεται ως μια συνεχής απάθεια και μόνιμη αδιαφορία για οποιαδήποτε αρμοδιότητα καλείται να αναλάβει στην εργασία του.

Ο δείκτης μετρά τις αρνητικές συμπεριφορές προς τους συναδέλφους του.

3. Έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων - Personal Accomplishment (PA) 8 Ερωτήσεις

Το άτομο να αισθάνεται ανίκανο να προσφέρει τις υπηρεσίες του στην εργασία του, καθώς κυριεύεται από αίσθημα αποτυχίας και εν τέλει από αυτό της εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος νιώθοντας δυστυχής, απογοητευμένος δύναται να οδηγηθεί σε παραίτηση από την εργασία του.

Ο δείκτης μετρά τα συναισθήματα ικανότητας και προσωπικού επιτεύγματος κατά την εργασία του.

Κατόπιν οι απαντήσεις αθροίζονται ανά διάσταση ώστε να εξαχθεί η τελική βαθμολογία της κάθε διάστασης. Επισημαίνεται ότι στις διαστάσεις Συναισθηματικής Εξουθένωσης και Αποπροσωποποίησης η υψηλή βαθμολογία σχετίζεται με αυξημένο κίνδυνο Εργασιακής Εξουθένωσης του ατόμου, ενώ αντιστρόφως οι χαμηλές βαθμολογίες των δύο διαστάσεων συσχετίζονται με χαμηλό κίνδυνο ανάπτυξης του συνδρόμου. Το αίσθημα Προσωπικής Επίτευξης είναι αντιστρόφως ανάλογο του φαινομένου, με αποτέλεσμα η υψηλή βαθμολογία να συνεπάγεται χαμηλό κίνδυνο ανάπτυξης Εργασιακής Εξουθένωσης και η χαμηλή βαθμολογία υψηλό κίνδυνο.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο MBI οι βαθμολογίες δεν είναι δυνατόν να αθροιστούν ώστε να εξαχθεί γενική βαθμολογία Εργασιακής Εξουθένωσης. Έτσι για να αξιολογηθεί η Εργασιακή Εξουθένωση ακολουθείτε η παρακάτω συλλογιστική.

➤ Υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης

Υψηλή βαθμολογία Συναισθηματικής Εξουθένωσης

Υψηλή βαθμολογία Αποπροσωποποίησης

Χαμηλή βαθμολογία Προσωπικής Επίτευξης➤ Ήπια επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης**Μέτρια** βαθμολογία Συναισθηματικής Εξουθένωσης**Μέτρια** βαθμολογία Αποπροσωποποίησης**Μέτρια** βαθμολογία Προσωπικής Επίτευξης➤ Χαμηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης – Υψηλή Εργασιακή Αφοσίωση**Χαμηλή** βαθμολογία Συναισθηματικής Εξουθένωσης**Χαμηλή** βαθμολογία Αποπροσωποποίησης**Υψηλή** βαθμολογία Προσωπικής Επίτευξης

Οι βαθμολογίες των διαστάσεων κατηγοριοποιούνται συμφώνως του Πίνακα 2:

Πίνακας 2 - Οριακές Τιμές και εύρος Διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης MBI-HSS
(Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)

Διάσταση	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό	Εύρος τιμών
Συναισθηματική Εξουθένωση	≤16	17-27	≥28	0-54
Αποπροσωποποίηση	≤5	6-10	≥11	0-30
Προσωπική Επίτευξη	≤33	39-34	≥40	0-48

3.3.2.2 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory - General Survey)

Η συγκεκριμένη έκδοση ήρθε για να καλύψει το κενό της πρώτης έκδοσης. Αποτελείται από 16 ερωτήσεις και απευθύνεται σε εργαζόμενους οι οποίοι έχουν χαμηλότερη συναναστροφή με ανθρώπους, δίνοντας μια διαφορετική χροιά στο φαινόμενο. Η νέα αυτή προσέγγιση αναδεικνύει την σύγκρουση του εργαζομένου με την εργασία του, χωρίς να εμπλέκει απαραίτητα τους συνεργάτες του. Έτσι είναι πιο ενδεικτική για έρευνα σε εργασίες οι οποίες δεν έχουν ως προδιαγραφή την συναναστροφή με τους πελάτες, ασθενείς κλπ.

Η μεθοδολογία βαθμολόγησης είναι και εδώ σε κλίμακα Likert από 0 έως 6, με την ίδια σημασιολογία. Η μεγάλη διαφορά έγκειται στις ερωτήσεις και στην ελαφρά αλλαγή των διαστάσεων ώστε η ονομασία τους να είναι περισσότερο κατάλληλη στο αντικείμενο μελέτης τους. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι Ερωτήσεις

Πίνακας 3 - Ερωτήσεις MBI-GS

A/A	Ερωτήσεις	Διαστάσεις Εργασιακής Εξουθένωσης
1	Αισθάνομαι συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.	Συναισθηματική Εξουθένωση
2	Νιώθω άδειος/α σαν να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου την ώρα που σχολάζω από τη δουλειά.	
3	Νιώθω κόπωση όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα εργασίας.	
4	Το να εργάζομαι όλη μέρα είναι πραγματικά αγχωτικό για μένα.	
5	Αισθάνομαι εξαντλημένος από τη δουλειά μου.	
6	Από τότε που ξεκίνησα, ενδιαφέρομαι όλο και λιγότερο για τη δουλειά μου.	Κυνισμός
7	Έχω χάσει τον ενθουσιασμό για τη δουλειά μου.	
8	Θέλω απλώς να κάνω τη δουλειά μου και να μην με ενοχλεί κανείς.	
9	Έχω γίνει πιο κυνικός σχετικά με το αν η δουλειά μου αξίζει τον κόπο.	
10	Αμφιβάλλω για την αξία της δουλειάς μου.	
11	Είμαι σε θέση να επιλύω αποτελεσματικά προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου.	Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα
12	Αισθάνομαι ότι συμβάλλω αποτελεσματικά στην δραστηριότητα του οργανισμού μου.	
13	Κατά τη γνώμη μου, είμαι πολύ καλός στη δουλειά μου	
14	Αισθάνομαι ικανοποιημένος όταν πραγματοποιώ κάτι στην εργασία μου.	
15	Έχω κάνει πολλά αξιόλογα πράγματα στην εργασία μου.	
16	Είμαι σίγουρος ότι είμαι αποτελεσματικός στην εκτέλεση της εργασίας μου	

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες με βάση την υπό μελέτη διάσταση:

1. Συναισθηματική Εξουθένωση - Exhaustion (EX) 5 Ερωτήσεις

Παραμένει εννοιολογικά ίδιο με την αντίστοιχη κατηγορία Συναισθηματικής Εξουθένωσης του MBI-HSS.

2. Κυνισμός – Cynicism (CY) 5 Ερωτήσεις

Αναφέρεται στις στάσεις που αφορούν την απογοήτευση, την απομυθοποίηση και την έλλειψη εμπιστοσύνης τόσο σε ανθρώπους όσο και σε πράγματα ή καταστάσεις.

Ο δείκτης μετρά τις αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα για την εργασία του εργαζομένου.

3. Αίσθηση Επαγγελματικής Αποτελεσματικότητας – Professional Efficacy (PE) 6 Ερωτήσεις

Αναφέρεται στα αισθήματα που βιώνει ο εργαζόμενος και έχουν να κάνουν με μια προσωπική εκτίμηση του ελλείμματος της αποτελεσματικότητας, της επίτευξης, της παραγωγικότητας και της ικανότητάς του να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε εργασία του ανατεθεί (Leiter & Maslach, 2001).

Ο δείκτης μετρά τα συναισθήματα ικανότητας και αίσθησης αποτελεσματικότητας κατά την εργασία του.

Και σε αυτό το εργαλείο οι βαθμολογίες δεν είναι δυνατόν να αθροιστούν ώστε να εξαχθεί γενική βαθμολογία Εργασιακής Εξουθένωσης. Έτσι και εδώ για να αξιολογηθεί η Εργασιακή Εξουθένωση ακολουθείτε η ίδια συλλογιστική.

➤ Υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης

Υψηλή βαθμολογία Συναισθηματικής Εξουθένωσης

Υψηλή βαθμολογία Αποπροσωποποίησης

Χαμηλή βαθμολογία Προσωπικής Επίτευξης

➤ Ήπια επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης

Μέτρια βαθμολογία Συναισθηματικής Εξουθένωσης

Μέτρια βαθμολογία Αποπροσωποποίησης

Μέτρια βαθμολογία Προσωπικής Επίτευξης

➤ Χαμηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης – Υψηλή Εργασιακή Αφοσίωση

Χαμηλή βαθμολογία Συναισθηματικής Εξουθένωσης

Χαμηλή βαθμολογία Αποπροσωποποίησης

Υψηλή βαθμολογία Προσωπικής Επίτευξης

Οι βαθμολογίες των διαστάσεων κατηγοριοποιούνται συμφώνως του Πίνακας 4:

Πίνακας 4 - Οριακές Τιμές και εύρος Διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης MBI-GS (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)

Διάσταση	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό	Εύρος τιμών
Συναισθηματική Εξουθένωση	≤10	11-15	≥16	0-30
Κυνισμός	≤5	6-10	≥11	0-30
Επαγγελματική αποδοτικότητα	≤23	24-29	≥30	0-36

Επειδή για μεγάλο διάστημα οι ερωτήσεις του BMI-GS αυξομειώνονταν ποσοτικά άλλη μια μέθοδος βαθμολόγησης είναι μέσω της μέσης τιμής ανά κατηγορία ερωτήσεως (Πίνακας 5):

Πίνακας 5 - Οριακές Τιμές και εύρος Διαστάσεων Εργασιακής Εξουθένωσης MBI-GS (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)

Διάσταση	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό	Εύρος τιμών
Συναισθηματική Εξουθένωση	≤2	2,01-3,19	≥3,20	0-6
Κυνισμός	≤1	1,01-2,19	≥2,20	0-6
Επαγγελματική αποδοτικότητα	≤4	4,01-4,99	≥4	0-6

Και στους δύο τύπους ερωτηματολογίων συναντάται η εξής αδυναμία: Τι συμβαίνει στην περίπτωση που, για παράδειγμα ένα στέλεχος εμφανίζει υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση και Αποπροσωποποίηση και μέτρια επίπεδα Προσωπικής Επίτευξης; Θεωρείται ότι έχει Ήπια ή Υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης;

Η απάντηση δίνεται από τους ίδιους τους συγγραφείς του εγχειριδίου μέσω ενός άρθρου δημοσιευμένου στην ιστοσελίδα Harvard Business Review (Maslach & Leiter, 2021). Σύμφωνα με αυτό το άρθρο προκειμένου να αποφευχθεί η μη ορθολογική χρήση του προτείνεται η προσθήκη τριών κατηγοριών ακόμα:

- Υπερφορτωμένος (Overextended)
Υψηλό σκορ **μόνο** στην Συναισθηματική Εξουθένωση.
- Αδιάφορος (Disengaged)
Υψηλό σκορ **μόνο** στην Αποπροσωποποίηση.

➤ Αναποτελεσματικός (Ineffective)

Χαμηλό σκορ **μόνο** στο αίσθημα Προσωπικής Επίτευξης.

Παρότι το άρθρο δεν απαντάει πλήρως την παραπάνω ερώτηση, καθώς δεν εξηγεί τι θα συμβεί κατά την εμφάνιση δύο διαστάσεων με υψηλά επίπεδα, παρέχει μια βελτιωμένη κατευθυντήρια γραμμή η οποία επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων. Με αφορμή τον παραπάνω διαχωρισμό ο συγγραφέας επέλεξε να συνδυάσει και να προτείνει τις παρακάτω κατηγορίες:

1. Υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης (Burned Out)
2. Αδιάφορος και Αναποτελεσματικός (Disengaged and Ineffective)
3. Υπερφορτωμένος και Αδιάφορος (Overextended and Disengaged)
4. Υπερφορτωμένος και Αναποτελεσματικός (Overextended and Ineffective)
5. Αναποτελεσματικός (Ineffective)
6. Αδιάφορος (Disengaged)
7. Υπερφορτωμένος (Overextended)
8. Μέτρια επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης (Average Burnout)
9. Χαμηλά προς μέτρια επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης (Low to Average Burnout)
10. Χαμηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης – Υψηλή Εργασιακή Αφοσίωση (Engagement)

Καθώς οι μετρήσεις Εργασιακής Εξουθένωσης δεν είναι απόλυτες και μεταβάλλονται αναλόγως αρκετών παραμέτρων οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν να είναι συγκριτικές και να μην εμπίπτουν στις βαθμολογικές κατηγοριοποιήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο (Maslach & Leiter, 2021), οι σύγχρονες μελέτες επιτάσσουν τα αποτελέσματα ενός κλάδου να κατανέμονται ως εξής:

- Το 30% το δείγματος να παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης.
- Το 15% το δείγματος να παρουσιάζει υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης.
- Το υπόλοιπο δείγμα αναμένεται να κατανέμεται στις λοιπές κατηγορίες

Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να μηδενιστεί η αξία κατηγοριοποίησης σύμφωνα με τις μετρήσεις του MBI. Οι επαναλαμβανόμενες έρευνες και η ευρύτατη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου έχει επιτρέψει την δημιουργία μίας αξιολογής βάσης δεδομένων, η οποία επιτρέπει αξιόπιστη εκτίμηση των πραγματικών επιπέδων Εργασιακής Εξουθένωσης.

3.3.3 Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιούνται Περιγραφικές Στατιστικές Αναλύσεις. Η περιγραφή των μεταβλητών επιτυγχάνεται με χρήση διάφορων δεικτών όπως ο μέσος όρος, η διάμεσος η τυπική απόκλιση και το τυπικό σφάλμα. Προς υποβοήθηση κατανόησης των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται ιστογράμματα και ραβδογράμματα για τις ποσοτικές μεταβλητές ενώ για τις ποιοτικές μεταβλητές, κυκλικά διαγράμματα.

Οι περισσότερες μελέτες περιλαμβάνουν παράλληλη εξέταση και έτερων παραγόντων πλην της Εργασιακής Εξουθένωσης, οι οποίοι κατόπιν επεξεργασίας συγκρίνονται και συσχετίζονται με την Εργασιακή Εξουθένωση ώστε να διαπιστωθεί το επίπεδο επίδρασης τους στο φαινόμενο.

Ως εκ τούτου ο ερευνητής οφείλει να ορίσει το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, το οποίο κατά κανόνα τίθεται $p < 0,05$. Η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών εξετάζεται μέσω του συντελεστή Pearson (r) με τις ακόλουθες παραδοχές:

- ❖ $r > 0$ θετική συσχέτιση
- ❖ $r < 0$ αρνητική συσχέτιση
- ❖ $r = 0,1-0,3$ χαμηλή συσχέτιση
- ❖ $r = 0,31-0,5$ μέτρια συσχέτιση
- ❖ $r > 0,5$ υψηλή συσχέτιση

3.4 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε αυτούσια η μαρτυρία μιας ασθενούς η οποία διήλθε από όλα τα στάδια Εργασιακής Εξουθένωσης, επιτρέποντας έτσι στον αναγνώστη να κατανοήσει τα συναισθήματα και τα βιώματα κατά την διάρκεια του φαινομένου, κάνοντας το έτσι πιο προσιτό και κατανοητό.

Επιπλέον έγινε αναφορά και επεξήγηση των συνηθέστερων μεθόδων έρευνας ώστε ο αναγνώστης να είναι δυνατόν να κατανοήσει και ερμηνεύσει τα αποτελέσματα των ερευνών Εργασιακής Εξουθένωσης που θα ακολουθήσουν, εστιάζοντας κατά κύριο στο εργαλείο μέτρησης επιπέδου Εργασιακής Εξουθένωσης MBI – HSS για τα επαγγέλματα ανθρωπιστικής κατεύθυνσης και το MBI – GS για έρευνα στο υπόλοιπο εύρος επαγγελματιών.

Κεφάλαιο 4^ο – Επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης σήμερα. Εκτίμηση και πρόβλεψη.

4.1 Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα προσέγγιση αφορά την εξέταση του φαινομένου από μια ευρύτερη θεωρητική οπτική χωρίς να έχει γίνει περαιτέρω νύξη για τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης στην σημερινή κοινωνία.

Προκειμένου να μελετηθεί και να κατανοηθεί η Εργασιακή Εξουθένωση στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον θα ακολουθήσει μια σύντομη παρουσίαση μελετών Εργασιακής Εξουθένωσης τόσο από τον Ελλαδικό χώρο όσο και από τον ευρύτερο παγκόσμιο χάρτη.

Συνήθως οι μελέτες οι οποίες περιστρέφονται γύρω από την Εργασιακή Εξουθένωση είναι στοχευμένες σε κάποιον Εργασιακό Κλάδο και αναζητούν σχέσεις αιτίου – αιτιατού. Δεδομένου ότι η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία δεν είναι εστιασμένη σε συγκεκριμένο επάγγελμα και επειδή έχει προηγηθεί εκτενής αναφορά στους διάφορους παράγοντες επίδρασης, η παρακάτω ανάλυση θα μελετήσει τις έρευνες μόνο ως προς τα τελικά αποτελέσματα των επιμέρους διαστάσεων της Εργασιακής Εξουθένωσης.

Προκειμένου οι μελέτες να είναι άμεσα συγκρίσιμες θα προτιμηθούν έρευνες οι οποίες συνέλεξαν δεδομένα με χρήση του Maslach Burnout Inventory (MBI) και των παραλλαγών του. Αυτό δεν συμβαίνει λόγω της υποκειμενικής προτίμησης του συγγραφέα, αλλά διότι το μεγαλύτερο ποσοστό μελετών έχουν διεξαχθεί με το συγκεκριμένο εργαλείο.

Επιπλέον στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν στοιχεία από έρευνες που είτε έχουν δημοσιευτεί σε άρθρα είτε έχουν εκδοθεί μέσω συγγραμμάτων έτσι ώστε να είναι επιβεβαιωμένη η εγκυρότητα και η αξιοπιστία τους.

Για την πληρέστερη κατανόηση του φαινομένου, στις περιπτώσεις όπου δεν κατέστη δυνατή η εύρεση μελετών στις οποίες να χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το MBI, ή στις περιπτώσεις όπου κρίθηκε από τον συγγραφέα ότι

κάποια μελέτη περιλαμβάνει ιδιαίτερα ενδιαφέροντα ευρήματα, οι έρευνες περιλήφθηκαν, λαμβάνοντας υπόψη μόνο τα ποιοτικά δεδομένα.

4.2 Μελέτες Εργασιακής Εξουθένωσης σε Ελληνικούς Πληθυσμούς

Στην Ελλάδα παρατηρείται ραγδαία αύξηση στο ενδιαφέρον γύρω από την Εργασιακή Εξουθένωση. Παρότι αναλογικά με τις χώρες του εξωτερικού δεν έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την ερευνητική κοινότητα, υπάρχει επαρκές υλικό για να μελετηθεί και να διατυπωθεί ένα συμπέρασμα αναφορικά με τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης στο εργατικό δυναμικό της Ελλάδας. Ισχύει αυτό όμως για όλα τα Επαγγέλματα;

Κατόπιν αναζήτησης στο διαδίκτυο και τις Πανεπιστημιακές Βιβλιοθήκες για πληροφορίες, οι δημοσιεύσεις και οι εκδόσεις οι οποίες ευρέθησαν ότι αφορούσαν το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης στην Ελλάδα σχετίζονταν στην συντριπτική τους πλειοψηφία με δύο κατηγορίες εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία αφορά τους εργαζόμενους στην προσχολική, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ενώ η δεύτερη τους Επαγγελματίες Υγείας με εστίαση στο νοσηλευτικό προσωπικό. Ανωτέρω εκτιμάται ότι οφείλεται στην αρχική διατύπωση του φαινομένου, όπου οι ερευνητές πίστευαν ότι το φαινόμενο αφορά κατ' αποκλειστικότητα τις παραπάνω κατηγορίες εργαζομένων.

Επιπλέον, εκτιμάται ότι η ερευνητική δραστηριότητα στους υπόλοιπους κλάδους υπήρξε περιορισμένη λόγω της δημοσιονομικής κρίσης όπου έλαβε χώρα στην Ελλάδα κατά την δεκαετία 2010. Στο εν λόγω διάστημα, η οικονομική δραστηριότητα περιορίστηκε σε τεράστιο βαθμό με αποτέλεσμα να εμφανιστούν στην αγορά εργασίας πολύ μεγάλα ποσοστά ανεργίας. Η υψηλή ανεργία, σε συνδυασμό με την χαμηλή ζήτηση εργαζομένων από τις εταιρίες λόγω της οικονομικής στενότητας, δεν επέτρεπε ιδιαίτερη διαπραγμάτευση για τον μέσο Έλληνα εργαζόμενο. Ως εκ τούτου η εργασία ήταν απαραίτητη για την επιβίωση του εργαζομένου, με αποτέλεσμα ο τελευταίος, συμβιβασμένος με τις περιορισμένες επιλογές απασχόλησης εκείνης της εποχής, ήταν αναγκασμένος να την υπομένει.

Στον αντίποδα τα τελευταία χρόνια η αγορά έχει ανθίσει και μαζί και οι επιλογές για εργασία. Πλέον δεν επιλέγουν μόνο οι φορείς εργαζομένους αλλά και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υπόψη εργασιακές συνθήκες και προνόμια, προκειμένου να επιλέξουν μία συγκεκριμένη εργασία. Οι Οργανωσιακοί Ψυχολόγοι και τα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού, κλάδοι οι οποίοι είχαν δευτερεύοντα λόγο την προηγούμενη δεκαετία πλέον αντλούν αδρές χρηματοδοτήσεις για την διεξαγωγή ερευνών. Η απόκτηση των εκλεκτότερων υποψήφιων εργαζομένων είναι μια επένδυση στο μέλλον της εκάστοτε εταιρίας εξασφαλίζοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστριών εταιριών. Για να τους αποκτήσουν όμως θα πρέπει να διαθέτουν ένα θελκτικό πακέτο χρηματικών απολαβών και συνθηκών εργασίας. Παρότι ο συγκεκριμένος κλάδος ακμάζει εδώ και χρόνια στις αγορές εργασίας της Ευρώπης και την Βόρειας Αμερικής στην Ελλάδα είναι πρωτόγνωρο αυτό το ενδιαφέρον. Έτσι οι επιστήμονες του κλάδου, με έναυσμα τις απαιτήσεις της αγοράς αλλά και την υγειονομική κρίση Covid-19 που άλλαξε δραστικά την εργασιακή κουλτούρα, έχουν προσεγγίσει έμμεσα την Εργασιακή Εξουθένωση μελετώντας το Job Satisfaction, το Well Being και το Work – Life Balance των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ερευνητικά η Ελλάδα δεν έχει ακολουθήσει την παγκόσμια τάση, κατά την οποία το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης θεωρείται ο νούμερο ένα εργασιακός κίνδυνος στο σύγχρονο Εργασιακό Περιβάλλον. Αναφέρεται ότι από εκτιμήσεις των ειδικών, η Ψυχική Υγεία των εργαζομένων κοστίζει άνω του ενός Τρισεκατομμυρίου δολαρίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Το παραπάνω κόστος προέρχεται από την θεραπεία, την λήψη αδειών και την μειωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι κύριοι κίνδυνοι Ψυχικής Υγείας, για τους σύγχρονους εργαζομένους από τα μέχρι σήμερα στοιχεία είναι η Κατάθλιψη, το Εργασιακό Άγχος και η Επαγγελματική Εξουθένωση. Θεωρείται βέβαιο ότι σύντομα θα εισαχθεί και η Ελληνική κοινότητα στην αυτού καθ' εαυτού μελέτη του φαινομένου.

4.2.1 Εργασιακή Εξουθένωση και Εκπαίδευση στην Ελληνική Επικράτεια

Η πρώτη έρευνα η οποία παρατίθεται δημοσιεύτηκε από τους Σπυρίδων Κάμτσιο και Θωμά Λώλη το 2016 στο περιοδικό «Journal Of Research in Education and Training» με τίτλο «Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση;

ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων».

Στην έρευνα αυτή, το 2014-2015 προωθήθηκαν ερωτηματολόγια ως ηλεκτρονικοί σύνδεσμοι σε εκπαιδευτικούς και 1439 εξ' αυτών, συμπλήρωσαν μεταξύ άλλων και το MBI-HSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται Πίνακα 6.

Πίνακας 6 - Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Σπυρίδων Κάμτσιος και Θωμάς Λώλης, 2016)

	M.O	T.A.	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Συναισθηματική εξουθένωση	28.77	8.18	117 άτομα (8.13%)	495 άτομα (35.39%)	827 άτομα (56.47%)
Αποπροσωποποίηση	9.83	3.75	442 άτομα (31%)	767 άτομα (53%)	230 άτομα (16%)
Προσωπική επίτευξη	34.53	6.05	527 άτομα (36.7%)	518 άτομα (36%)	394 άτομα (27.3%)

Τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης υπολογίστηκαν σύμφωνα με το σχετικό εγχειρίδιο της Maslach και παρουσιάζονται στον Πίνακα 7:

Πίνακας 7 - Τιμές διαστάσεων επαγγελματικής εξουθένωσης (Σπυρίδων Κάμτσιος και Θωμάς Λώλης, 2016)

Επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach, Jackson & Leiter, 1996)	Συναισθηματική εξουθένωση	Αποπροσωποποίηση	Προσωπική επίτευξη
	Χαμηλό: >17	Χαμηλό: >7	Χαμηλό: >32
	Μεσαίο: 17 ως 26	Μεσαίο: 7 ως 12	Μεσαίο: 32 έως 38
	Υψηλό: 26>	Υψηλό: 13>	Υψηλό: 38>

Πίνακας 8 - Εξέλιξη επαγγελματικής εξουθένωσης στην Ελληνική Εκπαίδευση (Σπυρίδων Κάμτσιος και Θωμάς Λώλης, 2016)

Συγγραφείς (αποτελέσματα ερευνών στην Ελλάδα)	Συναισθηματική εξάντληση	Αποπροσωποποίηση	Προσωπική επίτευξη
Κάμτσιος & Λώλης (παρούσα έρευνα)	28.77	9.83	34.53
Kouli, Kourtessis, Tzetsis, et al., 2015	20.86	4.46	38.73
Panagopoulos et al., 2014	25.14	1.69	38.61
Kalyva, 2013	21.05	4.30	35.31

Tsigilis et al., 2011	15.14	3.60	39.34
Πατσάλης και συν., 2010	16.7	3.4	37.8
Παπαγιάννη & Ρέππα, 2008	17.54	4.98	37.37
Platsidou & Agaliotis, 2008	18.66	3.92	39.07
Κόκκινος & Δαβάζογλου, 2006	17.64	3.45	33.93
Αντωνίου, Polychroni & Vlachaki, 2006	22.36	5.16	35.94
Κόκκινος, 2005	17.83	3.40	34.78
Koustelios & Tsigilis, 2005	15.24	3.52	37.84
Kokkinos, et al., 2005	17.45	3.38	39.71
Αβεντισιάν-Παγοροπούλου και συν. 2004	18.76	4.79	40.43
Koustelios & Kousteliou, 2001	14.99	3.86	39.71
Μόπτη-Στεφανίδη, 2000	16.65	2.24	39.40
Κάντας, 1996	18.3	3.4	39.8

Η παραπάνω μελέτη είναι εξαιρετικά χρήσιμη γιατί αφενός παρέχει μια πολύ καλή οπτική στα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης των εκπαιδευτικών κατά τα έτη 2014-2015, δηλαδή λίγα έτη αφότου ξεκίνησε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, αλλά παράλληλα δεικνύει και την ιστορικότητα εξέλιξης του φαινομένου Εργασιακής Εξουθένωσης, αν μην τι άλλο για τον συγκεκριμένο κλάδο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών στον Πίνακα 8, είναι εμφανές ότι ανά τα χρόνια αυξάνεται η Συναισθηματική Εξουθένωση και η Αποπροσωποποίηση ενώ παράλληλα μειώνεται η αίσθηση Προσωπικού Επιτεύγματος.

Σε έτερη μελέτη η οποία δημοσιεύτηκε το 2012 από την Κωνσταντίνα Ρέντζου με τίτλο «Examination of Work Environment - Factors Relating to Burnout Syndrome of Early Childhood Educators in Greece» αναφέρεται ότι διεξήχθη έρευνα στην πόλη του Ηρακλείου όπου έγινε διανομή 300 ερωτηματολογίων BMI-HSS σε νηπιαγωγούς. Εξ' αυτών απαντήθηκαν 108 (36%).

Από την στατιστική ανάλυση αυτών παρατηρήθηκαν τα στοιχεία του Πίνακα 9:

Πίνακας 9 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Νηπιαγωγών (Ρέντζου, 2012)

BMI-HSS	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	22,01	11,96
Αποπροσωποποίηση	4	4,9

Προσωπική επίτευξη	39,8	5,54
--------------------	------	------

Σύμφωνα με τον Πίνακα 9 παρατηρείται ήπια Συναισθηματική Εξουθένωση, χαμηλή Αποπροσωποποίηση και υψηλά επίπεδα Προσωπικού Επιτεύγματος. Ως εκ τούτου η μοναδική διάσταση η οποία προβλημάτισε την ερευνήτρια ήταν η ήπια Συναισθηματική Εξουθένωση καθώς η υψηλή Προσωπική Επίτευξη είναι επιθυμητή.

Παρατηρώντας λοιπόν συνολικά τα αποτελέσματα συνάγεται το συμπέρασμα ότι το σύνδρομο της Εργασιακής Εξουθένωσης αποκτά συνεχώς αυξημένο εκτόπισμα στο σύγχρονο εργασιακό τοπίο. Η χαμηλή Συναισθηματική Εξουθένωση και Αποπροσωποποίηση παράλληλα με την υψηλή Προσωπική Επίτευξη που παρατηρούνταν στις αρχές της δεκαετίας 2000 σταδιακά μεταβλήθηκε σε υψηλή Συναισθηματική Εξουθένωση, ήπια Αποπροσωποποίηση και μέτρια Προσωπική Επίτευξη. Επί του παρόντος εκτιμάται ότι υφίστανται ενεργές περιπτώσεις εργαζομένων με υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση, οι οποίες όμως διατηρούνται ακόμα σε διαχειρίσιμα επίπεδα.

4.2.2 Εργασιακή Εξουθένωση και Επαγγέλματα Υγείας στην Ελληνική Επικράτεια

Ένας κλάδος ο οποίος επίσης μελετήθηκε αρκετά είναι ο κλάδος της υγείας. Η ραγδαία και απότομη αύξηση των μελετών γύρω από τους επαγγελματίες υγείας οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό στην Παγκόσμια Επιδημία Covid-19, η οποία δοκίμασε τα όρια των συστημάτων Υγείας σε όλη την υφήλιο. Η εξάντληση των ενεργειακών αποθεμάτων του εμπλεκόμενου προσωπικού ήταν καθημερινή, τα ωράρια εξαντλητικά και η έκβαση της επιδημίας αβέβαιη. Ως εκ τούτου το προσωπικό βίωσε την εν λόγω κρίση στερούμενο ξεκούρασης, με την ζωή του κυριολεκτικά σε κίνδυνο. Παρακάτω θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα αποτελέσματα διάφορων ερευνών ώστε να διαπιστωθεί η τάση του φαινομένου.

Πρώτα θα αναφερθεί η έρευνα των Κιέκκα και συν. (2010) με τίτλο «Level and Correlates of Burnout Among Orthopaedic Nurses in Greece» κατά την οποία διαμοιράστηκαν σε 60 νοσοκόμες, από 3 διαφορετικά νοσοκομεία, ερωτηματολόγια

BMI-HSS ώστε να διαπιστωθούν τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης και οι παράγοντες επίδρασης σε αυτήν. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 10:

Πίνακας 10 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Νοσηλευτών (Κιέκκας και συν., 2010)

BMI-HSS	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	23,8	7,96
Αποπροσωποποίηση	7,85	4,63
Προσωπική επίτευξη	31,38	10,33

Εν συνεχεία παρατίθεται έρευνα η οποία διεξήχθη από τους Βογιατζάκη και συν. (2019) με τίτλο «Empathy and Burnout of Healthcare Professionals in Public Hospitals of Greece» κατά την οποία συμμετείχαν 130 επαγγελματίες υγείας διαφόρων ειδικοτήτων και ευθυνών. Τα αποτελέσματα τους αναφορικά με τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης φαίνονται στον Πίνακα 11:

Πίνακας 11 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Επαγγελματιών Υγείας (Βογιατζάκη και συν., 2019)

BMI-HSS	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	21,3	11,8
Αποπροσωποποίηση	7,2	6,1
Προσωπική επίτευξη	38,1	7,6

Παρατηρείται ότι και οι τρεις διαστάσεις είναι ελαφρώς βελτιωμένες χωρίς όμως να διαφαίνονται σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Τέλος θα γίνει αναφορά στην δημοσίευση των Παππά και συν (2021) με τίτλο «From Recession to Depression? Prevalence and Correlates of Depression, Anxiety, Traumatic Stress and Burnout in Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic in Greece: A Multi-Center, Cross-Sectional Study». Στην έρευνα αυτή μελετήθηκαν μεταξύ άλλων οι διαστάσεις Εργασιακής Εξουθένωσης σε ένα εθελοντικό δείγμα 198 επαγγελματιών υγείας, οι οποίοι προσέφεραν τις υπηρεσίες τους σε Νοσοκομεία, τα οποία τελούσαν ως κέντρα αντιμετώπισης του COVID-19. Τα αποτελέσματα εμφανίζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω των συνθηκών κρίσης όπου επικρατούσαν εκείνο το διάστημα.

Πίνακας 12 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Επαγγελματιών Υγείας
(Παππά και συν., 2021)

BMI-HSS	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	28,08	8,72
Αποπροσωποποίηση	14,02	4,78
Προσωπική επίτευξη	38,57	7,87

Στον Πίνακα 12 παρατηρείται ότι οι τιμές Συναισθηματικής Εξουθένωσης και Αποπροσωποποίησης αυξήθηκαν αγγίζοντας τα όρια των υψηλών επιπέδων ενώ η Προσωπική επίτευξη παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα παραπάνω αποτελέσματα έχουν ληφθεί κατά την διάρκεια του Πρώτου Κύματος της Πανδημίας, όπου τα Συστήματα Υγείας Παγκοσμίως δεν ήταν σε θέση να ανταπεξέλθουν και η υπερεργασία από τους επαγγελματίες υγείας, οι οποίοι διέθεταν ελλιπέστατους πόρους, θεωρείται δεδομένη. Τέλος η υψηλή Προσωπική Επίτευξη θεωρείται ότι παρέμεινε σε αυτά τα επίπεδα λόγω της αναγνώρισης του έργου των επαγγελματιών υγείας από το κοινωνικό σύνολο.

4.2.3 Σύνοψη

Είναι βέβαιο ότι υφίσταται πληθώρα λοιπών μελετών οι οποίες δεν περιλήφθηκαν στην παραπάνω ανάλυση. Σκοπός αυτής ουδέποτε ήταν η αυστηρή και διαχρονική σύγκριση δειγμάτων προηγούμενων ετών με σημερινές μετρήσεις. Στόχος, ο οποίος εκτιμάται ότι επετεύχθη, είναι η δημιουργία μίας βάσης αναφοράς, η οποία θα επιτρέψει να ερμηνευτούν και να κατανοηθούν τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης της Ελληνικής Κοινωνίας, καθώς και η τάση του φαινομένου και για αυτό τον λόγο παρουσιάστηκαν οι έρευνες οι οποίες εκτιμήθηκαν ως οι πιο συναφείς.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι τα ανωτέρω αποτελέσματα συμβαδίζουν σε μεγάλο βαθμό με τα αντίστοιχα ερευνών που διεξήχθησαν στο εξωτερικό και ιδιαίτερα εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4.3 Έρευνες σε πληθυσμούς ανά τον Κόσμο

Οι έρευνες των αντίστοιχων Εκπαιδευτικών και Επαγγελματιών υγείας σε χώρες του εξωτερικού παράγουν αντίστοιχα αποτελέσματα με αυτά που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Εάν η παρούσα Διπλωματική Εργασία ήταν αφιερωμένη στους συγκεκριμένους κλάδους θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί σε ποια σημεία διαφοροποιούνται οι εγχώριες έρευνες σε σχέση με τις αντίστοιχες από έτερες χώρες του εξωτερικού.

Παρόλα αυτά για την απόκτηση πληρέστερης εικόνας κρίνεται πολυτιμότερο να μελετηθούν κατά βάση έτεροι εργασιακοί κλάδοι ώστε μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων να είναι σε θέση να ανατρέξει μελλοντικά στην παρούσα Διπλωματική εργασία και να είναι σε θέση εξάγει ένα ασφαλές συμπέρασμα για τον κλάδο του.

Εξαίρεση θα αποτελέσει η πρώτη μελέτη η οποία αφορά να μεν προσωπικό σχετιζόμενο με την υγεία πλην όμως περιλαμβάνει έναν διαχωρισμό μεταξύ των διευθυνόντων και του λοιπού προσωπικού.

4.3.1 Επαγγελματίες Υγείας

Αυτή η έρευνα η οποία δημοσιεύτηκε από τους Menzin και συν. (2020) με τίτλο «Toward the Quadruple Aim: Impact of a Humanistic Mentoring Program to Reduce Burnout and Foster Resilience.» περιλαμβάνει μια μελέτη η οποία ερευνά την αποτελεσματικότητα διάφορων μεθόδων αντιμετώπισης και περιορισμού της Εργασιακής Εξουθένωσης, μέσω μετρήσεων των επιπέδων των τριών διαστάσεων του φαινομένου, πριν και μετά.

Η έρευνα αυτή αφορά επαγγελματίες, οι οποίοι απασχολούνται στο Northwell Health, μία μη κερδοσκοπική οργάνωση με ανθρώπινο δυναμικό άνω των 60.000 εργαζομένων. Εξ 'αυτών, στην έρευνα συμμετείχαν 138 άτομα από διάφορους τομείς της υγείας. Η μελέτη μεταξύ άλλων περιλαμβάνει και έναν ενδιαφέρον διαχωρισμό μεταξύ στελεχών και προϊσταμένων. Η συλλογή δεδομένων εκτελέστηκε με χρήση του MBI-HSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας για τα στελέχη παρουσιάζονται στον Πίνακα 13 και για τους προϊσταμένους στον Πίνακα 14.

Πίνακας 13 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης στελεχών (Menzin et al., 2020)

BMI-HSS	Μέση Τιμή Πριν την παρέμβαση	Μέση Τιμή Μετά την παρέμβαση
Συναισθηματική Εξουθένωση	24,3	23,4
Αποπροσωποποίηση	9	9
Προσωπική επίτευξη	48,8	51,2

Πίνακας 14 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης Προϊσταμένων (Menzin et al., 2020)

BMI-HSS	Μέση Τιμή Πριν την παρέμβαση	Μέση Τιμή Μετά την παρέμβαση
Συναισθηματική Εξουθένωση	22,5	22,5
Αποπροσωποποίηση	7	7,5
Προσωπική επίτευξη	51,2	49,6

Από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι η συγκεκριμένη παρέμβαση δεν είχε εμφανή αποτελέσματα στα μεγέθη της Συναισθηματικής Εξουθένωσης και της Αποπροσωποποίησης, ενώ φάνηκε να επιδρά θετικά στην αίσθηση Προσωπικής Επίτευξης των στελεχών.

4.3.2 Εταιρικά στελέχη

Η εν λόγω έρευνα διεξήχθη από τους Klamut, Olivera-Figueroa και Weissenberger (2022) με τίτλο «A Balanced Time Perspective and Burnout Syndrome in the Corporate World».

Η παρούσα έρευνα είναι από τις ελάχιστες δημοσιευμένες μελέτες εταιρικών στελεχών, στις οποίες να περιέχονται και οι μετρήσεις των ερευνητών (Πίνακας 15) γύρω από το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης. Στην έρευνα συμμετείχαν 129 άτομα, τα οποία ζούσαν στην Πολωνία και απασχολούνταν σε παγκόσμιας εμβέλειας εταιρικούς κολοσσούς (Credit Suisse, Kaijima, Volvo, Google κ.α.). Η συλλογή δεδομένων εκτελέστηκε με χρήση του MBI-HSS.

Πίνακας 15 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε Εταιρικά Στελέχη
(Klamut, Olivera-Figueroa, & Weissenberger, 2022)

BMI-HSS	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	20,7	10,88
Αποπροσωποποίηση	6,73	5,96
Προσωπική επίτευξη	32,22	7,52

Από την έρευνα παρατηρούνται ήπια επίπεδα Συναισθηματικής Εξουθένωσης, χαμηλά προς ήπια επίπεδα Αποπροσωποποίησης και χαμηλά επίπεδα Προσωπικής Επίτευξης, πράγμα το οποίο καθιστά τα στελέχη αυτά επιρρεπή στο σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης.

Σε έτερη έρευνα η οποία διεξήχθη από τους Lam, Lam, Reddy, και Wong, (2022) με τίτλο «Factors Associated with Work-Related Burnout among Corporate Employees Amidst COVID-19 Pandemic.» και αφορά μεταξύ άλλων μετρήσεις Εργασιακής Εξουθένωσης σε 456 στελέχη διαφόρων εταιριών παρατηρήθηκαν τα αποτελέσματα του Πίνακα 16. Η συλλογή δεδομένων εκτελέστηκε με χρήση του MBI-HSS.

Πίνακας 16 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε Εταιρικά Στελέχη
(Lam, Lam, Reddy, & Wong, 2022)

BMI-HSS	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	21,6	8,54
Αποπροσωποποίηση	6,9	8,54
Προσωπική επίτευξη	27,8	13,48

Όπως είναι εμφανές τα αποτελέσματα των δύο ανεξάρτητων αυτών ερευνών οι οποίες διεξήχθησαν σχεδόν ταυτόχρονα εμφανίζουν εξαιρετικές ομοιότητες. Συγκεκριμένα τα επίπεδα Συναισθηματικής Εξουθένωσης και Αποπροσωποποίησης είναι ταυτόσημα, ενώ μικρή διαφοροποίηση παρατηρείται στην Προσωπική Επίτευξη η οποία πιθανόν σχετίζεται με τον τόπο διεξαγωγής της κάθε έρευνας.

Τέλος ως αναφορά στα χαμηλόβαθμα στελέχη εταιρικών περιβαλλόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η έρευνα των D'Alleo και Santangelo (2011) με τίτλο «Organizational climate and burnout in call-center operators». Η έρευνα αυτή διεξήχθη σε 114 τηλεφωνητές 5 διαφορετικών εταιριών με χρήση του MBI-HSS. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 17.

Πίνακας 17 Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε τηλεφωνητές
(D'Alleo & Santangelo, 2011)

BMI-HSS	Μέση Τιμή
Συναισθηματική Εξουθένωση	24,2
Αποπροσωποποίηση	12,3
Προσωπική επίτευξη	33,02

Η εντονότερη διαφοροποίηση παρατηρείται στον τομέα της Αποπροσωποποίησης. Τα ιδιαίτερα αυξημένα επίπεδα εκτιμάται ότι οφείλονται στην διαρκή επικοινωνία τους με πελάτες χωρίς όμως να υφίσταται ουσιαστική σύνδεση, ενώ δεν λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη και αποδοχή από τον περίγυρο τους.

4.3.3 Μηχανικοί (Engineers)

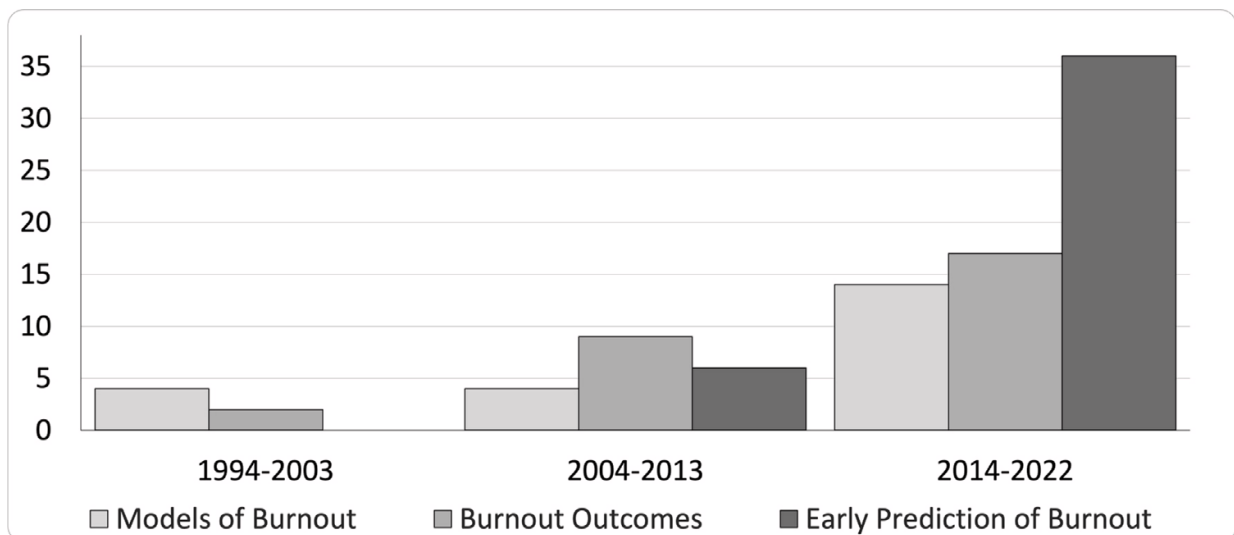
Η αναζήτηση ερευνών αναφορικά με την Εργασιακή Εξουθένωση στον χώρο των μηχανικών, ανέδειξε μελέτες τόσο τον τομέα της κατασκευής όσο και στον τομέα της ανάπτυξης λογισμικού. Ο συγκεκριμένος κλάδος εμφάνισε σχετικά περιορισμένη βιβλιογραφία, ιδιαίτερα κατά την αναζήτηση ερευνών στις οποίες χρησιμοποιούνταν το MBI-HSS. Από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των Tullili, Tien, Capiluppi, Rastogi και Ayushi. (2022) με τίτλο «Burnout in software engineering: A systematic mapping study» παρατηρείται ότι ενώ η μελέτη της Εργασιακής Εξουθένωσης είναι στο στόχαστρο των ερευνητών, οι μέχρι τώρα μελέτες ακολουθούν μια διαφορετική πορεία από όσες συναντώνται σε έτερους κλάδους, με μια τακτική η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί έμμεση. Στον Πίνακα 18 παρουσιάζεται ο τρόπος που έχει μελετηθεί έως σήμερα η Εργασιακή Εξουθένωση στους πληθυσμούς των Software Engineers.

Πίνακας 18 - Έρευνες σχετιζόμενες με Εργασιακή Εξουθένωση σε Software Engineers
(Tullili, Tien, Capiluppi, & Rastogi, 2022)

Κατηγορίες	Υποκατηγορίες	Αριθμός Ερευνών
Models of Burnout	Models of burnout	7
	Burnout in Agile Practices	5
	Communication Practices and Burnout	4
	Personality Traits and Burnout	2
	Mental Pressure and Burnout	4

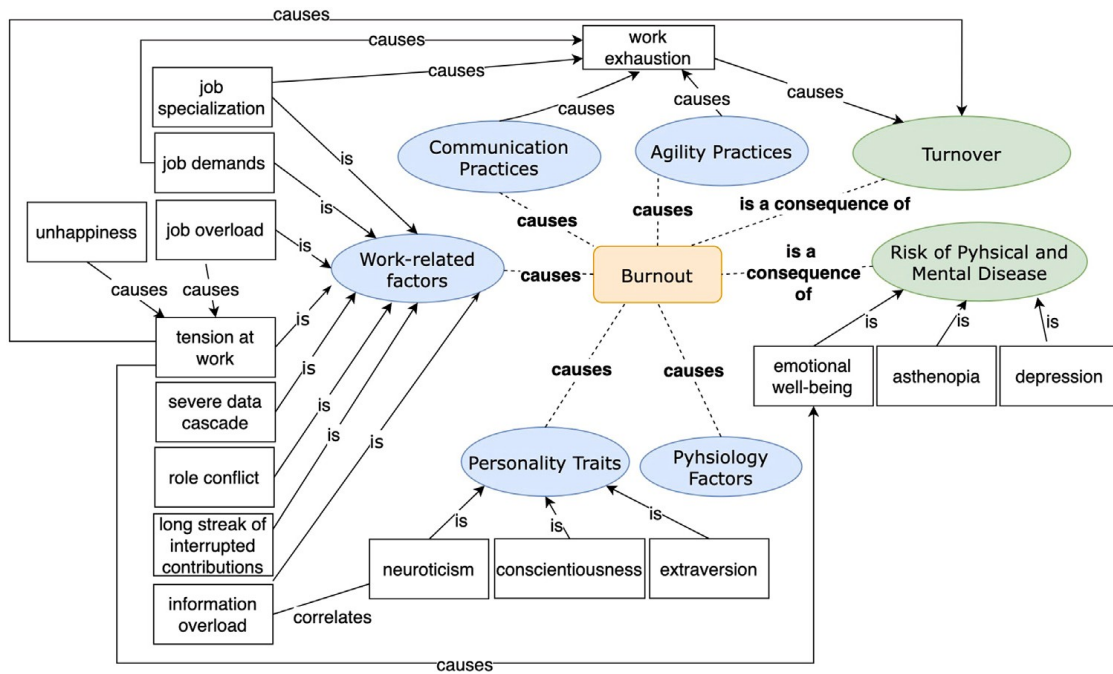
	Physiology and Burnout	1
Early prediction of burnout	Emotional Dimension as Burnout Predictors	2
	Emotional Detection as Early Warning of Burnout	17
	Sentiment Analysis and Emotions	11
	Detecting Unhealthy Relationships as an Early Warning to Prevent Burnout	6
	Other Aspects for Burnout Early Detection	4
		Feelings and Productivity
Aspects related to burnout outcomes	Well-being and Personal Health	4
	Stress and Productivity	2
	Time Pressure and Productivity	2
	Turnover among IT Professionals	9
	Pandemic and Productivity	3

Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι το τελευταίο διάστημα έχουν πολλαπλασιαστεί οι διεξαγόμενες έρευνες με κύριο στόχο την έγκαιρη διάγνωση της Εργασιακής Εξουθένωσης (Σχήμα 1).



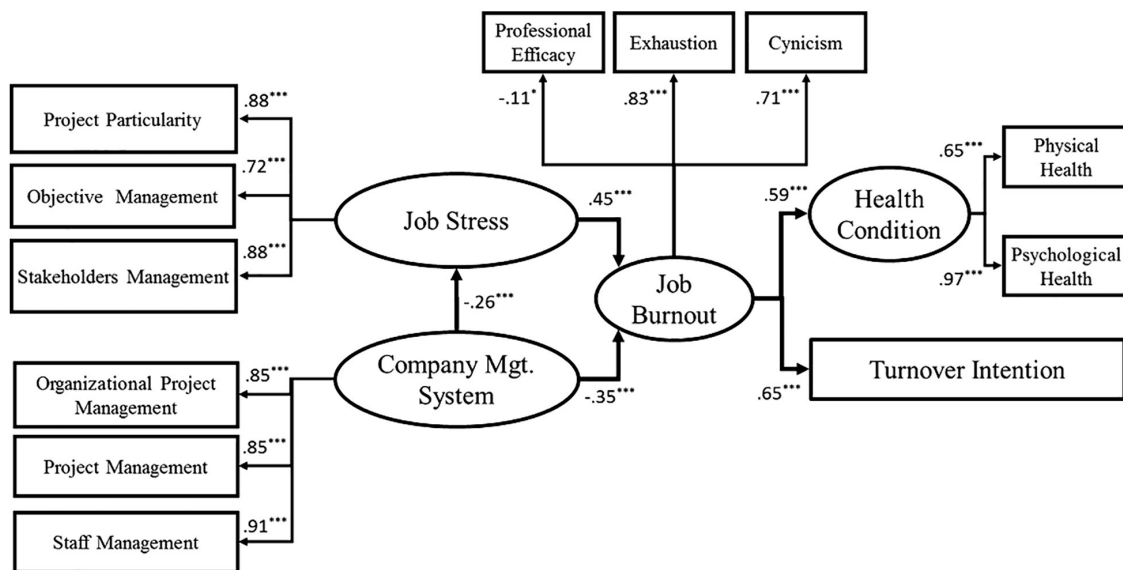
Σχήμα 1 – Αριθμός και στόχευση ερευνών στους Software Engineers (Tulili, Tien, Capiluppi, & Rastogi, 2022)

Ως απόσταγμα των παραπάνω ερευνών συνάγεται το Σχήμα – 2 το οποίο απεικονίζει την αιτιατή σχέση των παραγόντων επίδρασης αναφορικά με την Εργασιακή Εξουθένωση στους Software Engineers. Τα γαλάζια οβάλ σχήματα απεικονίζουν τα κύρια αίτια ενώ τα πράσινα σχήματα τις συνέπειες.



Σχήμα 2 – Αιτιακές σχέσεις Εργασιακής Εξουθένωσης στους Software Engineers (Tulili, Tien, Capiluppi, & Rastogi, 2022)

Τα παραπάνω αποτελέσματα όμως δεν φαίνεται να περιορίζονται αποκλειστικά στους μηχανικούς λογισμικών. Στην έρευνα των Yang, Li, Zhu, Li και Wu (2017) με τίτλο «Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis» το τελικό προϊόν της μελέτης τους (Σχήμα 3), η οποία αφορά μηχανικούς κατασκευών και συγκεκριμένα Project Managers, δεικνύει να συνάδει με το σχεδιάγραμμα του Σχήματος 2.



Σχήμα 3 - Αιτιακές σχέσεις Εργασιακής Εξουθένωσης σε Project Managers (Yang, Li, Zhu, Li, & Wu, 2017)

Τέλος, προκειμένου να τοποθετηθούν αριθμητικά τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης στους Πληθυσμούς των μηχανικών θα χρησιμοποιηθεί μία έρευνα η οποία διεξήχθη από τους Yip και Rowlinson (2009) με τίτλο «Job burnout among construction engineers working within consulting and contracting organizations» η οποία αφορά στην μέτρηση του φαινομένου της Εργασιακής Εξουθένωσης σε μηχανικούς οι οποίοι απασχολούνται σε κατασκευαστικά έργα και σε συμβουλευτικές υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας στην οποία χρησιμοποιήθηκε το MBI-GS παρουσιάζονται στον Πίνακα 19.

Πίνακας 19 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε μηχανικούς κατασκευών (Yip & Rowlinson, 2009)

BMI	Μέση Τιμή Σε κατασκευαστικά έργα (N=249)	Μέση Τιμή Συμβουλευτικές Υπηρεσίες (N=133)
Εξουθένωση	3,06	2,96
Κυνισμός	2,56	2,4
Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα	4,18	4,25

Όπως προκύπτει και από τον πίνακα παρατηρούνται μέτρια επίπεδα Εξουθένωσης και Επαγγελματικής Αποτελεσματικότητας και χαμηλά επίπεδα κυνισμού τα οποία δύναται να ερμηνευτούν και ως αδιαφορία (Maslach & Leiter, 2021).

4.3.4 Εμπορικό Ναυτικό (Deck and Engine Officers)

Η έρευνα των Tavacioğlu, Taş, Eski και Gökmen (2019) με τίτλο «Burnout and job satisfaction among Turkish oceangoing seafarers», πραγματεύεται την Εργασιακή Εξουθένωση των πληρωμάτων της εμπορικής ναυτιλίας. Η έρευνα περιλαμβάνει δείγμα 203 ατόμων τα οποία εμφάνισαν τα αποτελέσματα του Πίνακα 20.

Πίνακας 20 - Αποτελέσματα έρευνας Εργασιακής Εξουθένωσης σε πληρώματα Εμπορικής Ναυτιλίας (Tavacioğlu, Taş, Eski, & Gökmen, 2019)

BMI	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξουθένωση	15,48	7,2
Αποπροσωποποίηση	7,1	4,25
Προσωπική επίτευξη	12,48	5,68

Είναι αξιοσημείωτο πόσο χαμηλά είναι τα επίπεδα Προσωπικής Επίτευξης στο υπό μελέτη δείγμα.

4.3.5 Έρευνες σε πληθυσμούς Ενόπλων Δυνάμεων

Όπως είναι φυσικό κανένας κλάδος εργασίας δεν παραμένει ανεπηρέαστος. Από τις ήδη υπάρχουσες έρευνες διαφαίνεται ότι η Εργασιακή Εξουθένωση είναι ένα πρόβλημα το οποίο αφορά τις Ένοπλες Δυνάμεις και μελετάται ανοικτά για πάνω από 20 χρόνια. Παρότι μάλιστα η μελέτη του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων αποτελεί ένα ευαίσθητο θέμα το οποίο σπανίως δημοσιεύεται, είναι τόσο μεγάλη ανάγκη εύρεσης λύσεων στο νευραλγικό αυτό υποσύνολο εργαζομένων όπου οι έρευνες αυτές δημοσιεύονται ανοικτές στο διαδίκτυο ώστε η επιστημονική κοινότητα να ανταλλάξει απόψεις και να καταφέρει να επιλύσει το ταχύτερο δυνατό τα αναδυόμενα προβλήματα. Η αντιμετώπιση του φαινομένου δεικνύει να υπερέχει της μυστικότητας που διέπει τις Ένοπλες Δυνάμεις, στις οποίες ως γνωστόν το προσωπικό αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα της ποιότητας και της διάρκειας των Πολεμικών Επιχειρήσεων και ως εκ τούτου η δημοσίευση ερευνών με αυτή την θεματολογία είναι δυνατόν να φέρουν στο φως αδυναμίες.

Πολύ σημαντική για το έργο αυτό είναι η συγκεντρωτική βιβλιογραφική ανασκόπηση που εκτελέστηκε από τους Seyed Morteza Hosseini και συν (2022) με τίτλο «Burnout among Military Personnel: A systematic Review», κατά την οποία οι συγγραφείς επιχείρησαν την συγκέντρωση δημοσιεύσεων αναφορικά με το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης στις Ένοπλες Δυνάμεις, για το διάστημα από το 2000 έως το 2022. Σύμφωνα με την δημοσίευση τους πραγματοποίησαν εκτενή έρευνα συλλέγοντας 3358 δημοσιεύσεις. Κατόπιν προσεκτικού ελέγχου διαπίστωσαν ότι μόλις 43 ήταν σχετικές με το εν λόγω αντικείμενο. Από τις 43 αυτές στις 30 χρησιμοποιήθηκε το MBI ως εργαλείο αξιολόγησης Εργασιακής Εξουθένωσης επιβεβαιώνοντάς την εγκυρότητα του για τέτοιου είδους μελέτες. Στον Πίνακα 21 παρατίθενται συνοπτικά οι έρευνες, οι οποίες εμφανίζουν συνάφεια με την παρούσα εργασία.

Πίνακας 21 - Επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης στις Ένοπλες Δυνάμεις Διάφορων Χωρών
(Seyed Morteza Hosseini et al, 2022)

Συγγραφέας, Έτος, Χώρα

Ειδικότητα, Πλήθος

Διαστάσεις Εργασιακής
Εξουθένωσης

Morgan; 2002; United States	Ανάμεικτο (N=41)	EE: 14 ± 7.3 DP: 7 ± 4.5 PA: 37 ± 7
Chappelle: 2011: United States	Air Force (N = 1464)	Ex: 12.3 ± 7.7 Cy: 9.5 ± 7.9 PE: 26.5 ± 6.3
Morgan: 2011: United States	Marine Corps: (N = 32)	Ex: 6.8 ± 4.7 Cy: 4.2 ± 3.7 PE: 31.5 ± 4.1
Ouma: 2011: United States	Air Force: Active Duty participants	Ex: 13.6 ± 8.1 Cy: 10.6 ± 8.3 PE: 26.4 ± 6.6
Mohammad: 2012: Egypt	Ανάμεικτο (N=41)	high EE (≥ 27): 40% high DP (≥ 13): 40% low PA (≤ 31): 60%
Prince: 2012: United states	Air Force: intelligence exploitation Personnel (IEP) DCGS Support/System Sustainment Personnel (SSP) Noncombatant Airmen (NCA) (N = 763)	IEP: Ex: 13.4 ± 8.1 Cy: 11.4 ± 8.3 PE: 24.4 ± 7.9 SSP: Ex: 8.7 ± 7.5 Cy: 8.1 ± 7.8 PE: 25.6 ± 8 NCA: Ex: 9 ± 7 Cy: 8.1 ± 6.9 PE: 24.6 ± 8.6
Serec: 2012: Slovenia	Army: (N = 390)	EE: 16.5 ± 11.7 DP: 8.7 ± 6.2 PA: 30.4 ± 7.6
Chappelle: 2013: United States	Air Force: Active-Duty Cyber Warfare Operators (ADCW) Civilian/Contract Cyber Warfare Operators (CCW) Active duty noncyber control group (ADNC) (N = 1327)	ADCW: Ex: 13.4 ± 7.8 Cy: 10.7 ± 7.8 PE: 23.8 ± 7.5 CCW: Ex: 10.3 ± 7.6 Cy: 8.3 ± 7.1 PE: 26.2 ± 8.0 ADNC: Ex: 10.1 ± 7.7 Cy: 10.3 ± 7.9

		PE: 25.4 ± 7.8
Chappelle: 2014: United States	Air Force: Air Combat Command (ACC) Air National Guard (ANG) Air Force Special Operations Command (AFSOC) (N = 1094)	ACC: Ex: 12 ± 7.4 Cy: 9.1 ± 7.2 PE: 26.1 ± 6.6 ANG: Ex: 11.3 ± 6.8 Cy: 7.7 ± 6.7 PE: 26.9 ± 5.9 AFSOC: Ex: 15.9 ± 7.8 Cy: 10.6 ± 7.5 PE: 24.7 ± 6.5
Smith: 2015: United States	Air Force (N = 194)	EE: 18.4 ± 9.8 DP: 11.9 ± 5.8 PA: 39.4 ± 8.2
Matthew: 2015: United Kingdom	Ανάμεικτοι (N=40)	Ex: 7.7 ± 7.5 Cy: 7.2 ± 7.5 PE: 28.8 ± 7.4
Bryan: 2018: United States	Air Force: (N = 6138)	Ex: 13.4 ± 8.3 Cy: 11.7 ± 8.3 PE: 24.4 ± 7.3
Chappelle: 2019: United states	Air Force: (N = 2029)	High Ex ≥ 20 High Cy ≥ 20 Low PE ≤ 12
Vojvodić: 2019: Serbia	Army: (N = 55)	Αριθμός. (%) των χαμηλών, ήπιων και υψηλών επιπέδων αντίστοιχα EE: 49 (89.1), 6 (10.9), 0 (0) DP: 48 (87.3), 7 (12.7), 0 (0) PA: 36 (65.5), 7 (12.7), 12 (21.8)
Vojvodic: 2020: Serbia	Army: (N = 311)	EE: 8.8 ± 7.5 DP: 3.2 ± 4.2 PA: 40.5 ± 7.8
MBI-GS: Ex= Εξουθένωση, Cy: Κυνισμός, PE= Επαγγελματική Επάρκεια, MBI-HSS: EE= Συναισθηματική Εξουθένωση, DP= Αποπροσωποποίηση, PA: Προσωπική Επίτευξη		

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι τα επίπεδα των τριών διαστάσεων της Εργασιακής Εξουθένωσης στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι αυξημένα. Τις υψηλότερες τιμές στην Συναισθηματική Εξουθένωση και την Αποπροσωποποίηση την εμφανίζουν οι έρευνες οι οποίες διεξήχθησαν από τις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών. Και στις τρεις διαστάσεις τα στελέχη εμφανίζουν κατά μέσο όρο ήπια και σε λιγότερες περιπτώσεις υψηλά επίπεδα. Εν αντιθέσει στον Ευρωπαϊκό χώρο παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα και στις τρεις διαστάσεις του φαινομένου.

Εκτιμάται ότι ανωτέρω διαφοροποίηση οφείλεται αφενός στην διαφοροποίηση μεταξύ των πρακτικών και της κουλτούρας των ανωτέρω Ενόπλων Δυνάμεων και αφετέρου στο είδος των επιχειρήσεων στις οποίες συμμετέχει κάθε χώρα. Συγκεκριμένα οι Ηνωμένες Πολιτείες μέσω των εφαρμοζόμενων πολιτικών της, διεξάγει μακροσκελείς αναπτύξεις στρατευμάτων, συχνά σε αφιλόξενα περιβάλλοντα, με υπαρκτούς και άμεσους κινδύνους για τα στελέχη. Επιπλέον οι αναπτύξεις αυτές απομακρύνουν τα στελέχη από τους οικείους τους συνδράμοντας περαιτέρω στην ανάπτυξη του φαινομένου. Απεναντίας οι λοιπές χώρες συνήθως απλά συνδράμουν σε ξένες επιχειρήσεις, με βοηθητικό ρόλο, καταλαμβάνοντας δευτερεύουσες θέσεις, μακριά από τους άμεσους κινδύνους. Επιπλέον οι αναπτύξεις αυτές είναι καθορισμένης διάρκειας, και σαφώς μικρότερες από αυτές των Ηνωμένων Πολιτειών, με αποτέλεσμα η επίδραση τους στην Ψυχική Υγεία των στελεχών να είναι σαφώς μικρότερη.

4.4 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση διαφόρων ερευνών, από τις οποίες αντλήθηκαν και αξιολογήθηκαν μετρήσεις αναφορικά με την Εργασιακή Εξουθένωση. Σκοπός αυτής της ανασκόπησης είναι η κατανόηση και η πρόβλεψη του επιπέδου Εργασιακής Εξουθένωσης ανά κλάδο.

Αρχικά επιλέχθηκαν μελέτες οι οποίες αφορούν Ελληνικούς πληθυσμούς εκπαιδευτικών και υγειονομικών υπαλλήλων, επαγγελματιών με παράδοση στα υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης, ώστε να τοποθετηθεί προσεγγιστικά το ανώτατο όριο στην Ελληνική Κοινωνία.

Μετέπειτα χρησιμοποιήθηκε μεγάλος αριθμός ερευνών από διάφορους κλάδους ώστε η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία να αποτελέσει μία «βάση δεδομένων» για τους μελλοντικούς ερευνητές, επιτρέποντας τους να αξιολογήσουν, έστω και προσεγγιστικά, τα παράγωγα της έρευνας τους.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα παραπάνω στοιχεία δεν είναι επ' ουδενί δεσμευτικά για τις μελλοντικές έρευνες. Στο Κεφάλαιο 3 στο οποίο παρουσιάστηκε συνοπτικά η χρήση του MBI, έχει καταστεί σαφές ότι τα παραγόμενα αποτελέσματα δεν εισάγονται σε επ' ακριβώς καθορισμένα όρια, αλλά τα όρια αυτά προσαρμόζονται αναλόγως του πληθυσμού και των περιβαλλοντικών – εργασιακών συνθηκών.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν μέθοδοι αποκατάστασης και περιορισμού του φαινομένου Εργασιακής Εξουθένωσης.

Κεφάλαιο 5^ο - Αποκατάσταση από το Φαινόμενο Εργασιακής Εξουθένωσης

5.1 Εισαγωγή

Με βάση τα παραπάνω και χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερο επιστημονικό υπόβαθρο εύκολα μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι, για να περιοριστεί η Εργασιακή Εξουθένωση αρκεί να ρυθμίσουμε καταλλήλως τους διάφορους παράγοντες επίδρασης. Αναλόγως μάλιστα του ερωτηθέντα, από τους οργανωσιακούς ψυχολόγους αναμένεται η πρόταση βελτίωσης των εργασιακών παραγόντων, ενώ οι θεραπευτές θα δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στους ατομικούς παράγοντες εστιάζοντας στην αποβολή του στρες από την ζωή του παθόντος. Ποια όμως είναι η βέλτιστη τακτική;

Καθώς το σύνδρομο Εργασιακής Εξουθένωσης είναι πολυπαραγοντικό, η βέλτιστη προσέγγιση είναι εκείνη η οποία λαμβάνει υπόψη όλες τις διαστάσεις του φαινομένου, μέσα από ένα ολιστικό μοντέλο, προσωποποιημένο για τον κάθε εργαζόμενο, στο οποίο θα εξετάζεται η εργασία του, τα επίπεδα άγχους του και η προσωπικότητα του.

Η παγκόσμια βιβλιογραφία συγκλίνει σταδιακά στον τρόπο διατύπωσης του και αναγνώρισης του φαινομένου με βάση τα κύρια χαρακτηριστικά, την επίδραση του στους εργαζομένους και τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Παρόλα αυτά δεν έχει αποσαφηνιστεί η ενδεδειγμένη μέθοδος αντιμετώπισης του. Ποιοι είναι όμως οι λόγοι οι οποίοι δεν έχουν καταστήσει δυνατή την επιστημονική διατύπωση θεραπείας και αποκατάστασης από το σύνδρομο;

Ένας από τους βασικούς λόγους είναι ότι για πολλά χρόνια δεν είχε καταστεί δυνατόν να διατυπωθεί ένας από κοινού αποδεκτός ορισμός του με αποτέλεσμα τα ευρήματα των διάφορων μελετών να αφορούν πρακτικά διαφορετικά αντικείμενα.

Μία έτερη εξήγηση είναι ότι ακόμα δεν έχει καταστεί δυνατή η ακριβής κατηγοριοποίηση των επιπέδων του συνδρόμου και των συμπτωμάτων που παρατηρούνται σε κάθε ένα από αυτά, καθιστώντας την αντίστοιχη αντιμετώπιση τους μη αποδοτική ή ακόμα και αδύνατη. Επιπλέον, οι μέχρι τώρα θεραπείες στερούνται προσωποποιημένης στόχευσης, με αποτέλεσμα ορισμένες θεραπείες, να μην είναι συμβατές με κάποιους από τους παθόντες και να οδηγούν σε ασαφή αποτελέσματα ως

προς την αποδοτικότητα τους. Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεικνύουν να ανταποκρίνονται σε πλουραλιστικά μοντέλα αποκατάστασης τα οποία όμως είναι εξαιρετικά δύσκολο να μελετηθούν.

Η διερεύνηση των μοντέλων αποκατάστασης θα μπορούσε να αποτελέσει μία πλήρη Διπλωματική εργασία από μόνη της, ιδιαίτερα με την περιορισμένη επιστημονική βιβλιογραφία επί του θέματος. Στην παρούσα μελέτη κρίνεται ότι δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό επίπεδο και ως εκ τούτου θα εκτελεστεί μια ολιγοσέλιδη αναφορά, σε τρεις πηγές, οι οποίες εμφάνισαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και ενόραση στην αποκατάσταση του υπό εξέταση φαινομένου.

5.2 Μέθοδοι αποκατάστασης από την Εργασιακή Εξουθένωση

5.2.1 Μέθοδος No1 (Abedini, Stack, Goodman, & Steinberg, 2018)

Η πρώτη μέθοδος προέρχεται από μια έρευνα η οποία διεξήχθη μεταξύ νεαρών επαγγελματιών υγείας. Παρότι η έρευνα είναι στοχευμένη σε ιατρικό προσωπικό παρατηρείται ότι τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας δύναται να γενικευτούν και σε έτερα εργασιακά περιβάλλοντα, κατόπιν μικρής τροποποίησης.

Οι συγγραφείς της έρευνας κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αντιμετώπιση του φαινομένου διαφοροποιείται, ανάλογα με το είδος Εργασιακής Εξουθένωσης από το οποίο πάσχει ο εργαζόμενος. Τα δύο είδη είναι τα ακόλουθα:

5.2.1.1 Περιστασιακή Εργασιακή Εξουθένωση (*Circumstantial Burnout*)

Οι ερευνητές ως περιστασιακή, θεωρούν την εξουθένωση η οποία σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον ή τις προκλήσεις που βιώνει το άτομο. Η περιστασιακή Εργασιακή Εξουθένωση συνδέθηκε με τρεις παράγοντες οι οποίοι οδήγησαν σε περιορισμό αυτής:

1. Επίλυση Εργασιακών προκλήσεων

Το προσωπικό δήλωσε ότι οι εργασιακές προκλήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, υψηλό εργασιακό φόρτο, υπερβάσεις ωραρίου κλπ, συμβάλουν στην ανάπτυξη του συνδρόμου. Η επίλυση των συνθηκών αυτών π.χ. με καλύτερο καταμερισμό εργασιών συνήθως οδηγεί στην δραστική μείωση του.

2. Αναδιαμόρφωση της προσωπικής ζωής τους

Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι διαπιστώθηκε ότι απασχολούνταν από διάφορες στρεσογόνες καταστάσεις που δεν προέρχονταν από το εργασιακό τους περιβάλλον (π.χ. οικονομικά προβλήματα) εμφάνιζαν σαφώς μεγαλύτερη ροπή προς το σύνδρομο. Ο αναπροσδιορισμός και η διαμόρφωση ορθών και ρεαλιστικών αναγκών επιδρά θετικά στην αποκατάσταση της Εργασιακής Εξουθένωσης.

3. Διάθεση χρόνου για ξεκούραση

Πολλοί εργαζόμενοι ανέφεραν ότι η απομάκρυνση από το εργασιακό περιβάλλον και η διάθεση χρόνου για ενασχόληση με έτερες ασχολίες συνέδραμε στην μείωση της Εργασιακής Εξουθένωσης.

5.2.1.2 Υπαρξιακή Εργασιακή Εξουθένωση (*Existential Burnout*)

Η υπαρξιακή Εργασιακή Εξουθένωση είναι άρρηκτα δεμένη με εσωτερικά διλήμματα, τα οποία σχετίζονται με την εικόνα που οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει για το άτομο τους εντός του εργασιακού τους ρόλου. Οι μέθοδοι αποκατάστασης διέφεραν σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων. Ως αποδοτικότερα μέτρα κρίθηκαν τα κάτωθι:

1. Αναγνώριση της Εργασιακής Εξουθένωσης και η αίσθηση επιβεβαίωσης

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αναγνώρισαν την Εργασιακή Εξουθένωση ως αίτιο, ανέφεραν ότι αυτό αποτέλεσε το βασικότερο βήμα για την αντιμετώπιση της. Επιπλέον, η επικοινωνία με συναδέλφους δίνει την αίσθηση ότι κάποιος τους κατανοεί, αίσθημα εξαιρετικά υποβοηθητικό για την αποκατάσταση τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί εκ των εργαζομένων, νιώθουν ότι είναι στιγματισμένοι, χωρίς αυτό να υποστηρίζεται

απαραίτητα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Προκειμένου να αποβάλλουν το υποτιθέμενο στίγμα, οι εργαζόμενοι επένδυσαν πιο ένθερμα στην αποκατάστασή τους.

2. Δημιουργία επικοινωνιακών διαύλων με τον εργασιακό περίγυρο

Η εστίαση στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων περιορίζει την Αποπροσωποποίηση, κύριο παράγοντα της Εργασιακής Εξουθένωσης. Επιπλέον όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η σύνδεση με συναδέλφους και ιδιαίτερα με εκείνους οι οποίοι έχουν υπάρξει παθόντες, επιδρά θετικά, καθώς τους βοηθάει να επεξεργαστούν τις συναισθηματικές δυσκολίες που συναντούν.

3. Να βρουν νόημα στην εργασία τους

Πολλοί εργαζόμενοι στοιχειοθέτησαν την αποκατάστασή τους στον επαναπροσδιορισμό των τομέων από όπου αντλούν νόημα στην εργασία τους. Αυτός ο παράγοντας είναι άμεσα εξαρτημένος από την φύση της εργασίας.

4. Διαμόρφωση της εργασιακής ταυτότητας και αποσαφήνιση του Εργασιακού ρόλου τους

Οι αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων, τους οδηγεί συχνά σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες αναφορικά με την αναμενόμενη απόδοση τους στον εργασιακό χώρο. Όντας μη ρεαλιστικές, είναι εύκολα κατανοητό ότι οι εργαζόμενοι αδυνατούν να τις εκπληρώσουν, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται έντονα συναισθήματα ανεπάρκειας και ανικανότητας. Μέσω της εμπειρίας καταφέρνουν να αναδιαμορφώσουν τις προσδοκίες αυτές, αναγνωρίζοντας την εργασιακή τους ταυτότητα μέσω νέων πιο βαθύων στόχων.

Ταυτόχρονα η εμπειρία τους επιτρέπει να είναι σαφώς αποδοτικότεροι στις αναληφθείσες εργασίες. Ένας νέος εργαζόμενος ακόμα και αν διέθετε όλες τις απαιτούμενες ικανότητες, δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει τις βέλτιστες πρακτικές ή όπως συχνά αναφέρονται «τα μυστικά της δουλειάς».

Σημαντικό ρόλο επιπλέον έχει και η απόκτηση σωστών προτύπων, από τον Εργασιακό τους περιβάλλον, όπου θα τους δώσουν την απαραίτητη κατεύθυνση για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων τους αλλά και μία ενόραση από το αναμενόμενο μέλλον τους.

Τέλος έχοντας στο στόχαστρο την μελλοντική θέση όπου επιθυμούν να φτάσουν μπορούν να διαχειριστούν με μεγαλύτερη ευκολία τις αναδυόμενες δυσκολίες.

5.2.1.3 Σχολιασμός Μοντέλου Νο1

Παρατηρείται ότι αυτό το μοντέλο είναι αρκετά εύπεπτο και κατανοητό για τον αναγνώστη, αλλά δεν παύει να αποτελεί μια ακόμα μελέτη συσχέτισης χωρίς να δίνει ιδιαίτερες κατευθύνσεις και προτάσεις για την αντιμετώπιση του. Επιπλέον, ο σχολιασμός που γίνεται αν και βάσιμος είναι εξαιρετικά γενικός, σε βαθμό όπου θα ήταν δυνατό να συναχθεί λογικά και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας διατριβής.

5.2.2 Μέθοδος Νο2 (Oerlemans and Bakker, 2014)

Η παραπάνω μέθοδος εστιάζει στις συνήθειες και τις δραστηριότητες όπου θα πρέπει να εκτελούνται ή να αποφεύγονται από τους εργαζόμενους, ώστε να αποτρέψουν την ανάπτυξη Εργασιακής Εξουθένωσης οι υγιείς και να την μειώσουν οι παθόντες.

Από την έρευνα η οποία διεξήχθη σε πληθυσμό 287 Ολλανδών, οι συγγραφείς επιχείρησαν να χαρτογραφήσουν τις καθημερινές δραστηριότητες οι οποίες δύναται να συνδράμουν στον περιορισμό των αρνητικών επιδράσεων της εργασίας, ενώ επίσης μελετήθηκε η επίδραση της εργασίας σε ώρες εκτός ωραρίου. Οι συγγραφείς θέτουν έναν βασικό διαχωρισμό μεταξύ εργαζομένων με ήπια Εργασιακή Εξουθένωση και εργαζομένων με υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση. Σύμφωνα με τα ευρήματα τους, οι ίδιες δραστηριότητες έχουν διαφορετική επίδραση στα διάφορα επίπεδα της Εργασιακής Εξουθένωσης.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί η χρησιμότητα της παρούσας μελέτης, η οποία δίνει μία διαφορετική προσέγγιση στην αποκατάσταση – αποτροπή του φαινομένου. Αρχικά θεωρεί ως δεδομένη την φθορά όλων των εργαζομένων οι οποίοι εξ' αρχής επενδύουν σωματικούς και γνωσιακούς πόρους ώστε να ανταπεξέλθουν στις

εργασιακές απαιτήσεις. Οι πόροι αυτοί θα πρέπει να αναπληρώνονται μέσα από διάφορες δραστηριότητες, οι οποίες θα εκτελούνται μετά το πέρας της εργασίας τους. Την επομένη ημέρα λοιπόν αξιοποιώντας την διαδικασία της αποκατάστασης, οι εργαζόμενοι θα είναι έτοιμοι να εισέλθουν εκ νέου στον εργασιακό στίβο. Η αποτυχία επιλογής των σωστών δραστηριοτήτων αποθεραπείας όμως, συνεπάγεται την αποτυχία αναπλήρωσης των σωματικών και γνωσιακών αποθεμάτων τους, ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος να εξαντληθούν ακόμα περισσότερο.

Παρακάτω θα αναλυθούν οι δραστηριότητες με την μεγαλύτερη επίδραση στην καθημερινή αποκατάσταση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές εξετάζονται σε δύο κατηγορίες εργαζομένων, τους εργαζόμενους με χαμηλή ή ήπια Εργασιακή Εξουθένωση και τους Εργαζόμενους με υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση.

5.2.2.1 Εργασιακή Εξουθένωση και εργασιακή απασχόληση εκτός ωραρίου

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η ενασχόληση με εργασιακά θέματα κατά τον ελεύθερο χρόνο των εργαζομένων, έχει υψηλή αρνητική επίδραση στην αποκατάσταση των εργαζομένων με υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση, πράγμα το οποίο δεν παρατηρήθηκε στους εργαζόμενους με ήπια συμπτώματα. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση νιώθουν ήδη χρόνια σωματική και συναισθηματική εξουθένωση και αποσύνδεση από την εργασία τους (Demerouti et al, 2010). Για να ανταπεξέλθουν οι εκάστοτε εργαζόμενοι στις εργασίες εκτός ωραρίου, απαιτείται να επενδύσουν επιπρόσθετους σωματικούς και γνωσιακούς πόρους. Εφόσον όμως έχουν ήδη εξαντλήσει τους διαθέσιμους αυτούς πόρους τους, είναι αδύνατο να επιτύχουν την απαραίτητη ημερήσια ανάκαμψη.

Απεναντίας οι εργαζόμενοι με ήπια επίπεδα διαθέτουν (για την ώρα τουλάχιστον) επαρκής εναπομείναντες πόρους, ώστε να είναι δυνατόν να ανταπεξέλθουν στις απαιτητικές αυτές συνθήκες.

Επί της ίδια βάσης, τα υψηλά επίπεδα «Burnout» οδηγούν σε αποσύνδεση των εργαζομένων από την εργασία τους, περιορίζοντας την όποια αφοσίωση μπορεί να νιώθουν. Έτσι οι εργασιακές ασχολίες, για αυτούς τους εργαζόμενους έχουν διεκπεραιωτικό χαρακτήρα και αδυνατούν να αντλήσουν ευχαρίστηση από αυτήν.

Λαμβάνοντας δε υπόψη, ότι σύμφωνα με τον Becker (2008), η επίδραση της υπερεργασίας στα επίπεδα κόπωσης είναι σημαντική μόνο όταν η υπερεργασία επιβάλλεται, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για τους πάσχοντες από Εργασιακή Εξουθένωση, η προαναφερθείσα υπερεργασία συμβάλει στα επίπεδα κόπωσης τους.

Τέλος τα ευρήματα συγκλίνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή Εργασιακή Εξουθένωση τείνουν να είναι και η πλειοψηφία των εργαζομένων που υπερεργάζονται, είτε για να μπορέσουν καλύψουν το χαμένο έδαφος σε σχέση με τους πιο υγιείς εργαζομένους (Peterson et al., 2008), είτε σαν προσπάθεια να αποβάλλουν το στίγμα του συνδρόμου. Έτσι ενισχύεται ο φαύλος κύκλος, οδηγώντας τους ήδη επιβαρυσμένους εργαζομένους σε απόγνωση.

5.2.2.2 Εργασιακή Εξουθένωση και χαλαρές δραστηριότητες

Οι χαλαρές δραστηριότητες για τους εργαζόμενους με μεγάλο ρίσκο εμφάνισης Εργασιακής Εξουθένωσης, και σε αντίθεση με τους εργαζομένους με χαμηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης, έχουν εξαιρετικά ευεργετικό χαρακτήρα και συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα καθημερινής ανάκαμψης (υψηλά επίπεδα σωματικής ενέργειας και γνωστική εγρήγορση). Το ανωτέρω αποτέλεσμα φαίνεται να συνάδει με την θεωρία Προσπάθειας – Αποκατάστασης των Meijman και Mulder (1998). Η θεωρία αυτή αναφέρει: οι εργαζόμενοι επενδύουν προσπάθεια για να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους τους. Όμως η προσπάθεια αυτή προϋποθέτει σωματικά και ψυχολογικά κόστη. Τα κόστη αυτά είναι συνήθως χρονικά σύντομα και αναστρέψιμα ενώ εξαφανίζονται μετά από κάποια παύση από την εργασία. Υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις όμως, η ανάκαμψη μπορεί να μην επαρκεί και οι σύντομες αυτές εκφάνσεις να μετατραπούν σε χρόνια προβλήματα υγείας, όπως χρόνια κόπωση, μόνιμη ψυχολογική φόρτιση και απώλεια ύπνου.

Τα ευρήματα λοιπόν της υπό συζήτηση έρευνας ερμηνεύονται ως ακολούθως από την παραπάνω θεωρία. Οι χαλαρές δραστηριότητες (όπως η ξεκούραση στον καναπέ, χωρίς να κάνει κάποιος τίποτα) απαιτούν λίγη έως καθόλου ενέργεια, και δίνουν την ευκαιρία για μερική αποκατάσταση των ψυχολογικών και σωματικών αποθεμάτων. Για τα άτομα τα οποία μαστίζονται από Εργασιακή Εξουθένωση, οι χαλαρές

δραστηριότητες είναι αναγκαίες για την ανάκαμψη των αποστραγγισμένων αποθεμάτων τους, πράγμα το οποίο επιβεβαιώθηκε και στην παρούσα έρευνα.

Από την άλλη στους εργαζόμενους όπου τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης είναι χαμηλά και διαθέτουν επαρκή σωματικά και γνωστικά αποθέματα, οι χαλαρές δραστηριότητες, όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της έρευνας, ενδέχεται να περιπεύουν. Ενδεχομένως σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων οι χαλαρές δραστηριότητες, όπως το «άραγμα» στον καναπέ, να μην έχει αποτέλεσμα καθώς προκαλεί ανία και απάθεια. (Iso-Ahola, 1997; Demerouti et al., 2009). Τα παραπάνω συνδυάζονται και με προγενέστερες έρευνες όπου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανάκαμψη πόρων γίνεται πιο επιτακτική για την διατήρηση του ευ ζην, όταν έχει προηγηθεί χρόνια αποστράγγιση τους (Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 2002, 2011).

5.2.2.3 Εργασιακή Εξουθένωση και κοινωνικές δραστηριότητες

Για άλλη μια φορά, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης, ανέκαμψαν σε μεγαλύτερο βαθμό από εκείνους με χαμηλά επίπεδα, μέσω της ενασχόλησης τους με εκτός εργασίας κοινωνικές δραστηριότητες. Με βάση την θεωρία οι εργαζόμενοι οι οποίοι ταλαιπωρούνται από το φαινόμενο, έχουν αναπτύξει Αποπροσωποποίηση και Κυνισμό στο εργασιακό τους περιβάλλον, με αποτέλεσμα να αποστασιοποιούνται από όλα τα άτομα, τα οποία σχετίζονται με την εργασία τους. Υπό το ίδιο πρίσμα η χαμηλή κοινωνική συναναστροφή τους δεικνύει να συσχετίζεται έντονα με την έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης. Έτσι παρατηρείται ότι από τους εργαζόμενους με Εργασιακή Εξουθένωση, όσοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα επωφελούνται σε πολλαπλάσιο βαθμό από τις εξω-εργασιακές συναναστροφές, διότι καλύπτουν το παραπάνω δημιουργηθέν κενό. Μερικές από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να είναι εξαιρετικά απλές όπως μια βραδινή έξοδος, μία επίσκεψη στην οικογένεια ή ακόμα και τηλεφωνική συνομιλία αρκεί να εκτελούνται με σημαντικούς για εκείνους ανθρώπους (Ryan & Deci, 2008).

Επιπρόσθετα οι πάσχοντες από το σύνδρομο υποφέρουν και από χρόνια εργασιακό στρες. Οι κοινωνικές δραστηριότητες αποτελούν μια ευχάριστη ευκαιρία να

αποτραβηχτούν προσωρινά από τα άγχη της εργασίας τους και να χαλαρώσουν (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Εν αντιθέσει όσοι εργαζόμενοι εμφανίζουν το φαινόμενο σε ήπια μορφή διαθέτουν ακόμα την δυνατότητα να βιώνουν ουσιαστικές κοινωνικές συναναστροφές εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος (e.g., Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), μετριάζοντας την σημαντικότητα των εξω-εργασιακών συναναστροφών για την καθημερινή τους ανάκαμψη. Παρόλα αυτά, πρέπει να τονιστεί ότι και αυτοί οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ανάκαμψης όταν επενδύουν σε εκτός εργασίας κοινωνικές δραστηριότητες.

5.2.2.4 Εργασιακή Εξουθένωση και σωματικές δραστηριότητες

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι σωματικές δραστηριότητες είχαν θετική επίδραση στην διαδικασία της ανάκαμψης όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα από τα επίπεδα του συνδρόμου. Μία από τις εξηγήσεις είναι ο συσχετισμός των σωματικών δραστηριοτήτων με ψυχολογικούς μηχανισμούς, οι οποίοι έχουν θετική επίδραση σε όλους τους ανθρώπους (αυξημένα επίπεδα ενδορφινών, υψηλότερη σωματική θερμοκρασία και αυξημένη έκκριση νοραδρεναλίνης, σεροτονίνης, και ντοπαμίνης) (Cox, 2002; Grossman et al., 1984).

5.2.2.5 Πρακτικές εφαρμογές της μεθόδου από τον Οργανισμό

Για την υπερκέραση του συνδρόμου σε επίπεδο Οργανισμού, η παρούσα δημοσίευση περιέχει ορισμένες προτάσεις. Αρχικά αναφέρει την λήψη μιας ανθρωποκεντρικής στάσης από τον οργανισμό, κατά την οποία θα πρέπει να μετρούνται και να καταγράφονται περιοδικά τα επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης. Εφόσον οι εργαζόμενοι εμφανίσουν Εργασιακή Εξουθένωση, και σύμφωνα με τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, προτείνει την διακοπή της εκτός ωραρίου εργασίας, κατ' ελάχιστον στους εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα Εργασιακής Εξουθένωσης.

Συμπληρωματικά, οι εργοδότες θα πρέπει να δημιουργούν και να στηρίζουν τις εκτός εργασίας δραστηριότητες, οι οποίες θα πρέπει να ταιριάζουν στα ενδιαφέροντα των εργαζομένων (πχ. κοινωνικές ή αθλητικές δραστηριότητες). Εξαιρετικά επωφελής κρίνεται και η ανάπτυξη προγραμμάτων ευ ζην από τους οργανισμούς. Τα προγράμματα αυτά, θα βοηθήσουν να λάβουν οι εργαζόμενοι ανατροφοδότηση αναφορικά με την κατάσταση της υγείας τους και ιδανικά θα τους βοηθήσουν να ανακαλύψουν τις κατάλληλες δραστηριότητες, οι οποίες με την σειρά τους θα επιτρέψουν την βέλτιστη καθημερινή τους ανάκαμψη. Αξίζει να αναφερθεί ότι χρήσιμα διαδικτυακά εργαλεία είχαν ήδη αναπτυχθεί από το 2014, τα οποία μπορούν να εισαχθούν με ευκολία στην καθημερινότητα των εργαζομένων, με σκοπό την ενημέρωση τους αναφορικά με τον περιορισμό του φαινομένου.

Τέλος, ιδανικά οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να εισάγουν στην εν ισχύ πολιτική τους, ειδικού τύπου προγράμματα ώστε να είναι δυνατή η συνεχής και αδιάκοπη παροχή βοήθειας προς τους εργαζομένους, με απώτερο σκοπό την επίτευξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής.

5.2.2.6 Σχολιασμός Μοντέλου Νο2

Το μοντέλο ανάκαμψης των Oerlemans and Bakker αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο με σαφείς προτάσεις ώστε να επιτευχθεί η απαραίτητη καθημερινή ανάκαμψη των εργαζομένων και ως εκ τούτου η αποφυγή περαιτέρω ανάπτυξης του φαινομένου. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι δεν αποτελεί πλήρη οδηγό, καθώς αποτελεί μια μελέτη συσχετίσεων, μεταξύ της καθημερινής ανάκαμψης και συγκεκριμένων παραγόντων (εργασία εκτός ωραρίου, χαλαρές , κοινωνικές και αθλητικές δραστηριότητες), παράγοντες οι οποίοι δεν είναι οι μοναδικοί οι οποίοι επιδρούν στο φαινόμενο και κατ' επέκταση οδηγούν σε ανάκαμψη. Παρόλα αυτά αποτελεί μία προσέγγιση εξαιρετικά εφαρμόσιμη, χωρίς υψηλό κόστος και με σαφείς κατευθύνσεις οι οποίες είναι κατανοητές ακόμα και σε πληθυσμό μη σχετιζόμενο με τον χώρο της Ψυχολογίας.

5.2.3 Μέθοδος No3 (Parker, Tavella, & Eyers, 2022)

Τελευταία θα γίνει αναφορά στο πολύ πρόσφατο βιβλίο των Parker, Tavella και Eyers (2022). Το βιβλίο αυτό αποτελεί ένα εύκολο και προσιτό βιβλίο για οποιονδήποτε, ανεξαρτήτως επιστημονικού κλάδου. Περιέχει μάλιστα εξιστορήσεις του φαινομένου Εργασιακής Εξουθένωσης από παθόντες προσδίδοντας σε ρεαλισμό και κατανόηση για τους αναγνώστες έτερων επιστημονικών κλάδων, οι οποίοι στερούνται αντίστοιχων βιωμάτων και είναι αποστασιοποιημένοι από τον χώρο της ψυχικής υγείας.

Παρότι εντός του συγγράμματος περιέχονται έρευνες τις οποίες διεξήγαγαν οι συγγραφείς, με αρκετές από αυτές μάλιστα να είναι μεγάλης κλίμακας (άνω των 1000 ατόμων), το ύφος των συγγραφέων αποκλίνει από τα καθαρά επιστημονικά πρότυπα και προσεγγίζει αυτό ενός ευχάριστου αναγνώσματος. Το παραπάνω βιβλίο επιλέχθηκε να αναφερθεί, στην παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς περιέχει χρήσιμα και ρεαλιστικά βήματα ώστε να επιτευχθεί η ανάρρωση, ενώ συμπληρωματικά περιέχει και την επίδραση την οποία παρατηρήθηκε ότι είχαν τα βήματα αυτά, κατά την διαδικασία ανάκαμψης των εργαζομένων από την Εργασιακή Εξουθένωση.

Οι συγγραφείς χωρίζουν την αντιμετώπιση του φαινομένου σε δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την οργανωσιακή ενώ η δεύτερη την ατομική διάσταση. Παρακάτω θα εκτελεστεί αναφορά και στις δύο διαστάσεις. Προτού όμως να εμβαθύνουμε σε αυτόν τον διαχωρισμό θα πρέπει να διευκρινιστεί εάν ο εργαζόμενος έχει ήδη «καεί» ή «καίγεται».

5.2.3.1 Επίπεδο Εργασιακής Εξουθένωσης και προοπτική ανάκαμψης

Οι συγγραφείς παρομοιάζουν το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης με ένα ελατήριο, και τους στρέσορες τους οποίους βιώνουν οι εργαζόμενοι, με την δύναμη συσπίρωσης του ελατηρίου. Σύμφωνα με αυτήν την αναλογία, όσο η δύναμη αυξάνεται τόσο το ελατήριο συσπείρывается. Όταν η δύναμη – εργασιακά άγχη – περιορίζεται τότε το ελατήριο αποσυμπιέζεται. Εάν όμως το ελατήριο έχει ήδη συμπιεστεί αρκετά, τότε αρχίζει η λεγόμενη πλαστική παραμόρφωση. Άπαξ και το ελατήριο υποστεί πλαστική παραμόρφωση τότε δεν αρκεί η παύση της ασκούμενης δύναμης για να επανέλθει στην αρχική του κατάσταση. Κατά την παραπάνω αναλογία εάν η Εργασιακή Εξουθένωση

φτάσει σε κάποια επίπεδα τότε η αποκατάσταση γίνεται από δύσκολη έως ακατόρθωτη, ακόμα και αν μηδενιστούν οι ασκούμενες «δυνάμεις».

Παρόλα αυτά η εμπειρία έχει δείξει ότι αν και είναι μια εξαιρετικά χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία, υπάρχει σχεδόν πάντα δυνατότητα ανάκαμψης καθώς σπάνια ένας εργαζόμενος φτάνει στην «πλαστική παραμόρφωση». Οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται ότι έχουν φτάσει στο τέλος συνήθως διαθέτουν τα ελάχιστα αποθέματα που απαιτούνται ώστε να επανέλθουν.

Έτσι σύμφωνα με τους συγγραφείς, το φαινόμενο της Εργασιακής Εξουθένωσης αποτελεί κατά κανόνα ένδειξη για αλλαγή και όχι μια τελική κατάσταση. Θεωρούν πως το σύνδρομο ενδεχομένως να είναι μία άμυνα, ώστε οι άνθρωποι με προδιάθεση να σταματήσουν έγκαιρα, προτού καταστραφούν. Άνθρωποι που έχουν προδιάθεση, άνθρωποι που έχουν αφιερώσει την ζωή τους στην προσφορά, άνθρωποι οι οποίοι αυτοπροσδιορίζονται μέσα από την εργασία τους, εργαζόμενοι που φοβούνται την αλλαγή είναι λίγες μόνο από τις κατηγορίες που προστατεύονται μέσω του φαινομένου της Εργασιακής Εξουθένωσης.

5.2.3.2 Οργανωσιακή διάσταση

5.2.3.2.1 Οργανωσιακή υγεία και ασφάλεια

Τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα στα δυτικά κράτη, η διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων δεν αποτελεί προαίρεση των οργανισμών αλλά υποχρέωσή τους. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να παρέχουν ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον όπου η έκθεση των εργαζομένων σε εργασιακούς κινδύνους οφείλει να περιορίζεται ή να μηδενίζεται. Στους ανωτέρω κινδύνους περιλαμβάνεται και το άγχος σχετιζόμενο με εργασιακούς παράγοντες.

Δυστυχώς όμως οι Κυβερνητικές παρεμβάσεις, οι οποίες συνεισφέρουν στην διατήρηση της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, συχνά δεν παράγουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η προσπάθεια αυτών των μοντέλων να είναι πλήρη και να καλύπτουν κάθε πιθανό κίνδυνο, συνεπάγεται την αδυναμία τους να είναι επακριβώς στοχευμένα

στους κινδύνους του κάθε εργασιακού κλάδου, οδηγώντας εν τέλει σε νομότυπες εφαρμογές τους. Η εφαρμογή των μέτρων αυτών, επειδή εκτελούνται με βάση λάθος κίνητρα αρκετά συχνά δημιουργούν μεγαλύτερα προβλήματα από αυτά που λύνουν.

Στην Ελλάδα σταδιακά θεσπίζονται βελτιωμένα προγράμματα για την εξασφάλιση των εργαζομένων, οι οποίοι ολοένα και περισσότερο αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της ψυχικής ευεξίας τους και πιο συχνά από ποτέ επιλέγουν να αλλάξουν το εργασιακό περιβάλλον τους με σκοπό να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας τους. Ορισμένες από τις συνθήκες τις οποίες επιδιώκουν να βελτιώσουν είναι τα λογικά ωράρια, μη τοξικό εργασιακό περιβάλλον, δικαιοσύνη και αξιοκρατία, ευελιξία στις συνθήκες εργασίας κλπ και θα τις διεκδικήσουν ακόμα και αν απαιτηθεί να μειωθούν οι αποδοχές τους. Υπό αυτό το πρίσμα αρκετοί εργοδότες υιοθετούν μοντέλα τα οποία προάγουν και προλαμβάνουν τα διάφορα θέματα ευεξίας, υγείας και ασφαλείας, θεσπίζοντας συναντήσεις με τους εργαζομένους. Μέσω αυτών των συναντήσεων, οι οποίες βασίζονται στην ειλικρίνεια, αναζητούνται οι παραλήψεις του συστήματος και συζητούνται οι βέλτιστοι τρόποι αντιμετώπισης τους.

Σήμερα η εμπειρία δείχνει ότι οι εργοδότες οι οποίοι προσφέρουν βελτιωμένες συνθήκες εργασίας, πέραν των θεσμοθετημένων, εστιάζοντας στον εργαζόμενο, αποκτούν σημαντικό προβάδισμα στην συγκέντρωση των κορυφαίων ανά κλάδο εργαζομένων. Έτσι, με κινήτρα το ανθρώπινο δυναμικό τους, οι εταιρίες αυτές θριαμβεύουν στους κλάδους τους. Απεναντίας, στην σύγχρονη εποχή παρατηρείται ότι οι οργανισμοί οι οποίοι αποτυγχάνουν να ακολουθήσουν τις εργασιακές εξελίξεις βιώνουν δραματικές μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού, ενώ κινδυνεύουν από αφανισμό καθώς δυσκολεύονται να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στους κλάδους τους.

5.2.3.2.2 Βελτίωση εργασιακών συνθηκών

Όπως προαναφέρθηκε οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες. Ανάγκες όπως το να λαμβάνουν την αναγνώριση που τους αναλογεί, ηθικά ή οικονομικά, λογικά ωράρια και λογικές συνθήκες εργασίας, αξιόλογο εργασιακό περιβάλλον, την δυνατότητα απουσίας αν απαιτηθεί χωρίς να κριθούν αρνητικά, ελεύθερο χώρο ώστε να κοινωνικοποιούνται με τους συναδέλφους τους κ.α. Ακόμα πιο σημαντικό είναι να τους δίνονται οι

απαραίτητοι πόροι, οι οποίοι απαιτούνται για την εκπλήρωση των ανατιθέμενων σε αυτούς εργασιών. Στους πόρους συγκαταλέγεται και η εκπαίδευση, η οποία συχνά παραγκωνίζεται από τους οργανισμούς, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να βελτιώσουν ή να διατηρήσουν τις απαραίτητες ικανότητες για την τελούμενη εργασία. Προσθήκες στα λαμβανόμενα μέτρα όπως οι συναθροίσεις των εργαζομένων σε εξωεργασιακό περιβάλλον καθώς και οι στρατηγικές που στοχεύουν στο «δέσιμο» των ομάδων και στην βελτίωση του lifestyle των εργαζομένων αποτελούν χαρακτηριστικά ενός εργοδότη ο οποίος προσφέρει ανώτερες εργασιακές συνθήκες.

Επιπλέον οι περισσότερες εταιρίες σήμερα στις παροχές τους περιλαμβάνουν υγειονομικές καλύψεις, οι οποίες αποτελούν ένα δίκτυ προστασίας για το ευ ζην των εργαζομένων, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τον κίνδυνο πολύτιμοι εργαζόμενοι να παραιτούνται, να επιδιώκουν να απουσιάσουν και να μην αποδίδουν τα αναμενόμενα λόγω υψηλού χρόνιου στρες.

5.2.3.2.3 Εργασιακή κουλτούρα

Κατά πολλούς οργανωσιακούς ψυχολόγους η εργασιακή κουλτούρα είναι ο θεμέλιος λίθος ενός οργανισμού. Σύμφωνα με εκείνους άνευ σωστής κουλτούρας, όποια πολιτική για αλλαγή και αν ακολουθηθεί, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, καθώς θα είναι προσωρινή και σταδιακά θα την αποβάλει η ετερόκλητη κουλτούρα του οργανισμού ή θα μετατρέψει την εφαρμογή της σε τυπική. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι περίπλοκο ζήτημα, το οποίο δεν είναι δυνατόν να αποτελέσει πανάκεια για κάθε οργανισμό και εντούτοις δεν είναι θεμιτό να αναπτυχθεί στην παρούσα διατριβή. Ως εκ τούτου θα γίνει απλή αναφορά στους βασικότερους άξονες που διέπουν μία υγιή κουλτούρα:

- ❖ **Επιτρέψτε στους ανθρώπους να είναι ο εαυτός τους.** Οι διαφορετικές οπτικές και τρόπος σκέψης τους θα εμπλουτίσει τον οργανισμό και θα επιτρέψει οι ίδιοι άνθρωποι να έχουν μεγαλύτερη προσθετική αξία για τον οργανισμό.
- ❖ **Απελευθερώστε την ροή των πληροφοριών.** Επιτρέψτε στην διοίκηση να λαμβάνει καθαρή, ειλικρινή και έγκαιρη ενημέρωση ενθαρρύνοντας το

προσωπικό να μεταφέρει την αλήθεια. Η υποκρισία εντοπίζεται εύκολα και είναι τοξική.

- ❖ **Αυξήστε τις δυνατότητες των εργαζομένων σας.** Θα πρέπει να εστιάσετε όχι στο πως θα πάρετε τα περισσότερα από αυτούς αλλά το πως μπορείτε να επενδύσετε και να αυξήσετε την αξία τους.
- ❖ **Να αντιπροσωπεύεται κάτι μεγαλύτερο από την οικονομική αξία του οργανισμού σας.** Οι άνθρωποι θέλουν να είναι πάντα μέλη μιας ιδέας μεγαλύτερης από τους ίδιους. Αν υπάρχει μια ιδέα και όχι αποστολές κενές νοήματος, τότε ο εργαζόμενος νιώθει περηφάνεια που είναι μέρος του οργανισμού.
- ❖ **Δείξτε ότι η εργασία που επιτελούν καθημερινά αποφέρει όφελος.**
- ❖ **Φτιάξτε κανόνες τους οποίους μπορούν να ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι.** Οι οργανισμοί χρειάζονται δομή και κανόνες, αλλά θα πρέπει να εκλαμβάνονται από τους εργαζομένους ως έγκυροι και αναγκαίοι.

Οι ανωτέρω αρχές συναντώνται σε όλους τους υγιείς και παραγωγικούς οργανισμούς καθώς ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την ενσωμάτωση.

Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί ότι η διοίκηση οφείλει να επιδεικνύει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο προσπαθώντας να μην είναι αδιάφορη, αλλά ούτε και χειριστική – παρεμβατική. Το ιδανικό είναι να ενδιαφέρεται και να ενισχύει την αυτοπραγμάτωση. Να επιτρέπει δηλαδή την αναζήτηση και ενεργοποίηση των βέλτιστων και ανώτερων ικανοτήτων των εργαζομένων τους.

5.2.3.2.4 Βοηθώντας έναν εργαζόμενο με Εργασιακή Εξουθένωση

Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι για να μπορέσει ένας προϊστάμενος να βοηθήσει έναν εργαζόμενο με Εργασιακή Εξουθένωση, τότε θα πρέπει αρχικά να μπορεί να την εντοπίσει. Στις περιπτώσεις που οι αλλαγές στην στάση και συμπεριφορά του εργαζομένου είναι ραγδαίες, τότε είναι ευκολότερα εντοπίσιμο, τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Τα χαρακτηριστικότερα συμπτώματα

είναι η έντονη εξάντληση, η ξαφνική απώλεια της ευχαρίστησης, όπως επίσης και η σταδιακή ευερεθιστότητα και αποξένωση από διάφορα κοινωνικά και εργασιακά δρώμενα. Αν όμως η επιδείνωση είναι σταδιακή, τότε είναι δύσκολο να ανιχνευτεί. Σε γενικές γραμμές αν μελετηθούν τα μοντέλα ανάπτυξης του φαινομένου, ως αυτά περιγράφονται στο κεφάλαιο 2.4, είναι δυνατόν να εντοπιστούν σημεία που προδίδουν την εμφάνιση του συνδρόμου.

Εφόσον το σύνδρομο αναγνωριστεί, τότε ο εργοδότης θα πρέπει να προσεγγίσει τον εργαζόμενο με σχετική προσοχή, καθώς πιθανόν ο εργαζόμενος να νιώσει ότι απειλείται. Θα πρέπει να τον προσεγγίσει με ειλικρίνεια και συμπάθεια, αποφεύγοντας ερωτήσεις που οδηγούν σε μονολεκτικές απαντήσεις, σε ένα μέρος κατά προτίμηση ήσυχο όπου δεν θα τους διακόψουν. Είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να έχει χαρτογραφήσει εκ των προτέρων την συζήτηση, ώστε να εξασφαλίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αρχικά, αναμένεται η άρνηση του εργαζομένου και η αμυντική του στάση, και για αυτό χρειάζεται συνεχή διαβεβαίωση ότι η διαδικασία είναι εμπιστευτική.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ακόμα και αν ο εργαζόμενος αναφέρει συμπτώματα Εργασιακής Εξουθένωσης δεν είναι αρμοδιότητα του προϊσταμένου να διαγνώσει, ή να επιδιώξει την διάγνωση. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να εφαρμοστεί μια πρακτική προσέγγιση, κατά την οποία ο προϊστάμενος θα θέσει στο επίκεντρο της συζήτησης τους διάφορους στρέσορες που ανέφερε ο εργαζόμενος και θα εξετάσουν με ποιον τρόπο προτείνει ο εργαζόμενος να αντιμετωπιστούν. Πιθανή έκβαση της συζήτησης μπορεί να είναι το αίτημα του εργαζομένου για λήψη άδειας, με σκοπό να ανακάμψει. Το αίτημα συνιστάται να εγκριθεί, ενώ καλό είναι να ληφθεί υπόψη ότι σχεδόν πάντα η περίοδος ανάκαμψης υποτιμάται από τον παθόντα.

Τέλος, στην βέλτιστη έκβαση της παραπάνω συζήτησης ο προϊστάμενος θα θέσει ξεκάθαρα ότι η στήριξη του προς τον εργαζόμενο θα είναι συνεχής και θα πρέπει να ορίσουν από κοινού μια ημερομηνία όπου θα ξανασυναντηθούν. Το παραπάνω έχει διττά οφέλη. Αφενός ο εργαζόμενος νιώθει ότι η μειωμένη του απόδοση δεν θέτει την δουλειά του σε κίνδυνο και αφετέρου ο προϊστάμενος φανερώνει ενδιαφέρον και ότι η συζήτηση τους δεν εκτελέστηκε διεκπεραιωτικά.

5.2.3.3 Ατομική διάσταση

Στο συγκεκριμένο σύγγραμμα των Parker, Tavella και Eyers (2022) γίνεται εκτενής αναφορά στις ατομικές πρωτοβουλίες οι οποίες δύναται να αναληφθούν ώστε να γίνει καλύτερη διαχείριση του συνδρόμου. Μάλιστα αφιερώνει αρκετές σελίδες στην διαχείριση και ανακοίνωση του φαινομένου σε εργοδότες, οι οποίοι δεν επιθυμούν να βοηθήσουν τον εργαζόμενο, αλλά να συντηρήσουν τον κερδοσκοπικό τους χαρακτήρα. Αναλύει, λοιπόν, τα θετικά και αρνητικά των ενδεχόμενων κινήσεων του ώστε να είναι μετέπειτα σε θέση ο εργαζόμενος να επιλέξει την βέλτιστη για αυτόν προσέγγιση.

Το χρησιμότερο εργαλείο που ανιχνεύτηκε εντός του συγγράμματος, και ο κύριος λόγος που επιλέχθηκε να εισαχθεί μεταξύ άλλων στην παρούσα εργασία, είναι ο παρακάτω πίνακας. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω ο ορισμός της Εργασιακής Εξουθένωσης από το ICD-11 (International Disease Classification) του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας, κατηγοριοποιεί το σύνδρομο “Burnout”, ως αποτέλεσμα «χρόνιου εργασιακού στρες το οποίο δεν έχει καταπολεμηθεί με επιτυχία». Στον Πίνακα 22 απεικονίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας στην οποία 622 άτομα με Εργασιακή Εξουθένωση ανέφεραν ποια στρατηγική έλαβαν για την μείωση του χρόνιου στρες και το ποσοστό το οποίο βρήκε την κάθε στρατηγική χρήσιμη.

Πίνακας 22 - Στρατηγικές μείωσης χρόνιου στρες (Parker, Tavella, & Eyers, 2022)

Στρατηγική	Το ποσοστό που δοκίμασε την κάθε στρατηγική	Το ποσοστό που βρήκε χρήσιμη την κάθε στρατηγική
Αύξηση σωματικής Άσκησης (Εκτός από το περπάτημα)	44%	82%
Περπάτημα σε εξωτερικό περιβάλλον	60%	81%
Παραίτηση από την εργασία	24%	79%
Να συμβουλευτούν έναν ψυχολόγο	54%	78%
Να πάρουν κάποιο χρόνο εκτός εργασίας	44%	77%
Να μιλήσουν στην οικογένεια ή σε κάποιον φίλο	59%	75%
Meditating	35%	73%
Η λήψη αντικαταθλιπτικών	36%	72%
Να πάνε για χαλαρές διακοπές	21%	71%
Να μιλήσουν σε κάποιο συνάδελφο	40%	71%
Να ξεκινήσουν νέα hobbies /δραστηριότητες	28%	69%
Βελτίωση της ποιότητας ύπνου ή περισσότερη ξεκούραση	47%	69%
Να συμβουλευτούν κάποιο γιατρό	50%	69%
Να εξασκήσουν mindfulness	46%	67%

Λήψη φαρμακευτικής αγωγής εκτός αντικαταθλιπτικών	15%	62%
Να πάνε διακοπές με αρκετές δραστηριότητες	8%	55%
Να μιλήσουν στο αφεντικό/ διευθυντή τους	26%	46%
Χρήση ενός διαδικτυακού εργαλείου αυτοβοήθειας	25%	45%
Χρήση ναρκωτικών ή αλκοόλ ώστε να ανταπεξέλθουν	34%	37%
Να μιλήσουν στο τμήμα HR στην εργασία τους	9%	30%

Αυτός ο πίνακας κρίνεται εξαιρετικά χρήσιμος καθώς δίνει κάποιες απτές ιδέες στους εργαζόμενους, οι οποίοι πάσχουν από Εργασιακή Εξουθένωση. Παρότι ο ενδεδειγμένος τρόπος είναι η αναζήτηση βοήθειας από ειδικούς ψυχικής υγείας, οι δράσεις που αναφέρονται, καθώς και ο βαθμός στον οποίο βοήθησαν άλλους εργαζόμενους κατά την διαδικασία της ανάκαμψης είναι δυνατόν να κινητοποιήσουν τον παθόντα για αναζήτηση λύσεων, βάζοντας τον στο μονοπάτι της αποκατάστασης. Όταν θα έχουν γίνει πλέον οι πρώτες ενέργειες τότε θα είναι πιο εύκολο για τον εκείνον να αναζητήσει την αρμόζουσα βοήθεια.

5.2.3.4 Σχολιασμός Μοντέλου Νο3

Το παρόν σύγγραμμα αποτελεί έναν πολύ χρήσιμο και σύγχρονο οδηγό για όλους τους επαγγελματίες, γιατί προσεγγίζει το θέμα της Εργασιακής Εξουθένωσης με απλό και προσιτό τρόπο, προσφέροντας εφαρμόσιμες και ρεαλιστικές λύσεις για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Παρόλα αυτά όπως προαναφέρθηκε το ύφος του δεν είναι επιστημονικά δόκιμο. Η ολοκληρωμένη τεκμηρίωση του για την αντιμετώπιση του φαινομένου αποδεικνύει ότι έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι σύγχρονες θεωρίες και ως εκ τούτου θεωρείται έγκυρο.

5.3 Σύνοψη

Η ανάπτυξη και παράθεση του φαινομένου της Εργασιακής Εξουθένωσης είναι εξαιρετικής σημασίας, καθώς επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση του. Σύμφωνα με τα

όσα αναπτύχθηκαν στα παραπάνω κεφάλαια μεγάλος αριθμός εργαζομένων μαστίζεται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό από την Εργασιακή Εξουθένωση.

Εάν όμως η πτυχιακή αυτή εργασία στερούνταν το παρόν κεφάλαιο, θα ήταν ελλιπής. Η κατανόηση του φαινομένου από τον επιστημονικό χώρο έχει επιτρέψει την σταδιακή ανάπτυξη μεθόδων για την αντιμετώπιση του. Από τον συγγραφέα της παρούσης θεωρείται ότι η παράθεση του προβλήματος άνευ διατύπωσης πιθανών λύσεων είναι χρήσιμη, αλλά μη παραγωγική. Εκτιμάται ότι ο εκάστοτε προϊστάμενος ο οποίος ενδιαφέρεται να βοηθήσει έναν εργαζόμενο του που πασχίζει ή ένας εργαζόμενος ο οποίος ψάχνει να βρει διέξοδο στο πρόβλημά του, χρειάζονται απτές λύσεις. Σε αυτό αποσκοπεί το παρόν κεφάλαιο.

Δυστυχώς όμως, ακόμα δεν έχει επέλθει σύγκλιση της επιστημονικής κοινότητα σε μία βασική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της Εργασιακής Εξουθένωσης. Έτσι αναπτύχθηκαν τα τρία παραπάνω μοντέλα, όπου παρά τα πιθανά μειονεκτήματα που παρατηρούνται σε καθένα από αυτά, θεωρείται ότι συνδυαστικά δίνουν μια ικανοποιητική γκάμα εργαλείων στους ενδιαφερόμενους, ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία το φαινόμενο.

Κεφάλαιο 5^ο – Επίλογος

Η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία αποτελεί προϊόν μελέτης και προσπάθειας πολλών μηνών. Η βιβλιογραφία συλλέχθηκε κατόπιν ενδελεχούς έρευνας στο διαδίκτυο και στις Βιβλιοθήκες του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Παρότι το φαινόμενο γνωρίζει αυξανόμενη δημοτικότητα στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι το αναγνωρίζουν ως μία αφηρημένη έννοια, χωρίς να έχουν την δυνατότητα μήτε να το αναγνωρίσουν μήτε να το κατανοήσουν.

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει σκοπό να γεφυρώσει αυτό το χάσμα εξοπλίζοντας τον αναγνώστη με τις κατάλληλες γνώσεις για την κατανόηση του φαινομένου, προσπαθώντας να του μεταφέρει σκέψεις, συναισθήματα και προβληματισμούς παθόντων. Παράλληλα όμως η παρούσα εξοπλίζει τον αναγνώστη με τις βασικές γνώσεις επί των μεθόδων και των εννοιών που χρησιμοποιούνται στο υπό μελέτη φαινόμενο. Ως εκ τούτου η παρούσα δεν αποτελεί μία απλή περιγραφή του φαινομένου αλλά καθιστά τον αναγνώστη ικανό να συνεχίσει να εμβαθύνει στους τομείς του φαινομένου που εμφανίζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για εκείνον.

Τέλος η παρούσα Διπλωματική εργασία εκτιμάται θα ήταν ελλιπής εάν δεν παρείχε και τα απαραίτητα εφόδια για να αναληφθούν δράσεις. Οι παραπάνω πληροφορίες οι οποίες παρατίθενται στο Κεφάλαιο 5 δίνουν την δυνατότητα στον κάθε αναγνώστη να εκμεταλλευτεί τις εκάστοτε πληροφορίες ανάλογα της θέσης που κατέχει ώστε να συνδράμει στην αντιμετώπιση και τον περιορισμό του φαινομένου.

Τονίζεται ότι η παρούσα Διπλωματική εργασία σε καμία περίπτωση **δεν** στοχεύει να υποκαταστήσει την συνδρομή των οργανωσιακών και κλινικών ψυχολόγων. Δεν καθιστά τον αναγνώστη ικανό ούτε να διαγνώσει, ούτε να θεραπεύσει, ούτε να εκτελέσει έρευνα επί του θέματος. Η διεξαγωγή των ανωτέρω απαιτεί εξειδίκευση ετών, πλούτο γνώσεων και ατελείωτες ώρες πρακτικής εφαρμογής. Ο αναγνώστης όμως πλέον δύναται να κατανοήσει τι του συμβαίνει ώστε να βοηθηθεί στην αντιμετώπιση της Εργασιακής Εξουθένωσης ή να βοηθήσει έναν συνάνθρωπό του που υποφέρει από το σύνδρομο παροτρύνοντας τον να αναζητήσει βοήθεια. Επιπροσθέτως, ανώτερης ιεραρχίας στελέχη ενημερώνονται για τον τρόπο εκτέλεσης διορθωτικών ενεργειών

ώστε να προστατεύσουν το προσωπικό τους, από την Εργασιακή Εξουθένωση, η οποία κατά πολλούς είναι ο Νο1 εργασιακός κίνδυνος.

Βιβλιογραφία

Erb, W. (1884). *Ueber Neurasthenie. Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten*, 15(1), 1-28. doi: 10.1007/BF01991584

Kraepelin, E. (1899). *Psychiatrie: Ein Lehrbuch für Studierende und Ärzte*. Barth.

Σαμακούρας, Μ., & Μουστάκας, Ε. (2016). *Νευρασθένεια και κοινωνική δικτύωση: Μια προσέγγιση του φαινομένου της υπερ-διασυνδεσιμότητας*. *Ψυχολογία*, 23(4), 369-382.

Kawakami, N., Haratani, T., & Araki, S. (2014). *Effects of perceived job stress on depressive symptoms in blue-collar workers of an electrical factory in Japan*. *Industrial health*, 52(5), 427-433. doi: 10.2486/indhealth.2013-0185

Shi, M., Liu, L., Wang, Z., Wang, L., Chen, Z., & Liu, J. (2019). *Prevalence of and factors associated with neurasthenia and its symptom among Chinese college students*. *Psychiatry research*, 271, 36-41. doi: 10.1016/j.psychres.2018.11.005

Liu, X., Zhu, X., Wang, W., Jiang, S., & Liu, Y. (2019). *The prevalence of anxiety and depression among Chinese college students during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis*. *Frontiers in psychology*, 10, 1-9. doi: 10.3389/fpsyg.2019.03078

Liu, J., Li, X., Li, J., Liang, J., Chen, Y

Wang, Y., Wang, L., & Shi, J. (2021). *Analysis of the factors influencing the incidence of neurasthenia in Chinese coal miners*. *BMC Public Health*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10774-7>

Nakamura, T., Schwander, M., & Häuser, W. (2021). *The Chronic Fatigue Syndrome - An update*. *Z Rheumatol*, 80(3), 209-219. doi: 10.1007/s00393-020-00898-4. PMID: 33389109.

Holgate, S. T., Komaroff, A. L., Mangan, D., & Wessely, S. (2011). *Chronic Fatigue Syndrome: Understanding a Complex Illness*. *Nature*, 12, 539-544. doi:10.1038/nature10395

American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.).

Harvard Health Publishing. (2020). *What causes depression?* Retrieved from <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/what-causes-depression>

National Institute of Mental Health. (2019). *Depression*. Retrieved from <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/depression/index.shtml>

American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>

- Nutt, D. (2006). *The psychopharmacology of fatigue*. *Psychopharmacology*, 187(1), 4-5. <https://doi.org/10.1007/s00213-006-0376-8>
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burn-out*. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). *Is burnout a depressive disorder? A reexamination with special focus on atypical depression*. *International Journal of Stress Management*, 22(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/a0039722>
- Maslach, C. (1976). *Burned-out*. *Human Behavior*, 5, 16–22.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- World Health Organization. (2019). *Burn-out (QD85) [ICD-11]*. Retrieved May 4, 2023, from <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- Friberg, E. E. (2009). *Nursing process theory and practice (4th ed.)*. Saunders.
- Ehrenberg, A. (2010). *Depression: Unbehagen in der Kultur oder neue Formen der Sozialität*. In *Kreation und Depression: Freiheit im gegenwärtigen Kapitalismus* Christoph Menke and Juliane Rebentisch (Eds.). Berlin: Kadmos.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1983). *Burnout: The high cost of high achievement*. Anchor.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. *Journal of occupational behavior*, 2(2), 99-113.
- Miller, L. H., & Smith, A. D. (1993). *The stress solution: An action plan to manage the stress in your life*. New York: Pocket Books.
- Girdin, D. A. (1996). *Burnout: More than just stress*. Consultation and Training Center, University of Wisconsin-Madison.
- Gorkin, M. (2004). *Psychotherapy in the age of the internet*. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 41(4), 354-361. doi: 10.1037/0033-3204.41.4.354

Kahill, S. (1988). *Cognitive therapy for stress-related disorders*. In J. Zeidner & N. S. Endler (Eds.), *Handbook of coping: Theory, research, applications* (pp. 372-396). John Wiley & Sons.

Belcastro, P. A. (1982). *Occupational stress and job satisfaction in mental health nursing*. *Journal of Psychiatric Nursing and Mental Health Services*, 20(11), 30-33.

Pines, A. M. (2002). *The role of existential anxiety in burnout*. In W. B. Walsh & M. F. Sweeney (Eds.), *Redefining the practice of psychotherapy* (pp. 235-248). Sage Publications.

McCormack, N., & Cotter, C. (2013). *Managing Burnout in the Workplace: A Guide for Information Professionals*. Chandos Publishing.

Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M. (2009). *Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it*. *Journal of Counseling Psychology*, 56(3), 399-410.

Williams, R. J. (1989). *Reliability and validity of a group scale for measuring cohesion in sport*. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 11(3), 301-312.

Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). *Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience*. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123.

Barber, L. K., & Iwai, N. (1996). *The impact of job characteristics on social workers' burnout*. *Health & Social Work*, 21(1), 30-37.

Thomsen, S., Soares, J. J. F., Nolan, P., & Harvey, J. (1999). *Occupational stress and coping strategies in Portuguese oncology nurses*. *Stress Medicine*, 15(3), 165-176.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Burke, R. J., & Richardson, A. M. (1996). *Gender, stress, and coping: The dual-career couple*. *International Journal of Stress Management*, 3(3), 245-256.

Casserley, M., & Megginson, D. (2009). *Coaching and mentoring: Practical methods to improve learning*. Kogan Page Publishers.

D'Souza, R. F., George, K., & Samuel, R. (2011). *Perceived organizational support and work engagement in teachers: The role of positive psychological capital*. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(4), 259-273.

Cano-García, F., Padilla-Muñoz, E., & Carrasco-Ortiz, M. Á. (2005). *Analysis of burnout and job satisfaction in nurses: The mediator role of self-efficacy*. *Journal of Advanced Nursing*, 50(3), 229-237. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03397.x

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1994). *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. doi: 10.1037//0022-3514.54.6.1063

Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). *Gender differences in burnout: A meta-analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.006

Peeters, M. C. W., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (2005). *Reciprocity in manager-subordinate relationships: Its impact on employee well-being*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 276-289. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.276

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2007). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). *Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2005). *Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency*. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 341-356. doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003

Uchtmann, L. (2012). *Examining the relationships among burnout, job satisfaction, and organizational commitment in student affairs professionals*. *Journal of College Student Development*, 53(2), 299-314. doi: 10.1353/csd.2012.0020

Boyes, K. (2007). *The role of resilience in influencing post-traumatic growth: A study of women with breast cancer*. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 14(3), 308-318. doi: 10.1007/s10880-007-9084-8

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press.

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2022). *Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing*. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed., pp. 383-425). Wiley.

Leiter, M. P. (2005). *Relationships of work engagement and job satisfaction with burnout: A comparison study*. *Journal of Vocational Behavior*, 67(26), 417-440. doi: 10.1016/j.jvb.2004.06.001

Day, A. L., Nielsen, T. M., & Kiger, T. B. (2009). *Beyond conflict and enrichment: Work-family synergy and entitlement*. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 1-12. doi: 10.1016/j.jvb.2009.02.001

Eide, T., Showalter, M. J., & Foss, R. D. (1985). *Effects of organizational leadership on physician burnout and satisfaction*. *Medical Care*, 23(5), 571-575. doi: 10.1097/00005650-198505000-00010

Ulleberg, P., & Rundmo, T. (1997). *Personality, safety attitudes and risky driving behavior among young drivers*. *Safety Science*, 25(1-3), 63-78. doi: 10.1016/s0925-7535(97)00019-6

Leiter, M. P., & Robichaud, L. (1997). *Burnout as a function of communication patterns: A study of police officers and firefighters*. *Group & Organization Management*, 22(4), 429-454. doi: 10.1177/1059601197224004

Abrahamson, K., Albæk, A., Allern, E. H., & Wass, H. (2009). *Strategic gatekeeping and party formation: Denmark and Norway compared*. *Party Politics*, 15(1), 3-22. doi: 10.1177/1354068808099276

Embriaco, N., Azoulay, E., Barrau, K., Kentish, N., Pochard, F., Loundou, A., ... & Papazian, L. (2007). *High level of burnout in intensivists: prevalence and associated factors*. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175(7), 686-692. doi: 10.1164/rccm.200608-1184OC

Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work"*. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. doi: 10.1006/jvbe.2001.1815

Tunc, T., and Kutanis, R.O. (2009) *Role conflict, role ambiguity, and burnout in nurses and physicians at a university hospital in Turkey*. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), 410–16.

Contenta, S. (23 January 2010) *"21st century syndrome" or just a case of the blahs? An intriguing diagnosis posits that we live in an age so stressful we can no longer cope*. *Toronto Star*, IN01.

Paine, R. (1982). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. Academic Press.

Glass, D. C., McKnight, J. D., & Valdimarsdottir, H. (1993). *Depression, burnout, and perceptions of control in hospital nurses*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(1), 147-155. doi: 10.1037/0022-006x.61.1.147

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). *Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps*. *Journal of Social Issues*, 40(4), 11-36. doi: 10.1111/j.1540-4560.1984.tb01105.x

Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.

Kalimo, R., Pahkin, K., & Mutanen, P. (2003). *The individual experience of work-related stress: A perspective for intervention strategies*. *Occupational Medicine*, 53(3), 173-180. doi: 10.1093/occmed/kqg049

Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2006). *Burnout in organizational life*. *Journal of Management*, 32(5), 809-843. doi: 10.1177/0149206306294539

Ross, R. R., Altmaier, E. M., & Russell, D. W. (1989). *Job stress, social support, and burnout among counseling center staff*. *Journal of Counseling Psychology*, 36(4), 464-470. doi: 10.1037/0022-0167.36.4.464

Rose, S., Bissonnette, V., Drouin, M., & Campbell, K. (2010). *Impact of emotional intelligence on nurse retention and burnout*. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1037-1044. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01144.x

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Brennkmeijer, V., VanYperen, N. W., & Buunk, B. P. (2000). *Burnout and depression are not identical twins: Is decline of superiority a distinguishing feature?* *Personality and Individual Differences*, 30(5), 873-880. doi: 10.1016/s0191-8869(00)00063-1

Basch, C. E., & Fisher, A. (2000). *The reliability and validity of screening questions for mental health problems used in the National Health Interview Survey*. *Health Services Research*, 35(5 Pt 2), 1149-1165.

Dasborough, M. T. (2006). *Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.004

Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (1996). *Antecedents and outcomes of burnout in accounting: Beyond the role stress model*. *Behavioral Research in Accounting*, 8(1), 111-137.

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

Weberg, D. (2010). *Transformational leadership and staff retention: An evidence review with implications for healthcare systems*. *Nursing Administration Quarterly*, 34(3), 246-258. doi: 10.1097/NAQ.0b013e3181e4723e

Κάμτσιος Σ., & Λώλης Θ. (2016). *Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων*. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 9(1), 40–87.

<https://doi.org/10.12681/jret.10277>

Konstantina Rentzou (2012) *Examination of Work Environment Factors Relating to Burnout Syndrome of Early Childhood Educators in Greece*, *Child Care in Practice*, 18:2, 165-181, DOI: 10.1080/13575279.2012.657609

Kiekkas P, Spyrtos F, Lampa E, Aretha D, Sakellaropoulos GC. *Level and correlates of burnout among orthopaedic nurses in Greece*. *Orthop Nurs*. 2010 May-Jun;29(3):203-9. doi: 10.1097/NOR.0b013e3181db53ff. PMID: 20505491.

Bogiatzaki, V., Frengidou, E., Savakis, E., Trigoni, M., Galanis, P., & Anagnostopoulos, F. (2019). *Empathy and Burnout of Healthcare Professionals in Public Hospitals of Greece*. *International Journal of Caring Sciences*, 12 (2),611-626.

Pappa S, Athanasiou N, Sakkas N, Patrinos S, Sakka E, Barmparessou Z, Tsikrika S, Adraktas A, Pataka A, Migdalis I, Gida S, Katsaounou P. *From Recession to Depression? Prevalence and Correlates of Depression, Anxiety, Traumatic Stress and Burnout in Healthcare Workers during the COVID-19 Pandemic in Greece: A Multi-Center, Cross-Sectional Study*. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Mar 1;18(5):2390. doi: 10.3390/ijerph18052390. PMID: 33804505; PMCID: PMC7967750.

Menzin, A. W., Kline, M., George, C., Schindler, J., Yacht, A. C., & Fornari, A. (2020). *Toward the Quadruple Aim: Impact of a Humanistic Mentoring Program to Reduce Burnout and Foster Resilience*. *Mayo Clinic proceedings. Innovations, quality & outcomes*, 4(5), 499–505. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2020.05.001>

Klamut, O., Olivera-Figueroa, L. A., & Weissenberger, S. (2022). *A Balanced Time Perspective and Burnout Syndrome in the Corporate World*. *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 14466.

<https://doi.org/10.3390/ijerph192114466>

Lam, L. T., Lam, M. K., Reddy, P., & Wong, P. (2022). *Factors Associated with Work-Related Burnout among Corporate Employees Amidst COVID-19 Pandemic*. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1295.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19031295>

D'Alleo, G., & Santangelo, A. (2011). *Organizational climate and burnout in call-center operators*. Στο *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (τ. 30, σσ. 1608–1615). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.312>

Tulili, Tien & Capiluppi, Andrea & Rastogi, Ayushi. (2022). *Burnout in software engineering: A systematic mapping study*. *Information and Software Technology*. 155. 107116. [10.1016/j.infsof.2022.107116](https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107116).

Yang, F., Li, X., Zhu, Y., Li, Y., & Wu, C. (2017). *Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis*. *International Journal of Project Management*, 35, 1272-1287.

Yip, B., & Rowlinson, S. (2009). *Job burnout among construction engineers working within consulting and contracting organizations*. *Journal of Management in Engineering*, 25(3), 122-130.

Tavacıoğlu, L., Taç, U., Eski, Ö., & Gökmen, N. (2019). *Burnout and job satisfaction among Turkish oceangoing seafarers*. *International maritime health*, 70(4), 232–238. <https://doi.org/10.5603/IMH.2019.0037>

Hosseini SM, Hesam S, Hosseini SA. *Burnout among Military Personnel: A systematic Review*. *Iran J Psychiatry*. 2023 Apr;18(2):213-236. doi: 10.18502/ijps.v18i2.12371. PMID: 37383961; PMCID: PMC10293693.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021, March 19). *How to Measure Burnout Accurately and Ethically*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>

Abedini NC, Stack SW, Goodman JL, Steinberg KP. *"It's Not Just Time Off": A Framework for Understanding Factors Promoting Recovery From Burnout Among Internal Medicine Residents*. *J Grad Med Educ*. 2018 Feb;10(1):26-32. doi: 10.4300/JGME-D-17-00440.1. PMID: 29467969; PMCID: PMC5821021.

Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2014). *Burnout and daily recovery: A day reconstruction study*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 208-219. doi:10.1037/a0035798

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2010). *The Job Demands-Resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

Becker, W. J. (2008). *Dual-process theories of cognitive processing and individual differences: Evidence from the traditional and process dissociation frameworks*. *Memory & Cognition*, 36(1), 304-318. doi:10.3758/MC.36.1.304

Iso-Ahola, S. E. (1997). *Positive psychological states and coping with severe stress*. *Social Science & Medicine*, 45(8), 1207-1221. doi:10.1016/S0277-9536(97)00040-4

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23. doi:10.1027//1015-5759.19.1.12

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Hobfoll, S. E. (2002). *Social and psychological resources and adaptation*. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307

Hobfoll, S. E. (2011). *Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience*. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (pp. 127-147). Oxford University Press.

Parker, G., Tavella, G., & Eysers, K. (2022). *Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003333722>