

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και
επαγγελματικής εξουθένωσης σε Κύπριους
εκπαιδευτικούς

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Βίκυ Χαραλάμπους
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 0600Μ028

Επιβλέπων καθηγητής: Α. Σταλίκας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: *Οργανωτική και Οικονομική
Ψυχολογία*

Τμήμα Ψυχολογίας (σε διατμηματική συνεργασία με το

Τμήμα Φ.Π.Ψ. Πανεπιστημίου Αθηνών)

Λεωφόρος Συγγρού 136

17121 Αθήνα

Σεπτέμβριος, 2004

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

Π. οργάνωση εκπαιδευτικού προγράμματος με
παραγόμενα εκπαιδευτικά υλικά και εξοπλισμό
εκπαιδευτικού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Βίκυ Χαραλάμπους
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 0600M028

Επιβλέπων καθηγητής: Α. Σταλίκας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: *Οργανωτική και Οικονομική
Ψυχολογία*

Τμήμα Ψυχολογίας (σε διατμηματική συνεργασία με το
Τμήμα Φ.Π.Ψ. Πανεπιστημίου Αθηνών)

Λεωφόρος Συγγρού 136
17121 Αθήνα

Σεπτέμβριος, 2004

NET
XAP



Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει κεντρίσει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον τις τελευταίες δεκαετίες καθώς αποδεικνύεται η συνεχώς αυξανόμενη εκδήλωσή του με δυσάρεστες επιπτώσεις στον εργασιακό χώρο. Από την άλλη, μία άλλη έννοια που έχει απασχολήσει, πιο πρόσφατα, αρκετούς ερευνητές είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, που φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο και να επιφέρει θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να αξιολογήσει το επίπεδο των Κυπρίων εκπαιδευτικών στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη, αλλά κυρίως να διερευνήσει τόσο τη σχέση μεταξύ της συνολικής συναισθηματικής και των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και τη σχέση της εξουθένωσης με τις επιμέρους υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, επιχειρείται να εξεταστεί η πιθανή επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε καθεμία από τις διαστάσεις της εξουθένωσης. Το δείγμα αποτέλεσαν 121 εκπαιδευτικοί από όλη την Κύπρο. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach για εκπαιδευτικούς (Maslach, Jackson & Leiter, 1996) ενώ για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το Baron EQ-i. Γενικά, αποδεικνύεται ότι παρόλο που οι συμμετέχοντες δεν παρουσιάζονται επαγγελματικά εξουθενωμένοι ως προς τις διαστάσεις αποπροσωποποίηση και προσωπική επίτευξη, εντούτοις παρουσιάζουν αρκετά υψηλό βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης. Από τις αναλύσεις, επίσης, προκύπτει ότι τα άτομα με υψηλό επίπεδο σε όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να δηλώνουν χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης και υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Τέλος, προκύπτει ότι το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης (ενδοπροσωπικοί παράγοντες, διαπροσωπικοί παράγοντες, προσαρμοστικότητα, διαχείριση του στρες και γενική διάθεση) μπορεί να προβλέψει σημαντικό ποσοστό των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τους ενδοπροσωπικούς παράγοντες να συνεισφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην πρόβλεψη της προσωπικής επίτευξης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
Ι.Ι. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
1. Η επαγγελματική εξουθένωση: Εισαγωγή	7
2. Επαγγελματική εξουθένωση- Ιστορική αναδρομή	8
3. Ορισμοί της επαγγελματικής εξουθένωσης	10
3.1. Η επαγγελματική εξουθένωση ως κατάσταση	10
3.2. Η επαγγελματική εξουθένωση ως δυναμική διαδικασία	12
3.3. Διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης από άλλες σχετικές έννοιες	14
4. Θεωρητικές προσεγγίσεις για την ερμηνεία του φαινομένου	17
4.1. Ατομικές προσεγγίσεις	17
4.1.1. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω αποτυχίας προσέγγισης του ιδανικού εαυτού	17
4.1.2. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω προοδευτικής απογοήτευσης	17
4.1.3. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω ναρκισσιστικού συνδρόμου	18
4.1.4. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω λανθασμένων προσδοκιών	18
4.1.5. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω εξάντλησης των αποθεμάτων	19
4.1.6. Εξουθένωση λόγω ανισορροπίας μεταξύ συνειδητών και ασυνείδητων λειτουργιών	19
4.1.7. Εξουθένωση λόγω διατάραξης των ενεργειών του ατόμου	20
4.1.8. Εξουθένωση λόγω αποτυχημένης προσπάθειας για αναζήτηση νοήματος	21
4.2. Διαπροσωπικές προσεγγίσεις	
4.2.1. Εξουθένωση λόγω έλλειψης κοινωνικής δεξιότητας	21
4.2.2. Εξουθένωση λόγω αντίδρασης σε καθήκοντα συναισθηματικά απαιτητικά	22
4.2.3. Εξουθένωση λόγω έλλειψης αμοιβαιότητας	22
4.3. Οργανωτικές προσεγγίσεις	
4.3.1. Εξουθένωση λόγω «σοκ πραγματικότητας»	23
4.3.2. Εξουθένωση ως επίπονη διαδικασία	24
4.3.3. Εξουθένωση λόγω μη υγιούς οργανωτικού περιβάλλοντος	24
4.3.4. Εξουθένωση λόγω ασυμφωνίας μεταξύ ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος	
4.4. Σύνοψη	25
5. Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης	
5.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	27
5.1.1. Χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου	27
5.1.2. Χαρακτηριστικά του εργασιακού ρόλου	28
5.2. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	29
5.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	29

5.2.2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	30
5.2.3. Στάσεις προς την εργασία	32
5.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	34
5.3.1. Συναισθηματικό φορτίο και επαγγελματική εξουθένωση	34
5.4. Σύνοψη	35
6. Πιθανές επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης	37
6.1. Επίπεδο οργανισμού	37
6.2. Διαπροσωπικές σχέσεις	37
6.3. Σωματική και ψυχική υγεία	37
7. Αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης	39
7.1. Αλλάζοντας το άτομο	39
7.2. Αλλάζοντας τον οργανισμό	40
8. Συναισθηματική νοημοσύνη- εισαγωγή	41
9. Συναισθηματική νοημοσύνη- Ιστορική αναδρομή	42
10. Ορισμοί- Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης	45
11. Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης	52
12. Συναισθηματικές Ιδιότητες	54
13. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς	56
13.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική απόδοση	57
13.2. Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο	59
13.3. Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με στρες και επαγγελματική εξουθένωση	63
13.4. Σύνοψη	64
III. ΣΚΟΠΟΣ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	65
IV. ΜΕΘΟΔΟΣ	67
- Συμμετέχοντες	67
- Μετρήσεις	
- Διαδικασία	69
V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	70
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	79
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	91

Ζούμε στην εποχή των ραγδαίων αλλαγών. Η ταχύτατη τεχνολογική ανάπτυξη, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η εμφάνιση νέων επαγγελμάτων και ειδικοτήτων, ο πολλαπλασιασμός και η αχρήστευση γνώσεων και δεξιοτήτων, φέρνουν συνεχώς τον άνθρωπο αντιμέτωπο με δύσκολες επιλογές και του δημιουργούν μια μόνιμη ανησυχία, που συχνά καταλήγει σε επαγγελματική εξουθένωση. Η ψυχοσωματική υγεία του εργαζόμενου απειλείται από εξωγενείς αλλά και ενδογενείς παράγοντες.

Στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα με την ανάπτυξη της επιστήμης της οργανωτικής ψυχολογίας, άρχισε να επιδεικνύεται μεγαλύτερο ενδιαφέρον στον παράγοντα «άνθρωπος» και να παίρνει η επιχείρηση έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Πέρα από την αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας της παραγωγής, έμφαση δίνεται και στην αύξηση της παραγωγικής ικανότητας των εργαζομένων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των διαπροσωπικών σχέσεων. Παράλληλα, άρχισε να εκδηλώνεται πολύ έντονο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική πτυχή των εργαζομένων και οι «μαλακές δεξιότητες» που κάποτε αμφισβητούνταν επανέρχονται στο προσκήνιο.

Η επαγγελματική εξουθένωση, που μπορεί να αναπτυχθεί σταδιακά λόγω κυρίως του έντονου και χρόνιου στρες που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες συνθήκες εργασίας, αποτελεί πλέον πολύ συχνό φαινόμενο που είναι πιθανόν να εκδηλωθεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σε εργαζόμενους που απασχολούνται σχεδόν σε όλους τους εργασιακούς τομείς. Ιδιαίτερα, σε επαγγέλματα που αφορούν την παροχή υπηρεσιών σε ανθρώπους, όπως οι εκπαιδευτικοί, οι αστυνομικοί, οι σύμβουλοι, οι κοινωνικοί λειτουργοί, τα οποία χαρακτηρίζονται από αυξημένη συναισθηματική φόρτιση λόγω της συχνής ενασχόλησης με άτομα που χρειάζονται βοήθεια, φαίνεται να παρουσιάζεται εντονότερα το φαινόμενο αυτό.

Η ύπαρξη υψηλού βαθμού επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζεται με μεγάλο αριθμό αρνητικών επιπτώσεων στα εργασιακά πλαίσια, όπως αποχώρηση από την εργασία, συχνές απουσίες, συγκρούσεις, μειωμένη αποδοτικότητα, επιπτώσεις στη σωματική και ψυχική υγεία, γι' αυτό και καθίσταται έντονη η ανάγκη για την αντιμετώπιση ή την πρόληψη του φαινομένου. Οι κυριότεροι παράγοντες που

συμβάλλουν στην εκδήλωση της εξουθένωσης έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας, όπως ο φόρτος εργασίας, τη φύση του επαγγέλματος, όπως η σοβαρότητα των προβλημάτων των πελατών αλλά και με ατομικά χαρακτηριστικά, όπως στοιχεία της προσωπικότητας και στάσεις προς την εργασία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μία πολύ δημοφιλή έννοια τα τελευταία χρόνια, για τον λόγο ότι αποδεικνύεται η θετική συνεισφορά της στους οργανισμούς, ιδιαίτερα σε όρους παραγωγικότητας, αποτελεσματικής ηγεσίας, ομαδικής εργασίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο, παρά το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον και για τις δύο έννοιες, δεν έχει εξεταστεί συστηματικά η σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης, αν εξαιρέσουμε ελάχιστες έρευνες σε διεθνές επίπεδο. Σημειώνεται, ότι στον ευρύτερο ελληνικό χώρο δεν έχει προηγηθεί καμία προηγούμενη σχετική έρευνα.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνηθεί η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική εξουθένωση και να εξεταστεί εάν το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την πρόβλεψη της εξουθένωσης. Ίσως, η πιθανότητα για εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης να οφείλεται σε ατομικές διαφορές των εργαζομένων σχετικές με τα συναισθηματικά τους χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η λογική στην οποία βασιζόμαστε είναι ότι αν υπάρχει μία τέτοια σχέση, τότε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να αποτελέσουν το μέσο για την αντιμετώπιση ή την πρόληψη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για τους σκοπούς της έρευνας μας, απευθυνθήκαμε σε δείγμα Κυπρίων εκπαιδευτικών, επάγγελμα που θεωρείται από τα πλέον επιρρεπή σε εξουθένωση, λόγω της συχνής επαφής και ενασχόλησης με μαθητές στο πλαίσιο της τάξης και του σχολικού περιβάλλοντος.

Έτσι, μέσα από την εργασία αυτή συντελείται μία προσπάθεια για την παρουσίαση τόσο του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να δοθεί μία σαφέστερη και πληρέστερη εικόνα, μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας. Αρχικά, αναφέρεται ο τρόπος που ιστορικά εξελίχθηκαν οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για την ερμηνεία των δύο φαινομένων και γίνεται, επίσης μία αναφορά στους

ορισμούς που περιγράφουν τις δύο έννοιες. Παρουσιάζονται, ακόμη, οι κυριότεροι παράγοντες που φαίνεται να συμβάλλουν στην εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι πιθανές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει καθώς και οι διάφορες παρεμβάσεις που συνήθως πραγματοποιούνται προκειμένου να αντιμετωπιστεί το σύνδρομο. Στη συνέχεια, αναφερόμαστε στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στη λειτουργία των οργανισμών.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, εξετάζουμε το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης που παρουσιάζουν οι Κύπριοι εκπαιδευτικοί και διερευνούμε επίσης το βαθμό συσχέτισης της επαγγελματικής εξουθένωσης με τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη, με τις πέντε κύριες κλίμακες αλλά και με τις δεκαπέντε υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, εξετάζουμε την πιθανή επίδραση του μοντέλου με τις πέντε κύριες κλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης (ενδοπροσωπικοί παράγοντες, διαπροσωπικοί παράγοντες, προσαρμοστικότητα, διαχείριση του στρες, γενική διάθεση) σε καθεμιά από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, προσωπική επίτευξη).

1. Η επαγγελματική εξουθένωση: Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (job burnout), αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένης διερεύνησης, συζήτησης και προβληματισμού, ιδιαίτερα στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας. Το έντονο ενδιαφέρον οφείλεται κυρίως στη σοβαρότητα των προβλημάτων και των δυσμενών επιπτώσεων που μπορεί να επιφέρει στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων αλλά και στη λειτουργία και απόδοση των οργανισμών. Η συσχέτιση της έννοιας της επαγγελματικής εξουθένωσης με σημαντικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο όπως η αποχώρηση από την εργασία, οι συχνές απουσίες και η μειωμένη επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων καθιστά το πρόβλημα πρωτεύουσας σημασίας τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από πλευράς εργοδοτών. Υπολογίζεται, ότι στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. το κόστος των αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, αγγίζει το 10% του ΑΕΠ (Schaufeli & Enzmann, 1998). Επιπλέον, η ολοένα και εντονότερη έξαρση του φαινομένου στις δυτικές χώρες, λόγω των σύγχρονων συνθηκών εργασίας όπως ο αυξημένος πνευματικός και συναισθηματικός φόρτος εργασίας, τα εξαντλητικά ευέλικτα ωράρια, η επέκταση του τομέα των υπηρεσιών, οι τεχνολογικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, η ύπαρξη υψηλής ανεργίας και η επικέντρωση των επιχειρηματικών πολιτικών στην αύξηση του κέρδους, προσδίδει στο θέμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον και καθιστά επιτακτική την ανάγκη για την πρόληψη ή την αντιμετώπισή του.

2. Επαγγελματική εξουθένωση- Ιστορική αναδρομή

Το ενδιαφέρον για την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης εκδηλώθηκε ιδιαίτερα τη δεκαετία του '70 και στην αρχική αυτή φάση σκοπός των διαφόρων ερευνητών ήταν να ορίσουν και να περιγράψουν το φαινόμενο. Θεωρείται γενικά ότι ο όρος «εξουθένωση» έχει πρωτοεισαχθεί από τον ψυχίατρο Herbert Freudenberger (1974), ο οποίος τον χρησιμοποίησε για να περιγράψει ένα σύνδρομο που θεώρησε αρκετά σύνηθες κατά την εργασιακή εμπειρία του ίδιου και των συναδέλφων του. Συγκεκριμένα, παρατήρησε ότι πολλοί απ' αυτούς, κατά την επαφή με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, βίωναν μειωμένη ενεργητικότητα, υποκίνηση και δέσμευση, τα οποία ονόμασε 'burnout', όρος που χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. Την ίδια περίπου χρονική περίοδο, η κοινωνική ψυχολόγος Christina Maslach (1976) ενδιαφέρθηκε για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών σε ανθρώπους, αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που χαρακτηρίζουν την εργασία τους. Παρατήρησε ότι η σταδιακή εξάντληση, ο κυνισμός και η μειωμένη δέσμευση που δήλωναν οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις της ήταν αυτό που είχε ήδη προσδιοριστεί ως 'burnout'.

Η επαγγελματική εξουθένωση μελετήθηκε κυρίως στο χώρο των επαγγελμάτων παροχής υπηρεσιών σε ανθρώπους, διότι τα επαγγέλματα αυτά απαιτούν συχνή ενασχόληση με καταστάσεις αυξημένες σε συγκινησιακή φόρτιση που εμπλέκουν το συναίσθημα, όπως οι γιατροί, οι νοσοκόμοι, οι σύμβουλοι, οι εκπαιδευτικοί, οι αστυνομικοί, οι κοινωνικοί λειτουργοί και οι δικηγόροι. Τα πρώτα άρθρα που δημοσιεύτηκαν στην αρχική φάση της διερεύνησης της επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζονταν από δύο ψυχολογικές προσεγγίσεις: την κλινική και την κοινωνική. Η *κλινική* προσέγγιση επικεντρώθηκε στην εξέταση των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις επιπτώσεις της στην ψυχική υγεία ενώ η *κοινωνική* προσέγγιση επικεντρώθηκε στη σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του αποδέκτη των υπηρεσιών του. Φαίνεται, ωστόσο, ότι εξ αρχής η επαγγελματική εξουθένωση εξετάστηκε όχι τόσο ως ανταπόκριση του ατόμου στο στρες αλλά δόθηκε έμφαση στη διαπροσωπική φύση της, δηλαδή στις διαπροσωπικές συναλλαγές των εργαζομένων με τους αποδέκτες των υπηρεσιών ή της φροντίδας τους. Από τότε που δημοσιεύτηκαν τα πρώτα άρθρα, εκδηλώθηκε έντονο ενδιαφέρον για το ζήτημα, αλλά η αρχική βιβλιογραφία βασιζόταν σε περιγραφικά και όχι τόσο σε εμπειρικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό, η επαγγελματική εξουθένωση δε θεωρήθηκε

αρχικά ως σοβαρό επιστημονικό ζήτημα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80, όπου άρχισαν να διεξάγονται εκτεταμένες εμπειρικές έρευνες. Ιδιαίτερο επίκεντρο αυτών των ερευνών ήταν οι προσπάθειες για μέτρηση της έννοιας και η ανάπτυξη εργαλείων. Η κλίμακα που θεωρήθηκε πληρέστερη από ψυχομετρικής άποψης και συνεχίζει να χρησιμοποιείται ευρέως μέχρι και σήμερα ήταν το Maslach Burnout Inventory (MBI), που κατασκευάστηκε από τους Maslach και Jackson (1981).

Το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, επίσης, ασχολήθηκε με τη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης στα πλαίσια τόσο της κοινωνικής ψυχολογίας (Maslach, 1982) όσο και της οργανωτικής ψυχολογίας (Cherniss, 1980b, Golembiewski & Munzenrider, 1988), όπου είχε τονιστεί η σημασία του οργανωτικού περιβάλλοντος στην εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στην δεκαετία του 1990 η εξέταση της επαγγελματικής εξουθένωσης επεκτάθηκε και αφορά πλέον και άλλους τομείς επαγγελμάτων, όπως οι υπάλληλοι γραφείου, οι managers, οι στρατιωτικοί, τα άτομα που ασχολούνται με την τεχνολογία πληροφορικής (Maslach & Leiter, 1997). Γενικά, το έκδηλο ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο των διευθυντών προσωπικού και επιχειρησιακών συμβούλων διαφαίνεται έντονο μέχρι σήμερα και διεξάγεται σε νέα πια πλαίσια που βασίζονται στο εξελεγμένο και εμπλουτισμένο θεωρητικό και μεθοδολογικό υπόβαθρο.

3. Ορισμοί της επαγγελματικής εξουθένωσης

Κατά καιρούς διάφοροι ερευνητές χρησιμοποίησαν τον όρο ‘burnout’ για να περιγράψουν πολύ διαφορετικές έννοιες. Οι πιο χαρακτηριστικοί ορισμοί μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: 1) τους ορισμούς που περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση ως κατάσταση και 2) τους ορισμούς που την περιγράφουν ως δυναμική διαδικασία (Schaufeli & Buunk, 1996). Βέβαια, οι δύο κατηγορίες ορισμών δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες αλλά συμπληρωματικές.

3.1. Η επαγγελματική εξουθένωση ως κατάσταση

Ο πιο διαδεδομένος, ίσως, ορισμός, είναι αυτός των Maslach και Jackson (1986, σελ. 1): «Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και χαμηλής προσωπικής επίτευξης που μπορεί να προκύψει σε άτομα που απασχολούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών σε ανθρώπους.»

Ο παραπάνω ορισμός είναι ιδιαίτερα δημοφιλής για τον λόγο, κυρίως, ότι το πιο δημοφιλές ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς το Maslach Burnout Inventory περιλαμβάνει και τις τρεις διαστάσεις που επισημαίνονται στον ορισμό. Πιο αναλυτικά, οι τρεις διαστάσεις στις οποίες κατέληξαν η Maslach και οι συνεργάτες της (Maslach, Schaufeli & Jackson, 2001, Maslach & Jackson, 1986) μετά από σειρά ερευνών είναι οι εξής:

1. **Συναισθηματική εξάντληση:** Αποτελεί το κύριο συστατικό της επαγγελματικής εξουθένωσης και αντανakλά την στρεσογόνα διάσταση της. Η εξάντληση δεν είναι απλά κάτι που βιώνεται αλλά κατευθύνει και τις πράξεις του ατόμου κατά τρόπο που να απομακρύνει συναισθηματικά τον εαυτό του από την εργασία του, προφανώς για να αντιμετωπίσει μ’ αυτό τον τρόπο το φόρτο εργασίας. Όσον αφορά τον τομέα της προσφοράς υπηρεσιών σε ανθρώπους, η κατάσταση στην οποία οδηγείται το άτομο έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσφέρει πλέον συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του.
2. **Αποπροσωποποίηση:** Αναφέρεται στην προσπάθεια του ατόμου να κρατήσει σε ψυχολογική απόσταση τον εαυτό του από τους αποδέκτες των υπηρεσιών του (ή και συναδέλφους, προϊστάμενους, υφιστάμενους, εξωτερικούς συνεργάτες) αγνοώντας ενεργά τις ιδιότητες που τους κάνουν μοναδικούς. Το άτομο, έτσι, θεωρεί ότι μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τις απαιτήσεις τους όταν τους θεωρεί απρόσωπα αντικείμενα. Πέρα από τον τομέα των

ανθρώπων υπηρεσιών, τα άτομα χρησιμοποιούν την αποστασιοποίηση αναπτύσσοντας αρνητική και πολλές φορές κυνική συμπεριφορά προς τους άλλους όταν αισθάνονται εξαντλημένοι ή αποθαρρυνμένοι.

3. **Χαμηλή προσωπική επίτευξη:** Αναφέρεται στην τάση του ατόμου να αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό του, κυρίως σε σχέση με τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και γενικά να διακατέχεται από συναισθήματα δυστυχίας, χαμηλής αυτοεκτίμησης και δυσαρέσκειας όσον αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Οι Pines και Aronson (1988) παρουσιάζουν έναν πιο ευρύ ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης, ο οποίος περιλαμβάνει και σωματικά συμπτώματα και επιπλέον δεν περιορίζεται μόνο στα επαγγέλματα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών. Περιγράφουν, συγκεκριμένα, την επαγγελματική εξουθένωση ως:

«Μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προέρχεται από την μακροχρόνια εμπλοκή των ατόμων σε καταστάσεις συναισθηματικά απαιτητικές» (σελ. 9).

Η **σωματική εξάντληση** χαρακτηρίζεται από μειωμένη ενεργητικότητα, χρόνια κόπωση, αδυναμία αλλά και διαμαρτυρίες για σωματικά και ψυχοσωματικά προβλήματα. Η **συναισθηματική εξάντληση** περιλαμβάνει αισθήματα ανικανότητας και απελπισίας. Τέλος, η **πνευματική εξάντληση** αναφέρεται στην ανάπτυξη αρνητικών στάσεων προς τον ίδιο τον εαυτό, την εργασία και γενικά τη ζωή. Εφόσον οι υπερβολικές συναισθηματικές απαιτήσεις δεν αφορούν μόνο τον τομέα παροχής υπηρεσιών σε ανθρώπους, η επαγγελματική εξουθένωση, σύμφωνα με τον ορισμό του Pines, μπορεί να προκύψει γενικά στον εργασιακό χώρο αλλά και σε άλλα πλαίσια όπως η αγάπη, ο γάμος ακόμα και η πολιτική.

Τέλος, ένας λιγότερο γνωστός ορισμός προτάθηκε από τον Brill (1984, σελ. 15):

«Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μία δυσλειτουργική κατάσταση, η οποία είναι σχετική με την εργασία, χαρακτηρίζεται από δυσφορία, επηρεάζεται από τις προσδοκίες του ατόμου, εκδηλώνεται σε άτομα χωρίς κάποια σοβαρή ψυχοπαθολογία και η οποία κατάσταση 1) παρουσιάστηκε για κάποιο διάστημα σε αρκετά υψηλά επίπεδα και 2) δεν μπορεί να επανέλθει στα προηγούμενα επίπεδα χωρίς εξωτερική βοήθεια ή κάποια διευθέτηση στο περιβάλλον».

Σύμφωνα μ' αυτόν τον ορισμό, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να εμφανιστεί σε όλους τους τύπους επαγγελμάτων αλλά όχι εκτός των πλαισίων του εργασιακού χώρου. Ακόμη, εξαιρούνται από το σύνδρομο τα άτομα με αναπηρία όπως και αυτά που πάσχουν από ψυχικές ασθένειες. Τέλος, τα άτομα που είτε παρουσιάζουν μία προσωρινή κάμψη στην απόδοσή τους είτε μπορούν να επανακάμψουν από μόνα τους δεν θεωρείται ότι υποφέρουν από επαγγελματική εξουθένωση.

Αν και οι τρεις παραπάνω ορισμοί χαρακτηρίζονται από κάποιες διαφοροποιήσεις, φαίνεται να εμφανίζουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά (Schaufeli & Buunk, 1996):

- 1) Παρατηρείται η επικράτηση συμπτωμάτων δυσφορίας όπως πνευματική ή συναισθηματική εξάντληση, κούραση και κατάθλιψη.
- 2) Δίνεται περισσότερο έμφαση στα ψυχικά συμπτώματα και στη συμπεριφορά και όχι τόσο στα σωματικά.
- 3) Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης σχετίζονται με την εργασία.
- 4) Τα συμπτώματα αφορούν «φυσιολογικά» άτομα που δεν πάσχουν από οποιαδήποτε ψυχοπαθολογική ασθένεια.
- 5) Η μειωμένη αποτελεσματικότητα και επαγγελματική απόδοση οφείλεται στην αρνητική στάση και συμπεριφορά και όχι στην ανικανότητα του ατόμου.

3.2. Η επαγγελματική εξουθένωση ως δυναμική διαδικασία

Ο Cherniss (1980β) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που περιέγραψε την επαγγελματική εξουθένωση ως διαδικασία: «Η επαγγελματική εξουθένωση αναφέρεται σε μία διαδικασία κατά την οποία οι στάσεις και η συμπεριφορά του εργαζόμενου μεταβάλλονται προς αρνητική κατεύθυνση, ως αποτέλεσμα των εντάσεων που προκύπτουν στην εργασία» (σελ. 5). Πιο συγκεκριμένα: «Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει κάποια ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των συγκινησιακών αποθεμάτων του ατόμου προκειμένου να προσαρμοστεί στις υπερβολικές απαιτήσεις της εργασίας (στρες). Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στη βραχυχρόνια

συναισθηματική ένταση, κούραση και εξάντληση (ένταση, υπερκόπωση). Το τρίτο στάδιο αποτελείται από έναν αριθμό αλλαγών στη στάση και τη συμπεριφορά, όπως η τάση των εργαζομένων να μεταχειρίζονται τους πελάτες κατά τρόπο αδιάφορο και μηχανικό ή με κουνική προδιάθεση, για την εξυπηρέτηση των δικών τους αναγκών (αμυντική αντιμετώπιση)» (Cherniss, 1980α σελ. 17).

Έτσι, εδώ θεωρείται ότι οι υπερβολικές απαιτήσεις της εργασίας αποτελούν το βασικό αίτιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία συνοδεύεται από αμυντική στρατηγική αντιμετώπισης και χαρακτηρίζεται από αποφυγή του προβλήματος και αποστασιοποίηση.

Άλλοι ορισμοί έδωσαν έμφαση στη σταδιακή ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για παράδειγμα, οι Edelwich και Brodsky (1980) περιέγραψαν τη διαδικασία ως «προοδευτική μείωση ιδεαλισμού, ενεργητικότητας και στόχων που βιώνεται από εργαζόμενους στον τομέα παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, ως αποτέλεσμα των συνθηκών εργασίας τους» (σελ. 14). Επιπλέον, ο Etzion (1987) αναφέρει ότι: «Η συνεχής, δύσκολα αναγνωρίσιμη ασυμφωνία μεταξύ προσωπικών και περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών αποτελεί την πηγή μιας αργά εξελισσόμενης διαδικασίας ψυχολογικής εξάντλησης. Σε αντίθεση με άλλα στρεσογόνα φαινόμενα, οι στρεσογόνοι παράγοντες αυτής της ασυμφωνίας δεν προκαλούν ανησυχία και σπάνια καταβάλλεται προσπάθεια για αντιμετώπισή τους. Έτσι, η διαδικασία της εξάντλησης μπορεί να συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να έχει καταπολεμηθεί» (σελ. 16-17).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Etzion, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί αργά αναπτυσσόμενη διαδικασία που εμφανίζεται χωρίς προειδοποίηση και χωρίς να αναγνωρίζονται τα αίτια. Ξαφνικά, το άτομο αισθάνεται εξαντλημένο και δεν μπορεί να συνδυάσει αυτή τη δυσβάσταχτη εμπειρία με κάποιο στρεσογόνο γεγονός.

Συμπεραίνοντας, οι περισσότεροι ορισμοί που αφορούν στην διαδικασία της εκδήλωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης, συμφωνούν στο ότι η εξουθένωση προκύπτει αρχικά από στρες, το οποίο εκδηλώνεται λόγω της ασυμφωνίας μεταξύ των προσδοκιών του ατόμου, από τη μία, και από την σκληρή πραγματικότητα της καθημερινής εργασιακής ζωής, από την άλλη. Σταδιακά, το άτομο αρχίζει να αισθάνεται συναισθηματικά άδειο και αρχίζει να αλλάζει τη στάση του απέναντι στην εργασία και τους συνεργάτες του, διαδικασία που οδηγεί τελικά στην επαγγελματική εξουθένωση. Στους περισσότερους ορισμούς, θεωρείται πολύ σημαντικός για την

ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα άτομα το στρες.

3.3. Διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης από άλλες σχετικές έννοιες

Υπάρχει αρκετή συζήτηση στη βιβλιογραφία για το κατά πόσο η επαγγελματική εξουθένωση διαφοροποιείται από άλλες σχετικές έννοιες και κυρίως το εργασιακό στρες, την επαγγελματική ικανοποίηση, το σύνδρομο της χρόνιας κόπωσης και την κατάθλιψη. Παρακάτω, επιχειρείται να αποσαφηνιστεί η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης αντιπαραβαλλόμενη με τις συγγενείς της έννοιες.

Αρχικά, κατά την κατασκευή του MBI βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ της εξουθένωσης και της κατάθλιψης (Maslach & Jackson, 1986), κυρίως με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης. Στη συνέχεια, διάφορες έρευνες (Bakker και συν., 2000; Leiter & Dump, 1994) που ασχολήθηκαν με τη διάκριση των δύο εννοιών οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η εξουθένωση αποτελεί πρόβλημα που προκύπτει κυρίως σε εργασιακά πλαίσια, σε αντίθεση με την κατάθλιψη που τείνει να διαποτίζει κάθε τομέα της ζωής του ανθρώπου. Υποστηρίζεται, ακόμα, ότι είναι πιθανόν ένα άτομο να υποφέρει από σοβαρής μορφής κατάθλιψη αλλά ταυτόχρονα να μην εκδηλώνει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Iacovides και συν., 1999). Ωστόσο, τα άτομα που έχουν την τάση για κατάθλιψη φαίνεται να είναι πιο επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach και συν., 2001) και επιπλέον σε σοβαρές περιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης τα συμπτώματα της κατάθλιψης και της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται να παρουσιάζουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά (Iacovides και συν., 2003).

Όσον αφορά τη διάκριση μεταξύ εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης, πολυάριθμες έρευνες έχουν δείξει να υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών (κυμαίνεται από 0.4 μέχρι 0.52) (Belicki & Woolcott, 1996, Maslach & Jackson, 1986, Prosser και συν., 1997). Αν και η συσχέτιση δεν είναι πολύ υψηλή για να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι έννοιες ταυτίζονται, είναι ξεκάθαρο ότι υπάρχει σχέση μεταξύ τους. Η ακριβής φύση αυτής της σχέσης χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση. Ο Spector (1997) διακρίνει τις δύο έννοιες ως εξής: «Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί στάση προς την εργασία ενώ η

επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί περισσότερο συναισθηματική ανταπόκριση προς την εργασία» (σελ. 65). Παραμένει, ωστόσο, αδιευκρίνιστο το ερώτημα εάν η εξουθένωση προκαλεί την επαγγελματική δυσαρέσκεια των ατόμων ή αντίθετα αν η μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να προκαλέσει και εξουθένωση. Εναλλακτικά, μπορεί τόσο η επαγγελματική εξουθένωση όσο και η ικανοποίηση να προκαλούνται από κάποιον άλλο παράγοντα, όπως οι δυσμενείς εργασιακές συνθήκες (Maslach και συν., 2001).

Συχνά, η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ως μία μορφή επαγγελματικού άγχους. Στην πραγματικότητα, πολλοί ερευνητές θεωρούν το στρες ως τον κυριότερο σχετικό παράγοντα με την επαγγελματική εξουθένωση αφού έχειδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα στρες τείνουν να εμφανίζουν τα κυριότερα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης (Chang et al., 2000, Maslach & Jackson, 1986). Το στρες αναφέρεται σε μία προσωρινή διαδικασία προσαρμογής που συνοδεύεται από ψυχικά και σωματικά συμπτώματα ενώ η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ως το τελικό στάδιο της κατάρρευσης κατά τη διαδικασία προσαρμογής που οφείλεται στη χρόνια ύπαρξη επαγγελματικού στρες (Brill, 1984). Μία άλλη διαφορά έγκειται στο ότι η επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει την ανάπτυξη αρνητικών στάσεων και συμπεριφορών προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών, την εργασία και τον οργανισμό, ενώ το εργασιακό στρες δε συνοδεύεται απαραίτητα από τέτοιου είδους συμπεριφορές (Maslach, 1993). Έτσι, ενώ η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί βασικό στοιχείο του επαγγελματικού άγχους και το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης επίσης εμφανίζεται συχνά στις διάφορες θεωρήσεις του άγχους, δεν μπορεί να ειπωθεί το ίδιο και για την αποπροσωποποίηση, που όπως φαίνεται αποτελεί ιδιαίτερο στοιχείο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακόμη, έχει υποστηριχθεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να βιώνουν στρες ενώ η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί βίωμα κυρίως των ατόμων που εισέρχονται στην εργασία τους με ενθουσιασμό, υψηλούς στόχους και προσδοκίες (Pines, 1993).

Τα τελευταία χρόνια γίνεται λόγος για το σύνδρομο της χρόνιας κόπωσης (Chronic Fatigue Syndrome), που χαρακτηρίζεται από συμπτώματα σωματικής και ψυχικής εξάντλησης. Σε αντίθεση με την επαγγελματική εξουθένωση που τα συμπτώματα της είναι περισσότερο ψυχικά, τα συμπτώματα του ΣΧΚ είναι πιο διεισδυτικά και επικρατούν κυρίως τα σωματικά (Schaufeli & Buunk, 1996). Από την άλλη, η επαγγελματική εξουθένωση έχει άμεση σχέση με την εργασία ενώ τα αίτια

του ΣΧΚ δεν είναι εξακριβωμένα (Schaufeli & Buunk, op. cit.). Κι εδώ, ενώ η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης φαίνεται να αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό και των δύο εννοιών, η αποπροσωποποίηση αποτελεί μοναδικό χαρακτηριστικό της επαγγελματικής εξουθένωσης.

4. Θεωρητικές προσεγγίσεις για την ερμηνεία του φαινομένου

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρητικές προσεγγίσεις που αποσκοπούν στην ερμηνεία και την κατανόηση του φαινομένου, μερικές από τις οποίες επιβεβαιώνονται και από εμπειρικές έρευνες (Schaufeli & Buunk, 1996). Εντούτοις, παρόλες τις προσπάθειες υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει ακόμα κάποιο ολοκληρωμένο θεωρητικό υπόβαθρο, ίσως για τον λόγο ότι δεν υφίσταται μία γενική και έγκυρη θεωρία ερμηνείας του σύνθετου αυτού φαινομένου (Schaufeli & Enzmann, 1998). Συγκεκριμένα, μπορούν να διακριθούν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις: α) οι ατομικές προσεγγίσεις, β) οι διαπροσωπικές προσεγγίσεις και γ) οργανωτικές προσεγγίσεις.

4.1. Ατομικές προσεγγίσεις

Οι ατομικές προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στο ρόλο των ενδοπροσωπικών διαδικασιών στην ανάπτυξη του φαινομένου αλλά οι περισσότερες από τις οποίες περιγράφονται παρακάτω δεν έχουν επιβεβαιωθεί εμπειρικά. Σκοπός των συγκεκριμένων προσεγγίσεων είναι να αναλύσουν την επαγγελματική εξουθένωση από διάφορες όψεις της ψυχολογίας όπως: ψυχοδυναμική θεωρία, γνωστική ψυχολογία, θεωρία μάθησης, θεωρία διατήρησης αποθεμάτων και θεωρία δράσης.

4.1.1. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω αποτυχίας προσέγγισης του ιδανικού εαυτού.

Σύμφωνα με τον Freudenberg (1980) δημιουργείται επαγγελματική εξουθένωση όταν τα άτομα, ιδεαλιστικά, πιστεύουν ότι είναι χαρισματικά, δυναμικά, ακούραστα και υπερβολικά ικανά. Ως αποτέλεσμα, χάνουν εντελώς την επαφή με τον πραγματικό τους εαυτό. Σε μία απεγνωσμένη προσπάθεια να προσεγγίσουν τον ιδανικό εαυτό, χρησιμοποιούν λανθασμένες στρατηγικές, οι οποίες εξαντλούν περαιτέρω τα συναισθηματικά τους αποθέματα.

4.1.2. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω προοδευτικής απογοήτευσης

Το βασικό αξίωμα των Edelwich & Brodsky (1980) αναφέρει ότι οι αρχικές, ιδεαλιστικές προσδοκίες του ατόμου διαψεύδονται από την καθημερινή πραγματικότητα. Υποστηρίζουν ότι οι υψηλές βλέψεις είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν λόγω διαφόρων παραγόντων στον εργασιακό χώρο, όπως η έλλειψη κριτηρίων για μέτρηση των ικανοτήτων, οι χαμηλοί μισθοί, η μη

ικανοποιητική υποστήριξη από τον οργανισμό και οι μειωμένες προοπτικές για ανέλιξη. Έτσι, μία σταδιακή διαδικασία επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να χαρακτηρίζεται από τέσσερα στάδια: α) τον ενθουσιασμό, β) την αδράνεια, γ) τη διάψευση και δ) την απάθεια.

4.1.3. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω ναρκισιστικού συνδρόμου

Σύμφωνα με τον Fischer (1983), τα άτομα που έχουν εξιδανικεύσει το επάγγελμά τους και τελικά απογοητεύονται μπορούν είτε να μειώσουν τις υπερβολικά ιδεαλιστικές απαιτήσεις τους είτε να εγκαταλείψουν τις προσπάθειες. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που οδηγούνται σε επαγγελματική εξουθένωση δεν αποδέχονται καμία από τις δύο επιλογές. Αντί γι' αυτές τις επιλογές ή την αναζήτηση νέου επαγγέλματος, διπλασιάζουν το μέγεθος των προσπαθειών τους, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους μη ρεαλιστικούς στόχους. Υποκινούνται από το φόβο μήπως εγκαταλείψουν τη ναρκισιστική τους «ψευδαίσθηση μεγαλοπρέπειας», δηλαδή το να είναι ξεχωριστοί και ανώτεροι. Έτσι, όταν το άτομο έχει να επιλέξει μεταξύ της ψευδαίσθησης της μεγαλοπρέπειας και της εξάντλησης των αποθεμάτων του τείνει προς το δεύτερο.

4.1.4. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω λανθασμένων προσδοκιών

Από την οπτική της θεωρίας μάθησης, η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει από λανθασμένες προσδοκίες σε σχέση με α) τις ενισχύσεις, β) τα αποτελέσματα και γ) την αποτελεσματικότητα (Meier, 1983). Οι προσδοκίες που αφορούν την *ενίσχυση* περιγράφουν το κατά πόσον τα αποτελέσματα στην εργασία συναντούν τους στόχους του ατόμου. Οι προσδοκίες *αποτελέσματος* αναφέρονται σε συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τέλος, η προσδοκία *αποτελεσματικότητας* αναφέρεται στην προσωπική ικανότητα για εκτέλεση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Εάν δεν επιτυγχάνονται αυτές οι προσδοκίες τότε μπορεί να αναπτυχθεί επαγγελματική εξουθένωση.

4.1.5. Επαγγελματική εξουθένωση λόγω εξάντλησης των αποθεμάτων

Σύμφωνα με τη θεωρία διατήρησης των αποθεμάτων, το στρες προκύπτει: 1) όταν απειλούνται τα αποθέματα του ατόμου (π.χ. μελλοντική επαγγελματική ανασφάλεια, αβεβαιότητα ρόλων), 2) όταν χάνονται τα αποθέματα (ανεργία) ή 3) όταν το άτομο επενδύει σε αποθέματα χωρίς κάποιο αντάλλαγμα (αποτυχία για προαγωγή παρά τη σκληρή προσπάθεια) (Hobfoll & Freedy, 1993). Ο όρος αποθέματα αφορά αντικείμενα (σπίτι, εργαλεία), συνθήκες (υποστηρικτικό κοινωνικό δίκτυο, επαγγελματική σταθερότητα), προσωπικά χαρακτηριστικά (κοινωνικές δεξιότητες, αυτοεκτίμηση) αλλά και δύναμη (χρήματα). Σύμφωνα με τους Hobfoll και Freedy, η εξουθένωση είναι πιο πιθανόν να προκύψει όταν τα αποθέματα εξαντλούνται παρά όταν τα αποθέματα τελικά δεν αποκτούνται. Όταν τα αποθέματα απειλούνται, τα άτομα τείνουν να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους για αντιμετώπιση της κατάστασης, προκειμένου είτε να επανακτήσουν τα αποθέματά τους είτε να προλάβουν τις απώλειες. Απ' αυτή την οπτική, η εξουθένωση- απώλεια αποθεμάτων- μπορεί να θεωρηθεί το τελευταίο τμήμα που καταβάλλεται στην προσπάθεια του ατόμου να επανακτήσει τα αποθέματά του είτε να προλάβει την απώλειά τους.

4.1.6. Εξουθένωση λόγω ανισορροπίας μεταξύ συνειδητών και ασυνείδητων λειτουργιών

Η Garden (1991), στην προσπάθεια της για ερμηνεία του φαινομένου, εφάρμοσε τη ψυχοδυναμική θεωρία του Carl Gustav Jung. Σύμφωνα με τον Jung υπάρχουν δύο αντίθετοι τύποι προσωπικότητας: οι «συναισθηματικοί τύποι», οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ευαισθησία και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και οι «σκεπτόμενοι τύποι», που είναι πιο σκληροί, φιλόδοξοι και τείνουν να παραμελούν τους άλλους. Οι δύο τύποι, στην πραγματικότητα εμφανίζονται ταυτόχρονα στο κάθε άτομο, αλλά μία από αυτές τις λειτουργίες συνήθως προτιμάται κι έτσι αποτελεί συνειδητή λειτουργία. Η άλλη αντίθετη λειτουργία παραμένει ασυνείδητη. Σύμφωνα με εμπειρικά στοιχεία η Garden (1991) κατέληξε σε τρεις ψυχοδυναμικές αρχές: 1) Η εξουθένωση συνοδεύεται από μείωση στα χαρακτηριστικά που κανονικά συνοδεύουν τον κάθε τύπο προσωπικότητας, 2) Οι αντίθετοι τύποι διαφέρουν μόνο όταν η εξουθένωση βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και 3) Οι συναισθηματικές απαιτήσεις δημιουργούν εξουθένωση στους «συναισθηματικούς τύπους» και οι πνευματικές απαιτήσεις σχετίζονται με την εξουθένωση των «σκεπτόμενων τύπων». Σε όρους της

θεωρίας του Jung, εάν η ψυχή στερείται ενέργειας (π.χ. όταν το άτομο βιώνει στρες) η κυρίαρχη συνειδητή λειτουργία μεταφέρεται στο ασυνείδητο και εμφανίζεται η αντίθετη καταστέλλόμενη λειτουργία. Για παράδειγμα, η συναισθηματική λειτουργία κρύβεται στο ασυνείδητο και παρεμποδίζει το συναισθηματικό άτομο να σχετίζεται με άλλους με το συνηθισμένο ενδιαφέρον. Ταυτόχρονα, η μέχρι εκείνη τη στιγμή καταπιεζόμενη «σκεπτόμενη» λειτουργία μπορεί να εμφανιστεί με αρνητικό τρόπο (π.χ. αποπροσωποποίηση). Αυτή, όμως, η διαδικασία απαιτεί κατανάλωση ενέργειας, η οποία εξαντλεί περαιτέρω τα αποθέματα του ατόμου και αναπτύσσεται έτσι ένας φαύλος κύκλος. Επιπλέον, η υπερεξάρτηση σε μία ψυχολογική λειτουργία αυξάνει την πιθανότητα εξάντλησης της ασυνείδητης. Έτσι, η εξουθένωση εκτός από το γεγονός ότι αναπτύσσεται διαφορετικά στους δύο τύπους προσωπικότητας μπορεί, επίσης, να προκύψει από την απώλεια της χρήσης των συνειδητών λειτουργιών του ατόμου.

4.1.7. Εξουθένωση λόγω διατάραξης της διαδικασίας των ενεργειών του ατόμου

Σύμφωνα με την γερμανική action theory, ο Burisch (1993) θεωρεί ως βασικά σημεία της ανάλυσης διάφορες φάσεις των δράσεων του ατόμου (action episodes). Προκειμένου να προσεγγίσει ένα στόχο, το άτομο εμπλέκεται σε κάποιες ενέργειες. Όταν λαμβάνονται τα απαραίτητα γνωστικά και συμπεριφορικά βήματα και ο στόχος επιτυγχάνεται, τότε το κίνητρο ικανοποιείται. Σ' αυτή την περίπτωση, το action episode θεωρείται ότι ολοκληρώθηκε ικανοποιητικά. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Burisch, τα action episodes μπορεί να διαταραχθούν με τρεις τρόπους: 1) ένα εμπόδιο να «μπλοκάρει» την επίτευξη του στόχου, 2) ο στόχος να επιτευχθεί μόνο με απροσδόκητα μεγάλες επιπρόσθετες προσπάθειες, 3) ο στόχος να επιτευχθεί αλλά οι αμοιβές να μην είναι οι προσδοκώμενες. Έτσι, μπορεί να συμβούν μη αναμενόμενες αρνητικές επιδράσεις. Η διατάραξη των διαφόρων ενεργειών οδηγεί σε «στρες πρώτου βαθμού», το οποίο μπορεί να εξελιχθεί σε «στρες β' βαθμού» όταν οι προσπάθειες για αντιμετώπιση της κατάστασης αποτυγχάνουν επανειλημμένα. Η αντιμετώπιση του στρες β' βαθμού μπορεί να αποβεί επιτυχής και να οδηγήσει σε προσωπική ανάπτυξη. Από την άλλη όταν η προσπάθεια για αντιμετώπιση αποτυγχάνει, το άτομο οδηγείται σε εξουθένωση.

4.1.8. Εξουθένωση λόγω αποτυχημένης προσπάθειας για αναζήτηση νοήματος

Βασιζόμενη στην υπαρξιακή ψυχολογία, η Pines (1993) ανέπτυξε την προσέγγισή της βασιζόμενη στη θεωρία υποκίνησης και έδωσε έμφαση στην ανάγκη του ατόμου να αποδίδει νόημα και σημασία στην εργασία του. Το μοντέλο αυτό, ωστόσο, δεν έχει εξεταστεί εμπειρικά. Η βασική υπόθεση του μοντέλου είναι ότι μόνο τα άτομα με υψηλά κίνητρα οδηγούνται σε εξουθένωση. Η εξουθένωση αποτελεί το τελικό αποτέλεσμα μιας σταδιακά εξελισσόμενης διαδικασίας στην προσπάθεια για αναζήτηση κάποιου υπαρκτού νοήματος από την εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί να οδηγούνται σε εξουθένωση όταν οι εμπειρίες τους στην εργασία δεν συμπίπτουν με τις προθέσεις και τις προσδοκίες τους. Η επίτευξη, όμως αυτού του ταιριάσματος εξαρτάται από το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να είναι είτε υποστηρικτικό είτε στρεσογόνο.

4.2. Διαπροσωπικές προσεγγίσεις

Οι τρεις διαπροσωπικές προσεγγίσεις που παρουσιάζονται, επικεντρώνονται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους και τη σημασία που μπορεί να καταλαμβάνουν οι αλληλεπιδράσεις αυτές στην ανάπτυξη εξουθένωσης.

4.2.1. Εξουθένωση λόγω έλλειψης κοινωνικής δεξιότητας

Η προσέγγιση αυτή υποθέτει ότι η εξουθένωση συσχετίζεται αρνητικά με την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα του ατόμου στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του (Harrison, 1983). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει κάποιες ομοιότητες με το μοντέλο αναζήτησης νοήματος, με τη διαφορά ότι αναφέρεται σε κοινωνικές δεξιότητες και όχι σε στόχους και προσδοκίες. Σύμφωνα με τον Harrison, οι κοινωνικές δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να αλληλεπιδρά αλλά και να επηρεάζει το κοινωνικό του περιβάλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το κίνητρο του ανθρώπου για προσφορά βοήθειας, το οποίο όμως δεν είναι πάντα αρκετό για την επίτευξη των στόχων του. Χρειάζονται, επιπλέον, οι κατάλληλες συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. ξεκάθαροι και εφικτοί στόχοι) αλλά και κάποια ατομικά χαρακτηριστικά (π.χ. δεξιότητες). Ωστόσο, υπάρχει περίπτωση να προκύψουν κάποια εμπόδια που μπορεί να καταστήσουν τις προσπάθειες του ατόμου ανεπιτυχείς και να οδηγηθεί έτσι σε εξουθένωση. Με λίγα λόγια, η ασυμφωνία

μεταξύ των προθέσεων του ατόμου και της πραγματικότητας μειώνει την πιθανότητα για επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων κι έτσι καλλιεργείται η εξουθένωση.

4.2.2. Εξουθένωση λόγω αντίδρασης σε καθήκοντα συναισθηματικά απαιτητικά

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εξουθένωση προκύπτει από τις σχέσεις των εργαζομένων με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, οι οποίες είναι συναισθηματικά απαιτητικές (Maslach, 1982). Η επαγγελματική εξουθένωση, έτσι, αποτελείται από τρεις διαστάσεις που συνυπάρχουν σε ένα βαθμό. Σχετικά με τη σειρά εμφάνισης της κάθε διάστασης, οι Maslach και συνεργάτες (2001) υποστηρίζουν ότι προηγείται χρονικά η **συναισθηματική εξάντληση** λόγω της φύσης της εργασίας και ακολουθεί η **αποπροσωποποίηση** (αποστασιοποίηση, κυνική αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών) ως αμυντική στρατηγική αντιμετώπισής της. Η συνειδητοποίηση όμως αυτού του κυνισμού και η αίσθηση της αναποτελεσματικότητας στις σχέσεις με τους αποδέκτες, οδηγεί στο αίσθημα της **αποτυχίας**. Επιπλέον, είναι δύσκολο να έχει κάποιος το αίσθημα της επιτυχίας όταν αισθάνεται εξαντλημένος ή όταν διακατέχεται από αισθήματα κυνισμού απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Cordes, Dougherty & Blum (1997). Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις η αίσθηση αποτυχίας φαίνεται να αναπτύσσεται παράλληλα με τις άλλες δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και όχι να προκύπτει ως συνέπεια από αυτές (Leiter, 1993). Προσθέτοντας, ο Leiter (1993) αναφέρει ότι η χαμηλή προσωπική επίτευξη φαίνεται να προκύπτει κυρίως από την έλλειψη σχετικών αμοιβών και αναγνώρισης ενώ η εξάντληση και ο κυνισμός δημιουργούνται από την παρουσία φόρτου εργασίας και διαπροσωπικών συγκρούσεων.

4.2.3. Εξουθένωση λόγω έλλειψης αμοιβαιότητας

Οι Buunk και Schaufeli (1993), υιοθετώντας τον ορισμό της Maslach σχετικά με τη σχέση των εργαζομένων με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, αναφέρουν ότι οι πρώτοι αναμένουν κάποιες ανταμοιβές από τους δεύτερους για την προσπάθειά τους. Για παράδειγμα, περιμένουν να δουν κάποια βελτίωση ή έστω κάποια πραγματική προσπάθεια από μέρους τους. Ωστόσο, αυτές οι προσδοκίες σπάνια εκπληρώνονται λόγω του ότι οι αποδέκτες σπάνια βελτιώνονται από τα χρόνια προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Έτσι, είναι πιθανόν να αναπτυχθεί έλλειψη αμοιβαιότητας, όπου οι παρέχοντες βοήθεια αισθάνονται ότι δίνουν περισσότερα από

αυτά που εισπράττουν. Η έλλειψη αμοιβαιότητας εξαντλεί τα συναισθηματικά αποθέματα των εργαζομένων και οδηγούνται σε συναισθηματική εξάντληση, αργότερα σε αποπροσωπότητα και έπειτα σε χαμηλή προσωπική επίτευξη. Το μοντέλο αυτό μπορεί να προσαρμοστεί και γενικότερα στον εργασιακό χώρο. Ο Schaufeli και συν. (1996β) υποστηρίζουν ότι η εξουθένωση μπορεί να προκύψει και από έλλειψη αμοιβαιότητας σε οργανωτικά πλαίσια, λόγω παραβίασης του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με τη φύση της συναλλαγής τους με τον οργανισμό (Rousseau & Parkes, 1993). Ο καθένας αναμένει κάποια αποτελέσματα από τον οργανισμό, τα οποία θεωρεί σημαντικά για τις δικές του προσπάθειες και επενδύσεις. Στη σημερινή εποχή, αναμένεται οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν ολόένα και περισσότερα σε όρους προσπάθειας, χρόνου, δεξιοτήτων και ευελιξίας, ενώ εισπράττουν λιγότερα σε όρους, για παράδειγμα, ευκαιριών για ανέλιξη και επαγγελματικής ασφάλειας. Όταν παραβιάζεται το ψυχολογικό συμβόλαιο γιατί η εμπειρία δεν συμπίπτει με τις προσδοκίες, η σχέση αμοιβαιότητας διαταράσσεται και μπορεί να προκληθεί εξουθένωση.

4.3. Οργανωτικές προσεγγίσεις

Οι οργανωτικές προσεγγίσεις ερμηνεύουν το σύνδρομο σε όρους αρνητικής οργανωτικής συμπεριφοράς, η οποία επηρεάζει όχι μόνο το άτομο αλλά το σύνολο του οργανισμού.

4.3.1. Εξουθένωση λόγω «σοκ πραγματικότητας»

Ο Cherniss (1980α), υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου αλληλεπιδρούν με τα χαρακτηριστικά του ατόμου κι έτσι μπορεί να προκύψουν κάποιοι στρεσογόνοι παράγοντες. Η δημιουργία εξουθένωσης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τους στρεσογόνους αυτούς παράγοντες και προτείνει την ενεργητική αντιμετώπιση του προβλήματος παρά την αμυντική. Κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου μπορεί να είναι: η απουσία καθοδήγησης για τους νεοεισερχόμενους, ο υψηλός φόρτος εργασίας, το χαμηλό επίπεδο αυτονομίας, η κοινωνική απομόνωση, η αναποτελεσματική ηγεσία, η ασυμφωνία μεταξύ οργανωτικών στόχων και προσωπικών αξιών, η μειωμένη ενθάρρυνση. Σύμφωνα με τον Cherniss, οι

κυριότερες πηγές στρες που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση του ατόμου με το εργασιακό περιβάλλον είναι οι εξής: α) η αβεβαιότητα και οι αμφιβολίες για την ικανότητα του ατόμου, β) τα προβλήματα με τους αποδέκτες των υπηρεσιών, γ) οι παρεμβάσεις στην αυτονομία του εργαζόμενου, δ) η έλλειψη προκλήσεων και ικανοποίησης και ε) η έλλειψη συλλογικότητας.

4.3.2. Εξουθένωση ως επίπονη διαδικασία

Ο Golembiewski και οι συνεργάτες του (1988) θεωρούν την εξουθένωση ως επίπονη διαδικασία που αναπτύσσεται σταδιακά σε οκτώ φάσεις και μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και αρνητικές επιδράσεις στη σωματική υγεία των εργαζομένων. Συμφωνεί, γενικά, με τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου που προτείνονται από την Maslach αλλά διαφωνεί με τη διαδοχική τους σειρά. Θεωρεί ότι η εξουθένωση προκύπτει αρχικά από αποπροσωποποίηση, ακολουθούν αισθήματα χαμηλής προσωπικής επίτευξης και από αυτή την αίσθηση ανικανότητας προκύπτει η συναισθηματική εξάντληση.

4.3.3. Εξουθένωση λόγω μη υγιούς οργανωτικού περιβάλλοντος

Πιστεύεται, γενικά, ότι η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και του είδους της εργασίας μπορεί να επηρεάζουν την υγεία του εργαζόμενου και να του προκαλούν στρες. Με αυτή τη λογική οι Cox, Kuk και Leiter (1993) υπέθεσαν ότι η ποιότητα του οργανισμού σχετίζεται με το επίπεδο εξουθένωσης των εργαζομένων. Υποστηρίζουν, ότι η υγεία ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο καλά λειτουργούν τα ψυχο-κοινωνικά του υποσυστήματα αλλά και από τη συνοχή, η οποία τα χαρακτηρίζει. Πιο συγκεκριμένα, διέκριναν τρία ψυχο-κοινωνικά υποσυστήματα: 1) Το περιβάλλον που είναι σχετικό με τα καθήκοντα, 2) το περιβάλλον που αφορά την επίλυση προβλημάτων και το περιβάλλον που αφορά την ανάπτυξη. Όταν τα περιβάλλοντα αυτά λειτουργούν με υγιή τρόπο τότε μπορεί να μειωθούν οι πιθανότητες για ανάπτυξη εξουθένωσης.

4.3.4. Εξουθένωση λόγω ασυμφωνίας μεταξύ ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος

Οι Maslach και Leiter (1997) επέκτειναν το αρχικό τους μοντέλο με τρεις τρόπους. Πρώτον, θεωρούν ότι το φαινόμενο δεν αφορά πια μόνο επαγγέλματα που έχουν να κάνουν με την προσφορά υπηρεσιών σε ανθρώπους. Θεωρούν ότι η

εξουθένωση προκύπτει από μία κατάσταση χρόνιας ανισορροπίας, κατά την οποία οι απαιτήσεις της εργασίας είναι περισσότερες από αυτά που μπορεί να προσφέρει ο εργαζόμενος και γενικά η εργασία του παρέχει λιγότερα από αυτά που έχει ανάγκη. Η συναισθηματική φόρτιση από την εργασία με ανθρώπους, που θεωρήθηκε ως η κύρια αιτία εξουθένωσης στο προηγούμενο μοντέλο, θεωρείται τώρα ως μία όψη της ασυμφωνίας μεταξύ ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος. Δεύτερον, οι τρεις διαστάσεις ορίζονται τώρα πιο γενικά: η εξάντληση αναφέρεται στο αίσθημα κόπωσης, τόσο συναισθηματικά όσο και σωματικά, ο κυνισμός αναφέρεται σε μία ψυχρή, αποστασιοποιημένη στάση προς την εργασία και η χαμηλή προσωπική επίτευξη αναφέρεται στην αίσθηση ανεπάρκειας στην εργασία και την απώλεια της αισιοδοξίας του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του. Επιπλέον, στην πιο πρόσφατη προσέγγιση θεωρούν την εξουθένωση ως το αντίθετο της εμπλοκής του ατόμου, η οποία χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα και αποτελεσματικότητα. Έτσι, ενώ παλαιότερα η εξουθένωση αποτελείτο από έναν πόλο που κυμαινόταν από χαμηλή σε υψηλή εξουθένωση, τώρα αντικαθίσταται από δύο αντίθετους πόλους: την εμπλοκή και την εξουθένωση. Η εξέλιξη αυτή αντανακλά και τη σύγχρονη τάση προς τη «θετική ψυχολογία», η οποία επικεντρώνεται στις ανθρώπινες δυνατότητες και βέλτιστες λειτουργίες παρά στις αδυναμίες και δυσλειτουργίες (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Τρίτον, αναφέρουν έξι παράγοντες που μπορεί να προκαλούν ασυμφωνία μεταξύ του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος: 1) το φόρτο εργασίας, 2) τη σύγκρουση αξιών, 3) την έλλειψη δικαιοσύνης, 4) την έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, 5) την έλλειψη ανταμοιβής, 6) τον μειωμένο έλεγχο που μπορεί να ασκεί το άτομο.

4.4. Σύνοψη

Παρατηρούμε ότι στην προσπάθεια ερμηνείας του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης αναπτύχθηκε ένας αρκετά μεγάλος αριθμός θεωρητικών προσεγγίσεων, οι οποίες αναφέρονται στον ρόλο που μπορεί να διαδραματίζουν είτε οι ενδοπροσωπικές διαδικασίες, είτε οι αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, είτε η αρνητική οργανωτική συμπεριφορά, στην ανάπτυξη και την εκδήλωση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εντούτοις, όπως έχει ήδη αναφερθεί, δεν υπάρχει ακόμα κάποια κοινά αποδεκτή

θεωρία. Καθώς υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία εξουθένωσης, μπορεί να ειπωθεί ότι καμία θεωρία δεν αποκλείει την άλλη αλλά όλες συνεισφέρουν στην ερμηνεία της εκδήλωσης του συνδρόμου της εξουθένωσης. Γι' αυτό το λόγο, για την ερμηνεία των σύνθετων αλληλεπιδράσεων της εξουθένωσης με διάφορους άλλους παράγοντες, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις.

5. Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης

5.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η επαγγελματική εξουθένωση αφορά κυρίως τα εργασιακά πλαίσια. Έτσι, οι διάφορες έρευνες έχουν επικεντρωθεί τα τελευταία 25 χρόνια σε παράγοντες σχετικούς με την εργασία. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότεροι παράγοντες που έχει βρεθεί να συντείνουν στη δημιουργία αισθήματος επαγγελματικής εξουθένωσης:

5.1.1. Χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου

Οι υπερβολικές απαιτήσεις σε μία εργασία, όπως η υπερβολική εργασία για τον διαθέσιμο χρόνο, υποστηρίζεται ότι μπορεί να συντείνουν στη δημιουργία της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται, ότι ο φόρτος εργασίας (Cordes, Dougherty & Blum, 1997, Lee & Ashforth, 1993) και η πίεση του χρόνου συσχετίζονται σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση και ιδιαίτερα με την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης, οι Lee & Ashforth (1996) σε μία μετα-ανάλυσή τους έδειξαν ότι ο φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου μπορούν να ερμηνεύουν σημαντικό τμήμα της συναισθηματικής εξάντλησης (25-50%).

Επιπλέον, η ύπαρξη επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται να έχει αρκετά σημαντική συσχέτιση τόσο με τη σύγκρουση ρόλων όσο και με την ασάφεια των ρόλων (Lee & Ashforth, 1993α, Manlove, 1993, Dorman, 2003). Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν οι απαιτήσεις της εργασίας βρίσκονται σε σύγκρουση με κάποιες προσωπικές φιλοδοξίες του ατόμου και η ασάφεια ρόλων προκύπτει όταν δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση προκειμένου να διεκπεραιωθεί σωστά μία εργασία.

Εκτεταμένες έρευνες, επίσης, έχουν επιβεβαιώσει το γεγονός ότι η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης μπορεί να σχετίζεται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Etsion & Westman, 1994, Corrigan και συν., 1995, Lee & Ashforth, 1996). Η ύπαρξη υποστήριξης τόσο από τους προϊστάμενους τόσο και από τους συναδέλφους είναι ιδιαίτερα σημαντική στην εμφάνιση χαμηλής εξουθένωσης (Ross και συν., 1989).

Άλλες πηγές δημιουργίας επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν να κάνουν με την πληροφόρηση και τον έλεγχο που μπορεί να ασκούν τα άτομα στον οργανισμό. Η

έλλειψη ανατροφοδότησης συσχετίζεται σημαντικά και με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Astrom και συν.,1990). Η επαγγελματική εξουθένωση, επίσης, είναι υψηλότερη για τα άτομα που έχουν μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Lee & Ashforth,1996). Παρομοίως, η έλλειψη αυτονομίας συσχετίζεται με το burnout, αν και η συσχέτιση δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα υψηλή (Lee & Ashforth, op. cit., Manlove, 1993).

5.1.2. Χαρακτηριστικά του εργασιακού ρόλου

Όπως έχει αναφερθεί, ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη της εξουθένωσης είναι ο εργασιακός ρόλος που έχει να κάνει με τη φύση του επαγγέλματος. Αρχικά, η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης εκτυλίχθηκε κυρίως στα επαγγέλματα που αφορούν την προσφορά υπηρεσιών σε ανθρώπους, τα οποία βέβαια συνεχίζουν να αποτελούν το επίκεντρο των ερευνών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Maslach, 1986; Maslach και συν, 2001). Όσον αφορά τα εν λόγω επαγγέλματα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στις συναισθηματικές προκλήσεις που προκύπτουν από την εντατική εργασία και επαφή με τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Είναι γεγονός ότι πολλές φορές οι αποδέκτες των υπηρεσιών βρίσκονται σε ιδιάζουσες καταστάσεις (επιθετικότητα, υπερβολικές απαιτήσεις, παράλογες προσδοκίες, αδιαφορία) που μπορεί να προκαλέσουν στον εργαζόμενο επιπρόσθετο στρες και κατ' επέκταση εξουθένωση (Dorman & Zapf, 2004).

Ακόμη, άλλες απαιτήσεις της εργασίας όπως η σοβαρότητα των προβλημάτων των πελατών ή και ο αριθμός των πελατών συσχετίζονται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Jackson, 1984).

Βέβαια, πιο πρόσφατα το ερευνητικό ενδιαφέρον επεκτάθηκε και σε άλλα επαγγέλματα που περιλάμβαναν κάποιου είδους επαφή με ανθρώπους όπως οι managers (Cordes, Dougherty & Blum, 1997) αλλά και οι υπάλληλοι γραφείου, οι υπεύθυνοι πωλήσεων (Posig & Kickul, 2003) και τέλος κάποιες έρευνες εξέτασαν την επαγγελματική εξουθένωση σε επαγγέλματα που δεν χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα για το στοιχείο της ανθρώπινης επαφής όπως για παράδειγμα, οι προγραμματιστές ηλεκτρονικών υπολογιστών (Maslach & Leiter, 1997).

5.2. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα άτομα σε ένα οργανισμό αποτελούν ξεχωριστές οντότητες με μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν τη σχέση τους με το εργασιακό περιβάλλον. Πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως δημογραφικές μεταβλητές (ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης), χαρακτηριστικά προσωπικότητας και στάσεις σχετικά με την εργασία έχειδειχθεί ότι μπορεί να συσχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση.

5.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε σχέση με άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά η ηλικία έχειδειχθεί να έχει την υψηλότερη συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση (Maslach, 1982). Συγκεκριμένα, το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης των νεότερων εργαζομένων φαίνεται γενικά να είναι υψηλότερο σε σχέση με αυτό ατόμων ηλικίας άνω των 30 ή 40 (Schaufeli & Enzmann, 1998). Μία εξήγηση είναι ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία κι έτσι η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται νωρίς στην καριέρα των ατόμων (Cherniss, 1980β). Βέβαια, αυτά τα αποτελέσματα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή για τον λόγο ότι τα άτομα με εξουθένωση είναι πολύ πιθανόν να εγκαταλείπουν το επάγγελμά τους και έτσι τελικά να παραμένουν τα άτομα με χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach και συν., 2001).

Όσον αφορά το φύλο, δεν έχει φανεί να συσχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Κάποιες έρευνες βρήκαν υψηλότερη επαγγελματική εξουθένωση για τις γυναίκες, κάποιες άλλες για τους άντρες ενώ άλλες δεν έδειξαν καθόλου διαφορές στη συνολική επαγγελματική εξουθένωση (Maslach και συν., 2001). Μία μικρή διαφορά έγκειται στο ότι οι άντρες είναι συνήθως υψηλότεροι στην αποπροσωποποίηση και κάποιες άλλες έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν ελαφρώς υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση (Schaufeli & Enzmann, 1998). Όπως επισημαίνει η Maslach (1982), οι όποιες διαφορές μπορεί όντως να οφείλονται σε στερεότυπα σχετικά με το ρόλο των δύο φύλων αλλά μπορεί να οφείλονται και στο

είδος του εργασιακού χώρου που διεξάχθηκαν οι συγκεκριμένες έρευνες (π.χ. οι αστυνομικοί είναι κυρίως άντρες, οι νοσοκόμες είναι κατά κύριο λόγο γυναίκες).

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση έχειδειχθεί ότι οι άγαμοι και ειδικά οι άντρες είναι περισσότερο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση (Maslach & Jackson, 1985) λόγω ίσως της έλλειψης υποστήριξης από το σύντροφο. Οι ανύπαντροι φαίνεται να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ακόμα και από τους διαζευγμένους (Maslach και συν., 1996).

Η εξουθένωση φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης (Maslach & Jackson, 1981). Δεν είναι πολύ ξεκάθαρη η ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων καθώς το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να αλληλεπιδρά και με άλλες μεταβλητές όπως το είδος του επαγγέλματος και η θέση στην ιεραρχία (Maslach και συν., 2001). Είναι πιθανόν τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης να εργάζονται σε θέσεις με περισσότερες ευθύνες και με περισσότερο στρες. Μπορεί, από την άλλη, οι πιο μορφωμένοι να έχουν υψηλότερες προσδοκίες από το επάγγελμά τους κι έτσι απογοητεύονται περισσότερο εάν δεν πραγματοποιούνται οι προσδοκίες αυτές (Schaufeli & Enzmann, 1998).

5.2.2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Σε μία προσπάθεια να εξεταστεί το ποιες κατηγορίες ατόμων διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο για εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης, έχουν διερευνηθεί διάφορα χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Για παράδειγμα, τα άτομα με χαμηλά επίπεδα ανθεκτικότητας (χαμηλή εμπλοκή στις καθημερινές δραστηριότητες, χαμηλός έλεγχος των γεγονότων και που δεν είναι ιδιαίτερα διατεθειμένα για αλλαγές), έχουν υψηλότερη επαγγελματική εξουθένωση και κυρίως συναισθηματική εξάντληση (Chan, 2003).

Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να είναι υψηλότερη στα άτομα με εξωτερικό locus of control (που αποδίδουν δηλαδή τα γεγονότα ή τις επιτυχίες τους σε τρίτα πρόσωπα ή στην τύχη) παρά στα άτομα με εσωτερικό locus of control (που αποδίδουν τα γεγονότα στις δικές τους ικανότητες και προσπάθειες)

(Cherniss, 1980α, Dorman, 2003). Μία σχετικά πρόσφατη ανασκόπηση των Glass και McKnight (1996) έδειξε ότι το εξωτερικό locus of control εξηγεί το 10% της διακύμανσης της συναισθηματικής εξάντλησης και το 5% τόσο της αποπροσωποποίησης όσο και της χαμηλής προσωπικής επίτευξης.

Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρονται και στις στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση. Τα άτομα με επαγγελματική εξουθένωση αντιμετωπίζουν τις στρεσογόνες καταστάσεις με μάλλον παθητικό, αμυντικό τρόπο (Thornton, 1992), ενώ τα άτομα που βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζονται από πιο ενεργητική αντιμετώπιση (Koeske, Kirk και Koeske, 1993).

Άλλη έρευνα έδειξε ότι και οι τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης συσχετίζονται με χαμηλή αυτοεκτίμηση (Poulin & Walter, 1993).

Η διερεύνηση των διαστάσεων του μοντέλου προσωπικότητας «Big Five», έδειξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση συσχετίζεται με τη διάσταση του νευρωτισμού (McCranie & Brandsma, 1988, Manlove, 1993). Επιπλέον, ο Deary και οι συνεργάτες του επιβεβαίωσαν τη σημαντική συσχέτιση και με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης. Ο νευρωτισμός περιλαμβάνει τα στοιχεία της ανησυχίας, της εχθρότητας, της κατάθλιψης, της αυτεπίγνωσης και της ευπάθειας. Τα νευρωτικά άτομα είναι συναισθηματικά ασταθή και επιρρεπή στο στρες.

Επίσης, η συμπεριφορά τύπου Α (ανταγωνιστικότητα, πιεσμένος τρόπος ζωής, εχθρότητα, έντονη ανάγκη για έλεγχο) φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και ιδιαίτερα με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης (Cherniss, 1980α).

Υπάρχουν, επίσης, κάποιες ενδείξεις ότι οι συναισθηματικοί τύποι, σε σχέση με τους σκεπτόμενους, είναι πιο επιρρεπείς στην εξουθένωση και ειδικά στην αποπροσωποποίηση (Garden, 1991). Εξάλλου, όπως επισημαίνει η Garden, οι συναισθηματικοί τύποι είναι πιο πιθανόν να επιλέξουν ένα επάγγελμα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών σε ανθρώπους, το οποίο μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα στρεσογόνο.

Επιπλέον, ο Chang και οι συνεργάτες του (2000) βρήκαν σημαντική συσχέτιση αισιοδοξίας και επαγγελματικής εξουθένωσης, μεγαλύτερη ακόμα και από τη συσχέτιση μεταξύ στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης.

5.2.3. Στάσεις προς την εργασία

Κάθε άτομο έχει διαφορετικές προσδοκίες από την εργασία του. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι προσδοκίες είναι ιδιαίτερα υψηλές και μπορεί να αφορούν είτε τη φύση της εργασίας (π.χ. να είναι ευχάριστη, με προκλήσεις) είτε την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος (π.χ. θεραπεία ασθενών, προαγωγή). Υποστηρίζεται ότι οι υψηλές προσδοκίες οδηγούν τα άτομα να εργάζονται περισσότερο και πιο σκληρά κι έτσι οδηγούνται σε εξάντληση και κινισμό, όταν η μεγάλη προσπάθεια δεν οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα (Schwab και συν., 1986). Η υπόθεση, ωστόσο αυτή δεν επαληθεύτηκε στο σύνολο των ερευνών (Maslach και συν, 2001).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κυριότεροι παράγοντες που φαίνεται να συνδέονται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, μετά από εκτεταμένη ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας από τους Schaufeli και Enzmann (1998).

Πίνακας 1

Συσχετίσεις με την εξουθένωση: Πιθανά αίτια

Ηλικία

Φύλο

Επαγγελματική εμπειρία

Οικογενειακή κατάσταση

Επίπεδο εκπαίδευσης

Ανθεκτικότητα

Εξωτερικό locus of control

Αμυντική στρατηγική αντιμετώπισης

Αυτό-εκτίμηση

«Συναισθηματικός τύπος»

Συμπεριφορά Τύπου Α

Νευρωτισμός

Εξωστρέφεια

Υψηλές (μη ρεαλιστικές) προσδοκίες

Φόρτος εργασίας

Πίεση χρόνου

Σύγκρουση και αβεβαιότητα ρόλων

Ωρες εργασίας

Αριθμός πελατών

Σοβαρότητα προβλημάτων των πελατών

Έλλειψη ανατροφοδότησης

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Αυτονομία

Σημείωση: Οι ενδείξεις + και – δηλώνουν το μέγεθος και την κατεύθυνση της συσχέτισης

Πηγή: Schaufeli & Enzmann, 1998, σελ. 75

5.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Επιπλέον, οι πιο πρόσφατες έρευνες επικεντρώθηκαν κυρίως σε μεταβλητές σχετικές με τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο («συναισθηματικό φορτίο», απαίτηση για συναισθηματική ενσυναίσθηση) και έχειδειχθεί ότι οι συγκεκριμένοι συναισθηματικοί παράγοντες έχουν μεγαλύτερη συσχέτιση με την εξουθένωση από τους στρεσογόνους παράγοντες που αφορούν την εργασία (Zapf και συν, 2001).

5.3.1. Συναισθηματικό φορτίο και επαγγελματική εξουθένωση

Το «συναισθηματικό φορτίο», η απαίτηση δηλαδή από τον οργανισμό για επίδειξη συγκεκριμένων συναισθημάτων στην εργασία μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επιβλαβής για τους εργαζόμενους, είτε ψυχολογικά είτε σωματικά (Grandey, 2000). Για παράδειγμα, η συνεχής απαίτηση να επιδεικνύει το άτομο θετικά συναισθήματα μπορεί να είναι ιδιαίτερα πιεστική καθώς οι εργαζόμενοι συχνά βιώνουν συναισθήματα όπως σύγχυση, αγανάκτηση και θυμός, τα οποία δεν είναι πρέπον να εκφράσουν. Όπως υποστηρίζει η Grandey εάν δεν τους δοθεί μία υγιής διέξοδος έκφρασής τους, αυτή η συναισθηματική καταστολή μπορεί να οδηγήσει στο σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης και γενικά της επαγγελματικής εξουθένωσης. Βέβαια, τα αποτελέσματα του «συναισθηματικού φορτίου» μπορεί να είναι διαφορετικά για τον κάθε εργαζόμενο. Μερικοί μπορεί να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι και να μπορούν να διαχειρίζονται το «συναισθηματικό φορτίο» πιο αποτελεσματικά και χωρίς δυσάρεστες προσωπικές συνέπειες (Grandey, 2000). Επιπλέον, τα αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν σύμφωνα με το είδος του «συναισθηματικού φορτίου» που γίνεται αποδεκτό. Για παράδειγμα, αντί να εκφράζει ένα συναίσθημα που δε νιώθει (Surface acting, να υπάρχει δηλαδή συναισθηματική δυσαρμονία), μπορεί ο εργαζόμενος να προσπαθήσει να αλλάξει τη διάθεσή του έτσι ώστε να ταιριάζει με τη συναισθηματική έκφραση που απαιτεί ο οργανισμός (deep acting). Όταν αυτό επιτυγχάνεται, για παράδειγμα επικεντρώνοντας στα θετικά γεγονότα κατά τη διάρκεια της ημέρας, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό και όχι αρνητικό (Grandey, 2000). Έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα που τα πραγματικά τους

συναισθήματα είναι αντίθετα με αυτά που πρέπει να επιδείξουν (surface acting) έχουν την τάση να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα και στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Brotheridge & Grandey, 2002). Στην ίδια έρευνα, τα άτομα που προσπαθούσαν να νιώσουν τα συναισθήματα που έπρεπε να εκφράσουν (deep acting) είχαν την τάση να χαρακτηρίζονται από υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης.

5.4. Σύνοψη

Οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν φάνηκε να συσχετίζονται, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όσον αφορά στην κάθε διάσταση ξεχωριστά, όπως συμπεραίνουν οι Schaufeli & Enzmann, (1998) οι περισσότερες συσχετίσεις φαίνεται να παρουσιάζονται με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης. Ιδιαίτερα, οι μεγαλύτερες συσχετίσεις φαίνεται να υπάρχουν μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία αλλά και με τον νευρωτισμό. Γενικά, οι συσχετίσεις με την αποπροσωποποίηση δε φαίνονται ιδιαίτερα ισχυρές. Είναι αξιοσημείωτη, ωστόσο, η συσχέτιση της αποπροσωποποίησης με την επαγγελματική ικανοποίηση, που μπορεί να θεωρηθεί και ως στάση σχετική με την εργασία. Σχετικά με τη διάσταση της προσωπικής επίτευξης δεν έχουνδειχθεί μεγάλες συσχετίσεις, αν εξαιρέσουμε την αμυντική στρατηγική αντιμετώπισης και τον νευρωτισμό (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Συγκρίνοντας τη μεγαλύτερη συνεισφορά των παραγόντων που συσχετίζονται με την εξουθένωση, η ανθεκτικότητα, ο νευρωτισμός, ο φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου φάνηκε να αποτελούν πιο σημαντικότερα πιθανά αίτια. Μάλιστα, οι στρεσογόνοι παράγοντες στον εργασιακό χώρο (όπως ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου και η σύγκρουση ρόλων) φάνηκε να παρουσιάζουν υψηλότερη συσχέτιση με την εξουθένωση σε σχέση με στρεσογόνους παράγοντες προερχόμενους από την επαφή με πελάτες (όπως προβλήματα από την αλληλεπίδραση με πελάτες, συχνή επαφή με ασθενείς με χρόνιες ή ανίατες ασθένειες) (Schaufeli & Enzmann, 1998). Αυτό έρχεται σε αντίφαση με τη δημοφιλή άποψη ότι η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζει περισσότερο τα επαγγέλματα που περιλαμβάνουν την ανθρώπινη

αλληλεπίδραση και την αντιμετώπιση ατόμων με συναισθηματικές ανάγκες. Γι' αυτό το λόγο η εξέταση της εξουθένωσης επεκτάθηκε και αφορά πλέον και άλλες κατηγορίες επαγγελμάτων.

6. Πιθανές επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αξιοσημείωτη αφού φαίνεται να συσχετίζεται με σημαντικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Οι περισσότερες συνέπειες που έχουν διερευνηθεί έχουν να κάνουν με την επαγγελματική απόδοση. Έχουν διερευνηθεί, επίσης, σε κάποιο βαθμό και τα αποτελέσματα στο χώρο της υγείας, δεδομένου ότι η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ως μία μορφή στρες. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να ερμηνευθούν με κάποια επιφύλαξη επειδή βασίζονται σε μετρήσεις αυτό-αναφοράς και ο μεθοδολογικός σχεδιασμός δεν αναφέρεται σε αιτιώδεις σχέσεις.

6.1. Επίπεδο οργανισμού. Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συσχετιστεί με διάφορες μορφές αποχώρησης από τον οργανισμό, με την ύπαρξη πολλαπλών απουσιών (absenteeism) (Maslach & Jackson, 1981), με την πρόθεση για εγκατάλειψη της εργασίας (Lee & Ashforth, 1996) και με την πραγματική αποχώρηση από τον εργασιακό χώρο (turnover) (Jackson και συν., 1986). Από την άλλη, όσον αφορά τα άτομα που παραμένουν στην εργασία, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία (Keijsers και συν., 1995, Golembiewski & Munzenrider, 1988). Επιπλέον, το burnout συσχετίζεται με χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση (Lee & Ashforth, 1996) και μειωμένη δέσμευση (Lee & Ashforth, 1996, Manlove, 1993) προς το επάγγελμα ή τον οργανισμό.

6.2. Διαπροσωπικές σχέσεις. Επιπλέον, τα άτομα που πάσχουν από επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στους συναδέλφους τους, προκαλώντας είτε περισσότερες προσωπικές συγκρούσεις είτε αποσπώντας τους από τα επαγγελματικά τους καθήκοντα (Pines & Maslach, 1978). Υπάρχουν, επίσης, ενδείξεις ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις στην προσωπική ζωή των ατόμων (Burke & Greenglass, 2001; Cordes & Dougherty, 1993).

6.3. Σωματική και ψυχική υγεία. Η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης φαίνεται να συσχετίζεται περισσότερο με σχετικές με το στρες επιπτώσεις στην

σωματική υγεία (όπως αϋπνίες, πονοκεφάλους, γαστρεντερικά προβλήματα, αίσθημα σωματικής κόπωσης) σε σχέση με τις άλλες δύο διαστάσεις (Cordes & Dougherty, 1993). Οι επιπτώσεις της εξουθένωσης στην ψυχική υγεία είναι πιο πολύπλοκες. Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συνδεθεί με την διάσταση της προσωπικότητας που αφορά τον νευρωτισμό και με την νευρασθένεια σχετικά με το επάγγελμα. Οι ενδείξεις αυτές μπορεί να υποστηρίξουν το επιχείρημα ότι η εξουθένωση αποτελεί από μόνο της μία μορφή ψυχικής ασθένειας. Ωστόσο, μία πιο κοινή διαπίστωση είναι ότι το burnout μπορεί να προκαλέσει ψυχική δυσλειτουργία, που σημαίνει ότι μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις όπως το άγχος, η κατάθλιψη, η πτώση της αυτοεκτίμησης (Maslach και συν., 2001). Επίσης, έχειδειχθεί ότι τα ψυχικά υγιή άτομα μπορούν να αντιμετωπίζουν ευκολότερα τους χρόνιους στρεσογόνους παράγοντες και άρα είναι λιγότερο πιθανό να βιώνουν εξουθένωση (Jenkins & Maslach, 1994).



7. Αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Έχουν προταθεί διάφορες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης- κάποιες αφορούν στην καταστολή της υπάρχουσας επαγγελματικής εξουθένωσης ενώ άλλες επικεντρώνονται στην πρόληψη της.

Οι περισσότερες προσπάθειες για καταπολέμηση της επαγγελματικής εξουθένωσης εστιάζονται στο άτομο, όπως για παράδειγμα η μετακίνηση του ατόμου ή οι ατομικές στρατηγικές για τον εργαζόμενο. Οι ατομικές προσεγγίσεις (όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων αντιμετώπισης του στρες, η εκμάθηση της βαθιάς χαλάρωσης) μπορεί να βοηθήσουν το άτομο να μετριάσει τη συναισθηματική εξάντληση αλλά δεν αντιμετωπίζουν τα δύο άλλα συστατικά της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, όπως αναφέρει η Maslach και συν. (2001), οι ατομικές στρατηγικές είναι σχετικά αναποτελεσματικές στον εργασιακό χώρο, όπου το άτομο ασκεί λιγότερο έλεγχο στους στρεσογόνους παράγοντες σε σχέση με άλλους τομείς της ζωής του.

7.1. Αλλάζοντας το άτομο

Αρχικά, οι έρευνες επικεντρώθηκαν στην μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που σκοπό είχαν να ενδυναμώσουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τις δύσκολες, στρεσογόνες καταστάσεις και τις προκλήσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Κάποιες προσπάθειες, επίσης, επικεντρώθηκαν σε στρατηγικές αντιμετώπισης μέσα σε ομάδες.

Γενικά, έχειδειχθεί ότι τα άτομα όντως μπορούν μάθουν νέες στρατηγικές αντιμετώπισης μέσω της εκπαίδευσης, όμως δεν είναι πάντοτε εύκολο να τις εφαρμόσουν στον εργασιακό χώρο λόγω της έλλειψης αυτονομίας και λόγω του ότι οι ρόλοι τους ή οι συνάδελφοι είναι προκαθορισμένοι. Εφόσον, μπορούν να εφαρμοστούν οι διάφορες στρατηγικές, οι έρευνες έδειξαν σε ορισμένες περιπτώσεις ότι μπορεί να επιτευχθεί μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Schaufeli & Enzmann, 1998). Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να είναι: εκπαίδευση για την αντιμετώπιση του στρες, χαλάρωση, διαχείριση του χρόνου, εκπαίδευση σε

διαπροσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, χτίσιμο ομάδων, εκπαίδευση στη διεκδίκηση, ορθολογική συγκινησιακή θεραπεία και αυτοσυγκέντρωση. Σε κάποιες περιπτώσεις σημειώθηκε μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης ενώ σε κάποιες άλλες όχι. Σε σπάνιες περιπτώσεις, οι έρευνες αναφέρουν βελτίωση στην αποπροσωποποίηση ή τη χαμηλή προσωπική επίτευξη.

7.2. Αλλάζοντας τον οργανισμό

Υποστηρίζεται, ότι η επικέντρωση στο εργασιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με την έμφαση στα άτομα που βρίσκονται σ' αυτό είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι παρεμβάσεις της διοίκησης είναι απαραίτητες για την αλλαγή διαφόρων προβληματικών συνθηκών της εργασιακής ζωής (όπως ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη δικαιοσύνης, η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, η έλλειψη ανταμοιβής κτλ), προκειμένου να υπάρχει ταίριασμα του ατόμου με το εργασιακό του περιβάλλον αλλά χρειάζεται και η συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων και στάσεων.

Ένα πλεονέκτημα της συνδυαστικής προσέγγισης (ατόμου και οργανισμού) είναι ότι δίνεται έμφαση στο χτίσιμο δέσμευσης του εργαζόμενου με τον οργανισμό και προωθείται έτσι, τόσο η ευημερία των εργαζομένων όσο και η παραγωγικότητά τους (Maslach και συν., 2001).

8. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μία σχετικά πρόσφατη αλλά αναπτυσσόμενη περιοχή ερευνητικού ενδιαφέροντος, έχοντας προσελκύσει το έντονο ενδιαφέρον της κοινής γνώμης, του επιχειρηματικού κόσμου αλλά και της επιστημονικής κοινότητας. Έχει συνδεθεί με διάφορες περιοχές της ψυχολογικής επιστήμης, όπως τη νευροεπιστήμη του συναισθήματος, τη θεωρία της αυτό-διαχείρισης, τις έρευνες σχετικά με τη μεταγνώση και τις έρευνες σχετικά με τις ανθρώπινες γνωστικές ικανότητες πέρα από την παραδοσιακή «ακαδημαϊκή» νοημοσύνη. Η διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείται πλέον θεμελιώδους σημασίας για τη σύγχρονη ψυχολογία. Έχει θεωρηθεί από πολλούς ως η πανάκεια της σύγχρονης επιχείρησης και ως αναγκαίο αλλά συχνά παραμελημένο συστατικό σε επαγγέλματα όπως οι νοσοκόμοι, οι δικηγόροι, οι γιατροί και οι μηχανολόγοι (Zeidner, Matthews & Roberts, 2001). Για κάποιους, επίσης, θεωρείται το μέσο για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση προκειμένου να προσεγγιστεί ένα μέγιστο επίπεδο δυνατοτήτων σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες (Zeidner, Roberts & Matthews, 2002). Από το 1995, με την έκδοση του βιβλίου του Daniel Goleman, που ήταν το πρώτο σχετικό με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ο όρος αυτός έγινε, αναμφίβολα, ένα από τα κυριότερα θέματα συζήτησης στον επιχειρηματικό κόσμο. Το έντονο ενδιαφέρον οδήγησε στην εκτενή συγγραφή βιβλίων και άρθρων, που στόχο είχαν την εξέταση και την ανάπτυξή της, τόσο στα οργανωτικά πλαίσια όσο και σε επίπεδο ατόμων. Δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι τόσο δημοφιλής και δεδομένου ότι η έννοια είναι ψυχολογική, είναι σημαντικό για τους εργασιακούς/ οργανωτικούς ψυχολόγους να την κατανοήσουν και να γνωρίσουν την έρευνα και τη θεωρία στην οποία βασίζεται.

9. Συναισθηματική νοημοσύνη- Ιστορική αναδρομή

Όταν οι ψυχολόγοι πρωτάρχισαν να σκέφτονται και να γράφουν σχετικά με την νοημοσύνη, επικεντρώθηκαν σε γνωστικές όψεις, όπως η μνήμη και η επίλυση προβλημάτων. Ωστόσο, υπήρξαν ερευνητές, οι οποίοι αναγνώρισαν από νωρίς τη σημαντικότητα και των μη- γνωστικών όψεων που μπορούν να αποτελούν τμήμα της γενικής νοημοσύνης. Για παράδειγμα, ο David Wechsler όρισε τη νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να ενεργεί έχοντας συγκεκριμένο στόχο, να σκέφτεται ορθολογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις καταστάσεις που προκύπτουν στο περιβάλλον του» (Wechsler, 1958, σελ. 7). Στην ουσία ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις και να αντιμετωπίζει καταστάσεις της ζωής αποτελεσματικά. Ήδη από το 1940 είχε αναφερθεί σε «μη-νοητικά» και «νοητικά» στοιχεία (Wechsler, 1940). Ο Wechsler δεν ήταν ο μοναδικός ερευνητής που αναγνώρισε ότι οι μη-γνωστικές όψεις της νοημοσύνης είναι σημαντικές για την προσαρμογή και την επιτυχία. Ο Robert Thorndike, για παράδειγμα, έγραφε για την «κοινωνική νοημοσύνη» στα τέλη της δεκαετίας του '30 (Thorndike & Stein, 1937). Δυστυχώς, η δουλειά αυτών των πρωτοπόρων ξεχάστηκε ή παραγκωνίστηκε μέχρι το 1983, όπου ο Howard Gardner, ανέπτυξε τη θεωρία του για τις «πολλαπλές νοημοσύνες». Ο Gardner (1983) δήλωσε ότι η «ενδοπροσωπική» νοημοσύνη, που την όρισε ως την ικανότητα του ατόμου για συμβολισμό σύνθετων και διαφοροποιημένων ομάδων συναισθημάτων και η «διαπροσωπική» νοημοσύνη, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να διακρίνει τα συναισθήματα, τη διάθεση, τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων, είναι τόσο σημαντικές όσο και ο τύπος νοημοσύνης που τυπικά μετράται από το IQ και τα άλλα σχετικά τεστ.

Όσον αφορά το χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας, στα δεκαετία του '40, υπό την καθοδήγηση του Hemphill (1956), έρευνες σχετικά με την ηγεσία στο Ohio State έδειξαν ότι η «ευγένεια» αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή έδειξε ότι οι ηγέτες που μπορούν να δημιουργήσουν «αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό, επικοινωνία και στενή σχέση με τα μέλη της ομάδας τους θα είναι πιο αποτελεσματικοί (Fleishman & Harris, 1962). Επιπλέον, την ίδια περίπου χρονική περίοδο, το Γραφείο Στρατηγικών Υπηρεσιών των ΗΠΑ ανέπτυξε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης βασισμένο στη δουλειά

του Murray (1938), το οποίο περιλάμβανε την εκτίμηση τόσο μη-γνωστικών όσο και γνωστικών ικανοτήτων. Η διαδικασία αυτή μετεξελίχθηκε στα «κέντρα αξιολόγησης», που χρησιμοποιήθηκαν πρώτη φορά από την AT & T το 1956 (Bray, 1976). Πολλές από τις διαστάσεις που μετρούνται στα κέντρα αξιολόγησης, τότε και σήμερα, περιλαμβάνουν κοινωνικές και συναισθηματικές ιδιότητες, όπως είναι η επικοινωνία, η κατανόηση των άλλων, η πρωτοβουλία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες (Gowing, 2001).

ΠΡΟΣΦΑΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ

Όταν το 1990 οι Salovey και Mayer εισήγαγαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη (Salovey & Mayer, 1990), βασιζόμενοι στις προηγούμενες τοποθετήσεις σχετικά με τις μη- γνωστικές όψεις της νοημοσύνης, την περιέγραψαν ως την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα και τις σχέσεις του και να μπορεί να συλλογίζεται και να επιλύει προβλήματα στη βάση αυτών των συναισθημάτων. Επίσης, οι Salovey και Mayer διενήργησαν ένα ερευνητικό πρόγραμμα με σκοπό να αναπτύξουν έγκυρες μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και να εξετάσουν τη σημασία της. Για παράδειγμα, σε μία έρευνα τους έδειξαν ότι όταν μία ομάδα ατόμων είχε δει μία δυσάρεστη ταινία, αυτοί που είχαν υψηλό βαθμό στην συναισθηματική διαύγεια (η οποία είναι η ικανότητα του ατόμου να ορίζει ένα συναίσθημα το οποίο βιώνει), συνέρχονταν πιο γρήγορα (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995). Σε άλλη έρευνα, τα άτομα που είχαν σημειώσει υψηλότερη βαθμολογία στην ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να κατανοούν και να αξιολογούν τα συναισθήματα των άλλων ήταν περισσότερο ικανά να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις αλλαγές στο κοινωνικό τους περιβάλλον και στο να χτίζουν υποστηρικτικά κοινωνικά δίκτυα (Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer, 1999).

Ο Kotter (1982), επίσης, ξεχώρισε έναν αριθμό προσωπικών χαρακτηριστικών όπως η αισιοδοξία, η επικοινωνία, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ανάγκη για επιτυχία, τα οποία μπορούν να διαχωρίσουν τους περισσότερο από τους λιγότερο επιτυχημένους γενικούς διευθυντές.

Στις αρχές του 1990, ο Daniel Goleman συνέχισε το έργο των Salovey και Mayer και έτσι οδηγήθηκε στη συγγραφή του βιβλίου του *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Ο Goleman είχε εκπαιδευτεί ως ψυχολόγος στο Harvard, όπου

εργάστηκε και με τον David McClelland. Ο McClelland ανήκε σε μια ομάδα ερευνητών που αμφισβητούσαν το γεγονός ότι τα παραδοσιακά τεστ γνωστικής νοημοσύνης μπορούσαν να προβλέψουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία στη ζωή. Στο βιβλίο του «Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο», ο Goleman (1998), επικεντρώνεται στην ανάγκη για συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία. Ισχυρίζεται ότι δεν χρειάζονται μόνο οι ηγέτες και τα υψηλά στελέχη υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά απαιτείται από όλους τους εργαζόμενους σε κάθε επάγγελμα. Υποστηρίζει, ακόμα, ότι ενώ το IQ είναι σχετικά σταθερό, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί και να διδαχθεί.

10. Ορισμοί- Μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

Γενικά, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος και κοινά αποδεκτός ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συνεχώς αυξανόμενη βιβλιογραφία αναφέρει διαφορετικές ορολογίες που περιλαμβάνουν όχι μόνο τον όρο *συναισθηματική νοημοσύνη* (Goleman, 1995, Salovey & Mayer, 1990) αλλά επίσης *συναισθηματικό αλφαριθμητικό* (Cooper & Sawaf, 1997) και *προσωπικές νοημοσύνες* (Gardner, 1983). Επιπλέον, τα διάφορα συστατικά μέρη της συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρονται ως κλάδοι (Mayer, Salovey and Caruso, 2000), παράγοντες (Baron, 1997) ή ιδιότητες (Boyatzis, 1982).

Παρόλα αυτά, όλοι συμφωνούν με το γεγονός ότι ο ορισμός τους αναφέρεται σε μία εξαιρετικά σημαντική νοημοσύνη, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο συναισθηματικών λειτουργιών. Γενικά, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί το συναίσθημα στις καθημερινές του λειτουργίες.

Οι Stein και Book (2000) αναφέρουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σύνολο δεξιοτήτων και υποστηρίζουν ότι «τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανά να αντιλαμβάνονται ενστικτωδώς τις επιθυμίες και τις ανάγκες των άλλων, να γνωρίζουν τις δικές τους δυνατότητες αλλά και αδυναμίες, μπορούν να παραμένουν ανεπηρέαστα από το στρες και γενικά θεωρούνται ότι χαρακτηρίζονται από «κοινωνικές δεξιότητες».

Ο Goleman (1995) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως οποιοδήποτε επιθυμητό χαρακτηριστικό του ανθρώπινου χαρακτήρα που δεν αντιπροσωπεύεται από τη γνωστική νοημοσύνη. Πιο πρόσφατα, ο Goleman (1998, 2001) υποστήριξε ότι δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που ορίζουν τις ιδιότητες που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη: α) η *ικανότητα*, που έχει να κάνει με την αντίληψη και τη διαχείριση του συναισθήματος και β) ο *στόχος*, το κατά πόσο δηλαδή οι ιδιότητες του ατόμου αναφέρονται στο ίδιο το άτομο ή στη σχέση του με τους άλλους. Από αυτά τα χαρακτηριστικά προκύπτουν τέσσερις συστατικοί παράγοντες: 1) η επίγνωση των προσωπικών συναισθημάτων, 2) η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, 3) η διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων, παρορμήσεων και αποθεμάτων και 4) η διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, η ικανότητα δηλαδή να προκαλεί στους άλλους τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Ο Zeidner και συνεργάτες (2004) ασκώντας κριτική αναφέρουν ότι η ανάλυση του Goleman δεν ορίζει ένα ενιαίο, κοινό χαρακτηριστικό για τα διάφορα συστατικά. Επιπλέον, ο ορισμός αυτός δεν βοηθά στο να γίνει διάκριση μεταξύ ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας, τα οποία μπορεί να επηρεάζουν την αναγνώριση και τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Ένας, ίσως, πιο ευρέως διαδεδομένος ορισμός είναι αυτός των Salovey & Mayer (1990) που περιγράφουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «τη μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να χειρίζεται κανείς τα δικά του αισθήματα και συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων, να μπορεί να τα διακρίνει και να μπορεί να χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία κατά τρόπο που να καθοδηγεί τον τρόπο σκέψης και τις πράξεις του» (σελ.189).

Οι ικανότητες, αυτές, ταξινομούνται ιεραρχικά από τις βασικές ψυχολογικές διεργασίες σε πιο σύνθετες και ψυχολογικά ολοκληρωμένες και θεωρείται ότι αναπτύσσονται με την ηλικία, κατά τον τρόπο που συμβαίνει και με τις υπόλοιπες γνωστικές ικανότητες. Επίσης, θεωρούνται ανεξάρτητες από χαρακτηριστικά, ταλέντα και προτιμητέους τρόπους συμπεριφοράς.

Ο ορισμός των Salovey & Mayer, θεωρεί την επεξεργασία συναισθηματικής πληροφορίας ως την απαραίτητη προϋπόθεση για τη συναισθηματική διαχείριση. Αρχικά, οι ερευνητές αυτοί συμπέραναν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείτο από τρεις διανοητικές διαδικασίες: την εκτίμηση και έκφραση των συναισθημάτων τόσο των προσωπικών όσο και σε σχέση με τους άλλους, τη διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και σε σχέση με άλλα άτομα και τη χρησιμοποίηση των συναισθημάτων, έτσι ώστε να προσαρμόζονται στις διάφορες καταστάσεις. Το 1997 επεκτείνουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης σε τέσσερις διανοητικές ικανότητες: αντίληψη/ αναγνώριση συναισθημάτων, ενσωμάτωση των συναισθημάτων στη διαδικασία σκέψης, κατανόηση συναισθημάτων και διαχείριση συναισθημάτων (Mayer & Salovey, 1997).

Αντίθετα, ένας άλλος σημαντικός ερευνητής (Baron, 1997) χαρακτηρίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια περιοχή μη-γνωστικών δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ιδιοτήτων, που επιτρέπουν στο άτομο να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις και τις πιέσεις που προκύπτουν στο περιβάλλον του» (σελ. 16). Συνεχίζοντας, ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό

παράγοντα στον καθορισμό της ικανότητας για επιτυχία στη ζωή και επηρεάζει άμεσα τη γενική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου.

Ο ευρύτερος αυτός ορισμός δεν κάνει άμεση αναφορά στην απόκτηση, την ανάκτηση και την εγκατάσταση (μέσω των κατάλληλων συμπεριφορών) της συναισθηματικής πληροφόρησης. Φαίνεται να εξαιρεί τις γνωστικές ικανότητες που μπορεί να συνεισφέρουν στην διαχείριση των συναισθημάτων, αν και αναφέρει κάποιες γνωστικές ικανότητες, όπως η επίλυση προβλημάτων και ο έλεγχος της πραγματικότητας ως συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης (Zeidner και συν., 2004). Επίσης, ο ορισμός του Baron δίνει περισσότερη έμφαση στην προσαρμογή στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Οι παράγοντες που αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με το Baron EQ-i ταξινομούνται σε πέντε κύριες κατηγορίες:

- 1) τους **ενδοπροσωπικούς παράγοντες**, που αντιπροσωπεύουν ικανότητες, ιδιότητες και δεξιότητες που αναφέρονται στον εσωτερικό εαυτό, όπως η συναισθηματική αυτεπίγνωση, η διεκδικητικότητα, ο αυτοαποδοχή, η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία.
- 2) τους **διαπροσωπικούς παράγοντες**, που αντιπροσωπεύουν διαπροσωπικές δεξιότητες και λειτουργίες, όπως η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η κοινωνική υπευθυνότητα.
- 3) τους **παράγοντες προσαρμοστικότητας**, που αντιπροσωπεύουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος με επιτυχία, όπως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ο έλεγχος της πραγματικότητας, η ευελιξία.
- 4) τους **παράγοντες αντιμετώπισης του στρες**, που αφορούν την ικανότητα διαχείρισης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης του στρες, όπως η αντοχή στο στρες και ο έλεγχος των παρορμήσεων και τέλος
- 5) τους παράγοντες που αφορούν τη **γενική διάθεση**, που αναφέρεται στην ικανότητα απόλαυσης της ζωής και διατήρησης θετικής διάθεσης, όπως είναι η ευτυχία και η αισιοδοξία.

Πιο αναλυτικά οι δεκαπέντε υποκλίμακες που προκύπτουν από το Baron EQ-i περιγράφονται ως εξής:

Συναισθηματική αυτεπίγνωση (Emotional Self-Awareness): η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματά του, να γνωρίζει τι αισθάνεται και για ποιο λόγο και να ξέρει τι το προκάλεσε.

Διεκδικητικότητα (Assertiveness): ικανότητα του ατόμου να εκφράζει τα συναισθήματα, τα πιστεύω και τις σκέψεις του, να υπερασπίζεται τα δικαιώματά του με το σωστό τρόπο, χωρίς να ντρέπεται ούτε να είναι υπερβολικά προσεκτικός. Μπορεί να εκφράζει τα συναισθήματά του χωρίς να είναι επιθετικός ή προσβλητικός.

Αυτοαποδοχή (self-regard): η ικανότητα να αποδέχεται κανείς τη θετική αλλά και την αρνητική πλευρά του εαυτού του αλλά και τα όρια και τις δυνατότητές του. Η διάσταση αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με γενικά αισθήματα ασφάλειας, εσωτερικής δύναμης, αυτοπεποίθησης, σιγουριάς και ικανοποίησης από τον εαυτό.

Αυτοπραγμάτωση (self-actualization): η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τις δυνατότητές του και να προσπαθεί να πραγματοποιεί πράξεις που έχει τη δυνατότητα, αναπτύσσοντας ευχάριστες και δημιουργικές δραστηριότητες με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη των δυνατοτήτων και την καλλιέργεια των ταλέντων του. Ο παράγοντας αυτός συνδέεται με την προσπάθεια του ατόμου να πετύχει ό,τι καλύτερο και να βελτιώσει τη ζωή του γενικά.

Ανεξαρτησία (independence): περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αυτόνομα και να ελέγχει τις σκέψεις και τις πράξεις του, χωρίς να χρειάζεται συνεχώς συναισθηματική υποστήριξη. Τα ανεξάρτητα άτομα βασίζονται στον εαυτό τους κατά το σχεδιασμό και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Μπορεί, ωστόσο, να αναζητούν και να υπολογίζουν τη γνώμη των άλλων προτού προβούν σε μία τελική απόφαση, χωρίς αυτό να σημαίνει εξάρτηση. Αυτά τα άτομα έχουν αυτοπεποίθηση, εσωτερική δύναμη και επιθυμία για εκπλήρωση των προσδοκιών τους, χωρίς να γίνονται όμως σκλάβοι αυτών των προσδοκιών.

Ενσυναίσθηση (empathy): η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να εκτιμά τα αισθήματα των άλλων. Ένα άτομο με υψηλή ενσυναίσθηση μπορεί να «διαβάζει» τα συναισθήματα των άλλων και γενικά ανησυχεί, φροντίζει και ενδιαφέρεται για τα άλλα άτομα.

Διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationship): η δεξιότητα για διαπροσωπικές σχέσεις περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί και να διατηρεί εποικοδομητικές σχέσεις με άλλα άτομα, προσφέροντας και παίρνοντας στοιχεία, χτίζοντας αμοιβαίες φιλικές σχέσεις και νιώθοντας άνετα στη

συναναστροφή του μ' αυτά τα άτομα. Η συγκεκριμένη συναισθηματική δεξιότητα προϋποθέτει ευαισθησία προς τους άλλους, επιθυμία για δημιουργία σχέσεων και αίσθημα ικανοποίησης από τις σχέσεις.

Κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility): η ικανότητα του ατόμου να παρουσιάζεται ως συνεργατικό, με όρεξη για δουλειά και δημιουργικό μέλος της κοινωνικής του ομάδας. Το άτομο αυτό αναλαμβάνει ευθύνες για το κοινωνικό σύνολο δίνοντας αξία στην ομάδα στην οποία είναι μέλος και όχι στο προσωπικό του όφελος.

Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (problem solving): αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ξεχωρίζει, να καθορίζει και να ιεραρχεί τα προβλήματα, να βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις και να επιλέγει την καλύτερη μεθοδικά και λογικά. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων έχει να κάνει με τη ευσυνειδησία, την πειθαρχία, τη μεθοδικότητα και την συστηματικότητα στην προσέγγιση των προβλημάτων. Επίσης, συνδέεται με την επιθυμία του ατόμου να ενεργήσει με τον καλύτερο τρόπο αντιμετωπίζοντας ενεργά τα προβλήματα και όχι αποφεύγοντάς τα.

Έλεγχος πραγματικότητας (Reality testing): είναι η ικανότητα του ατόμου να αξιολογεί, να ζυγίζει τα αισθήματα, τις σκέψεις και τις ιδέες του εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ αυτού που υποκειμενικά ζει και αυτού που αντικειμενικά υπάρχει στην πραγματικότητα. Με απλά λόγια σημαίνει την ικανότητα του ατόμου να υπολογίζει με ακρίβεια τις κινήσεις που απαιτούνται στην παρούσα κατάσταση.

Ευελιξία (Flexibility): είναι η ικανότητα να προσαρμόζει κανείς τα συναισθήματα, τις σκέψεις, και τη συμπεριφορά του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες περιστάσεις και καταστάσεις όσο περίεργες, απρόβλεπτες και διαφορετικές και αν είναι από αυτές που συνηθίζει να αντιμετωπίζει. Τα ευέλικτα άτομα, επίσης, είναι πρόθυμα να αλλάξουν συμπεριφορά αν έχουν αποδείξεις ότι οι ενέργειες/ απόψεις τους δεν είναι ιδανικές αλλά λανθάνουν. Είναι, γενικά, ανοικτοί σε νέες απόψεις, ιδέες, τρόπους και πρακτικές.

Αντοχή στο στρες (stress tolerance): η ικανότητα να ξεπερνά κανείς τις στρεσογόνες καταστάσεις χωρίς να καταρρέει, αλλά με θετικές σκέψεις. Εδώ περιλαμβάνεται πολλές φορές η αισιοδοξία, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η γνώση στρατηγικών αντιμετώπισης του στρες και η αίσθηση του ελέγχου των στρεσογόνων καταστάσεων. Άτομα με καλή αντοχή στο στρες είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα και κρίσεις και να επιβιώνουν, αντί να κυριαρχούνται από αρνητικά συναισθήματα και να αισθάνονται μόνοι, αβοήθητοι και

χωρίς ελπίδες. Όταν αυτή η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε χαμηλά επίπεδα, μπορεί να προκύψει άγχος, ο οποίο έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στη γενική απόδοση, λόγω χαμηλής συγκέντρωσης, δυσκολίας στη λήψη αποφάσεων και διαφόρων σωματικών προβλημάτων όπως υπνηλία.

Έλεγχος παρορμήσεων (impulse control): είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματά του, τις παρορμήσεις του και τις αυθόρμητες διαθέσεις του. Τα άτομα αυτά είναι σε θέση να αντιστέκονται, να καθυστερούν ή να απορρίπτουν μία ορμή. Τα άτομα που δεν διαθέτουν αυτή την ικανότητα αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως αδυναμία ελέγχου του θυμού, χαμηλός αυτοέλεγχος και γενικά εκρηκτική και απρόβλεπτη συμπεριφορά.

Ευτυχία (Happiness): η ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται ευτυχισμένος και ικανοποιημένος από τον εαυτό του και τους άλλους και να απολαμβάνει τη ζωή του. Η ευτυχία έχει να κάνει με ένα γενικό αίσθημα ευχαρίστησης και ενθουσιασμού. Τα άτομα που επιδεικνύουν χαμηλό βαθμό σ' αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να εμφανίσουν συμπτώματα κατάθλιψης, όπως τάση για ανησυχία, αβεβαιότητα για το μέλλον, αισθήματα ενοχής, μη ικανοποίηση από τη ζωή και σε ακραίες περιπτώσεις τάσεις αυτοκτονίας.

Αισιοδοξία (optimism): ορίζεται ως η ικανότητα να κοιτά κανείς τη φωτεινή πλευρά των πραγμάτων και να διατηρεί μία θετική στάση ακόμα και όταν έχει να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και προβλήματα. Η αισιοδοξία αποτελεί μέτρο για το κατά πόσο ένα άτομο διατηρεί την ελπίδα ότι όλα θα πάνε καλά στη ζωή του.

Ο Baron υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις αυτού του μοντέλου αναπτύσσονται με το χρόνο, μπορεί να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της ζωής και μπορούν να βελτιωθούν μέσω εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων.

Επίσης, στο εγχειρίδιο του EQ-I, ο Baron (1997) αναφέρει ότι δεν φαίνεται να υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες μικρές στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις διάφορες επιμέρους διαστάσεις. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες φαίνεται να έχουν καλύτερες διαπροσωπικές δεξιότητες αλλά οι άνδρες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη ενδοπροσωπική ικανότητα, είναι πιο προσαρμοστικοί και διαχειρίζονται καλύτερα στο στρες. Επίσης, οι γυναίκες έχουν καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων τους, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και ενεργούν πιο κοινωνικά υπεύθυνα ενώ οι άντρες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη

αυτοαποδοχή, είναι πιο ανεξάρτητοι, επιλύουν καλύτερα τα προβλήματα, είναι πιο ευέλικτοι και είναι πιο αισιόδοξοι σε σχέση με τις γυναίκες.

11. Θεωρητικά μοντέλα ερμηνείας της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο Mayer και οι συνεργάτες του (2000) κάνουν διάκριση μεταξύ των: 1) μοντέλων «νοητικής ικανότητας», που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα καθορισμένο σύνολο γνωστικών ικανοτήτων, οι οποίες βοηθούν την επεξεργασία συναισθηματικής πληροφόρησης και την κατάλληλη διαχείριση των συναισθημάτων και 2) των «μικτών μοντέλων», τα οποία ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συνδυασμό ποικίλων παραγόντων, περιλαμβανομένων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας καθώς και την ικανότητα για αντίληψη, αφομοίωση, κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων. Τα «μικτά μοντέλα» περιλαμβάνουν, επίσης, κοινωνικές δεξιότητες, στοιχεία υποκίνησης, χαρακτήρα και συναισθημάτων (π.χ. αυτό-αντίληψη, διεκδικητικότητα, ενσυναίσθηση, βλ. Baron, 1997, Goleman, 1995).

Αυτές οι εννοιολογικές διαφωνίες αντανακλούν και διαφορετικό τρόπο μέτρησης. Αυτοί που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία ομάδα ικανοτήτων επεξεργασίας των συναισθημάτων (π.χ. Mayer, Caruso & Salovey, 1999, 2000) προσπαθούν να μετρήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσω αντικειμενικών τεστ απόδοσης. Αντίθετα, αυτοί που θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει πολλαπλές όψεις της ανθρώπινης λειτουργίας (π.χ. Baron, 1997, Boyatzis και συν, 2000, Goleman, 1995) τείνουν να χρησιμοποιούν μετρήσεις αυτό-αναφοράς. Τα κυριότερα εργαλεία που αφορούν μετρήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης στα πλαίσια των μικτών μοντέλων είναι το Baron EQ-i, το Schutte EI Scale, το Boyatzis & Goleman Emotional Competence Inventory και το Cooper's EQ Map. Από την άλλη, οι Mayer, Salovey και συνεργάτες ανέπτυξαν ένα αντικειμενικό τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης βασισμένο σε ικανότητες, το Mayer, Caruso & Salovey's MEIS, MSCEIT (Mayer, Caruso και συν., 1999, 2000, Mayer & Salovey, 1997, Mayer, Salovey και συν., 2000α 2000β). Οι μετρήσεις βασίζονται σε αξιολόγηση της απόδοσης σε καθήκοντα, μέσω ασκήσεων ειδικά σχεδιασμένων να μετρούν τις ικανότητες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Ο Zeidner και συν. (2004) υποστηρίζουν ότι αυτό που μετριέται με τα μικτά μοντέλα δεν είναι πιθανόν να αφορά τον ίδιο τύπο συναισθηματικής νοημοσύνης που μετρούν τα μοντέλα νοητικής ικανότητας. Αυτή η άποψη έχει μία λογική δεδομένου

ότι οι έρευνες που αναφέρονται στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με εργαλεία που μετρούν μη-γνωστικά χαρακτηριστικά (όπως διεκδικητικότητα, αισιοδοξία), δείχνουν ότι οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται με τις ήδη υπάρχουσες διαστάσεις της προσωπικότητας (Davies και συν., 1998) και οι συσχετίσεις τους με το IQ θεωρούνται αμελητέες (Baron, 1997, Derksen και συν., 2002). Αντίθετα, οι μετρήσεις που αφορούν τα γνωστικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να παρουσιάζουν μέτριες συσχετίσεις με τα γνωστικά τεστ ικανοτήτων (γύρω στο 0.30) και πολύ χαμηλές με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του Big Five (Roberts και συν., 2001, Mayer και συν., 2000). Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς του Baron (EQ-i) δεν παρουσιάζει πολύ υψηλή συσχέτιση (0.46) με το τεστ των Mayer και Salovey (MEIS) (Baron, 2000).

12. Συναισθηματικές ιδιότητες

Μια άλλη προσέγγιση που έχει περισσότερα κοινά με τα «μικτά μοντέλα», και που επεκτείνεται, όμως, πέρα από τον απλό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζει τη διάκριση μεταξύ της *συναισθηματικής νοημοσύνης* (ως συναισθηματικής ικανότητας) και των *συναισθηματικών ιδιοτήτων* (ως ικανοτήτων που μπορούν να διδαχθούν) (Boyatzis 1982, Goleman, 2001). Ο Goleman (1998) συμπεραίνει ότι, οι σημαντικότερες ιδιότητες που διαφοροποιούν τα επιτυχημένα από τα μη-επιτυχημένα στελέχη, είναι αυτές που συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Γι' αυτό τα αποτυχημένα στελέχη έχουν, προφανώς, χαμηλό συναισθηματικό έλεγχο, ανεξάρτητα αν έχουν υψηλές γνωστικές ικανότητες και τεχνική εξειδίκευση.

Από αυτή την οπτική, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως κίνητρα και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Με λίγα λόγια, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στη δυνατότητα του ατόμου να μάθει συγκεκριμένες συναισθηματικές δεξιότητες. Από την άλλη, οι συναισθηματικές ιδιότητες, αποτελούν επαγγελματικές δεξιότητες που μπορούν να διδαχθούν, βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη και οδηγούν σε εξαιρετική απόδοση στην εργασία (Goleman, 2001). Όπως υποστηρίζουν οι Matthews και συνεργάτες (2002), η συναισθηματική νοημοσύνη δεν εξασφαλίζει απαραίτητα ότι τα άτομα θα εκδηλώσουν, στην πραγματικότητα, κατάλληλη συμπεριφορά στην εργασία. Μπορεί το άτομο να μην έχει εκτεθεί στις απαραίτητες περιβαλλοντικές εμπειρίες ή τις καταστάσεις μάθησης, έτσι ώστε να μπορέσει να αποκτήσει συγκεκριμένες συναισθηματικές ιδιότητες ή δεξιότητες (όπως διεκδικητικότητα, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, πρωτοβουλία). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να καθορίζει τις δυνατότητες του ατόμου για εκμάθηση συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων σχετικών με την εργασία, το επίπεδο, όμως, συναισθηματικών ιδιοτήτων είναι που αποδεικνύει το μέγεθος αυτής της δυνατότητας που έχει πραγματοποιηθεί. Οι συναισθηματικές ιδιότητες είναι αυτές που βοηθούν την εκμάθηση των σχετικών με την εργασία δεξιοτήτων και που μεταφράζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε εργασιακές ικανότητες.

Μέσα σ' αυτό το γενικό πλαίσιο, έχουν θεωρηθεί αρκετές ιδιότητες σημαντικές για την επιτυχία στην εργασία (Boyatzis και συν., 2000, Cooper & Sawaf, 1997, Weisinger, 1998). Για παράδειγμα ο Goleman (1998), αναφέρει εικοσιπέντε διαφορετικές ιδιότητες, τις οποίες θεωρεί σημαντικές για την απόδοση σε διάφορους εργασιακούς χώρους. Έτσι, η εμπιστευτικότητα θεωρείται σημαντική ιδιότητα για τους ιερείς, η εμπιστοσύνη και η ενσυναίσθηση θεωρούνται υψίστης σημασίας για τους συμβούλους και τους ψυχολόγους. Οι κύριες ιδιότητες που θεωρούνται σημαντικές για αρκετά επαγγέλματα είναι οι ακόλουθες:

Συναισθηματική αποτείγνωση: Περιλαμβάνει την επίγνωση του συναισθήματος και την κατανόηση του πώς τα συναισθήματα σχετίζονται με τους στόχους, τις σκέψεις, τις συμπεριφορές και τα επιτεύγματα του ατόμου (Goleman, 1998, Weisinger, 1998).

Διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων: περιλαμβάνει την έκφραση ή διατήρηση θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων, όποτε το κρίνουν σκόπιμο, την επιτυχή αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων και τη συγκράτηση των αρνητικών συναισθηματικών ξεσπασμάτων και παρορμήσεων (Boyatzis, 1982, Goleman, 1998).

Επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων και ενσυναίσθηση: περιλαμβάνει την αναγνώριση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, την κατανόηση και το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα άλλων ατόμων (Goleman, 1998, Huy, 1999, Salovey & Mayer, 1990, Williams & Sternberg, 1988)

Χειρισμός των συναισθημάτων των άλλων: περιλαμβάνει την αποτελεσματική επικοινωνία με τους άλλους, την άσκηση επρροής στους άλλους και τη διαχείριση των συγκρούσεων (Weisinger, 1998).

Τάση προς επίτευξη: περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως εσωτερική υποκίνηση και ανάγκη για βελτίωση και επιτυχίες (Baron, 2000, Boyatzis και συν., 2000, Cooper & Sawaf, 1997, Goleman, 1998, Weisinger, 1998).

Χαρακτήρας: περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη και την ακεραιότητα (Cooper & Sawaf, 1997, Goleman, 1998, Weisinger, 1998).

13. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι έρευνες που υποστηρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορούν κυρίως την εκπαίδευση και τη φυσιολογία, αν και ο τομέας των επιχειρήσεων έχει εκδηλώσει το πιο έντονο ενδιαφέρον. Παρόλο το ενδιαφέρον, η έρευνα που αφορά το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στα οργανωτικά πλαίσια είναι σχετικά περιορισμένη και παλαιότερα η επιχειρηματολογία βασιζόταν τις περισσότερες φορές σε απλή ρητορική και μη επιστημονικά αποδεδειγμένες ευκασίες (Dulewicz & Higgs, 2000).

Τα τελευταία χρόνια, γίνεται χρήση των μετρήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αξιολόγηση, επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού σε αρκετές δυτικές χώρες. Πολλές εταιρίες έχουν αναγνωρίσει ότι οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του οργανισμού. Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι «εάν η κινητήρια δύναμη της νοημοσύνης στις επιχειρήσεις του 20^{ου} αιώνα ήταν το IQ, τότε στις αρχές του 21^{ου} αιώνα θα είναι το EQ (δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης) (Cooper & Sawaf, 1997, σελ. xxvii).

Μία σημαντική όψη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το γεγονός ότι έχει δείχθει ότι μπορεί να αναπτυχθεί με την ηλικία και φαίνεται να συνδέεται με την ωριμότητα (Goleman, 1995). Οι Cherniss και Goleman (2001), μετά από επισκόπηση της βιβλιογραφίας, συμπεραίνουν ότι οι διάφορες παρεμβάσεις που έγιναν με στόχο την ανάπτυξη των ιδιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αποτελεσματικές και τείνουν να ενδυναμώνουν τα επιθυμητά αποτελέσματά, όπως την αυτεπίγνωση και την επικοινωνία. Έτσι, καταλήγουν: «Συμπερασματικά, όλες αυτές οι παρεμβάσεις φανερώνουν ότι οι ενήλικες είναι δυνατόν να αναπτύξουν ιδιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης» (σελ. 214). Επιπλέον, προτείνουν μεθόδους για την ανάπτυξη συγκεκριμένων περιοχών της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων μέσω κάποιου συγκεκριμένου μοντέλου). Επιπρόσθετα, προκειμένου να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων, προτείνουν ένα αριθμό χρήσιμων οδηγιών (π.χ. δημιουργία ενθαρρυντικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος, χρησιμοποίηση μοντέλων επιθυμητών δεξιοτήτων). Οι προτάσεις αυτές φαίνεται να έχουν αρκετή επιτυχία. Οι Dulewicz και Higgs (2004) απέδειξαν ότι η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επιπλέον, παρατήρησαν

ότι κάποιες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (διεκδικητικότητα, αυτοπραγμάτωση, αυτοαποδοχή, ενσυναίσθηση, διαπροσωπικές σχέσεις, ευελιξία, διαχείριση στρες, ευτυχία) είναι πιο επιδεκτικές στην αλλαγή σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Υπάρχουν αρκετοί υποστηρικτές της άποψης σχετικά με τον σημαντικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Πιστεύεται, έτσι, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συσχετιστεί με αρκετές επιτυχίες στην εργασία, σε βαθμό που να υπερτερεί σε σχέση με τη γνωστική νοημοσύνη (Cooper & Sawaf, 1997, Goleman, 1998, Weisinger, 1998). Πολλοί ισχυρίζονται ότι τα τεστ IQ δεν αποτελούν πολύ καλό δείκτη της επαγγελματικής απόδοσης. Οι Hunter & Hunter (1984) εκτίμησαν ότι στην καλύτερη περίπτωση το IQ μπορεί να αποτελεί το 25% της διακύμανσης της αποτελεσματικής επαγγελματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Goleman (1996), το IQ μπορεί να συνεισφέρει, στην καλύτερη περίπτωση, γύρω στο 20% στην ερμηνεία της επιτυχίας στη ζωή. Ο Goleman (1996), επίσης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που έχουν ένα καλό συνδυασμό IQ και συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να είναι πιο επιτυχημένα στις διάφορες προσπάθειές τους σε σχέση με τα άτομα που έχουν υψηλό IQ και χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Οι Salovey & Mayer (1990) γενικά υποστηρίζουν ότι 1) ο συνδυασμός IQ και συναισθηματικής νοημοσύνης ερμηνεύει μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης της επιτυχημένης επαγγελματικής απόδοσης παρά από μόνο του το IQ και 2) είναι απαραίτητο κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο IQ, προκειμένου σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη να υπάρχει διαφοροποίηση στην επιτυχημένη απόδοση.

13.1. Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική απόδοση

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν την εγκυρότητα συγχρονικής συνάφειας της συναισθηματικής νοημοσύνης, διερευνώντας τη συσχέτισή της με την επαγγελματική απόδοση. Οι Dulewicz και Higgs (2000) ανέλυσαν τα δεδομένα από μία 7ετή μελέτη της επαγγελματικής απόδοσης 58 διευθυντών στο Ην. Βασίλειο και την Ιρλανδία, μετρώντας το IQ, το EQ και τα διοικητικά προσόντα (με μία κλίμακα μέτρησης managerial competencies), με βάση αυτό-αναφορές. Βρέθηκε, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει στην 7ετή απόδοση περισσότερο από τη διανοητική ικανότητα και τα διοικητικά προσόντα, προσθέτοντας γύρω στο 36% της

διακύμανσης. Μαζί, η γνωστική και η συναισθηματική νοημοσύνη βρέθηκε να συνεισφέρουν το 52% της διακύμανσης. Δυστυχώς, η μελέτη αυτή δεν περιλάμβανε όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι Bachman, Stein, Campbell & Sitarenios (2000) υποστήριξαν ότι τα συναισθηματικές ιδιότητες μπορούν να συνδέονται με την επαγγελματική επιτυχία των υπαλλήλων τράπεζας όσον αφορά τις συναλλαγές. Χώρισαν τους συμμετέχοντες σε δύο ομάδες: τους επιτυχημένους και τους λιγότερο επιτυχημένους και φάνηκε ότι οι περισσότεροι επιτυχημένοι κατείχαν στατιστικά σημαντικό υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εργαζόμενοι αυτοί είχαν επίσης καλύτερη απόδοση, ειδικά στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων. Η περισσότερη επιτυχημένη ομάδα είχε υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ειδικά στις διαστάσεις αισιοδοξία και ευτυχία. Σε μία δεύτερη έρευνα, η ομάδα με την μεγαλύτερη απόδοση είχε υψηλότερο επίπεδο σε όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης του EQ-i, με εξαίρεση την ενσυναίσθηση και των έλεγχου των παρορμήσεων.

Επίσης, οι Janovics & Christiansen (2001) σε μία έρευνα με 176 προπτυχιακούς φοιτητές, βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (όπως μετρήθηκε με το MSCIET) συσχετίζεται με την απόδοση ($r=.22$), η οποία αξιολογήθηκε από εκτιμήσεις των προϊσταμένων με βάση συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα. Σημειώνεται ότι, όταν προστέθηκε στην εξίσωση παλινδρόμησης η διάσταση της Ευσυνειδησίας (Conscientiousness) προστέθηκε 3% στην ερμηνεία της διακύμανσης της επαγγελματικής απόδοσης.

Μια σειρά ερευνών, με τη χρήση του Baron EQ-i, υποστηρίζουν το σημαντικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς. Οι κατασκευαστές του Baron- EQ-i βασιζόμενοι σε αρκετές (μη δημοσιευμένες έρευνες) ισχυρίζονται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγαλύτερη συσχέτιση με την επαγγελματική επιτυχία, σε σχέση με το IQ. Για παράδειγμα, ο Baron (1997) αναφέρεται σε μία έρευνα που διεξήχθη με δείγμα 81 χρόνια άνεργων. Τα άτομα αυτά είχαν ασυνήθιστα χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, με τη χαμηλότερη βαθμολογία στις κλίμακες διεκδικητικότητα, αισιοδοξία και έλεγχος πραγματικότητας. Ομοίως, ο Baron (1997) βρήκε ότι άτομα από τον οργανισμό Young President's (όπου τα μέλη του αποτελούν άτομα με υψηλές διευθυντικές θέσεις) υπερτερούσαν πολύ από τον μέσο όρο σε συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Baron, η επιτυχία αυτής της ομάδας οφειλόταν στο ότι ήταν

ανεξάρτητοι και διεκδικούσαν την ατομικότητα τους και επίσης μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τους διάφορους στρεσογόνους παράγοντες της εργασίας.

Επίσης, στο manual του EQ-i ο Baron (1997) υποστηρίζει, ότι υπάρχει αρκετά υψηλή συσχέτιση των αποτελεσμάτων του EQ-i και της επαγγελματικής απόδοσης, η οποία μετρήθηκε από κλίμακα αυτοαναφοράς. Ο ισχυρισμός βασίζεται σε μία έρευνα σε 324 εργαζόμενους από τις ΗΠΑ και τον Καναδά, οι οποίοι συμπλήρωσαν το EQ-i και ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς, στο οποίο αξιολογούσαν την αίσθηση της ικανότητάς τους. Αν και η συσχέτιση μεταξύ των δύο μετρήσεων ήταν αρκετά υψηλή ($r = 0.51$) θα πρέπει να ληφθεί, ωστόσο υπόψη και το γεγονός ότι και τα δύο εργαλεία βασίζονταν σε αυτοαναφορές.

Οι Slaski και Cartwright (2002), διερεύνησαν, μεταξύ άλλων τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης (με τη χρήση του Baron EQ-i) και επαγγελματικής απόδοσης σε δείγμα διευθυντών μιας από τις μεγαλύτερες αλυσίδες υπεραγορών στο Ην. Βασίλειο. Η απόδοση των διευθυντών συσχετιζόταν με την συναισθηματική νοημοσύνη, αν και η συσχέτιση δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλή ($r = 0.22$).

Τέλος, οι Jordan, Ashkanasy, Hartel και Hooper (2002) απέδειξαν ότι η καθοδήγηση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των ομάδων με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, έτσι ώστε η απόδοσή τους να φτάσει στο επίπεδο των ομάδων που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

13.2. Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο.

Υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει ένα εύρος εργασιακών συμπεριφορών, όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η καινοτομία, η ανάπτυξη των ταλέντων και η ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων φαινομένων όπως η ηγεσία (Ashforth and Humphrey, 1995), η απόδοση της ομάδας (Williams & Sternberg, 1988), η απόδοση του ατόμου (Wong & Law, 2002), οι διαπροσωπικές/ κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, η διαχείριση της αλλαγής και η αξιολόγηση της απόδοσης (Goleman, 1995).

Αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επικέντρωση στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στο χτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cooper, 1997, Goleman, 1996, Voola, Carlson & West, 2004). Σύμφωνα με τον Cooper (1997), οι έρευνες πιστοποιούν ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα

συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία, χτίζουν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις, διοικούν πιο αποδοτικά και απολαμβάνουν καλύτερη υγεία, σε σχέση με τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό συμβαίνει, ίσως, για τους εξής λόγους:

Πρώτον, τα πιο συναισθηματικά ευφυή άτομα επιτυγχάνουν, πιθανόν, να εκδηλώνουν και να μεταφέρουν τις ιδέες, τους στόχους και τις προθέσεις τους με ενδιαφέρον και διεκδικητικό τρόπο, κάνοντας τους άλλους να αισθάνονται καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον (Goleman, 1998). Δεύτερον, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει σχέση με τις κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ομαδική εργασία (Mayer & Salovey, 1997, Sjoberg, 2001). Τρίτον, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, σε συνάρτηση με το υποστηρικτικό οργανωτικό κλίμα και την ομάδα ανθρώπινων πόρων, μπορούν να επηρεάζουν τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο και να ασκούν, έτσι, επιδράσεις στην ομαδική και ατομική συναισθηματική νοημοσύνη και τη δέσμευση στον οργανισμό (Cherniss, 2001). Η συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί, επίσης, να είναι χρήσιμη στην ανάπτυξη των ομάδων, αφού ένα μεγάλο μέρος της αποδοτικής ομαδικής εργασίας αφορά στο να γνωρίζει κανείς τις δυνατότητες και αδυναμίες του άλλου και να επηρεάζει τις δυνατότητες αυτές όταν είναι δυνατόν (Baron, 1997). Τέλος, υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει επιτυχώς τις απαιτήσεις, τις πιέσεις και τις στρεσογόνες καταστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (Baron, 1997).

Έχει υποστηριχθεί, επίσης, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στους οργανισμούς. Πιστεύεται ότι, οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο χαρούμενοι, έχουν μεγαλύτερη δέσμευση στον οργανισμό στον οποίο ανήκουν (Abraham, 2000) και επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση στον εργασιακό χώρο (Goleman, 1998, Watkin, 2000). Η George (2000) αναφέρει ότι οι ηγέτες, με το να έχουν ακριβή επίγνωση των συναισθημάτων των υφισταμένων τους, μπορούν καλύτερα να τα αξιολογούν και να τα επηρεάζουν, έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να υποστηρίζουν τελικά τους στόχους των ηγετών και να μοιράζονται ένα κοινό όραμα. Μπορούν, επίσης, να υπολογίζουν καλύτερα τις αντιδράσεις των υφισταμένων σε διαφορετικές καταστάσεις και αλλαγές. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δημιουργούν ενδιαφέρον, ενθουσιασμό και αισιοδοξία στο εργασιακό περιβάλλον και μπορούν να διατηρούν ατμόσφαιρα

συνεργασίας και εμπιστοσύνης, μέσω της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων υψηλής ποιότητας. Υποστηρίζεται, επίσης, ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να παίζουν σημαντικό ρόλο στην αφύπνιση και καλλιέργεια της δημιουργικότητας στα μέλη του οργανισμού, τόσο μέσω των δικών τους πράξεων και συμπεριφορών όσο και με τη δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων (Zhou & George, 2003). Σημειώνεται, βέβαια ότι η George δεν έχει εξετάσει εμπειρικά αυτές τις ιδέες.

Αρκετές έρευνες έχουν εξετάσει εμπειρικά τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και διαφόρων χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, σε δύο έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Βόρειο Αμερική (Barling et al., 2000) και την Αυστραλία (Palmer, Walls, Burgess & Stough, 2000) βρέθηκαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και τριών όψεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το χάρισμα του ηγέτη να εμπνέει τους υφιστάμενους του (όπου ο ηγέτης προσπαθεί να μεταφέρει το όραμα του οργανισμού, να παρέχει ενθάρρυνση και προκλήσεις για τους εργαζόμενους και να επιτρέπει την αυτονομία) την εξατομικευμένη φροντίδα προς τον καθένα (όπου ο ηγέτης φέρεται στους υπαλλήλους ως απαραίτητα συστατικά στοιχεία του οργανισμού) και την εξιδανικευμένη επιρροή (όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιβάλει στα άτομα ένα συγκεκριμένο μοντέλο ρόλων). Ωστόσο, τα δύο παραπάνω παραδείγματα χρησιμοποίησαν μικρά δείγματα (49 και 43 συμμετέχοντες αντίστοιχα). Πιο πρόσφατα οι Gardner και Stough (2002), βρήκαν υψηλή συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και ειδικά των διαστάσεων κατανόηση των συναισθημάτων και διαχείριση συναισθημάτων με όλα τα συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ένα πρόσφατο θεωρητικό μοντέλο που προτάθηκε από τους Jordan, Ashkanasy και Hartel (2002) θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ενδιάμεση μεταβλητή (Moderator), η οποία μπορεί να προβλέψει τις συναισθηματικές και συμπεριφορικές ανταποκρίσεις των εργαζομένων στην επαγγελματική ανασφάλεια. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούνται ευπαθείς στη βίωση αρνητικών συναισθημάτων που προκύπτουν από την επαγγελματική ανασφάλεια, σε σχέση με τους εργαζόμενους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Επομένως, λόγω αυτής της ανασφάλειας, είναι πιο πιθανόν να συμπεριφέρονται αμυντικά και αρνητικά, να έχουν χαμηλότερη δέσμευση

και αυξημένη ένταση που σχετίζεται με την εργασία. Αυτές οι συναισθηματικές αντιδράσεις οδηγούν σε αρνητική αντιμετώπιση (π.χ. αποστασιοποίηση) και αμυντική λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αντιμετωπίζουν συναισθηματικά καλύτερα την επαγγελματική ανασφάλεια και να μετριάζουν τις επιπτώσεις της ανασφάλειας στη συναισθηματική δέσμευσή τους. Αυτό, οδηγεί συχνά σε αυξημένη επαγγελματική δέσμευση και προσπάθεια, θετικές συμπεριφορές αντιμετώπισης (επικέντρωση στο πρόβλημα). Δυστυχώς κι εδώ δεν υπάρχουν εμπειρικά δεδομένα που να υποστηρίζουν αυτό το θεωρητικό μοντέλο.

Κάποιες έρευνες, συσχετίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση. Ο Baron (1997) αναφέρει μέτριες συσχετίσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής ικανοποίησης σε δείγμα 314 εργαζομένων (κυρίως πωλητές, δασκάλους, φοιτητές κολεγίου και νοσοκόμες). Οι υποκλίμακες αυτό-αποδοχή, κοινωνική υπευθυνότητα και έλεγχος πραγματικότητας ερμήνευσαν γύρω στο 20 % της διακύμανσης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο, η φύση αυτής της συσχέτισης διαφέρει από επάγγελμα σε επάγγελμα.

Πιο πρόσφατα, οι Scott-Ladd και Chan (2004) προτείνουν ένα μοντέλο κατά το οποίο υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής γνώσης, αντίληψης, διαχείρισης και γενικής νοημοσύνης (που αποτελούν τη συναισθηματική νοημοσύνη) θα συνεισφέρουν πιο αποτελεσματικά στην οργανωτική εκμάθηση (= προσωπική γνώση, κοινό όραμα, κοινά νοητικά μοντέλα, εκμάθηση στην ομάδα, συστημική σκέψη), η οποία διευκολύνει τους οργανισμούς να προσαρμόζονται στην αλλαγή και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Το αποτέλεσμα αυτό είναι πιθανό να επηρεάζεται από το ρόλο και το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, αναφέρουν ότι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το ξεχωριστό οργανωτικό πλαίσιο και η φιλοσοφία της διοίκησης.

13.3. Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης με στρες και επαγγελματική εξουθένωση

Τα διάφορα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την αντιμετώπιση του στρες (Cox, 1978; Cummings & Cooper, 1979, 1998; Lazarus, 1976) δίνουν έμφαση στον σημαντικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίζουν διάφοροι ατομικοί παράγοντες ως προς τον τρόπο αντιμετώπισής του. Έτσι, αφού μπορεί να υπάρχουν ατομικές διαφορές, είναι λογικό η βίωση του στρες ή άλλων αρνητικών συναισθημάτων να καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα εκτιμούν και αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με το περιβάλλον. Η σημασία που μπορεί να έχουν τα διάφορα ατομικά χαρακτηριστικά όπως η συμπεριφορά τύπου Α, η έδρα ελέγχου (locus of control), η ανθεκτικότητα και η αυτό-εκτίμηση, αποτέλεσε το επίκεντρο πολυάριθμων ερευνών. Αντίθετα, δεν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο που μπορεί να διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην αντιμετώπιση του στρες, ως ατομική διαφορά. Οι Slaski & Cartwright (2002) σε μία έρευνά τους χρησιμοποιώντας το Baron EQ-I βρήκαν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και στρες. Όπως αναφέρουν οι ίδιοι, «η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του στρες και να αυξάνει την ανθεκτικότητα του ατόμου» (σελ., 67). Αρνητική συσχέτιση επίσης, βρέθηκε με το distress (καταστροφικό στρες), ενώ βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ποιότητας εργασιακής ζωής. Επιπλέον, σε μία μετέπειτα έρευνά τους οι Slaski και Cartwright (2003) απέδειξαν ότι η ομάδα διευθυντών που εκπαιδεύτηκε στη συναισθηματική νοημοσύνη σημείωσε στατιστικά σημαντική αύξηση στο συνολικό επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης (αλλά και σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις του Baron EQ-i) σε σχέση με την ομάδα ελέγχου. Επίσης, σημειώθηκε και στατιστικά σημαντική μείωση του επιπέδου στρες που βίωναν τα ίδια αυτά άτομα.

Σε μία από τις λίγες έρευνες που εξέτασαν τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης, οι Gerits, Derksen, & Verbruggen (2002), χρησιμοποιώντας το Baron EQ-i, βρήκαν ότι οι νοσηλευτές με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης βίωναν λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, σε μία δεύτερη έρευνά τους επιχείρησαν να αναλύσουν το προφίλ συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων που βίωναν τα λιγότερα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (Gerits, Derksen, Verbruggen & Katzko, 2004). Αρχικά, βρήκαν ξεκάθαρη συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και

επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών, σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους. Επίσης, βρήκαν ότι οι γυναίκες νοσηλεύτριες που διακατέχονταν από τη μικρότερη επαγγελματική εξουθένωση είχαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης με ένα μέτριο, όμως, επίπεδο κοινωνικών δεξιοτήτων. Εξηγώντας αυτό το αποτέλεσμα αναφέρουν ότι «είναι πιθανόν ότι οι λιγότερες κοινωνικές δεξιότητες να τις αποτρέπουν από το να έχουν υπερβολική ενσυναίσθηση ή να νιώθουν πολύ υπεύθυνες για τους πελάτες τους κι έτσι δεν εμπλέκονται πολύ, πράγμα που αποτελεί μία καλή στρατηγική αντιμετώπισης» (σελ. 8). Στην περίπτωση των ανδρών νοσηλευτών, το χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης είχαν αυτοί με την υψηλότερη ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση του στρες.

13.4. Σύνοψη

Η συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς αποδεικνύεται διαρκώς. Ιδιαίτερα, φαίνεται να συνεισφέρει θετικά στην απόδοση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην αποδοτικότερη ηγεσία, στην επαγγελματική ικανοποίηση, στην αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, στην καλλιέργεια της δημιουργικότητας και γενικά στην επαγγελματική επιτυχία. Ωστόσο, παρά το έκδηλο ερευνητικό ενδιαφέρον για την εξέταση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς, δεν έχει παρατηρηθεί ανάλογο ενδιαφέρον όσον αφορά τη διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με άλλα σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα όπως το στρες και η επαγγελματική εξουθένωση.

Η εργασία αυτή διερευνά τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Υποστηρίζουμε ότι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πρόβλεψη/ αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πιθανότητα ανάπτυξης επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να οφείλεται σε ατομικές διαφορές των εργαζομένων σχετικές με τα συναισθηματικά τους χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η λογική στην οποία βασιζόμαστε είναι ότι εάν υπάρχει μία τέτοια σχέση, τότε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί ίσως να αποτελέσουν το μέσο για την μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και γενικότερα την προώθηση της υγείας των εργαζομένων.

Για την εξέταση της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης απευθυνθήκαμε σε δείγμα εκπαιδευτικών. Οι Schamer & Jackson (1996) υποστηρίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί περισσότερο από κάθε άλλο επαγγελματία παροχής υπηρεσιών σε ανθρώπους, παρουσιάζουν αυξημένες πιθανότητες να εκδηλώσουν επαγγελματική εξουθένωση. Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού έχει να κάνει με τη στενή σχέση με τους μαθητές που αναπτύσσεται στο πλαίσιο της τάξης, σε αντίθεση με άλλα επαγγέλματα προσφοράς υπηρεσιών σε ανθρώπους που απαιτούν πιο εξατομικευμένη εργασία. Η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον εκπαιδευτικό και το μαθητή αποτελεί τη μεγαλύτερη επιβράβευση για τον πρώτο, εφόσον είναι ποιοτική, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να τον κάνει ευάλωτο στη συναισθηματική εξάντληση και σε άλλες δυσάρεστες εμπειρίες. Όπως αναφέρουν οι Schwab & Iwanicki (1982), οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν ενδείξεις συναισθηματικής εξάντλησης όταν αισθάνονται ότι δεν μπορούν να προσφέρουν πλέον στους μαθητές τους, όπως έκαναν στα προηγούμενα χρόνια της καριέρας τους. Γίνονται απρόσωποι, αναπτύσσουν αρνητική, κυνική και πολλές φορές σκληρή στάση απέναντι στους μαθητές, τους γονείς ή και τους συναδέλφους τους. Αναπτύσσουν αισθήματα μειωμένης προσωπικής επίτευξης, διότι αισθάνονται ανεπαρκείς να βοηθήσουν στην πρόοδο των μαθητών, μειώνονται τα κίνητρά τους για

επαρκή προετοιμασία και ανταπόκριση των υποχρεώσεών τους στο σχολείο και τέλος νιώθουν λιγότερη δέσμευση και αφοσίωση στην εργασία τους (Farber & Miller, 1981). Τα συμπτώματα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε αγχώδεις και ψυχοσωματικές διαταραχές, σε απουσίες από την εργασία καθώς και σε πρόωρη συνταξιοδότηση.

Στην Κύπρο και γενικά στον ευρύτερο ελλαδικό χώρο δεν έχουν εκπονηθεί παρά ελάχιστες έρευνες που να αφορούν στη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών (Kokkinos, 2000, Κόκκινος, 2004α, Κάντας, 1996), στις οποίες έχει αξιολογηθεί κυρίως το επίπεδο εξουθένωσής τους αλλά επιχειρήθηκε επίσης και η στάθμιση του Maslach Burnout Inventory (Κόκκινος, 2004β). Επιπλέον, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η εξέταση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη, γενικά στο σύνολο της βιβλιογραφίας, περιορίζεται σε ελάχιστες έρευνες (Gerits, Derksen & Verbruggen, 2004, Gerits και συν., 2002).

Τα ερωτήματα τα οποία πρόκειται να διερευνήσουμε είναι τα εξής:

- 1) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ (συνολικής) συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποποίηση και θετική με την προσωπική επίτευξη;
- 2) Ποιες από τις πέντε κύριες διαστάσεις και τις δεκαπέντε υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται με α) τη συναισθηματική εξάντληση, β) την αποπροσωποποίηση και γ) την προσωπική επίτευξη;
- 3) Ποιες από τις πέντε κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης επιδρούν περισσότερο σε καθεμία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης;

Συμμετέχοντες

Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ($n=121$) επιλέγηκαν τυχαία από πληθυσμό Κυπρίων εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, εστάλησαν σε σχολεία μία επεξηγηματική επιστολή και δύο ερωτηματολόγια στα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι εκπαιδευτικοί και τα οποία αφορούσαν σε μετρήσεις συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν θετικά 121 άτομα (29 άντρες, 89 γυναίκες και 3 οι οποίοι δεν δήλωσαν προσωπικά στοιχεία). Το δείγμα, επίσης, αποτελείτο από 35 δάσκαλους και 67 καθηγητές διαφόρων ειδικοτήτων (19 εκπαιδευτικοί δεν διευκρίνισαν την επαγγελματική τους βαθμίδα). Επιπλέον, η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν από 22 μέχρι 59 χρόνια ($X=38.41$, $T.A.=9.6$), με επαγγελματική εμπειρία από 1 μέχρι 35 χρόνια. Σημειώνεται, τέλος, ότι το 78 % του δείγματος ήταν έγγαμοι.

Μετρήσεις

Το πακέτο ερωτηματολογίων περιλάμβανε τα ακόλουθα εργαλεία μέτρησης:

➤ **Συναισθηματική Νοημοσύνη: Baron EQ-i**

Το Baron EQ-I είναι το πρώτο εργαλείο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς του Baron αποτελείται από 133 ερωτήματα που αξιολογούνται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Στους ερωτώμενους ζητείται να υποδείξουν το βαθμό στον οποίο κάθε κατάσταση/ πρόταση εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται, συμπεριφέρονται και ενεργούν τον περισσότερο καιρό και στις περισσότερες περιπτώσεις. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από «πολύ σπάνια μου συμβαίνει» (1) μέχρι «πολύ συχνά μου συμβαίνει» (5).

Τα ερωτήματα ταξινομούνται σε πέντε παράγοντες: ενδοπροσωπική νοημοσύνη, διαπροσωπική νοημοσύνη, προσαρμοστικότητα, διαχείριση άγχους και γενική διάθεση, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται σε 15 υποκλίμακες. Κάθε υποκλίμακα

μετατρέπεται σε μία δευτερογενή/ τυποποιημένη τιμή με μέσο όρο 100 και τυπική απόκλιση 15, όπως συμβαίνει και με τις βαθμολογίες των τεστ IQ και έτσι, η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και οι τιμές των 5 παραγόντων προκύπτουν από την πρόσθεση των τιμών των 15 υποκλιμάκων. Προκειμένου να εξασφαλίζεται καλύτερη εγκυρότητα, περιλαμβάνονται επίσης δύο επιπλέον κλίμακες: η Θετική Εντύπωση και η Αρνητική Εντύπωση, οι οποίες αναφέρονται στην περίπτωση που τα άτομα προσπάθησαν να παραποιήσουν τα αποτελέσματα είτε θετικά είτε αρνητικά. Το εργαλείο θεωρείται, με βάση πολλές έρευνες (Dawda & Hart, 2000), ότι είναι τόσο αξιόπιστο όσο και έγκυρο (Cronbach α = 0.69-0.89, αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων = 0.75- 0.86). Έχει χρησιμοποιηθεί, επίσης, και σε οργανωτικά πλαίσια (Barling et al., 2000; Slaski & Cartwright, 2002; 2003). Η εκδοχή του Baron EQ-i που έχει χρησιμοποιηθεί στη συγκεκριμένη έρευνα είναι ειδικά προσαρμοσμένη και σταθμισμένη σε ελληνόφωνο πληθυσμό.

➤ **Επαγγελματική εξουθένωση (Maslach Burnout Inventory):**

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης για Εκπαιδευτικούς της Maslach (Maslach Burnout Inventory- Educators survey, MBI-ES), το πιο γνωστό και ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης και το μοναδικό που μετρά και τις 3 διαστάσεις. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 22 δηλώσεις, οι οποίες κατανέμονται σε τρεις υποκλίμακες. Η κλίμακα της συναισθηματικής εξάντλησης μετρά τη μειωμένη συναισθηματική ενέργεια (9 δηλώσεις, π.χ. «Νιώθω συναισθηματικά άδειος από τη δουλειά μου»). Η κλίμακα της αποπροσωποποίησης μετρά την αδιαφορία ή την αποστασιοποίηση του ατόμου από την εργασία του (5 δηλώσεις, π.χ. «Έχω γίνει πιο σκληρός απέναντι στους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά»). Τέλος, η κλίμακα της προσωπικής επίτευξης μετρά τις προσδοκίες του ατόμου για συνεχή αποδοτικότητα στην εργασία του («Αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα προβλήματα που έχουν οι μαθητές μου»). Σε περίπτωση εξουθένωσης η βαθμολογία σ' αυτή την κλίμακα είναι χαμηλή. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη συχνότητα στην οποία η κατάσταση που περιγράφεται συμβαίνει στην εργασία τους, σε μία 7βάθμια κλίμακα Likert, όπου 0 = Ποτέ και 6=Κάθε μέρα. Για κάθε υποκλίμακα η βαθμολογία υπολογίζεται ξεχωριστά προσθέτοντας τη βαθμολογία των επιμέρους δηλώσεων. Υψηλή βαθμολογία στις

κλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και χαμηλή στην κλίμακα προσωπικής επίτευξης είναι ενδεικτική εξουθένωσης.

Σημειώνεται, ότι και αυτό το εργαλείο έχει σταθμιστεί σε ελληνικό πληθυσμό (Κόκκινος, 2004β). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας δείκτης (Cronbach's α) για το σύνολο της κλίμακας βρέθηκε 0.75, ενώ ο έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των επιμέρους υποκλιμάκων κατέδειξε ικανοποιητικούς δείκτες Cronbach's α που κυμαίνονται από 0.68 έως 0.90. Γενικά, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής του ερωτηματολογίου είναι ανάλογες με αυτές του Αμερικανικού δείγματος στάθμισης.

Διαδικασία

Στην προσπάθεια επιλογής των συμμετεχόντων στάλθηκε σε διευθυντές σχολείων από όλες τις επαρχίες της Κύπρου ένα πακέτο, που περιλάμβανε το Baron EQ-I και το MBI-ES. Στη συνέχεια, αφού έγινε η ανάλογη ενημέρωση από τους διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί που ανταποκρίθηκαν θετικά συμπλήρωσαν ατομικά τα ερωτηματολόγια αφού υπήρχαν σαφείς οδηγίες. Σημειώνεται ότι, η συμπλήρωση και των δύο ερωτηματολογίων έγινε ταυτόχρονα. Επίσης, λόγω της ευαίσθητης φύσης των ερωτημάτων που αφορούσαν είτε στην επαγγελματική εξουθένωση είτε στην συναισθηματική νοημοσύνη, οι ερωτώμενοι διαβεβαιώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα ήταν εμπιστευτικές λόγω της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων.

Η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων διήρκεσε 2 μήνες και συγκεκριμένα αφορούσε την περίοδο από τον Μάρτιο του 2004 μέχρι τον Μάιο 2004. Στο τέλος, όλα τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν στα γραφεία των διευθυντών, όπου και συλλέχθηκαν από κάθε σχολείο ξεχωριστά.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Packet for Social Sciences) και χρησιμοποιήθηκε τόσο περιγραφική (συσχετίσεις) όσο και επαγωγική στατιστική (παλινδρομική ανάλυση).



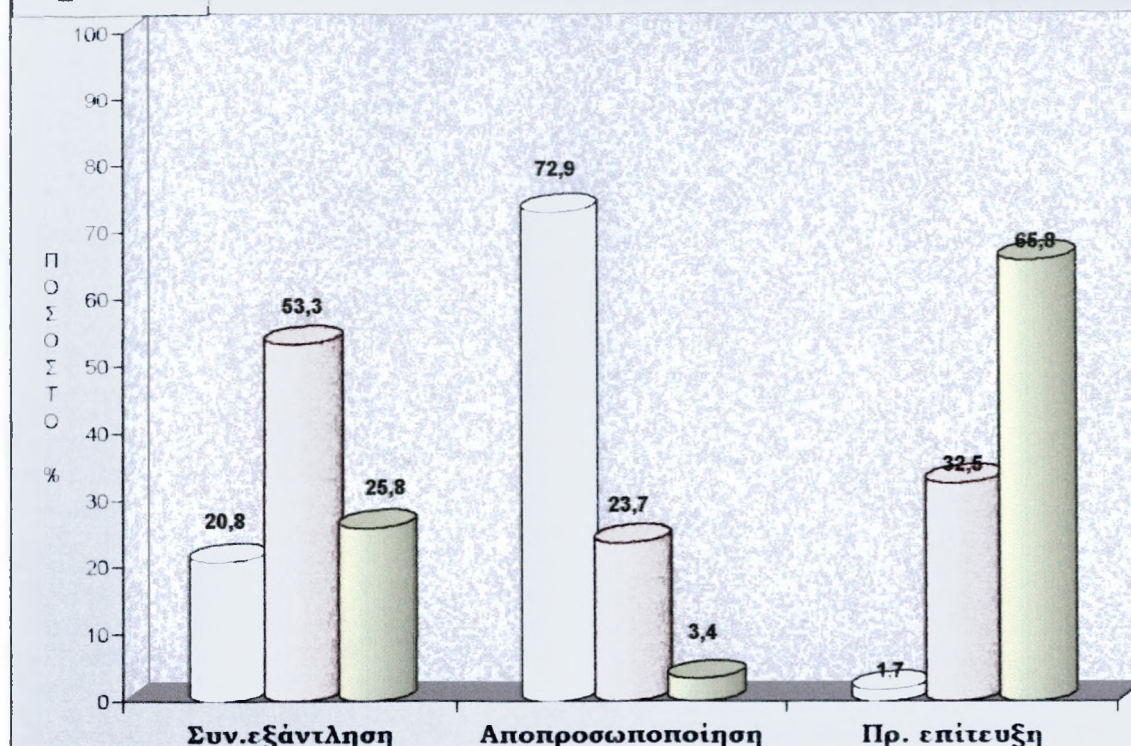
Επίπεδο Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Για να απαντήσουμε στο πρώτο ερώτημα, που αφορούσε στον υπολογισμό του επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης των Κυπρίων εκπαιδευτικών, προστέθηκε η βαθμολογία των δηλώσεων που αντιστοιχούσαν σε κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις τους ερωτηματολογίου. Έτσι, όπως φαίνεται και παραστατικά από το Γράφημα 1, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα βιώνουν αρκετά υψηλό επίπεδο **συναισθηματικής εξάντλησης**, αφού με βάση τα κριτήρια των κατασκευαστών του ερωτηματολογίου, στο σύνολο του δείγματος, το 25,8% των συμμετεχόντων (31 άτομα) βιώνουν υψηλό, το 53,3% (64 άτομα) βιώνει μέτριο και 20,8% (25 άτομα) χαμηλό επίπεδο συναισθηματική εξάντλησης.

Όσον αφορά στο επίπεδο **αποπροσωποποίησης** φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας δεν παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, μόνο το 3,4% παρουσιάζει υψηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης (4 άτομα), το 23,7% μέτριο επίπεδο (28 άτομα) και το 72,9% βιώνει χαμηλό επίπεδο (86 άτομα).

Τέλος, φαίνεται ότι οι εν λόγω εκπαιδευτικοί βιώνουν στο σύνολό τους αρκετά υψηλό αίσθημα **προσωπικής επίτευξης**, αφού όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τους το 65,8% (77 άτομα) βιώνουν υψηλό, 32,5% βιώνουν μέτριο (38 άτομα) και 1,7% (2 άτομα) βιώνουν χαμηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης.

Γράφημα 1: Επίπεδο Επαγγελματικής Εξουθένωσης



Επίπεδα συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης

Στη συνέχεια, εξετάσαμε το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσίασε το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας. Για να μπορούν να γίνουν συγκρίσιμες οι βαθμολογίες των διαφόρων κλίμακων της συναισθηματικής νοημοσύνης, το Baron EQ-*i* προβλέπει τη μετατροπή των πρωτογενών τιμών σε δευτερογενείς, με μέσο όρο 100 και τυπική απόκλιση 15 (τύπος: $X-100/15$). Εξετάσαμε τη βαθμολογία του συνόλου του δείγματός μας στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη (Total EQ). Η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη προκύπτει από το άθροισμα των βαθμολογιών των 117 δηλώσεων του ερωτηματολογίου (οι κλίμακες θετική και αρνητική εντύπωση δεν περιλαμβάνονται). Η βαθμολογία της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης δίνει μία γενική ένδειξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων. Αναφέρεται στο πόσο επιτυγχάνει το άτομο στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων και

παρουσιάζει μία γενική εικόνα της παρούσας συναισθηματικής του κατάστασης. Στο δείγμα των Κύπριων εκπαιδευτικών ο μέσος όρος της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν 103 (S.D. 10.1), ο οποίος είναι ελαφρά υψηλότερος από το μέσο όρο του γενικού πληθυσμού (100).

Στη συνέχεια εξετάσαμε την πιθανή ύπαρξη **συσχέτισης** μεταξύ της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης και καθεμιάς από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 2

Βαθμός συσχέτισης μεταξύ συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης

	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ		
	Συναισθηματική εξάντληση	Αποπροσωποποίηση	Προσωπική επίτευξη
Συνολική συναισθηματική νοημοσύνη	-0.355**	-0.522**	0.544**

N=121, **p<0.01

Πιο συγκεκριμένα, στον Πίνακα 2 παρατηρούμε ότι, όπως ήταν αναμενόμενο, η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται αρνητικά με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και θετικά με την προσωπική επίτευξη. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να έχουν χαμηλότερο επίπεδο τόσο συναισθηματικής εξάντλησης όσο και αποπροσωποποίησης και υψηλότερο επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Σημειώνεται, ότι όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές και μάλιστα σε επίπεδο μικρότερο του 0,01. Μεγαλύτερη συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της προσωπικής επίτευξης ($r=0.544$) αλλά και η συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποπροσωποποίησης φαίνεται να είναι, επίσης, αρκετά υψηλή ($r=-0.522$).

Προκειμένου να σχηματίσουμε μια πληρέστερη εικόνα, επιχειρούμε στη συνέχεια να προσδιορίσουμε αναλυτικότερα, τον βαθμό συσχέτισης των πέντε κυρίων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έτσι, στον Πίνακα 3 βλέπουμε ότι και οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται σημαντικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης – ομοίως με παραπάνω, δηλαδή αρνητικά με την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση και θετικά με την προσωπική επίτευξη. Αξιοσημείωτη είναι η συσχέτιση των **ενδοπροσωπικών** παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης με την προσωπική επίτευξη, όπου παρατηρείται το ισχυρότερο σημείο ($r=0.587$), αλλά και με τις υπόλοιπες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, αξιόλογη φαίνεται να είναι και η συσχέτιση της **γενικής διάθεσης** με την αποπροσωποποίηση ($r=-0.469$) αλλά κυρίως με την προσωπική επίτευξη ($r=0.522$). Οι **διαπροσωπικοί** παράγοντες φαίνεται να έχουν υψηλότερη συσχέτιση με την αποπροσωποποίηση ($r=-0.447$), συγκριτικά με τις άλλες δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 3

Βαθμός συσχέτισης μεταξύ των 5 κυρίων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής εξουθένωσης

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	Συναισθηματική εξάντληση	Αποπροσωποποίηση	Προσωπική επίτευξη
Ενδοπροσωπικοί παράγοντες	-0.329**	-0.474**	0.587**
Διαπροσωπικοί παράγοντες	-0.236*	-0.447**	0.385**
Προσαρμοστικότητα	-0.409**	-0.466**	0.398**
Διαχείριση του στρες	-0.334**	-0.422**	0.254**
Γενική διάθεση	-0.302**	-0.469**	0.522**

N=121, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

Όσον αφορά στη **διαχείριση του στρες**, παρατηρείται ισχυρότερη συσχέτιση με τη διάσταση της αποπροσωποποίησης ($r=-0.422$) αλλά αξιόλογη, ωστόσο, είναι και η συσχέτιση της με τη συναισθηματική εξάντληση ($r=-0.334$). Τέλος, ο παράγοντας **προσαρμοστικότητα** βλέπουμε να συσχετίζεται ικανοποιητικά και με τις τρεις διαστάσεις και ειδικότερα με την αποπροσωποποίηση ($r=-0.466$) αλλά και με την συναισθηματική εξάντληση ($r=-0.409$).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτελεί η εξέταση του βαθμού συσχέτισης των δεκαπέντε υποκλίμακων της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μπορούμε να δούμε ότι η συγκεκριμένη ανάλυση, η οποία απεικονίζεται στον Πίνακα 4, προσφέρει πιο πλούσια και αναλυτικά συμπεράσματα. Οι υποκλίμακες που περιλαμβάνονται στην ίδια κύρια διάσταση (βλ. παραπάνω πίνακα με πέντε κύριες διαστάσεις), σημειώνονται με το ίδιο χρώμα. Παρατηρούμε ότι όλες οι υποκλίμακες κατέχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης εκτός από έξι περιπτώσεις. Ιδιαίτερα, σημαντική φαίνεται να είναι η συσχέτιση μεταξύ της **αυτοαποδοχής** ($r=0.548$) αλλά και της **αυτοπραγμάτωσης** ($r=0.508$) με την προσωπική επίτευξη. Ικανοποιητικός, επίσης, είναι και ο βαθμός συσχέτισης της **αυτοπραγμάτωσης** με την αποπροσωποποίηση ($r=-0.493$). Αρκετά υψηλή είναι η συσχέτιση, επίσης, μεταξύ της προσωπικής επίτευξης και της **αισιοδοξίας** ($r=0.448$) αλλά κυρίως μεταξύ προσωπικής επίτευξης και **ευτυχίας** ($r=0.470$). Ομοίως, η **ευτυχία** παρατηρείται να συσχετίζεται ικανοποιητικά και με την αποπροσωποποίηση ($r=-0.447$). Αξίζει να επισημανθεί, επίσης, ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της αποπροσωποποίησης και του **ελέγχου πραγματικότητας** ($r=-0.428$). Σχετικά με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, οι υψηλότερες συσχετίσεις φαίνεται να είναι με την **αυτοαποδοχή** ($r=-0.382$), με την **ανεξαρτησία** ($r=-0.360$) αλλά και με την **αντοχή στο στρες** ($r=-0.326$).

Πίνακας 4

Βαθμός συσχέτισης μεταξύ των 15 υποκλιμάκων της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής εξουθένωσης

	Συναισθηματική εξάντληση	Αποπροσωποποίηση	Προσωπική επίτευξη
Συναισθηματική αυτεπίγνωση	-0.310**	-0.294**	0.342**
Διεκδικητικότητα	-0.106	-0.149	0.275**
Αυτοαποδοχή	-0.382**	-0.386**	0.548**
Αυτοπραγμάτωση	-0.233**	-0.493**	0.508**
Ανεξαρτησία	-0.360**	-0.349**	0.384**
Ενσυναίσθηση	-0.123	-0.353**	0.243**
Διαπροσωπικές σχέσεις	-0.256**	-0.382**	0.445**
Κοινωνική υπευθυνότητα	-0.224*	-0.415**	0.325**
Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων	-0.317**	-0.338**	0.363**
Έλεγχος πραγματικότητας	-0.294**	-0.428**	0.319**
Ευελιξία	-0.211*	-0.162	0.176
Αντοχή στο στρες	-0.326**	-0.358**	0.387**
Έλεγχος παρορμήσεων	-0.198*	-0.306**	0.114
Ευτυχία	-0.263**	-0.447**	0.470**
Αισιοδοξία	-0.318**	-0.412**	0.448**

N=121, ** = $p < 0.01$, * = $p < 0.05$

Συνοψίζοντας και αναλύοντας συνδυαστικά τα αποτελέσματα των Πινάκων 3 και 4, παρατηρούμε ότι η **συναισθηματική εξάντληση** συσχετίζεται περισσότερο με τον παράγοντα της προσαρμοστικότητας ($r = -0.409$) και ειδικότερα με την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ($r = -0.317$) και σε μικρότερο βαθμό με τον έλεγχο πραγματικότητας ($r = -0.294$). Αρκετά ικανοποιητική φαίνεται να είναι και η συσχέτισή της με τη διαχείριση του στρες ($r = -0.334$) αλλά κυρίως με την αντοχή στο στρες ($r = -0.326$) και όχι τόσο με τον έλεγχο των παρορμήσεων ($r = -0.198$). Αξιοσημείωτη, επίσης, είναι η συσχέτισή της με τους ενδοπροσωπικούς παράγοντες ($r = -0.329$) και ιδιαίτερα με την αυτοαποδοχή ($r = -0.382$) και την ανεξαρτησία ($r = -0.360$) αλλά και την συναισθηματική αυτεπίγνωση, σε μικρότερο όμως βαθμό ($r = -0.310$).

Σχετικά με την διάσταση της **αποπροσωποποίησης**, η ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρείται να υπάρχει με τους ενδοπροσωπικούς παράγοντες ($r = -0.474$) και

ειδικότερα με την αυτοπραγμάτωση ($r=-0.493$) και την αυτοαποδοχή ($r=-0.386$). Αρκετά σημαντική φαίνεται να είναι και η συσχέτιση της αποπροσωποποίησης με τη γενική διάθεση ($r=-0.469$) και συγκεκριμένα με την ευτυχία ($r=-0.447$) αλλά και την αισιοδοξία ($r=-0.412$). Αξιόλογη είναι, ακόμη η συσχέτισή της με τον παράγοντα προσαρμοστικότητα ($r=-0.466$) και ειδικά με τον έλεγχο πραγματικότητας ($r=-0.428$). Οι διαπροσωπικοί, επίσης, παράγοντες βλέπουμε να συσχετίζονται αρνητικά με την αποπροσωποποίηση ($r=-0.447$) και κυρίως η κοινωνική υπευθυνότητα ($r=-0.415$), τις διαπροσωπικές σχέσεις ($r=-0.382$) και σε κάπως μικρότερο βαθμό με την ενσυναίσθηση ($r=-0.353$). Τέλος, αρκετά ικανοποιητική φαίνεται να είναι η συσχέτιση αποπροσωποποίησης και διαχείρισης του στρες ($r=-0.422$), τόσο με τον έλεγχο των παρορμήσεων ($r=-0.306$) αλλά κυρίως με την αντοχή στο στρες ($r=-0.358$).

Τέλος, όσον αφορά στη διάσταση της **προσωπικής επίτευξης**, η ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρείται με τους ενδοπροσωπικούς παράγοντες ($r=0.587$) και ειδικά με την αυτοαποδοχή ($r=0.548$) και την αυτοπραγμάτωση ($r=0.508$). Αρκετά σημαντική φαίνεται και η συσχέτιση με την γενική διάθεση ($r=0.522$), περισσότερο με την ευτυχία ($r=0.470$) αλλά και με την αισιοδοξία ($r=0.448$). Τέλος, ικανοποιητική παρατηρείται να είναι η συσχέτιση μεταξύ προσωπικής επίτευξης και προσαρμοστικότητας ($r=0.398$) και κυρίως με την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ($r=0.363$).

Στην συνέχεια επιχειρήσαμε να εξετάσουμε την **επίδραση** της συναισθηματικής νοημοσύνης σε κάθε μία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, εξετάσαμε το κατά πόσον οι πέντε κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να προβλέψουν τη διακύμανση της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης. Επιπλέον, εξετάσαμε αν κάποια από τις πέντε διαστάσεις συνεισφέρει περισσότερο στη διακύμανση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5

Ανάλυση παλινδρόμησης των κύριων μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης με την συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την προσωπική επίτευξη

	Συναισθηματική εξάντληση			Αποπροσωποποίηση			Προσωπική Επίτευξη		
Ανεξάρτητες Μεταβλητές	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Ενδοπροσωπικοί Παράγοντες	0.054	0.103	-0.098	-0.030	0.049	-0.105	0.150	0.050	0.499**
Διαπροσωπικοί Παράγοντες	0.018	0.102	0.025	-0.076	0.049	-0.200	-0.009	0.049	-0.023
Προσαρμοστικότητα	-0.258	0.144	-0.284	-0.093	0.069	-0.083	-0.009	0.069	-0.018
Διαχείριση του στρες	-0.155	0.143	-0.136	-0.131	0.068	-0.220	-0.017	0.069	-0.029
Γενική Διάθεση	0.012	0.207	0.010	-0.060	0.099	-0.102	0.098	0.099	0.159
	R²=			R²=			R²=		
	0.185			0.318			0.352		

N=121
** p <0.01

Αρχικά, βλέπουμε ότι το μοντέλο με τις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (ενδοπροσωπικοί παράγοντες, διαπροσωπικοί παράγοντες, προσαρμοστικότητα, διαχείριση του στρες, γενική διάθεση) ερμηνεύουν το 18,5% της διακύμανσης της **συναισθηματικής εξάντλησης**. Σημειώνεται, ότι το αποτέλεσμα αυτό είναι στατιστικά σημαντικό. Παρατηρώντας, έπειτα, τους συντελεστές β για να εξετάσουμε αν κάποια διάσταση συνεισφέρει περισσότερο στην ερμηνεία της συναισθηματικής εξάντλησης, καταλήγουμε στο ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των συντελεστών.

Στη συνέχεια, εξετάσαμε την προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου των πέντε μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ερμηνεία της διακύμανσης της **αποπροσωποποίησης**. Όπως διαπιστώνουμε, το μοντέλο μπορεί να ερμηνεύσει το 31,8% της διακύμανσης της αποπροσωποποίησης. Στην προσπάθεια να

εξακριβώσουμε αν κάποια διάσταση συνεισφέρει περισσότερο στην ερμηνεία της διασποράς δεν διαπιστώσαμε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά. Ωστόσο, υπάρχει μία ένδειξη ότι η διαχείριση του στρες μπορεί να ερμηνεύσει μεγαλύτερο ποσοστό της διασποράς της αποπροσωποποίησης, σε σχέση με τις άλλες τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τέλος, διερευνήσαμε την προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ερμηνεία της διακύμανσης της **προσωπικής επίτευξης** και διαπιστώσαμε ότι μπορεί να ερμηνεύσει το 35,2%. Στην περίπτωση αυτή, φαίνεται οι ενδοπροσωπικοί παράγοντες μπορούν να προβλέψουν την προσωπική επίτευξη ($\beta=0.499$, $t(121)=3.022$, $p<0.01$) και να έχουν, έτσι, τη μεγαλύτερη συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της προσωπικής επίτευξης, σε σχέση με τις άλλες κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ($R^2=0.352$, $F(1,121)=8.818$, $p<0.01$).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να οδηγήσουν στη διατύπωση γενικών συμπερασμάτων που αφορούν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε αφορούσαν τη διερεύνηση του επιπέδου εξουθένωσης των Κυπρίων εκπαιδευτικών αλλά κυρίως την εξέταση της πιθανής ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στόχος μας, επίσης, ήταν η εξέταση αν το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αποτελέσει προβλεπτικό παράγοντα της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των Κύπριων εκπαιδευτικών, όπως προκύπτει από τη συγκεκριμένη έρευνα, παρουσιάζει υψηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης. Αντίθετα, στην πλειοψηφία τους δεν παρουσιάζονται επαγγελματικά εξουθενωμένοι, ως προς τις διαστάσεις της αποπροσωποποίησης και της προσωπικής επίτευξης. Εάν, βέβαια, δεχθούμε τον ισχυρισμό της Maslach ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μία εξελισσόμενη διαδικασία με αρχικό στάδιο την συναισθηματική εξάντληση, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το συγκεκριμένο δείγμα βρίσκεται στα όριά του, στο προστάδιο δηλαδή για την ανάπτυξη υψηλών επιπέδων εξουθένωσης και στις άλλες δύο διαστάσεις. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, από την άλλη, συμβαδίζει με παρόμοιο εύρημα του Κόκκινου (2004β). Συνεπώς, η εικόνα που αναφέρει ο Κύπριος εκπαιδευτικός μπορεί να χαρακτηριστεί κάπως αντιφατική: από τη μία δηλώνει ότι το επάγγελμά του, του προκαλεί στρες, ένταση, εξάντληση και απογοήτευση που τον οδηγούν στα όρια του και από την άλλη νιώθει υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευτεί λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο του Leiter (1993), ο οποίος υποστήριξε ότι η συναισθηματική εξάντληση και η προσωπική επίτευξη αναπτύσσονται παράλληλα στον εργαζόμενο (Leiter, 1993, σελ. 246). Όπως, επίσης, ο ίδιος υποστηρίζει η συναισθηματική εξάντληση μπορεί να προκύπτει από ύπαρξη φόρτου εργασίας και διαπροσωπικών συγκρούσεων ενώ η χαμηλή προσωπική επίτευξη προκύπτει κυρίως από την έλλειψη σχετικών αμοιβών και αναγνώρισης. Αυτό έχει μία λογική, από την άποψη ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού στην Κύπρο θεωρείται από τα πλέον προνομιούχα, τόσο από άποψης χρηματικών αμοιβών

όσο και αναγνώρισης από την κοινωνία. Αυτό, μπορεί να εξηγεί εν μέρει και το υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης που εμφάνισαν οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας. Εξάλλου, όπως αναφέρει η Maslach (1996) για πολλούς δασκάλους, η κινητήρια δύναμη πίσω από την απόφασή τους να παραμείνουν στο επάγγελμα είναι η προσωπική επίτευξη που νιώθουν κατά τη διδασκαλία των μαθητών τους. Επομένως, οι δάσκαλοι είναι εξαιρετικά επιρρεπείς στην εξουθένωση όταν νιώθουν να μειώνεται η προσωπική τους επίτευξη λόγω οργανωτικών ή κοινωνικών παραγόντων. Το γεγονός αυτό, βέβαια αξίζει περισσότερης διερεύνησης.

Ομοίως, με σχετικά αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Gerits και συν., 2002, 2004) τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής δείχνουν μία ξεκάθαρη αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την επαγγελματική εξουθένωση των Κύπριων εκπαιδευτικών. Αυτό αποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί με υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανόν να αισθάνονται λιγότερη συναισθηματική εξάντληση από την εργασία τους και να είναι λιγότερο κυνικοί σε σχέση με τους μαθητές, τους συναδέλφους και γενικά τους εργασιακούς τους στόχους. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αξιολογούν θετικά τον εαυτό τους και γενικά να αισθάνονται ευχαριστημένοι με τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζονται περισσότερο ή λιγότερο και με τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έτσι, το υψηλό επίπεδο σε όλες της διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει να κάνει με χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής εξάντλησης, χαμηλό επίπεδο αποπροσωποποίησης και υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Αξιολογώντας την κάθε διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης ξεχωριστά, παρατηρούμε ότι τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τη συναισθηματική εξάντληση την κατέχει η προσαρμοστικότητα και ιδιαίτερα η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων αλλά και η διαχείριση του στρες και ειδικά η αντοχή στο στρες. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν μεγαλύτερη ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων και διακατέχονται από υψηλή αντοχή στο στρες είναι πιθανόν να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Όσον αφορά την αποπροσωποποίηση, η υψηλότερη συσχέτιση παρατηρείται με τους ενδοπροσωπικούς παράγοντες και κυρίως με την αυτοπραγμάτωση αλλά και με την γενική διάθεση και ειδικά με την ευτυχία. Έτσι, οι ευτυχισμένοι εκπαιδευτικοί αλλά και αυτοί με υψηλό επίπεδο αυτοπραγμάτωσης είναι πιθανόν να χαρακτηρίζονται από χαμηλή

αποπροσωποποίηση. Τέλος, η προσωπική επίτευξη συσχετίζεται υψηλότερα με τους ενδοπροσωπικούς παράγοντες και περισσότερο με την αυτοαποδοχή αλλά και την αυτοπραγμάτωση. Συνεπώς, τα άτομα με υψηλή αυτοαποδοχή και υψηλή αυτοπραγμάτωση είναι πιθανόν να διακατέχονται από αισθήματα υψηλής προσωπικής επίτευξης. Αρκετά σημαντική παρατηρείται και η συσχέτιση της προσωπικής επίτευξης με τη γενική διάθεση. Έτσι, οι εκπαιδευτικοί που δηλώνουν ότι αισθάνονται γενικά ευτυχισμένοι και αισιόδοξοι δηλώνουν, επίσης, ότι διακατέχονται και από υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης.

Στην προσπάθεια μας να εξακριβώσουμε εάν το μοντέλο με τις πέντε κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (ενδοπροσωπικοί παράγοντες, διαπροσωπικοί παράγοντες, προσαρμοστικότητα, διαχείριση του στρες, γενική διάθεση) μπορεί να αποτελέσει προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης, διαπιστώσαμε ότι όντως, μπορεί ως σύνολο να προβλέψει αρκετά σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης αλλά και της προσωπικής επίτευξης. Ωστόσο, δεν φάνηκε κάποια από τις πέντε διαστάσεις να έχει μεγαλύτερη συνεισφορά, σε σχέση με τις άλλες, στην ερμηνεία τόσο της συναισθηματικής εξάντλησης όσο και της αποπροσωποποίησης. Για την ερμηνεία, όμως, της διακύμανσης της προσωπικής επίτευξης φάνηκε να συνεισφέρουν περισσότερο οι ενδοπροσωπικοί παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες, ιδιότητες και δεξιότητες που αναφέρονται στον εσωτερικό εαυτό, όπως η συναισθηματική αυτεπίγνωση, η διεκδικητικότητα, η αυτοαποδοχή, η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία επιδρούν περισσότερο και συντελούν καθοριστικά στην προσωπική επίτευξη. Το εύρημα αυτό συνάδει με τις ατομικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν για την ερμηνεία του φαινομένου (Κεφάλαιο 4.1).

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενθαρρυντικά από την άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποβεί χρήσιμη στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, δεν εξετάστηκε μόνο η σχέση της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης με την επαγγελματική εξουθένωση αλλά έγινε και πιο λεπτομερής ανάλυση, τόσο με τις πέντε κύριες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης όσο και με τις δεκαπέντε υποκλίμακες. Τα αποτελέσματα, επίσης, αποδεικνύουν τη χρησιμότητα του EQ-i για τη μέτρηση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης και στον εργασιακό χώρο.

Άρα, λοιπόν, τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η ύπαρξη ατομικών διαφορών όπως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανόν να έχουν σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη ή την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Τα πορίσματα, αυτά, μπορεί να έχουν διάφορες εφαρμογές στα εργασιακά πλαίσια, αφού υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μία αύξηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών, μέσω των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να μειώσει την πιθανότητα για εκδήλωση επαγγελματικής εξουθένωσης. Γενικά, οι παρεμβάσεις για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να αποβούν πιο αποτελεσματικές εάν οι οργανισμοί επικεντρωθούν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και όχι μόνο οι προσπάθειες να εστιάζονται αποκλειστικά στη μείωση των στρεσογόνων καταστάσεων, όπως παραδοσιακά συμβαίνει. Εκτός, βέβαια από την εκπαίδευση στο σύνολο των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, που όπως συμπεράναμε, μπορεί να αποβεί χρήσιμη για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, μπορούν οι διάφορες παρεμβάσεις να δώσουν έμφαση σε κάποιες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που όπως φαίνεται έχουν περισσότερη σχέση με τις αντίστοιχες διαστάσεις της εξουθένωσης. Για παράδειγμα, κατά την προσπάθεια ανάπτυξης της προσωπικής επίτευξης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των διαφόρων ενδοπροσωπικών παραγόντων, όπως η αυτοαποδοχή και η αυτοπραγμάτωση.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Τα ψυχομετρικά εργαλεία της συγκεκριμένης έρευνας βασίζονται σε έγκυρες και εμπειρικά τεκμηριωμένες εκτιμήσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα πρέπει, ωστόσο, να αναφερθεί ότι επειδή και τα δύο εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν βασίζονται σε μετρήσεις αυτοαναφοράς, υπάρχει πάντα η πιθανότητα τα αποτελέσματα μας και οι σχέσεις που βρέθηκαν να υπόκεινται σε μεροληψίες, λόγω του γεγονότος ότι υπάρχει περίπτωση οι συμμετέχοντες να προσπάθησαν να παραποιήσουν τα αποτελέσματά τους και να απαντήσουν κατά τρόπο κοινωνικά επιθυμητό.

Ένα, επίσης, σημαντικό ζήτημα, το οποίο δεν διερευνήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η σταθερότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χρόνο και γενικά η σταθερότητα των αποτελεσμάτων του EQ-I. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση θα μπορούσε να μετρηθεί σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους, έτσι ώστε να ενισχυθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε μία δεδομένη χρονική στιγμή και δεν διερευνήθηκε η προσαρμογή τους στην εξουθένωση για κάποια χρονική περίοδο.

Ενδιαφέρουσα θα ήταν, επίσης, η διερεύνηση της σχέσης συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης, με τη χρησιμοποίηση άλλων εργαλείων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως το MSCEIT των Mayer, Salovey και Caruso, για να εξετάσουμε εάν τα αποτελέσματα μπορούν να επαληθευθούν με βάση το γνωστικό μοντέλο ερμηνείας της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, παρόλο που αποτελείται από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών, εντούτοις απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από γυναίκες. Αυτό, ενδεχομένως να έχει κάποια σημασία, από την άποψη ότι έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν διαφορές φύλου στις επιμέρους διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αξίζει, λοιπόν, οι μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν εκτενέστερα τις διαφορές φύλου. Αν ισχύουν τέτοιες μεγάλες διαφορές ως προς το φύλο, θα μπορούσε, για παράδειγμα, η εκπαίδευση να επικεντρώνεται σε διαφορετικές διαστάσεις για τα δύο φύλα, ανάλογα με τον τομέα, στον οποίο το κάθε φύλο υστερεί. Σημειώνεται, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών στην παρούσα έρευνα συγκρίθηκε με τη νόρμα του γενικού πληθυσμού και δεν χρησιμοποιήθηκαν ξεχωριστές νόρμες για τα δύο φύλα και για τις διάφορες ηλικίες.

Τα συμπεράσματα μας, επίσης, αφορούν τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο των εκπαιδευτικών. Είναι πιθανόν, να ισχύουν διαφορετικά αποτελέσματα για άλλες κατηγορίες επαγγελματιών, γεγονός που αξίζει να εξεταστεί περαιτέρω.

Επιπλέον, χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση για να εξακριβωθεί εάν η συναισθηματική νοημοσύνη τελικά βοηθά στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης ή εάν αποτελεί συνέπεια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Για παράδειγμα, υπάρχει πιθανότητα η υψηλή επαγγελματική εξουθένωση να επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται και να ενεργεί κατά τρόπο συναισθηματικά ευφυή.

Τέλος, όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό μέρος, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να έχουν σχέση ή να προκαλούν την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αξίζει να διερευνηθεί η συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης σε συνδυασμό με άλλα ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ανθεκτικότητα, η αυτοεκτίμηση, η συμπεριφορά τύπου Α, αλλά και σε σχέση με χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, όπως ο φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου, προκειμένου να εξακριβώσουμε ποιος παράγοντας επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάπτυξη της εξουθένωσης.

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134, 169-184.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Astrom, S., Nilsson, M., Norberg, A., Sandman, P.O., & Winblad, B. (1990). Staff burnout in dementia care: relations to empathy and attitudes. *International Journal of Nursing Studies*, 28, 65-77.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., & Sitarenios, G. (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 176-182.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Janssen, P.M.P.; Van der Hulst, R. & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety Stress Coping*, 13, 247-268.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, K. (2000). Transformational leadership and EQ. *Leadership and organizational development Journal*, 21, 145-150.
- BarOn, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence*, Technical Manual. Toronto: Multi- Health Systems.
- BarOn, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Baron & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Belicki, K. & Woolcott, R. (1996). Employee and patient designed study of burnout and job satisfaction in a chronic care hospital. *Employee Assistance Quarterly*, 12, 37-45.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley & Sons.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. In R. Baron & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bray, D. W. (1976). The Assessment Center Method. In R. L. Craig (Ed.), *Training and Development Handbook*. New York: Mc Graw-Hill.
- Brill, P.L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health*, 6, 12-24.
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Buunk, B.P. and Schaufeli, W.B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp 53-69). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Burisch, M. (1993). In search of theory: some ruminations on the nature and etiology of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, (pp 75-94). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Burke, R.J, Greenglass, E.R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Community, Work & Family*, 4, 49-62.
- Chan, D.W. (2003). Hardiness and its role in the stress-burnout relationship. *Teacher and teaching education*, 19, 381-395.
- Chang, E.C., Rand K. L. & Strunk, D. R. (2000). Optimism and Risk for job burnout among working college students: stress as a mediator. *Personality and Individual Differences*, 29, 255- 263.
- Cherniss, C. (1980a). *Professional Burnout in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cherniss, C. (1980b). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Cherniss, C. (2001). Emotional Intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp3-12), San Francisco: Jossey- Bass.
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leaders and Organizations*, New York: Grosset/ Putnam.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685-701.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Corrigan, P.W., Homes, E.P., & Luchins, D. (1995). Burnout and collegial support in state psychiatric hospital staff. *Journal of Clinical Psychology*, 51, 703-710.
- Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M.P. (1993). Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp177-193). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R.D. (1998). Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Dawda, D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, 28, 797-812.
- Deary, I.J., Blenkin, H., Agius, R.M. (1996). Models of job-related stress and personal achievement among consultant doctors. *British Journal of Psychology*, 87, 3-29.
- Derksen, J., Kramer, I., & Katzko, M. (2002). Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence? *Personality and Individual Differences*, 32, 37-48.
- Dorman, J. (2003). Testing a Model For Teacher Burnout. *Australian Journal of Educational & Developmental Psychology*, 3, 35-47.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61-82.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence: A Review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 341-372.
- Dulewicz, V., & Higgs, M., (2004). Can emotional intelligence be developed? *International Journal of Human Resource Management*, 3, 95-111.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Services Press.
- Etzion, D. (1987). *Burnout: The hidden agenda of human distress*. Faculty of Management, Tel Aviv University.
- Etsion, D., & Westman, M. (1994). Social support and sense of control as moderators of the stress-burnout relationship in military careers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, 639-656.
- Farber, B.A., & Miller, J. (1981). Teacher burnout: A psycho-educational perspective. *Teachers College Record*, 83, 235-243.
- Fleishman, E., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fischer, H.J. (1983). A psychoanalytic view on burnout. In B.A. Farber (Ed.) *Stress and Burnout in the Human Service Professions* (pp 40-46), Pergaman Press, New York.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H.J. (1980). *Burnout: The Cost of High Achievement*. Anchor Press, New York.
- Garden, A.M. (1991). The purpose of burnout: A Jungian interpretation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 73- 93.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York: Basic Books.

- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23, 68-78.
- George, J. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 10-27.
- Gerits, L., Derksen, J.J.L., Verbruggen, A.B.P.M. (2002). The relations between emotional intelligence, coping, and burnout in a sample of Dutch nurses, submitted for publication.
- Gerits, L., Derksen, J.J.L., Verbruggen, A.B. & Katzko, M. (2004). Emotional Intelligence profiles of nurses caring for people with severe behaviour problems. *Personality and Individual Differences*. (in press) (Available on line at [http://www.sciencedirect.com](#)).
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C.Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp 27-44). San Francisco: Jossey- Bass.
- Golembiewski, R.T., & Munzenrider, R.F. (1988). *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. Praeger: New York.
- Gowing, M. K, (2001). Measures of individual emotional competencies. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp.83-131). San Francisco: Jossey- Bass.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Harrison, W.D. (1983). A social competence model of burnout. In B.A. Farber (Ed.), *Stress and Burnout in Human Service Professions* (pp 29-39). New York: Pergamon.
- Hobfoll, S.E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. (pp.115-129). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Hunter, J.E., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K.N, Moysidou, Ch., Ierodiakonou, Ch. (1999). Burnout in nursing staff: Is there a relationship between depression and burnout? *International Journal of Psychiatry and Medicine*, 29, 421-433.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K.N., Kaprinis, S., & Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71, 630-640.
- Janovics, J. & Christiansen, N.D. (2001). Emotional Intelligence at the workplace: Evidence of criterion and construct-related validity. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Jenkins, S.R., Maslach, C. (1994). Psychological health and involvement in interpersonally demanding occupations: a longitudinal perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 101-127.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. (2002). Emotional Intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 12, 195-214.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Hartel, C. E. J. & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.

- Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3, 71-85.
- Keijsers, G.J., Schaufeli, W.B., Le Blanc, P.M., Zwerts, C., & Reis-Miranda, D. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress*, 9, 513-527.
- Koeske, G.F., Kirk, S.A. & Koeske, R.D. (1993). Coping with job stress: which strategies work best? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 319-335.
- Kokkinos, C.M. (2000). Professional Burnout in Greek primary school teachers: cross cultural data on the Maslach Burnout Inventory (MBI). *International Journal of Psychology*, 35, 249.
- Κόκκινος, Κ.Μ. (2004α). Επαγγελματική εξουθένωση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: μια συγκριτική μελέτη ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς από την Ελλάδα και την Κύπρο. *Υπό αναθεώρηση (Υποβλήθηκε στο περιοδικό Μέντορας)*.
- Κόκκινος, Κ.Μ. (2004β). Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach σε δείγμα Κυπρίων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας. *Στα Πρακτικά του 9^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Ψυχολογικής Έρευνας*.
- Kotter, J.P. (1982). *The general manager*. New York: Free Press.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993α). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993β). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leiter, M.P., (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in theory and research*. (pp 237-250). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Leiter, M.P. & Dump, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: a confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress and Coping*, 7, 357-373.
- Manlove, E.E. (1993). Multiple correlates of burnout in child care workers. *Early Childhood Research Quarterly*, 8, 499-518.
- Maslach, C. (1976). Burnout. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7, 189-212.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Manual Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp 1-16). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. (2002). *Emotional Intelligence: Science and myth?* Cambridge, MA: MIT Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards of intelligence, *Intelligence*, 27, 267-298.

- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. In R. Baron & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000a). Emotional Intelligence as *Zeitgeist*, as personality, and as a mental ability. In R. Baron & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000b). Competing models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (2nd ed., pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- McCranie, E.W. & Brandsma, J.M. (1988). Personality antecedents of burnout middle-aged physicians. *Behavioral Medicine*, 14, 30-36.
- Meier, S.T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36, 899-910.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2000). Emotional Intelligence and effective leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 5-11.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. Free Press, New York.
- Pines, A. (1993). Burnout: an existential perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (Eds.) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. (pp 33-51). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Posig, M., & Kickul, J. (2003). Extending Our Understanding of Burnout: Test of an Integrated Model in Nonservice Occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 3-19.
- Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Szmukler, G., Bebbington, P. & Thornicroft, G. (1997). Perceived sources of work stress and satisfaction among hospital and community mental health staff, and their relation to mental health, burnout and job satisfaction. *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 51-59.
- Roberts, R., Zeidner, M., & Matthews, G.M. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards of an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotions*, 1, 196-231.
- Ross, R.R., Altmaier, E.M., & Russell, D.W. (1989). Job Stress, Social Support, and Burnout Among Counseling Center Staff. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 464-470.
- Rousseau, D.M., & Parkes, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.) *Research and Organizational Behavior* (Vol.15, pp1-43). Greenwich: JAI Press.
- Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J. B., & Mayer, J. D. (1999). Coping intelligently: Emotional Intelligence and the coping process. In C. R. Snyder (Ed.), *Coping: The psychology of what works* (pp. 141-164). New York: Oxford University Press.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J.W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health*. (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Schamer, L.A., & Jackson, M.J. (1996). Coping with stress. Common sense about teacher burnout. *Education Canada*, 36, 28-31.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (1996a). Professional Burnout. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.) *Handbook of Work and Health Psychology* (pp 311-346). London: Wiley & Sons.

- Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D., & Van Gorp K. (1996 β). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 3, 225-237.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schwab, R.L., & Iwanicki, E.F. (1982). Who are our burned out teachers? *Educational Research Quarterly*, 7, 5-16.
- Schwab, R.L., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10, 14-30.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. (2004). Emotional Intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.
- Sjoberg, L. (2001). Emotional Intelligence: A psychometric analysis. *European Psychologist*, 6, 79-95.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18, 63-68.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional Intelligence Training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stein, S. J., & Book, H. E. (2000). *The EQ edge: emotional intelligence and your success*. Toronto, Canada.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-284.
- Thornton, G. C. I., & Byham, W.C. (1982). *Assessment Centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Thornton, P.I. (1992). The relation of coping, appraisal, and burnout in mental health workers. *Journal of Psychology*, 126, 261-271.
- Voola, R., Carlson, J., & West, A. (2004). Emotional Intelligence and competitive advantage: examining the relationship from resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93.
- Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 89-92.
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. (4th ed.). Baltimore, MD: The Williams & Wilkins Company.
- Wechsler, D. (1940). Nonintellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at work: The untrapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, W.M., & Sternberg, R.J. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, 12, 351-377.
- Wong, C., & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., & Mertini, H. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zeidner, M., Matthews, G.M., & Roberts, R. (2001). Slow down, you move too fast: Emotional Intelligence remains an 'elusive' intelligence. *Emotions*, 1, 265-275.
- Zeidner, M., Roberts, R., & Matthews, G.M. (2002). Can emotional intelligence be schooled? A critical review. *Educational Psychologist*, 37, 215-231.
- Zeidner, M., Matthews, G.M., & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371-399.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.

Τμήμα Ψυχολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας

Αγαπητέ φίλε/ φίλη,

Τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν αποτελούν χρήσιμο εργαλείο στην διεκπεραίωση της διπλωματικής μου

εργασίας με θέμα «*Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής εξουθένωσης*».

Η συμβολή σας στον σκοπό αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία που θα προκύψουν θα είναι απολύτως εμπιστευτικά (τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα) και θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της έρευνας και μόνο.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Βίκυ Χαραλάμπους

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω προσωπικά σας στοιχεία:

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ:

ΗΛΙΚΙΑ:

ΦΥΛΟ:

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΤΟΠΟΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ:

ΧΡΟΝΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ:

Αφού συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια μπορείτε να τα αποστείλετε στην παρακάτω διεύθυνση:

Νεόφυτος Χαραλάμπους

Τερψιχόρης 6

2040 Στρόβολος

Λευκωσία

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων παρακαλώ επικοινωνήστε στο τηλέφωνο 99443198 ή στο 00302108222612.

Αγαπητέ φίλε / Αγαπητή φίλη,

Το ερωτηματολόγιο που κρατάς στα χέρια σου περιέχει προτάσεις που σου δίνουν την ευκαιρία να περιγράψεις τον εαυτό σου δηλώνοντας το βαθμό στον οποίο η κάθε πρόταση εκφράζει τον τρόπο που αισθάνεσαι, σκέπτεσαι, ή ενεργείς τον περισσότερο καιρό και στις περισσότερες περιπτώσεις. Για κάθε πρόταση μπορείς να δώσεις μία από τις ακόλουθες απαντήσεις:

- 1 - Πολύ σπάνια μου συμβαίνει
- 2 - Σπάνια μου συμβαίνει
- 3 - Μερικές φορές μου συμβαίνει
- 4 - Συχνά μου συμβαίνει
- 5 - Πολύ συχνά μου συμβαίνει

Διάβασε προσεκτικά κάθε μία πρόταση και αποφάσισε ποια από τις παραπάνω απαντήσεις σε εκφράζει καλύτερα.

Στη συνέχεια βάλε σε κύκλο την επιλογή σου. Σημείωσε με X την επιλογή σου. ☒ ☐

Εάν μια πρόταση δε σε καλύπτει απόλυτα, φρόντισε να δώσεις μία απάντηση που να δείχνει πώς θα μπορούσες να αισθάνεσαι, να σκέφτεσαι ή να ενεργείς. Αν και κάποιες από τις προτάσεις μπορεί να μη σου δίνουν όλες τις πληροφορίες που θα ήθελες να έχεις, επέλεξε την απάντηση που σου ταιριάζει περισσότερο, ακόμη και αν δεν είσαι βέβαιος/ή. Να θυμάσαι ότι δεν υπάρχουν "σωστές" ή "λανθασμένες" απαντήσεις ούτε "καλές" ή "κακές" επιλογές. Να απαντάς με ειλικρίνεια δηλώνοντας αυτό που πραγματικά είσαι και όχι αυτό που θα ήθελες να είσαι ή να δείχνεις. Δεν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Φρόντισε, όμως, να προχωράς γρήγορα και να μην αφήνεις καμία πρόταση χωρίς απάντηση.

ΜΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ... →	ΠΟΛΥ ΣΠΑΝΙΑ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
1. Η προσέγγισή μου ως προς την αντιμετώπιση δυσκολιών είναι να κινούμαι βήμα βήμα.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Μου είναι δύσκολο να απολαμβάνω τη ζωή.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Προτιμώ μια δουλειά, στην οποία κατά κύριο λόγο θα μου υποδεικνύουν τι να κάνω.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Γνωρίζω πώς να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που με αναστατώνουν.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Συμπαθώ κάθε άνθρωπο που γνωρίζω.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Προσπαθώ να δίνω στη ζωή μου όσο περισσότερο νόημα μπορώ.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Μου είναι αρκετά εύκολο να εκφράζω τα συναισθήματά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Προσπαθώ να βλέπω τα πράγματα όπως πραγματικά είναι, χωρίς να φαντασιώνομαι ή να ονειροπολώ.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Κατανοώ τα συναισθήματά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Δεν μπορώ καθόλου να είμαι τρυφερός.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Αισθάνομαι σίγουρος/η για τον εαυτό μου στις περισσότερες καταστάσεις.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Αισθάνομαι ότι κάτι δεν πάει καλά με το μυαλό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Έχω πρόβλημα να ελέγχω το θυμό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Μου είναι δύσκολο να ξεκινώ καινούρια πράγματα.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Όταν αντιμετωπίζω μια δύσκολη κατάσταση, μου αρέσει να συγκεντρώνω όλες τις πληροφορίες που μπορώ σχετικά με αυτή.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Μου αρέσει να βοηθώ τους ανθρώπους.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Μου είναι πολύ δύσκολο να χαμογελάω.	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ...→	ΠΟΛΥ ΣΠΑΝΙΑ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
18. Δεν μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Όταν εργάζομαι με άλλους, έχω την τάση να στηρίζομαι περισσότερο στις δικές τους ιδέες παρά στις δικές μου.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Πιστεύω ότι μπορώ να έχω τον έλεγχο σε δύσκολες καταστάσεις.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Πραγματικά δεν ξέρω σε τι είμαι καλός/ή.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Μου είναι πολύ δύσκολο να εκφράζω τις ιδέες μου σε άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Μου είναι δύσκολο να μοιράζομαι με άλλους τα βαθύτερα συναισθήματά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Δεν έχω αυτοπεποίθηση.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Νομίζω ότι έχω χάσει το μυαλό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Είμαι αισιόδοξος/η για τα περισσότερα πράγματα που κάνω.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Όταν αρχίζω να μιλάω, μου είναι δύσκολο να σταματώ.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Γενικά, μου είναι δύσκολο να προσαρμόζομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Μου αρέσει να έχω συνολική αντίληψη ενός προβλήματος πριν προσπαθήσω να το λύσω.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Δε με πειράζει να εκμεταλλεύομαι ανθρώπους, ειδικά αν τους αξίζει.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Είμαι ένας αρκετά ευχάριστος άνθρωπος.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Προτιμώ να παίρνουν οι άλλοι αποφάσεις για μένα.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Μπορώ να χειρίζομαι το άγχος μου, χωρίς να γίνομαι πολύ νευρικός/ή.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Έχω καλές σκέψεις για όλους.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Μου είναι δύσκολο να καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Τα τελευταία χρόνια έχω καταφέρει λίγα πράγματα.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Όταν είμαι θυμωμένος/η με άλλους ανθρώπους, μπορώ να τους το πω.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Είχα παράξενες εμπειρίες που δεν μπορούν να ερμηνευτούν.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Μου είναι εύκολο να κάνω φίλους.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Σέβομαι τον εαυτό μου σε ικανοποιητικό βαθμό.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Κάνω πολύ περίεργα πράγματα.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Η παρορμητικότητά μου μου δημιουργεί προβλήματα.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Μου είναι δύσκολο να αλλάζω την άποψή μου για τα πράγματα.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Είμαι καλός/ή στο να καταλαβαίνω πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Όταν αντιμετωπίζω ένα πρόβλημα, το πρώτο πράγμα που κάνω είναι να σταματήσω για να σκεφτώ.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Οι άνθρωποι δυσκολεύονται να στηριχθούν σε μένα.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη ζωή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
48. Δυσκολεύομαι να παίρνω μόνος/η μου αποφάσεις.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Δε λειτουργώ καλά σε συνθήκες άγχους.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Δεν κάνω τίποτε κακό στη ζωή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Δεν αντλώ ευχαρίστηση από αυτό που κάνω.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Δυσκολεύομαι να εκφράζω τα προσωπικά μου συναισθήματα.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Οι άνθρωποι δεν καταλαβαίνουν τον τρόπο που σκέφτομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Γενικά ελπίζω για το καλύτερο.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Οι φίλοι μου μου εκμυστηρεύονται σημαντικά για εκείνους θέματα.	☐	☐	☐	☐	☐
56. Δεν αισθάνομαι καλά για τον εαυτό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Βλέπω κάποια περίεργα πράγματα που οι άλλοι δε βλέπουν.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Οι άνθρωποι μου λένε να χαμηλώνω τη φωνή μου όταν συζητά.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Προσαρμόζομαι εύκολα σε νέες συνθήκες.	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ...→	ΠΟΛΥ ΣΠΑΝΙΑ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
60. Όταν προσπαθώ να βρω λύση σε ένα πρόβλημα, διερευνώ πρώτα κάθε πιθανότητα και στη συνέχεια επιλέγω τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισής του.	☐	☐	☐	☐	☐
61. Θα σταματούσα να βοηθήσω ένα παιδί που κλαίει να βρει τους γονείς του, ακόμη κι αν έπρεπε να βρισκόμουν εκείνη τη στιγμή κάπου αλλού.	☐	☐	☐	☐	☐
62. Θεωρούμαι ευχάριστος άνθρωπος.	☐	☐	☐	☐	☐
63. Έχω επίγνωση του πώς αισθάνομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
64. Αισθάνομαι ότι δυσκολεδομαι να ελέγχω το άγχος μου.	☐	☐	☐	☐	☐
65. Τίποτε δε με ενοχλεί.	☐	☐	☐	☐	☐
66. Δεν ενθουσιάζομαι και τόσο με τα ενδιαφέροντά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
67. Όταν διαφωνώ με κάποιον μπορώ να του το πω.	☐	☐	☐	☐	☐
68. Έχω την τάση να χάνομαι και να μην έχω επαφή με ό,τι γίνεται γύρω μου.	☐	☐	☐	☐	☐
69. Δεν τα πηγαίνω καλά με τους άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
70. Μου είναι δύσκολο να αποδεχθώ τον εαυτό μου όπως ακριβώς είναι.	☐	☐	☐	☐	☐
71. Νιώθω ότι δεν έχω επαφή με το σώμα μου.	☐	☐	☐	☐	☐
72. Με νοιάζει τι συμβαίνει στους άλλους ανθρώπους.	☐	☐	☐	☐	☐
73. Είμαι ανυπόμονος/η.	☐	☐	☐	☐	☐
74. Μπορώ να αλλάζω τις παλιές μου συνήθειες.	☐	☐	☐	☐	☐
75. Μου είναι δύσκολο να επιλέγω την καλύτερη λύση, όταν λύνω ένα πρόβλημα.	☐	☐	☐	☐	☐
76. Αν μπορούσα να παραβώ το νόμο σε κάποιες περιπτώσεις, χωρίς να με πιάσουν, θα το έκανα.	☐	☐	☐	☐	☐
77. Με πιάνει κατάθλιψη.	☐	☐	☐	☐	☐
78. Ξέρω πώς να διατηρώ την ψυχραιμία μου σε δύσκολες καταστάσεις.	☐	☐	☐	☐	☐
79. Δεν έχω πει ποτέ ψέματα στη ζωή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
80. Γενικά, έχω το κίνητρο να συνεχίσω, ακόμη κι όταν τα πράγματα δυσκολεύουν.	☐	☐	☐	☐	☐
81. Προσπαθώ να επαναλαμβάνω και να βελτιώνω συνεχώς τα πράγματα που μου αρέσουν.	☐	☐	☐	☐	☐
82. Μου είναι δύσκολο να λέω "όχι" όταν θέλω να πω "όχι".	☐	☐	☐	☐	☐
83. Παρασύρομαι από τη φαντασία και την ονειροπόλησή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
84. Οι πολύ στενές σχέσεις μου σημαίνουν πολλά για μένα και τους φίλους μου.	☐	☐	☐	☐	☐
85. Είμαι ευχαριστημένος/η με τον τύπο ανθρώπου που είμαι.	☐	☐	☐	☐	☐
86. Έχω ισχυρές παρορμήσεις που μου είναι δύσκολο να ελέγξω.	☐	☐	☐	☐	☐
87. Γενικά, μου είναι δύσκολο να κάνω αλλαγές στην καθημερινή μου ζωή.	☐	☐	☐	☐	☐
88. Ακόμη κι όταν είμαι αναστατωμένος/η, γνωρίζω καλά τι μου συμβαίνει.	☐	☐	☐	☐	☐
89. Όταν χειρίζομαι διάφορες καταστάσεις, προσπαθώ να τις προσεγγίσω με όσο πιο πολλούς τρόπους μπορώ.	☐	☐	☐	☐	☐
90. Μπορώ να σέβομαι τους άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
91. Δεν είμαι και τόσο ευχαριστημένος με τη ζωή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
92. Είμαι περισσότερο "οπαδός" (έναν άνθρωπο που ακολουθεί άλλους) παρά αρχηγός.	☐	☐	☐	☐	☐
93. Μου είναι δύσκολο να αντιμετωπίζω δυσάρεστα πράγματα.	☐	☐	☐	☐	☐
94. Δεν έχω παραβιάσει κανένα νόμο.	☐	☐	☐	☐	☐
95. Απολαμβάνω τα πράγματα που με ενδιαφέρουν.	☐	☐	☐	☐	☐
96. Είναι σχετικά εύκολο για μένα να λέω στους ανθρώπους αυτό που σκέφτομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
97. Έχω την τάση να υπερβάλλω.	☐	☐	☐	☐	☐
98. Είμαι ευαίσθητος/η στα συναισθήματα των άλλων.	☐	☐	☐	☐	☐
99. Έχω καλές σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους.	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ...→	ΠΟΛΥ ΣΠΑΝΙΑ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
I00. Αισθάνομαι άνετα με το σώμα μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I01. Είμαι ένας πολύ παράξενος άνθρωπος.	☐	☐	☐	☐	☐
I02. Είμαι παρορμητικός/ή.	☐	☐	☐	☐	☐
I03. Μου είναι δύσκολο να αλλάζω τις συνήθειές μου και τους τρόπους συμπεριφοράς μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I04. Νομίζω ότι είναι σημαντικό να είναι κανείς νομοταγής πολίτης.	☐	☐	☐	☐	☐
I05. Απολαμβάνω τα Σαββατοκύριακα και τις αργίες.	☐	☐	☐	☐	☐
I06. Γενικά περιμένω να εξελιχθούν καλά τα πράγματα, ανεξάρτητα από τα εμπόδια που ανακύπτουν κατά καιρούς.	☐	☐	☐	☐	☐
I07. Έχω την τάση για "προσκολληση" στους άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
I08. Πιστεύω ότι είμαι ικανός/ή να χειρίζομαι τα περισσότερα προβλήματα που με αναστατώνουν.	☐	☐	☐	☐	☐
I09. Δεν έχω αισθανθεί ποτέ ντροπή για ό,τι έχω κάνει.	☐	☐	☐	☐	☐
I10. Προσπαθώ να παίρνω όσα περισσότερα μπορώ από τα πράγματα που με ευχαριστούν.	☐	☐	☐	☐	☐
I11. Οι άλλοι νομίζουν ότι μου λείπει η διεκδικητικότητα.	☐	☐	☐	☐	☐
I12. Μπορώ εύκολα να ξεφεύγω από την ονειροπόληση και να συντονίζομαι με την πραγματικότητα μιας άμεσης κατάστασης.	☐	☐	☐	☐	☐
I13. Οι άνθρωποι νομίζουν ότι είμαι κοινωνικός/ή.	☐	☐	☐	☐	☐
I14. Είμαι ευχαριστημένος/η με την εμφάνισή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I15. Έχω περιέργες σκέψεις που κανείς δεν μπορεί να καταλάβει.	☐	☐	☐	☐	☐
I16. Μου είναι δύσκολο να περιγράψω τα συναισθήματά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I17. Θυμώνω εύκολα.	☐	☐	☐	☐	☐
I18. Γενικά, κολλάω, όταν σκέφτομαι διαφορετικούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων.	☐	☐	☐	☐	☐
I19. Μου είναι δύσκολο να βλέπω ανθρώπους να υποφέρουν.	☐	☐	☐	☐	☐
I20. Μου αρέσει να περνάω καλά.	☐	☐	☐	☐	☐
I21. Φαίνεται ότι έχω ανάγκη τους ανθρώπους περισσότερο απ' ό,τι με έχουν ανάγκη εκείνοι.	☐	☐	☐	☐	☐
I22. Αγχώνομαι.	☐	☐	☐	☐	☐
I23. Δεν έχω "κακές" ημέρες.	☐	☐	☐	☐	☐
I24. Αποφεύγω να πληγώνω τους άλλους.	☐	☐	☐	☐	☐
I25. Δεν έχω ξεκάθαρη ιδέα για το τι θέλω να κάνω στη ζωή μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I26. Μου είναι δύσκολο να υποστηρίξω τα δικαιώματά μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I27. Μου είναι δύσκολο να βλέπω τα πράγματα στη σωστή τους διάσταση.	☐	☐	☐	☐	☐
I28. Δεν κρατώ επαφή με φίλους.	☐	☐	☐	☐	☐
I29. Παρατηρώντας τόσο τα καλά όσο και τα άσχημα σημεία μου, αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I30. Έχω την τάση να εκρήγνυμαι από θυμό.	☐	☐	☐	☐	☐
I31. Θα μου ήταν δύσκολο να προσαρμοστώ αν αναγκαζόμουν να φύγω από το σπίτι μου.	☐	☐	☐	☐	☐
I32. Πριν ξεκινήσω κάτι καινούριο, αισθάνομαι συνήθως ότι θα αποτύχω.	☐	☐	☐	☐	☐
I33. Απάντησα ανοιχτά και με ειλικρίνεια στις παραπάνω προτάσεις.	☐	☐	☐	☐	☐

Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης των Maslach, Jackson & Schwab (1996) – έκδοση για Εκπαιδευτικούς.

Ο σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να εξακριβώσει τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί κρίνουν το επάγγελμά τους και τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται γενικά. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 δηλώσεις που περιγράφουν συναισθήματα που σχετίζονται με το επάγγελμα. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μία από τις δηλώσεις και αποφασίστε αν έχετε ποτέ αισθανθεί κατ’ αυτό τον τρόπο για το επάγγελμά σας. Αν δεν έχετε ποτέ αισθανθεί σύμφωνα με τον τρόπο που περιγράφει η δήλωση, κυκλώστε τον αριθμό 0. Αν έχετε όμως έχετε αισθανθεί σύμφωνα με τον τρόπο που περιγράφει η δήλωση, δηλώστε το πόσο συχνά κυκλώνοντας έναν αριθμό από το 1 ως το 6 οι οποίοι αντιστοιχούν στις παρακάτω συχνότητες:

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μία φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μία φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
1. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου, μου προκαλεί συναισθηματική εξάντληση.....						
0	1	2	3	4	5	6
...						
2. Αισθάνομαι εξουθενωμένος /η στο τέλος μιας εργάσιμης μέρας.....						
0	1	2	3	4	5	6
3. Αισθάνομαι κουρασμένος/ η όταν σηκώνομαι το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά.....						
0	1	2	3	4	5	6
4. Μπορώ εύκολα να κατανοήσω το πώς αισθάνονται οι μαθητές μου για διάφορα πράγματα.....						
0	1	2	3	4	5	6
5. Αισθάνομαι ότι μεταχειρίζομαι μερικούς μαθητές σαν να είναι απρόσωπα αντικείμενα.....						
0	1	2	3	4	5	6
....						

6. Το να δουλεύω με ανθρώπους όλη μέρα πραγματικά μου προκαλεί ένταση.....	0	1	2	3	4	5	6
7. Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των μαθητών μου....	0	1	2	3	4	5	6
8. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου με εξουθενώνει.....	0	1	2	3	4	5	6
9. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου επιδρά θετικά στη ζωή των άλλων ανθρώπων	0	1	2	3	4	5	6
10. Έχω γίνει μη συμπαθής στους ανθρώπους από τότε που ξεκίνησα αυτή τη δουλειά..... ...	0	1	2	3	4	5	6
11. Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με κάνει όλο και πιο σκληρό /ή συναισθηματικά	0	1	2	3	4	5	6
12. Αισθάνομαι γεμάτος /η ενέργεια.....	0	1	2	3	4	5	6
13. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου με απογοητεύει.....	0	1	2	3	4	5	6
14. Αισθάνομαι ότι δουλεύω υπερβολικά σκληρά στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
15. Πραγματικά αδιαφορώ για το τι συμβαίνει σε μερικούς μαθητές	0	1	2	3	4	5	6
16. Αισθάνομαι ότι το να δουλεύω άμεσα με τους ανθρώπους μου προκαλεί υπερβολικό στρες.....	0	1	2	3	4	5	6
17. Δημιουργώ εύκολα άνετη ατμόσφαιρα με τους μαθητές μου	0	1	2	3	4	5	6
18. Αισθάνομαι ενθουσιασμό έχοντας συνεργαστεί στενά με τους μαθητές μου.....	0	1	2	3	4	5	6
19. Έχω πετύχει αξιόλογα πράγματα σ' αυτό το επάγγελμα	0	1	2	3	4	5	6
20. Αισθάνομαι ότι έχω φτάσει στα όρια μου	0	1	2	3	4	5	6

21. Στη δουλειά μου αντιμετωπίζω με ηρεμία προβλήματα συναισθηματικής φύσης.....

0123456

22. Αισθάνομαι ότι οι μαθητές κατηγορούν εμένα για μερικά προβλήματά τους.....

0123456

24 APR. 2014



- 4 ΔΕΚ. 2014

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΟ



002000099149