



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

που εκπονήθηκε στο ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ»

Θέμα:

Τίτλος στα Ελληνικά

**ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ
(BURNOUT) ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
– ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟ ΧΩΡΟ
ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Τίτλος στα Αγγλικά

**THE PHENOMENON OF OCCUPATIONAL EXHAUSTION
(BURNOUT) IN THE WORKPLACE OF PUBLIC ADMINISTRATION –
CASE STUDY: BURNOUT IN UNIVERSITY TEACHING STAFF**

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΑΤΣΟΥΚΗ

(Α.Μ.: ΔΜ1956)

Επιβλέπων Καθηγητής: ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

Αθήνα

2022

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας:

**«ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ
(BURNOUT) ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
– ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟ ΧΩΡΟ
ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ	
2.	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ	
3.	ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΜΑΝΘΟΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΑΤΣΟΥΚΗ του Σπυριδωνα, με αριθμό μητρώου ΔΜ1956 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Αγγελική Ματσούκη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τον Καθηγητή και Επιβλέποντα της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας μου κύριο Σάββα Μακρίδη για την υποστήριξη και τη βοήθεια που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δείχνοντάς μου εμπιστοσύνη και δίνοντάς μου την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα πολύ ιδιαίτερο θέμα.

Ευχαριστώ επίσης όλους τους Διδάσκοντες του ΠΜΣ για το «άνοιγμά» μου σε ένα νέο περιβάλλον γνώσεων και δυνατοτήτων που είχα την ευκαιρία να εντρυφήσω.

Δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου και ιδιαίτερα εκείνους που μοιραστήκαμε μαζί ώρες διαβασμάτων, ανταλλαγής ιδεών, συναισθημάτων και προσπαθειών υπέρβασης των όποιων δυσκολιών, μέσα από αυτήν την εμπειρία.

Τέλος, ξεχωριστές ευχαριστίες απευθύνω στην κυρία Σοφία Ιωαννίδου που στήριξε αυτήν την προσπάθεια από την αρχή έως το τέλος.

«Η υγεία είναι μια κατάσταση πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι απλώς η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας»¹

World Health Organization-Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

¹ World Health Organization, The Global Health Observatory, «Mental Health», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.who.int/data/gho/data/themes/mental-health> (02.08.2022).

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελ.
Περίληψη.....	8
Λέξεις-κλειδιά.....	9
Abstract and Keywords.....	10
Εισαγωγή.....	12
<u>Κεφάλαιο 1^ο</u>	
Ανάλυση Μεθοδολογίας.....	15
<u>Κεφάλαιο 2^ο</u>	
Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	17
2.1. Ορισμός, Περιγραφή, Ιστορική αναδρομή.....	17
2.2. Η ανάλυση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout)...	22
2.3. Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση: είναι το ίδιο;.....	30
2.4. Οι πηγές άγχους στην εργασία: Περιβαλλοντικοί, Οργανωσιακοί, Προσωπικοί παράγοντες.....	33
2.4.1. Είδη Στρες.....	37
2.4.2. Στρεσογόνες Καταστάσεις.....	38
2.5. Ψυχική Ανθεκτικότητα.....	39
<u>Κεφάλαιο 3^ο</u>	
Αίτια εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	46
3.1. Περιβαλλοντικοί και Ατομικοί Παράγοντες.....	46
3.2. Εργασία και Παράγοντες επιβάρυνσης της υγείας των εργαζομένων...	47
3.3. Το στρες των εκπαιδευτικών (ειδικότερα στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης).....	50
<u>Κεφάλαιο 4^ο</u>	
4.1. Η σημασία της ψυχικής υγείας στην εργασία και οι έρευνες στην Ελλάδα και σε διεθνές επίπεδο.....	53
4.2. Επαγγελματική δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση.....	57
4.3. Εξερευνώντας το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στο διδακτικό προσωπικό της ανώτατης εκπαίδευσης.....	59

Κεφάλαιο 5^ο

5.1. Πως θα αντιμετωπίσουμε το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης: μια Αλλαγή Παραδείγματος.....	65
5.2. Διαχείριση Άγχους.....	66
Συμπεράσματα/Προτάσεις/Προοπτικές.....	68
Βιβλιογραφία/Αρθρογραφία/Διαδίκτυο.....	72

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σύγχρονος κόσμος της εργασίας απαιτεί ολοένα και περισσότερα από τους εργαζόμενους. Ευέλικτες μορφές απασχόλησης, υπερβολικά ωράρια εργασίας, αλλαγές θέσεων, απαιτήσεις σε αυξημένα προσόντα και δεξιότητες, δημιουργούν φαινόμενα άγχους, στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης που επενεργούν αρνητικά στη σωματική και ψυχική υγεία. Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές, καθώς παρατηρείται μια αυξητική πορεία που ταλανίζει πλήθος εργαζομένων από όλες τις κοινωνικές τάξεις. Το σύνδρομο αυτό επιδρά και στο διδακτικό προσωπικό των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ κρίνεται σημαντική η κατανόηση και η ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων που θα βοηθήσουν τα άτομα να αναπτύξουν κατάλληλες στάσεις και δεξιότητες που θα τους οδηγήσουν στην επιτυχημένη προσαρμογή και διαχείριση δυσκολιών που ίσως κάνουν την εμφάνισή τους. Στη σημερινή εποχή της υγειονομικής κρίσης και του ψηφιακού μετασχηματισμού η υγεία των ανθρώπων αποτελεί αδιαμφισβήτητο αγαθό για τη διασφάλιση του οποίου όλες οι κοινωνίες δαπανούν σημαντικό μέρος των διαθέσιμων πόρων τους. Οι ραγδαίες οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, αλλά και οι πιο πρόσφατες όπως η δημοσιονομική και υγειονομική κρίση που έπληξαν τον παγκόσμιο κοινωνικό ιστό τα τελευταία χρόνια, έχουν συντελέσει στη διαμόρφωση νέων συνθηκών στην αγορά εργασίας: εκτεταμένη ανεργία, υποαπασχόληση, ελαστικές μορφές εργασίας, υπερβολικά ωράρια, εντεινόμενες εργασιακές απαιτήσεις, τηλεργασία, γενικευμένη εργασιακή ανασφάλεια. Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συμπτώματα εργασιακού άγχους, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που αυτό μεταλλάσσεται και καταλήγει σε σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout). Το άτομο καλείται πλέον να ανταπεξέλθει στις αντίξοες συνθήκες εργασίας ξεπερνώντας τα όρια της επαγγελματικής ανθεκτικότητας. Τα τελευταία χρόνια το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) συναντάται όλο και συχνότερα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και ιδιαίτερα στο διδακτικό προσωπικό της ανώτατης εκπαίδευσης, με τους εργαζόμενους να προσπαθούν να ανταποκριθούν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται στα καθήκοντά τους, αντιμετωπίζοντας πλήθος προβλημάτων προκειμένου να οργανώσουν την εργασία τους, που στην πράξη,

αδυνατεί να κατανοήσει την εκτίμηση της επικινδυνότητας και να τους προσφέρει την κατάλληλη υποστήριξη μέσω σχεδίων δράσης και παρεμβάσεων για την αποφυγή οποιονδήποτε αρνητικών εξελίξεων. Το στρες, το άγχος, οι υπερβολικές ώρες εργασίας, η αντίσταση στην αλλαγή, τα πολλαπλά καθήκοντα που ταλανίζουν όχι μόνο τους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και τους διδάσκοντες στην ανώτατη εκπαίδευση και κυρίως, αυτούς που εργάζονται με αυταπάρνηση και συνείδηση για να ανταποκριθούν όσο το δυνατόν πιο επάξια στο καθήκον των δημόσιων λειτουργιών που τους έχει ανατεθεί από το κράτος, λειτουργούν ως ωρολογιακή βόμβα που μπορεί να τους οδηγήσει σε πολλαπλά προβλήματα. Επιλέγοντας να ασχοληθούμε με το φαινόμενο της επαγγελματικής κόπωσης στη δημόσια διοίκηση με έμφαση στο διδακτικό προσωπικό της ανώτατης εκπαίδευσης, κρίνεται αναγκαίο να επισημάνουμε πως η αντιμετώπισή του πρέπει να απασχολήσει σοβαρά τις πολιτικές υγείας, καθώς αποτελεί έναν κίνδυνο, όχι μόνο για τους εργαζόμενους-διδάσκοντες, αλλά για το ίδιο το κράτος και τα συστήματα υγείας που πρέπει να ανταποκριθούν στο δύσκολο και δαπανηρό έργο της αντιμετώπισής του.

Λ Ε Ξ Ε Ι Σ - Κ Λ Ε Ι Δ Ι Α

Επαγγελματική εξουθένωση (burnout),

Ψυχική υγεία,

Δημόσια Διοίκηση,

Ανώτατη Εκπαίδευση,

Διδάσκοντες,

Εργαζόμενοι,

Επιπτώσεις

ABSTRACT

The modern world of work demands more and more from employees. Flexible forms of employment, excessive working hours, job rotation (practice of moving employees between jobs in an organization, meaning a strategy where employees rotate between two or more jobs in the same business), demands for increased qualifications and skills, create phenomena of anxiety, stress and burnout, that have a negative effect on physical and mental health. The phenomenon of occupational burnout (a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed) has particularly concerned researchers, as an increasing trend is observed that plagues a large number of workers from all social classes. This syndrome also affects the teaching staff of higher education institutions, while it is important to understand and develop coping strategies for such situations that will help individuals develop appropriate attitudes and skills that will lead them to successfully adapt and manage difficulties that may make their appearance. In today's era of health crisis and digital transformation, people's health is an indisputable good for the assurance of which all societies spend a significant part of their available resources. The rapid economic and socio-political changes of the last decades, the rapid development of technology and globalization, but also the most recent ones such as the financial and health crisis that have affected the global social fabric in recent years, have contributed to the formation of new conditions in the labor market: widespread unemployment, underemployment, flexible forms of work, excessive working hours, intensified work demands, telecommuting, generalized job insecurity. More and more workers/employees demonstrate symptoms of work stress, while there are quite a few times when this mutates and ends up in burnout syndrome. The individual is now called upon to cope with adverse working conditions by going beyond the limits of professional resilience. In recent years, the syndrome of occupational exhaustion (burnout) is happening more and more frequently in the field of public administration and especially in the teaching staff of higher education, with employees trying to respond as efficiently as possible to managing their duties, facing a large number of problems in order to organize their work, which in practice, fails to understand the risk assessment and offer them the appropriate support through action plans and interventions to avoid any negative future developments. Stress, anxiety, excessive working hours, resistance to change, multiple tasks that plague not only civil servants but also teachers in higher

education institutions and above all, those who work with self-sacrifice and conscience to respond as much as possible worthy of the duty of public functions assigned to them by the state, they act as a ticking time bomb that can lead them into multiple problems. Choosing to deal with the phenomenon of occupational fatigue in the public administration field with an emphasis on the university teaching staff, it is seen as necessary to point out that its treatment must be of serious concern to health policies, as it constitutes a risk, not only for the working teaching staff, but for the state itself and the health systems that must respond to the difficult and costly task of dealing with it.

KEYWORDS

Occupational exhaustion (burnout),
Mental health,
Public Administration,
Higher Education,
University Teaching Staff,
Workers/Employees,
Implications

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση και εξέταση των χαρακτηριστικών του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) στον εργασιακό χώρο της δημόσιας διοίκησης, επιλέγοντας ως μελέτη περίπτωσης το διδακτικό προσωπικό στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα φαινόμενο που έχει απασχολήσει πολλούς ειδικούς, την επιστημονική κοινότητα και εκείνους που το έχουν υποστεί και ταλανίζει πλήθος επαγγελματιών, όχι μόνο στο πεδίο επαγγελμάτων που ασχολούνται με τον άνθρωπο, τους γιατρούς, τους νοσηλευτές και το κάθε είδους ιατρικό προσωπικό, αλλά συναντάται συχνά και στη δημόσια διοίκηση, ως μία κατάσταση σωματικής και ψυχικής εξάντλησης που αναπτύσσεται σε άτομα με υπευθυνότητα και συνείδηση και περιγράφεται συνήθως ως επαγγελματική κόπωση ή εξουθένωση.

Η επαγγελματική κόπωση δηλαδή, χαρακτηρίζεται από την αρνητική θέαση που βιώνει ο εργαζόμενος για τον εαυτό του, ενώ συγχρόνως χάνει το ενδιαφέρον του, δεν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του και δεν επιδεικνύει πλέον θετικά συναισθήματα και ενδιαφέρον που θα τον βοηθούσαν να συνεχίσει το έργο του. Μέσα από στρεσογόνους παράγοντες, φόρτο εργασίας, αλλαγές στις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας που οδηγούν σε φόβο του αγνώστου², παράλληλα καθήκοντα που αποδίδονται σε πολλούς εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση, είναι δυνατόν το φαινόμενο αυτό να αναπτυχθεί και δυστυχώς δεν είναι τόσο απλό στην αντιμετώπισή του, αφού συνήθως χρειάζεται πολύς χρόνος για την αποκατάσταση του παθόντος.

Επιπλέον, οι συγκρούσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, η εναλλαγή του ωραρίου εργασίας, η υπερβολική συναισθηματική εμπλοκή, οι πιεστικές συνθήκες εργασίας και η ανεπάρκεια γνώσεων και εμπειρίας³, δίνουν τη σκυτάλη σε μια σειρά προβλημάτων που αναπτύσσονται με το στρες να κορυφώνεται και να αποτελεί την κορυφή του παγόβουνου. Η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενεργητικότητας και συναισθηματικής υπερφόρτωσης που καταλήγουν σε

² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση).

³ Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

εξουθένωση. Υπό τον αστερισμό αυτών των εξελίξεων, η αδιαφορία κάνει έντονα την εμφάνισή της, τα άτομα εμφανίζουν προβλήματα επικοινωνίας με άλλα άτομα που εργάζονται μαζί, η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η απουσία αυτοπεποίθησης ανοίγουν τις πύλες στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και το άτομο βρίσκεται ξαφνικά αντιμέτωπο με το φαινόμενο αυτό, το οποίο επιπλέον μπορεί να οδηγήσει σε άλλα ψυχοσωματικά προβλήματα, συμπεριφορά κοινωνικής απομόνωσης και αποστασιοποίησης και σε εργασιακή απόδοση χαμηλής ποιότητας⁴.

Δεν είναι τυχαίο που το φαινόμενο αυτό πλήττει έντονα το διδακτικό προσωπικό της ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς οι ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου, αλλά και πιο πρόσφατες όπως η υγειονομική και δημοσιονομική κρίση που έπληξε τον κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν συμβάλει στη διαμόρφωση νέων απαιτητικών συνθηκών στους επαγγελματικούς χώρους. Η εκτεταμένη εργασία, οι ελαστικές σχέσεις εργασίας, το αβέβαιο επαγγελματικό μέλλον, η γενικευμένη εργασιακή ανασφάλεια καθιστούν τους καθηγητές και το διδακτικό προσωπικό στα πανεπιστήμια ευάλωτους σε συμπτώματα εργασιακού άγχους, που καταλήγει στην ακόμα χειρότερη περίπτωση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out syndrome). Το άτομο είναι υποχρεωμένο να εργαστεί σε αντίξοες συνθήκες εργασίας και να υπερβεί τα όρια της επαγγελματικής και ψυχικής ανθεκτικότητας.

Ειδικότερα, στο **πρώτο κεφάλαιο**, θα αναφερθούμε στην ανάλυση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής, στο **δεύτερο κεφάλαιο**, θα καταγραφεί η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης με έμφαση στον ορισμό και την περιγραφή της έννοιας, ενώ συγχρόνως θα γίνει μια ιστορική αναδρομή στην εμφάνιση του συνδρόμου. Εμβαθύνοντας περισσότερο στο σύνδρομο θα επιχειρηθεί να απαντηθεί το ερώτημα εάν το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση ταυτίζονται, θα αποτυπωθούν οι περιβαλλοντικοί, οργανωσιακοί και προσωπικοί παράγοντες, τα είδη στρες και οι στρεσογόνες καταστάσεις που ταλανίζουν το άτομο, ενώ σημαντική κρίνεται η αναφορά στην ψυχική ανθεκτικότητα και το πως αυτή επιτυγχάνεται ώστε να θωρακίσει την υγεία των εργαζομένων. Προτείνονται ενδεικτικοί τρόποι ενίσχυσης της ψυχικής ανθεκτικότητας, ώστε το άτομο να μπορεί να αναγνωρίζει έγκαιρα τα συμπτώματα,

⁴ Παυλάκης Ανδρέας, «Επαγγελματική Εξουθένωση Νοσηλευτών», 2010, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://cncjournal.cyna.org/wp-content/uploads/2019/05/CNC-1.3-10-15.pdf> (25.06.2022).

να ενεργεί γρήγορα για την αντιμετώπισή τους και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει εργασιακές μεταβολές που του προξενούν άγχος και στρες με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, θα προσπαθήσουμε να αποκρυπτογραφήσουμε τα αίτια εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, τους περιβαλλοντικούς και ατομικούς παράγοντες, τους παράγοντες εκείνους που μπορούν να επιβαρύνουν την υγεία των εργαζομένων κατά την άσκηση της εργασίας τους, καθώς επίσης και το στρες των εκπαιδευτικών, ειδικότερα εκείνων που απασχολούνται στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, θα πραγματοποιηθεί αναφορά στη σημασία της ψυχικής υγείας για την εργασία και πως η απώλειά της μεταφράζεται σε μεγάλο κόστος, όχι μόνο για τον εργαζόμενο, αλλά ταυτόχρονα για τους εργοδότες και το κράτος, προσπαθώντας να καταγράψουμε τι συμβαίνει όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς τόσο στην Ευρώπη, όσο και στις Η.Π.Α. οι εργαζόμενοι σε διάφορους τομείς στο δημόσιο επιβαρύνονται ψυχικά και σωματικά στη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Θα σημειωθεί η σημασία της επαγγελματικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ θα ερευνηθεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στο διδακτικό προσωπικό της ανώτατης εκπαίδευσης μέσα από τη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τις λύσεις εκείνες που οι εργαζόμενοι/πανεπιστημιακοί δάσκαλοι θα μπορούσαν να καταφύγουν, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο αυτό όταν εμφανιστεί, ή ιδανικά, να είναι σε θέση να το απομακρύνουν και να το αποβάλλουν, σε περίπτωση που αυτό αρχίσει να τους επηρεάζει. Κρίνεται αναγκαία μια αλλαγή παραδείγματος και στο πως θα επιτευχθεί η διαχείριση του άγχους. Τέλος, θα καταγραφούν τα **συμπεράσματα** της έρευνάς μας, οι **προτάσεις** που ενδεχομένως μπορούν να ακολουθηθούν και οι **προοπτικές** που παρουσιάζονται για τη διασφάλιση και θωράκιση της υγείας όλων των εργαζομένων και ειδικότερα, του διδακτικού προσωπικού της ανώτατης εκπαίδευσης που είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί σε ένα ιδιαίτερα έντονο και φορτισμένο επαγγελματικό καθεστώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Κεντρικό ερώτημα της έρευνας αποτελεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) στον εργασιακό χώρο της Δημόσιας Διοίκησης με επίκεντρο στο διδακτικό προσωπικό στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης. Το θέμα αυτό επιλέχθηκε για την πρωτοτυπία του, καθώς δεν υπάρχουν πολλά σχετικά άρθρα και βιβλία, ενώ σε ό,τι αφορά στους πανεπιστημιακούς δασκάλους τα στοιχεία είναι ακόμη λιγότερα, καθώς αποτελεί ένα ζήτημα που πλήττει την ψυχική υγεία των εργαζομένων και για αυτό είναι δύσκολο να αποδοθεί στην πραγματική του διάσταση. Η εργασία θα ακολουθήσει τη μεθοδολογία της κριτικής ανάλυσης μέσω της ανασκόπησης της παγκόσμιας αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, καθώς για την απόδοση του φαινομένου στις πραγματικές του διαστάσεις ακολουθήθηκε η ανάλυση περιεχομένου, η οποία εστιάζει κυρίως σε τεκμήρια γραπτής επικοινωνίας τα οποία μελετήθηκαν και αναλύθηκαν σε βάθος, με σκοπό την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

Από την άλλη, σύμφωνα με τον Robert Weber, η ανάλυση περιεχομένου «είναι ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιεί συγκεκριμένους κανόνες για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων [...] από την ανάλυση γραπτών κειμένων (ελεύθερες συνεντεύξεις, άρθρα στον ημερήσιο τύπο). [...] Οι έρευνες που εφαρμόζουν την εν λόγω μέθοδο συνήθως επικεντρώνονται στα βασικά θέματα που καλύπτει το κείμενο, στη συγκριτική τους σημασία [...] Σε αντίθεση λοιπόν με την απλή ανάγνωση του κειμένου, η ανάλυση περιεχομένου επιτρέπει τη συστηματική διερεύνηση του κειμένου»⁵. Ειδικότερα, η ανάλυση περιεχομένου στην εργασία θα επικεντρωθεί στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, στις αιτίες που το προκαλούν, στο πως διαφοροποιείται από άλλες δυσάρεστες καταστάσεις για την ψυχική υγεία και διάθεση των εργαζομένων και στο τι πρέπει να γίνει για να αποφευχθεί.

Η ανάλυση που υιοθετείται για τη μελέτη του περιεχομένου εμπίπτει στο είδος της θεματικής ή σημασιολογικής ανάλυσης. Η ανάλυση δηλαδή επικεντρώνεται σε θέματα και έννοιες που σχετίζονται με το αντικείμενο προς μελέτη, συλλέγονται πληροφορίες και απόψεις για το αντικείμενο της μελέτης και το πώς αυτό

⁵ Κυριαζή Νότα, *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα¹⁵, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2009, σσ. 283-284.

εκλαμβάνεται από άτομα και ομάδες μέσω των πεπιοθήσεων και των ερμηνειών που διατυπώνονται. Κατά αυτόν τον τρόπο έρχονται στο φως τόσα τα αντικείμενα, όσο και τα υποκείμενα που εκφράζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο για το προς μελέτη αντικείμενο. Το περιεχόμενο κατηγοριοποιείται σε ενότητες ανάλυσης ανάλογα με τις κατηγορίες των τεκμηρίων, που αποτελούν τα αντικείμενα μελέτης της μεθοδολογικής προσέγγισης που έχει επιλεγεί για τη συγκεκριμένη έρευνα. Τα άρθρα, τα βιβλία, κείμενα και πηγές από το διαδίκτυο, εφημερίδες που έχουν επιλεγεί για την εν λόγω εργασία, ενισχύουν τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου⁶.

Η ανάλυση περιεχομένου που επιχειρείται είναι άμεσα εξαρτώμενη από το σημερινό κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον και μέσα από τις σημερινές παγκόσμιες ραγδαίες κοινωνικές, εκπαιδευτικές και άλλες προκλήσεις θα επιχειρηθεί η άντληση συμπερασμάτων. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει η Κυριαζή σκοπός της έρευνας είναι να συνδέσει τη θεωρία με την εμπειρία, γεγονός που παράγει τη συγκέντρωση και την ερμηνεία των κοινωνιολογικών φαινομένων⁷. Με βάση τη μεθοδολογία που έχει επιλεγεί στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η σε βάθος διεξόδυση, αποσαφήνιση και αποδόμηση των βασικών ζητημάτων που διαπραγματεύεται η εργασία και επιχειρείται τα τελευταία να διερευνηθούν στο πλαίσιο ανάλυσης του ίδιου του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως αυτό εξελίσσεται σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια.

⁶ Τζανή Μαρία, *Σημειώσεις για το μάθημα «Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών»*, Αθήνα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δεκέμβριος 2005, σσ. 6-10.

⁷ Κυριαζή Νότα, *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα¹⁵, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2009, σσ. 17-55.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ, ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ, ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (occupational exhaustion – professional burnout) απασχολεί ολοένα και περισσότερους εργαζόμενους σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται στο εργατικό δυναμικό και απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Η επαγγελματική εξουθένωση ή το σύνδρομο burnout αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία που μοιάζει με το άγχος, αλλά δεν είναι. Η ακριβής ερμηνεία του αγγλικού όρου burnout σημαίνει «αναλώνομαι προοδευτικά, εκ των έσω, μέχρι το σημείο της απανθράκωσης»⁸. Η επαγγελματική εξουθένωση ως όρος προσδιορίστηκε αρχικά από τον ψυχίατρο Herbert Freudenberger (1926-1999) το 1974, ο οποίος ήταν ο πρώτος που με μεγάλη σαφήνεια και ακρίβεια εισήγαγε τον όρο «σύνδρομο burnout», θέλοντας να προσδιορίσει αυτό το φαινόμενο⁹.

Ο Freudenberger κατέγραψε συστηματικά τις επιδράσεις της σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, όχι μόνο σε όσους απασχολούνταν στον τομέα της υγείας, αλλά και σε άλλες ειδικότητες, στις οποίες παρατηρούνταν σχέσεις αλληλεπίδρασης και εξάρτησης με άλλους ανθρώπους στον τομέα της εργασίας¹⁰. Δηλαδή, παρατήρησε ότι η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης ήταν πιθανότερο να συμβεί σε επαγγέλματα όπου οι εργαζόμενοι εμπλέκονται με άλλους ανθρώπους¹¹. Ο διακεκριμένος κλινικός ψυχολόγος και ψυχοθεραπευτής παρατήρησε ορισμένα συμπτώματα σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης σε επαγγελματίες υπηρεσιών

⁸ ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και ανθεκτικότητα», Δεκέμβριος 2020.

⁹ Flavio Fernandes Fontes (2020), *Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte Brasil, Memorandum 37, 2020 Belo Horizonte UFMG ISSN 1676-1669, <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/download/19144/20331/80357>.

¹⁰ Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

¹¹ Sowmya R. K. (Corresponding Author), Panchanatham N. (2011), *Job Burnout: An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector*, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2, No. 1, January 2011, 49-58.

ψυχικής υγείας και γενικότερα σε όσους απασχολούνταν με τη φροντίδα άλλων ατόμων, καθώς δημιουργούνταν καθημερινές επαφές και σχέσεις μεταξύ τους.

Έτσι, ο Freudenberger (1973) αναλογίζεται για τις συνθήκες εργασίας «τα περισσότερα από αυτά που κάνεις εκεί τα κάνεις μετά από το κανονικό σου ωράριο εργασίας (...) ξεκινάς τη δεύτερη δουλειά σου όταν οι περισσότεροι πάνε σπίτι (...). Και βάζεις μεγάλο μέρος του εαυτού σου στη δουλειά. Και το απαιτεί αυτό από τον εαυτό σου, το προσωπικό το απαιτεί από εσένα, και ο πληθυσμός που εξυπηρετείς το απαιτεί από εσένα. Όπως συνήθως συμβαίνει, όλο και περισσότερες απαιτήσεις γίνονται σε όλο και λιγότερους ανθρώπους. Σταδιακά οικοδομείς στους γύρω σου και στον εαυτό σου την αίσθηση ότι σε χρειάζονται. Αισθάνεσαι μια πλήρης αίσθηση δέσμευσης. Ολόκληρη η ατμόσφαιρα δημιουργείται πάνω σε αυτό, μέχρι να βρεις στο τέλος τον εαυτό σου, όπως έκανα κι εγώ, σε κατάσταση εξάντλησης»¹².

Είναι ξεκάθαρο ότι η περιγραφή του Freudenberger για την κατανόηση του συνδρόμου βασίζεται στη σχέση που είχε με τη δική του εργασία. Ο ίδιος παραδέχεται ότι εργαζόταν 10 με 12 ώρες ημερησίως ως ψυχαναλυτής στο γραφείο του και έπειτα εργαζόταν έως τα μεσάνυχτα στην κλινική. Ο Φουντουλάκης μέσα από την περιγραφή του Freudenberger υπογραμμίζει ότι περισσότερο ευάλωτοι να αναπτύξουν επαγγελματική εξουθένωση είναι οι αφοσιωμένοι και οι απορροφημένοι από την εργασία τους, εκείνοι δηλαδή που αισθάνονται μια εσωτερική πίεση να προσφέρουν όλο και περισσότερα, αλλά και μια εξωτερική να αποδώσουν και να αποδείξουν την αξία τους.

Μέσα από την ανάλυση του Freudenberger υπάρχει ο «αφοσιωμένος εργαζόμενος» (dedicated), εκείνος δηλαδή που αναλαμβάνει πάρα πολύ δουλειά, ο «υπερ-δεσμευμένος εργαζόμενος» (overcommitted), η ζωή του οποίου δεν προσφέρει την ικανοποίηση που του δίνει η εργασία του και ο «αυταρχικός εργαζόμενος» (authoritarian), ο οποίος αισθάνεται ότι μόνο αυτός και κανείς άλλος εκτός από τον ίδιο, δεν μπορεί να κάνει τη δουλειά με την ίδια αποτελεσματικότητα¹³. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αρχικά θεωρήθηκε ότι εμφανίστηκε σε όσους απασχολούνται σε υπηρεσίες φροντίδας και αποκατάστασης άλλων ατόμων (όπως συμβαίνει με το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, τους

¹² Flavio Fernandes Fontes (2020), *Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte Brasil, Memorandum 37, 2020 Belo Horizonte UFMG ISSN 1676-1669, <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/download/19144/20331/80357>.

¹³ Φουντουλάκης Κωνσταντίνος (Επίκ. Καθηγητής Ψυχιατρικής ΑΠΘ), «Επαγγελματική εξουθένωση», Εκπαιδευτικό υλικό για φοιτητές Ιατρικής, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://psychiatry.gr/ekpaideutiko-uliko/19-joomla/95-2019-12-30-12-15-59> (12.07.2022).

κοινωνικούς λειτουργούς αλλά και τους εκπαιδευτικούς), ωστόσο όπως έδειξαν μετέπειτα έρευνες αφορά σε όλους τους εργαζόμενους και σε κάθε τομέα της οικονομίας.

Το burnout περιγράφεται ως η «προοδευτική απώλεια του ιδεαλισμού, της ενέργειας και του σκοπού, η οποία βιώνεται από εργαζόμενους σε επαγγέλματα που συνεισφέρουν σε άλλους ανθρώπους ως αποτέλεσμα της εργασίας τους», ενώ άλλοι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια όπως οι Malsach, Pines και Jackson περιγράφουν το burnout ως ένα φαινόμενο που συμβαίνει συχνά στους κοινωνικούς λειτουργούς, τους γιατρούς, τους ψυχιάτρους, τους δικηγόρους, την αστυνομία, το προσωπικό των φυλακών, τους νοσηλευτές και τους εκπαιδευτικούς, αλλά κυρίως σε όσους εργάζονται με άτομα που είναι συναισθηματικά απαιτητικά σε καθημερινή βάση¹⁴.

Ο Cherniss αντιμετωπίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως την «αρρώστια των προσηλωμένων», όσοι δηλαδή αφοσιώνονται σε έναν σκοπό πάνω από όλα¹⁵, ενώ η Maslach, καθώς το όνομά της ταυτίστηκε με την έρευνα της επαγγελματικής εξουθένωσης, την περιέγραψε ως σωματική, ψυχική και νοητική εξάντληση που συμβαίνει σε όσους εξαιτίας του επαγγέλματός τους έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους άλλους, ενώ το σύνδρομο αυτό δεν παρατηρείται ξαφνικά, αλλά είναι περισσότερο αποτέλεσμα εκτεταμένης και ατελείωτης εργασίας¹⁶. Η τελευταία

¹⁴ Sturgess J., Poulsen A., «The Prevalence of Burnout in Occupational Therapists», *Occupational Therapy in Mental Health*, Vol. 3(4), 1983, p.p. 47-60, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://www.researchgate.net/profile/Anne-Poulsen-3/publication/233245750_The_Prevalence_of_Burnout_in_Occupational_Therapists/links/00b495272db5dd4120000000/The-Prevalence-of-Burnout-in-Occupational-Therapists.pdf?_sg%5B0%5D=5f-90bkVkuuBeTG0rDgFmiC5riFhx3Gs2FZEEF9UKqFoavIboBd4eEISLoAH7GSJi6-NjUpLpWf2L1vdPuWzQ.M42eDlemeo43g6b1fCuahPCKJLMhF8bOGmRThyHs_&_sg%5B1%5D=qAM9JTH3_WTu5XTB0ldN2CMtRU1PA6jp407xz4EgiJYDkvU_OTy_pY-ojS_pVxIYUfcjil644Gr6xdkLLBLTmEp4AbyNF-FkoG0lrPKzk5zAzGt5uotenvwoOotodGSwZbRWZIEAdUA-SZV_DsdHsZhErl.M42eDlemeo43g6b1fCuahPCKJLMhF8bOGmRThyHs_FkoG0lrPKzk5zAzGt5uotenvwoOotodGSwZbRWZIEAdUA&_iepl= (13.07.2022).

¹⁵ Rogers JC, Dodson SC, «Burnout in Occupational Therapists», *The American Journal of Occupational Therapy*, Vol. 42(12), 1988, p.p. 787-792.

¹⁶ Maslach C., «Burned-Out», *Human Behavior*, 1976 (Sept), p.p. 16-22, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/263847499_Burned-Out/links/0a85e53c081b2b0bd5000000/Burned-Out.pdf?_sg%5B0%5D=r-xtOw9Mkp-9A9DMiQE21pKxFEjGnmHocrur7RFJI_Wh-MXFJcMsSgsZhHrXMcvnECPF72JgseRE1Y1Kw2DF-A.EUAAQAxYjiti6MtWa9mGEqMDIwgOCYjhl73BApL_qV49wMs5to0UPvzNb4hXvvO9QtjTMBjQYraouNyjyoRK5A&_sg%5B1%5D=RQ7PKu2tFpbZlfgV527a-PlxHcHurMSGZOX6m2-WT1w3uJzsqRH9dMrSwlOaqCvE89fOydgTkDKHvllFpLZvxdpSsbMaNt4pCYofLfk9ioa.EUAQAxYjiti6MtWa9mGEqMDIwgOCYjhl73BApL_qV49wMs5to0UPvzNb4hXvvO9QtjTMBjQYraouNyjyoRK5A&_iepl= (13.07.2022), Maslach C., Jackson S.E., Leiter M., «The Maslach

προσδιόρισε τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου, καθώς αυτά έχουν προοδευτική εξέλιξη και σχετίζονται με τη συναισθηματική κόπωση, την αποπροσωποποίηση και τη μείωση των προσωπικών επιτευγμάτων.

Επομένως, μπορεί κανείς να αναγνωρίσει τα συμπτώματα, τα οποία μπορεί να είναι σωματικά (κόπωση, αϋπνία, μυϊκή ένταση, πονοκέφαλοι, ίλιγγοι), συναισθηματικά (κατάθλιψη, απογοήτευση, εκνευρισμός, ανία), γνωστικά (απώλεια νοήματος της εργασίας, απώλεια αξιών, ματαίωση των προσδοκιών, απώλεια της δημιουργικότητας) και συμπεριφορικά (κυνισμός, άσχημη συμπεριφορά σε συνεργάτες και συναδέλφους, συχνές απουσίες από το χώρο της εργασίας, αδιαφορία στην εκπόνηση των καθηκόντων μας, αποφυγή ευθυνών, κατάχρηση αλκοόλ, ουσιών).

Ο εργαζόμενος βρίσκει τον εαυτό του εξαντλημένο από την εργασία του, καθώς η συναισθηματική εξάντληση ή κόπωση (emotional exhaustion) συμβαίνει όταν τα συναισθηματικά αποθέματα των εργαζομένων εξαντλούνται και αισθάνονται πλέον ότι δεν έχουν κάτι περισσότερο να δώσουν από τον εαυτό τους. Στη συνέχεια, προσπαθεί να προστατεύσει τον εαυτό του, αναπτύσσοντας αποστασιοποιημένες σχέσεις με τους συναδέλφους του στην προσπάθειά του να αποφύγει την πίεση που βιώνει. Μέσω αυτού του αμυντικού μηχανισμού που ενεργοποιεί για να ανταπεξέλθει, οδηγείται στην ολοκληρωτική εξουθένωση, καθώς η συναισθηματική αποστασιοποίηση τον οδηγεί σε απλή διεκπεραίωση των καθηκόντων του που σηματοδοτεί την μείωση της απόδοσης στην εργασία του¹⁷.

Η δεύτερη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης, η αποπροσωποποίηση σχετίζεται με την ανάπτυξη αρνητικών, ίσως και κυνικών συμπεριφορών και συναισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες τους και σε όσους λαμβάνουν τις υπηρεσίες τους. Οι εργαζόμενοι εκτελούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα κρατώντας μια απόμακρη στάση απέναντι στην

Burnout Inventory Manual», 3rd edition, January 1997, p.p. 191-218, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7/The-Maslach-Burnout-Inventory-Manual.pdf?_sg%5B0%5D=WRnAFnQXmsWHi2F-umb7D76YncT6isSq45UM15J_GKG_bmt9jRvC7rQWsjrYAZfYUqeOqvhCr7n37eBMDICplq.c02iaZGG1YX9bwZym-x4SV2Slr6kNRWCAIm4uoy8Uc0kYOiN_5kpcp9M5_BBWvmsMBkUbOWequiN-ijY79v0ew&_sg%5B1%5D=oADpXs6vk_ef7zsNCC8XZsyGCqQy2YpqcD0sdl7CFah8KsQPzmKiox75FxFuByDQAe6cb52oPc0ITWa04xF7cA8CD2rbPOz57hEQUWIEbcDP5.c02iaZGG1YX9bwZym-x4SV2Slr6kNRWCAIm4uoy8Uc0kYOiN_5kpcp9M5_BBWvmsMBkUbOWequiN-ijY79v0ew&_iepl= (13.07.2022).

¹⁷ Βλ. Maslach C., Jackson S.E., Leiter M., όπ. π. (υποσημείωση 16), σελ. 192-215.

εργασία τους: για παράδειγμα, οι γιατροί δεν αποκαλούν τους ασθενείς με το όνομά τους, αλλά με την ονομασία της ασθένειάς τους, ενώ άλλοι επαγγελματίες κάνουν άσκοπες συζητήσεις με τους συναδέλφους τους ή αποφεύγουν την εργασία τους κάνοντας όσα περισσότερα διαλείμματα.

Η αδιαφορία του εργαζόμενου για τους άλλους είναι το στοιχείο εκείνο που διακρίνει την επαγγελματική εξουθένωση από το επαγγελματικό άγχος, γεγονός που καταλήγει και σε απάθεια. Μάλιστα το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται στα άτομα που ήταν ιδιαίτερα ενθουσιασμένα με το αντικείμενό τους και συνεισέφεραν σε αυτό με νέες ιδέες και πολλή ενέργεια, έχοντας όμως υψηλές προσδοκίες εξέλιξης και ανταμοιβής¹⁸. Η μειωμένη προσωπική επίτευξη ή αναποτελεσματικότητα είναι η ροπή του ατόμου να αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό του σχετικά με την εργασία του και να διακατέχεται από ένα αίσθημα δυστυχίας ή δυσαρέσκειας αναφορικά με τα αποτελέσματα της εργασίας του. Σύμφωνα με τους Edelwich και Brodsky¹⁹ η επαγγελματική εξουθένωση ταυτίζεται με μια «προοδευτική διεργασία απομυθοποίησης της πραγματικότητας»²⁰, η οποία διακρίνεται στα εξής στάδια:

- **Στάδιο ενθουσιασμού:** χαρακτηρίζει τα άτομα που ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους με υπερβολικά υψηλούς στόχους, μη ρεαλιστικές προσδοκίες και υπερεπένδυση στις σχέσεις ή στους στόχους τους.
- **Στάδιο αμφιβολίας και αδράνειας:** το άτομο αρχίζει να αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του δεν ανταποκρίνεται στις βαθύτερες ανάγκες και προσδοκίες του, ενώ ο ίδιος προσφέρει πολλά.
- **Στάδιο απογοήτευσης και ματαίωσης:** το άτομο συχνά αρχίζει να αισθάνεται απογοήτευση και κατάθλιψη και αποθαρρύνεται να συνεχίσει τις προσπάθειες.
- **Στάδιο απάθειας:** ο επαγγελματίας αισθάνεται πλέον ένα κενό, είναι απαθής, έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση, αρχίζει να αισθάνεται ένοχος και να δέχεται την

¹⁸ Μισουρίδου, Ε., «Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη νοσηλευτική», *Νοσηλευτική*, 48(4), 2009, σελ. 358-366, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.hjn.gr/index.php/el/2011/tomos-50-teyxos-2/397-2009402/download> (13.07.2022).

¹⁹ Edelwich J, Brodsky A., «Burnout: Stages of disillusionment in helping professions», *Human Science Press*, New York, 1980.

²⁰ Skoryk, Y., «Prevention of Teachers' Professional Burnout as a Way to Improve the Quality of Higher Education», *American Journal of Educational Research*, Vol. 1, No. 11, 2013, p.p. 496-504.

αρνητική γνώμη των άλλων, εμπλέκεται σε συγκρούσεις και στο τέλος, καταλήγει απομονωμένος²¹.

Γίνεται κατανοητό ότι πρόκειται για μια ύπουλη διαδικασία, η οποία γίνεται δύσκολα αντιληπτή από τα άτομα, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να την αντιμετωπίσουν εν τη γενέσει της, χωρίς να χρειαστεί να θέσουν τους εαυτούς τους σε κίνδυνο. Καθώς τα άτομα αρχίζουν να υποφέρουν ολοένα και περισσότερο από το συγκεκριμένο σύνδρομο, δεν αντιλαμβάνονται ακριβώς τι τους συμβαίνει, αγνοούν τα συμπτώματα, καθώς ίσως πιστεύουν ότι απλώς είναι κουρασμένα από το φόρτο εργασίας και ότι με λίγη ξεκούραση παραπάνω αυτό που αισθάνονται θα περάσει. Τα συμπτώματα σε σωματικό επίπεδο αρχίζουν να γίνονται εντονότερα, ενώ το ίδιο παρατηρείται με τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη διάθεσή τους.

2.2. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΡΟΜΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ (BURNOUT)

Για τον Lackritz η επαγγελματική εξουθένωση οριζόμενη ως «*μια κατάσταση φυσικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης που προκαλείται από μακροχρόνια εμπλοκή σε καταστάσεις που είναι συναισθηματικά απαιτητικές*» (Harrison, 1999, σ. 25), αποτελεί ένα κοινωνικό πρόβλημα που επηρεάζει όλους τους εργαζόμενους, ακαδημαϊκούς και μη, σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η ανησυχία για την εξουθένωση των εργαζομένων διατυπώθηκε μόλις το τελευταίο τέταρτο του αιώνα και χρονολογείται από τον Howard (1975). Στις *Αφηρημένες Επιχειρηματικές Πληροφορίες*, μέρος της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης ProQuest, μία βάση δεδομένων στην οποία έχουν εγγραφεί πολλά αμερικανικά πανεπιστήμια, υπάρχουν περισσότερα από 150 άρθρα σχετικά με αυτό το θέμα, μόλις από το 1998.

Στα αρνητικά αποτελέσματα της επαγγελματικής εξουθένωσης περιλαμβάνονται ο κυνισμός, η δυσαρέσκεια και ο κύκλος εργασιών²² (Sethi, Barrier, & King, 1999). Το burnout μπορεί να εκδηλωθεί σε όλους τους οργανισμούς (Golembiewski, Boudreau, Sun, & Luo, 1998) και κοστίζει στις αμερικανικές επιχειρήσεις έως και 200 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, από την άποψη του

²¹ Βλ. ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., όπ. π. (υποσημείωση 8), σελ. 4.

²² Με τον όρο «κύκλος εργασιών» εννοούμε τον τζίρο μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. ενός έτους). Είναι δηλαδή το ποσό που λαμβάνει μια επιχείρηση για την πώληση των αγαθών ή υπηρεσιών της για τη δεδομένη χρονική διάρκεια που εξετάζεται.

συνολικού τζίρου και μιας μέτριας παραγωγικότητας (Smith, 1999). Οι Golembiewski et al. σε άρθρο τους εκτιμούν, έπειτα από μια μελέτη του 1996, ότι πάνω από το 40% όλων των εργαζομένων τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο εξουθένωσης²³. «Οι άνθρωποι βιώνουν την εξουθένωση ως μια σταδιακή διάβρωση του πνεύματος και του ενθουσιασμού τους, ως αποτέλεσμα των καθημερινών αγώνων και του χρόνιου στρες που είναι τυπικό της καθημερινής ζωής και της εργασίας — πάρα πολλές πιέσεις, συγκρούσεις, απαιτήσεις και πολύ λίγες συναισθηματικές ανταμοιβές, αναγνωρίσεις και επιτυχίες. Δεν υπάρχει γρήγορη θεραπεία για τη συναισθηματική και σωματική εξάντληση ... [Οι άνθρωποι] καίγονται (εξαντλούνται) όταν η δουλειά τους δεν έχει νόημα και το άγχος συνεχώς υπερτερεί της υποστήριξης και των ανταμοιβών»²⁴.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν προβληματιστεί ιδιαίτερα για τη σοβαρότητα της επαγγελματικής κόπωσης, δεδομένου ότι η ενασχόλησή τους με τη δομή της σημερινής κοινωνίας τους εμπλέκει συστηματικά με το φαινόμενο αυτό, ενώ το ίδιο παρατηρείται και στους ειδικούς σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης, αφού το σύνδρομο αυτό και οι επιπτώσεις του στους εργαζόμενους, στην οικονομία και γενικότερα στην παραγωγή, έχει αναγνωριστεί για τις αρνητικές αλλαγές που μπορεί να επιφέρει. Άλλοι επιστήμονες ενοχοποιούν τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την απουσία προσωπικών επιτευγμάτων, στοιχεία που πυροδοτούν την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους. Δεν πρέπει να παραλείπουμε το γεγονός ότι το εργασιακό περιβάλλον και οι εργαζόμενοι τελούν υπό καθεστώς συνεχούς εξάρτησης και αλληλεπίδρασης, η οποία μεταβάλλεται διαρκώς ανάλογα με τις συνθήκες και τις σχέσεις που επικρατούν.

Ωστόσο, όταν οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση πιέζονται και οι επαγγελματικές συνθήκες εξελίσσονται σε έντονα στρεσογόνες, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες συναισθηματικής εμπλοκής και φόρτισης στον εργαζόμενο, με συνέπεια αυτός να μην ξέρει πώς να διαχειριστεί αυτήν την κατάσταση, να πιέζεται συνεχώς, προσπαθώντας να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του, μην γνωρίζοντας πώς να διαχειριστεί το ζήτημα, μην διαθέτοντας τα απαιτούμενα ψυχικά αποθέματα και την ενέργεια για να καταφέρει να ανταπεξέλθει

²³ Lackritz, R. J., «Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues», Teaching and Teacher Education, Vol. 20, Issue 7, Elsevier, October 2004, p.p. 713-729.

²⁴ Harrison, B. J., «Are you destined to burn out?», Fund Raising Management, 30(3), 1999, p.p. 25-27.

στην εργασία του (συναισθηματική εξάντληση). Υπό το πρίσμα αυτό, ο εργαζόμενος δεν επικοινωνεί με το εργασιακό περιβάλλον του, ενώ προβληματική επικοινωνία παρατηρείται και στις σχέσεις του με τους συγγενείς, τους συναδέλφους και τους υπόλοιπους ανθρώπους που τον περιβάλλουν.

Πολλοί ερευνητές έχουν εντυπώσει στο φαινόμενο αυτό προσπαθώντας να το κατανοήσουν σε βάθος, ώστε να μπορεί να διαγνωστεί έγκαιρα από τον εργαζόμενο και να αντιμετωπιστεί εν τη γενέσει του. Κρίνουμε ενδιαφέρουσα την άποψη της Pines, σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική κόπωση εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος έχει εκτεθεί ανεπανόρθωτα σε μακροχρόνιες εξαντλητικές εργασίες, επηρεάζοντας όλες τις διαστάσεις της προσωπικότητάς του, τη συναισθηματική, τη σωματική και την ψυχική. Ως αποτέλεσμα, η επαγγελματική εξουθένωση καταλήγει σε απώλεια ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την εργασία του, σε διαταραχή των σχέσεών του με το περιβάλλον του και γενικότερα με τους άλλους ανθρώπους, συναδέλφους και μη²⁵.

Έτσι, δεν είναι παράξενο ένας δημόσιος υπάλληλος να οδηγείται στην εμφάνιση του «burnout», καθώς η στρατηγική του οργανισμού ενδεχομένως να τον έχει επιφορτίσει με υπερβολικά καθήκοντα, λόγω έλλειψης προσωπικού, οδηγώντας τον σε συναισθηματική και ψυχική εξάντληση. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η επαγγελματική κόπωση εμφανίζεται σε συνθήκες ιδιαίτερα απαιτητικές, εξαντλητικές, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε, για τον εργαζόμενο. Έτσι, όταν η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται, η παραγωγικότητα του εργαζόμενου μειώνεται, ο τελευταίος χάνει την ενέργειά του, αισθάνεται αβοήθητος, κυνικός, επικριτικός.

Τελικά, είναι κάποιος που δεν έχει τίποτα άλλο να δώσει. Κατά περίεργο τρόπο, η πνευματική μας αντίληψη μειώνεται ή διαταράσσεται, το κίνητρό μας, αυτή η περίεργη δύναμη που μας ενεργοποιεί καθημερινά, κάμπτεται, ή ακόμα χειρότερα καταστρέφεται²⁶. Το άτομο ταυτίζει την επαγγελματική του επιτυχία με την κοινωνική καταξίωση και το πως αυτά αντανακλώνται στον κοινωνικό του περίγυρο. Καθώς αντιλαμβάνεται το επάγγελμά του ως αποτέλεσμα των ικανοτήτων του και της αναγνωρισιμότητάς του στους επαγγελματικούς χώρους όπου κινείται, θέτει ολοένα και υψηλότερους στόχους. Σωματική και συναισθηματική εξάντληση, κόπωση,

²⁵ Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklippiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

²⁶ Sowmya R. K. (Corresponding Author), Panchanatham N. (2011), *Job Burnout: An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector*, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2, No. 1, January 2011, p.p. 49-58.

διαταραχές ύπνου, καταχρήσεις σε οινόπνευμα και ουσίες, έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία αρχίζουν να εμφανίζονται και το άτομο βρίσκεται παραδομένο σε μια κατάσταση που αδυνατεί να εξηγήσει και να ελέγξει²⁷.

Τα συμπτώματα που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση είναι εκτεταμένα και ταξινομούνται ως σωματικά, ψυχολογικά ή συμπεριφορικά. Τα σωματικά συμπτώματα χαρακτηρίζονται από πραγματικές αλλαγές στις φυσιολογικές λειτουργίες του σώματος, τα ψυχολογικά συμπτώματα εμφανίζονται στις στάσεις και τα συναισθήματα του ατόμου. Τα συμπτώματα συμπεριφοράς αντικατοπτρίζουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές που εκδηλώνονται ως αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αν και δεν εμφανίζει κάθε άτομο τα ίδια συμπτώματα, ορισμένα συμπτώματα που βρίσκονται στην ερευνητική βιβλιογραφία είναι η χαμηλή εργασιακή απόδοση/χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, σωματική εξάντληση/κόπωση, ακαμψία στις αλλαγές/απώλεια ευελιξίας, μειωμένη επικοινωνία/απόσυρση, σωματικά συμπτώματα, απάθεια/απώλεια ανησυχίας, κυνισμός και συναισθηματική εξάντληση (βλ. Πίνακας 1)²⁸.

Πίνακας 1

Ατομικά Συμπτώματα του Burnout

ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ
Σωματική εξάντληση/κούραση	Ακαμψία/δυσκολία στην υιοθέτηση αλλαγών/έλλειψη ευελιξίας	Χαμηλή απόδοση στην εργασία/χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση
Κατάθλιψη	Απουσία ενδιαφέροντος και συναισθημάτων/απάθεια	Μειωμένη επικοινωνία/απόσυρση
Αϋπνία ή περισσότερος ύπνος από το συνηθισμένο	Κυνισμός/αρνητικότητα	Υψηλός κύκλος εργασιών/αποχώρηση από την εργασία
Πονοκέφαλοι	Συναισθηματική	Αυξημένα επίπεδα απουσίας

²⁷ Rudow, B, «Stress and Burnout in the Teaching Profession: European Studies, Issues, and Research Perspectives», Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999, p.p. 38-58.

²⁸ Igodan, O. C. and Newcomb, H. L., «Are You Experiencing Burnout», Feature Articles, 1FEA1, Volume 24, No. 1, 1986, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://archives.joe.org/joe/1986spring/a1.php> (19.07.2022).

	εξάντληση/απώλεια συναισθηματικού ελέγχου	από την εργασία
Γαστρεντερικά προβλήματα/έλκη	Χαμηλό ηθικό/αίσθημα ματαιότητας	Απουσία ενθουσιασμού για την εργασία
Παρατεταμένα κρυολογήματα/συχνά κρυολογήματα/γρίπη	Απουσία υπομονής/ευερέθιστος	Αυξημένη χρήση φαρμάκων
Απώλεια ή αύξηση βάρους	Αδυναμία αντιμετώπισης ανεπιθύμητου στρες	Αυξημένες οικογενειακές/συζυγικές συγκρούσεις
Δυσκολία στην αναπνοή	Αισθήματα θυμού/πικρίας/αγανάκτησης/αηδίας	Υψηλά επίπεδα χρήσης αλκοόλ
Υπέρταση	Ανία	Έλλειψη συγκέντρωσης στην εργασία/έλλειψη σκοπού και προτεραιοτήτων
Αυξημένα επίπεδα χοληστερόλης	Μειωμένη αυτοπεποίθηση	Επιρρεπής σε ατυχήματα
Στεφανιαία νόσος	Αποπροσωποποίηση ασθενών	Αυξημένα παράπονα για την εργασία
Εξασθενημένη ομιλία	Απώλεια ιδεαλισμού/αυταπάτη	Απουσία συγκέντρωσης
Σεξουαλική δυσλειτουργία	Εκνευρισμός	Εργασιομανία
	Αδυναμία στη λήψη αποφάσεων	
	Αισθήματα ανικανότητας	
	Καχυποψία/παράνοια	
	Συναισθήματα ενοχής/συναισθήματα αποτυχίας	
	Κατάθλιψη	
	Συναισθήματα αποξένωσης	
	Αυξημένη ανησυχία	
	Υπερβολική αυτοπεποίθηση/ασυνήθιστο ρίσκο και υψηλός κίνδυνος στη λήψη των αποφάσεων	
	Στασιμότητα	

	Αισθήματα ότι είσαι τα πάντα για όλους/παντογνώστης	
	Απώλεια χαρίσματος	

Πηγή: Igodan, O. C. and Newcomb, H. L., «Are You Experiencing Burnout», Feature Articles, 1FEA1, Volume 24, No. 1, 1986, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://archives.joe.org/joe/1986spring/a1.php> (19.07.2022)

Ποια είναι τα πέντε στάδια του συνδρόμου burnout;

Το σύνδρομο burnout διακρίνεται από πέντε στάδια. Η επαγγελματική εξουθένωση δεν εμφανίζεται ξαφνικά. Αντίθετα, οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι ενέργειές μας εξελίσσονται μέσα από μια σειρά σταδίων, που ίσως να μην είναι εμφανή στο αρχικό τους στάδιο. Στη συνέχεια, όμως, ίσως να οδηγήσουν σε μια φάση συνήθειας, η διάρκεια της οποίας δυσκολεύει την εκτέλεση των επαγγελματικών μας καθηκόντων, γεγονός που προειδοποιεί για την έναρξη του συνδρόμου.

Περίοδος «μέλιτος»

Όπως ισχύει για την περίοδο του μήνα του μέλιτος σε ένα γάμο, το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από ενέργεια και αισιοδοξία ότι το άτομο μπορεί να καταφέρει τα πάντα και θα το πράξει, καθώς αισθάνεται ότι είναι δυνατό και άτρωτο. Είτε πρόκειται για την έναρξη ενός νέου επαγγελματικού εγχειρήματος, είτε για τη διαχείριση εργασιακών απαιτήσεων, είναι σύνηθες να βιώνουμε ένα αίσθημα ικανοποίησης, το οποίο ταυτίζεται με την παραγωγικότητα και ικανότητά μας να αξιοποιούμε τη δημιουργικότητά μας.

Έναρξη της φάσης του στρες

Η φάση του μέλιτος αρχίζει να κάμπτεται και αρχίζουμε να βιώνουμε άγχος. Το άγχος βιώνεται περισσότερο ως ένα συναίσθημα που μας κυριεύει, αρχίζει να γίνεται συχνότερο και πιο έντονο. Στην αρχή αυτού του σταδίου, οφείλουμε να δώσουμε προσοχή σε τυχόν σωματικά ή ψυχικά σημάδια. Μπορεί να αρχίσει να επηρεάζεται ευκολότερα η συγκέντρωσή μας, η απόδοσή μας να μειώνεται όντας λιγότερο παραγωγικοί στη διεύθυνση των εργασιών, ενώ σε σωματικό επίπεδο αισθανόμαστε κόπωση, ο ύπνος μας δυσχεραίνεται καθιστώντας πιο δύσκολο το να κοιμηθούμε ή να απολαύσουμε δραστηριότητες εκτός εργασίας.

Φάση χρόνιου στρες

Στο σημείο αυτό το άγχος γίνεται πιο έντονο. Καθώς η πίεση αυξάνεται, το άγχος επηρεάζει ολοένα και περισσότερο την εργασία μας, με κυριότερα παραδείγματα αισθήματα αδιαφορίας, μη έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών, καθυστέρηση κατά την άφιξή μας στο χώρο της εργασίας μας ή ακόμη και αναβλητικότητα για τη διεκπεραίωση των απαιτούμενων εργασιών. Σε κοινωνικό επίπεδο, το άτομο μπορεί να αρχίσει να αποζητά την απομόνωση από τις συνήθεις συζητήσεις που αφορούν στην εργασία ή σε διαφορετικές περιπτώσεις, ενδεχομένως το άτομο να θυμώνει περισσότερο και να ξεσπά εναντίον άλλων συναδέλφων για διάφορους λόγους. Αυτά τα συναισθήματα μπορούν να μεταφερθούν και στο περιβάλλον του σπιτιού του ατόμου, καθώς εάν το άτομο αντιμετωπίζει προβλήματα στο χώρο εργασίας υπάρχει πιθανότητα αυτά να επηρεάσουν τις σχέσεις με τους φίλους και την οικογένεια, δημιουργώντας και εκεί αντίστοιχες καταστάσεις.

Φάση εξουθένωσης

Στη φάση αυτή το άτομο φτάνει στα όριά του και δεν λειτουργεί υπό φυσιολογικές συνθήκες, καθώς έχει υπερβεί τη δυναμική του χωρίς να το έχει αντιληφθεί. Οι δυσκολίες στη δουλειά ή η όποια δυσαρέσκεια αρχίζουν να προκαλούν στο άτομο εμμονή. Σε κάποιες περιπτώσεις, το άτομο μπορεί επίσης να αισθάνεται αυτοαμφισβήτηση και άλλα αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του. Τα σωματικά συμπτώματα κάνουν την εμφάνισή τους με πιο έντονο τρόπο, οδηγώντας σε πονοκεφάλους, στομαχικές διαταραχές ή γαστρεντερικά προβλήματα. Οι φίλοι και τα μέλη της οικογένειας μπορεί επίσης να παρατηρήσουν αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου και στις καθημερινές του συνήθειες.

Φάση μονιμοποίησης της εξουθένωσης

Το φαινόμενο του συνδρόμου burnout μπορεί να γίνει μέρος της καθημερινότητάς μας και τελικά να οδηγήσει σε άγχος ή κατάθλιψη, καθώς το άτομο νιώθει ανίσχυρο να αντιμετωπίσει αυτό που του συμβαίνει. Μπορεί επίσης να αρχίσει να αισθάνεται χρόνια ψυχική και σωματική κόπωση, η οποία το εμποδίζει να εργαστεί όπως στο παρελθόν, ενώ είναι πιθανό να τεθούν σε κίνδυνο τα εργασιακά κεκτημένα, μια επαγγελματική ανέλιξη, μια μελλοντική προαγωγή²⁹.

²⁹ «Σύνδρομο burnout (επαγγελματική εξουθένωση) στον εργασιακό χώρο», 20.06.2022, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.sosiatroi.gr/iatrikes-symvoules/psychiatrika/syndromo-burn-out/> (19.07.2022).

Τα μοντέλα του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης

Πολλοί επιστήμονες και ερευνητές έχουν εντρυφήσει στο φαινόμενο του burnout προσπαθώντας να αποκωδικοποιήσουν τη λειτουργία του και να αποδώσουν το σύνδρομο όσο μπορούν αποτελεσματικότερα. Οι ερευνητές εστιάζουν κυρίως στην αλληλεπίδραση ατόμου και περιβάλλοντος, ενώ τα διαφορετικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί μελετούν το καθένα με τον τρόπο του το πρόβλημα της εξάντλησης του ανθρώπου και τις παρεμβάσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα άτομα και τους οργανισμούς. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα κυριότερα μοντέλα που οι ερευνητές δημιούργησαν, στην προσπάθειά τους να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Κυρίως όμως, το κάθε μοντέλο επισήμανε ότι τα άτομα που αντιμετωπίζουν μια κατάσταση εξουθένωσης, την εσωτερικεύουν εξαιτίας της ενοχής και του αισθήματος ντροπής που τους δημιουργείται, γεγονός που καταλήγει σε ακόμα δυσμενέστερες συνέπειες για την ψυχική τους υγεία³⁰.

Το διαδραστικό μοντέλο του **Cherniss** (1980) εστίασε στα διαφορετικά εργασιακά χαρακτηριστικά και τις εργασιακές απαιτήσεις του κάθε εργαζόμενου, ο συνδυασμός των οποίων καταλήγει στην εμφάνιση στρες. Ο ερευνητής άντλησε τα συμπεράσματά του από συνεντεύξεις και παρατηρώντας τα άτομα στην εργασία τους, καταδεικνύοντας ότι η επαγγελματική εξάντληση δεν είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο στη ζωή των εργαζομένων, αντίθετα συνιστά μια νοσηρή κατάσταση που υποβόσκει για χρόνια σε υποκλινική κατάσταση³¹.

Ο **Golembiewski** έδειξε ότι ο όρος burnout αντιπροσωπεύει μια σημαντική προοπτική για το πως ανταποκρίνονται οι άνθρωποι στην εργασία τους, αλλά η προσοχή που δόθηκε σε αυτό το φαινόμενο ήταν σε μεγάλο βαθμό ανέκδοτη. Το μοντέλο αυτό προσπάθησε να επεκτείνει την ανάλυση της επαγγελματικής εξουθένωσης με τρόπους που επιτρέπουν τη συγκριτική ανάλυση, ειδικά στους μεγάλους πληθυσμούς. Η μελέτη επισήμανε ότι τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν φάσεις προοδευτικής εξουθένωσης, ενώ οι επιστήμονες της συμπεριφοράς θα βρουν πολύτιμο ένα μοντέλο φάσης που διακρίνει την κανονική και ισχυρή συνδιακύμανση χρησιμοποιώντας μεταβλητές που αξιοποιούν αποτελεσματικά τις πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας.

³⁰ «Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)», 18.03.2022, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://datanalysis.net/research-design/vurnout/> (11.09.2022).

³¹ Cherniss, C., «Professional burnout in the human service organizations», New York: Praeger, 1980.

Σε γενικές γραμμές, το μοντέλο αυτό εστιάζει στην αποπροσωποποίηση, τη χαμηλή προσωπική ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους και στη συναισθηματική κόπωση. Τα άτομα επομένως, αισθάνονται άγχος από τα εργασιακά τους καθήκοντα, ενώ η μη ικανοποίηση οφείλεται στην έλλειψη ρόλου ως προς το πως αντιμετωπίζονται από τους άλλους. Η κακή εικόνα του εαυτού τους και η απώλεια της εργασιακής αυτονομίας οδηγούν σε αισθήματα χαμηλής αυτοεκτίμησης και εξάντλησης³².

Σύμφωνα με το μοντέλο του **Leiter** το σύνδρομο της εξουθένωσης συνιστά μια παρατεταμένη απάντηση σε χρόνιους συναισθηματικούς και διαπροσωπικούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία του ατόμου και προσδιορίζεται από τρεις μεταβλητές: εξουθένωση, κυνισμός και αναποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τις έρευνες των τελευταίων 25 ετών η επαγγελματική εξουθένωση του ανθρώπου τοποθετείται στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον, ωστόσο η έρευνα αποδεικνύει ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει επεκταθεί διεθνώς και έχει οδηγήσει σε νέα εννοιολογικά μοντέλα. Ο ερευνητής συνδέει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στη σχέση που έχουν οι εργαζόμενοι με την εργασία τους, εστιάζοντας στις φιλοδοξίες τους και τους περιορισμούς που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο **Leiter** αντιμετωπίζει το burnout ως τη «γλώσσα των ανθρώπων» και αναφέρει ότι η εξάντληση μπορεί να αποφευχθεί εάν τα άτομα είναι πιο ευχαριστημένα από την εργασία τους και αντιλαμβάνονται την εργασιακή τους καθημερινότητα ως περισσότερο ευχάριστη και παραγωγική. Ο καταμερισμός των καθηκόντων, ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον, η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, οι καλές συναδελφικές σχέσεις είναι το μέσο για να ξεφύγει το άτομο από αυτό το ψυχολογικό σύνδρομο³³.

2.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ: ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΙΔΙΟ;

Τα καθημερινά αγχογόνα γεγονότα στους χώρους εργασίας (π.χ. ένα δύσκολο καθήκον, μια επίπληξη από ένα άτομο κύρους/έναν προϊστάμενο, ένα

³² Golembiewski, R., Munzenrider, R., Carter, D., «Phases of Progressive Burnout and Their Work Site Covariants: Critical Issues in OD Research and Praxis», *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, No. 4, 1983, p.p. 461-481.

³³ Leiter, M., Maslach, C., Schaufeli, W., «Job Burnout», *Annual Review of Psychology*, 2001, p.p. 397-422.

δυσάρεστο e-mail, η απώλεια κάποιας ανώτερης θέσης από έναν άλλο συνάδελφο) μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά έναν εργαζόμενο. Οι επιπτώσεις του άγχους συσσωρεύονται σταδιακά στον οργανισμό, καθώς «η συνεχής αντιμετώπιση ακόμα και χαμηλού επιπέδου αγχογόνων γεγονότων μπορεί εν δυνάμει να προκαλέσει στους εργαζομένους τη βίωση βαθμιαία αυξανόμενων επιπέδων πίεσης με τον χρόνο»³⁴. Το άγχος σηματοδοτεί μια δυναμική κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος βρίσκεται μπροστά σε μια ευκαιρία, μια απαίτηση ή θέλει να έχει πρόσβαση σε πόρους που τον ωφελούν και θεωρεί ότι το αποτέλεσμα, αν και αβέβαιο μπορεί να είναι σημαντικό. Δηλαδή το άγχος σχετίζεται με απαιτήσεις και πόρους.

Το άγχος μπορεί να επιδεινώσει τις διαθέσεις μας, καθώς βιώνουμε αρνητικά συναισθήματα, εφόσον τις περισσότερες φορές θεωρούμε λανθασμένα ότι το άγχος μας ενεργοποιεί, ενώ στην ουσία επιβαρύνει τη διάθεσή μας. Όταν οι καταστάσεις είναι φορτισμένες με άγχος σε υπερβολικό βαθμό και το στρες μας έχει κυριεύσει, η φυσική μας αντίδραση είναι να αποσυρθούμε και να απομακρυνθούμε από την κατάσταση που μας επιβαρύνει. Ωστόσο, δεν πρέπει να ταυτίζουμε το εργασιακό άγχος με την επαγγελματική εξουθένωση. Το άγχος σηματοδοτεί το γεγονός ότι έχουμε πολλά να διαχειριστούμε, πάρα πολλές ευθύνες και αυξημένες ώρες εργασίας.

Το άγχος ενσαρκώνει μια δυσάρεστη ψυχολογική κατάσταση που προκύπτει ως αντίδραση σε πιέσεις που βιώνει ο εργαζόμενος από το περιβάλλον του, ενώ οι περισσότεροι πιστεύουν ότι είναι κάτι απλό. Οι φίλοι μας εκμυστηρεύονται ότι αγχώνονται από τον υπέρμετρο φόρτο εργασίας, τις πρόσθετες ώρες απασχόλησης, τα πολλαπλά εργασιακά καθήκοντα, τις υπερβολικές απαιτήσεις από προϊσταμένους και συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται άγχος από την προσπάθεια να εξισορροπήσουν τις ευθύνες της εργασίας, μιας προαγωγής, τις οικογενειακές απαιτήσεις. Συνεπώς, η εργασία συνιστά μια σημαντική πηγή καθημερινού άγχους στη ζωή των περισσότερων ατόμων, καθώς το άγχος αποτελεί «μια δυσάρεστη ψυχολογική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε αντίδραση στις πιέσεις του περιβάλλοντος»³⁵.

Το άγχος είναι μια δυναμική κατάσταση στην οποία ένα άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με απαιτήσεις, ευκαιρίες ή πόρους με κάτι το οποίο επιθυμεί, ωστόσο το

³⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 124.

³⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 544.

αποτέλεσμα αν και σημαντικό για το άτομο θεωρείται αβέβαιο. Κάποιες φορές το άγχος μπορεί να είναι ωφέλιμο για τον εργαζόμενο. Τον παρακινεί να ενεργήσει, να αναλάβει δράση, να εκτελέσει τα καθήκοντά του όσο καλύτερα γίνεται και γενικά να είναι μάχιμος και αποτελεσματικός στο χώρο εργασίας του. Πολλοί εργαζόμενοι εκλαμβάνουν το φόρτο εργασίας ως θετικό σημάδι, ως πρόκληση που ενισχύει την ποιότητα της εργασιακής τους απόδοσης, γεγονός που οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση.

Όμως, στην περίπτωση που η κατάσταση αποβαίνει αρνητική, το άγχος καταλήγει επιζήμιο για τον οργανισμό, μπορεί να πλήξει ανεπανόρθωτα την εργασιακή απόδοση του ατόμου, προκαλώντας οργανικά προβλήματα (π.χ. αρρυθμίες, αύξηση αρτηριακής πίεσης, μουδιάσματα στα άκρα, κ.λπ.)³⁶. Το άγχος στην εργασία προκαλείται από την ασάφεια ή τη σύγκρουση των ρόλων, την υπερφόρτωση, την εργασιακή ανασφάλεια, τις αρνητικές καταστάσεις, την αντιπαλότητα, τη δυσμένεια από άτομα εξουσίας που έχουν ρόλο στην εξέλιξη του εργαζόμενου και γενικά κάθε δυσάρεστη κατάσταση που επιδρά αρνητικά στην εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου³⁷. Αντίθετα, στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης αυτό που αισθανόμαστε είναι διαφορετικό.

Αυτό που συνήθως αισθανόμαστε είναι ότι δεν έχουμε αρκετά κίνητρα, αρκετή ενέργεια, ή δεν παίρνουμε τη φροντίδα που χρειαζόμαστε από τους άλλους. Η ίδια σύγχυση μπορεί να προκύψει και με την κατάθλιψη, η οποία πολλές φορές μεταφράζεται λανθασμένα ως εξουθένωση. Συμπτώματα της κατάθλιψης όπως το αίσθημα της εξάντλησης ή η δυσκολία στην καθημερινή διεκπεραίωση καθηκόντων, μπορούν να αποδοθούν στο σύνδρομο burnout. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται με την εργασία και δεν επηρεάζει την καθημερινή μας ζωή, αντίθετα η κατάθλιψη, επεμβαίνει αρνητικά στην καθημερινότητά μας και μας γεμίζει με έντονα συναισθήματα απελπισίας, αναξιοσύνης ή αδυναμίας.

Ιδιαίτερα στην περίπτωση μειωμένης αυτοεκτίμησης, μη ρεαλιστικών προσδοκιών στον εργασιακό χώρο ή αδυναμίας αντιμετώπισης στρεσογόνων παραγόντων, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση μεγάλου φόρτου

³⁶ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 544-545.

³⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 546.

εργασίας, όταν υπάρχουν συγκρούσεις στο επαγγελματικό περιβάλλον ή οι απολαβές των εργαζομένων είναι μειωμένες³⁸.

Επιπλέον, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) θεωρεί το burnout ως μια κατάσταση ζωτικής εξάντλησης, η οποία μπορεί να συμβεί στον οποιονδήποτε, οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή στη ζωή των ανθρώπων, ως αποτέλεσμα της δυσκολίας στη διαχείριση της καθημερινότητας. Σε ό,τι αφορά στο περιβάλλον εργασίας το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης παρατηρείται κυρίως στους εργαζόμενους στους οποίους ζητείται να υπερβούν το όριο των φυσικών τους ικανοτήτων και να υπερβούν εαυτό στην ολοκλήρωση εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

Ο ΠΟΥ επισημαίνει ότι έχουν δημοσιευτεί άπειρες έρευνες που ενισχύουν την παραπάνω παραδοχή, ενώ σημαντική κρίνεται η συναισθηματική εμπλοκή στην εκτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων των εργαζομένων, μαζί με τις σωματικές ή διανοητικές ικανότητες που απαιτούνται ή ακόμα και περισσότερο. Για αυτό οι έρευνες των τελευταίων ετών επικεντρώνονται περισσότερο στον αντίκτυπο των συναισθηματικών εργασιακών απαιτήσεων, ως παράγοντες που σφυρηλατούν την επαγγελματική εξουθένωση και καταλήγουν σε συναισθηματική εξάντληση για τα άτομα. Επομένως, η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης³⁹.

2.4. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Για τον Φρόνιτ η εργασία, όπως και η αγάπη, ενσαρκώνουν τη βάση της ψυχικής ισορροπίας, από τη στιγμή που η εργασία θεωρείται μια ιδιαίτερα δημιουργική απασχόληση για τον άνθρωπο, του προσφέρει ηθική ικανοποίηση, του δίνει τη δυνατότητα να αισθάνεται δημιουργικός και παράλληλα να αναπτύσσει την προσωπική του αυτονομία και αυτοτέλεια. Ο εργασιακός χώρος μπορεί να αποδειχθεί ένα ιδιαίτερα σκληρό μάθημα για το άτομο, απαιτεί την ικανότητα να μπορεί να αντιμετωπίσει διάφορες καταστάσεις που εντείνουν το άγχος του, ενώ τα

³⁸ «Σύνδρομο burnout (επαγγελματική εξουθένωση) στον εργασιακό χώρο», 20.06.2022, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.sosiatroi.gr/iatrikes-symvoules/psyxiatika/syndromo-burn-out/> (19.07.2022).

³⁹ Chih-Wei, H., «Burnout Among Public Service Workers: The Role of Emotional Labor Requirements and Job Resources», Review of Public Personnel Administration, SAGE Publications, Vol. 34(4), 2014, p.p. 379-402.

στρεσογόνα γεγονότα που ενδεχομένως μπορεί να προκύψουν αλλάζουν το περιβάλλον εργασίας από χώρο δημιουργίας σε ισχυρό παράγοντα στρες.

Όλοι οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά απέναντι στο άγχος, όπως επίσης, δεν πιέζονται όλοι με τον ίδιο τρόπο, καθώς οι αγχογόνοι παράγοντες είναι διαφορετικοί για τον καθένα. Σύμφωνα με την Αμερικανική Ψυχιατρική Εταιρεία «*το άγχος είναι μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση, που χαρακτηρίζεται από ένα έντονο αρνητικό συναίσθημα, από σωματικά συμπτώματα έντασης και από ανησυχία για το μέλλον*». Το άγχος που βιώνει ένα άτομο στην εργασία μπορεί να περιγραφεί ως μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση, όταν οι απαιτήσεις που ζητούνται από το άτομο και που οφείλονται σε εργασιακούς παράγοντες (π.χ. αδυναμία εκπλήρωσης καθηκόντων, υπερβολικές απαιτήσεις, φόβος απόλυσης, φόβος αποτυχίας για την επίδοση του ατόμου, ανταγωνισμός) υπερβαίνουν τη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίσει και να ελέγξει την κατάσταση.

Οι όροι στρες και άγχος ταυτίζονται και συνήθως, στη σημερινή κοινωνία χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν παρόμοια συναισθήματα⁴⁰. Παρακάτω θα επιχειρηθεί να καταγραφούν οι περιβαλλοντικοί, οργανωσιακοί και προσωπικοί παράγοντες άγχους που ταλανίζουν το άτομο στην εργασία του.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες άγχους

Το άγχος σχετίζεται με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και η κυριότερη αιτία που τους προκαλεί είναι η αβεβαιότητα στο επαγγελματικό περιβάλλον. Η αβεβαιότητα και η ασάφεια για το μέλλον του οργανισμού και το μέλλον της εργασίας των εργαζομένων θεωρούνται οι βασικοί λόγοι που οι άνθρωποι δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις οργανωσιακές αλλαγές. Η **οικονομική**, η **πολιτική** και η **τεχνολογική** αβεβαιότητα αποτελούν τους τρεις βασικούς τύπους αβεβαιότητας στο περιβάλλον. Ειδικότερα, οι αλλαγές που προκαλούνται στο οικονομικό περιβάλλον δημιουργούν τις **οικονομικές αβεβαιότητες**, καθώς αυτές σχετίζονται με την ύφεση που παρατηρείται στην οικονομία, αφού οι άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να αγωνιστούν περισσότερο για να διασφαλίσουν την εργασιακή τους μελλοντική ευημερία και ασφάλεια. Οι **πολιτικές αβεβαιότητες** δημιουργούν περισσότερο άγχος σε επισφαλή καθεστώτα, ενώ στη Δύση αυτού του τύπου η αβεβαιότητα είναι λιγότερο ορατή, καθώς όσες χώρες έχουν σταθερότερο πολιτικό σύστημα η

⁴⁰ ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Coping-Στρατηγικές διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων», Φεβρουάριος 2021.

οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιείται με πιο ομαλό τρόπο. Οι **τεχνολογικές αβεβαιότητες** από την άλλη, αποτελούν μια ακόμη πρόκληση για τους εργαζόμενους, που τους προκαλεί άγχος, αφού οι επιπτώσεις του ψηφιακού και τεχνολογικού μετασχηματισμού του 21^{ου} αιώνα έχουν καταστήσει ξεπερασμένα τα αντίστοιχα συστήματα και συνεπώς, οι εργαζόμενοι αισθάνονται άγχος για την επαγγελματική τους πορεία⁴¹.

Οργανωσιακοί παράγοντες άγχους

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται καθημερινά άγχος στην εργασία τους. Οι υπερβολικές απαιτήσεις, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η διεκπεραίωση καθηκόντων όσο πιο σύντομα γίνεται, οι μη συνεργάσιμοι συνάδελφοι δυσχεραίνουν την εργασιακή καθημερινότητα και προξενούν επιπρόσθετο άγχος⁴². Ειδικότερα, οι οργανωσιακοί αγχογόνοι παράγοντες σχετίζονται με τις **απαιτήσεις καθηκόντων**, καθώς η θέση εργασίας του ατόμου, ο βαθμός αυτονομίας που αυτή του παρέχει ως προς την άσκηση των καθηκόντων του, οι προθεσμίες ή η εργασία σε ένα χώρο με συνωστισμό ή θόρυβο μπορεί να αποτελέσουν ενδείξεις για μεγαλύτερο άγχος και πιέσεις που το άτομο βιώνει. Από την άλλη, οι **απαιτήσεις ρόλου** από ένα άτομο στην εργασία του καταλήγουν σε απαιτητικές εργασιακές ευθύνες, σε υπερβολικές προσδοκίες που οι άλλοι έχουν από το άτομο και που συνήθως καταλήγουν σε αύξηση των επιπέδων άγχους. Τέλος, οι **διαπροσωπικές απαιτήσεις** που συγκροτούν τις πιέσεις που δέχεται ο εργαζόμενος από τους συναδέλφους του, όπως επιθετική συμπεριφορά, αγένεια, ρατσισμός, εριστική συμπεριφορά, αδικία μπορούν να πυροδοτήσουν την αύξηση της ορμόνης του άγχους, της κορτιζόλης, γεγονός που θα καταλήξει στην ψυχολογική καταπόνηση του εργαζόμενου με άσχημες συνέπειες σε οργανικό επίπεδο⁴³.

Προσωπικοί παράγοντες άγχους

Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται στους παράγοντες της προσωπικής ζωής του κάθε εργαζόμενου, τα **οικογενειακά ή οικονομικά προβλήματα** που ταλανίζουν τη ζωή

⁴¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 546-547.

⁴² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 547-548.

⁴³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 547-548.

του ατόμου. Η οικογένεια θεωρείται ο καταλυτικός παράγοντας που οι άνθρωποι αποδίδουν την υπέρτατη σημασία και για αυτό οποιοδήποτε οικογενειακό ζήτημα, αρνητικό ή ακόμα και θετικό μπορεί να προκαλέσει άγχος, αφού τα οικογενειακά θέματα ενσαρκώνουν τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Επίσης, τα προσωπικά οικονομικά προβλήματα αποτελούν πρόκληση άγχους και απομακρύνουν το άτομο από την εργασία του, ενώ είναι γεγονός ότι εάν ένα άτομο είναι αδέξιο ως προς τη διαχείριση των οικονομικών του, είτε κερδίζει πολλά, είτε λίγα αυτό είναι ένδειξη για μεγαλύτερο άγχος στη ζωή του⁴⁴.

Σε γενικές γραμμές εκείνο που αξίζει να αναφερθεί είναι το ότι οι παράγοντες του άγχους για το άτομο λειτουργούν σωρευτικά, καθώς κάθε νέο αγχωτικό δεδομένο προστίθεται στα επίπεδα άγχους του ατόμου, αυξάνοντας το αγχωτικό του φορτίο, το οποίο μπορεί να αγγίξει και υπερβολικά επίπεδα. Ωστόσο, υπάρχουν εργαζόμενοι που αποδίδουν περισσότερο σε συνθήκες πίεσης και άγχους, καθώς αντλούν από αυτά μια κάποια δύναμη που τους ωθεί να αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση, ενώ άλλοι καταρρέουν με απρόβλεπτες συνέπειες για την υγεία τους.

Οι παράγοντες που διαφοροποιούν αυτές τις παραμέτρους σχετίζονται με την αντίληψη, την εργασιακή εμπειρία, την κοινωνική στήριξη και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας⁴⁵. Η εκδήλωση του άγχους πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους, καθώς ένα άτομο μπορεί να πάσχει από υψηλή αρτηριακή πίεση, κυκλοθυμία, έντονα συναισθήματα, να σημειωθεί απώλεια στην όρεξη, ροπή σε ατυχήματα, δηλαδή το άτομο είναι σε θέση να αισθάνεται **οργανικά** (ασθένειες), **ψυχολογικά** (ανησυχία, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση) ή **συμπεριφορικά** (απουσίες από την εργασία, χαμηλή εργασιακή απόδοση) συμπτώματα που καταλήγουν σε μείωση της ικανοποίησης από την εργασία, σε αύξηση του άγχους, εξάντληση, νευρώσεις και διαταραχές ύπνου.

Για αυτό είναι σημαντικό το άτομο να μάθει να έχει τον έλεγχο του εαυτού του, ώστε να αυξήσει την ικανότητα να ελέγχει το περιβάλλον του και τις απαιτήσεις που δημιουργούνται σύμφωνα με τους δικούς του ρυθμούς και την ικανότητά του να ανταποκρίνονται στα ερεθίσματα και τις απαιτήσεις που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας.

⁴⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 548-549.

⁴⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 549.

2.4.1. ΕΙΔΗ ΣΤΡΕΣ

Το στρες δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί γιατί ο κάθε άνθρωπος αντιδρά διαφορετικά στην ένταση που του προξενεί μια κατάσταση ή ένα γεγονός. Στην ουσία, πρόκειται για ένα φαινόμενο υποκειμενικό. Τον όρο εισήγαγε ο Hans Selye (1907-1982) το 1936, σύμφωνα με τον οποίο το στρες είναι «η *αόριστη αντίδραση του σώματος σε οποιαδήποτε απαίτηση για αλλαγή*». Τα άτομα αντιμετωπίζουν το στρες ως μια δυσάρεστη κατάσταση, μία απειλή που προκαλεί συναισθηματική πίεση και δυσκολίες, χωρίς να αναγνωρίζουν πάντα τα θετικά που μπορεί να έχει μια τέτοια κατάσταση.

Ο ίδιος ερευνητής επισήμανε το 1976 ότι υπάρχει κακό και καλό στρες, καθώς οι στρεσογόνοι παράγοντες δεν πρέπει να θεωρούνται πάντα αρνητικοί, αφού το στρες είναι σε θέση να ενεργοποιεί τον άνθρωπο να κάνει περισσότερα για το συμφέρον του. Υπό αυτήν την έννοια, υπάρχει το **eustress** (καλό στρες) και το **distress** (κακό στρες). Το eustress (καλό στρες) ορίζεται από το πως αντιλαμβάνεται κάποιος μια κατάσταση, καθώς αυτό το είδος στρες έχει θετική επιρροή στο άτομο, δημιουργεί θετικά συναισθήματα και βοηθά στην επιτυχημένη αντιμετώπιση των δυσκολιών. Αντίθετα, το **distress** (κακό στρες) θεωρείται επικίνδυνο και βλαβερό για τον άνθρωπο, προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και δεν βοηθά το άτομο στην επικοινωνία και στην ξεκάθαρη σκέψη.

Είναι δυνατόν να δημιουργήσει ψυχικές και σωματικές βλάβες στο άτομο, σε περίπτωση που συνεχιστεί ανεξέλεγκτα⁴⁶. Οι ερευνητές θεωρούν το στρες ως «*το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο άτομο και το περιβάλλον*»⁴⁷. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να τα καταφέρουν να ανταποκριθούν με τις ικανότητες που διαθέτουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, τότε αισθάνονται στρες.

⁴⁶ The American Institute of Stress, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.stress.org/> (01.08.2022), The American Institute of Stress. Reminiscences of Hans Selye, and the Birth of "Stress", διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.stress.org/about/hans-selye-birth-of-stress> (01.08.2022), ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Coping-Στρατηγικές διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων», Φεβρουάριος 2021.

⁴⁷ Galanakis, M., Palaiologou, A., Patsi, G., Velegraki, I.-M., Darviri, C., «A Literature Review on the Connection between Stress and Self-Esteem», Psychology, Scientific Research Publishing, Vol. 7, 2016, p.p. 687-694.

2.4.2. ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Η ιεράρχηση αναγκών συνιστά τη δημοφιλή θεωρία του Abraham Maslow, ο οποίος ήταν ο πρώτος που σχηματοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες σε σχήμα πυραμίδας ανάλογα με τη σημαντικότητά τους για την επιβίωση του ατόμου. Προσπαθώντας να ανακαλύψει το κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ο Maslow στήριξε τη θεωρία του στο γεγονός ότι οι δράσεις του ατόμου κατευθύνονται από συγκεκριμένα κίνητρα με στόχο να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές ιεραρχούνται από κάτω προς τα πάνω: στο κάτω μέρος της πυραμίδας υπάρχουν οι βιολογικές/φυσιολογικές ανάγκες (τροφή και βιωσιμότητα του ατόμου), ανάγκες ασφάλειας του ατόμου (ασφάλεια, προστασία, νόμος και τάξη), κοινωνικές ανάγκες/ανάγκες κοινωνικής αποδοχής (οικογένεια, σχέσεις, ομάδες), ανάγκες αυτοεκτίμησης (αναγνώριση, ανάπτυξη) και στην κορυφή ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του ατόμου (επίτευξη, ευθύνη, φήμη)⁴⁸.

Το άγχος είναι δυνατό να προκληθεί από τη μη ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών, καθώς ένα άτομο μπορεί να μην είναι ικανοποιημένο από τον εαυτό του, να μην έχει καλύψει τις φυσικές, κοινωνικές ή οικογενειακές του ανάγκες, να αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, ανεργία, προβλήματα με την υγεία του, εργασιακό ανταγωνισμό, αποτυχίες, φόρτο εργασίας, απουσία συναισθηματικής ή επαγγελματικής υποστήριξης, εργασιακή ανασφάλεια, κ.ά. Είναι λογικό κάποιες καταστάσεις να αντιμετωπίζονται από όλους τους ανθρώπους και να κατηγοριοποιούνται ως αγχογόνες, όμως υπάρχουν καταστάσεις οι οποίες καταλήγουν να θεωρούνται στρεσογόνες, καθώς το άτομο αποτυγχάνει να τις αντιμετωπίσει και να ανταποκριθεί επαρκώς.

⁴⁸ Ντούνης, Α., «Η Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών κατά τον Maslow», 10.11.2013, Κοινωνική Πολιτική-Κοινωνική Θεωρία, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://socialpolicy.gr/2013/11/%CE%B7-%CE%B9%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%81%CF%87%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CE%BA%CE%B1.html> (09.09.2022).

Σίγουρα παίζει σπουδαίο ρόλο η προσωπικότητα και η ικανότητα ενός ατόμου να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπιση του άγχους, ωστόσο υπάρχουν και άλλες ενδείξεις που παίζουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση ενός γεγονότος ως στρεσογόνου και αυτές συνδέονται περισσότερο με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον, στον αρνητικό τρόπο που αντιμετωπίζει κάποιος τα γεγονότα, στην έλλειψη υποστήριξης από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και η προσωπικότητά του που συνιστά τον παράγοντα κλειδί ως το πως θα ανταποκριθεί σε μια στρεσογόνο κατάσταση που αντιμετωπίζει⁴⁹.

2.5. ΨΥΧΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την ανθεκτικότητα, τόσο από τους ανθρωπιστικούς επιστήμονες (οι οποίοι τη θεωρούν ως ένα προσωπικό χαρακτηριστικό του ατόμου), όσο και από τους κοινωνικούς επιστήμονες (που την αντιμετωπίζουν περισσότερο ως μια πολύπλευρη και πολυδύναμη διαδικασία, στην οποία το περιβάλλον έχει τον πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη ή την ελάττωσή της)⁵⁰. Η ανθεκτικότητα μπορεί να νοηματοδοτηθεί ως η ικανότητα του ατόμου να ανταπεξέρχεται σε δύσκολες και στρεσογόνες καταστάσεις, αυξάνοντας τα όρια της αντοχής και της επάρκειάς του και βελτιώνοντας τις δεξιότητες και τους μηχανισμούς που μπορούν και αυξάνουν την αίσθηση της αυτάρκειας και της εμπιστοσύνης στον εαυτό και συγχρόνως, συνεισφέρουν στη θετικότερη προσαρμογή του στο περιβάλλον, ώστε να είναι ικανός και σίγουρος να αντιμετωπίσει κάθε παράγοντα που μπορεί να προκαλέσει ανισορροπία στην ψυχική του κατάσταση.

Η ψυχική ανθεκτικότητα μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκησης εποικοδομητικών δεξιοτήτων ζωής για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ζωής και μπορεί να αποκτηθεί σε όλη τη ζωή του ατόμου. Οι ακόλουθες δεξιότητες και ικανότητες θεωρούνται σημαντικές όταν κάποιος εστιάζει στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας:

- αντίληψη,

⁴⁹ Πιντέρης, Γ., «Το stress φίλος ή εχθρός;», εκδόσεις Θυμάρι, Αθήνα, 1993.

⁵⁰ Richardson, G., «The Metatheory of Resilience and Resiliency», *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 58(3), 2002, p.p. 307–321, American Psychological Association, «The Road to Resilience», Washington DC: American Psychological Association, 2014, Luthar, S., Cicchetti, D., Becker, B., «The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work», *Child Dev.*, 71(3), 2000, p.p. 543–562.

- απόκτηση ελέγχου της ζωής,
- διαμόρφωση των σχέσεων,
- αποδοχή και αισιόδοξη σκέψη,
- προσανατολισμός σε λύσεις και στόχους,
- υγιεινός τρόπος ζωής,
- αυτο-αποτελεσματικότητα.

Επιπροσθέτως, ψυχική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του και να αντιμετωπίζει την αποτυχία ως μια μορφή χρήσιμης ανατροφοδότησης⁵¹. Η ψυχική ανθεκτικότητα δεν είναι άλλο από τη θετική προσαρμογή του ατόμου σε αγχογόνες καταστάσεις και μεταβολές στον εργασιακό χώρο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ψυχοσωματική υγεία και εσωτερική ισορροπία του και ανταποκρινόμενος με επάρκεια στα καθήκοντα και τις εργασιακές απαιτήσεις, προβάλλοντας την αντοχή, την εργατικότητα και την εξυπνάδα του ισότιμα, προκειμένου το άτομο να αντλεί γνώση και εμπειρία από ενδεχόμενες αντίξοες καταστάσεις που εμφανίζονται.

Η ψυχική ανθεκτικότητα δεν είναι άλλο από την ετοιμότητα του ατόμου να αντιμετωπίσει τυχόν μελλοντικές προκλήσεις σε περίοδο σταθερότητας, ενεργοποιώντας τις γνώσεις του, αυξάνοντας τις δεξιότητές του και παραμένοντας πάντα ευέλικτος, γεγονός που θα αποτελέσει ένα από τα πιο δυνατά του προσωπικά χαρακτηριστικά. Κανείς δεν μπορεί να αλλάξει το γεγονός ότι άσχημα και δύσκολα περιστατικά μπορούν να συμβούν στο χώρο εργασίας, μπορεί όμως να αλλάξει την οπτική αντιμετώπισής τους, το πως επιλέγει να τα μεταφράσει και να ανταποκριθεί σε αυτά.

Καθώς η αλλαγή είναι μέρος της ζωής, το σημαντικό για την ψυχική ανθεκτικότητα είναι το άτομο να κινείται πάντα προς τους στόχους του, να περνάει χρόνο με τους άλλους ανθρώπους, τους συναδέλφους και φίλους για να παίρνει υποστήριξη και ενθάρρυνση, αλλά συγχρόνως να φροντίζει τον εαυτό του. Στρεσογόνα περιστατικά και τραυματικές εμπειρίες είναι μέρος της ζωής, αλλά είναι σημαντικό το άτομο να μάθει να βασίζεται όχι μόνο σε άλλους, αλλά κυρίως στον εαυτό του⁵². Στην ψυχική ανθεκτικότητα εμπεριέχονται η **ύπαρξη αντίξων**

⁵¹ Linde- Leimer, K. & Wenzel, T., «Resilience - a key skill for education and job» project partners “Guidelines” <http://www.resilience-project.eu>.

⁵² American Psychological Association, «The Road to Resilience», Washington DC: American Psychological Association, 2014.

συνθηκών και η θετική προσαρμογή σε αυτές⁵³. Οι αντίξοες συνθήκες καλούνται **παράγοντες επικινδυνότητας** και μπορεί να περιλαμβάνουν τη διάρκεια, την ένταση, τη σοβαρότητα και τη χρονική στιγμή που συμβαίνουν⁵⁴.

Οι παράγοντες επικινδυνότητας εμπεριέχουν την κακοποίηση, τραυματικές εμπειρίες, αγχωτικές καταστάσεις, φτώχεια, καταστροφές, απειλητικές ή δύσκολες και αντίξοες συνθήκες διαβίωσης⁵⁵. Ειδικότερα, παράγοντες επικινδυνότητας στον επαγγελματικό τομέα, ικανοί να προκαλέσουν εργασιακό άγχος και να οδηγήσουν στην επαγγελματική εξουθένωση του εργαζόμενου είναι: οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο, η απόλυση και το ενδεχόμενο της ανεργίας, η πολιτική του οργανισμού, οι διακρίσεις, οποιαδήποτε μορφή κακοποίησης όπως η παρενόχληση, η μη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων σε ό,τι αφορά στην επαγγελματική πορεία του εργαζόμενου, η έλλειψη αυτονομίας και καθοδήγησης, η δυσκολία εκτέλεσης των καθηκόντων, η απουσία ενδιαφέροντος, η εργασιακή αβεβαιότητα, ο ανταγωνισμός, η άνιση αμοιβή και μετέπειτα εργασιακή ανέλιξη του ατόμου, οι κακές συναδελφικές σχέσεις, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η απουσία συλλογικότητας⁵⁶.

Οι παράγοντες επικινδυνότητας συνήθως προκαλούν ψυχοσωματικά προβλήματα, αντικοινωνική συμπεριφορά ή δυσλειτουργίες όπως συμπτώματα παραβατικότητας, δύσκολες σχέσεις, μείωση της παραγωγικότητας στην εργασία, έλλειψη κινήτρων, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες σε όλους τους τομείς του ατόμου⁵⁷. Από την άλλη, οι **ατομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες** που συντελούν στην αυτονομία και στη θετική διαχείριση και προσαρμογή του ατόμου στις δύσκολες συνθήκες ονομάζονται **προστατευτικοί παράγοντες**.

Η αποτελεσματική προσαρμογή του εργαζόμενου εξαρτάται από το βαθμό επιτυχημένης προσαρμογής του στο περιβάλλον και από την ικανότητα που τον διακρίνει στη διατήρηση της καλής εσωτερικής λειτουργίας του. Όμως, η ύπαρξη ή η ανεπάρκεια των προστατευτικών παραγόντων αποδεικνύεται αποφασιστικής

⁵³ Luthar, S., Cicchetti, D., Becker, B., «The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work», *Child Dev.*, 71(3), 2000, p.p. 543–562.

⁵⁴ Linde- Leimer, K. & Wenzel, T., «Resilience - a key skill for education and job» project partners “Guidelines” <http://www.resilience-project.eu>, 2014, Kodama, M., «Functions of Career Resilience Against Reality Shock, Focusing on Full-time Employees During Their First Year of Work», *Japanese Psychological Research*, Volume 59, No. 4, 2017, p.p. 255-265.

⁵⁵ Werner, E. E., «Risk, Resilience, and Recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study», *Development and Psychopathology*, 5, 1993, p.p. 503-515.

⁵⁶ Gu, Q., «The role of relational resilience in teachers’ career-long commitment and effectiveness», *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20 (5), 2014, p.p. 502-529, Mishra, P. and McDonald, K., «Career Resilience: An Integrated Review of the Empirical Literature», *Human Resource Development Review*, Vol. 16(3), 2017, p.p. 207–234.

⁵⁷ Gu, Q., and Day, C., «Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness», *Teaching and Teacher Education*, Elsevier, Volume 23, Issue 8, 2007, p.p. 1302-1316.

σημασίας παράγοντας για τη διατήρηση της ψυχικής ανθεκτικότητας, αφού αυτό το χαρακτηριστικό μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου. Ένα άτομο μπορεί να χαρακτηριστεί ως ψυχικά ανθεκτικό σε μια δεδομένη στιγμή της ζωής του, αλλά όχι σε μια άλλη⁵⁸. Οι προστατευτικοί παράγοντες διακρίνονται σε:

1. **Ατομικούς παράγοντες:** βιολογικοί παράγοντες (φύλο, νοητικό επίπεδο, ψυχοσωματική υγεία), ψυχολογικοί παράγοντες (χαρακτηριστικά προσωπικότητας, δεξιότητες, αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, θετική στάση, ενσυναίσθηση, θρησκευτική πίστη, πνευματικότητα, σταθερές αξίες, ικανότητα άντλησης θετικών στοιχείων από τις αντίξοες καταστάσεις που παρουσιάζονται, διάθεση για βοήθεια σε άλλους όταν τη χρειάζονται)⁵⁹.
2. **Οικογενειακούς παράγοντες:** υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον, επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη, ζεστές σχέσεις.
3. **Κοινωνικούς παράγοντες:** υποστηρικτικά κοινωνικά και επαγγελματικά δίκτυα, φίλοι, ομάδες⁶⁰.

Στον επαγγελματικό βίο η ψυχική ανθεκτικότητα αξιολογείται σύμφωνα με το βαθμό προσαρμογής στις αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Η προσαρμογή δηλαδή εξαρτάται από τη συνάφεια ανάμεσα στις ατομικές ικανότητες και τις απαιτήσεις της εργασίας και τη συνάφεια ανάμεσα στις ατομικές ανάγκες και της υποστήριξης που έχει το άτομο από το περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι -και κυρίως, οι καθηγητές- που διακρίνονται από επαγγελματική προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα χαρακτηρίζονται από επιμονή, ευελιξία, αυτοαποτελεσματικότητα, αναλαμβάνουν δράση για την υπέρβαση των αντιξοοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, θέτουν στόχους, διαθέτουν αντίληψη και αίσθηση ελέγχου, καθώς και ένα κοινωνικό και

⁵⁸ Αργυροπούλου Κατερίνα (Επικ. Καθηγήτρια ΕΚΠΑ, Φιλοσοφική Σχολή, Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης), «Ψυχική Ανθεκτικότητα-Επαγγελματική Ανθεκτικότητα», <https://docplayer.gr/202067042-Psyhiki-anthektikotita-epaggelmatiki-anthektikotita-katerina-argyropoyloy-epikoyri-kathigitria-paitde.html>, Simon, J., Murphy, J. and Smith, S., «Understanding and Fostering Family Resilience», *The Family Journal: Counseling and Therapy for couples and families*, Vol. 13, No. 4, SAGE Publications, 2005, p.p. 427-436.

⁵⁹ Simon, J., Murphy, J. and Smith, S., «Understanding and Fostering Family Resilience», *The Family Journal: Counseling and Therapy for couples and families*, Vol. 13, No. 4, SAGE Publications, 2005, p.p. 427-436, Kodama, M., «Functions of Career Resilience Against Reality Shock, Focusing on Full-time Employees During Their First Year of Work», *Japanese Psychological Research*, Volume 59, No. 4, 2017, p.p. 255-265.

⁶⁰ Gu, Q., «The role of relational resilience in teachers' career-long commitment and effectiveness», *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20 (5), 2014, p.p. 502-529, Gu, Q., and Day, C., «Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness», *Teaching and Teacher Education*, Elsevier, Volume 23, Issue 8, 2007, p.p. 1302-1316.

συναδελφικό υποστηρικτικό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να απευθυνθούν για βοήθεια εάν τη χρειαστούν.

Εξάλλου, η ανθεκτικότητα των καθηγητών και δασκάλων αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Για αυτό οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι πιθανά χαρακτηριστικά και παράγοντες είναι εκείνοι που θεωρούνται υπεύθυνοι για την ενδυνάμωση ή αντίθετα, για την ύφεση της ανθεκτικότητας στους επαγγελματίες. Η ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμοστεί θετικά στις δυσκολίες και τις αντιξοότητες της ζωής και να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά⁶¹.

Άλλα χαρακτηριστικά που σηματοδοτούν ψυχική ανθεκτικότητα στον επαγγελματικό στίβο αφορούν στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τη δέσμευση στον οργανισμό, τη συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων και τη διάθεση του ατόμου για συνεχή επιμόρφωση, θέτοντας τον εαυτό του σε μια μόνιμη κατάσταση δια βίου εκπαίδευσης, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών⁶². Για την ισχυροποίηση της ψυχικής ανθεκτικότητας στον εργασιακό χώρο κρίνονται σημαντικοί οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, καθώς αυτοί είναι που προστατεύουν τον εργαζόμενο μέσω της συναδελφικότητας και της ομαδικότητας ανάμεσα στα μέλη, του πνεύματος συνεργασίας και της συμμετοχής σε έναν κοινό σκοπό.

Το γεγονός ότι όλοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων μέσα από την ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών καθιστά τα άτομα να αισθάνονται εμπιστοσύνη και συλλογικότητα μέσα σε ένα επαγγελματικό υποστηρικτικό περιβάλλον και, αυτή η συναισθηματική υποστήριξη αναδεικνύεται ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά για την ισχυροποίηση της ψυχικής ανθεκτικότητας στην εργασιακή αρένα⁶³. Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι η ψυχική ανθεκτικότητα δεν είναι μια ικανότητα, ένα προσόν ή ένα χαρακτηριστικό που τα άτομα έχουν ή δεν έχουν.

Αντίθετα, η ψυχική ανθεκτικότητα περιλαμβάνει τρόπους συμπεριφοράς, ιδέες και δράσεις που το άτομο μπορεί να μάθει και να αναπτύξει. Η ανάπτυξη της

⁶¹ Botou, A., Mylonakou-Keke, I., Kalouri, O. and Tsergas, N., «Primary School Teachers' Resilience during the Economic Crisis in Greece», *Psychology*, Vol. 8, No. 1, Scientific Research Publishing, 2017, p.p. 131-159.

⁶² Werner, E. E., «Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study», *Development and Psychopathology*, Vol. 5, Issue 4, Cambridge University Press, 1993, p. p. 503 – 515, London, M. and Noe, R. A., «London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research», *Journal of Career Assessment*, Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 61-80.

⁶³ Gu, Q., «The role of relational resilience in teachers' career-long commitment and effectiveness», *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20 (5), 2014, p.p. 502-529.

ψυχικής ανθεκτικότητας είναι ένα προσωπικό ταξίδι, μια προσωπική επιλογή, δεδομένου ότι δεν αντιδρούν όλα τα άτομα με τον ίδιο τρόπο σε τραυματικά και αγχωτικά γεγονότα στη ζωή τους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να ενισχυθεί η ψυχική ανθεκτικότητα και τα άτομα μπορούν να αποκτήσουν την ικανότητα να μαθαίνουν τις δεξιότητες που χρειάζονται προκειμένου να γίνουν πιο ανθεκτικά. Η απόκτηση και συνεχής ενίσχυση της ικανότητας του ατόμου για ψυχική ανθεκτικότητα στον επαγγελματικό στίβο αποτελεί όχι μόνο αναγκαιότητα, αλλά και καθήκον του εργαζόμενου, προκειμένου να μπορεί να προστατέψει τον εαυτό του, αλλά και να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στα ποικίλα καθήκοντά του.

Για αυτό στο σημερινό συνεχώς μεταλλασσόμενο επαγγελματικό περιβάλλον η ψυχική ανθεκτικότητα αναδεικνύεται ως η πλέον απαραίτητη δεξιότητα, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να αντέχει στις αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές όταν του ζητηθεί. Ο 21^{ος} αιώνας αποδεικνύεται ένα δύσκολο στοίχημα για όλους τους εργαζόμενους, μια συνεχής πρόκληση, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να επιβιώνουν απέναντι στις συνεχόμενες αλλαγές και να επιλέγουν τις καλύτερες λύσεις στα εργασιακά τους προβλήματα. Η ψυχική ανθεκτικότητα είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί από όλους, ώστε τα άτομα να είναι ικανά να αντιμετωπίσουν κάθε αντιξοότητα στα επαγγελματικά τους περιβάλλοντα. Ένα άτομο μπορεί να αναπτύξει την ψυχική του ανθεκτικότητα ακολουθώντας τα εξής βήματα:

1. Αυτοπαρατήρηση και αυτογνωσία
2. Οικοδόμηση ενός δυνατού σώματος
3. Διαχείριση του στρες και του άγχους, έλεγχος των συναισθημάτων
4. Τοποθέτηση του προβλήματος στις πραγματικές του διαστάσεις, μετάβαση από το πρόβλημα στις λύσεις
5. Δημιουργία ελεύθερου χρόνου, αναζήτηση δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην αποφόρτιση και ισορροπία του ατόμου
6. Αντιμετώπιση των δυσκολιών και άντλησης θετικών στοιχείων από αυτές
7. Ενθάρρυνση μέσα από παρελθοντικά παραδείγματα υπέρβασης δυσχερειών, ανάκληση ευχάριστων αναμνήσεων της επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου, ανασύροντας δηλαδή τις κρυφές δυνάμεις
8. Αύξηση των προσόντων μέσω της δια βίου εκπαίδευσης του ατόμου, το άτομο να βρίσκεται μέσα σε μια συνεχόμενη εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς η επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του συμβάλλει στην

καλλιέργεια δεξιοτήτων και προετοιμάζει τον εργαζόμενο για πιθανές μελλοντικές μεταβολές, εμπλουτισμός δηλαδή των ατομικών δεξιοτήτων για καλύτερο αυτοέλεγχο

9. Δημιουργία υποστηρικτικού φιλικού επαγγελματικού περιβάλλοντος, δημιουργία φιλικών σχέσεων με άτομα που χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση και κατανόηση
10. Χτίσιμο της αυτοπεποίθησης του ατόμου, καθώς το άτομο πρέπει να μάθει να προχωρά στη ζωή, να συγχωρεί και να επικεντρώνεται στο μέλλον, ζώντας στο παρόν
11. Αναζήτηση βοήθειας από ειδικό⁶⁴.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι που εμφανίζονται να επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, ως προς τις δυνατότητές τους, τις γνώσεις και την επάρκειά τους, τη σημαντικότητα που έχουν στη λήψη των αποφάσεων του οργανισμού και την αυτονομία να ενεργούν σύμφωνα με τις ικανότητές τους έχοντας ενεργό εμπλοκή με την εργασία τους, τους παρέχει την ψυχολογική ενδυνάμωση που χρειάζονται. Η τελευταία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, στο βαθμό που οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με την εργασία τους και θεωρούν το εκτιμώμενο επίπεδο επίδοσής τους σημαντικό για την αυταξία τους. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ενεργού εμπλοκής με την εργασία ταυτίζονται σε έντονο βαθμό με αυτό που κάνουν και νοιάζονται πραγματικά για την εργασία τους⁶⁵.

⁶⁴ Linde- Leimer, K. & Wenzel, T., «Resilience - a key skill for education and job» project partners "Guidelines" <http://www.resilience-project.eu>, 2014, Gu, Q., and Day, C., «Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness», *Teaching and Teacher Education*, Elsevier, Volume 23, Issue 8, 2007, p.p. 1302-1316, ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και ανθεκτικότητα», Δεκέμβριος 2020.

⁶⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 95.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΙΤΙΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

3.1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον εργασίας του και το πως το άτομο ερμηνεύει και αξιολογεί τις συνθήκες για τον προσδιορισμό της κατάστασης αυτής, είτε ως κατάσταση αγχωτική, είτε όχι, οδηγούν το άτομο στην ομαλή προσαρμογή του ή στην ανάπτυξη προβληματικών συμπεριφορών με την ακραία εμφάνιση του burnout⁶⁶. Η διεθνής βιβλιογραφία και αρθρογραφία καταλήγει στους εξής παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση, οι οποίοι διακρίνονται σε περιβαλλοντικούς και ατομικούς. Οι **περιβαλλοντικοί παράγοντες** σχετίζονται με τις εξής συνθήκες που μπορεί να βιώνει ο εργαζόμενος:

- αντίξοες συνθήκες εργασίας
- έλλειψη επαγγελματικής υποστήριξης από τους συναδέλφους τους ή από την ηγεσία
- αυξημένος φόρτος εργασίας
- η φύση της εργασίας
- το ωράριο
- η υψηλή συναισθηματική ενασχόληση του επαγγελματία
- αυξημένες απαιτήσεις
- ασάφεια των ρόλων της εργασίας ή σύγκρουση των ρόλων

Στους **ατομικούς παράγοντες** αναφέρονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και η προσωπικότητα του ατόμου:

- η αντίδραση του εργαζόμενου στις απαιτητικές καταστάσεις
- οι προσδοκίες του και τα αρχικά του κίνητρα απέναντι στην εργασία του
- το φύλο
- η ηλικία

⁶⁶ Lazarus, S. R. and Folkman, S., «Transactional theory and research on emotions and coping», *European Journal of Personality*, 1(3, Spec Issue), 1987, p.p. 141–169.

- η προσωπική αίσθηση ελέγχου των καταστάσεων⁶⁷.

3.2. ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ποιοι είναι ωστόσο, οι παράγοντες επιβάρυνσης της υγείας των εργαζομένων του δημοσίου τομέα; Διαφορετικοί παράγοντες, όπως προσωπικοί, δημογραφικοί και περιβαλλοντικοί, καταπονούν τον εργαζόμενο με συνέπεια να εμφανίζονται συμπτώματα επαγγελματικής κόπωσης. Από την άλλη, τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η προσωπικότητα, τα βιώματα, η ωριμότητα του χαρακτήρα και το προσωπικό ύψος του δημοσίου υπαλλήλου, καθώς επίσης η ηλικία, το φύλο, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση ευθύνονται για την πρόκληση του αρνητικού φαινομένου⁶⁸.

Το περιεχόμενο της εργασίας, ο φόρτος, ο ρυθμός, τα χρονικά περιθώρια, οι συνεχείς μετακινήσεις εντός της ίδιας υπηρεσίας, που εξασθενούν τον εργαζόμενο ψυχικά και σωματικά, καθώς πρέπει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός νέου πιθανώς αντικειμένου, οι κακές επαγγελματικές σχέσεις, τόσο με την ηγεσία, όσο και σε επίπεδο υφισταμένων, δηλαδή οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, ο έλεγχος που ασκείται στον εργαζόμενο, το κακό περιβάλλον και ο εξοπλισμός, η εργασιακή κουλτούρα, ο ρόλος που έχει στον οργανισμό, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας του, το χαμηλό εισόδημα, ο ανταγωνισμός στο εργασιακό περιβάλλον, η κακή επικοινωνία, ο εκφοβισμός, αποτελούν πιθανούς κινδύνους για την ψυχική υγεία εντός του χώρου εργασίας⁶⁹.

Σε συνδυασμό με άλλους αρνητικούς παράγοντες που ενδεχομένως να βιώνει ο εργαζόμενος σε προσωπικό, κοινωνικό ή οικονομικό επίπεδο, αντιλαμβανόμαστε ότι μπορούμε να θεωρήσουμε πολύ πιθανό να διαταραχθεί η υγεία του εργαζόμενου σε κάποια φάση της ζωής του. Δεν θεωρούμε τυχαίο το ότι οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και οι αρνητικές συμπεριφορές ανταπόκρισης στις ανάγκες του

⁶⁷ ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και ανθεκτικότητα», Δεκέμβριος 2020, σελ. 5.

⁶⁸ Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklippiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

⁶⁹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

εργαζομένου συνδέονται άμεσα με τον κίνδυνο εμφάνισης προβλημάτων λόγω άγχους, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να εμφανίζει απροθυμία να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, η εργασία του να μην αποτελεί πλέον για εκείνον ένα σημαντικό πλεονέκτημα και, ταυτόχρονα να εμφανίζονται αλλαγές στη συμπεριφορά του, στις επιδόσεις του και γενικότερα όλα αυτά να συμβάλλουν αρνητικά όχι μόνο στο δημόσιο τομέα αλλά και στην κοινωνική ευημερία. Οι συχνές απουσίες, το χαμηλό ηθικό, η έλλειψη παραγωγικότητας και δημιουργικότητας από την πλευρά των εργαζομένων δεν καταλήγουν τυχαία στην επαγγελματική εξουθένωση.

Σε ένα άτομο είναι δυνατόν να αναπτυχθεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) λόγω συνεχούς υπερβολικού φόρτου εργασίας, ενώ κάποιος άλλος εργαζόμενος μπορεί να εμφανίσει συμπτώματα άγχους λόγω κακής ποιότητας ύπνου, που μπορεί να σχετίζεται άμεσα με την εργασία. Οι αιτίες δηλαδή που προκαλούν αναστάτωση εντός του χώρου εργασίας αλληλοεπιδρούν με αντίστοιχες αιτίες εκτός του χώρου εργασίας παράγοντας όλα τα αρνητικά αποτελέσματα που καταστρέφουν την υγεία του εργαζομένου, γεγονός που καταδεικνύει ότι δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται η υγεία και οι παράγοντες επιβάρυνσής της σε ένα μόνο πλαίσιο, δηλαδή το εργασιακό, αλλά γενικότερα πρέπει να ελέγχονται οι αιτίες της ψυχικής αναστάτωσης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα σε γενικότερο πλαίσιο και συνολικά, γιατί μόνο έτσι μπορεί να αντιμετωπιστεί το αρνητικό φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Κατά τους Robbins και Judge «το άγχος είναι μια δυναμική κατάσταση στην οποία ένα άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με κάποια ευκαιρία, απαίτηση, ή πόρο που σχετίζεται με αυτό που επιθυμεί το άτομο και, στην οποία το αποτέλεσμα θεωρείται εξίσου αβέβαιο όσο και σημαντικό»⁷⁰, με άλλα λόγια υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση θετικού και αρνητικού συσχετισμού με αυτό που αποκαλούμε «άγχος». Ωστόσο, εάν η κατάσταση προσδιοριστεί ως αρνητική, το άγχος καταλήγει να θεωρείται επιζήμιο για την υγεία του ατόμου, δημιουργώντας του αρτηριακή πίεση, καρδιακές αρρυθμίες, άλλες ασθένειες ή χρόνιες παθήσεις, οι οποίες εκτός από οργανικά συμπτώματα μπορούν να του επιφέρουν και αλλαγή στην ψυχολογία του, καθιστώντας το αντικείμενο της εργασίας μη ικανοποιητικό⁷¹.

⁷⁰ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018 (2^η έκδοση). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα: Κριτική, σελ. 544.

⁷¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018 (2^η έκδοση). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα: Κριτική, σελ. 545.

Οι αγχογόνοι παράγοντες χωρίζονται σε **αγχογόνους παράγοντες πρόκλησης** και **αγχογόνους παράγοντες παρεμπόδισης**. Οι πρώτοι έχουν να κάνουν με την πίεση που προκαλείται στον εργαζόμενο σε σχέση με το χρόνο που οφείλει να περατώσει το έργο του, το φόρτο εργασίας και την πίεση γενικότερα, ενώ οι δεύτεροι με τα εμπόδια που συναντά στην πορεία της εργασίας του (π.χ. πολιτικά παιχνίδια στο χώρο της εργασίας, γραφειοκρατικοί περιορισμοί, μη ξεκάθαρες εργασιακές ευθύνες ανάμεσα στους εργαζόμενους)⁷². Στην ουσία, καταλήγουμε στο ίδιο αποτέλεσμα, στην ψυχική και σωματική εξάντληση του ατόμου, το οποίο αισθάνεται ανίκανο να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις ευθύνες, τις πιέσεις και τις υποχρεώσεις, με συνέπεια να χάνει όχι μόνο την υγεία του, αλλά τον ίδιο του τον εαυτό.

Οι συνέπειες αυτού του φαινομένου δεν έχουν μόνο αρνητικό αντίκτυπο για την υγεία του εργαζομένου, αλλά και γενικότερα για τον οργανισμό και την κοινωνία. Η χαμμένη παραγωγικότητα, το κόστος των συχνών απουσιών ή η μεγάλης διάρκειας απομάκρυνση από το εργασιακό περιβάλλον, η υπερπαρουσία που σχετίζεται με την τυπική παρουσία των εργαζομένων στην εργασία τους, χωρίς αυτή να είναι ουσιαστική και αποδοτική, θέτει και άλλα ερωτήματα που έχουν σχέση με το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων και την κακή φήμη του οργανισμού στον οποίο υπηρετούν⁷³.

Σύμφωνα με την ψυχολογία, οι παράγοντες που οδηγούν σε επαγγελματική εξουθένωση δεν εμφανίζονται βραχυπρόθεσμα, αλλά κλιμακώνονται σταδιακά και κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται μακροχρόνια προβλήματα, όπως αισθήματα ανεπάρκειας, δυσφορίας και απελπισίας απέναντι στις απαιτήσεις της εργασίας, τα οποία και έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε όλους τους τομείς της ζωής του εργαζόμενου⁷⁴. Ως αποτέλεσμα, ο μόνος τρόπος ίσως για να αποφύγουμε και να μειώσουμε την απειλή εμφάνισης της επαγγελματικής κόπωσης είναι η έγκαιρη αναγνώριση των συμπτωμάτων και η αντιμετώπιση του συνδρόμου, πριν τα φαινόμενα της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποστασιοποίησης και της

⁷² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018 (2^η έκδοση). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα: Κριτική, σελ. 545-547.

⁷³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

⁷⁴ Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklippiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

αδράνειας και αδιαφορίας επεκταθούν και στις υπόλοιπες καθημερινές δραστηριότητες του ατόμου⁷⁵.

Ιδιαίτερα, οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι οι περισσότερο ευάλωτοι να επηρεαστούν και μάλιστα σε προχωρημένες φάσεις του συνδρόμου. Υπό αυτήν την έννοια, τόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι, όσο και οι οργανισμοί τους είναι πιθανότερο να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες του φαινομένου⁷⁶, καθώς δημιουργούνται όχι μόνο οργανικά (πονοκέφαλοι, καρδιακή προσβολή, αλλαγές στο μεταβολισμό), ψυχολογικά (αγωνία, ένταση, οξυθυμία, ανία, χαμηλή συναισθηματική ευεξία, αναβλητικότητα), αλλά και συμπεριφορικά συμπτώματα (αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες, κατανάλωση καπνού, οινοπνευματωδών, νευρικήτητα στην κίνηση, κακή ποιότητα ύπνου).

3.3. ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ (ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ)

Η καταπόνηση και η εξουθένωση είναι φαινόμενα που γίνονται όλο και πιο προβληματικά. Καθώς το άγχος των δασκάλων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα εδώ και αρκετό καιρό, η επαγγελματική εξουθένωση αποκτά τη δική της σημασία. Όντας κοινωνικός βοηθός, ο δάσκαλος επηρεάζεται ιδιαίτερα από το άγχος και την εξουθένωση. Τα δεδομένα για τη συχνότητα εμφάνισης άγχους και εξουθένωσης στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού δείχνουν ότι στις δυτικές και ανατολικές χώρες, περίπου το 60% έως 70% όλων των δασκάλων εμφανίζουν επανειλημμένα συμπτώματα στρες και τουλάχιστον το 30% όλων των εκπαιδευτικών εμφανίζουν διακριτά συμπτώματα εξουθένωσης⁷⁷.

Λόγω των συνεχών αλλαγών στις αγορές παγκοσμίως, οι οργανισμοί αλλά και τα δημόσια ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης πρέπει να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που θέτει ο ανταγωνισμός στο περιβάλλον τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και τη

⁷⁵ Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

⁷⁶ Golembiewski T. Robert, Boudreau A. Robert, Ben-Chu Sun and Huaping Luo (1998), Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences? *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 1 (Jan. - Feb., 1998), p. p. 59-65.

⁷⁷ Rudow, B, «Stress and Burnout in the Teaching Profession: European Studies, Issues, and Research Perspectives», Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999, p.p. 38-58.

μελλοντική τους ευημερία. Ως αποτέλεσμα, οι δάσκαλοι ειδικότερα πρέπει συνεχώς να αποδεικνύουν την αξία τους, να είναι φορείς αλλαγής παραδείγματος και να ενισχύουν με κάθε τρόπο το εκπαιδευτικό τους ίδρυμα, ως λίκνο καινοτομίας και αποτελεσματικότητας.

Οι ερευνητές προσπαθώντας να κατανοήσουν πως το στρες και η επαγγελματική εξουθένωση αγγίζουν περισσότερο την εκπαίδευση, ειδικά τους φορείς της ανώτατης μόρφωσης, αφού το διδακτικό προσωπικό ενός πανεπιστημίου δεν διοχετεύει μόνο τη γνώση στους φοιτητές, αλλά συγχρόνως διαμορφώνει και σφυρηλατεί τις συνειδήσεις των φοιτητών, οι οποίοι θα αποτελέσουν τους μελλοντικούς ηγέτες στους χώρους που θα κινηθούν, έχουν διερευνήσει διεξοδικά πως η οποιαδήποτε αλλαγή στις εργασιακές συνθήκες, στις απαιτήσεις από όπου κι αν προέρχονται και στην αύξηση των ωρών εργασίας επηρεάζουν με κάθε τρόπο, κυρίως αρνητικά τόσο τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όσο και τους διδάσκοντες που θα πρέπει να ανταποκριθούν με κάθε τρόπο σε κάθε πρόκληση.

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι η οποιαδήποτε αλλαγή έχει αρνητικό αντίκτυπο στις ζωές των ανθρώπων εξαιτίας των συναισθημάτων ανασφάλειας και της απειλής που ελλοχεύει για τις καθημερινές συνήθειες των ατόμων, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση των επιπέδων του στρες. Η κάθε αλλαγή στο επαγγελματικό περιβάλλον έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντικές συνέπειες στις ζωές των εργαζομένων, καθώς θα πρέπει να υιοθετήσουν τις αλλαγές αυτές και να συνεχίσουν να αποδίδουν στο ρόλο και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι οι εκπαιδευτικοί αντιστέκονται στην αλλαγή, αφού ως εργαζόμενοι και οι ίδιοι την αντιμετωπίζουν ως απειλή, ακόμα κι όταν αυτή έχει ενσωματωθεί στην καθημερινή τους πρακτική. Η οποιαδήποτε απαίτηση για προσαρμογή σε ένα νέο περιβάλλον ενισχύει τα αισθήματα απειλής και επιβαρύνει την υγεία των ατόμων. Από την άλλη, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που έρχονται από το παγκόσμιο και διεθνές περιβάλλον, τα πανεπιστήμια να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις των ανταγωνιστών και το διδακτικό προσωπικό των ανώτατων ιδρυμάτων να υιοθετεί αμετάκλητα την όποια εργασιακή αλλαγή για το καλό του οργανισμού και των μεθόδων λειτουργίας.

Για αυτό απαιτείται κάποιος να είναι ευέλικτος και προσαρμόσιμος στις ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες και να μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να

ακολουθεί τις νέες τακτικές και διαδικασίες⁷⁸. Αξίζει να σημειωθεί, ότι σύμφωνα με την έρευνα των Galanakis et al. οι καθηγητές και οι εκπαιδευτικοί με υψηλή αυτοεκτίμηση και αυτοαποτελεσματικότητα έχουν χαμηλότερα επίπεδα στρες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Το στρες του διδακτικού προσωπικού στην ανώτατη εκπαίδευση μπορεί να νοηματοδοτηθεί ως δυσάρεστα αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμός, άγχος, ένταση, δυσαρέσκεια ή κατάθλιψη τα οποία απορρέουν από τις εργασιακές απαιτήσεις της διδασκαλίας, καθώς επίσης και από το βαθμό αναντιστοιχίας μεταξύ αυτών των απαιτήσεων και της ικανότητας ενός ατόμου να τις αντιμετωπίσει.

Το στρες των διδασκόντων στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης είναι ένα διαδεδομένο και ίσως, σε αύξουσα φάση πρόβλημα, το οποίο θα μπορούσε ως ένα βαθμό να βελτιώσει την ικανοποίηση που αντλούν οι διδάσκοντες από την εργασία τους μέσω της διαχείρισης του στρες, της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και του επανασχεδιασμού της εργασίας⁷⁹.

⁷⁸ Mouza Anna Maria (2017), Continuous Unplanned Changes and Stress in Greek Public Sector due to Economic Crisis, International Journal of Humanities and Social Science, Volume 7, Number 9, September 2017, p.p. 70-78.

⁷⁹ Galanakis, M., Palaiologou, A., Patsi, G., Velegraki, I.-M., Darviri, C., «A Literature Review on the Connection between Stress and Self-Esteem», Psychology, Scientific Research Publishing, Vol. 7, 2016, p.p. 687-694.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Σύμφωνα με τον Οδηγό για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης «Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁸⁰, η σημασία της ψυχικής υγείας και ευεξίας για το εργατικό δυναμικό της Ευρώπης αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως μια γονιμοποιός δύναμη που είναι σε θέση να παίξει ένα πρωταγωνιστικό ρόλο στους χώρους εργασίας. Η επιβάρυνση της υγείας των εργαζομένων συνεπάγεται κόστος για τους εργοδότες, το οποίο μεταφράζεται με συχνές ή μακροχρόνιες απουσίες, απώλεια ενδιαφέροντος και παραγωγικότητας, αδυναμία στην εκτέλεση εργασίας. Από την άλλη, για τους εργαζόμενους ταυτίζεται με απώλεια αμοιβών, επιπτώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον που έχουν να κάνουν με στιγματισμό, κλονισμό της ψυχικής υγείας τους και ερωτήματα σχετικά με την επανένταξη και απόδοσή τους⁸¹.

Όμως, αρνητικές επιπτώσεις κυοφορούνται και για την κοινωνία, αφού τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης και κοινωνικής ασφάλισης επιβαρύνονται σημαντικά, ιδιαίτερα στο σημερινό περιβάλλον της εκρηκτικής υγειονομικής κρίσης που έχει ξεσπάσει σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ το ίδιο παρατηρείται και στις οικογένειες και τις ευρύτερες κοινότητες που δραστηριοποιούνται τα άτομα αυτά. Κατά τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ), η υγεία *«είναι μια κατάσταση πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας του ατόμου και όχι απλώς η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας»*, ενώ η ψυχική υγεία ορίζεται ως η *«κατάσταση συναισθηματικής ευεξίας στην οποία το άτομο αντιλαμβάνεται τις ικανότητές του, δύναται να αντιμετωπίσει τα άγχη της καθημερινότητας, μπορεί να εργαστεί παραγωγικά και δημιουργικά και, είναι σε θέση να συνεισφέρει στην ευρύτερη κοινότητα στην οποία ανήκει»*⁸².

⁸⁰ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

⁸¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

⁸² Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

Τι εννοούμε ωστόσο, με τον όρο ψυχική υγεία και γιατί είναι τόσο σημαντική για τον εργαζόμενο, όχι μόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά γενικότερα για την καθημερινότητά του και τη ζωή του, προσωπική και επαγγελματική; Σίγουρα κάποιος θα πίστευε ότι η απάντηση είναι πολύ απλή και εύκολο να δοθεί από τον οποιονδήποτε, ωστόσο, στην ουσία, σημαίνει ότι το άτομο τελεί υπό μια κατάσταση συναισθηματικής ευεξίας, έχει σχέσεις που τις χαρακτηρίζει η πληρότητα, παρουσιάζει θετικά συναισθήματα, έχει την ικανότητα να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες και σε όποια κατάσταση της καθημερινότητας. Στην αντίθετη περίπτωση, τα προβλήματα της ψυχικής υγείας (και δεν πρέπει λανθασμένα να τα ταυτίζουμε με τις ψυχικές ασθένειες) είναι αρκετά συχνά, βιώνονται όλο και περισσότερο από τους εργαζόμενους σε περιόδους έντονου εργασιακού στρες ή λόγω πένθους. Όσο πιο συχνό και έντονο είναι το στρες, τόσο πιο δύσκολο είναι να αντιμετωπίσουμε τις καθημερινές μας υποχρεώσεις. Σίγουρα, το πένθος αποτελεί την υπ' αριθμό ένα στρεσογόνο κατάσταση, υπό την έννοια ότι το άτομο αισθάνεται ότι αντιμετωπίζει μία συγκεκριμένη απειλή ή κατάσταση τρόμου, που για να αντιμετωπιστεί κρίνεται αναγκαίο σε ορισμένες περιπτώσεις, να αντιμετωπιστεί μέσω υποστήριξης⁸³.

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, μας ενδιαφέρει το στρες που δημιουργείται λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων, φόρτου εργασίας και γενικά, η κατάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) στο χώρο εργασίας και, ειδικά στους δημοσίους υπαλλήλους και κυρίως, στο διδακτικό προσωπικό των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Βέβαια, ειδικοί έχουν προσπαθήσει να καταγράψουν τις διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, τονίζοντας ότι μια καριέρα στον τομέα των επιχειρήσεων, είναι πάντα περισσότερο δελεαστική από μια αντίστοιχη στο δημόσιο τομέα. Το φαινόμενο αυτό έχει συνδεθεί κυρίως με το δημόσιο τομέα και, ειδικότερα με τους εργαζόμενους εκείνους που ενδιαφέρονται και είναι περισσότερο ιδεαλιστές στην εκτέλεση της εργασίας τους, δηλαδή την αντιμετωπίζουν με έναν τρόπο εξιδανίκευσης, επιζητώντας το πνευματικό της αντίτιμο, σε σύγκριση με το πρακτικό της πλεονέκτημα. Ο Golembiewski είναι κατηγορηματικός. Το μεγαλύτερο ποσοστό επαγγελματικής εξουθένωσης παρατηρείται στο δημόσιο τομέα και αυτό γιατί, ο ιδιωτικός τομέας δεν πλήττεται από τις «γραφειοκρατικές καινοτομίες»⁸⁴.

⁸³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

⁸⁴ Golembiewski T. Robert (1990), *Differences in burnout, by sector: Public vs. business estimates using phases*, International Journal of Public Administration, 13 (4), p.p. 545-559.

Παρόμοια έρευνα που διεξήχθη στο Βέλγιο, ανάμεσα σε 3.314 υπαλλήλους ιδιωτικού τομέα και 409 υπαλλήλους δημοσίου, κατέδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότερο επιρρεπείς να νοσήσουν, λόγω του ότι αισθάνονται λιγότερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους και έχουν λιγότερα κίνητρα για να προσπαθήσουν περισσότερο, δηλαδή το αίσθημα κινητοποίησης που είναι βασικό στην καθημερινότητα ενός ατόμου και του δίνει τη δυνατότητα να φτάσει σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας σε όλους τους τομείς της ζωής του, βάλλεται περισσότερο για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα με τα γνωστά αποτελέσματα που περιγράφουμε⁸⁵.

Άλλη έρευνα σχετικά με την επίδραση του φαινομένου επαγγελματικής κόπωσης καταγράφηκε στα δημόσια πανεπιστήμια των Η.Π.Α. από τον Lackritz, η έρευνα του οποίου κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι γυναίκες πλήττονται περισσότερο από τους άνδρες, ενώ οι άνδρες είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν αποπροσωποποίηση και να αισθάνονται πως είναι τελείως αποκολλημένοι από τον κόσμο και από το σώμα τους και πως δρουν ως μια τελείως ξεχωριστή οντότητα. Ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα, πως το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει σχέση με τον αριθμό των φοιτητών και τον χρόνο που δαπανάται στις διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με τα καθήκοντα των καθηγητών που καταλήγουν στην εξάντληση των τελευταίων. Ο Lackritz μάλιστα αναφέρει πως το burn out φαινόμενο είναι ξεκάθαρα πρόβλημα της ακαδημαϊκής κοινότητας, καθώς περίπου το 20% όλων των μελών των σχολών που συμμετείχαν στην έρευνα, αισθάνονταν θύματα των υψηλότερων επιπέδων του φαινομένου⁸⁶, ενώ σύμφωνα με άλλους ερευνητές το 17% του παγκόσμιου πληθυσμού πλήττεται από υψηλά επίπεδα του συνδρόμου⁸⁷.

Άλλη έρευνα διεξήχθη για τους καθηγητές φυσικής αγωγής στα δημόσια δημοτικά σχολεία της Δυτικής Ελλάδας κατά τη σχολική περίοδο 2012-2013 σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα αύξησε τις ώρες εργασίας, μείωσε σε σημαντικό βαθμό τους μισθούς και τα εισοδήματα, αύξησε

⁸⁵ Buelens Marc, Van den Broeck Herman (2007), *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, Public Administration Review (January | February 2007), p.p. 65-74.

⁸⁶ Lackritz, R. J., «Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues», *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, Issue 7, Elsevier, October 2004, p.p. 713-729.

⁸⁷ Van den Broeck Anja, Elst Vander Tinne, Baillien Elfi, Sercu Maarten, Schouteden Martijn, De Witte Hans and Godderis Lode (2017), *Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors*, *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine* Vol. 59(4), February 2017, p.p. 369-376.

τη φορολογία με αποτέλεσμα οι δάσκαλοι που συμμετείχαν στην έρευνα να έχουν υποστεί τη βλαβερή επίδραση του φαινομένου. Οι δάσκαλοι δεν ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, επιδεικνύοντας αποπροσωποποίηση και χαμηλή αυτοεκτίμηση για τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας και η χειροτέρευση της προηγούμενης «παραδεισένιας» απασχόλησης στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα μεγιστοποίησαν την εμφάνιση του συνδρόμου, καταδεικνύοντας πως απαιτείται μια οργανωσιακή αλλαγή, προκειμένου το στρες να χαλιναγωγηθεί, να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι δάσκαλοι φυσικής αγωγής και να συνδεθεί η ικανοποίηση της εργασίας με ένα καθεστώς υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος⁸⁸.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η έρευνα της Mouza για τους δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα, στην οποία τονίζεται ότι οι γυναίκες μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, οι λιγότερο μορφωμένες, με χαμηλής εργασιακής ευθύνης καθήκοντα τείνουν περισσότερο να νοσήσουν από το στρες και το άγχος που τους προκάλεσε η δυσμενής οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα, λόγω της εργασιακής ανασφάλειας, που επέφερε τις προσωπικές μειώσεις στους μισθούς, τις αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις και την ανάγκη για υψηλού μορφωτικού επιπέδου εργαζόμενους με παράλληλα κοινωνικοοικονομικά κριτήρια, όπως η υψηλή φορολογία, οι δυσκολίες στην αποπληρωμή των δανείων για κατοικία και το υψηλό κόστος διαβίωσης. Ως αποτέλεσμα, το ποσοστό του εργασιακού στρες αυξήθηκε κατακόρυφα, δεδομένων και των νέων προτύπων που απειλούν να εισβάλλουν στην εργασιακή πρακτική, μειώνοντας το εργασιακό κόστος για το κράτος και αυξάνοντας την εργασιακή αποτελεσματικότητα⁸⁹.

Ο Eldor έκανε μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση σχετικά με το φαινόμενο. Σε έρευνά του σχετικά με την εργασιακή εξουθένωση στο Ισραήλ κατέδειξε πως όσο περισσότερο οι προϊστάμενοι στο δημόσιο τομέα επιβραβεύουν τους υφισταμένους τους για την ποιότητα του έργου τους, τόσο λιγότερο πιθανό είναι οι τελευταίοι να «καούν»⁹⁰.

⁸⁸ Panagopoulos N., Anastasiou S. and Goloni V. (2014), *Professional Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece*, Journal of Scientific Research and Reports 3(13), p.p. 1710-1721.

⁸⁹ Mouza Anna Maria (2017), Continuous Unplanned Changes and Stress in Greek Public Sector due to Economic Crisis, International Journal of Humanities and Social Science, Volume 7, Number 9, September 2017, p.p. 70-78.

⁹⁰ Eldor Liat (2017), Public Service Sector: The Compassionate Workplace – The Effect of Compassion and Stress on Employee Engagement, Burnout, and Performance, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 28, Issue 1, January 2018, p.p. 86-103, published: 26 September 2017.

4.2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ο εργαζόμενος με επαγγελματική δέσμευση ταυτίζεται με τον οργανισμό που εργάζεται και τους στόχους του, επιθυμώντας να συνεχίσει να παραμένει ενεργό μέλος του. Ο συναισθηματικός δεσμός που αναπτύσσεται με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και η πίστη στις αξίες του αποτελεί τον χρυσό κανόνα για τη δέσμευση του εργαζόμενου. Αυτή η επαγγελματική δέσμευση είναι πολύ σημαντική γιατί οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υπάλληλοι που είναι αφοσιωμένοι σε αυτό που κάνουν, έχουν λιγότερες πιθανότητες να εκδηλώσουν συμπεριφορά παραίτησης, ακόμα και αν είναι δυσαρεστημένοι και αυτό γιατί διαθέτουν υψηλά αισθήματα πίστης και προσήλωσης στον οργανισμό τους.

Ακόμα και στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους, είναι διατεθειμένοι να κάνουν θυσίες για την εργασία τους αν έχουν επαρκή δέσμευση γιατί διαθέτουν θετικά αισθήματα για τη δουλειά τους, τα οποία έχουν προκύψει έπειτα από αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της. Η εργασιακή ικανοποίηση δηλαδή παρέχει τα εχέγγυα διασφάλισης της ψυχικής υγείας των εργαζομένων γιατί ένα άτομο με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τρέφει θετικά συναισθήματα και εκτιμά αυτό που παρέχει στον οργανισμό του, ενώ ένα άτομο με χαμηλό επίπεδο αισθάνεται αρνητικά και αυτό εγκυμονεί κινδύνους για το μέλλον⁹¹.

Από την ταύτιση με την εργασία και την ικανοποίηση από αυτήν προκύπτει ο ενθουσιασμός και η αφοσίωση του εργαζόμενου, ώστε να απομακρύνονται οποιοσδήποτε υπόνοιες ή ενδείξεις για δυσκολίες, όπως συναισθήματα αυτοαμφισβήτησης, έλλειψη κινήτρων, δυσαρέσκεια ή θυμός με την εργασία που μπορούν να οδηγήσουν σε κατάσταση burnout. Η αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται με τις ευκαιρίες που τους διατίθενται να μάθουν νέες δεξιότητες, τη διαθεσιμότητα των πόρων για αυτό από τον οργανισμό, το γεγονός ότι η δουλειά που κάνουν είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τους συναδέλφους και τους ιεραρχικά ανώτερους τους, για αυτό και η αλληλεπίδραση με τους τελευταίους προσφέρει ικανοποίηση.

Η επαγγελματική δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνει τους εξαιρετικά αφοσιωμένους εργαζόμενους, αυτούς που έχουν πάθος για τη δουλειά

⁹¹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 94-95.

τους και αισθάνονται ότι συνδέονται μαζί της σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Οι περισσότεροι απόμακροι εργαζόμενοι, οι αποστασιοποιημένοι φαίνεται να την έχουν εγκαταλείψει, σαν να μην αφιερώνουν ενέργεια ή προσοχή για τη δουλειά τους⁹², εμφανίζονται δηλαδή περισσότερο διεκπεραιωτικοί, αλλά όχι σε ουσιαστική σύνδεση με την εργασία τους. Η εργασιακή αφοσίωση σημαίνει την επένδυση της σωματικής, διανοητικής και συναισθηματικής ενέργειας του εργαζόμενου στην εργασιακή επίδοση.

Η επαγγελματική δέσμευση κάνει το άτομο περισσότερο αποτελεσματικό στην εργασία του, η οποία του προσφέρει αισθήματα ψυχικής ανάτασης για τα καθήκοντα που επιτελεί. Από την άλλη, η αφοσίωση των ατόμων στην εργασία τους συνδέεται με την επαγγελματική δέσμευση γιατί ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος μπορεί και έχει να προσφέρει περισσότερα. Η επαγγελματική δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα ορισμένων χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας και την καθημερινότητα των ατόμων.

Οι συνθήκες εργασίας, οι δυνατότητες για συνεχόμενη εκπαίδευση και μάθηση, η ποικιλία, η ανεξαρτησία, οι ευκαιρίες για ανέλιξη, ιδιαίτερα στο επιστημονικό διδακτικό προσωπικό των ανώτατων ιδρυμάτων, ώστε τα άτομα αυτά να μην αισθάνονται καταπιεσμένα και ότι δεν αναγνωρίζεται η προσφορά τους, η ανατροφοδότηση, η κοινωνική υποστήριξη συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, γιατί η στήριξη που αισθάνονται τα άτομα αντικατοπτρίζεται στο αντικείμενο της εργασίας τους και έτσι αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Άλλα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την επαγγελματική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία, έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα των ανθρώπων, καθώς τα άτομα που έχουν θετικές βασικές αυτοαξιολογήσεις, δηλαδή πιστεύουν στην εγγενή αξία τους και στη βασική τους ικανότητα και επάρκεια, εμφανίζονται ως περισσότερο ικανοποιημένα με τη δουλειά τους από εκείνους που έχουν αρνητικές βασικές αυτοαξιολογήσεις.

Εκείνοι που διακρίνονται για την υψηλή τους αυτοαξιολόγηση και την αφοσίωση σε αυτό που κάνουν, μπορεί να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, από εκείνους που εμφανίζονται περισσότερο αδιάφοροι. Σημαντική επίσης, για την εργασιακή ικανοποίηση κρίνεται η αμοιβή γιατί αυτή επιτρέπει ένα καλό επίπεδο διαβίωσης και διευκολύνσεις στην καθημερινότητα των

⁹² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 96-97.

ατόμων. Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την εργασιακή επίδοση και με την ικανοποίηση για τη ζωή, αφού ένα άτομο ικανοποιημένο από την εργασία του, αποκτά στάσεις και εμπειρίες που επενεργούν θετικά στις εργασιακές προσεγγίσεις στην επαγγελματική του πραγματικότητα.

Αντίθετα, όπως προαναφέρθηκε η εργασιακή δυσαρέσκεια ανοίγει το δρόμο σε μια αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά, σε συστηματική αποχή από τα καθήκοντα, σε ενέργειες αποχώρησης από την εργασία, ή σε άλλες δυσμενείς ενέργειες που πλήττουν τον οργανισμό⁹³ (π.χ. άδειες ασθενείας, αδιαφορία εκπόνησης των καθηκόντων, συστηματική έλλειψη εμβάθυνσης στο γνωστικό αντικείμενο, ιδιαίτερα για τους καθηγητές και το διδακτικό προσωπικό των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, καθώς μπορεί ο εργαζόμενος να σερφάρει στο διαδίκτυο για να περνάει την ώρα του ή να περιδιαβαίνει τους διαδρόμους σε αναζήτηση παρέας).

Ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό δεν συνάδει αναγκαστικά με μια επιτυχημένη επαγγελματική επίδοση, οι ερευνητές ωστόσο επιμένουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την επαγγελματική δέσμευση των ατόμων, την επαγγελματική τους αποτελεσματικότητα και ενδεχομένως με υψηλότερη ικανοποίηση⁹⁴.

4.3. ΕΞΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα μέλη του διδακτικού προσωπικού της ανώτατης εκπαίδευσης έχουν ευκαιρίες και πρόσβαση σε οφέλη που δεν είναι τυπικά τουλάχιστον προσβάσιμα ή διαθέσιμα σε μη ακαδημαϊκούς υπαλλήλους. Τα μέλη ΔΕΠ των πανεπιστημίων και γενικότερα οι διδάσκοντες ενός ακαδημαϊκού τμήματος μπορούν να λάβουν εκπαιδευτική άδεια, να έχουν ευελιξία ως προς το ωράριο εργασίας και τις ημέρες που χρειάζεται να είναι παρόντες για την εκπόνηση των διδακτικών καθηκόντων τους και γενικά να δημιουργήσουν εκείνες τις συνθήκες που τους δίνουν την ανεξαρτησία ώστε να οργανώσουν και να υποστηρίξουν την εκπαιδευτική τους θητεία όσο το δυνατόν καλύτερα.

⁹³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 104-106.

⁹⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση), σελ. 104-109.

Κατά συνέπεια, κάποιος θα μπορούσε να σκεφτεί ότι το διδακτικό προσωπικό της ανώτατης εκπαίδευσης υπόκειται σε χαμηλότερα επίπεδα στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης από τους εργαζόμενους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Εάν οι διακοπές θα βοηθούσαν να καταπραΰνουν τα αισθήματα εργασιακού άγχους και εξάντλησης, τότε οι δάσκαλοι στα πανεπιστήμια θα είχαν λιγότερες πιθανότητες να σημειώσουν υψηλά ποσοστά burnout, καθώς συνήθως τα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα τους απασχολούν 9-10 μήνες το χρόνο.

Ωστόσο, οι ερευνητές αναρωπιούνται εάν το γεγονός ότι οι διακοπές τους είναι μεγαλύτερες σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους/υπαλλήλους, επαρκεί για την αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης⁹⁵. Άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη δυτική Αυστραλία τόνισαν ότι οι δάσκαλοι ήταν περισσότερο ευάλωτοι να υποφέρουν από εργασιακή κόπωση και στρες σε σχέση με το γενικότερο σύνολο των εργαζομένων.

Συνήθως οι ισχύουσες πεποιθήσεις θέλουν έναν αυτοδύναμο, αυτοελεγχόμενο άτομο να είναι σε θέση να ελέγχει και να μπορεί να κατευθύνει τα συναισθήματά του και αυτό αποδίδεται περισσότερο σε έναν άντρα, σε σύγκριση με μια γυναίκα. Για αυτόν το λόγο το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης ταυτίζεται λανθασμένα με το γυναικείο διδακτικό προσωπικό στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς οι γυναίκες είναι περισσότερο επιρρεπείς στο να δείχνουν και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι το φαινόμενο αυτό αγγίζει και τα δύο φύλα, με τη διαφορά ότι οι άντρες και οι γυναίκες διαφέρουν ως προς το πως βιώνουν το επαγγελματικό στρες και το burnout.

Οι μελέτες έχουν δείξει πως οι άντρες είναι εκείνοι που κυριαρχούν περισσότερο στα πανεπιστήμια και για αυτό το γυναικείο διδακτικό προσωπικό πρέπει να αγωνιστεί περισσότερο για να αποδείξει την αξία του και να επιτύχει στα διδακτικά καθήκοντα. Κυρίως στις επιστήμες των φυσικών επιστημών και της μηχανικής τα πανεπιστήμια ανδροκρατούνται και έχουν αναμφισβήτητα περισσότερο ανδρικό διδακτικό πληθυσμό σε σύγκριση με το γυναικείο. Οι έρευνες καταλήγουν πως οι γυναίκες εξαιτίας αυτής της πραγματικότητας έχουν περισσότερους κινδύνους να στρεσάρονται έντονα σε καθημερινή βάση, αλλά θα ήταν παρακινδυνευμένη εκτίμηση, κατά τη γνώμη των ερευνητών, να πιστέψουμε πως το φαινόμενο της

⁹⁵ Lackritz, R. J., «Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues», *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, Issue 7, Elsevier, October 2004, p.p. 713-729.

επαγγελματικής εξουθένωσης πλήττει σε υψηλότερα επίπεδα τους άντρες από ότι τις γυναίκες⁹⁶.

Μια άλλη διαπίστωση έρχεται από τα πανεπιστήμια των Η.Π.Α., καθώς εκεί το πολυπολιτισμικό περιβάλλον και οι εθνοτικές διαφορές στο φοιτητικό και διδακτικό πληθυσμό των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων πιέζουν για αποτύπωση ομοιομορφίας και ειρηνικής συνύπαρξης. Όμως, οι έρευνες για εμφάνιση του burnout εξαιτίας εθνοτικής ή φυλετικής προέλευσης δεν έχουν ακόμη διαπιστωθεί και βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο έρευνας. Σε ό,τι αφορά στην ηλικία και την προϋπηρεσία, κάποιος θα περίμενε ότι τα ποσοστά της εργασιακής εξάντλησης θα ήταν ανεβασμένα όσο μεγαλύτερος ήταν κάποιος διδάσκοντας και όσα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας διέθετε στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Οι ερευνητές ωστόσο, δεν ενισχύουν μια τέτοια συλλογιστική, καθώς το φαινόμενο του burnout, επιμένουν ότι μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε φάση των εργασιακών διδακτικών καθηκόντων σε όλη την πορεία της καριέρας των διδασκόντων, ενώ δεν παραλείπουν να σημειώσουν ότι οι έρευνες έδειξαν ότι οι νέοι διδάσκοντες υποφέρουν από υψηλότερα επίπεδα στρες. Σίγουρα μπορούμε να κατανοήσουμε και να αντιληφθούμε τον κίνδυνο που διατρέχουν οι νεότεροι επιστήμονες στα πανεπιστήμια, στην προσπάθειά τους να αναγνωριστούν και να διασφαλίσουν τη μελλοντική σταθερότητα και ύπαρξή τους σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα. Άλλες έρευνες πάλι θέλουν τα χρόνια προϋπηρεσίας να συσχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση και να επιφέρουν φαινόμενα burnout στο διδακτικό προσωπικό που εργάζεται για πολλά χρόνια σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα.

Από την άλλη, τα πιο παραγωγικά μέλη ΔΕΠ πιέζουν περισσότερο τους εαυτούς τους να είναι αποδοτικά και ίσως αυτό να αποτελεί έναν παράγοντα κινδύνου για πιθανά υψηλότερα επίπεδα burnout. Εναλλακτικά, οι διδάσκοντες που δεν είναι τόσο παραγωγικοί στην εργασιακή τους απόδοση υπόκειται σε συναισθήματα εξάντλησης και εκνευρισμού, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να πυροδοτήσουν την εμφάνιση burnout. Άλλοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η προσπάθεια για απόδοση και αύξηση της παραγωγικότητας των διδασκόντων στα πανεπιστήμια αποτελεί πηγή στρες, ενώ ο χρόνος και η πίεση του φόρτου εργασίας σχετίζονται άμεσα με στρεσογόνες ενδείξεις.

⁹⁶ Lackritz, R. J., «Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues», Teaching and Teacher Education, Vol. 20, Issue 7, Elsevier, October 2004, p.p. 713-729.

Οι διδάσκοντες είναι επιφορτισμένοι με τη διδασκαλία, την έρευνα και την παροχή υπηρεσίας στο πανεπιστημιακό ίδρυμα που υπηρετούν και στο οποίο είναι αφοσιωμένοι, γεγονός που εξηγεί γιατί ορισμένοι αγγίζουν υψηλά επίπεδα στρες και πιθανής εργασιακής εξάντλησης. Οι έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το burnout φαινόμενο αγγίζει περίπου το 20% όλων των διδασκόντων στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, ενώ συνήθως πλήττει το δημόσιο πανεπιστήμιο (οι έρευνες αφορούν στις Η.Π.Α.). Συμπερασματικά, η έρευνα του Lackritz συμπεραίνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση των μελών ΔΕΠ και των διδασκόντων επηρεάζει ένα σημαντικό ποσοστό στα πανεπιστήμια, με τις γυναίκες διδάσκουσες να υποφέρουν από συναισθηματική εξάντληση και τους άνδρες να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης⁹⁷.

Οι Khan et al. χρησιμοποιώντας τεχνικές της στατιστικής επιστήμης όπως η περιγραφική ανάλυση ανέφεραν ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης πλήττει περισσότερο τους νέους ακαδημαϊκούς επιστήμονες, χωρίς να υπάρχουν σαφείς ενδείξεις για επιδείνωση του φαινομένου σε ό,τι αφορά στο γένος και την οικογενειακή κατάσταση του ατόμου. Ο στρεσογόνος χαρακτήρας της διδασκαλίας στα ανώτατα ιδρύματα πηγάζει από την ανάγκη για κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, για τεχνολογικές ανακαλύψεις και για ενίσχυση των ανθρωπίνων επιτευγμάτων που θα συνεισφέρουν μακροπρόθεσμα στο ανθρώπινο είδος. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα η πίεση που ασκείται στους νέους επιστήμονες ιδιαίτερα καταστρέφει την ποιότητα της εκπαίδευσης, προκαλώντας τους στρες και burnout και επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους.

Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το επάγγελμα της διδασκαλίας των επιστημόνων στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελεί ένα από τα πλέον στρεσογόνα⁹⁸. Η μελέτη των Syed και Nazir σε ένα δείγμα 300 πανεπιστημιακών δασκάλων στα ανώτατα ιδρύματα, ενισχύει αυτήν την κατεύθυνση, σημειώνοντας ότι οι λέκτορες είναι πιθανότερο να εμφανίσουν συμπτώματα burnout σε σύγκριση με τους καθηγητές⁹⁹. Η μελέτη του Komal κάνει μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση. Ο ερευνητής στην έρευνα που διεξήχθη σε 153 πανεπιστήμια συνδέει την εμφάνιση

⁹⁷ Lackritz, R. J., «Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues», *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, Issue 7, Elsevier, October 2004, p.p. 713-729.

⁹⁸ Khan, F., Amran, R., Rosman, Y., Aqeel, A., «Do Demographic make a Difference to Job Burnout among University Academics?», *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, Vol. 5 (Special Issue) p.p. 229-237.

⁹⁹ Syed, A., Nazir, N., «A Study of Job Burnout among University Teachers», *Psychology and Developing Societies* 20, 1 (2008), SAGE Publications, p.p. 51-64.

burnout των πανεπιστημιακών δασκάλων με την οργανωσιακή δέσμευση και την αφοσίωση στον οργανισμό. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι ουσιαστικής σημασίας για τη διατήρηση και την προσέλκυση καλά καταρτισμένων επιστημόνων, καθώς μόνο οι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι πανεπιστημιακοί δάσκαλοι είναι πρόθυμοι να συνεχίσουν τη συνεργασία τους με τον οργανισμό και να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων του ανώτατου ιδρύματος.

Όσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η δέσμευση στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Αντιθέτως, το αυξανόμενο στρες συνδέεται με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Από τα συγκεκριμένα δεδομένα συμπεραίνεται ότι το εργασιακό στρες οδηγεί έμμεσα σε χαμηλότερη εργασιακή αφοσίωση μέσω της λιγότερης εργασιακής ικανοποίησης. Οι γυναίκες πανεπιστημιακοί υποφέρουν περισσότερο από επαγγελματική εξουθένωση σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους, καθώς η κούραση, ο εκνευρισμός και το στρες κάνουν συχνότερη την εμφάνισή τους στο γυναικείο πληθυσμό σε σχέση με τους άνδρες.

Επίσης, οι γυναίκες υποφέρουν περισσότερο από συναισθηματική εξάντληση και αισθήματα μειωμένης επαγγελματικής επίτευξης, υποδεικνύοντας ότι δεν μπορούν να εργαστούν όπως θέλουν με τους φοιτητές τους ή ότι έχουν λιγότερη επιρροή στους φοιτητές τους. Από την άλλη, οι άντρες πανεπιστημιακοί σε περίπτωση burnout αισθάνονται εντονότερα την αποπροσωποποίηση. Ο επιστήμονας δίνει μια πιθανή εξήγηση για αυτό αναφέροντας ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο συναισθηματικές και αντιδρούν με συναισθηματισμό στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και επίσης, είναι περισσότερο σε επαφή με το συναισθηματικό τους κόσμο σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Επίσης, οι γυναίκες έχουν την ευθύνη του νοικοκυριού και οι απαιτήσεις στο χώρο εργασίας και στο σπίτι τις οδηγούν συχνότερα στην εμφάνιση burnout.

Όταν οι οργανισμοί παρέχουν ευνοϊκές ρυθμίσεις εργασίας, οι πανεπιστημιακοί δάσκαλοι τις θεωρούν ως ανταμοιβές και έτσι ανταποκρίνονται, «υπογράφοντας» ένα ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο αποδεικνύεται μέσω της περισσότερης προσπάθειας, της τακτικής παρουσίας και της μεγαλύτερης συμμετοχής στην εργασία τους¹⁰⁰. Το άρθρο των Hogan και McKnight έδειξε επίσης ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν πλήττει μόνο τους παρόντες στις αίθουσες των πανεπιστημίων, πανεπιστημιακούς δασκάλους, αλλά και τους

¹⁰⁰ Komal, N., «Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout», Vikalpa, Vol. 37, No. 2, April-June 2012, p.p. 43-60.

online καθηγητές. Αυτό από μόνο του είναι μια ενδιαφέρουσα ανακάλυψη, αφού σε ένα δείγμα 76 ατόμων σε πανεπιστήμια της Αμερικής, διαπιστώθηκε ότι οι καθηγητές που εργάζονταν μπροστά σε μια οθόνη με τη βοήθεια της τεχνολογίας, χωρίς να έρχονται σε δια ζώσης επαφή με τους φοιτητές, υπέφεραν από αισθήματα αποπροσωποποίησης, υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και αισθήματα χαμηλής επίτευξης για το έργο που προσέφεραν¹⁰¹.

Παρόλο που έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες την τελευταία δεκαετία σχετικά με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους τομείς που αφορούν στη διδασκαλία, το φαινόμενο χρήζει περισσότερης διερεύνησης για τους διδάσκοντες στα πανεπιστημιακά τμήματα, καθώς πολλές φορές όσοι πλήττονται δυσκολεύονται να μιλήσουν ή να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους για αυτό, αφού οι διδάσκοντες στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα οφείλουν να αποδώσουν και να λειτουργήσουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον, επιδεικνύοντας αφοσίωση, εργατικότητα και εμπιστοσύνη ως προς τον σκοπό τους, λειτουργώντας ως σύμβολα και πηγές έμπνευσης για τους φοιτητές τους στην αέναη παραγωγική διαδικασία της μάθησης.

¹⁰¹ Hogan, R.L., McKnight M.A., «Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation», *Internet and Higher Education*, Vol. 10, No. 2, 2007, Elsevier, p.p. 117–124.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. ΠΩΣ ΘΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΟΥΜΕ ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ: ΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Θα τολμούσαμε να αναφέρουμε ότι η ανάγκη των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση να συμβουλευονται κάποιον ειδικό, ο οποίος είναι σε θέση να τους συμβουλευτεί σχετικά με τα συναισθηματικά προβλήματα που απορρέουν από την καθημερινή τους επαφή στο χώρο εργασίας τους, ώστε να είναι σε θέση να ελέγξουν το στρες κατά την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων τους¹⁰², θα μπορούσε να τους προσφέρει διέξοδο και γνώσεις για την πρόωμη αναγνώριση αυτού του απρόσκλητου επισκέπτη. Έτσι, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης θα μπορούσε ίσως, να αναγνωριστεί έγκαιρα και να αποφευχθεί. Από την άλλη, οι Sowmya και Panchanatham προχωρούν ακόμη περισσότερο και υποστηρίζουν πως όπως το σώμα χρειάζεται βιταμίνες και πρωτεΐνες για μεγιστοποίηση της υγείας, ορισμένα «τροφοδοτικά» είναι εξίσου αναγκαία για να στηρίξουν το κίνητρο της απόδοσης.

Οι ανταμοιβές για την καλή εργασία, η αίσθηση ότι είμαστε ικανοί να ελέγξουμε τα πράγματα που μας επηρεάζουν, είναι εκείνοι οι παράγοντες που τροφοδοτούν τα κίνητρά μας, στηρίζουν την ψυχική μας διάθεση και μας βοηθούν να ξεπεράσουμε τον σκόπελο του burnout. Οι ανταμοιβές δεν περιλαμβάνουν μόνο το χρηματικό αντίτιμο για την εργασία που προσφέρουμε, αλλά τον έπαινο, αισθήματα ικανοποίησης, υψηλής αυτοεκτίμησης, αυξήσεις, προνομήσεις, προαγωγή, φήμη, αξιοπιστία, πρόκληση, περιπέτεια, διασκέδαση και, οτιδήποτε εμείς θεωρούμε ότι είναι θετικό για εμάς. Η επαγγελματική κόπωση δεν οφείλεται μόνο στους παράγοντες που έχουμε περιγράψει παραπάνω, αλλά συνιστούν μια γενική διανοητική εξουθένωση, ένα συναισθηματικό και άλλο τόσο φυσικό εξαντλητικό σύνδρομο που καταλήγει στην εμφάνιση χρόνιας κόπωσης, αισθημάτων ματαίωσης και αναβολής και σε αρνητική αυτοεκτίμηση για τον εαυτό μας¹⁰³.

¹⁰² Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

¹⁰³ Sowmya R. K. (Corresponding Author), Panchanatham N. (2011), *Job Burnout: An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector*, Far East Journal of Psychology and Business, Vol. 2, No. 1, January 2011, p.p. 49-58.

Πως όμως μπορούμε να θωρακιστούμε καλύτερα στην εμφάνιση ή στην αποτροπή εμφάνισης του συνδρόμου; Η διαχείριση του άγχους σίγουρα δεν είναι απλή υπόθεση. Καθώς το άγχος έχει την τάση να συσσωρεύεται, να αθροίζεται δηλαδή στον ανθρώπινο οργανισμό, το άτομο πρέπει να καταφύγει σε τεχνικές διαχείρισης του χρόνου του, στη σωματική άσκηση, σε τεχνικές χαλάρωσης, ενώ τα δίκτυα κοινωνικής στήριξης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας που μπορεί να μας οδηγήσει σε σίγουρη διέξοδο από την καταστροφική αυτή κατάσταση για τον ανθρώπινο οργανισμό, αφού σίγουρα η στήριξη από το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια ασφαλής μέθοδος απόδρασης από μια αρνητική κατάσταση που βιώνει κάποιος¹⁰⁴.

Οι τρόποι διαχείρισης των στρεσογόνων καταστάσεων είναι πολλοί και θα πρέπει να μάθουμε να λαμβάνουμε τον έλεγχο των σωματικών μας λειτουργιών μέσω τεχνικών, οι οποίες επίσης μπορούν να αλλάξουν τις πεποιθήσεις των ανθρώπων με θετικό τρόπο. Αυτή είναι μια άλλη μέθοδος που βασίζεται κυρίως στο ότι το άγχος προέρχεται από παράλογο τρόπο σκέψης. Άλλες μέθοδοι θα μπορούσαν να είναι φυσικές, όπως η άθληση, ο βελονισμός, η γιόγκα, οι μέθοδοι χαλάρωσης, όπως ο διαλογισμός, το μασάζ, οι βαθιές αναπνοές, οι οποίες συντελούν στην ψυχική μας ηρεμία. Η αναζήτηση ψυχολογικής υποστήριξης μέσω ομάδας (group therapy), η αναπνευστική γυμναστική σε συνδυασμό με την εκμάθηση ειδικών τεχνικών χαλάρωσης, μπορούν να αποβάλλουν το στρες που προκαλεί επιτάχυνση της αναπνοής και διαταράσσει την ισορροπία του σώματος, αφού αναγκάζει το βιοχημικό σύστημα να εκκρίνει περισσότερα οξέα. Αυτή η βιοχημική ανισορροπία, έχει ως αποτέλεσμα να καταστρέφει σταδιακά το ανοσοποιητικό μας σύστημα με τα αποτελέσματα που περιγράψαμε παραπάνω¹⁰⁵.

5.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΓΧΟΥΣ

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλάβουν την πρωτοβουλία να διαχειριστούν τα επίπεδα του άγχους τους, ώστε αυτό να μην επηρεάσει με αρνητικό αντίκτυπο την

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018 (2^η έκδοση). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα: Κριτική, σελ. 552-553.

¹⁰⁵ Ψωμιάδου Εύη (14.05.2014), «Πώς να διαχειριστείτε τις 5 πιο στρεσογόνες καταστάσεις: ο θάνατος συγγενούς, ο χωρισμός, κάποια ασθένεια, ακόμα και ο γάμος μπορούν να μας αγχώσουν. Πως μπορούμε να διαχειριστούμε το στρες;», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.iatronet.gr/vgeia/psychiki-vgeia/article/26789/pws-na-diaxeiristeite-tis-5-pio-stresogones-katastaseis.html> (25.06.2022).

ποιότητα της εργασίας τους. Οι τεχνικές διαχείρισης χρόνου, η σωματική άσκηση, οι τεχνικές χαλάρωσης και επαφής με δραστηριότητες που ηρεμούν το μυαλό και ξεκουράζουν το σώμα, τα κοινωνικά δίκτυα που διευκολύνουν το άτομο να αποβάλλει το άγχος που το βασανίζει θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι δεξιότητες διαχείρισης χρόνου συμβάλλουν στην αποφυγή του άγχους, καθώς όποιος είναι σε θέση να οργανώσει το χρόνο και το πρόγραμμά του είναι σε θέση να διευθετήσει τις υποχρεώσεις του χωρίς άγχος.

Η σωματική άσκηση, όπως το περπάτημα, το τζόκινγκ, η ποδηλασία αποτελούν το όχημα που επιτρέπουν στο άτομο να αποφύγει τη διολίσθηση στο άγχος και να θωρακίσει την υγεία του. Τα διαλείμματα εν ώρα άσκησης της εργασίας, έχουν δείξει ότι βοηθούν το άτομο να ανακάμψει ψυχολογικά, ενώ συγχρόνως συντελεί στην εργασιακή απόδοση του εργαζόμενου. Οι συγγενείς, οι φίλοι, οι συνάδελφοι στο περιβάλλον της εργασίας αποτελούν επίσης τη διέξοδο από το υπερβολικό άγχος. Ωστόσο, εκτός από τις παραπάνω **ατομικές προσεγγίσεις** για τη διαχείριση του άγχους, υπάρχουν και οι αντίστοιχες **οργανωσιακές**, που αφορούν στο σύνολο ενός οργανισμού και το πως η διοίκηση μπορεί να ελέγξει και να τροποποιήσει τα επίπεδα άγχους των στελεχών της. Παρακάτω καταγράφονται οι κυριότερες οργανωσιακές προσεγγίσεις:

1. Επιλογή προσωπικού και τοποθέτηση σε θέση εργασίας,
2. Προγράμματα στοχοθέτησης,
3. Επανασχεδιασμός εργασιών,
4. Αυξημένη συμμετοχή των υπαλλήλων,
5. Άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης,
6. Οργανωσιακή επικοινωνία,
7. Εταιρικά προγράμματα ευεξίας¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018 (2^η έκδοση). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα: Κριτική, σελ. 552-555.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ/ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει πολυάριθμες επιδράσεις στη ζωή των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση. Είναι δυνατό να επηρεάσει ποικιλοτρόπως την ποιότητα ζωής του εργαζόμενου, την υγεία του, την εργασία του, τις σχέσεις του με τους άλλους, για αυτό θεωρείται πολύ σημαντική η έγκαιρη αναγνώρισή του, με σκοπό να αποτραπεί η εκδήλωση και ανάπτυξή του. Η διαχείριση του άγχους, η μείωση των πηγών έντασης, οι μέθοδοι χαλάρωσης, η σωματική άσκηση είναι τρόποι που μπορούν να μας βοηθήσουν να θωρακίσουμε την υγεία μας. Από την άλλη, η δημόσια διοίκηση οφείλει να αλλάξει και να μετεξελιχθεί, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους όχι απλά ως εκτελεστές του δημόσιου συμφέροντος, αλλά και τους ίδιους ως δημόσιο συμφέρον, η υγεία των οποίων θεωρείται το πιο σημαντικό πλεονέκτημα, όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για το κράτος. Έτσι, πρέπει να τους υποστηρίξει, να βοηθήσει στην ανάπτυξη και βελτίωση της ανθεκτικότητάς τους και να ενθαρρύνει μία υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα.

Τα χρόνια στρεσογόνα προβλήματα, οι πολλές καθημερινές απαιτήσεις, οι συγκρούσεις με οικείους και συναδέλφους, οι μικρές συναισθηματικές απολαβές, η μη αναγνώριση και η ανταμοιβή για μια επιτυχημένη εργασία καταλήγουν πολύ γρήγορα σε συναισθηματική και σωματική εξάντληση. Καθώς ο πραγματικός κόσμος της εργασίας αποτελεί από μόνος του ένα στρεσογόνο ταραχώδες περιβάλλον, οι άνθρωποι εξαντλούνται όταν η εργασία τους δεν έχει πλέον κανένα νόημα και το στρες τείνει να υπερκαλύπτει την υποστήριξη και την επικρότηση¹⁰⁷.

Το εργασιακό στρες οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση, ένα φαινόμενο με πολλαπλό αρνητικό αντίκτυπο στη ζωή των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, αλλά και για το ίδιο το κράτος που ως δημοκρατία, οφείλει να μεριμνήσει για την υγεία και την ποιότητα ζωής των πολιτών του. Το σύνδρομο burnout αποτελεί μια επικίνδυνη παράμετρο για την υγεία των εργαζομένων στην εργασιακή τους καθημερινότητα, ενώ από την άλλη, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οδηγεί τους εργαζόμενους σε χαμηλή απόδοση, αντίθετα από τους στόχους της οργανωσιακής

¹⁰⁷ Lackritz R. James (2004), *Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues*, Teaching and Teacher Education, Vol. 20, Issue 7, October 2004, p.p. 713-729.

συμπεριφοράς¹⁰⁸. Πρέπει να αξιοποιήσουμε όχι μόνο τα πορίσματα της επιστήμης που συνδέουν το εργασιακό άγχος με συγκεκριμένες ψυχοσωματικές παθήσεις, αλλά κυρίως, να κινητοποιήσουμε τις υφιστάμενες νομικές βάσεις, που είναι σε θέση να τοποθετήσουν σε νέο πλαίσιο τις εργοδοτικές υποχρεώσεις για την άμβλυνση των στρεσογόνων συνθηκών παροχής της εργασίας.

Οι έρευνες δείχνουν ότι και το διδακτικό προσωπικό των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης υποφέρει από εργασιακό στρες και συμπτώματα του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς οι διδάσκοντες οφείλουν να λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, να αποδεικνύουν συνεχώς την αξία τους, να αποτελούν φορείς καινοτομίας και εξέλιξης, να συνεισφέρουν στην επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα και να υπηρετούν το ίδρυμα που τους φιλοξενεί με αυταπάρνηση και ολοκληρωτική αφοσίωση. Το σημερινό εργασιακό καθεστώς δέχεται θεμελιώδεις αλλαγές σε όλους τους χώρους εργασίας, οδηγώντας όλους τους εργαζόμενους στην προσαρμογή τους σε ένα ιδιαίτερα διαφορετικό και απαιτητικό περιβάλλον. Οι αυξημένοι περιορισμοί, οι μειωμένοι πόροι και οι χρονικές δεσμεύσεις κάνουν τον κάθε εργαζόμενο πολύ επιθετικό.

Οι Serin και Balkan προσομοιάζουν το σύνδρομο burnout με τη φωτιά που σταδιακά χάνει την έντασή της και είναι έτοιμη να σβήσει. Η φωτιά αρχίζει να χάνει τα αποθέματά της και δεν μπορεί να συνεχίσει να καίει. Έτσι και οι εργαζόμενοι/πανεπιστημιακοί δάσκαλοι αρχίζουν να χάνουν την ικανότητα που είχαν να παρέχουν έντονη ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία της εργασίας τους, αντίθετα η επιδείνωση της υγείας τους αποτυπώνεται στην απόδοση της δουλειάς τους, η εργασιακή κόπωση δεν τους αφήνει να διατηρήσουν τη συνηθισμένη επιτυχημένη εμπλοκή τους και να δώσουν νόημα στην εργασία τους¹⁰⁹.

Από την άλλη, ο βαθμός επικινδυνότητας για την εκδήλωση του συνδρόμου burnout και πρόκλησης βλαβερών συνεπειών για την ψυχική υγεία των πανεπιστημιακών δασκάλων αποτελεί μια θλιβερή παράμετρο, καθώς το εργασιακό άγχος που προκαλείται δίνει τη σκυτάλη για την εμφάνιση συγκεκριμένων ψυχοσωματικών παθήσεων. Τα πορίσματα της επιστήμης θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες νομικές βάσεις ώστε να διαφυλαχθεί η υγεία του διδακτικού προσωπικού στα ιδρύματα ανώτατης

¹⁰⁸ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018 (2^η έκδοση). «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, Αθήνα: Κριτική, σελ. 556.

¹⁰⁹ Serin, A.-E., Balkan, M.-O., «Burnout: The Effects of Demographic Factors on Staff Burnout: An Application at Public Sector», International Business Research, Published by Canadian Center of Sciences and Education, Vol. 7, No. 4, 2014, p.p. 151-159.

εκπαίδευσης για την άμβλυση των στρεσογόνων καταστάσεων στην εξάσκηση της εργασίας τους.

Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παραλείπεται η εφαρμογή της γενικής νομοθεσίας που διέπει όλες τις πτυχές για την ψυχική υγεία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικότερα, η οδηγία-πλαίσιο 89/391/ΕΟΚ¹¹⁰ για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων κατά την ώρα άσκησης της εργασίας τους. Η συγκεκριμένη οδηγία αναφέρει τις υποχρεώσεις των εργοδοτών για την εξασφάλιση της υγείας των εργαζομένων μέσω της καταπολέμησης όλων των πιθανών κινδύνων που ενδέχεται να βλάψουν την υγεία τους. Οι κίνδυνοι αφορούν κυρίως στην ψυχική υγεία που σχετίζονται με την εργασία και εμπίπτουν στις ευθύνες των εργοδοτών, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να μεριμνούν και να διαχειρίζονται προληπτικά όλους τους πιθανούς κινδύνους για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των ανθρώπων. Αυτή η οδηγία-πλαίσιο ενσαρκώνει την πυξίδα βάσει της οποίας αναπτύχθηκαν και οφείλουν να εφαρμόζονται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο διάφορες πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές για την ψυχική υγεία.

Παρόλο που η οδηγία αυτή δεν αναφέρει ξεκάθαρα «ψυχοκοινωνικός κίνδυνος» ή «εργασιακό στρες» περιέχει διάταξη για την προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο, ενώ επισημαίνει ότι οι κίνδυνοι στην εργασία για τον άνθρωπο πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο εντοπισμού, αξιολόγησης, πρόληψης και διαχείρισης. Αν και η έλλειψη εξειδίκευσης παραμένει εμφανής, είναι σημαντικό το ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στο χώρο εργασίας περιλαμβάνονται στο πλαίσιο περί υγείας και ασφάλειας, τόσο σε εθνικό όσο και στο ενωσιακό επίπεδο. Σε γενικές γραμμές, είναι σημαντικό ότι η οδηγία-πλαίσιο αποτελεί το έναυσμα για την υποχρέωση μέριμνας που έχουν οι εργοδότες απέναντι στους εργαζόμενούς τους. Η υγεία των ατόμων πρέπει να είναι πάνω από όλα. Για αυτό θεωρούμε απαραίτητη την εφαρμογή της οδηγίας-πλαίσιο, καθώς εμπεριέχει διατάξεις για την πρόληψη, κάποιες από τις οποίες σχετίζονται άμεσα με την αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την ψυχική υγεία στο χώρο εργασίας. Περιληπτικά αναφέρονται:

- ✓ αποφυγή των κινδύνων,

¹¹⁰ Οδηγία-πλαίσιο 89/391/ΕΟΚ (η Ευρωπαϊκή οδηγία-πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία): οι εργοδότες «υποχρεούνται να εξασφαλίζουν την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014), Οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 12ης Ιουνίου 1989 σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391> (24.09.2022).

- ✓ εκτίμηση των κινδύνων που δεν μπορούμε να αποφύγουμε,
- ✓ καταπολέμηση των κινδύνων τη στιγμή που κάνουν την εμφάνισή τους,
- ✓ προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο, ειδικότερα όσον αφορά στη διαμόρφωση των θέσεων εργασίας, καθώς και επιλογή του εξοπλισμού εργασίας και των μεθόδων εργασίας και παραγωγής, προκειμένου ιδιαίτερα να ελαχιστοποιηθεί η μονότονη και ρυθμικά επαναλαμβανόμενη εργασία και να μειωθούν οι επιπτώσεις για την επιβάρυνση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων,
- ✓ ανάπτυξη συγκροτημένης γενικής πολιτικής για την πρόληψη και την προάσπιση της υγείας που να ενσωματώνει τα τεχνικά μέσα, την οργάνωση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις ανάμεσα στους κοινωνικούς εταίρους που απασχολούνται στον ίδιο οργανισμό και την επιρροή των παραγόντων που επιδρούν στο εργασιακό περιβάλλον¹¹¹.

Η ενίσχυση της ευαισθητοποίησης για τη σημασία της ψυχικής υγείας και η ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειριών μπορούν να βοηθήσουν στην προαγωγή της ψυχικής και σωματικής ευεξίας, ενώ δεν θα πρέπει να παραληφθούν οι σχέσεις μεταξύ ψυχικής και σωματικής υγείας που θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να εξετάζονται στο πλαίσιο όλων των στρατηγικών και προγραμμάτων για την υγεία των ανθρώπων τόσο σε εθνικό όσο και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.

¹¹¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ- ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

American Psychological Association, «The Road to Resilience», Washington DC: American Psychological Association, 2014.

The American Institute of Stress, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.stress.org/> (01.08.2022).

The American Institute of Stress. Reminiscences of Hans Selye, and the Birth of “Stress”, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.stress.org/about/hans-selye-birth-of-stress> (01.08.2022).

Αργυροπούλου Κατερίνα (Επικ. Καθηγήτρια ΕΚΠΑ, Φιλοσοφική Σχολή, Παιδαγωγικό Τμήμα Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης), «Ψυχική Ανθεκτικότητα-Επαγγελματική Ανθεκτικότητα», <https://docplayer.gr/202067042-Psyhiki-anthektikotita-epaggelmatiki-anthektikotita-katerina-argyropoyloy-epikoyri-kathigitria-paitde.html>

Botou, A., Mylonakou-Keke, I., Kalouri, O. and Tsergas, N., «Primary School Teachers’ Resilience during the Economic Crisis in Greece», *Psychology*, Vol. 8, No. 1, Scientific Research Publishing, 2017, p.p. 131-159.

Buelens Marc, Van den Broeck Herman (2007), *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, *Public Administration Review* (January | February 2007), p.p. 65-74.

Cherniss, C., «Professional burnout in the human service organizations», New York: Praeger, 1980.

Chih-Wei, H., «Burnout Among Public Service Workers: The Role of Emotional Labor Requirements and Job Resources», *Review of Public Personnel Administration*, SAGE Publications, Vol. 34(4), 2014, p.p. 379-402.

Edelwich J, Brodsky A., «Burnout: Stages of disillusionment in helping professions», *Human Science Press*, New York, 1980.

Eldor Liat (2017), *Public Service Sector: The Compassionate Workplace – The Effect of Compassion and Stress on Employee Engagement, Burnout, and Performance*, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 28, Issue 1, January 2018, p.p. 86-103, published: 26 September 2017.

«Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)», 18.03.2022, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://datanalysis.net/research-design/vurnout/> (11.09.2022).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Απασχόληση, Κοινωνικές Υποθέσεις & Κοινωνική Ένταξη, Προαγωγή της ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας: Οδηγός για την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, Νοέμβριος 2014.

Flavio Fernandes Fontes (2020), *Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte Brasil, Memorandum 37, 2020 Belo Horizonte UFMG ISSN 1676-1669, <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/download/19144/20331/80357>

Galanakis, M., Palaiologou, A., Patsi, G., Velegraki, I.-M., Darviri, C., «A Literature Review on the Connection between Stress and Self-Esteem», Psychology, Scientific Research Publishing, Vol. 7, 2016, p.p. 687-694.

Golembiewski, R., Munzenrider, R., Carter, D., «Phases of Progressive Burnout and Their Work Site Covariants: Critical Issues in OD Research and Praxis», The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 19, No. 4, 1983, p.p. 461-481.

Golembiewski T. Robert (1990), *Differences in burnout, by sector: Public vs. business estimates using phases*, International Journal of Public Administration, 13 (4), p.p. 545-559.

Golembiewski T. Robert, Boudreau A. Robert, Ben-Chu Sun and Huaping Luo (1998), *Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences?* Public Administration Review, Vol. 58, No. 1 (Jan. - Feb., 1998), p. p. 59-65.

Gu, Q., «The role of relational resilience in teachers' career-long commitment and effectiveness», *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20 (5), 2014, p.p. 502-529.

Gu, Q., and Day, C., «Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness», *Teaching and Teacher Education*, Elsevier, Volume 23, Issue 8, 2007, p.p. 1302-1316.

Harrison, B. J., «Are you destined to burn out?», *Fund Raising Management*, 30(3), 1999, p.p. 25-27.

Hogan, R.L., McKnight M.A., «Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation», *Internet and Higher Education*, Vol. 10, No. 2, 2007, Elsevier, p.p. 117–124.

Igodan, O. C. and Newcomb, H. L., «Are You Experiencing Burnout», *Feature Articles*, 1FEA1, Volume 24, No. 1, 1986, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://archives.joe.org/joe/1986spring/a1.php> (19.07.2022).

INE Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και ανθεκτικότητα», Δεκέμβριος 2020.

INE Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων, «Coping-Στρατηγικές διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων», Φεβρουάριος 2021.

Khan, F., Amran, R., Rosman, Y., Aqeel, A., «Do Demographic make a Difference to Job Burnout among University Academicians?», *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, Vol. 5 (Special Issue) p.p. 229-237.

Kodama, M., «Functions of Career Resilience Against Reality Shock, Focusing on Full-time Employees During Their First Year of Work», *Japanese Psychological Research*, Volume 59, No. 4, 2017, p.p. 255-265.

Komal, N., «Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout», *Vikalpa*, Vol. 37, No. 2, April-June 2012, p.p. 43-60.

Κουτελέκος Ιωάννης, Πολυκανδριώτη Μαρία, «Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome)», στο: *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 2007, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.vima-asklipiou.gr/volumes/2007/VOLUME%2001_07/VA_REV_2_06_01_07.pdf (25.06.2022).

Κυριαζή Νότα, *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2009, 366 σελ..

Lackritz, R. J., «Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance, and Demographic Issues», *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, Issue 7, Elsevier, October 2004, p.p. 713-729.

Lazarus, S. R. and Folkman, S., «Transactional theory and research on emotions and coping», *European Journal of Personality*, 1(3, Spec Issue), 1987, p.p. 141–169.

Leiter, M., Maslach, C., Schaufeli, W., «Job Burnout», *Annual Review of Psychology*, 2001, p.p. 397-422.

Linde- Leimer, K. & Wenzel, T., «Resilience - a key skill for education and job» project partners "Guidelines" <http://www.resilience-project.eu>, 2014.

London, M. and Noe, R. A., «London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research», *Journal of Career Assessment*, Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 61-80.

Luthar, S., Cicchetti, D., Becker, B., «The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work», *Child Dev.*, 71(3), 2000, p.p. 543–562.

Maslach C., «Burned-Out», *Human Behavior*, 1976 (Sept), p.p. 16-22, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.researchgate.net/profile/Christina->

[Maslach/publication/263847499_Burned-Out/links/0a85e53c081b2b0bd5000000/Burned-Out.pdf?_sg%5B0%5D=r-xtOw9Mkp-9A9DMiQE21pKxFEjGnmHocrur7RFJI_Wh-MXFJCmsSgsZhHrXMcvnECPF72JgseRE1Y1Kw2DF-A.EUAQAxYjiti6MtWa9mGEgMDlwqOCYjhl73BApL_qV49wMs5to0UPvzNb4hXvvo9QtjTMBjQYraouNyjyoRK5A&_sg%5B1%5D=RQ7PKu2tFpbZlfgV527a-PlxHcHurMSGZOX6m2-WT1w3uJzsgRH9dMrSwlOagCvE89fOydgTkDKHvllFpfLZvxdpSsbMaNt4pCYofLfK9ioa.EUAQAxYjiti6MtWa9mGEgMDlwqOCYjhl73BApL_qV49wMs5to0UPvzNb4hXvvo9QtjTMBjQYraouNyjyoRK5A&_iepl=](https://www.researchgate.net/publication/263847499_Burned-Out/links/0a85e53c081b2b0bd5000000/Burned-Out.pdf?_sg%5B0%5D=r-xtOw9Mkp-9A9DMiQE21pKxFEjGnmHocrur7RFJI_Wh-MXFJCmsSgsZhHrXMcvnECPF72JgseRE1Y1Kw2DF-A.EUAQAxYjiti6MtWa9mGEgMDlwqOCYjhl73BApL_qV49wMs5to0UPvzNb4hXvvo9QtjTMBjQYraouNyjyoRK5A&_sg%5B1%5D=RQ7PKu2tFpbZlfgV527a-PlxHcHurMSGZOX6m2-WT1w3uJzsgRH9dMrSwlOagCvE89fOydgTkDKHvllFpfLZvxdpSsbMaNt4pCYofLfK9ioa.EUAQAxYjiti6MtWa9mGEgMDlwqOCYjhl73BApL_qV49wMs5to0UPvzNb4hXvvo9QtjTMBjQYraouNyjyoRK5A&_iepl=) (13.07.2022).

Maslach C., Jackson S.E., Leiter M., «The Maslach Burnout Inventory Manual», 3rd edition, January 1997, p.p. 191-218, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7/The-Maslach-Burnout-Inventory-Manual.pdf?_sg%5B0%5D=WRnAFnQXmsWHi2F-umb7D76YncT6jsSq45UM15J_GKG_bmt9iRvC7rQWsjrYAZfYUqeOqvhCr7n37eBMDlCplg.c02iaZGG1YX9bwZym-x4SV2Slr6kNRWCAIm4uoy8Uc0kYOiN_5kpcp9M5_BBWvmsMBkUbOWequIN-_jY79v0ew&_sg%5B1%5D=oADpXs6vk_ef7zsNCC8XZsyGCqQy2YpqcD0sdl7CFah8KsQPzmKiox75FxUbyDQAe6cb52oPc0ITWa04xF7cA8CD2rbPOz57hEOUWIEbcdP5.c02iaZGG1YX9bwZym-x4SV2Slr6kNRWCAIm4uoy8Uc0kYOiN_5kpcp9M5_BBWvmsMBkUbOWequIN-_jY79v0ew&_iepl= (13.07.2022).

Mishra, P. and McDonald, K., «Career Resilience: An Integrated Review of the Empirical Literature», *Human Resource Development Review*, Vol. 16(3), 2017, p.p. 207–234.

Μισουρίδου, Ε., «Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη νοσηλευτική», *Νοσηλευτική*, 48(4), 2009, σελ. 358-366, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.hjn.gr/index.php/el/2011/tomos-50-teyxos-2/397-2009402/download> (13.07.2022).

Mouza Anna Maria (2017), Continuous Unplanned Changes and Stress in Greek Public Sector due to Economic Crisis, International Journal of Humanities and Social Science, Volume 7, Number 9, September 2017, p.p. 70-78.

Ντούνης, Α., «Η Ιεράρχηση των Ανθρωπίνων Αναγκών κατά τον Maslow», 10.11.2013, Κοινωνική Πολιτική-Κοινωνική Θεωρία, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://socialpolicy.gr/2013/11/%CE%B7-%CE%B9%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%81%CF%87%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%AF%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CE%BA%CE%B1.html> (09.09.2022).

Οδηγία 89/391/EOK του Συμβουλίου της 12ης Ιουνίου 1989 σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων κατά την εργασία, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391> (24.09.2022).

Panagopoulos N., Anastasiou S. and Goloni V. (2014), *Professional Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece*, Journal of Scientific Research and Reports 3(13), p.p. 1710-1721.

Παυλάκης Ανδρέας, «Επαγγελματική Εξουθένωση Νοσηλευτών», 2010, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://cncjournal.cyna.org/wp-content/uploads/2019/05/CNC-1.3-10-15.pdf> (25.06.2022).

Περάκη Μαρίνα (18.09.2020), «Burnout Syndrome: το σύνδρομο των σύγχρονων κοινωνιών», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.maxmag.gr/psychologia/burnout-syndrome-to-syndromo-ton-sygchronon-koinonion/> (25.06.2022).

Πιντέρης, Γ., «Το stress φίλος ή εχθρός;», εκδόσεις Θυμάρι, Αθήνα, 1993.

Richardson, G., «The Metatheory of Resilience and Resiliency», *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 58(3), 2002, p.p. 307–321.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εισαγωγή-επιμέλεια: Αλέξανδρος Σαχινίδης, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2018 (2^η έκδοση).

Rogers JC, Dodson SC, «Burnout in Occupational Therapists», *The American Journal of Occupational Therapy*, Vol. 42(12), 1988, p.p. 787-792.

Rudow, B, «Stress and Burnout in the Teaching Profession: European Studies, Issues, and Research Perspectives», Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999, p.p. 38-58.

Serin, A.-E., Balkan, M.-O., «Burnout: The Effects of Demographic Factors on Staff Burnout: An Application at Public Sector», *International Business Research*, Published by Canadian Center of Sciences and Education, Vol. 7, No. 4, 2014, p.p. 151-159.

Simon, J., Murphy, J. and Smith, S., «Understanding and Fostering Family Resilience», *The Family Journal: Counseling and Therapy for couples and families*, Vol. 13, No. 4, SAGE Publications, 2005, p.p. 427-436.

Skoryk, Y., «Prevention of Teachers' Professional Burnout as a Way to Improve the Quality of Higher Education», *American Journal of Educational Research*, Vol. 1, No. 11, 2013, p.p. 496-504.

Sowmya R. K. (Corresponding Author), Panchanatham N. (2011), *Job Burnout: An Outcome Of Organizational Politics in Banking Sector*, *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 2, No. 1, January 2011, p.p. 49-58.

Sturgess J., Poulsen A., «The Prevalence of Burnout in Occupational Therapists», *Occupational Therapy in Mental Health*, Vol. 3(4), 1983, p.p. 47-60, διαθέσιμο στο δίκτυακό τόπο https://www.researchgate.net/profile/Anne-Poulsen-3/publication/233245750_The_Prevalence_of_Burnout_in_Occupational_Therapists/

[inks/00b495272db5dd4120000000/The-Prevalence-of-Burnout-in-Occupational-Therapists.pdf? sg%5B0%5D=5f-90bkVkuuBeTG0rDgFmiC5riFhx3Gs2FZEEF9UKqFoavIboBd4eEISLoAH7GSJi6-_NjUpLpWf2L1vdPuWzQ.M42eDlmeo43g6b1fCuahPCKJLMhF8bOGmRThyHs_FkoG0lrPKzk5zAzGt5uotenvwoOotodGSwZbRWZiEAdUA& sg%5B1%5D=qAM9JTH3_WTu5XTBOldN2CMtRU1PA6jp407xz4EgiJYDkvU_OTy_pY-ojS_pVxlYUfcjil644Gr6xdkLLBLTmEp4AbyNF-SZV_DsdHsZhErl.M42eDlmeo43g6b1fCuahPCKJLMhF8bOGmRThyHs_FkoG0lrPKzk5zAzGt5uotenvwoOotodGSwZbRWZiEAdUA& iepl=](https://www.researchgate.net/publication/360000000/The-Prevalence-of-Burnout-in-Occupational-Therapists.pdf?sg%5B0%5D=5f-90bkVkuuBeTG0rDgFmiC5riFhx3Gs2FZEEF9UKqFoavIboBd4eEISLoAH7GSJi6-_NjUpLpWf2L1vdPuWzQ.M42eDlmeo43g6b1fCuahPCKJLMhF8bOGmRThyHs_FkoG0lrPKzk5zAzGt5uotenvwoOotodGSwZbRWZiEAdUA&sg%5B1%5D=qAM9JTH3_WTu5XTBOldN2CMtRU1PA6jp407xz4EgiJYDkvU_OTy_pY-ojS_pVxlYUfcjil644Gr6xdkLLBLTmEp4AbyNF-SZV_DsdHsZhErl.M42eDlmeo43g6b1fCuahPCKJLMhF8bOGmRThyHs_FkoG0lrPKzk5zAzGt5uotenvwoOotodGSwZbRWZiEAdUA&iepl=) (13.07.2022).

Syed, A., Nazir, N., «A Study of Job Burnout among University Teachers», *Psychology and Developing Societies* 20, 1 (2008), SAGE Publications, p.p. 51–64.

«Σύνδρομο burnout (επαγγελματική εξουθένωση) στον εργασιακό χώρο», 20.06.2022, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.sosiatroi.gr/iatrikes-symvoules/psyxiatrika/syndromo-burn-out/> (19.07.2022).

Τζανή Μαρία, *Σημειώσεις για το μάθημα «Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών»*, Αθήνα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δεκέμβριος 2005, 37 σελ..

Van den Broeck Anja, Elst Vander Tinne, Baillien Elfi, Sercu Maarten, Schouteden Martijn, De Witte Hans and Godderis Lode (2017), *Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors*, *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine* Vol. 59(4), February 2017, p.p. 369-376.

Werner, E. E., «Risk, Resilience, and Recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study», *Development and Psychopathology*, Vol. 5, Issue 4, Cambridge University Press, 1993, p. p. 503 – 515.

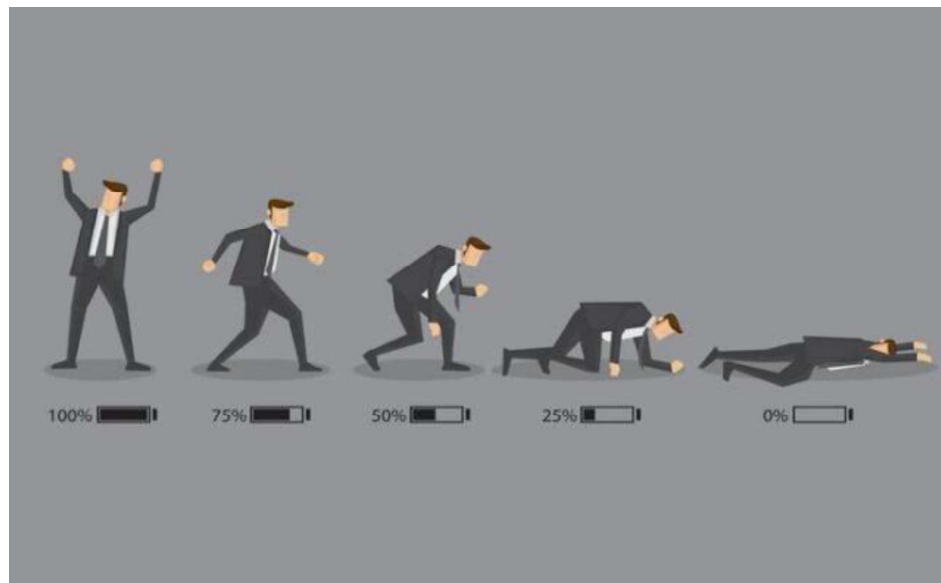
World Health Organization, The Global Health Observatory, «Mental Health», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.who.int/data/gho/data/themes/mental-health> (02.08.2022).

Φουντουλάκης Κωνσταντίνος (Επικ. Καθηγητής Ψυχιατρικής ΑΠΘ), «Επαγγελματική εξουθένωση», Εκπαιδευτικό υλικό για φοιτητές ιατρικής, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://psychiatry.gr/ekpaideutiko-uliko/19-joomla/95-2019-12-30-12-15-59>

(12.07.2022).

Ψωμιάδου Εύη (14.05.2014), «Πώς να διαχειριστείτε τις 5 πιο στρεσογόνες καταστάσεις: ο θάνατος συγγενούς, ο χωρισμός, κάποια ασθένεια, ακόμα και ο γάμος μπορούν να μας αγχώσουν. Πως μπορούμε να διαχειριστούμε το στρες;», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.iatronet.gr/ygeia/psychiki-ygeia/article/26789/pws-na-diaxeiristeite-tis-5-pio-stresogones-katastaseis.html>

(25.06.2022).



Πηγή: «Burnout Syndrome: το σύνδρομο των σύγχρονων κοινωνιών», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.maxmag.gr/psychologia/burnout-syndrome-to-syndromo-ton-syqchronon-koinonion/> (25.06.2022)