

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Υπεύθυνος Καθηγητής: Κος Μέλλον Ρόμπερτ

Θέμα:

«Η διερεύνηση του ρόλου της επαγγελματικής ικανοποίησης και του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας στην εμφάνιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης»

ΕΚΠΟΝΗΤΡΙΑ:
Κλεφτοδήμου Μελίνα (Α.Μ. 0604Μ017)

ΙΟΥΛΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ……1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ ……3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ……..4

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ……..5

Α. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ……..5
Σύντομη Ιστορική Αναδρομή **……5**
Η σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης **……6**
Ορισμός Επαγγελματικής Ικανοποίησης **……...7**
Θεωρητικές Προσεγγίσεις **……9**
Η επαγγελματική ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή – αποτέλεσμα **……..11**
Διερεύνηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης ως προς το φύλο **……15**
Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και αποχώρησης από την εργασία**…….……17**
Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Υγείας **……..19**
Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Επαγγελματικής Εξουθένωσης **……...20**
Ο ρόλος των ευέλικτων / πρωτοποριακών εργασιακών πρακτικών στην επαγγελματική ικανοποίηση **……..21**
Επισκόπηση επαγγελματικής ικανοποίησης στις σύγχρονες κοινωνίες **……23**
Η επαγγελματική ικανοποίηση στην Ελλάδα **…… ……..24**
Κλίμακες Μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης **……....26**

Β. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΜΕΝΗΣ ΑΒΟΗΘΗΣΙΑΣ (LEARNED HELPLESSNESS THEORY) ……..28
Εισαγωγή **……..28**
Η έννοια της Μαθημένης Αβοηθησίας **……..……..28**
Μαθημένη Αβοηθησία και Κατάθλιψη **……..34**
Η Μαθημένη Αβοηθησία από την πλευρά της θεωρίας του Συμπεριφορισμού **……35**
Μαθημένη Αβοηθησία στον εργασιακό τομέα **……37**
Κλίμακες μέτρησης Μαθημένης Αβοηθησίας **……..……..40**

Γ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ……44
Εισαγωγή **……..44**
Εργασιακό Άγχος **……45**

Ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης **.....48**
Οι διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης κατά τη Maslach **.....50**
Η επαγγελματική εξουθένωση ως διεργασία **.....56**
Τα αίτια της Επαγγελματικής Εξουθένωσης **.....58**
Συνέπειες Επαγγελματικής Εξουθένωσης **.....66**
Σχέση Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Μαθημένης Αβοηθησίας **.....70**
Σχέση Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Κατάθλιψης **.....71**
Κλίμακες Μέτρησης της Επαγγελματικής Εξουθένωσης **.....73**
Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Επαγγελματικής Εξουθένωσης **.....75**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 77

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης 77
Ερευνητικές Υποθέσεις 77
Μέθοδος 80
Υποκείμενα **.....80**
Ερωτηματολόγια και Διαδικασία **.....81**
Αποτελέσματα 82
Συμπέρασμα 101

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 108

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ 117

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο για τη διπλωματική μου εργασία καθηγητή, τον Κύριο Ρόμπερτ Μέλλον, για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε καθώς και για την εξαιρετική συνεργασία που είχα μαζί του. Τον ευχαριστώ ακόμα για τα ερεθίσματα που μου έδωσε μέσα από τις διαλέξεις του στο Πανεπιστήμιο αλλά και μέσα από τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου προσέφερε έτσι ώστε να ασχοληθώ με την Ανάλυση της Συμπεριφοράς. Επίσης ευχαριστώ όλους όσους δέχτηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια, γιατί χωρίς τη δική τους συμμετοχή δεν θα πραγματοποιούνταν αυτή η έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση τριών πολύ σημαντικών φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και έχουν άμεσες και καθοριστικές επιδράσεις στη ζωή των ατόμων τόσο στην επαγγελματική όσο και την οικογενειακή και κοινωνική ζωή γενικότερα. Τα φαινόμενα αυτά είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η πιθανότητα τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης ενός ατόμου να μπορούν να αποτελέσουν το δείκτη πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης του ίδιου ατόμου. Ακόμη, αν το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας αποτελεί σύνδρομο πολύ συναφές με αυτό της επαγγελματικής εξουθένωσης, αν ταυτίζεται με αυτό ή αν αποτελεί απλώς ένα προστάδιο του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Από τα δεδομένα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι πρόκειται για τρία φαινόμενα που εμφανίζουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση είναι δύο αντιθετικά φαινόμενα που ενδέχεται να βιώσουν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον, και η παρουσία του ενός φαινομένου μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισης του άλλου. Φάνηκε ακόμη ότι όσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας που εμφανίζει το άτομο τόσο πιο υψηλά θα είναι και τα ποσοστά του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Και οι δύο αυτές καταστάσεις βασίζονται στην εξάλειψη της αρνητικής ενίσχυσης. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι όσο πιο υψηλά ήταν τα ποσοστά του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας τόσο πιο χαμηλά έτειναν να είναι τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό και πάλι μπορεί να ερμηνευθεί με βάση τη θεωρία του συμπεριφορισμού και την έννοια της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης. Το άτομο είναι πραγματικά ανίκανο να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τα εργασιακά του καθήκοντα, με την έννοια ότι συνεχώς παραπονιέται ότι δεν θα τα καταφέρει και ζητά από τους άλλους να το βοηθήσουν γιατί μόνο του θεωρεί ότι θα αποτύχει, ακόμα κι όταν δεν υπάρχουν πια αυτοί οι αρνητικοί ενισχυτές, και συνεπώς η επιτυχία είναι αρκετά πιο πιθανή. Έτσι, σταδιακά αποσύρεται και νιώθει ακόμα μεγαλύτερη απογοήτευση τόσο από τον ίδιο του τον εαυτό όσο και από το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας του, με αποτέλεσμα τα ποσοστά της επαγγελματικής ικανοποίησης να είναι ιδιαίτερα χαμηλά έως και μηδαμινά.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Α. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Γεγονός είναι ότι μέχρι τη δεκαετία του 1970, και ίσως κάτω από την επίδραση διαφόρων σχολών και θεωριών, όπως είναι η σχολή και το μοντέλο των Ανθρωπίνων Σχέσεων, υπήρχε πολύ μεγάλο και έντονο ενδιαφέρον που μεταφράζεται σε πλήθος άρθρων και ερευνών σχετικά με το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στη συνέχεια, όμως, και στις επόμενες δεκαετίες αυτό το ενδιαφέρον αρχίζει να ατονεί, καθότι η συχνότητα εμφάνισης θεμάτων σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση στα επιστημονικά περιοδικά γίνεται ολοένα και πιο αραιή. Ένας από τους κυριότερους λόγους που φαίνεται να ευθύνεται για το γεγονός αυτό είναι η άποψη ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία θα πρέπει να κινείται σε θέματα που έχουν άμεσες εφαρμογές στο χώρο της εργασίας και πρωταρχικά σε θέματα που αφορούν και αναμένεται ότι θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον της εργοδοσίας. Σύμφωνα με αυτήν τη λογική, η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν φαινόταν μέχρι τότε, τουλάχιστον, να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα και συνεπώς στο κέρδος που ήταν το κυριότερο μέλημα των επιχειρήσεων.

Ένα ακόμα στοιχείο που δε θα πρέπει να παραβλέψουμε είναι ότι οι νέες συνθήκες που άρχισαν να επικρατούν στο χώρο της απασχόλησης, από οικονομική άποψη, δεν επέτρεπαν την ιδιαίτερη ενασχόληση με τα θέματα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Φαινόμενα όπως η ανεργία και η οικονομική ύφεση, που ακολούθησε στις δεκαετίες του 1980 και μετά, δεν έδιναν τη δυνατότητα θεωρητικής ενασχόλησης, καθώς το πρωταρχικό μέλημα κάθε εργαζόμενου ήταν αρχικά να βρει δουλειά και στη συνέχεια να την κρατήσει, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιβίωση του και να μπορεί να συντηρεί την οικογένειά του. Έτσι, κάτω από αυτές τις συνθήκες η κατοχή απλώς και μόνο μιας θέσης εργασίας εθεωρείτο από πολλούς ως επαγγελματική ικανοποίηση.

Πιο πρόσφατα, όμως, παρατηρείται μια πολύ αξιόλογη προσπάθεια να τεθεί το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης σε πιο γενικές βάσεις και να καλύπτει όχι μόνο το παραγωγικό εργατικό δυναμικό αλλά και τα στελέχη διοίκησης και σχεδιασμού, που ίσως, σε μερικούς, να μη φαίνεται ότι υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα, λόγω των υψηλών τους συνήθως απολαβών. Αυτή η προσπάθεια διεύρυνσης του θέματος αποσκοπεί στη μελέτη όχι μόνο της επαγγελματικής

ικανοποίησης αλλά και πλήθους άλλων θεμάτων, όπως το νόημα της εργασίας, τη βελτίωση των συνθηκών της, την αύξηση του ελεύθερου χρόνου όλων των εργαζομένων, την παροχή δυνατότητας πρόσβασης τόσο σε υλικά / καταναλωτικά αγαθά όσο και σε πνευματικά και ψυχικά. [1]

Η σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Έχοντας διερευνηθεί από πληθώρα επιστημών τα τελευταία χρόνια, όπως την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις οικονομικές και διοικητικές επιστήμες, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συχνά διερευνηθεί και από τη βιβλιογραφία της οργανωσιακής ψυχολογίας και της ψυχολογίας της εργασίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι πολλοί ειδικοί θεωρούν ότι οι τάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορούν να έχουν επιδράσεις στην συμπεριφορά των ατόμων στο χώρο εργασίας τους, την παραγωγικότητα της οργάνωσης, τις προσπάθειες των εργαζομένων, τις απουσίες από την εργασία και την αποχώρηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται σαν ένας δείκτης πρόβλεψης της γενικότερης ευημερίας των ατόμων και των προθέσεων του ατόμου να εγκαταλείψει την τωρινή δουλειά του.

Όμως, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι σημαντική και για την καθημερινή ζωή. Οι οργανώσεις έχουν έντονες επιδράσεις στους ανθρώπους, οι οποίοι εργάζονται γι' αυτές και κάποιες από αυτές τις επιδράσεις αντανακλώνται στα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους. Αυτό καθιστά την επαγγελματική ικανοποίηση ένα θέμα μέγιστης σημασίας τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους. Όπως δείχνουν πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί, οι οργανώσεις επωφελούνται από εργαζόμενους που είναι ικανοποιημένοι, καθώς είναι πιθανό να έχουν περισσότερο κέρδος από τη μειωμένη αποχώρηση του προσωπικού από την εργασία και την αύξηση της παραγωγικότητας, αν οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους δεδομένου του χρόνου που αφιερώνουν στην εργασία καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Ο Clark (1998) είπε τα ακόλουθα για την επαγγελματική ικανοποίηση: «*Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι σημαντική σαν μέρος της γενικότερης κοινωνικής ευημερίας και αυτή (απλή) η κατηγοριοποίηση (μιας καλής δουλειάς) επιτρέπει να διατυπώνονται ερωτήσεις, όπως για παράδειγμα με ποια λογική οι δουλειές των παλιών είναι καλύτερες από τις δουλειές των νέων (και αντίστροφα); Ποιος έχει καλή δουλειά; Αντικαθίστανται οι καλές δουλειές από κακές; Επιπλέον, οι μετρήσεις της ποιότητας της εργασίας φαίνεται να είναι σημαντικοί δείκτες πρόβλεψης για τη*

[1] Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 3ο)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά. Οι αποφάσεις των εργαζομένων για το αν θα δουλέψουν ή όχι, τι είδους δουλειά θα διαλέξουν και πόσο σκληρά θα εργαστούν πιθανώς να εξαρτώνται από τις προσωπικές εκτιμήσεις των εργαζομένων για τη δουλειά τους, με άλλα λόγια από την επαγγελματική ικανοποίηση».[2]

Ορισμός Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πολλοί θεωρητικοί ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση σαν ένα σύνολο από θετικά συναισθήματα και στάσεις του ατόμου απέναντι στη δουλειά του. Άλλοι θεωρούν την επαγγελματική ικανοποίηση σαν μια δισδιάστατη δομή που αποτελείται από τις διαστάσεις της εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης ή εναλλακτικά από την ικανοποίηση / έλλειψη ικανοποίησης και την απογοήτευση / έλλειψη απογοήτευσης. Πρόσφατα, άρχισε έντονη διαμάχη σχετικά με το αν η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια γενικευμένη ιδέα ή αν στοιχειοθετείται από μέρη ικανοποίησης με διάφορες όψεις της εργασίας του ατόμου. Μια πρόσφατη έρευνα πρότεινε ότι οι πιο καθοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι το αν ο εργαζόμενος θεωρεί τη δουλειά του ενδιαφέρουσα και σημαντική, αν έχει καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους του και αν είναι σαφείς οι προοπτικές και οι πιθανότητες της προώθησης της καριέρας και της επαγγελματικής εξέλιξης.[3]

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι απλά το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για διαφορετικές πλευρές της εργασίας τους. Σύμφωνα με τον Paul Spector, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο αρέσει (ικανοποίηση) ή δεν αρέσει (μη ικανοποίηση) στα άτομα η εργασία τους.[4] Αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση σαν ένα σύνολο από συναισθήματα αξιολόγησης (είτε θετικής είτε αρνητικής) της δουλειάς και αναγνωρίζει οχτώ πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης: α) τις απολαβές, β) τις πιθανότητες προαγωγής, γ) την εποπτεία, δ) τα επιπλέον προνόμια όπως η ασφάλεια και οι διακοπές, ε) τις συνεκτικές επιβραβεύσεις, όπως είναι η αίσθηση σεβασμού, η αναγνώριση και η εκτίμηση, στ)

[2] Jorge Cabrita & Heloisa Persista (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*.

[3] Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, **62**, 105-112.

[4] Jorge Cabrita & Heloisa Persista (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*.

τις λειτουργικές διαδικασίες, ζ) τη φύση της δουλειάς και η) την επικοινωνία, τη διακίνηση δηλαδή των πληροφοριών μέσα στην οργάνωση (γραπτά ή προφορικά).[5]

Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι αυτή που προτείνεται από την Sousa-Poza (2007) που βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχουν βασικές και γενικές ανάγκες και ότι αν οι ανάγκες του ατόμου ικανοποιούνται, τότε το άτομο αυτό θα είναι ευτυχισμένο. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την ισορροπία ανάμεσα στα εσωτερικά στοιχεία, αυτά δηλαδή που δίνει ο εργαζόμενος λόγω του εργασιακού ρόλου που κατέχει, όπως είναι η εκπαίδευση, οι ώρες εργασίας, οι προσπάθειες και στα αποτελέσματα, όπως είναι ο μισθός, οι απολαβές, τα επιπλέον προνόμια, οι πρόσθετες αμοιβές (bonus), η κοινωνική θέση, οι εργασιακές συνθήκες και τα εργασιακά κίνητρα. Αν τα αποτελέσματα του εργασιακού ρόλου αυξάνονται αναλογικά με τα εσωτερικά (κόποι), τότε η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται.

Άλλοι θεωρητικοί ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια δισδιάστατη ιδέα που περιέχει τις διαστάσεις της εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης. Οι εσωτερικές πηγές της επαγγελματικής ικανοποίησης εξαρτώνται από τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι η ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, ή η δουλειά που εκτελεί το άτομο. Αυτές είναι οι συμβολικές ή οι ποιοτικές πλευρές της εργασίας. Οι εξωτερικές πηγές της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι περιστασιακές και εξαρτώνται από το περιβάλλον, όπως είναι ο μισθός, η προαγωγή ή επαγγελματική ασφάλεια. Αυτές είναι υλικές επιβραβεύσεις ή πλεονεκτήματα της εργασίας. Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πλευρές της εργασίας θα πρέπει να αντιπροσωπεύονται, όσο πιο ισοδύναμα γίνεται, σε μια συνολική μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτή η διαφοροποίηση, όπως περιγράφεται από τον Rose, σχετίζεται με τη διττή σημασία της λέξης δουλειά: τα έργα που εκτελούνται και η θέση που κατέχει το άτομο που εκτελεί αυτά τα έργα.

Η έννοια της δουλειάς σαν θέση είναι υψίστης σημασίας. Κάθε δουλειά είναι μια περίπτωση εργασιακών σχέσεων, που ενσωματώνει μια σύμβαση (υπαρκτή ή προφορική) για να ανταλλάσσουν την ικανότητα εργασίας (εργατικότητα, παροχή υπηρεσιών, ακρίβεια δραστηριοτήτων, άμεσες προσπάθειες με τους άλλους) με επιβραβεύσεις (τόσο υλικές όσο και συμβολικές). Η εκτέλεση έργου παρέχει πολλές

[5] Murray, R.A. (1999). *Job Satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the University of North Carolina*. A Master's paper for the M.S. in L.S. degree.

εμπειρίες, τεχνικές και κοινωνικές, που μπορεί να ενεργοποιήσει ψυχολογικές αντιδράσεις.[6]

Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει το φαινόμενο / στάση της εργασίας που μελετάται πιο συχνά στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Παρά την ιδιαιτέρως διευρυμένη έρευνα, πολλές συνήθεις σχέσεις που αφορούν στα άμεσα προηγούμενα και τα επακόλουθα από την επαγγελματική ικανοποίηση ακόμη διερευνώνται. Πιο πρόσφατες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη διεύρυνση της θεωρητικής βάσης διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, συμπεριλαμβανομένων των επιδράσεων της ιδιοσυγκρασίας του κάθε ατόμου καθώς και των μεσολαβητών της αντίληψης.

Η έρευνα στην επαγγελματική ικανοποίηση υποφέρει από περιορισμούς στον ερευνητικό σχεδιασμό, συμπεριλαμβανομένων της υπερβολικής στήριξης σε μεταβλητές των άμεσων προηγούμενων της εργασίας, παραβλέποντας τις μεταβλητές των οργανωσιακών επιπέδων.

Ο **Locke** κατέγραψε τρεις κύριες Σχολές σκέψης για τις αιτίες της επαγγελματικής ικανοποίησης, τη φυσική – οικονομική, την κοινωνική και τη φύση της εργασίας. Η πρώτη δίνει έμφαση στις επαρκώς φυσικές συνθήκες εργασίας. Η δεύτερη επικεντρώνεται στη σημασία της αποτελεσματικής εποπτείας και των συνεκτικών ομάδων εργασίας. Η τρίτη Σχολή τονίζει το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων που οφείλεται στις πνευματικές προκλήσεις που προσφέρουν οι διάφορες ασκήσεις. Οι μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία θεωρούνται πολύ σημαντικές για την κατανόηση των εργασιακών στάσεων, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, επειδή αυτές οι μεταβλητές δημιουργούν μια άμεση και ισχυρή κατάσταση επιρροής.

Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τέτοιες μεταβλητές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία έχουν άμεση επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Όμως, έχει γίνει λιγότερη προσπάθεια για τον κύριο έλεγχο της επίδρασης άλλων σχετικών μεταβλητών στην επαγγελματική ικανοποίηση, όπως την πρότερη επαγγελματική ικανοποίηση, τις ατομικές διαφορές και τις μεταβλητές οργανωσιακού επιπέδου.[7]

---

[6] Jorge Cabrita & Heloisa Persista (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*.

[7] Blau, G. 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", Human Relations, *The Tavistock Institute*

Από μια άλλη σκοπιά, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και τις αξίες. Σε πολλά θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτό των Porter και Lawler, η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ότι αποτελεί όχι μόνο το προϊόν της απόδοσης αλλά και το στοιχείο που ωθεί τους εργαζόμενους προς μια συγκεκριμένη απόδοση, και επομένως τον προσδιοριστικό παράγοντα της απόδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, ο **Vroom** θεωρούσε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συντελεστικότητα της εκάστοτε εργασίας στο να εξασφαλίζει στα άτομα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό δηλαδή σημαίνει ότι η ελκυστικότητα της κάθε εργασίας και κατά συνέπεια, η ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από αυτήν είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του, καθώς και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά για το άτομο.

Ο **Herzberg** πρότεινε μια θεωρία, η οποία διακρίνει δυο διαφορετικά σύνολα παραγόντων, που είναι τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι σχετίζονται, κατ' αυτόν, άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Herzberg επίσης, οι θετικές στάσεις των ατόμων προς την εργασία οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και συνδέονται με στοιχεία που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως είναι η επίτευξη, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, οι δυνατότητες προαγωγής, και η φύση της εργασίας. Αντίθετα, οι αρνητικές στάσεις οδηγούν τα άτομα στη δυσαρέσκεια ως προς την εργασία τους και συνδέονται με διαστάσεις, όπως η διοίκηση, η εποπτεία, και οι συνθήκες της εργασίας τους.

Η πλέον επικρατούσα άποψη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία. Κατά τον **Allport**, στάση είναι η νοερή και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, η οποία είναι οργανωμένη με βάση εμπειρίες, ώστε να κατευθύνει και να επηρεάζει δυναμικά τις αντιδράσεις του ατόμου προς αντικείμενα και συνθήκες με τις οποίες συσχετίζεται.[8] Με βάση μια τέτοια θεωρητική προσέγγιση, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Η αντίθετη άποψη πρεσβεύει ότι δεν υπάρχει μια και μόνη συνολική στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία αλλά πολλές επιμέρους στάσεις για διάφορες πλευρές και διαστάσεις της εργασίας. Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι τα άτομα μπορεί να είναι ικανοποιημένα από

[8] Γεώργας, Δ. (1995) *Κοινωνική ψυχολογία*, Τόμ. Α', Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

μερικές όψεις και διαστάσεις της εργασίας καθώς και δυσαρεστημένα από κάποιες άλλες.

Αυτό που είναι κοινά αποδεκτό είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση, η οποία αποτελείται από διάφορες παραμέτρους και επιμέρους στοιχεία. Ο Locke συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου. Έτσι, η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική απόκριση απέναντι σε ένα συγκεκριμένο έργο (εργασία) που προέρχεται από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει ή επιτρέπει την πλήρωση / ολοκλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Γενικά, η επαγγελματική ικανοποίηση διερευνάται ως στάση που συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων. Σε αυτήν την περίπτωση, η επαγγελματική ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή ως ο προσδιοριστικός παράγοντας ή το αίτιο για την εμφάνιση κάποιου άλλου φαινομένου. Παράλληλα, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί και από μια άλλη πλευρά, η οποία μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα σ' αυτήν τη μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί δηλαδή να εξεταστεί και ως εξαρτημένη μεταβλητή, με άλλα λόγια ως το αποτέλεσμα εξωτερικών αλλά και εσωτερικών ως προς το άτομο παραγόντων. Στην πρώτη περίπτωση εξετάζονται οι συνέπειες ύπαρξης ή έλλειψής της, ενώ στη δεύτερη, που θα μελετηθεί περαιτέρω και στη συνέχεια, η επαγγελματική ικανοποίηση εξετάζεται ως προς τους παράγοντες εκείνους που την καθορίζουν.[9]

<u>Η επαγγελματική ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή – αποτέλεσμα</u>

Η επαγγελματική ικανοποίηση γίνεται αντιληπτή ως το αποτέλεσμα των διαφόρων διεργασιών και συνθηκών που επικρατούν στο χώρο της εργασίας. Αυτό που δυσχεραίνει, όμως, την εξέταση αυτού του φαινομένου είναι ότι δεν υπάρχουν ούτε ορισμοί για την επαγγελματική ικανοποίηση που να θεωρούνται κοινώς αποδεκτοί, ούτε και κάποιοι τρόποι μέτρησής της που να θεωρούνται έγκυροι και αξιόπιστοι από το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας. Πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωναν ικανοποιημένοι από την εργασία τους με ποσοστά αρκετά υψηλά. Κάποιες άλλες έρευνες έδειξαν ότι ο βαθμός ικανοποίησης αυξάνει με την ηλικία ή ότι συμβαδίζει με την ιεραρχική κλίμακα των επαγγελμάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που απασχολούνται σε χειρωνακτικές εργασίες φαίνονταν να δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους, από ότι τα άτομα που εργάζονταν ως

[9] Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 3ο)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

υπάλληλοι γραφείου ή οι υπάλληλοι σε θέσεις πωλητών, που φαίνονταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τα άτομα εκείνα που ασκούσαν ανώτερα πνευματικά και επιστημονικά επαγγέλματα.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μια απλή έννοια, αλλά περιλαμβάνει πολλά επιμέρους στοιχεία. Έχει γίνει προσπάθεια τα τελευταία χρόνια για έναν διαχωρισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή. Η εσωγενής επαγγελματική ικανοποίηση αφορά στο περιεχόμενο της εργασίας και σχετίζεται με εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με τη διεξαγωγή της εργασίας, όπως την ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του εκάστοτε έργου, το βαθμό υπευθυνότητας, την ποικιλία των δραστηριοτήτων και τη χρήση διαφόρων δεξιοτήτων. Η εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση έχει σχέση με το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια καθώς και τις αμοιβές.

Οι **Hackman** και **Oldman** θεωρούνται πολύ σημαντικοί στον τομέα αυτό, γιατί πρότειναν ένα «μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας» το οποίο δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά καλύπτει διάφορες πλευρές της εργασίας. Παρά ταύτα, το μοντέλο αυτό έχει προσφέρει πολύτιμο υλικό για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) τα βασικά χαρακτηριστικά, β) τις ψυχολογικές καταστάσεις και γ) τα αποτελέσματα. Τα *βασικά χαρακτηριστικά* αναφέρονται σε ιδιότητες του έργου που οδηγούν σε κάποια ψυχολογική απόκριση από μέρους του ατόμου, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε μια συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά. Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας συγκεκριμένα είναι: α) η ποικιλία των δραστηριοτήτων, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την επιτέλεση του έργου, β) η ταυτότητα του έργου, το κατά πόσο δηλαδή η δουλειά απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου, γ) η σπουδαιότητα του έργου, το κατά πόσο δηλαδή η εργασία έχει άμεσες επιπτώσεις στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων, δ) η αυτονομία, ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ανεξαρτησία, ελευθερία και δυνατότητα να προγραμματίζει το ίδιο το άτομο την εργασία του και να καθορίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιεί, ε) η ανατροφοδότηση, που αφορά στο βαθμό στον οποίο η επιτέλεση του έργου έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να έχει άμεση και σαφή γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας και της επίδοσής του. Οι *ψυχολογικές καταστάσεις* στις οποίες οδηγούν τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας είναι τα εξής: α) η βιωμένη σημασία της εργασίας, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους ως κάτι που έχει αξία και νόημα, β) η βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα

της εργασίας, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνο και υπόλογο για τα αποτελέσματα της εργασίας και γ) η γνώση των αποτελεσμάτων, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο ο εργαζόμενος κατανοεί πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί την εργασία του. Τέλος, οι ψυχολογικές καταστάσεις οδηγούν με τη σειρά τους στα *προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα*, τα οποία αναφέρονται στα υψηλά κίνητρα για την εργασία, την υψηλή επίδοση στο έργο, την υψηλή ικανοποίηση από την εργασία.

Ο Rose αναλύει ένα σύνολο πιθανών παραγόντων που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, όπως την ευημερία του ατόμου, τις εργάσιμες ώρες, τον επαγγελματικό προσανατολισμό, τις οικονομικές μεταβλητές, τη σύμβαση εργασίας και την κινητικότητα της αγοράς και της δουλειάς. Τα ευρήματα αποτυγχάνουν να επαληθεύσουν τις ερμηνείες της επαγγελματικής ικανοποίησης με όρους κοινωνιο-τεχνικών επιβραβεύσεων, παρόλο που η χαμηλή επίδραση στον εργασιακό χώρο εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας. Πολύ σημαντικοί είναι επίσης οι παράγοντες που σχετίζονται με τα δομικά χαρακτηριστικά της δουλειάς. Έχοντας το κατάλληλο πακέτο – εξασφαλισμένες προοπτικές προαγωγής, ετήσιες αυξήσεις απολαβών, μπόνους, και πάνω από όλα μια δουλειά που να θεωρείται σταθερή – ανεβαίνει πολύ το ποσοστό της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ένας άλλος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ο βαθμός αυτονομίας που έχει ο εργαζόμενος στην εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Η περισσότερη αυτονομία στη δουλειά οδηγεί σε υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων ή η εμπλοκή τους στην οργάνωση όπου δουλεύουν επίσης παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση.[10]

Ακόμη, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί από τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, ανεξάρτητα από το αν αυτές οι συνθήκες προέρχονται από την ελεύθερη επιλογή του εργαζόμενου. Ένας εργαζόμενος μπορεί να πιστέψει ότι η οργάνωση εκτιμά ιδιαίτερα τη συνεισφορά του και ενδιαφέρεται για την ευημερία του, αλλά παρόλα αυτά να έχει χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης, επειδή ο εργοδότης δεν διαθέτει τα μέσα για να εμποδίσει την άδικη / κακή μεταχείριση. Για παράδειγμα, οι περιορισμένες οικονομικές συνθήκες μπορεί να μειώσουν τις πωλήσεις των προϊόντων ή τις υπηρεσίες κι έτσι μειώνεται η ικανότητα της οργάνωσης να δώσει περαιτέρω αυξήσεις ή να βελτιώσει τις φυσικές συνθήκες

[10] Jorge Cabrita & Heloisa Persista (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*.

εργασίας. Η αναγνώριση αυτών των οικονομικών περιορισμών από τον εργαζόμενο δεν εμποδίζει την πτώση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.[11]

Ένας άλλος βασικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η αίσθηση της ασφάλειας και η συχνότητα των εργατικών ατυχημάτων. Η επαγγελματική ικανοποίηση ενισχύεται, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η οργάνωση επενδύει επάνω τους. Ακολούθως τα άτομα που εμφανίζουν υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης τείνουν να εργάζονται με περισσότερη ασφάλεια και απολαμβάνουν περισσότερο αυτόν τον προσανατολισμό της ασφαλούς εργασίας. Ο Thomas K. Bauer (2004) σε σχετική έρευνα επιχείρησε να διερευνήσει αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης και την ασφάλεια στην εκτέλεση της εργασίας και διαπίστωσε ότι οι υψηλής ποιότητας δουλειές έχουν άμεση σχέση με τα εργατικά ατυχήματα και έμμεσα με τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτά τα ευρήματα διευκολύνουν την κατανόηση της επαγγελματικής ασφάλειας και των ποικίλων συμπεριφορών που επηρεάζονται από παράγοντες υψηλού επιπέδου απόδοσης.[12]

Τα δεδομένα από τις πιο πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι και η εκπαίδευση δείχνει να έχει υψηλή συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι άνθρωποι με υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης που κατέχουν μια σταθερή και μόνιμη θέση είναι πιο ικανοποιημένοι από τους άλλους.[13]

Η έλλειψη οργανωσιακής στήριξης και επαγγελματικής αποκατάστασης φάνηκαν να είναι υψηλής ποιότητας δείκτες πρόβλεψης χαμηλότερων ποσοστών επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτοί που ήταν πιο ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους ή που εργάζονταν περισσότερες ώρες την εβδομάδα εμφάνιζαν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η αυξημένη ελαστικότητα του εργάσιμου χρόνου μπορεί να έχει επιπλέον θετικές επιδράσεις στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς αυξάνει την ικανότητα να συγχρονίζουν καλύτερα το χρόνο τους με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς τους.

Η ηλικία αποδείχτηκε ένας σημαντικός δείκτης της επαγγελματικής ικανοποίησης, με αυτούς που ήταν πιο ηλικιωμένοι να παρουσιάζονται πιο

[11] Eisenberger R., Cummings J., Armeli S., & Lynch P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **82** (5), 812-820.

[12] Bauer T.K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *IZA*, Discussion Paper **1265**.

[13] Jorge Cabrita & Heloisa Persista (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*.

ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Είναι όμως σημαντικό να λάβουμε υπόψη τη σχέση μεταξύ ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης στις πιο μεγάλες ηλικίες, με την έννοια ότι η ηλικία από μόνη της μπορεί να μην είναι δείκτης πρόβλεψης της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά μπορεί να είναι η αντανάκλαση των υψηλών οικονομικών απολαβών που συνδέεται με την αρχαιότητα.[14]

Τέλος, και οι επιπλέον ώρες εργασίας, η εργασία το σαββατοκύριακο, η εργασία σε βάρδιες και η σύμβαση ορισμένου χρόνου έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση.[15]

Διερεύνηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης ως προς το φύλο

Μια συγκεκριμένη περιοχή διερεύνησης είναι η μελέτη των διαφορετικών επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με το φύλο. Πρακτικά πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες, ένα αποτέλεσμα που μάλλον συγχέει τα πράγματα, αν κανείς σκεφτεί την ύπαρξη διαφοροποιήσεων στους μισθούς με βάση το φύλο υπέρ των ανδρών, καθώς επίσης και έναν διαχωρισμό ως προς το αντικείμενο απασχόλησης ανάλογα με το φύλο, με τις γυναίκες να απασχολούνται σε επαγγέλματα χαμηλότερου στάτους και κύρους σε σύγκριση με τους άνδρες. Υπάρχουν πολλές θεωρίες σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Μερικοί από αυτούς είναι ο ρόλος των προσδοκιών, μια πιθανή διαφορά στις εργασιακές αξίες και την επιλογή των γυναικών σε θέσεις εργασίας.

Ο Clark (1997) σε μια μελέτη για τις διαφυλικές διαφορές διαπίστωσε ότι τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών της Μεγάλης Βρετανίας ήταν υψηλότερα συγκριτικά με τους άνδρες, παρόλο που βρίσκονταν σε επαγγέλματα με χαμηλότερες αποδοχές και λιγότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης σε σχέση με τους άνδρες. Υποστήριξε ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες έχουν χαμηλότερες προσδοκίες για την εργασία εξαιτίας της χαμηλότερης θέσης που ως επί το πλείστον κατείχε η γυναίκα στην αγορά εργασίας μέχρι και το πρόσφατο παρελθόν. Υποστήριξε ακόμη ότι τα υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών είναι παροδικά, καθώς οι ευκαιρίες εργασίας στους άνδρες και τις γυναίκες συγκλίνουν. Ο Clark επίσης διερεύνησε την προσωπική επιλογή των γυναικών να μπουν στην αγορά εργασίας, προκειμένου να διαπιστώσει

[14] Denton M., Zeytinoglu J., Kusch K. & Davies S, (2007). Market – Modelled Home care: impact on job satisfaction and propensity to leave. Canadian Public Policy, **33**, 81-99.

[15] Bauer T.K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *IZA*, Discussion Paper **1265**

αν οι πιο ευτυχισμένες γυναίκες είναι αυτές που αποφασίζουν να εργαστούν, αλλά δεν σημειώθηκε κάποια στατιστικώς σημαντική σχέση. Το ίδιο συνέβη και για τις διαφορές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της δουλειάς ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες που υπέθεσε ότι ευθύνονται για τη διαφορά στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης στους άνδρες και τις γυναίκες. Όμως, διαπίστωσε ότι οι διαφορές των δύο φύλων στην επαγγελματική ικανοποίηση εξαφανίζονται στους νέους ανθρώπους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, και σε ανθρώπους επαγγελματίες που κυριαρχούν στα ανδροκρατούμενα επαγγέλματα. Αυτό δείχνει ότι οι γυναίκες που απασχολούνται σε τέτοιου είδους επαγγέλματα έχουν προσδοκίες υψηλότερες από ότι οι γυναίκες γενικά σαν σύνολο.

Οι Sloan και Williams διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες εμφάνιζαν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες παρόλο που είχαν χαμηλότερες απολαβές. Σημείωσαν επίσης ότι αυτό μπορεί να οφείλεται στις χαμηλότερες προσδοκίες που έχουν οι γυναίκες. Παρόλα αυτά οι γυναίκες στα ανδροκρατούμενα περιβάλλοντα εργασίας έχουν παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες, αντανακλώντας ίσως τις υψηλότερες προσδοκίες που έχουν.

Οι Souza-Poza και Sousa-Poza ανέφεραν τα ευρήματά τους από μια διεθνή έρευνα για τις διαφορές των δύο φύλων στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης σε 21 χώρες. Μόνο στη Μεγάλη Βρετανία, τη Νέα Ζηλανδία, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Ισπανία ήταν στατιστικά σημαντική η διαφοροποίηση των δύο φύλων στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Δήλωσε ότι τα ευρήματά τους τόνιζαν το αγγλοσαξονικό παράδοξο, όπου οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες. Στη συνέχεια, άλλες έρευνες που διεξήχθησαν σε 14 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είχαν παρόμοια ευρήματα γεγονός που επαληθεύει τελικά το εύρημα του αγγλοσαξονικού παράδοξου. Ίσες ευκαιρίες εργασίας, κατάλληλη καθημερινή φροντίδα του παιδιού και φορολογική και κοινωνική ασφάλεια είναι οι αιτίες που δίνονται από τον Kaiser για τη μη διαφοροποίηση στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης στα δύο φύλα στις 3 χώρες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Συνοπτικά, οι γυναίκες φαίνεται να έχουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους άνδρες με μόνη εξαίρεση την ικανοποίηση αναφορικά με την ευελιξία της εργασίας. Αυτό πιθανόν οφείλεται στις χαμηλότερες προσδοκίες. Οι διαφορές ως προς το φύλο αναφορικά με την ικανοποίηση από το

χώρο εργασίας οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στα διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες.[16]

Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και αποχώρησης από την εργασία

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει θεωρηθεί σαν ένα συστατικό της οργανωσιακής δέσμευσης. Διαπιστώνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη κατάσταση που λαμβάνει χώρα, όταν μπορεί κανείς να εφαρμόζει τις προσωπικές του αξίες στη δουλειά. Για τον Spector (1997) η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα καθολικό / γενικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία ή σαν ένα σχετικό σύνολο συμπεριφορών και στάσεων για διαφορετικές πλευρές της εργασίας. Πολλοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει μέσα από τις έρευνές τους ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την αποχώρηση, αλλά όχι σε βαθμό που να είναι εφικτή η κατασκευή ενός προβλεπτικού μοντέλου.[17]

Οι εργαζόμενοι αλλάζουν εργασία, όταν μια νέα εργασιακή ευκαιρία αποφέρει περισσότερη χρησιμότητα συγκριτικά με την τωρινή εργασία. Ομοίως, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αναζητούν άλλη δουλειά, όταν νιώθουν ότι κάποιες πλευρές της τωρινής δουλειάς επιδέχονται βελτίωση. Από μια πλευρά η κινητικότητα των εργαζομένων είναι χρήσιμη για την εξομάλυνση των διαφορών στην ανάπτυξη των διαφόρων οργανώσεων. Στο επίπεδο της οργάνωσης, ωστόσο, η διαδικασία της στελέχωσης και επιλογής προσωπικού μπορεί να κάνει την αποχώρηση έναν επιζήμιο παράγοντα. Επιπλέον, οι οργανώσεις προσδοκούν από τους εργαζόμενους να παραιτηθούν, καθώς επίσης και οι εργαζόμενοι που θα αναζητήσουν άλλον εργοδότη έχουν λιγότερες πιθανότητες να επενδύσουν στις ικανότητες που στοχεύουν άμεσα στην οργάνωση, κι έτσι μειώνεται η παραγωγικότητα. Η γνώση σχετικά με τις αιτίες για τις οποίες οι εργαζόμενοι τείνουν να εγκαταλείπουν την τωρινή οργάνωση μπορεί να οδηγήσει στην κατασκευή εργαλείων που θα οδηγήσουν στη μείωση των προσωπικών αδυναμιών στο ζωτικό τομέα της οικονομίας.

Η εργασία του Freeman (1978) έδειξε ότι η πιθανότητα ένας εργαζόμενος να εγκαταλείψει οικειοθελώς την εργασία του μειώνεται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η δυναμική της αρνητικής σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης δείχνει ότι όχι μόνο η γενική επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και η ικανοποίηση από ορισμένες πλευρές της εργασίας συνδέονται επίσης με την πιθανότητα της αποχώρησης. Μια άλλη σειρά ερευνών

[16] Temesgen Kifler & Parvinder Kler (2005). Job satisfaction and Gender. *School of economics, University of Queensland.*

[17] Feinstein A.H. A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees, *University of Nevada, Las Vegas*.

έδειξε ότι η αρνητική σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην κινητικότητα των εργαζομένων μεσολαβείται από τις προθέσεις των ατόμων για αποχώρηση ή για αναζήτηση άλλης εργασίας.

Σε μια έρευνα σχετικά με τη συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης και τάσης αποχώρησης από την εργασία που δημοσιεύτηκε το 2005, ο Josse Delfgaauw έδειξε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων για τη δουλειά τους επηρεάζει όχι μόνο αν θα αναζητήσουν μια νέα θέση εργασίας, αλλά επηρεάζει και το αν θα προσπαθήσουν να διεκδικήσουν αυτήν τη νέα θέση. Πιο λεπτομερώς, έδειξε ότι οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι αναζητούν μια νέα εργασία επηρεάζει το αν αναζητούν να αλλάξουν θέση μέσα στην οργάνωση, ή αν αναζητούν να μετακινηθούν σε μια άλλη οργάνωση. Με άλλα λόγια, η επαγγελματική ικανοποίηση από συγκεκριμένες πλευρές της δουλειάς σχετίζεται τόσο με τις προθέσεις όσο και με την τάση αποχώρησης από την τωρινή θέση εργασίας και τις προσπάθειες αναζήτησης νέας θέσης. Στην παραπάνω έρευνα, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που ήταν απογοητευμένοι από πλευρές της εργασίας τους που δεν είχαν ιδιαίτερες αποκλίσεις από τις άλλες θέσεις της ίδιας οργάνωσης, όπως ο χρόνος που αφιερώνουν ή η διοίκηση, επιχειρούν να εγκαταλείψουν την οργάνωση. Αντίθετα, όταν τα προβλήματα αφορούν στο αντικείμενο της συγκεκριμένης δουλειάς και όχι τόσο στην οργάνωση, όπως για παράδειγμα η έλλειψη αυτονομίας, τότε οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την κατάσταση αλλάζοντας τη θέση τους μέσα στην ίδια την οργάνωση.

Μια ερμηνεία για την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι αναζητούν μια νέα θέση εργασίας και την κατεύθυνση των προσπαθειών τους είναι ότι οι εμπειρίες πάνω στη δουλειά παρέχουν στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα της δουλειάς τους καθώς επίσης και με την ποιότητα άλλων θέσεων μέσα στην ίδια την οργάνωση. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για να αποφασίσουν αν και που θα αναζητήσουν μια εναλλακτική θέση εργασίας. Οι κυριότεροι λόγοι για αναζήτηση νέας εργασίας φαίνονταν να είναι οι οικονομικές απολαβές, τα εργασιακά καθήκοντα και η διοίκηση. Οι εργαζόμενοι που αναζητούν μια θέση εργασίας μέσα στην ίδια οργάνωση αποδίδουν μέγιστη σημασία στην αυτονομία και τα μελλοντικά εργασιακά καθήκοντα και σχετικά λιγότερη σημασία στην πίεση της δουλειάς και το χρόνο που αφιερώνουν στην εργασία. Η πίεση της

δουλειάς έχει πολύ μεγάλη σημασία για τη λήψη της απόφασης να αναζητήσουν νέα θέση εργασίας έξω από τον παρόντα τομέα.[18]

Επιπλέον, σε μια έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Jorge Cabrita και Heloisa Persista το 2007 διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν γενικά απογοητευμένοι από τις απολαβές τους και αυτό με τη σειρά του οδηγούσε σε μεγαλύτερη τάση αποχώρησης από την εργασία. Η ηλικία επίσης φάνηκε να είναι δείκτης τόσο της ικανοποίησης όσο και της αποχώρησης από την εργασία. Σε αυτήν την περίπτωση, όσο αυξάνεται η ηλικία, τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης μειώνονται, αλλά οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι έχουν λιγότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από την τωρινή θέση εργασίας τους. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο αίσθημα συγκράτησης που υπάρχει στη μέση ηλικία.[19]

Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Υγείας

Οι επιδημιολόγοι από καιρό γνωρίζουν ότι κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να συμβάλουν στην εμφάνιση πολλών ασθενειών στους ανθρώπους. Καθώς η μόνη δραστηριότητα που απασχολεί τους ανθρώπους την περισσότερη ώρα της ημέρας είναι η εργασία, οι πιέσεις, οι περιορισμοί και τα άγχη μέσα στο χώρο της δουλειάς έχουν θεωρηθεί ως πιθανός παράγοντας που επηρεάζει την υγεία του ανθρώπου. Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί που υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια άμεση σύνδεση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και την ευημερία του ατόμου.

Υπάρχουν πλήθος δεδομένων που δείχνουν ότι οι παρούσες τάσεις στις συνθήκες εργασίας μπορεί να μειώνουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και να καταστρέφουν άμεσα τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Οι νέες εργασιακές πρακτικές και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας τώρα αλλάζουν τη φύση και τη δομή πολλών επαγγελμάτων. Πολύ συχνά, απαιτείται οι εργαζόμενοι να εργάζονται πολύ περισσότερες ώρες από ό,τι προβλέπεται από τις συμβάσεις εργασίας τους, και πολλές φορές χωρίς τη δική τους προθυμία, καθώς οι οργανώσεις αγωνίζονται, για να προλάβουν τις αυστηρές προθεσμίες και να επιτύχουν πολύ υψηλούς στόχους. Οι εργασιακές πρακτικές αυτοματοποιούνται και γίνονται περισσότερο σφικτές, αφήνοντας τους εργαζόμενους με όλο και λιγότερο έλεγχο πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους. Οι οργανώσεις μειώνουν το ποσοστό του μόνιμου προσωπικού και υιοθετούν μια πολιτική βραχύχρονων συμβάσεων εργασίας

[18] Delfgaauw J. (2005). The effect of job satisfaction on the job search: Not just whether, but also where. *Faculty of economics, Erasmus University Rotterdam and Timbergen Institute*.

[19] Jorge Cabrita & Heloisa Persista (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*

αυξάνοντας έτσι το αίσθημα της ανασφάλειας. Αυτές οι σύγχρονες τάσεις αναμφισβήτητα συνέβαλαν στη διαμόρφωση "workaholic" κουλτούρας σε ολόκληρη την Ευρώπη, ένα κλίμα που επηρεάζει αρνητικά τα επίπεδα της επαγγελματικής απόλαυσης και ικανοποίησης που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Οι κυβερνήσεις σε πολλές αναπτυγμένες χώρες έχουν ήδη εφαρμόσει πρακτικές και νομοθεσίες προκειμένου να υποχρεώσουν τις οργανώσεις να αποδεχτούν περισσότερες ευθύνες για την επιρροή των εργασιακών πρακτικών που υιοθετούν στην υγεία των εργαζομένων. Συνεπώς, πολλές οργανώσεις διαμορφώνουν επίσημες στρατηγικές παρέμβασης και άλλες αρχές διοίκησης για την αντιμετώπιση του άγχους.[20]

Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Σε μία έρευνα που δημοσιεύτηκε από τους Faragher, Caas και Cooper το 2005 και αφορούσε στη διερεύνηση του ρόλου της υγείας στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης προέκυψαν ορισμένα πολύ σημαντικά και ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι με χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν περισσότερες πιθανότητες να εμφανίζουν εξουθένωση, ιδίως στην περίπτωση που εμφανίζουν και χαμηλότερα ποσοστά αυτοεκτίμησης, με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα επίπεδα της κατάθλιψης και της νευρικότητας. Πολλοί άνθρωποι καταναλώνουν τον περισσότερο χρόνο της ημέρας τους στη δουλειά. Αν η δουλειά τους αποτυγχάνει να τους παρέχει επαρκή επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης ή αν προκαλεί πραγματική απογοήτευση αναμένεται να αισθάνονται δυστυχείς και να βιώνουν συναισθήματα αποτυχίας και προσωπικής ματαίωσης για μεγάλα χρονικά διαστήματα κάθε ημέρας. Φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι αυτά τα άτομα διατρέχουν υψηλότερο κίνδυνο να βιώσουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής διάθεσης αλλά και προσωπικής αξίας στη δουλειά τους και να βιώνουν μέτρια επίπεδα κατάθλιψης και νευρικότητας. Τέτοια συναισθήματα μπορεί να οδηγήσουν σε συναισθηματική εξάντληση και κατ' επέκταση σε επαγγελματική εξουθένωση, ιδίως αν τα άτομα δεν είναι ικανά να περιορίζουν τα συναισθήματά τους και να μην επηρεάζουν την οικογενειακή και επαγγελματική ζωή.[21]

[20] Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, **62**, 105-112.

[21] Οπ. π. σ. …

Ο ρόλος των ευέλικτων / πρωτοποριακών εργασιακών πρακτικών στην επαγγελματική ικανοποίηση

Πολλές είναι οι έρευνες που υποστηρίζουν ότι η οργάνωση της εργασίας έχει αλλάξει δραματικά κατά τη δεκαετία 1980 και 1990. Ο αυξημένος παγκόσμιος ανταγωνισμός και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας συντέλεσαν στο να ξανασκεφτούν οι ειδήμονες της διοίκησης τον τρόπο με τον οποίο συνήθως οργανώνεται η εργασία οδηγώντας έτσι σε μια αυξημένη υιοθέτηση αυτού που λέγεται «ευέλικτες οργανώσεις». Το κύριο χαρακτηριστικό των ευέλικτων οργανώσεων είναι η αλλαγή από την τεϊλοριστική δομή της εργασίας και της οργάνωσης, που χαρακτηριζόταν από την συγκεκριμενοποίηση του έργου, τη μορφή πυραμίδας στην ιεραρχική δομή, και το συγκεντρωτισμό των ευθυνών στην ολιστική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από ρηχές ιεραρχικές δομές, εναλλαγή αντικειμένου εργασίας, αυτόνομες ομάδες εργασίας, ποικίλες δραστηριότητες και μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων σε χαμηλότερες βαθμίδες στη λήψη αποφάσεων καθώς και την αντικατάσταση από κάθετα σε οριζόντια κανάλια επικοινωνίας. Αυτά τα καινοτόμα συστήματα στο χώρο εργασίας συνοδεύονται συχνά από πρόσθετες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι οργανώσεις που βασίζονται σε αυτά τα καινοτόμα συστήματα εργασιακών πρακτικών συχνά δίνουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους για να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων μέσα από τη χρήση εναλλακτικών μορφών απολαβών.

Η κύρια προσδοκία αυτού του μοντέλου είναι ότι οι εταιρίες θα μπορέσουν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα ευελιξίας και ποιότητας παραγωγής και υψηλότερη απόδοση, ενώ το κόστος θα παραμένει ανταγωνιστικό με το να ωθούν τους εργαζόμενους να εργάζονται πιο σκληρά και να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων πιο αποτελεσματικά μέσα από τη μετακίνηση των αρχών λήψης αποφάσεων πιο κοντά σε αυτούς που έχουν τη σχετική πληροφόρηση. Αυτό το μοντέλο δεν ωφελεί μόνο τους εργοδότες αλλά και τους εργαζόμενους μέσα από αυξημένες απολαβές και επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι πρωτοποριακές οργανώσεις παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να εργάζονται σε αυτόνομες ομάδες και να βελτιώνουν τις ικανότητές τους μέσα από την εναλλαγή των εργασιακών θέσεων και καθηκόντων και δίνοντας τους μεγαλύτερη αυτονομία στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν και διεκπεραιώνουν το έργο. Αυτά τα συστήματα συνδέονται από υψηλότερα επίπεδα επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους εργαζόμενους έξω από την ομάδα εργασίας τους και πολλές φορές και με τους πελάτες. Συχνά διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν και εισπράττουν θετικά αυτές τις νέες ευκαιρίες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση στη συνολική

επαγγελματική ικανοποίηση. Οι Appelbaum, Bailey, Berg και Kalleberg (2000) υποστηρίζουν, για παράδειγμα, ότι η ευκαιρία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων οδηγεί στη δημιουργία εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους στην αντιμετώπιση της εργασίας τους σαν πρόκληση και ενδιαφέρουσα επιβράβευση. Η εμπιστοσύνη και οι σημαντικές αμοιβές με τη σειρά τους εμφανίζουν θετική συσχέτιση με υψηλά επίπεδα οργανωσιακής ταύτισης και επαγγελματικής ικανοποίησης και χαμηλά επίπεδα εργασιακού άγχους. Μερικοί ερευνητές, ωστόσο, ισχυρίζονται ότι κάποια χαρακτηριστικά των πρακτικών υψηλής απόδοσης μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων. Η ομαδική εργασία, για παράδειγμα, μειώνει τον έλεγχο / επιρροή ενός εργαζόμενου πάνω στο ρυθμό της εργασίας και μπορεί να αυξήσουν την πίεση, η οποία με τη σειρά της αυξάνει τις πιθανότητες συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Επιπλέον, οι διευθυντές μπορεί να χρησιμοποιούν τις οργανωσιακές αλλαγές για να εντείνουν ή να επιταχύνουν το ρυθμό εργασίας.

Ένα άλλο επιχείρημα, γιατί οι πρακτικές υψηλής απόδοσης αυξάνουν άμεσα την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων βασίζεται στην ιδέα της χρησιμότητας της διεργασίας (procedural utility), που σημαίνει ότι τα άτομα δεν αξιολογούν μόνο τα αποτελέσματα, αλλά αξιολογούν και τις συνθήκες και τις διαδικασίες που οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτήν την ιδέα, τα άτομα προτιμούν την ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία και η σχετικότητα ισχύουν στην παραδοσιακή τεϊλοριστική ιεραρχική λήψη αποφάσεων. Από εκεί, στο βαθμό που οι πρακτικές υψηλής απόδοσης μειώνουν τα ιεραρχικά επίπεδα και αυξάνουν τις πιθανότητες του αυτοπροσδιορισμού, αυτά τα συστήματα αναμένεται ότι θα έχουν άμεσες και θετικές επιδράσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Επιπλέον υπάρχουν και κάποιες πιο έμμεσες επιδράσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση μέσα από τις επιρροές στις απολαβές και τις εργασιακές συνθήκες. Τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι αυτά τα εργασιακά συστήματα συνδέονται με υψηλότερες απολαβές μέσα από θετικές επιδράσεις στις συνολικές απολαβές (απολαβές κάθε είδους, όχι μόνο υλικές). Έχει φανεί, για παράδειγμα, ότι η ανία μειώνει το εναλλακτικό και έτσι αυξάνεται ο κίνδυνος ατυχημάτων στο χώρο εργασίας. Επομένως, στο βαθμό που οι καινοτόμες εργασιακές πρακτικές μπορούν να εφαρμοστούν ποικιλοτρόπως και πιθανώς με περισσότερο ενδιαφέρον, τότε μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.[22]

[22] Bauer T.K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *IZA*, Discussion Paper **1265**.

Επισκόπηση επαγγελματικής ικανοποίησης στις σύγχρονες κοινωνίες

Οι περισσότεροι Αμερικάνοι εργάζονται και οι δουλειές τους δεν αποτελούν μόνο την κύρια πηγή των εισοδημάτων τους αλλά επίσης και έναν σημαντικό τομέα της ζωής τους με ποικίλους τρόπους. Η εργασία απασχολεί ένα μεγάλο μέρος της ημέρας του κάθε εργάτη, είναι η κύρια πηγή της κοινωνικής υπόστασης του ατόμου, και βοηθά, γιατί προσδιορίζει την ταυτότητα του ατόμου και επηρεάζει την υγεία του τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική. Εξαιτίας του κεντρικού ρόλου της εργασίας στη ζωή πολλών ανθρώπων, η ικανοποίηση είναι ένα πολύ σημαντικό συστατικό για τη γενικότερη ευημερία. Για παράδειγμα, η επαγγελματική ικανοποίηση και η γενικότερη ευτυχία εμφανίζουν θετική συσχέτιση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν απλώνεται σε όλα τα επαγγέλματα και όλους τους εργαζόμενους. Γενικά, η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται ανάλογα με την εικόνα και την κοινωνική θέση υπόσταση των επαγγελμάτων. Για όλους τους εργαζόμενους, 47% είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και το ποσοστό αυξάνεται από 33,6% *«πολύ ικανοποιημένοι»* στους ανειδίκευτους και στις κατώτατες βαθμίδες επαγγελμάτων με τη χαμηλότερη εικόνα στο 55,8% *«πολύ ικανοποιημένοι»* ανάμεσα σε επαγγελματίες και άλλους σε επαγγέλματα με πολύ υψηλή επαγγελματική φήμη.

Τα επαγγέλματα που εμφανίζουν τα πιο υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης είναι τα επαγγέλματα που αφορούν στην φροντίδα και τη μέριμνα, την εκπαίδευση, την προστασία των άλλων και την αποτελεσματική δίωξη. Οι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι κυρίως οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, καθώς και οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στις επισκευές και τα χειρονακτικά επαγγέλματα, κυρίως αυτοί που απασχολούνται στην εξυπηρέτηση πελατών και την προπαρασκευή τροφίμων.[23]

Οι άνθρωποι στις δυτικές κοινωνίες εμφανίζονται να απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής παρατηρείται μια σταδιακή μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης από το 1970. Το άγχος στους κατοίκους της Μεγάλης Βρετανίας έχει αυξηθεί δραματικά. Η Δανία και η Ιρλανδία είναι οι χώρες με τα πιο υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι κάτοικοι των Ηνωμένων Πολιτειών έχουν τη μεγαλύτερη δυσκολία εξισορρόπησης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στις Ηνωμένες Πολιτείες το 49% των εργαζομένων δηλώνουν ότι είναι απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ένα πολύ μικρό ποσοστό εμφανίζεται απογοητευμένο. Στη Δανία το 62% δηλώνει ότι είναι απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, στην Ιαπωνία το 305 και στην Ουγγαρία το 23%.

[23] Smith T.W. (2007). Job Satisfaction in the United States. *NORC / University of Chicago*.

Σχετικά με τη διάσταση που αφορά στη δυνατότητα να περνούν περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής βρίσκονται στην κορυφή διάσταση, καθώς το 46% των ανθρώπων δηλώνουν ότι θα ήθελαν να αφιερώνουν περισσότερη ώρα στο σπίτι. Στην πραγματικότητα, το 85% των Αμερικάνων που εργάζονται δηλώνουν ότι θα ήθελαν να περνούν λίγο περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους. Αν κανείς κοιτάξει πιο βαθιά σε αυτά τα δεδομένα, μπορεί να ανακαλύψει κάποια πολύ ενδιαφέροντα πράγματα. Πρώτον, η υπερ-εργασία με βάση αυτό το κριτήριο (π.χ. το να θέλει κανείς περισσότερο χρόνο με την οικογένειά του) εμφανίζεται στον άνθρωπο κατά την ηλικία των 40. Αυτό το πρόβλημα απασχολεί κυρίως τους μεσήλικες. Δεύτερον, οι άνθρωποι με αυξημένα καθήκοντα υποφέρουν περισσότερο. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που θέλουν να βλέπουν περισσότερο τις οικογένειές τους. Τρίτον, το αίσθημα αυτό είναι πολύ πιο έντονο στους άνδρες παρά στις γυναίκες.[24]

Η επαγγελματική ικανοποίηση στην Ελλάδα

Μια πανελλαδική έρευνα για την Εργασιακή Ικανοποίηση που πραγματοποίησε το 1ο εξάμηνο του 2006 η ερευνητική ομάδα του Athens GSM – Nottingham Trent University υπό την καθοδήγηση του Μιχάλη Κουρτίδη, υπεύθυνου του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της Θεσσαλονίκης έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα για την επαγγελματική ικανοποίηση των Ελλήνων. Πιο συγκεκριμένα:

Αποδείχτηκε ότι με το πέρασμα των ετών η ικανοποίηση από την εργασία σταδιακά αυξάνεται. Όσο νεαρότερος είναι ο εργαζόμενος, οι προσδοκίες και το απόλυτο των προτιμήσεών του επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση. Η κορυφαία περίοδος της ζωής του εργαζομένου φαίνεται πως είναι στις ηλικίες 36 έως 42, αλλά και στις ακόμη μεγαλύτερες ηλικίες, όπου η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό. Αποδείχθηκε ότι η γενική εργασιακή εμπειρία, καθώς και η εμπειρία στην ίδια δουλειά δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία. Ούτε ο κλάδος εργασίας φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών.

Αξιοσημείωτη είναι επίσης η διαπίστωση ότι όσο μεγαλύτερη είναι η μόρφωση των εργαζομένων τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι απαιτήσεις των ατόμων από τη μια και η έλλειψη εργασιών που να καλύπτουν τις υψηλές προσδοκίες τους από την άλλη ίσως αποτελούν παράγοντες που εξηγούν τη στάση τους απέναντι στην εργασία στη χώρα μας.

[24] Oswald A. (2002). Are you happy at work? Job satisfaction and work-life balance in the US and Europe. Warwick WBS Event. *University of Warwick*. Coventry.

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα είναι ότι από τους παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης που ελέγχθηκαν ορισμένοι έχουν ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα ανάμεσα στα στελέχη και αυτοί είναι: 1) ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου, που παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο, 2) οι καλές εργασιακές συνθήκες που χαρακτηρίζονται από κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, 3) οι ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι, αποτέλεσμα κατάλληλου σχεδιασμού και οργάνωσης της δουλειάς από την στρατηγική ομάδα της εταιρίας, 4) η ανοιχτή, ειλικρινής και καλή επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους της και 5) οι δυνατότητες παροχής της απαιτούμενης εκπαίδευσης στους εργαζομένους για την άριστη εκτέλεση του έργου τους. Δευτερεύοντα ρόλο στην εργασιακή τους ικανοποίηση φαίνεται να παίζουν τα θέματα της αναγνώρισης και των ανταμοιβών τους, οι δυνατότητες περαιτέρω προώθησης της καριέρας και οι παροχές άλλων εκτός του μισθού προνομίων που δίνει η εταιρία στους εργαζομένους.

Όταν διερευνήθηκε η σχέση που έχει ο άμεσος προϊστάμενος ενός εργαζομένου με την τελική ικανοποίηση από τη δουλειά του, διαπιστώθηκε ότι σημαντικό ρόλο παίζουν ο σεβασμός που δείχνει προς τον υφιστάμενό του, η δικαιοσύνη με την οποία συμπεριφέρεται απέναντί του και η ικανότητα με την οποία χειρίζεται τα θέματα.

Μεγάλη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται ότι έχει η αίσθηση των εργαζομένων ότι οι ίδιοι έχουν αξία στην εταιρία τους**,** ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται και ότι εκφράζονται θετικές κρίσεις για τις επιτυχίες που προκύπτουν από το έργο τους, πράγμα που πιθανόν να τους οδηγήσει σε κάποια προαγωγή. Χωρίς να αποσιωπάται ή να θεωρείται μικρής σημασίας, η αίσθηση ότι η αναγνώριση της δουλειάς κάποιου θα φέρει και μεγαλύτερες απολαβές ή ακόμη και δικαιότερες αμοιβές αποτελεί μικρότερο παράγοντα επίδρασης στη εργασιακή ικανοποίηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε διεθνές επίπεδο οι εργοδότες δε φαίνεται να συμμερίζονται αυτήν την αντίληψη. Ογκώδης έρευνα του Saratoga Institute που διεξήγαγε το 2006 μέσα από 19.700 συνεντεύξεις έδειξε ότι οι εργοδότες πιστεύουν σε ποσοστό 89% ότι οι εργαζόμενοί τους αποχωρούν από την εταιρία τους λόγω χρημάτων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που ισχυρίζονται ότι αποχωρούν λόγω χρημάτων αγγίζουν μόλις το ποσοστό 12%! Στην έρευνα του ATHENS GSM φαίνεται, μάλιστα, ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται αρνητικά και σημαντικά με την αναζήτηση των εργαζομένων για νέα δουλειά. Αυτό το γεγονός δίνει ακόμη μεγαλύτερη αξία στην επιβεβαίωση του ευρήματος ότι τα χρήματα σχετίζονται θετικά με τη γενική ικανοποίηση των ελλήνων εργαζομένων, όμως παίζουν τον τελευταίο ιεραρχικά ρόλο ανάμεσα σε άλλους που αφορούν τα θέματα των ανταμοιβών και της αναγνώρισης.

Με έκπληξη διαπιστώθηκε ότι η αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας παρόλο που έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, δεν παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την εξασφάλισή της. Είναι αλήθεια ότι ο παράγοντας «εργασιακή ασφάλεια» εξαφανίζεται γρήγορα από το μυαλό του εργαζόμενου μετά την πρόσληψή του, ενώ τη θέση του παίρνουν τα ζητήματα της καθημερινότητας και όσα από αυτά του εξασφαλίζουν κατάλληλες συνθήκες για να αποδώσει στη δουλειά του καλύτερα και πιο ευχάριστα. Βασικός παράγοντας γι' αυτόν το σκοπό φαίνεται πως είναι οι καλές φυσικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος (κτίρια, φωτισμός, θερμοκρασία, θόρυβος, κλπ.).

Αξιοσημείωτη είναι και η αρνητική σχέση που υπάρχει – παρόλο που δεν είναι πολύ ισχυρή – ανάμεσα στη σύγκρουση ρόλων και έργων των συναδέλφων μεταξύ τους και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Φαίνεται καθαρά ότι όσο περισσότερο μπερδεύεται ο ένας στα πόδια του άλλου, τόσο μικρότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι από την έρευνα προκύπτει πως η παροχή εκπαιδευτικών δυνατοτήτων των εργαζομένων στην εργασία τους από την εταιρία που τους απασχολεί σχετίζεται μόνο θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Τον σπουδαιότερο ρόλο φαίνεται ότι παίζει η καλή εισαγωγική εκπαίδευση των εργαζομένων σε βαθμό που να γνωρίζουν από νωρίς το αντικείμενο της δουλειάς τους, και η κατάλληλη εκπαίδευσή τους σε αντικείμενα που πραγματικά χρειάζονται, έπειτα από προσεκτική ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.

Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι σε γενικό βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όμως υπάρχει ανησυχία σε τομείς όπως η ύπαρξη ικανών άμεσων προϊσταμένων και ηγετών οι οποίοι θα τους εμπνέουν και θα τους κινητοποιούν έτσι, ώστε να αποδίδουν με ευχαρίστηση «το κάτι παραπάνω» στη δουλειά τους, κάνοντάς τους να αισθάνονται δημιουργικοί, θα τους ενημερώνουν με ειλικρινή τρόπο για ό,τι κρίνεται απαραίτητο από τη διοίκηση, θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ατομικής πρωτοβουλίας και θα αναγνωρίζουν την αξία και τις προσπάθειές τους και θα το εκφράζουν έμπρακτα.[25]

Κλίμακες Μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση γενικά μετριέται ζητώντας από τους συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν διάφορες όψεις της εργασίας τους και προσθέτοντας αυτές τις βαθμολογίες σε ένα συνολικό σκορ. Οι συνήθεις πλευρές που διερευνώνται είναι η ικανοποίηση από το αντικείμενο της δουλειάς, οι απολαβές,

[25] Κουρτίδης Μ. (2006). Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα. *Έρευνα Athens GSM*. www.agsm.gr/gr/about/research/job_satisfaction_greece.doc.

η προαγωγή, η εποπτεία και οι συνάδελφοι. Οι ώρες εργασίας, η επαγγελματική ασφάλεια, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο και οι αλλαγές στα επίπεδα ελέγχου έχουν βρεθεί ότι σχετίζονται με τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης.[26]

Κατά καιρούς έχουν κατασκευασθεί και προταθεί διάφορες κλίμακες για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι πιο γνωστές κλίμακες που χρησιμοποιούνται διεθνώς είναι: α) το Job Descriptive Index (JDI) των Smith, Kendall και Hulin (1969)και β) το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Η πρώτη περιλαμβάνει πέντε επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, τους συναδέλφους, την εποπτεία, τις απολαβές και τις ευκαιρίες προαγωγής.[27] Η δεύτερη κλίμακα είναι ευρύτερη και περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις για πολλές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως την αξιοποίηση ικανοτήτων, την επίτευξη, την αμοιβή, την ανεξαρτησία, την εξουσία, την ασφάλεια, τις προαγωγές, τις ηθικές αξίες, το κοινωνικό γόητρο, την κοινωνική υπηρεσία και άλλες παραμέτρους.

Αλλά και στη χώρα μας έχουν κατασκευασθεί ορισμένες κλίμακες, όπως το *Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης,* των Α. Κουστέλιου και Μ. Μπαγιάτη, που αποσκοπούσε στη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Ελλάδα. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 24 προτάσεις που βασίζονταν σε έξι παράγοντες, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι: συνθήκες εργασίας (πέντε προτάσεις), άμεσος προϊστάμενος (τέσσερις προτάσεις), μισθός (τέσσερις προτάσεις), φύση της δουλειάς (τέσσερις προτάσεις), οργανισμός ως ολότητα (τέσσερις προτάσεις) και ευκαιρίες για προαγωγή (τρεις προτάσεις)[28].

[26] Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, **62**, 105-112.

[27] Judge A.T. (1992). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover. *Center for Advanced Human Resource Studies*, working paper 92-19.

[28] Σταλίκας, Α., Τρίλιβα, Σ., Ρούσση, Π. 2002 *«Τα ψυχομετρικά Εργαλεία στην Ελλάδα».* Αθήνα Ελληνικά Γράμματα

Β. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΜΕΝΗΣ ΑΒΟΗΘΗΣΙΑΣ (LEARNED HELPLESSNESS THEORY)

Εισαγωγή

Τα άτομα καθημερινά αναζητούν τις αιτίες για τα γεγονότα έτσι ώστε να βελτιώσουν την ικανότητά τους να κατανοούν, να προβλέπουν και να ελέγχουν το περιβάλλον τους. Η ερώτηση «γιατί» χτίζει τη γνώση και διευκολύνει τη μάθηση. Η ερώτηση «γιατί» αποτελεί την κατεξοχήν έννοια της θεωρίας των αποδόσεων, που αποτελεί θεμέλιο λίθο της επιστήμης της ψυχολογίας. Κάποιοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η έρευνα για τις αιτιακές αποδόσεις δεν καθοδηγείται αποκλειστικά από συγκυριακούς παράγοντες. Αντίθετα, κάθε άτομο τείνει να είναι ως ένα βαθμό συνεκτικό μέσα στο χρόνο και τις διάφορες καταστάσεις στον τρόπο με τον οποίο αποδίδει την αιτιότητα για τα γεγονότα, ενώ οι άνθρωποι τείνουν να ποικίλουν στις χαρακτηριστικές αποδόσεις που κάνουν για τα γεγονότα. Για παράδειγμα, ένα άτομο ενδέχεται να αποδίδει τα αρνητικά γεγονότα στην κακή του τύχη ή την μηχανορραφία των άλλων, ενώ ένα άλλο άτομο μπορεί να αποδίδει τα αρνητικά γεγονότα στις φτωχές ικανότητές του. Αυτή η ιδέα των ατομικών διαφορών στο στυλ των αποδόσεων ή ερμηνείας έχει πολύ σημαντικές εφαρμογές για ένα σύνολο γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφοριστικών μεταβλητών, λαμβάνοντας υπόψη τον κεντρικό ρόλο που παίζει η απόδοση στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο και διαπραγματευόμαστε τη θέση μας μέσα σ' αυτόν.[29]

Η έννοια της Μαθημένης Αβοηθησίας

Η μαθημένη αβοηθησία αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά από τους Martin Seligman, Steven Maier και C. Peterson. Στα μέσα της δεκαετίας του 1960 προσπαθώντας να ελέγξουν την πρόβλεψή του για τις δύο διαδικασίες της θεωρίας της μάθησης ανακάλυψαν αυτήν την «ανωμαλία». Αυτή η έρευνα για τη μαθημένη αβοηθησία που διήρκεσε από το 1967 έως το 1975 και επικεντρώθηκε στη σύγκρουση μεταξύ της ερμηνείας που αυτοί προσέφεραν και των παραδοσιακών θεωριών. Πραγματοποίησαν αυτήν την έρευνα κυρίως σε ζώα.[30] Πιο συγκεκριμένα, στις αρχές του 1965 ο Martin Seligman και οι συνεργάτες του κατά τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μάθησης και φόβου, κατά τύχη ανακάλυψαν ένα απροσδόκητο φαινόμενο, ενώ έκαναν κάποια πειράματα σε σκύλους χρησιμοποιώντας τις

[29] Ashforth B.E. & Fugate M (2006). Attributional style in work settings: development of a measure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **12** (3), 12-29.

[30] Shields K. (1997). The Conflicts of Learned Helplessness in motivation. *Contextual influences on cognitive development.* www.ematusov.soe.udel.edu/FINAL.PAPER.PUB/_pwfsfp/00000062.htm

συνθήκες του Pavlov. Όπως μπορείτε να παρατηρήσετε στους εαυτούς σας ή στα ζώα όταν παρουσιάζεται τροφή αρχίζουν να τρέχουν τα σάλια. Ο Pavlov ανακάλυψε ότι αν ένας χτύπος κουδουνιού εμφανίζεται συστηματικά με την παρουσίαση τροφής, τότε έχουμε έκκριση σιέλου στους σκύλους. Στη συνέχεια το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να χτυπήσετε το κουδούνι και ο σκύλος θα έχει έκκριση σιέλου. Ωστόσο, ο Seligman στο πείραμά του αντί να χτυπάει το κουδούνι στην παρουσία φαγητού, το χτυπούσε με ένα ελαφρύ σοκ, κρατώντας το σκύλο σε μια κατάσταση αμόκ κατά τη διάρκεια της μάθησης. Η ιδέα τότε ήταν ότι αφού το σκυλί μάθαινε αυτό, τότε θα αισθανόταν φόβο στην παρουσία του χτύπου και μετά θα προσπαθούσε να αποδράσει ή να κάνει κάποια άλλη συμπεριφορά.[31]

Η Μαθημένη Αβοηθησία είναι η ιδέα ότι έπειτα από επαναλαμβανόμενες τιμωρίες ή αποτυχίες, τα άτομα γίνονται παθητικά και παραμένουν έτσι ακόμα κι έπειτα από αλλαγές του περιβάλλοντος που κάνουν την επιτυχία εφικτή. Η μαθημένη αβοηθησία αποτελεί μια λογική ερμηνεία για τη συμπεριφορά ασθενών που πάσχουν από κατάθλιψη και για την επαγγελματική εξουθένωση των ανθρώπων που εργάζονται σε κοινωνικές υπηρεσίες. Σαν αποτέλεσμα της βίωσης γεγονότων που δεν μπορούν να ελέγξουν, οι άνθρωποι ενδέχεται να μάθουν να προσδοκούν ότι τα αποτελέσματα είναι ανεξάρτητα από τις πράξεις τους. Όταν αυτό γενικεύεται, μια τέτοια προσδοκία είναι υπεύθυνη για ανεπάρκειες στη μάθηση, τα κίνητρα και τη δράση.[32]

Το μοντέλο της Μαθημένης Αβοηθησίας δείχνει ότι στοιχεία του περιβάλλοντος αλληλεπιδρούν με τα στοιχεία από την προσωπική πορεία του ανθρώπου, προκειμένου να κάνει τις αιτιακές αποδόσεις για την επίδοσή του. Αυτή η διαδικασία τροποποιείται από ατομικές διαφορές όπως το φύλο, την ανάγκη προσωπικής επίτευξης, την έδρα ελέγχου, τα οποία επηρεάζουν τις αποδόσεις που κάνουν οι άνθρωποι για το περιβάλλον τους. Οι άνθρωποι αποδίδουν το αποτέλεσμα της επίδοσής τους σε μια από τις τέσσερις αιτίες: ικανότητα, προσπάθεια, επίπεδο δυσκολίας της δραστηριότητας ή τύχη. Αυτό το αιτιακό σχήμα προέρχεται από το μοντέλο δύο διαστάσεων που προτείνεται από τον Heider (1958) και αναλύεται πληρέστερα από τους Weiner, Frieze, Kukla, Reed, Rest και Rosenbaum (1971). Η πρώτη διάσταση, η σταθερότητα, δείχνει το αν οι αιτίες αλλάζουν μέσα στο χρόνο. Τόσο η ικανότητα όσο και η δυσκολία του έργου είναι σταθερές αιτίες μέσα στο χρόνο, ενώ η τύχη και η προσπάθεια είναι ασταθείς παράγοντες και αλλάζουν μέσα

[31] Duen His Yen (1998). Learned Heplessness. University of Pennsylvania. www.noogenesis.com/malama/discouragement/helplessness.html

[32] Peterson C., Zaccaro S.J. & Daly D.C. (1986). Learned Helplessness and the generality of social loafing. *Cognitive therapy and research*, **10** (5), 563-570.

στο χρόνο. Η δεύτερη κύρια διάσταση είναι η έδρα ελέγχου, που βασίζεται στην έρευνα του Rotter (1966). Τόσο η ικανότητα όσο και η προσπάθεια είναι εσωτερικές αιτίες, επειδή είναι εσωτερικές του ατόμου, ενώ η δυσκολία του έργου και η τύχη κατηγοριοποιούνται σαν εξωτερικές αιτίες που ελέγχονται από το περιβάλλον.[33]

Στην καθημερινή ζωή οι άνθρωποι αναζητούν αιτίες για τα διάφορα γεγονότα προκειμένου να κατανοήσουν, να προβλέψουν ακόμα και να κατασκευάσουν την κοινωνική πραγματικότητα. Το ύφος των αποδόσεων είναι μια μεταβλητή που για πρώτη φορά εισήχθη από τους Abramson, Selingman και Teasdale (1978), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι τείνουν να παρέχουν αιτίες για τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα που είναι παρόμοιες ως προς τις αιτιακές διαστάσεις της εσωτερικότητας, σταθερότητας και γενικότητας, δείχνοντας πιθανά συστηματικά σφάλματα στο σχηματισμό αποδόσεων. Η εσωτερικότητα αναφέρεται στο αν το αποτέλεσμα μιας πράξης φαίνεται να εξαρτάται από παράγοντες εντός του ατόμου ή από παράγοντες του περιβάλλοντος. Η σταθερότητα αφορά στην αντίληψη της αιτίας σαν σταθερή και με σχετική διάρκεια ή σαν ασταθή και υποβαλλόμενη σε διακυμάνσεις. Τέλος, η γενικευσιμότητα αφορά στο βαθμό που μια αιτία θεωρείται ότι επηρεάζει μόνο μια κατάσταση ή πολλές πλευρές της ζωής ενός ανθρώπου. Ο Abramson (1978) πρότεινε ότι κάποιοι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από τρωτά είδη αποδόσεων που ορίζεται ως η τάση να αποδίδει κανείς τις αποτυχίες σε εσωτερικές, σταθερές και γενικευμένες αιτίες και τις επιτυχίες σε εξωτερικές, ασταθείς και συγκεκριμένες αιτίες. Οι άνθρωποι με τρωτό ύφος αποδόσεων δείχνουν ανεπάρκεια κινήτρων, γιατί τείνουν να γενικεύουν τα αρνητικά αποτελέσματα μέσα στο χρόνο και τις καταστάσεις με το να κάνουν σταθερές και γενικευμένες αποδόσεις γι' αυτά τα γεγονότα. Επιπλέον, η συστηματική απόδοση της αποτυχίας σε εσωτερικούς παράγοντες και της επιτυχίας σε εξωτερικούς παράγοντες μειώνει τον αυτοσεβασμό, που σημαίνει ότι οι απόψεις ενός ανθρώπου για τη θέση του στον κόσμο είναι τρωτές ή ανάξιες.[34]

Σύμφωνα με τους Anderson, Arnout και Jennings (1988) οι ατομικές διαφορές στο ύφος των αποδόσεων συμβάλουν στην αύξηση των κινήτρων της απόδοσης και σε καθοριστικές αντιδράσεις στα ποικίλα γεγονότα της ζωής. Σύμφωνα με το μοντέλο της μαθημένης αβοηθησίας, τα άτομα που αποδίδουν την αποτυχία σε εσωτερικές, σταθερές και παγκόσμιες αιτίες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να πάθουν κατάθλιψη συγκριτικά με αυτούς που κάνουν άλλου είδους αποδόσεις.

---

[33] Martinko M.J. & Gardner W.L. (1982). Learned Helplessness: an alternative explanation for performance deficits. *The Academy of Management Review*, **7** (2), 195-204.

[34] Xenikou A. (2005). The interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation. *European Journal of work and organizational psychology*, **14** (1), 43-58.

Μια πρώτη, λοιπόν, διάσταση στην οποία φαίνεται να ποικίλουν οι αποδόσεις είναι η εξωτερική / εσωτερική διάσταση. Η εσωτερική αφορά αιτίες οι οποίες βρίσκονται μέσα στο άτομο, ενώ η εξωτερική διάσταση περιγράφει αιτίες που βρίσκονται έξω από το άτομο, στο περιβάλλον. Αυτή η διάσταση ονομάζεται έδρα αιτιότητας και είναι διαφορετική από το μοντέλο της έδρας ελέγχου του Rotter (1966), την έδρα ελέγχου, με την έννοια ότι δεν αναφέρεται στον έλεγχο που ασκεί το άτομο στα γεγονότα που του συμβαίνουν, αλλά αντίθετα αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου σχετικά με του πού βρίσκεται η αιτία των γεγονότων. Η σταθερότητα είναι η δεύτερη αιτιακή διάσταση της θεωρίας των αποδόσεων. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην ποικιλομορφία της αιτίας μέσα στο χρόνο και αν θα παραμείνει ή όχι σταθερή μέσα στο χρόνο. Μια τρίτη διάσταση είναι η ελεγξιμότητα. Αυτή η διάσταση δεν συμπεριλαμβάνεται στη θεωρία της μαθημένης αβοηθησίας από τον Abramson, αλλά θεωρείται σημαντική στην κατανόηση του τρόπου των αποδόσεων σύμφωνα με άλλους ερευνητές, όπως οι Kent και Martinko (1995). Η ελεγξιμότητα είναι ο βαθμός στον οποίο μια αιτία βρίσκεται υπό τον έλεγχο ενός ατόμου. Η γενικευσιμότητα / σταθερότητα είναι η τέταρτη αιτιακή διάσταση και αναφέρεται στη γενίκευση της αιτίας μέσα στο χρόνο. Η τελευταία διάσταση αναγνωρίζεται από τη θεωρία της απόδοσης ως σκοπιμότητα, και αναφέρεται στην παρουσία ή απουσία μιας στρατηγικής σε ένα γεγονός versus απλή ακατάλληλη προσπάθεια. Οι Martinko και Zellars (1998) προτείνουν ότι, όταν ένας εργαζόμενος κάνει εξωτερικές αποδόσεις για ένα αρνητικό εργασιακό αποτέλεσμα και όταν αυτό το αποτέλεσμα θεωρείται επίσης σκόπιμο, τότε ο εργαζόμενος μπορεί να νιώσει θυμό και να γίνει επιθετικός. Βασιζόμενοι στις αιτιακές αποδόσεις που περιγράφηκαν προηγουμένως, οι ερευνητές αναγνώρισαν τα ύφη των αποδόσεων που μπορούν να επηρεάσουν τα οργανωσιακά θέματα, όπως την απόδοση και την αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Ο Abramson και οι συνεργάτες του (1978) περιέγραψαν δύο διαφορετικά είδη ερμηνείας, το απαισιόδοξο και το αισιόδοξο, στην τροποποιημένη θεωρία της μαθημένης αβοηθησίας. Όταν επιβαρύνονται με αρνητικά γεγονότα τα άτομα με απαισιόδοξο στυλ αποδόσεων θα κάνουν εσωτερικές, σταθερές και γενικευμένες αποδόσεις σχετικά με την αιτία του γεγονότος. Κατηγορούν τον εαυτό τους για το γεγονός και πιστεύουν ότι θα ξανασυμβεί. Ωστόσο, τα άτομα με αισιόδοξο στυλ αποδόσεων θα κάνουν εξωτερικές, ασταθείς και εξειδικευμένες αποδόσεις για την αιτία του αρνητικού γεγονότος. Αυτά τα άτομα δεν θα κατηγορούν τους εαυτούς τους και δεν θα αναμένουν να ξανασυμβεί αυτό το αρνητικό γεγονός.[35] Υπάρχουν πλεονεκτήματα και για το αισιόδοξο και το απαισιόδοξο στυλ ερμηνείας.

[35] Baker B.A. (2005). The good, the bud and the ugly: The mediating role of attributional style in the relationship between personality and performance. *North Carolina State University*.

Συγκεκριμένες δουλειές αναζητούν ένα αισιόδοξο στυλ, όπως είναι οι πωλήσεις και οι επενδύσεις. Άλλα επαγγέλματα όπως οι λογιστές και οι ελεγκτές ποιότητας αναζητούν ένα πιο απαισιόδοξο στυλ ερμηνείας.[36]

Η μαθημένη αβοηθησία είναι ένα πρόβλημα έλλειψης κινήτρων, όπου ένα άτομο μπορεί να έχει αποτύχει σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες στο παρελθόν, πράγμα το οποίο οδηγεί το άτομο να πιστεύει ότι είναι ανίκανο να κάνει οτιδήποτε προκειμένου να βελτιώσει την επίδοσή του σε αυτές τις δραστηριότητες. Αυτό είναι καταστροφικό ιδίως για την ανάπτυξη των παιδιών σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους, αν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα και αποτελεσματικά. Αν τα άτομα θεωρούν ότι δεν μπορούν να ασκήσουν έλεγχο πάνω στο περιβάλλον τους, αυτή η έλλειψη θα επηρεάσει τη διαδικασία της μάθησης σε πολλές καταστάσεις. Η μαθημένη αβοηθησία προκαλείται από γονείς και από δασκάλους. Και οι δύο μπορεί να δείχνουν ότι οι αποτυχίες των παιδιών οφείλονται στην έλλειψη αποτελεσματικότητας/ ικανότητας παρά να δηλώνουν ότι δεν προσπάθησαν αρκετά.

Λέγεται ότι η βασική τάση των ανθρώπων είναι να ελέγχουν το περιβάλλον τους. Γι' αυτό, αν ένα άτομο δεν έχει τον έλεγχο πάνω σε μια πλευρά του περιβάλλοντός του σε μια κατάσταση, αυτό θα επηρεάσει τη μάθησή του σε παρόμοιες καταστάσεις. Αν ένα άτομο μπαίνει σε μια κατάσταση, όπου η συμπεριφορά του μένει ανεπηρέαστη, τότε γίνεται παθητικό και η επιθυμία του να ενεργεί ή να προσπαθεί πιο σκληρά διαλύεται.

Η μαθημένη αβοηθησία έχει πολύ αρνητικές επιπτώσεις στα παιδιά. Τα παιδιά που έρχονται αντιμέτωπα με πολλαπλές προκλήσεις, διαμορφώνουν μια στάση και ένα στυλ μάθησης μαθημένης αβοηθησίας. Παρουσιάζουν δηλαδή μια έλλειψη αυτοπεποίθησης που είναι το αποτέλεσμα της αντιμετώπισης δύσκολων προκλήσεων, πράγμα που οδηγεί σε μείωση της απόδοσής τους. Χρησιμοποιούν φτωχές στρατηγικές.[37] Δεν μπορούν να συγκεντρωθούν, και νιώθουν ότι παλεύουν για το τίποτα. Αυτό μπορεί να τοποθετήσει τα παιδιά ένα ή δύο ακαδημαϊκά επίπεδα πιο πίσω και να περιορίσει πολύ τις κοινωνικές τους δραστηριότητες. Στο τέλος λαμβάνουν το μήνυμα ότι είναι ανίκανοι και αβοήθητοι. Νιώθουν άχρηστοι και ανίκανοι να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε νέα δραστηριότητα. Τα άτομα με μαθημένη αβοηθησία νιώθουν ότι είναι αποτυχίες. Ο Erickson υποστήριξε ότι τα άτομα με λίγες επιτυχίες θα γίνουν κατώτερα και έτσι θα έχουν πολύ χαμηλό αυτοσεβασμό. Χάνουν την αυτοπεποίθησή τους, γιατί βιώνουν εμπειρίες αποτυχίας,

[36] Duen His Yen (1998). Learned Heplessness. University of Pennsylvania. www.noogenesis.com/malama/discouragement/helplessness.html

[37] Burkhart L.J. Getting past learned helplessness for children who face severe challenges: four secrets for success. www.lburkhart.com/learned_helplessness.pdf

πράγμα που τους οδηγεί να πιστέψουν ότι είναι οι ίδιοι αποτυχίες. Μπορεί να νιώσουν ικανοί για κάτι στην αρχή, αλλά αν αποτύχουν σε αυτήν τη δραστηριότητα, δεν θα τολμήσουν να ξαναπροσπαθήσουν από φόβο για ενδεχόμενη νέα αποτυχία. Η αυτονομία επίσης μειώνεται στη μαθημένη αβοηθησία. Νιώθουν ότι δεν έχουν κανένα έλεγχο πάνω στο περιβάλλον τους, επειδή όσο σκληρά και αν προσπάθησαν στο παρελθόν δεν κατάφεραν ποτέ τίποτα. Όσον αφορά τη συνδεσιμότητα, τα άτομα με μαθημένη αβοηθησία νιώθουν ότι δεν ανήκουν πουθενά, ότι δεν συνδέονται με το περιβάλλον τους. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν το άτομο να γίνει αντικοινωνικό.

Το εσωτερικό κίνητρο είναι όταν κάποιος κάνει κάτι επειδή το θέλει και επειδή πιστεύει ότι πρέπει να το κάνει. Όταν κάποιος υποφέρει από μαθημένη αβοηθησία νιώθει σαν να πρέπει να κάνει κάποιο έργο, επειδή βρίσκεται πέρα από τον έλεγχό του. Δεν έχει επιλογή. Τα άτομα με μαθημένη αβοηθησία μπορεί στην αρχή να έχουν εσωτερικά κίνητρα, αλλά αν αποτύχουν στο έργο τότε χάνουν το ενδιαφέρον τους και φοβούνται ότι θα πρέπει και στο μέλλον να εκτελέσουν αυτήν τη δραστηριότητα. Η περιέργειά τους μειώνεται επίσης. Η ύψιστη πρόκληση μειώνεται και φαίνεται ότι σε αυτόν τον τύπο ανθρώπου αν η λύση του προβλήματος δεν είναι διαθέσιμη στο περιβάλλον γι' αυτούς, δεν θα επιχειρήσουν να την αναζητήσουν. Χάνουν την επιθυμία να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της δραστηριότητας στην οποία απέτυχαν στο παρελθόν, κι επομένως, αρνούνται την επιτυχία.

Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται πολύ με τη μάθηση και την επίτευξη, η οποία τείνει να σχετίζεται με τη δημιουργικότητα, την αυξημένη γνωστική ευελιξία, τη θετική διάθεση και τη διαμόρφωση υψηλού επιπέδου αυτοεκτίμησης. Αν κάποιος απομακρυνθεί από τα εσωτερικά κίνητρα να μαθαίνει και να πράττει, τότε είναι πολύ πιθανό να χάσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν άνθρωπο ευτυχισμένο. Με άλλα λόγια, τα άτομα με μαθημένη αβοηθησία γίνονται καταθλιπτικά, επειδή νιώθουν σαν να μην είναι καθόλου δημιουργικά, σαν να μην είναι καθόλου ευέλικτα γνωστικά, έχουν αρνητικά συναισθήματα και διάθεση και πολύ χαμηλό αυτοσεβασμό.

Δεν ταιριάζουν σε καταστάσεις με εσωτερικά κίνητρα, αλλά σε περιοχές με εξωτερικά κίνητρα. Αυτά τα κίνητρα βασίζονται σε εξωτερικές αμοιβές, την αποφυγή απειλών ή τιμωρίας, την απόκτηση αναγνώρισης και την υπακοή στις κοινά αποδεκτές συμπεριφορές. Τα άτομα με μαθημένη αβοηθησία προσπαθούν να αποφύγουν την αποτυχία και την τιμωρία.[38]

[38] Shields K. (1997). The Conflicts of Learned Helplessness in motivation. *Contextual influences on cognitive development.* www.ematusov.soe.udel.edu/FINAL.PAPER.PUB/_pwfsfp/00000062.htm

Μαθημένη Αβοηθησία και Κατάθλιψη

Η θεωρία της μαθημένης αβοηθησίας παρέχει ένα μοντέλο για την ερμηνεία της κατάθλιψης, μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από έλλειψη συναισθημάτων. Οι άνθρωποι απέκτησαν κατάθλιψη, γιατί έμαθαν να είναι αβοήθητοι. Οι άνθρωποι με κατάθλιψη έμαθαν ότι ό,τι και να κάνουν είναι μάταιο. Κατά τη διάρκεια της ζωής τους οι άνθρωποι έμαθαν ότι δεν έχουν κανένα έλεγχο πάνω στο περιβάλλον τους. Ο Seligman ανακάλυψε ότι τα άτομα με κατάθλιψη σκέφτονται τα αρνητικά γεγονότα με πιο απαισιόδοξο τρόπο απ' ό,τι οι άνθρωποι που δεν υποφέρουν από κατάθλιψη. Ονόμασε αυτόν τον τρόπο σκέψης «ερμηνευτικό τρόπο σκέψης» δανειζόμενος όρους από τη θεωρία των αποδόσεων.

Για παράδειγμα δεν τα πηγαίνεις καλά σε ένα διαγώνισμα μαθηματικών. Πώς ερμηνεύεις την αιτία; Σκέφτεσαι 1) είμαι χαζός, 2) δεν είμαι καλός στα μαθηματικά, 3) ήμουν άτυχος, ήταν Παρασκευή και δεκατρείς, 4) ο καθηγητής μαθηματικών είναι προκατειλημμένος, 5) ο καθηγητής μαθηματικών βαθμολογεί πολύ αυστηρά, 6) ήμουν άρρωστος εκείνη την ημέρα, 7) ο καθηγητής μαθηματικών έβαλε πολύ δύσκολα θέματα εκείνη την ημέρα, 8) δεν είχα χρόνο να διαβάσω. Ο Seligman διαπίστωσε ότι αυτές οι ερμηνείες μπορούσαν να βαθμολογηθούν με βάση τρεις διαστάσεις: την προσωποποίηση (εσωτερικό vs εξωτερικό), τη γενικευσιμότητα (συγκεκριμένο vs παγκόσμιο) και τη διάρκεια (προσωρινό vs μόνιμο). Διαπίστωσε ότι το πιο απαισιόδοξο στυλ ερμηνείας σχετίζεται με την υψηλού βαθμού κατάθλιψη. Η δήλωση «είμαι χαζός» κατηγοριοποιείται ως εσωτερική, γενικευμένη και μόνιμη. Η απάντηση αυτή περιλαμβάνει μια αίσθηση αποθάρρυνσης, αβοηθησίας και απογοήτευσης. Από την άλλη μεριά, ένα πιο αισιόδοξο άτομο θα κατηγορήσει κάποιον άλλο όπως «ο καθηγητής μαθηματικών έβαλε πολύ δύσκολα θέματα εκείνη την ημέρα». Το πιο αισιόδοξο στυλ ερμηνείας είναι το εξωτερικό, συγκεκριμένο και προσωρινό. Για ένα θετικό γεγονός το στυλ ερμηνείας είναι το αντίστροφο.[39]

Σύμφωνα με τη θεωρία της μαθημένης αβοηθησίας για την κατάθλιψη τα άτομα που έχουν περισσότερες πιθανότητες να πάσχουν από κατάθλιψη διαφέρουν από τα άτομα που δεν πάσχουν από κατάθλιψη στις αιτιακές αποδόσεις που κάνουν για τα θετικά και αρνητικά γεγονότα που τους συμβαίνουν στη ζωή τους. Ο Abramson υπέθεσε ότι το καταθλιπτικό ύφος αποδόσεων χαρακτηρίζεται α) από την τάση να θεωρούν ότι οφείλονται σε εσωτερικούς παράγοντες (σε αντίθεση με τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι το περιβάλλον ή οι δράσεις άλλων ανθρώπων, β) από παράγοντες που είναι σταθεροί (και όχι ασταθείς ή προσωρινοί) και γ) από παράγοντες που έχουν επιρροή σε πολλούς τομείς της ζωής του ανθρώπου (και όχι

[39] Duen His Yen (1998). Learned Heplessness. University of Pennsylvania. www.noogenesis.com/malama/discouragement/helplessness.html

μεμονωμένη ή στενή επιρροή σε ορισμένες μόνο καταστάσεις).[40] Η κατάθλιψη είναι το αποτέλεσμα εμπειριών με ανεξέλεγκτα αρνητικά γεγονότα. Η φύση όμως της κατάθλιψης που ακολουθεί τα ανεξέλεγκτα γεγονότα καθορίζεται από τις αιτιακές αποδόσεις που κάνουν τα άτομα γι' αυτά. Αν θεωρηθεί ότι οφείλεται σε κάτι σχετικά με το άτομο (εσωτερικές αποδόσεις), που είναι αντίθετο με κάτι που σχετίζεται με την κατάσταση (εξωτερικές αποδόσεις), τότε η κατάθλιψη που προκύπτει υποτίθεται ότι εμπλέκει χαμηλό αυτοσεβασμό. Αν τα ανεξέλεγκτα γεγονότα αποδίδονται σε σταθερούς και όχι ασταθείς παράγοντες, τότε τα συμπτώματα κατάθλιψης αναμένονται ότι θα έχουν μεγάλη διάρκεια. Τέλος, αν τα ανεξέλεγκτα γεγονότα αποδίδονται σε αιτίες που είναι παρούσες σε μια πληθώρα καταστάσεων (γενικευμένες αποδόσεις) και όχι σε πιο μεμονωμένες αιτίες (συγκεκριμένες αποδόσεις), τότε η κατάθλιψη αναμένεται να είναι διάχυτη.[41]

Το καταθλιπτικό ύφος αποδόσεων ορίζεται σαν τάση αντίδρασης στα καλά και κακά γεγονότα της ζωής με αιτιακές αποδόσεις συγκεκριμένου είδους παρά σαν ένα σύνολο δράσεων γιατί η συμπεριφορά του να κάνεις αιτιακές αποδόσεις για τα γεγονότα της ζωής μπορεί να συντελούνται περιστασιακά. Η υπόθεση με το καταθλιπτικό ύφος αποδόσεων είναι ότι μερικοί άνθρωποι χρειάζονται σχετικά λίγη πίεση από τις καταστάσεις για να κάνουν εσωτερικές. Σταθερές και γενικευμένες αποδόσεις για τα αρνητικά γεγονότα της ζωής ενώ άλλα απαιτούν πολύ περισσότερη. Τα άτομα με αυτό το είδος αποδόσεων βρίσκονται σε μεγαλύτερο κίνδυνο για κατάθλιψη και άλλες αβοηθησίες απ' ό,τι αυτοί με το αντίθετο ύφος αποδόσεων.[42]

Η Μαθημένη Αβοηθησία από την πλευρά της θεωρίας του Συμπεριφορισμού

Σύμφωνα με τη θεωρία του συμπεριφορισμού, ο έλεγχος της συμπεριφοράς συνίσταται σε οποιαδήποτε σχέση αιτιώδη μεταξύ της συμπεριφοράς και άλλων γεγονότων. Το αρνητικό ενισχυτικό ερέθισμα αναφέρεται στη δράση που εμφανίζεται πιο συχνά, επειδή έχει τερματίσει κάποιο ερέθισμα που ήδη υπήρχε. Η αρνητική ενίσχυση προϋποθέτει την παρουσίαση ενός ερεθίσματος πριν από τη δράση. Η εξάλειψη της αρνητικής ενίσχυσης συμβαίνει, όταν το αρνητικό ερέθισμα προξενεί την

[40] Furnham A., Sadka V. & Brewin C.R. (1992). The development of an occupational attributional style questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, **13** (1), 27-39.

[41] Peterson C., Semmel A., Baeyer C., Abramson L.Y., Metalsky G.I. & Seligman M.E.P. (1982). *The Attributional Style Questionnaire. Cognitive Therapy and Research*, **6** (3), 287-300.

[42] Higgins N.C., Zumbo B.Z. & Hay J.L. (1999). Construct validity of attributional style: modeling context-dependent item sets in the attributional style questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, **59** (5), 804-820.

εκδήλωση δράσεων που έχουν τερματίσει το ίδιο το ερέθισμα, με άλλα λόγια το αρνητικό ερέθισμα δεν τερματίζεται πλέον από τις δράσεις που στο παρελθόν το τερμάτιζαν. Οι επιδράσεις του πλαισίου ενίσχυσης γενικεύονται, όταν η ενισχυτική συνέπεια των δράσεων είναι η αφαίρεση προϋπαρχόντων ερεθισμάτων.[43] Βασικό στοιχείο του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας είναι η γενική απουσία συνηθισμένων μορφών συντελεστικής συμπεριφοράς. Στη γνωστική ερμηνεία, το πρόβλημα του ανθρώπου με σύνδρομο μαθημένης αβοηθησίας είναι ότι πιστεύει ότι είναι ανίκανος και ότι τα δυσάρεστα γεγονότα και αποτυχίες που συμβαίνουν στη ζωή του είναι ακριβώς το αποτέλεσμα της δικής του ανεπάρκειας και ανικανότητας να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις διάφορες καταστάσεις και όχι στην έλλειψη της αρνητικής ενίσχυσης των προσπαθειών του. Στη συμπεριφοριστική ερμηνεία, είναι πραγματικά ανίκανος, με την έννοια ότι δεν διαθέτει άλλες συμπεριφορές πέρα από την παραίτηση, την παράκληση από τους άλλους να τον βοηθήσουν και κυρίως το παράπονο, που είναι μια εκδήλωση συμπεριφοράς που το άτομο χρησιμοποιεί για να απομακρύνει ή να βελτιώσει απωθητικά ερεθίσματα μέσω της διοχέτευσης απωθητικών ερεθισμάτων σε ένα άλλο άτομο. Τέτοιες συμπεριφορές μπορεί να αφαιρούν τα αρνητικά / απωθητικά ενισχυτικά ερεθίσματα της καθημερινής του ζωής, αλλά το πρόβλημα είναι ότι αυτές οι ενοχλητικές συμπεριφορές και οι εκδηλώσεις απογοήτευσης, παραίτησης και παραπόνου για κάποιο λόγο δεν ενισχύονται πλέον[44].

Από συμπεριφοριστική άποψη ο άνθρωπος αυτός χρειάζεται τη διαμόρφωση νέων τρόπων αφαίρεσης των αρνητικών ερεθισμάτων, οι οποίοι δεν θα τον οδηγούν σε απαισιόδοξες αποδόσεις των γεγονότων που συμβαίνουν στη ζωή του και να νιώθει ανίκανος να τα διαχειριστεί, αλλά να αρχίσει να κάνει αποδόσεις πιο θετικές και να αποκτήσει περισσότερη αυτοπεποίθηση. Άμα εκδηλωθούν δράσεις που θα του αφαιρούν αυτά τα αρνητικά ερεθίσματα, η συμπεριφορά του πιθανότατα να αλλάξει θετικά. Συνεπώς, η εξάλειψη της αρνητικής ενίσχυσης σχετικά με την παρουσίαση διακριτικών ερεθισμάτων εκτείνει τη σφαίρα επαφής του ατόμου με τον υπόλοιπο κόσμο, γι' αυτό και οι περισσότερες πρακτικές στο επαγγελματικό περιβάλλον στηρίζονται σε αυτήν ακριβώς την έννοια της εξάλειψης της αρνητικής

[43] Μέλλον Ρ. (2007) «*Ψυχολογία της Συμπεριφοράς*», Αθήνα: Τόπος

[44] Μέλλον Ρ. «*Κλινική Ψυχολογία με πειραματικές προσεγγίσεις»,* Τόμος Α, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

ενίσχυσης ως τεχνικής για την αλλαγή της συμπεριφοράς και της βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων[45].

Μαθημένη Αβοηθησία στον εργασιακό τομέα

Η μαθημένη αβοηθησία έχει οριστεί ως μια συνειδητή γνωστική κατάσταση, κατά την οποία τα άτομα συχνά διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και τις ικανότητες να διεκπεραιώσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, αλλά εμφανίζουν υποδεέστερη απόδοση, επειδή αποδίδουν τις προγενέστερες αποτυχίες τους σε αιτίες, τις οποίες δεν μπορούν να αλλάξουν, παρόλο που η επιτυχία είναι πολύ πιθανή στη συγκεκριμένη κατάσταση.[46]

Στον εργασιακό τομέα, οι Seligman και Schulman (1986) διενεργώντας δύο έρευνες σε πωλητές ασφάλειας ζωής, για να ελέγξουν την εγκυρότητα του είδους των αποδόσεων, διαπίστωσαν ότι το αρνητικό ύφος αποδόσεων σχετίζεται αρνητικά με την παραγωγικότητα. Οι Corr και Gray (1995, 1996) έδειξαν ότι το ύφος των αποδόσεων για τα θετικά γεγονότα, και όχι για τα αρνητικά ήταν ο δείκτης πρόβλεψης στην απόδοση. Ο Proodfoot (2001) επιπλέον ανέφερε ότι το στυλ των αποδόσεων για τα θετικά γεγονότα εμφανίζει πιο ισχυρή συσχέτιση με τα κίνητρα της εργασίας, την πρόθεση παραίτησης και τους ψυχολογικούς περιορισμούς σε αντίθεση με το στυλ των αποδόσεων για τα αρνητικά γεγονότα. Ο Furnham (1992) βρήκε ότι το στυλ αποδόσεων για τα θετικά γεγονότα συνδέθηκε με τα εργασιακά κίνητρα και την ικανοποίηση. Τέλος, ο Silvester (2003) ανέφερε ότι το στυλ των αποδόσεων για τα θετικά αποτελέσματα σχετικά με τη δουλειά ήταν καλύτερος παράγοντας για τα επίπεδα της εργασιακής απόδοσης και την επαγγελματική ικανοποίηση απ' ό,τι το στυλ των αποδόσεων για τα αρνητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη θεωρία της μαθημένης αβοηθησίας το συστατικό της εσωτερικότητας στο στυλ των αποδόσεων καθορίζει την αυτοεκτίμηση, ενώ η σταθερότητα και η γενικευσιμότητα επηρεάζουν τα κίνητρα. Οι άνθρωποι προσαρμόζονται στις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον στο βαθμό που προσδοκούν ότι θετικά αποτελέσματα θα συμβούν αλλά την ίδια ώρα δείχνουν ιδιαίτερη ευαισθησία σε αντίστροφα ερεθίσματα προκειμένου να προστατευθούν από πιθανές απειλές. Επομένως, το θετικό στυλ αποδόσεων μπορεί να θεωρηθεί σαν αντανάκλαση της θετικής μεροληψίας, δηλαδή μια προσδοκία ότι θετικά γεγονότα μπορούν να προκληθούν από σταθερούς και γενικούς παράγοντες. Η θετική μεροληψία μπορεί

[45] Μέλλον, Ρ. (2005) «Η ανάλυση της συμπεριφοράς – θεμελιώδης αρχές καθορισμού αντιδράσεων και δράσεων», Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

[46] Campbell C.R. & Martinko M.J. (1998). An integrative attributional perspective of empowerment and learned helplessness: a multimethod field study. *Journal of Management*, **24** (2), 173-200.

να μην σχετίζεται με τη συστηματική απόδοση αρνητικών γεγονότων σε ασταθείς και μεμονωμένες αιτίες, όπως ισχυρίζεται ο Seligman (1990), επειδή τα αρνητικά γεγονότα έχουν πολύ σημαντικές πληροφορίες και απαιτούν περισσότερες γνωστικές διεργασίες.[47]

Αν ένας εργαζόμενος αποδίδει την ανεπαρκή του επίδοση στη σταθερή και εσωτερική διάσταση της έλλειψης ικανότητας, είναι πιθανό ότι ο εργαζόμενος αυτός θα πάθει κατάθλιψη, θα έχει χαμηλότερες προσδοκίες για την απόδοσή του και θα συμπεριφέρεται με έναν παθητικό και απροσάρμοστο τρόπο αποτυγχάνοντας να αποδώσει ικανοποιητικά. Οι εργαζόμενοι που κάνουν εσωτερικές αποδόσεις τείνουν να αντιδρούν στις εσωτερικές ενισχύσεις της δουλειάς, τείνουν να προτιμούν συμμετοχική ηγεσία και δείχνουν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν προσωπική δράση στη δουλειά. Αντίθετα, οι εξωτερικοί δείχνουν να μην αντιδρούν στα εσωτερικά κίνητρα, δεν τα απορρίπτουν, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι εργάζονται σκληρότερα γι' αυτά, και προτιμούν άμεση εποπτεία. Συμβιβάζονται πιο συχνά με τις απαιτήσεις ενός καταπιεστικού προϊσταμένου και τείνουν να συμβιβάζονται πιο συχνά με τις κοινωνικές παρά εσωτερικές απαιτήσεις. Ακόμη οι εργαζόμενοι που κάνουν εσωτερικές αποδόσεις απασχολούνται συνήθως σε καλύτερες και υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας της οργάνωσης, έχουν μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές και τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους συγκριτικά με τους εξωτερικούς.[48]

Οι εργαζόμενοι σε σχετικά κεντρικές γραφειοκρατικές οργανώσεις που βασίζονται σε επίσημους κανόνες και αρχές βιώνουν συναισθήματα αποξένωσης, ενόχλησης και αβοηθησίας. Η ερμηνεία του μοντέλου της μαθημένης αβοηθησίας είναι ότι η ανικανότητα των εργαζομένων να καθορίσουν τη μέθοδο εργασίας οδηγεί σε εντυπώσεις ασυμφωνίας μεταξύ απόδοσης και προσπαθειών ή /και ικανοτήτων. Αυτές οι αιτιακές αποδόσεις στη συνέχεια οδηγούν σε αβοηθησία και παθητική συμπεριφορά. Τέλος, αυτές οι αιτιακές αποδόσεις παράγουν ένα είδος αυτοεκπληρούμενης προφητείας, κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να μην ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες ακόμα και όταν μπορούν. Έτσι, η μαθημένη αβοηθησία έχει συντελεστεί.

Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αμοιβές μη συνεκτικές, η υπόθεση της μαθημένης αβοηθησίας προτείνει ότι οι εργαζόμενοι γίνονται παθητικοί και απαθείς και αποτυγχάνουν να συμπεριφερθούν κατάλληλα, όταν αυτές οι

[47] Xenikou A. (2005). The interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation. *European Journal of work and organizational psychology*, **14** (1), 43-58.

[48] Furnham A., Sadka V. & Brewin C.R. (1992). The development of an occupational attributional style questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, **13** (1), 27-39.

ασυμφωνίες ενισχύονται. Ο Locke υποστήριξε ότι οι άνθρωποι που σταματούν να προσπαθούν, όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα δύσκολο έργο, είναι αυτοί που έχουν αποφασίσει ότι ο στόχος είναι αδύνατον να επιτευχθεί και δεν προσπαθούν πλέον γι' αυτόν τον στόχο. Όταν ένα άτομο θεωρεί ότι ένας στόχος είναι δύσκολος ή ακατόρθωτος, τότε αποτυγχάνουν να αντιληφθούν τη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά τους και τα αποτελέσματα. Έτσι, συντελείται η αβοηθησία και γίνονται παθητικοί όσον αφορά την επίτευξη των στόχων.

Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά στην αποτυχία, αντιδράσεις που εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή. Έτσι, διάφορα στυλ ηγεσίας μπορεί να λειτουργούν σαν στοιχεία για μαθημένη αβοηθησία. Αν λειτουργεί το σφάλμα "actor-observer" (αυτοπαρατήρησης) τότε οι προϊστάμενοι θα επιρρίπτουν τη φτωχή επίδοση πιο συχνά στους υφισταμένους. Ενώ το σφάλμα αυτοεξυπηρέτησης σχετίζεται με την μαθημένη αβοηθησία. Τότε οι προϊστάμενοι θα πάρουν την ευθύνη για την επιτυχία και θα αποδίδουν στους άλλους την αποτυχία. Οι άνθρωποι που η ζωή τους χαρακτηρίζεται από υψηλή ανάγκη επίτευξης και κινητοποίησης έχουν περισσότερες αντιστάσεις για μαθημένη αβοηθησία απ' ό,τι οι άνθρωποι με αντίστροφο τρόπο ζωής. Είναι πιθανόν οι γυναίκες με υψηλό το αίσθημα της ματαίωσης λόγω των διακρίσεων στις πρακτικές πρόσληψης να γίνονται παθητικές και να παρουσιάζουν στοιχεία μαθημένης αβοηθησίας. Οι έρευνες που επικεντρώνονται στην αξιολόγηση των προσόντων στις καταστάσεις επιλογής και προαγωγής και η έρευνα για τις πιθανές αιτίες της συμπεριφοράς έδειξαν μεροληψίες υπέρ των ανδρών. Έτσι, οι φυλετικές προκαταλήψεις και τα σφάλματα αποδόσεων είναι πιθανόν να εδραιώσουν στις αντιλήψεις πολλών γυναικών ότι οι αξιολογήσεις και οι οργανωσιακές αμοιβές δεν σχετίζονται με την επίδοση κι αυτό εντείνει την προδιάθεση για μαθημένη αβοηθησία. Η πιο συχνή αντίδραση της μαθημένης αβοηθησίας είναι η κατάθλιψη. Άλλα συναισθήματα που σχετίζονται με τη μαθημένη αβοηθησία είναι η αγωνία, το άγχος, η ματαίωση, η εχθρότητα, η παραίτηση, η απάθεια, ο θυμός και η ντροπή.

Οι επιπτώσεις της μαθημένης αβοηθησίας επηρεάζουν τόσο την οργάνωση όσο και την κοινωνία και είναι σχεδόν ίδιες με αυτές που προκαλούνται από εργαζόμενους οποιουδήποτε επιπέδου με κατάθλιψη. Η οργάνωση παράγει ένα κατώτερης ποιότητας προϊόν, δυσκολεύεται να πετύχει τους στόχους παραγωγής ή υπηρεσιών, βιώνει δυσκολία στις σχέσεις προσωπικού κι έτσι έχει μειωμένη επιστροφή αυτού που έχει επενδύσει. Από κοινωνικής πλευράς, οι εργαζόμενοι αποξενώνονται, η εργασιακή ηθική διαβρώνεται, μειώνονται τα κριτήρια ζωής και οι πηγές εξαντλούνται.

Η μαθημένη αβοηθησία βιώνεται στο βαθμό που η αποτυχία απειλεί την αυτοεκτίμηση. Όταν αυτή απειλείται, τα άτομα παύουν να προσπαθούν και προστατεύουν το εγώ τους ερμηνεύοντας τη συμπεριφορά τους με όρους μειωμένης προσπάθειας, μεταβαλλόμενων περιβαλλοντικών συνθηκών ή δυσκολίας του έργου.[49]

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος συνδυάζονται με τις μεταβλητές των ατομικών συμπεριφορών προκειμένου να επηρεάσουν τις ερμηνείες των ατόμων σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση. Τα άτομα με μαθημένη αβοηθησία γρήγορα αρχίζουν να εκφράζουν αρνητικά αισθήματα, όταν αντιμετωπίζουν αποτυχίες, και αναμένεται να εμφανίσουν νευρικότητα, άγχος, αισθήματα ματαίωσης ακόμα και κατάθλιψη. Επιπλέον, θεωρούν πως τα μελλοντικά αποτελέσματα δεν σχετίζονται ή δεν έχουν συνάφεια με τις μελλοντικές συμπεριφορές τους. Γι' αυτό και γίνονται παθητικά, με τάσεις αποχώρησης, λιγότερο παραγωγικά και λιγότερα επίμονα. Συνήθως, επιδεικνύουν λιγότερη ποιότητα και ακρίβεια στη δουλειά τους και αποφεύγουν τις προκλήσεις και είναι πολύ πιθανό να εγκαταλείψουν την οργάνωση.[50]

Κλίμακες μέτρησης Μαθημένης Αβοηθησίας

Μετά την άνθιση της έρευνας για τη θεωρία των αποδόσεων, κατασκευάστηκαν πολλά εργαλεία για να υπολογίσουν το στυλ αποδόσεων. Προτάθηκαν δύο προσεγγίσεις για την μέτρηση των αποδόσεων. Η πρώτη προσέγγιση περιλαμβάνει γενικευμένα εργαλεία που υποθέτουν ότι το στυλ αποδόσεων έχει ευρύτερες εφαρμογές σε μια πληθώρα καταστάσεων. Αυτές οι μετρήσεις αναπτύχθηκαν για να εξετάσουν τις υποθέσεις της θεωρίας της μαθημένης αβοηθησίας. Η δεύτερη προσέγγιση περιλαμβάνει πιο εξειδικευμένα εργαλεία για το στυλ των αποδόσεων, τα οποία υπολογίζουν το στυλ αποδόσεων σε πιο περιορισμένα πλαίσια, όπως η εργασία, το σχολείο και οι διαπροσωπικές σχέσεις.[51]

Η οργανωσιακή ψυχολογία έχει αντιληφθεί τη σημασία και το ρόλο που παίζει η διαδικασία αποδόσεων στις οργανώσεις, επηρεάζοντας όχι μόνο γεγονότα στη σφαίρα του ατομικού, όπως είναι η εργασιακή απόδοση, αλλά επίσης και φαινόμενα του οργανωσιακού επιπέδου, όπως για παράδειγμα το εργασιακό κλίμα, τη

[49] Martinko M.J. & Gardner W.L. (1982). Learned Helplessness: an alternative explanation for performance deficits. *The Academy of Management Review*, **7** (2), 195-204.

[50] Campbell C.R. & Martinko M.J. (1998). An integrative attributional perspective of empowerment and learned helplessness: a multimethod field study. *Journal of Management*, **24** (2), 173-200.

[51] Rocio Fernandez – Ballesterol (2002). Attribution Styles. *Encyclopedia of Psychological Assessment,* 116-120.

διαμόρφωση της κουλτούρας και τις διαδικασίες που τηρούνται. Ένα εργαλείο για τη μέτρηση των αποδόσεων που κάνει το άτομο για τα γεγονότα που συμβαίνουν στην επαγγελματική του ζωή θα μπορούσε να παρέχει πολλές σημαντικές μεταβλητές για τη διερεύνηση των διαδικασιών κατανόησης και αντίληψης των γεγονότων που συμβαίνουν μέσα στις οργανώσεις.

Έχουν κατασκευαστεί διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία για τη μέτρηση του τρόπου αποδόσεων συμπεριλαμβανομένου του *Attributional Style Questionnaire (ASQ)* των Peterson, Semmel, von Baeyer, Abramson, Metalsky και Seligman το 1982, το *Causal Dimension Scale* των Duncan και Russel το 1992, το *Attributional Style Assessment Test (ASAT)* των Anderson και Arnoult το 1985 και το *Content Analysis of Verbatim Explanations Techniques (CAVE)* των Peterson, Luborsky και Seligman το 1983.[52]

Το Attributional Style Questionnaire (ASQ) των Peterson, Semmel, Von Baeryer, Abramson και Metalsky είναι το πιο γνωστό. Περιλαμβάνει 12 υποθετικά γεγονότα, τα μισά από τα οποία περιγράφουν θετικά γεγονότα («συναντάτε έναν φίλο σας, ο οποίος σαν κάνει πολύ θετικά σχόλια για την εμφάνισή σας») και τα άλλα μισά περιγράφουν αρνητικά γεγονότα («πηγαίνετε σε ένα ραντεβού το οποίο δεν έχει καλή κατάληξη»). Τα γεγονότα διακρίνονται σε δύο ισάριθμα πλαίσια, το ένα αφορά την επίτευξη και το άλλο τη διαπροσωπικό διάσταση. Η αντιλαμβανόμενη αιτία για κάθε γεγονός βαθμολογείται με βάση τις διαστάσεις της έδρας (οφείλεται στο άτομο ή στην κατάσταση), της σταθερότητας (πιθανό ή απίθανο να ξανασυμβεί) και γενικευσιμότητας (περιορισμένης επίδρασης ή διευρυμένης) χρησιμοποιώντας μια επταβάθμια κλίμακα. Οι βαθμολογίες μπορούν να υπολογιστούν για κάθε διάσταση με την άθροιση των θετικών και αρνητικών γεγονότων. Η ανάλυση παραγόντων επαλήθευσε την παρουσία ξεχωριστών στυλ αποδόσεων για τα αρνητικά και τα θετικά γεγονότα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι αποδόσεις για τα αρνητικά γεγονότα εμφανίζουν πιο ισχυρή συσχέτιση με την κατάθλιψη. Το ASQ αποδείχτηκε ότι αποτελεί έναν ικανό δείκτη πρόβλεψης της κατάθλιψης. Οι άνθρωποι που κάνουν εσωτερικές, σταθερές και γενικευμένες αποδόσεις για τα αρνητικά γεγονότα τείνουν να έχουν περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν κατάθλιψη.[53]

Στο εργασιακό πλαίσιο, έχουν αναπτυχθεί ακόμα δύο ψυχομετρικά εργαλεία, το Occupational Attributional Style Questionnaire (OASQ-a) των Furnham, Sadka και

[52] Ashforth B.E. & Fugate M (2006). Attributional style in work settings: development of a measure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **12** (3), 12-29.

[53] Rocio Fernandez – Ballesterol (2002). Attribution Styles. *Encyclopedia of Psychological Assessment,* 116-120.

Brewin (1992), και το Organizational Attributional Style Questionnaire (OASQ-b) των Kent και Martinko (1995). Ωστόσο, τα δύο αυτά ψυχομετρικά εργαλεία δεν πληρούν τα απαραίτητα κριτήρια που θεωρούνται απαραίτητα για τον υπολογισμό του στυλ αποδόσεων που σχετίζονται με τη δουλειά.

Το Occupational Attributional Style Questionnaire των Kent και Martinko κατασκευάστηκε για να υπολογίσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν αιτιακές αποδόσεις για τα γεγονότα που συμβαίνουν στην επαγγελματική τους ζωή. Παρά την ανάπτυξη ποικίλων εναλλακτικών τρόπων μετρήσεως της απόδοσης το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι μοναδικό καθώς περιγράφει υποθετικά γεγονότα τα οποία σχετίζονται ιδιαίτερα με το εργασιακό πλαίσιο. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανότητα πρόβλεψης έχει βελτιωθεί αρκετά με τις πολύ συγκεκριμένες ερωτήσεις που χρησιμοποιεί. Αυτό σημαίνει ότι το αν η δύναμη του τρόπου αποδόσεων μπορεί να προβλέπει τη συμπεριφορά εξαρτάται από την ακρίβεια και το πολυδιάστατο στοιχείο των αποδόσεων. Οι περισσότερες κλίμακες που μετρούν την έδρα ελέγχου έχουν γίνει πολύ συγκεκριμένες και πολυδιάστατες. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δέκα υποθετικά γεγονότα τα οποία παρουσιάζουν σύντομες περιγραφές υποθετικών καταστάσεων που αποτελούν κοινές εμπειρίες των εργαζόμενων ατόμων. Πέντε από αυτά τα υποθετικά γεγονότα περιγράφουν θετικά αποτελέσματα και τα υπόλοιπα πέντε περιγράφουν αρνητικά, για παράδειγμα θετικά αποτελέσματα είναι «φανταστείτε ότι κάνετε αίτηση για προαγωγή και τελικά την λαμβάνετε», «φανταστείτε ότι επιλύετε ένα σημαντικό πρόβλημα που ανέκυψε στην εργασία σας», «φανταστείτε ότι διαχειρίζεστε με επιτυχία ένα έργο το οποίο φέρετε επιτυχώς εις πέρας», «φανταστείτε ότι σας ανέδειξαν ως τον πιο δημοφιλή προϊστάμενο στον τομέα σας», «φανταστείτε ότι λάβατε μία πολύ σημαντική επιβράβευση για τη δουλειά σας». Αρνητικά γεγονότα είναι «φανταστείτε ότι σας απέρριψαν σε μία συνέντευξη επιλογής προσωπικού», «φανταστείτε ότι ο προϊστάμενός σας είναι επιθετικός απέναντί σας» «φανταστείτε ότι δεν μπορείτε να φέρετε εις πέρας το έργο που αναμένουν οι άλλοι από εσάς», «φανταστείτε ότι δώσατε μία πολύ σημαντική ομιλία προς τους συναδέλφους σας και εκείνοι σας αποδοκίμασαν», «φανταστείτε ότι λάβατε μία πολύ χαμηλή ετήσια αξιολόγηση από τον προϊστάμενο σας».

Για κάθε υποθετικό γεγονός οι συμμετέχοντες καλούνταν να φανταστούν τους εαυτούς τους σε αυτή την κατάσταση και να καταγράψουν την πιο πιθανή αιτία αυτού του γεγονότος. Στη συνέχεια βαθμολόγησαν αυτήν την αιτία σε μία εννιαβάθμια κλίμακα που μετρούσε την εσωτερικότητα, την σταθερότητα, την πιθανότητα, την εξωτερικότητα, την τύχη, τον προσωπικό έλεγχο, τον έλεγχο των συναδέλφων, και τη σπουδαιότητα. Οι αποδόσεις που σχετίζονταν με τις αμοιβές ήταν οι πιο συνεκτικές. Τα υψηλά ποσοστά συσχετίστηκαν με εσωτερικές προσωπικού ελέγχου και

σημαντικές αποδόσεις και συσχετίστηκαν αρνητικά με την εξωτερικότητα και την δύναμη του προϊσταμένου.[54]

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε για τη μέτρηση των αποδόσεων για γεγονότα της επαγγελματικής ζωής είναι το Organizational Attributional Style Questionnaire. Χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει το στυλ αποδόσεων. Αυτή η κλίμακα μετράει το βαθμό στον οποίο ένα άτομο αποδίδει τα αρνητικά γεγονότα που συμβαίνουν στον εργασιακό του χώρο σε εξωτερικές, σταθερές, σκόπιμες, ελέγξιμες και γενικευμένες αιτίες. Στους συμμετέχοντες δόθηκε ένα εργασιακό σενάριο και τους ζητήθηκε να βαθμολογήσουν κάθε μία από τις πέντε αιτιακές διαστάσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Σε κάθε συμμετέχοντα δόθηκαν επτά αρνητικά σενάρια. Αυτό που ακολουθεί είναι ένα παράδειγμα αρνητικού εργασιακού σεναρίου: «Λάβατε μια χαμηλή αξιολόγηση της εργασιακής σας απόδοσης από τον προϊστάμενό σας». Στη συνέχεια τους ρωτούσαν «Σε ποιο βαθμό αυτό το αποτέλεσμα οφείλεται σε εσάς ή σε άλλους ανθρώπους ή καταστάσεις;». Σύμφωνα με την προσέγγιση των Kent και Martinko (1995)το σκορ ενός εχθρικού στυλ αποδόσεων υπολογίστηκε για κάθε σενάριο παίρνοντας το μέσο όρο των απαντήσεων για κάθε αιτιακή διάσταση. Ένα υψηλότερο ποσοστό στις διαστάσεις της εξωτερικότητας, σταθερότητας, σκοπιμότητας και ελεγξιμότητας στα αρνητικά εργασιακά γεγονότα έδειξαν ένα πιο εχθρικό στυλ αποδόσεων. Προκειμένου να υπολογίσουμε το σκορ για το αισιόδοξο/ απαισιόδοξο στυλ αποδόσεων η διάσταση της εξωτερικότητας κωδικοποιήθηκε αντίστροφα, έτσι ώστε υψηλά σκορ να συμβολίζουν υψηλή εσωτερικότητα. Για κάθε σενάριο οι ερωτήσεις που μετρούν τις αιτιακές διαστάσεις της εσωτερικότητας, σταθερότητας και γενικευσιμότητας ήταν κανονικές/ συνηθισμένες, έτσι ώστε να λάβουν ένα απαισιόδοξο/ αισιόδοξο στυλ αποδόσεων. Αυτή η μέθοδος βαθμολόγησης αντανακλά την προσέγγιση των Kent και Martinko (1995). Ένα υψηλότερο σκορ δείχνει απαισιόδοξο στυλ αποδόσεων, ενώ ένα χαμηλότερο σκορ δείχνει ένα αισιόδοξο στυλ αποδόσεων. Στις προηγούμενες έρευνες που χρησιμοποιήθηκε το OASQ η εσωτερική αξιοπιστία κυμάνθηκε από 0,70 έως 0,89. στην παρούσα μελέτη, τόσο το εχθρικό στυλ αποδόσεων (α=0,95) όσο και το απαισιόδοξο/ αισιόδοξο (α=0,88) έδειξαν υψηλή εσωτερική συνεκτικότητα. Η εγκυρότητα επίσης φάνηκε τόσο στην κλίμακα όσο και στις βαθμολογίες.[55]

[54] Furnham A., Sadka V. & Brewin C.R. (1992). The development of an occupational attributional style questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, **13** (1), 27-39.

[55] Baker B.A. (2005). The good, the bud and the ugly: The mediating role of attributional style in the relationship between personality and performance. *North Carolina State University*.

Γ. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος επαγγελματική εξουθένωση έχει χρησιμοποιηθεί για να ορίσει μια κατάσταση συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης στη δουλειά, και ένα φαινόμενο με σημαντικές επιδράσεις στη σύγχρονη κοινωνία και κυρίως στις δυτικές κοινωνίες. Η εργασία δεν είναι μόνο ένας τρόπος για να κάνεις μια τίμια ζωή, αλλά θεωρείται και απαραίτητο στοιχείο του κοινωνικού στάτους ενός ανθρώπου, κάτι που δίνει νόημα στη ζωή κάποιου, ιδίως σε ανθρώπους που έχουν απορρίψει τη θρησκεία σαν απάντηση στα υπαρξιακά τους ερωτήματα. Παρόλο που τα χρήματα είναι σημαντικά, δεν αποτελούν ούτε μέσο θεραπείας ούτε παράγοντα εμπόδισης της εξουθένωσης, εκτός από τις περιπτώσεις που θεωρούνται ως ο μόνος τρόπος μέτρησης της επιτυχίας. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας σαν μέρος της σύγχρονης κοινωνίας και αφορά την ίδια την εργασία είναι το υψηλό επίπεδο της δέσμευσης. Πολλοί άνθρωποι, υψηλών βαθμίδων επαγγελματίες συνήθως ταυτίζονται με τη δουλειά τους και την οργάνωση στο βαθμό που να προσωποποιούν κάθε επιτυχία ή αποτυχία. Υπό αυτήν την έννοια, μπορεί να βιώσουν την αποτυχία σαν ένα τραυματικό γεγονός, μπορεί να χάσουν το νόημα της ζωής τους και αυτό τους οδηγεί σε μια κατάσταση που μοιάζει με κατάθλιψη.

Από τα αρχαιότερα χρόνια, η γλώσσα είχε συνδέσει τη δουλειά με το βάρος, την αγωνία, τον πόνο, την προσπάθεια, τη δουλεία και την τιμωρία. Στα αρχαία ελληνικά η λέξη *άγος* ήταν συνώνυμη με το βάρος. Η ελληνική λέξη για το *anxiety (άγχος)* προέρχεται από το *άγος*. Άλλη μια αρχαία ελληνική λέξη για την εργασία ήταν ο *πόνος* που είναι και η σύγχρονη ελληνική λέξη για το *pain*. Η αγγλική λέξη *pain (πόνος)*, αντίθετα, προέρχεται από την ελληνική λέξη *ποινή* που σημαίνει τιμωρία, καταδίκη. Η νέα ελληνική λέξη για την εργασία είναι *δουλειά* που προέρχεται από τη λέξη *δουλεία (slavery)*. Όμως, η λέξη εργασία προέρχεται από τη λέξη *έργο*, δηλαδή το προϊόν που παράγεται μέσα από τη δουλειά με πολλές προσπάθειες. Όλα αυτά τα προηγούμενα έρχονται μαζί με την ιδέα ότι η δουλειά ήταν η τιμωρία που έδωσε ο Θεός στον άνθρωπο επειδή Τον παράκουσε. Οι σύγχρονες στάσεις για την εργασία αποδίδονται στον Martin Luther και την Αναγέννηση που θεωρούσε ότι η δουλειά είναι ο μόνος τρόπος για να λατρέψεις το Θεό. Στις σύγχρονες εποχές, η εργασία θεωρείται μια από τις πιο υψηλές αξίες της κοινωνίας. Αντίθετα, η ανεργία μπορεί να δημιουργήσει σοβαρό άγχος ακόμα και κατάθλιψη. Ο Claussen (1995) αναφέρει ότι η σημαντικότητα της κατάθλιψης, του άγχους και των σημαντικών νόσων είναι τέσσερις έως δέκα φορές πιο υψηλή στους άνεργους παρά στους

ανθρώπους που εργάζονται και συνεπάγεται λιγότερες πιθανότητες εύρεσης εργασίας.[56]

Εργασιακό Άγχος

Το άγχος αποτελεί φυσιολογική εκδήλωση κάθε ανώτερου ζώντος οργανισμού και ορίζεται ως μια ειδική ανταλλαγή ανάμεσα σε ένα συγκεκριμένο είδος συστήματος, άτομο-κοινωνία, και σε ένα συγκεκριμένο είδος περιβάλλοντος. Το άγχος είναι ένας παράγοντας ο οποίος επηρεάζει σε πολύ σημαντικό βαθμό το κατά πόσο ο εργαζόμενος αποδίδει στη δουλειά του καθώς και το ποιο θα είναι το ποιοτικό αποτέλεσμα της εργασίας του.

Είναι σαφές ότι η δουλειά δεν είναι μόνο πηγή ικανοποίησης και κοινωνιο-οικονομικού στάτους, αλλά είναι και πηγή άγχους. Σε αντίθεση με το στρες που προέρχεται από την προσωπική ζωή και το περιβάλλον κάποιου, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση, καθώς τα περιθώρια να υπάρξουν αλλαγές και τροποποιήσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι αρκετά περιορισμένα. Η συσσώρευση μικρών καθημερινών γεγονότων μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικό άγχος.

Το εργασιακό άγχος από μόνο του δεν δημιουργεί επαγγελματική εξουθένωση. Γενικά, οι επαγγελματίες μπορούν να λειτουργούν σε υψηλά επίπεδα, αν λαμβάνουν θετική ανατροφοδότηση από την εργασία τους. Όμως, αυτοί που αντιμετωπίζουν ένα πολύ αγχωτικό εργασιακό περιβάλλον, όπως οι νοσηλευτές, μπορεί να παρουσιάσουν υψηλά επίπεδα αγωνίας, θυμού, ακρότητες στη συμπεριφορά ακόμα και συμπτώματα κατάθλιψης.

Σύμφωνα με τον Erickson (1972), τόσο η υποβάθμιση όσο και η προαγωγή, η μη συνεκτική κοινωνική θέση και η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας αποτελούν σημαντικούς δείκτες πρόβλεψης του εργασιακού άγχους. Μερικές έρευνες συσχετίζουν το εργασιακό άγχος με τη σωματική και ψυχική υγεία. Ενώ η επίδραση από υπερωρίες και υπερβολικό φόρτο εργασίας στην ψυχική υγεία φαίνεται μέτρια, ο έλεγχος της δουλειάς, η χρήση δεξιοτήτων και η επαγγελματική στήριξη καθώς και οι ποιοτικές απαιτήσεις της δουλειάς έχουν πιο ισχυρές επιδράσεις στο ψυχολογικό άγχος και σε προβλήματα αλκοολισμού. Οι πολλές ώρες εργασίας αυξάνουν τον κίνδυνο εμφραγμάτων, ζαχάρου και υπέρτασης. Έρευνες δείχνουν ότι ο έλεγχος των εργασιακών απαιτήσεων σε συνδυασμό με τη χρήση νέας τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσει σε ψυχοσωματικές διαταραχές. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζονται από την προσωπικότητα του ατόμου, τη στάση του για τη δουλειά και την επαγγελματική θέση

[56] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

που κατέχει. Επιπλέον, ο τύπος της δουλειάς μπορεί να καθορίσει τους στρεσογόνους παράγοντες και τις επιδράσεις τους. Τα ανθρωπιστικά επαγγέλματα μπορεί να έχουν περισσότερο άγχος εξαιτίας της δυσκολίας να βρεθεί ισορροπία ανάμεσα στο ενδιαφέρον και την αδιαφορία. Το να εργάζεται κανείς σε μια γραφειοκρατική οργάνωση επίσης προκαλεί άγχος, επειδή ο εργαζόμενος μπορεί να νιώθει ότι ο ίδιος είναι απλώς ένα μικρό κομμάτι μιας τεράστιας μηχανής κι επομένως δεν έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει οτιδήποτε ούτε την αίσθηση της προσωπικής σφραγίδας στο τελικό προϊόν. Η σύγκρουση ρόλων (το να είσαι και νοικοκυρά και επαγγελματίας) μπορεί να καθιστά τις γυναίκες πιο ευάλωτες στην ανάπτυξη άγχους. Σε οργανώσεις που απαιτείται η έκφραση θετικών συναισθημάτων, τα άτομα με αρνητική επιρροή μπορεί να βιώσουν σύγκρουση ανάμεσα στα εκφρασμένα θετικά συναισθήματα και τα αρνητικά τα οποία βιώνει.

Η μελέτη του εργασιακού άγχους παρουσιάζει μεθοδολογικά προβλήματα. Πολύ σημαντικές και περίπλοκες πλευρές της μελέτης αυτού του θέματος είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, η οργανωσιακή ασφάλεια, η ταύτιση, η ανησυχία, τα φυσικά συμπτώματα, η εξάντληση, η πίεση από το φόρτο εργασίας, οι διοικητικές και προσωπικές ευθύνες, οι απαιτήσεις του σπιτιού, ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων. Ομοίως, τα χαρακτηριστικά των στρεσογόνων παραγόντων φαίνεται να είναι υψηλής σημασίας. Το επίπεδο της επαγγελματικής πίεσης αναφέρεται ότι σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική διαταραχή. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των στρεσογόνων παραγόντων σχετίζονται επίσης με συμπτώματα κατάθλιψης και υπερκατανάλωσης αλκοόλ, πράξη που δεν μεσολαβείται από καταθλιπτικά συμπτώματα. Η κατάθλιψη και ο αλκοολισμός θεωρούνται δύο ξεχωριστές επιπτώσεις του εργασιακού άγχους.[57]

Το εργασιακό άγχος ή μάλλον η ανικανότητα αντιμετώπισής του που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα βασικότερα προβλήματα που εμφανίζονται στους εργασιακούς χώρους και επηρεάζει ιδιαίτερα τους συμβούλους τοξικοεξάρτησης και γενικότερα τους επαγγελματίες ψυχικής υγείας.[58] Σύμφωνα με τους McGrath και Schuller, το άγχος είναι μια δυναμική κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο έρχεται αντιμέτωπο με μια ευκαιρία, έναν περιορισμό ή μια απαίτηση να είναι ή να πράττει έτσι όπως επιθυμεί κάποιος και για την οποία η λύση θεωρείται αβέβαιη, αλλά σίγουρα θα επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα. Με βάση αυτήν τη θεώρηση, η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια

[57] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[58] Χ. Πουλόπουλος (2005). *«Εξαρτήσεις. Οι Θεραπευτικές Κοινότητες»*. Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα

ξεχωριστή πλευρά του άγχους με την έννοια ότι έχει οριστεί και διερευνηθεί κυρίως σαν ένα σύνδρομο αντιδράσεων στις πιέσεις της δουλειάς. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ξεκινά σε ένα μεγάλο βαθμό από τις εργασιακές απαιτήσεις και τις διαπροσωπικές πιέσεις. Γι' αυτό, η επαγγελματική εξουθένωση αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο είδος εργασιακού άγχους, όπου ένα σύνδρομο συναισθηματική εξάντλησης, αποπροσωποίησης και μειωμένης προσωπικής επίτευξης πηγάζουν από μια ποικιλία εργασιακών απαιτήσεων (πιέσεων) ιδίως αυτών διαπροσωπικής φύσης.[59]

Το άγχος σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση και οδηγεί στη απώλεια ηθικής, σε δυσχερείς επαγγελματικές σχέσεις και συμβάλλει σε δυσκολίες στο εναπομείναν προσωπικό. Οι ερευνητές αναγνωρίζουν επτά πηγές εργασιακού άγχους, τις οποίες απαρτίζουν οι παράγοντες που σχετίζονται με τη δουλειά, το άγχος του ρόλου ή της θέσης που κατέχει κάποιος μέσα στην οργάνωση, οι επαγγελματικές σχέσεις, η καριέρα, η οργανωσιακή δομή, η σχέση μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, και τέλος τα γεγονότα που συμβαίνουν στη ζωή του ατόμου.[60]

Σύμφωνα με τους Edelwich και Brodsky (1980), η πορεία μέσα από την οποίο ένα άγχος θα εξελιχθεί τελικά σε εξουθένωση, είναι πολύπλοκη και ξεκινάει από τη στιγμή που ο εργαζόμενος θα αρχίσει να εργάζεται. Σε πρώτη φάση λοιπόν, κυριαρχεί ο ενθουσιασμός. Ο νεοδιοριζόμενος δεν ξέρει ακριβώς τι θα αντιμετωπίσει. Θέτει υψηλούς στόχους και προσδοκά να τους πετύχει. Όσο όμως περνάει ο καιρός, και ο εργαζόμενος αρχίζει να έχει εμπειρία του χώρου στον οποίο βρίσκεται, αρχίζει παράλληλα να έχει διάφορες αμφιβολίες. Οι αμφιβολίες αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με αυτά που του επιστρέφονται από τη δουλειά που κάνει. Με άλλα λόγια, αρχίζει να απογοητεύεται, να θεωρεί ότι δουλεύει πάρα πολύ και ότι δεν βλέπει ανταμοιβή. Γεννώνται όμως αμφιβολίες και για τον εαυτό του, ως προς τα αν κάνει σωστά τη δουλειά του. Αρχίζει λοιπόν να δουλεύει περισσότερο, με την ελπίδα να αλλάξει η κατάσταση προς το καλύτερο. Σε τρίτη φάση, ο εργαζόμενος αρχίζει να νιώθει πως οι προσπάθειές του δεν βρίσκουν ανταπόκριση. Νιώθει ακύρωση, αρχίζει να αναρωτιέται αν η επιλογή της εργασίας του ήταν σωστή. Πολλές φορές βιώνει κατάθλιψη. Αρχίζει να αποστασιοποιείται και να απομακρύνεται από τον στρεσογόνο χώρο εργασίας του (βλέπουμε για παράδειγμα πολλές άδειες για λόγους υγείας). Στο τέταρτο στάδιο, η εργασιακή πραγματικότητα δεν ενδιαφέρει πλέον τον εργαζόμενο.

[59] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[60] Mackintosh C. (2006). Protecting the self: a descriptive qualitative exploration of how registered nurses cope with working in surgical areas. *International Journal of Nursing Studies*, **44**, 982-990.

Ο τελευταίος δεν παίρνει καμία ευθύνη, δεν λαμβάνει καμία απόφαση. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, παραμένει στην εργασία του για βιοποριστικούς λόγους.

Ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης αναφέρεται πρώτη φορά το 1969 από τον Bradley σε μια μελέτη του στην οποία συμμετείχαν επιμελητές νεαρών ατόμων που τελούσαν υπό αστυνομική επιτήρηση. Ωστόσο, στα μέσα της δεκαετίας του 1970, και πιο συγκεκριμένα το 1974, ο Freudenberger αναπτύσσει την κλινική του προσέγγιση για την αντιμετώπιση του φαινομένου, εισάγοντας τον όρο εξουθένωση αναφερόμενος σε ένα σύνολο συμπτωμάτων που σχετίζονται με τη ματαίωση, τη σωματική κόπωση και τη συναισθηματική εξάντληση, που παρατηρείται στα άτομα, των οποίων οι επαγγελματικές ευθύνες αφορούν στο να δουλεύουν με απαιτητικούς ασθενείς και πελάτες, π.χ. νοσηλευτές, εκπαιδευτικοί, κοινωνικοί λειτουργοί.[61] Ο Freudenberger όρισε την επαγγελματική εξουθένωση σαν αποτυχία και φθορά χρησιμοποιώντας υπερβολικά αποθέματα ενέργειας. Το άτομο γίνεται σκληρό, με πείσμα, χωρίς ευελιξία, εμποδίζοντας τη διαδικασία και την αλλαγή, γιατί η αλλαγή απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια. Έτσι, κινείται και συμπεριφέρεται σαν να έχει κατάθλιψη. Ο Freudenberger υποστήριξε ότι αυτοί που είναι πιο πιθανόν να εμφανίσουν επαγγελματική εξουθένωση είναι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα δέσμευσης, οι οποίοι νιώθουν πίεση από την οργάνωση να δουλέψουν και να βοηθήσουν και από τους πελάτες να δώσουν.[62]

Οι Brookings, Bolfon, Brown και Mc Evoy πρότειναν ένα μοντέλο δύο διαστάσεων, που αποτελείται από τη συναισθηματική εξάντληση / αποπροσωποίηση και την προσωπική ολοκλήρωση. Δεν είναι ακόμα σαφές αν η αίσθηση της μειωμένης προσωπικής ολοκλήρωσης αποτελεί διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης ή αν θεωρείται συνέπειά της.[63]

Άλλοι ερευνητές περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση σαν την προοδευτική διαδικασία απώλειας του ιδεαλισμού, της ενέργειας και του στόχου που βιώνουν οι άνθρωποι στα επαγγέλματα που προσφέρουν υπηρεσίες προς τον άνθρωπο σαν αποτέλεσμα της δουλειάς. Ο Cherniss περιγράφει την επαγγελματική

[61] Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and Health*, **11**, 23-48.

[62] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[63] 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.

εξουθένωση σαν τη νόσο της υπερβολικής ταύτισης. Οι Brezniak και Ben Ya 'Ir υποστήριξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση οφείλεται στην έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στις πηγές ενέργειας, τις αξίες, τις προσδοκίες και τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.[64]

Οι Maslach και Jackson (1981,1986) έδωσαν τον πιο κατανοητό ορισμό για τον όρο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα με αυτούς, η επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει τόσο τη σωματική όσο και την πνευματική εξάντληση που παρατηρείται σε κάθε επαγγελματία του οποίου η δουλειά προϋποθέτει συνεχείς επαφές με άλλους ανθρώπους. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν εμφανίζεται ξαφνικά, αλλά είναι το προϊόν μακρόχρονης στρεσογόνου εργασίας.[65] Περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις, τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποίηση και την έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων ή αλλιώς τη μειωμένη προσωπική επίτευξη. Τα συμπτώματα που σχετίζονται με τις τρεις διαστάσεις περιλαμβάνουν χαμηλή ενέργεια, αισθήματα έλλειψης ελέγχου και αβοηθησίας, χαμηλότερα κίνητρα για να χρησιμοποιήσουν στη δουλειά και αρνητικές στάσεις προς τους ίδιους, τη δουλειά και τους άλλους.[66]

Άλλοι ερευνητές δίνουν παρόμοιους ορισμούς, αν και με κάπως διαφορετική έμφαση και από άλλη σκοπιά. Ωστόσο, όπως έδειξαν οι Maslach και Schaufeli όλοι οι ορισμοί της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν πέντε κοινά σημεία. Πρώτον, επικρατούν συναισθήματα δυσφορίας, όπως η πνευματική ή συναισθηματική εξάντληση, η κόπωση και η κατάθλιψη. Δεύτερον, ο τόνος είναι στα πνευματικά και συμπεριφοριστικά συμπτώματα παρά τα σωματικά, αν και κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν και άτυπα σωματικά παράπονα. Τρίτον, τα παράπονα για εξουθένωση σχετίζονται με τη δουλειά. Τέταρτον, τα συμπτώματα εκδηλώνονται σε κανονικούς ανθρώπους, που δεν έπασχαν από ψυχοπαθολογία πρωτύτερα. Πέμπτον, η μειωμένη επίτευξη και εργασιακή απόδοση εμφανίζονται εξαιτίας των αρνητικών στάσεων και συμπεριφορών. Μπορούμε να διερωτηθούμε γιατί είναι απαραίτητο να διερευνήσουμε την επαγγελματική εξουθένωση απομονωμένη. Υπάρχει άλλωστε άφθονη βιβλιογραφία για το εργασιακό άγχος με το οποίο σχετίζεται η επαγγελματική εξουθένωση. Ο MacNeil (1982) υποστηρίζει ότι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μόνο ένα παράδειγμα του εργασιακού άγχους, που

[64] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[65] Οπ. π. σ. …

[66] Gorter R.G., Albrecht J. & Eijkman M.A.J. (1999). The Maslach Burnout Inventory: Factorial validity and consistency across occupational groups in Norway. *Journal of Organizational Behavior*, **20** (2), 209-217.

αναπαριστάται στις έρευνες για την επαγγελματική απογοήτευση, το άγχος διοίκησης και συναφή θέματα. Το γεγονός παραμένει ότι πολλές από τις πηγές και τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης συχνά δεν καταφέρνουν να πετύχουν την προσοχή σ' αυτήν τη βιβλιογραφία και σπάνια λαμβάνεται μαζί με τα ειδικά άγχη και τους περιορισμούς που χαρακτηρίζουν τα επαγγέλματα που υπηρετούν τον άνθρωπο.[67]

Οι διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης κατά τη Maslach

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ψυχολογική διαδικασία, μία σειρά ψυχολογικών και συναισθηματικών αντιδράσεων, μέσα από την οποία περνά ένας άνθρωπος σαν αποτέλεσμα επαγγελματικών και προσωπικών εμπειριών.[68] Οι Maslach και Jackson (1986) ορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποίησης και μειωμένης προσωπικής επίτευξης που μπορεί να εμφανιστεί σε άτομα που η δουλειά τους έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους.[69]

- Συναισθηματική Εξάντληση

Η συναισθηματική εξάντληση είναι η κύρια διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης και μπορεί να θεωρηθεί σαν το πρώτο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης κι επομένως παρέχει ένα σημείο κριτικής παρέμβασης. Οι επιδράσεις της είναι χρόνιες και έντονες. Η συναισθηματική εξάντληση έχει ιδιότητες που είναι όμοιες με αυτές της κόπωσης, αλλά σχετίζεται περισσότερο με τη χρόνια κόπωση εξαιτίας των διάχυτων και ανθεκτικών χαρακτηριστικών της. Επιπλέον, η συναισθηματική εξάντληση πρώτα και κύρια είναι ένα συναισθηματικό επίπεδο.[70]

Όταν ζητείται από τους εργαζόμενους να περιγράψουν πώς νιώθουν, πολλοί εργαζόμενοι με έντονα συμπτώματα συναισθηματικής εξάντλησης νιώθουν άδειοι, εξουθενωμένοι, έχουν την αίσθηση ότι βρίσκονται στην άκρη ενός σχοινιού και

[67] Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and Health*, **11**, 23-48.

[68] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[69] Wright T.A. & Bonett D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (5), 491-499.

[70] Gaines J. & Jermier J.M. (1983). Emotional exhaustion in high stress Organizations. *The Academy of Management Journal,* **26** (4) 567-586.

νιώθουν σωματική κόπωση.[71] Αυτή η κόπωση μπορεί να συνυπάρχει με αισθήματα ματαίωσης και έντασης, όταν συνεχίζουν να αφιερώνουν τον εαυτό τους ή να είναι τόσο υπεύθυνοι για τους πελάτες τους όσο ήταν στο παρελθόν.[72] Ξυπνώντας το πρωί μπορεί να νιώθουν φόβο με τη σκέψη ότι έχουν να αντιμετωπίσουν ακόμα μία μέρα στη δουλειά. Γι' αυτούς που κάποτε ήταν ενθουσιασμένοι με τη δουλειά τους και φιλόδοξοι για το τι θα μπορούσαν να κατορθώσουν, η συναισθηματική εξάντληση έρχεται με απροσδόκητο τρόπο. Εντούτοις, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι μπορεί να αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική εξάντληση σαν μια φυσική αντίδραση στη σκληρή δουλειά[73].

Είναι σημαντικό να διερευνηθεί η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης στο βαθμό που τα συναισθήματα είναι κυρίαρχη και ανεξάρτητη δύναμη στην καθημερινή ζωή. Είναι η διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης που εφαρμόζεται και σε άλλα επαγγέλματα εκτός από αυτά των υπηρεσιών προς ανθρώπους. Η επαγγελματική εξουθένωση έχει κυρίως συνδεθεί με αυτούς που έρχονται αντιμέτωποι με πελάτες, όπως φυσιοθεραπευτές, νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί, πυροσβέστες, αστυνομικοί.[74]

Πολλές έρευνες σχετικά με τη συναισθηματική εξάντληση δείχνουν ότι αυτή σχετίζεται τόσο με τη σύγκρουση ρόλων όσο και με τις δυσάρεστες επαφές με προϊσταμένους. Η σύγκρουση ρόλων είναι μία μόνο πλευρά της δυσάρεστης επαφής με προϊσταμένους. Η σύγκρουση ρόλων έχει να κάνει με τις πιο επίσημες ή τυπικές πλευρές της δουλειάς, με την έννοια ότι μετρά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι έχουν παράλογες απαιτήσεις για τις ώρες και τις πηγές εργασίας.[75] Καθώς η σύγκρουση ρόλων προηγείται της συναισθηματικής εξάντλησης, συνεπάγεται ότι η συναισθηματική ασυμφωνία είναι με τη σειρά της δείκτης πρόβλεψης της συναισθηματικής εξάντλησης. Οι συνεχείς προσπάθειες ικανοποίησης των απαιτήσεων οδηγούν στην κόπωση και το άγχος και καταλήγουν στη συναισθηματική εξάντληση. Αυτή η αιτιακή κατάσταση μπορεί να τερματίσει τη

---

[71] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[72] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[73] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[74] Gaines J. & Jermier J.M. (1983). Emotional exhaustion in high stress Organizations. *The Academy of Management Journal,* **26** (4) 567-586.

[75] Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

συναισθηματική εξάντληση. Η Abraham (1998) βρήκε ότι η συναισθηματική ασυμφωνία όχι μόνο προκαλεί τη συναισθηματική εξάντληση, αλλά και η αιτιακή σχέση μεταξύ συναισθηματικής ασυμφωνίας και συναισθηματικής εξάντλησης είναι πιο ισχυρή από ότι αυτή μεταξύ συναισθηματικής ασυμφωνίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Η επίδραση της συναισθηματικής ασυμφωνίας είναι αρκετά ισχυρή για να προκαλέσει συναισθήματα επαγγελματικής εξουθένωσης, που σε ένταση ξεπερνά εν μέρει τα αισθήματα απογοήτευσης.[76]

Ο Beehr (1985) υποστήριξε ότι η επαφή με τον προϊστάμενο είναι πιο πιθανό να περιλαμβάνει την οργανική υποστήριξη, επηρεάζοντας τις συνθήκες που οδηγούν στο εργασιακό άγχος. Αντίθετα, οι επαφές με συναδέλφους παρέχουν μια περισσότερο συναισθηματική υποστήριξη, η οποία βοηθά τον εργαζόμενο να αντεπεξέλθει στις αγχωτικές συνθήκες.[77]

- Αποπροσωποίηση

Η δεύτερη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αποπροσωποίηση που αφορά στην αρνητική και αδιάφορη στάση προς τους άλλους ανθρώπους, είτε είναι συνάδελφοι είτε πελάτες. Αυτή η στάση μπορεί να οδηγήσει αυτούς που εξυπηρετούν να συμπεριφέρονται στους ανθρώπους σαν αντικείμενα, όπως φαίνεται, όταν χρησιμοποιούν ταμπέλες αντικειμένων και όχι ονόματα ανθρώπων όταν αναφέρονται σε άλλους ανθρώπους.[78] Σύμφωνα με τους Shirom, Maslach, Koeske και Golembiewski, η αποπροσωποίηση είναι μια μέθοδος αντιμετώπισης της συναισθηματικής εξάντλησης και αφορά σε μια μειωμένη αίσθηση της προσωπικής επίτευξης σαν αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης.[79]

Η αποπροσωποποίηση χαρακτηρίζεται από αρνητικές και απρόσωπες στάσεις και συναισθήματα αδιαφορίας προς τους πελάτες. Είναι μια προσπάθεια αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους.[80] Οι Maslach και Pines υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν συνεχώς μια σειρά προβλημάτων που απαιτούν

---

[76] Abraham R. (1998). Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*, **19** (3), 137-146.

[77] Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

[78] Jackson S.E., Turner J.A. & Brief A.P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, **8** (4), 339-349.

[79] Moore J.E. (2000). Why is this happeing? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *The Academy of Management Review*, **25** (2), 335-349.

[80] Wright T.A. & Bonett D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (5), 491-499.

κάποιο συναίσθημα σαν εργαλείο, ίσως νιώσουν συναισθηματική εξάντληση, όταν αυτά τα προβλήματα δεν σταματούν. Νιώθουν ότι δεν έχουν κάτι άλλο να δώσουν. Σαν αποτέλεσμα, τα άτομα απομακρύνονται ψυχολογικά. Αποπροσωποιούν τις αλληλεπιδράσεις τους, υιοθετώντας έναν σκληρό, αδιάφορο και απόμακρο τρόπο χειρισμού της κατάστασης και των ανθρώπων με τους οποίους συνδιαλέγονται.[81]

Οι εργαζόμενοι μπορεί να επιδείξουν μια απόμακρη στάση και μια αδιαφορία και μπορεί να γίνονται κυνικοί με τους συναδέλφους, τους πελάτες και την οργάνωση. Τα ορατά συμπτώματα περιλαμβάνουν την χρήση εξευτελισμών και υβριστικής γλώσσας, αυστηρό διαχωρισμό και απόκρυψη της προσωπικής ζωής, αποχώρηση μέσα από μεγαλύτερα διαλείμματα ή πολύωρες συζητήσεις με συναδέλφους.[82]

Πρώιμη έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση δείχνει ότι η αποτυχία των εργαζομένων να αποστασιοποιηθούν συναισθηματικά από τα συνεχή προβλήματα των πελατών οδηγούν σε μειωμένη απόδοση και εμποδίζουν την ποιότητα. Τα άτομα θα πρέπει να χρησιμοποιούν ευρέως και να συντηρούν τις διαθέσιμες πηγές ενέργειας.

Σύμφωνα με τη θεωρία της διατήρησης των πηγών ενέργειας (Conservation of Resources Theory - COR), που σχετίζεται με την έρευνα για το πώς το εργασιακό άγχος καταλήγει να γίνεται επαγγελματική εξουθένωση, τα άτομα παλεύουν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τις πηγές που κέρδισαν ή που αξίζουν. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει τη σημασία των κινήτρων στη διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ενώ άτομα με χαμηλά κίνητρα μπορεί να νιώσουν το εργασιακό άγχος δεν βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι καταστάσεις ή τα γεγονότα είναι αγχωτικά στο βαθμό που οδηγούν στην παντελή απώλεια την πηγών, στην απειλή της απώλειας ή στην αποτυχία να κερδίσουν μια επένδυση. Αυτή η αίσθηση της απώλειας είναι πιο έντονη σε περιόδους εξαιρετικής διέγερσης. Με βάση τη θεωρία της διατήρησης των πηγών ενέργειας η αποπροσωποίηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια προσπάθεια να μειωθεί η συναισθηματική απώλεια που πηγάζει από τη διαρκή και σταθερή ανάγκη να λυθούν καταστάσεις έντονων πελατειακών προβλημάτων. Η Maslach υποστήριξε ότι η υπερβολική αποστασιοποίηση ή αποπροσωποίηση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μείωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία. Έτσι, ενώ η αποπροσωποίηση παραδοσιακά θεωρείται σαν αρνητική στάση προς τον πελάτη η θεωρία παρέχει τη

[81] 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.

[82] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

θεωρητική βάση για την πρόβλεψη μιας αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην αποπροσωποίηση και την εργασιακή απόδοση.[83]

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα νοσηλευτών σε ένα μικρό γενικό νοσοκομείο (1988), οι Leiter και Maslach επιχειρώντας να διερευνήσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης διαπίστωσαν ότι η αποπροσωποίηση ήταν σε υψηλότερα επίπεδα για τους εργαζόμενους που εμφάνιζαν και υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και που είχαν κυρίως δυσάρεστες επαφές με τους προϊσταμένους και λιγότερες ευχάριστες επαφές με συναδέλφους. Η σχέση ανάμεσα στην αποπροσωποίηση και τις δυσάρεστες επαφές με προϊσταμένους ήταν κυκλική, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι που εμφάνιζαν επίπεδα αποπροσωποίησης μπορεί να λάμβαναν σχετικά πιο αρνητικές αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους εξαιτίας της δικής τους αδιάφορης στάσης απέναντι στους ασθενείς. Οι δυσάρεστες επαφές μπορεί να εντείνουν το εργασιακό άγχος, οι οποίες μερικώς μεσολαβούν της συναισθηματικής εξάντλησης. Η αποπροσωποίηση, επομένως, ήταν συνεκτική με την εξάντληση και την αποθάρρυνση που βίωναν οι εργαζόμενοι.[84]

Σε μια άλλη έρευνα που διεξήχθηκε από τους Cordes και Blum (1997) διαπιστώθηκε ότι τα επίπεδα της αποπροσωποίησης θα είναι υψηλότερα σε εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ένα είδος μη συνεκτικής τιμωρίας. Όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις περιβαλλοντικές συνθήκες σαν τυχαίες ή μη ελεγχόμενες ή σαν να έπονται μιας μη συνεκτικής τιμωρίας, τότε προκύπτει ένα αίσθημα αβεβαιότητας και ότι αβοηθησίας. Προκειμένου να ξεφύγουν από αυτήν την κατάσταση, τα άτομα φέρονται σαν μηχανές, αποπροσωποιούνται από πελάτες, συναδέλφους και όλη την οργάνωση.[85]

- Μειωμένη Προσωπική Επίτευξη / Ολοκλήρωση

Η τρίτη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αίσθηση της μειωμένης προσωπικής επίτευξης / ολοκλήρωσης που χαρακτηρίζεται από μια τάση αρνητικής αξιολόγησης του εαυτού και μια κάμψη της αίσθησης της ικανότητας και

[83] Wright T.A. & Bonett D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (5), 491-499.

[84] Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

[85] 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.

της παραγωγικότητας στη δουλειά.[86] Τα άτομα βιώνουν μια πτώση της ανταγωνιστικότητας / ικανότητας και επιτυχίας στη δουλειά τους ή τις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους ανθρώπους.[87]

Η μειωμένη προσωπική επίτευξη περιγράφεται σαν αίσθηση μείωσης της ικανότητας κάποιου ή της επιτυχημένης απόδοσής του. Η μειωμένη προσωπική επίτευξη εμφανίζεται κυρίως σε άτομα με χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης. Ο Bandura (1989) ορίζει την αυτεπάρκεια σαν την άποψη του ανθρώπου για τις ικανότητές του να διατηρεί τον έλεγχο στα γεγονότα που επηρεάζουν τη ζωή του. Αναφέρει ότι οι δηλώσεις των υποκειμένων για την αυτεπάρκεια έχουν σταθερά προβλέψει την αποτελεσματικότητά τους στις διάφορες δραστηριότητες. Ο Cherniss (1993) υποστήριξε ότι υπάρχει μια σύνδεση ανάμεσα στην αυτεπάρκεια και το άγχος.[88]

Η ιδέα για την ικανότητα του εαυτού είναι ο πυρήνας της προσωπικής ολοκλήρωσης. Οι δραστηριότητες και η αποτυχία ή επιτυχία ολοκλήρωσης αυτών των δραστηριοτήτων συνθέτουν την ιδέα για την αυτοεικόνα του εργαζόμενου. Γι' αυτό αυτές οι μεταβλητές συμβάλλουν στην αίσθηση κάποιου ότι δεν έχει τον έλεγχο ή οδηγεί κάποιον στο να αμφιβάλλει για τις ικανότητές του.[89]

Οι καταστάσεις θεωρούνται λιγότερο πιεστικές, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να τις αντιμετωπίσουν επιτυχώς. Καθώς η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται μια αντίδραση στο άγχος, ο Cherniss υποστήριξε ότι υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στην αυτεπάρκεια και την επαγγελματική εξουθένωση. Έτσι, από την άποψη των κινήτρων, τόσο η αυτεπάρκεια όσο και η θεωρία διατήρησης της ενέργειας προβλέπουν ότι οι αρνητικές αυτοαξιολογήσεις αναφορικά με την απόδοση οδηγούν σε μια πραγματική μείωση της παραγωγικότητας ή της απόδοσης καθώς επίσης και σε χαμηλό ήθος, σε αύξηση της αποχώρησης από την εργασία και την ανικανότητα της επιτυχούς διεκπεραίωσης. Συνεπώς, η μειωμένη προσωπική επίτευξη σχετίζεται με την απόδοση.[90]

---

[86] Fernet C., Guay F & senecal C. (2004). Adjusting to job demandes: the role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, **65**, 39-56.

[87] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[88] Wright T.A. & Bonett D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (5), 491-499.

[89] 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.

[90] Wright T.A. & Bonett D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (5), 491-499.

Η αίσθηση της προσωπικής επίτευξης φαίνεται να εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την αποπροσωποίηση. Τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας που πραγματοποίησαν οι Maslach και Leiter (1988) δείχνουν ότι οι αγχωτικές επαφές με τους προϊσταμένους αυξάνουν την συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων. Επίσης, τα υψηλά επίπεδα εξάντλησης οδηγούν στην αποπροσωποίηση, εκτός αν οι εργαζόμενοι δέχονται συχνά την υποστήριξη των συναδέλφων τους. Όταν όμως δεν συμβαίνει αυτό και η αποπροσωποίηση παραμένει, η αίσθηση της προσωπικής ολοκλήρωσης από την εργασία μειώνεται.[91]

Η επαγγελματική εξουθένωση ως διεργασία

Προηγουμένως πραγματοποιήθηκε μια παρουσίαση και διεξοδική ανάλυση των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το ερώτημα που τίθεται στην παρούσα φάση είναι αν θα μπορούσε να διατυπωθεί ένας κανόνας, κοινά αποδεκτός, σχετικά με τη σειρά με την οποία εμφανίζονται κάθε μία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έως τώρα, έχουν διατυπωθεί ποικίλες και ως ένα βαθμό αντικρουόμενες απόψεις από διάφορους ερευνητές γύρω από αυτό το θέμα. Η Maslach (1978, 1982) υποστήριξε ότι η συναισθηματική εξάντληση εμφανίζεται πρώτα καθώς οι συσσωρεμένες, υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις στερεύουν τα συναισθηματικά αποθέματα των ατόμων. Μάλλον σαν στρατηγική άμυνας, περιορίζουν την προσωπική σύνδεσή τους με άλλους και απομακρύνονται ψυχολογικά. Αυτή η αποπροσωποίηση παρέχει μια συναισθηματική ανακούφιση ανάμεσα στο άτομο και τις επαγγελματικές απαιτήσεις. Τέλος, τα άτομα αντιλαμβάνονται την αντίφαση ανάμεσα στην τωρινή τους στάση και τις αρχικές απαισιόδοξες προσδοκίες για την πιθανή συνεισφορά τους στην κοινωνία και την οργάνωση. Σαν συνέπεια, τα άτομα βιώνουν μια αίσθηση ανεπάρκειας όσον αφορά την ικανότητά τους να συνδεθούν με τους ανθρώπους και να αποδώσουν στη δουλειά τους.

Οι Golembiewski και Munzenrider (1981, 1984) διατύπωσαν την υπόθεση ότι τα υψηλά επίπεδα αποπροσωποίησης είναι αρκετά για να μειώσουν τα αισθήματα προσωπικής επίτευξης και η σημαντική μείωση στην αίσθηση προσωπικής επίτευξης είναι αναγκαία για να καταλήξουμε σε υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης.[92]

---

[91] Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

[92] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

Οι Maslach και Pines διατύπωσαν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν συνεχώς μια σειρά προβλημάτων, ενδεχομένως να νιώσουν συναισθηματική εξάντληση, όταν αυτά τα προβλήματα δεν σταματούν. Νιώθουν ότι δεν έχουν κάτι άλλο να δώσουν και ως εκ τούτου απομακρύνονται ψυχολογικά. Κάνουν πιο απρόσωπες τις αλληλεπιδράσεις τους, υιοθετώντας έναν σκληρό, αναίσθητο και απόμακρο τρόπο χειρισμού της κατάστασης και των ανθρώπων. Καθώς αφιερώνουν λιγότερο χρόνο και ενέργεια στις αλληλεπιδράσεις νιώθουν μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση στις δουλειές τους. Νιώθουν ανεπαρκείς, ανίκανοι να χειριστούν αποτελεσματικά τόσους ανθρώπους, πράγμα που κάποτε θεωρούσαν ότι μπορούν.

Οι Golembiewski και Munzenrider υποστήριξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση ξεκινά από την αποπροσωποίηση και απλώνεται στην αίσθηση της μειωμένης προσωπικής ολοκλήρωσης και από την μειωμένη προσωπική επίτευξη στη συναισθηματική εξάντληση .Η δομική απομάκρυνση είναι κοινό στοιχείο, κι ίσως είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη απόδοση σε κάποια επαγγέλματα. Η απόσπαση ανοίγει το δρόμο στην αποπροσωποίηση. Και αρχίζει να αλληλεπιδρά με την απόδοση κι έτσι επηρεάζει την αίσθηση του ατόμου για την προσωπική του ολοκλήρωση.

Ο Leiter (1988) σημείωσε ότι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποίηση σχετίζονται αλλά η μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση είναι ανεξάρτητη από τις άλλες δύο διαστάσεις.[93]

Πάντως, η πλειονότητα των ερευνητών συμμερίζονται την άποψη ότι στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση εμφανίζεται πρώτα. Αυτό σημαίνει ότι ο επαγγελματίας νιώθει κουρασμένος από την εργασία και δεν έχει το ψυχικό σθένος να επενδύσει στη δουλειά. Ακολουθεί μια προσπάθεια να προστατεύσει τον εαυτό του με την απομόνωση από τις επιδράσεις (διάσταση της αποπροσωποίησης) και τη διαμόρφωση απρόσωπων σχέσεων με τους πελάτες ή τους ασθενείς σε μια προσπάθεια αποφυγής του άγχους. Αυτός ο μηχανισμός είναι γενικά αναποτελεσματικός και μπορεί να οδηγήσει στην τελική φάση της επαγγελματικής εξουθένωσης, που είναι η μείωση του επιπέδου της δουλειάς (διάσταση μειωμένης προσωπικής επίτευξης).[94]

---

[93] 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.

[94] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

Τα αίτια της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση επέρχεται μέσα από μια εξελικτική πορεία. Όταν οι απαιτήσεις και τα θέλω του εργαζομένου δεν συμπίπτουν με την επαγγελματική του πραγματικότητα, τότε δημιουργείται μια αναπόφευκτη ασυμφωνία. Το κατά πόσο ο καθείς θα την ξεπεράσει και ίσως θα συμβιβαστεί με την πραγματικότητα της εργασίας του, εξαρτάται κατ' αρχάς από προσωπικούς παράγοντες. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τα αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τόσο εσωτερικά του ατόμου όσο και περιβαλλοντικά. Ο όγκος των ερευνών υποστηρίζει ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και κυρίως τα χαρακτηριστικά της εργασίας παρουσιάζουν πιο ισχυρή συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση από ό,τι οι προσωπικοί παράγοντες, όπως οι δημογραφικές και προσωπικές μεταβλητές. Ορισμένα από τα βασικά αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης παρατίθενται στη συνέχεια.

Ένα βασικό αίτιο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ο φόρτος εργασίας, που αναφέρεται στην ποσότητα της εργασίας που πρέπει να διεκπεραιωθεί καθώς και στις απαιτήσεις της δουλειάς. Η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να προκαλείται από τις δυσανάλογα υψηλές προσπάθειες (χρόνο, συναίσθημα) και τη χαμηλή ικανοποίηση (αρνητικό αποτέλεσμα) μαζί με τις πιεστικές συνθήκες εργασίας.[95] Η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ότι προέρχεται εν μέρει από τον ποιοτικό και ποσοτικό φόρτο εργασίας. Άτομα με υπερβολικό φόρτο εργασίας νιώθουν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή τα χαρίσματα που είναι αναγκαία για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ο ποσοτικός φόρτος εργασίας αφορά στην αντίληψη του ατόμου ότι η συγκεκριμένη δουλειά δεν μπορεί να ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε πολλές οργανώσεις αυτό μπορεί να προκύψει εξαιτίας του περιορισμένου προσωπικού και της διαρκούς απειλής για περικοπές. Σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι πολύ συχνά υπερφορτώνονται με υποθέσεις, πελάτες ή μαθητές κλπ. [96]

Πολλά από τα μοντέλα που έχουν προταθεί για την επαγγελματική εξουθένωση επιχειρούν να ερμηνεύσουν τη διαμόρφωσή της μέσα από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας και του περιβάλλοντος. Ορισμένοι ερευνητές τονίζουν τη σημασία των αγχωγόνων συνθηκών εργασίας και τα προβλήματα που αφορούν στις σχέσεις

[95] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[96] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

μεταξύ των συναδέλφων.[97] Ο έλεγχος της δουλειάς, για παράδειγμα, είναι ένα μοντέλο που αναφέρεται στον έλεγχο πάνω στη διαδικασία της δουλειάς, δηλαδή την ικανότητα λήψης αποφάσεων και την ευκαιρία να ασκεί κανείς έλεγχο / επιρροή σε ένα έργο που πρόκειται να εκτελεστεί. Το μοντέλο προτείνει ότι οι απαιτήσεις της δουλειάς μπορεί να έχουν δύο διαφορετικές αντιφατικές συνέπειες, επαγγελματικό περιορισμό ή / και εκμάθηση. Ο συνδυασμός υψηλών εργασιακών απαιτήσεων μαζί με χαμηλά επίπεδα ελέγχου προϋποθέτει ψυχολογική και σωματική πίεση, ενώ σε επαγγέλματα που τόσο οι απαιτήσεις όσο και η επιρροή είναι σε υψηλά επίπεδα οδηγεί σε συναισθήματα ικανότητας, παραγωγικότητας και επίτευξης.[98]

Μεγάλος όγκος από τη συστηματική διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει αφιερωθεί στα άτομα που απασχολούνται στα επαγγέλματα πρόνοιας κυρίως υγείας, κοινωνικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης, όπου η επαγγελματική εξουθένωση τυπικά θεωρείται πιο συχνή και έντονη εξαιτίας της υψηλής διέγερσης από τις άμεσες και έντονες επαφές με τους πελάτες. Η Maslach (1972) θεώρησε ότι η πιθανότητα της συναισθηματικής πίεσης είναι μεγαλύτερη στους εργαζόμενους στα επαγγέλματα πρόνοιας, επειδή διαρκώς καλούνται να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν άλλους ανθρώπους και τα προβλήματά τους. Η εργασία τους προϋποθέτει πολλή και άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με άλλους ανθρώπους σε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις. Σε πολλά από αυτά τα επαγγέλματα η ανατροφοδότηση είτε από τον πελάτη είτε από την οργάνωση είναι ή ανύπαρκτη ή εντελώς αρνητική.

Το άγχος που μπορεί να προκύψει από αυτές τις επαφές είναι πιθανό να επηρεαστεί εν μέρει από τη στάση των πελατών κατά τη διάρκεια αυτών των επαφών. Ανάλογα με την κατάσταση, οι πελάτες μπορεί να είναι επιθετικοί, παθητικοί ή και αμυντικοί. Επιπλέον, αυτοί οι πελάτες βασίζονται σε αυτούς που τους εξυπηρετούν για να τους βοηθήσουν. Η άποψη ότι ο παρέχων τις υπηρεσίες είναι ο μόνος υπεύθυνος για τη διασφάλιση της μελλοντικής ευημερίας αυτού του πελάτη είναι ένα τρομακτικό και εξαντλητικό βάρος. Το πρόβλημα περιπλέκεται από υπερβολικό φόρτο του πελάτη.

Σαν αποτέλεσμα, η έρευνα έχει επικεντρωθεί στο ρόλο του πελάτη και των υποθέσεων του εργαζόμενου στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο Jackson και οι συνεργάτες του (1986) υποστήριξαν ότι οι επαγγελματικές υποθέσεις

[97] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[98] Fernet C., Guay F & senecal C. (2004). Adjusting to job demandes: the role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, **65**, 39-56.

μπορούν να διακριθούν σε δύο διαστάσεις, την ποσοτική και την ποιοτική. Η ποσοτική διάσταση περιλαμβάνει τη συχνότητα των επαφών, τη διάρκεια των επαφών και το χρονικό διάστημα που αφιερώνουν στον πελάτη. Οι ποσοτικές πλευρές των πελατειακών υποθέσεων που έχουν διερευνηθεί περισσότερο είναι ο αριθμός των επαφών και ο χρόνος που αφιερώνεται στον πελάτη. Οι ποιοτικές διαστάσεις αφορούν στην διαπροσωπική απόσταση (π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία ή πρόσωπο με πρόσωπο επαφή) και τα χαρακτηριστικά του πελάτη (π.χ. χρόνια ή έντονα, ανήλικοι ή ενήλικοι). Και οι δύο ποιοτικές κλίμακες αντιπροσωπεύουν ένα είδος ψυχολογικής ή διαπροσωπικής έντασης των επαφών με τους πελάτες.

Σε μια έρευνα σε έναν οργανισμό ψυχικής υγείας, οι Leiter και Maslach (1988) διερεύνησαν τις επιδράσεις των διαφόρων πηγών και μορφών διαπροσωπικής επαφής. Επικεντρώθηκαν στις επαφές με συναδέλφους και με προϊσταμένους και τις διέκριναν μεταξύ ευχάριστων και δυσάρεστων επαφών με συναδέλφους και προϊσταμένους. Στην ομάδα των νοσηλευτών οι δυσάρεστες επαφές με τον προϊστάμενο σημείωσαν θετική συσχέτιση με την συναισθηματική εξάντληση, ενώ οι ευχάριστες επαφές με τον προϊστάμενο συσχετίστηκαν αρνητικά με την αποπροσωποίηση και οι ευχάριστες επαφές με συναδέλφους εμφάνισε θετική συσχέτιση με την αίσθηση της προσωπικής επίτευξης.[99]

Ένα άλλο αίτιο είναι η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων. Η σύγκρουση ρόλων συνίσταται στην ταυτόχρονη εμφάνιση δύο ή περισσοτέρων μη συνεκτικών αναμενόμενων συμπεριφοριστικών ρόλων, ενώ η ασάφεια των ρόλων είναι η έλλειψη σαφών και συνεκτικών πληροφοριών σχετικά με τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και τις ευθύνες της δουλειάς.[100]

Η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται σαν αποτέλεσμα της μη συνεκτικότητας ή της αντιφατικότητας των προσδοκιών που δημιουργούνται από το ρόλο που κατέχει κάποιος μέσα στην οργάνωση. Η ασάφεια ρόλων συνδέεται με μια ανάγκη για βεβαιότητα και προβλεψιμότητα ιδίως όσον αφορά τους στόχους και τα μέσα που χρησιμοποιεί κάποιος για να τους πετύχει . Μπορεί να συμβεί αν ένα άτομο στερείται επαρκούς πληροφόρησης για να διεκπεραιώσει τις απαιτούμενες δραστηριότητες της δουλειάς, όπως για παράδειγμα όταν η πληροφόρηση είναι περιορισμένη ή όχι σαφώς διατυπωμένη. Η έλλειψη σαφήνειας ως προς τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για την διεκπεραίωση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων, ή ως προς τα κριτήρια για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης καταλήγουν σε

[99] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[100] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

ασάφεια ρόλων. Η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων έχουν ευρέως διερευνηθεί από τη βιβλιογραφία σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι Schwab και Iwanicki 1982 διαπίστωσαν ότι αυτοί οι δύο παράγοντες ευθύνονται για ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσης στις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποίησης σε ένα δείγμα 469 δασκάλων, ενώ η ασάφεια ρόλων ευθυνόταν για ένα μικρότερο μέρος της διακύμανσης της δι*άστασης της προσωπικής επίτευξης.*[101]

Η κοινωνική υποστήριξη φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην ευημερία των ατόμων μέσα από δύο διαφορετικές διαδικασίες. Πρώτον, η υποστήριξη έχει θεωρηθεί σαν το ενδιάμεσο στοιχείο μεταξύ του εργασιακού άγχους και των παθολογικών επιπτώσεων που επιφέρουν τα αγχωτικά γεγονότα. Αυτό μπορεί να συμβεί με έναν ή δύο τρόπους. Η υποστήριξη μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να επαναπροσδιορίσουν το ενδεχόμενο κόστος σε μία κατάσταση ή μπορεί να ενισχύσει την άποψή τους ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν μία κατάσταση ενισχύοντας την πεποίθησή τους ότι οι άλλοι θα τους παρέχουν τα απαραίτητα μέσα. Δεύτερον, η κοινωνική υποστήριξη έχει μία βασική ή άμεση επίδραση στο άγχος. Η κοινωνική υποστήριξη σχετίζεται θετικά με την ψυχολογική και σωματική υγεία ανεξάρτητα από την παρουσία ή απουσία πιέσεων στην επαγγελματική ή προσωπική ζωή. Ο Leiter (1990) διαπίστωσε ότι η προσωπική υποστήριξη εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποίηση, ενώ η οργανωσιακή υποστήριξη εμφάνισε αρνητική συσχέτιση με την αποπροσωποίηση και τη μειωμένη προσωπική επίτευξη. Αυτή η έρευνα τόνισε τη διαφορετικότητα των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές και τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και φώτισε την περίπλοκη φύση της υποστήριξης και το ρόλο που παίζει στην επαγγελματική εξουθένωση. Οι πηγές της υποστήριξης όχι μόνον έχουν διαφορετικές επιδράσεις στις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά μπορεί και να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα. Αυτή η έρευνα έδειξε ότι οι επαγγελματικές και προσωπικές πηγές υποστήριξης είναι άκρως ανεξάρτητες μεταξύ τους.[102]

Πηγές κοινωνικής υποστήριξης είναι οι επαγγελματικές επαφές δύο τύπων, επαφές με συναδέλφους και επαφές με προϊστάμενους. Φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι η φύση της επαφής ανάμεσα σε δύο εργαζόμενους δεν θα είναι ίδια με αυτή ανάμεσα σε έναν υφιστάμενο και έναν προϊστάμενο. Για παράδειγμα, η θετική επαφή με έναν προϊστάμενο μπορεί να εμπλέκει έπαινο, οδηγίες, προαγωγές,

[101] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[102] Οπ. π. σ. …

ενώ η θετική προσωπική επαφή με έναν συνάδελφο μπορεί να αναφέρεται σε φιλία, βοήθεια και ανακούφιση. Είναι επίσης λογικό ότι αυτοί οι διαφορετικοί τύποι θετικής επαφής θα έχουν και διαφορετική σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση και τη δέσμευση, κι ένα παρόμοιο επιχείρημα μπορεί να διατυπωθεί για τις αρνητικές επαφές.[103]

Η απουσία μια υποστηρικτικής ομάδας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση. Μια αποτελεσματική ομάδα υποστήριξης περιλαμβάνει ανθρώπους που παρέχουν συναισθηματική ανακούφιση, κατευθύνει το άτομο σε αποδεκτούς τρόπους, όταν αυτό συμπεριφέρεται ακατάλληλα, παρέχει τεχνική υποστήριξη σε εργασιακά θέματα, παρουσιάζει τεχνικές προκλήσεις που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη του ατόμου, λειτουργούν σαν ενεργητικοί ακουστές/εξομολόγοι και μοιράζονται κοινές αξίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις για την πραγματικότητα.[104] Οι Maslach και Pines βρήκαν ότι οι συχνές συναντήσεις μεταξύ τους προσωπικού στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιράζονται τις εμπειρίες τους και να παρέχουν υποστήριξη ο ένας στον άλλο οδηγούσαν σε χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης.[105]

Μια από τις μεταβλητές των προσωπικών χαρακτηριστικών που έχουν θεωρηθεί ότι επηρεάζουν τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης των ανθρώπων είναι οι προσδοκίες που έχει κάποιος για το τι μπορεί να πετύχει μέσα στη δουλειά. Η σκληρή δουλειά μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση, αλλά αντίθετα, το να επιτυγχάνεις μέσα από τη δουλειά, και να εκτιμάσαι από τους άλλους και η δουλειά με πλούσιες αξίες όλα αυτά σχετίζονται αρνητικά με το εργασιακό άγχος.[106]

Οι περισσότεροι άνθρωποι μπαίνουν σε επαγγέλματα με μια δέσμευση προς τους ανθρώπους και με μια προσδοκία ότι η δουλειά τους θα συνεισφέρει κάτι καλό στους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Πολλοί προσδοκούν ότι αυτό με τη σειρά του θα αλλάξει και θα βελτιώσει την κοινωνία. Όταν, όμως, συνειδητοποιούν το τι πραγματικά μπορούν να κατορθώσουν, πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν

---

[103] Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

[104] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[105] Gaines J. & Jermier J.M. (1983). Emotional exhaustion in high stress Organizations. *The Academy of Management Journal,* **26** (4) 567-586.

[106] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

αποτύχει και κατηγορούν τους εαυτούς τους. Οι προσδοκίες μπορεί να αφορούν και στόχους καριέρας.[107]

Οι προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με το επάγγελμα, την οργάνωση και την προσωπική τους επάρκεια παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία της επαγγελματικής εξουθένωσης και αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο απαιτήσεων που τους βαραίνει στην δουλειά. Ο Jackson αναφέρεται σε αυτές τις προσδοκίες χρησιμοποιώντας τους όρους προσδοκίες επίτευξης και οργανωσιακές προσδοκίες. Οι προσδοκίες επίτευξης αφορούν τις πεποιθήσεις των ατόμων σχετικά με το τι θα μπορούν να πετύχουν με τους πελάτες τους. Οι οργανωσιακές προσδοκίες αναφέρονται στις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τη φύση του επαγγελματικού συστήματος γενικά και τις συγκεκριμένες θέσεις ειδικότερα. Εκτός από τις υψηλές προσδοκίες, και οι ανεκπλήρωτες προσδοκίες μπορούν να αποτελούν πηγή της επαγγελματικής εξουθένωσης. Καθώς τα άτομα μπαίνουν σε καινούργια επαγγέλματα ή αλλάζουν οργάνωση, τότε συγκρίνουν τις προσδοκίες τους με τις εμπειρίες τους. Η απόσταση που προκύπτει επηρεάζει τις αντιδράσεις των εργαζομένων προς την εργασία τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση τόσο μεγαλύτερες αναμένονται να είναι οι επιδράσεις για τον καινούργιο εργαζόμενο και την οργάνωση.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μεγαλύτεροι και με περισσότερη εμπειρία εργαζόμενοι τείνουν να βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους νεότερους εργαζόμενους. Μία ερμηνεία για αυτή τη διαφορά μπορεί να είναι ότι οι παλαιότεροι εργαζόμενοι τροποποιούν τις προσδοκίες τους έτσι ώστε να ταιριάζουν περισσότερο στην πραγματικότητα βασιζόμενοι στις εμπειρίες τους. Για παράδειγμα, τα άτομα μπορεί να περιορίσουν τις προσδοκίες τους όσον αφορά το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και τις οργανωσιακές πηγές. Οι Stevens και O'Neill (1983) διερεύνησαν το ρόλο που παίζουν οι προσδοκίες και η αλλαγή προσδοκιών στη διαμόρφωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και διαπίστωσαν ότι το συνολικό σκορ των προσδοκιών εμφάνιζε συσχέτιση ισχυρή με την αίσθηση μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Οι αλλαγμένες προσδοκίες εμφάνισαν ισχυρή συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέθηκαν με αρνητικές τροποποιημένες προσδοκίες (π.χ. η οργανωσιακή πραγματικότητα φάνηκε χειρότερη από ό,τι αναμενόταν). Οι λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι διατήρησαν προσδοκίες επικεντρωμένες στον πελάτη και έτσι σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα

[107] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι μετατόπισαν τις προσδοκίες τους από τον πελάτη για παράδειγμα προς τη δική τους αποτελεσματικότητα.[108]

Η έλλειψη επιρροής ή αυτονομίας στη δουλειά κάποιου μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση. Η επιρροή αφορά την αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί να ασκεί επιρροή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με θέματα όπως ο προγραμματισμός της δουλειάς και η διαμόρφωση αρχών που επηρεάζουν άμεσα το εργασιακό περιβάλλον.[109] Τα ευρήματα δείχνουν ότι ο έλεγχος μειώνει τις αρνητικές επιδράσεις των εργασιακών απαιτήσεων στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποίηση ανάμεσα σε εργαζόμενους που έχουν υψηλά επίπεδα αυτεπάρκειας. Αντίθετα, ο έλεγχος δεν μειώνει τις επιδράσεις των επαγγελματικών απαιτήσεων στις δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης για εργαζόμενους που έχουν χαμηλά επίπεδα αυτεπάρκειας. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά συντελούν στην ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων, επιρροής και επαγγελματικής εξουθένωσης.[110]

Η αμοιβή και η τιμωρία στις οργανώσεις συνδέονται επίσης με την επαγγελματική εξουθένωση, κυρίως μέσα από τις επιδράσεις τους στην αίσθηση της προσωπικής επίτευξης και την αποπροσωποίηση. Για πολλούς εργαζόμενους η λήψη αμοιβής ή / και τιμωρίας είναι ο μόνος τρόπος που έχουν για να μάθουν πόσο καλά τα πηγαίνουν και τι γνώμη έχουν οι άλλοι για τη δουλειά τους.[111] Οι εργαζόμενοι προσδοκούν ότι οι οργανώσεις θα αναγνωρίσουν και θα ενισχύσουν θετικά την καλή απόδοση, επομένως η απουσία συνεκτικών αμοιβών μπορεί να ωθήσει τους εργαζόμενους να νομίσουν ότι η απόδοσή τους δεν είναι ποιοτικά ικανοποιητική για να αξίζει να αμειφθεί ή ότι οι προσπάθειες που καταβάλλουν δεν γίνονται αντιληπτές και δεν λαμβάνονται υπόψη.[112] Αυτό συμβαίνει, γιατί οι προϊστάμενοι, η κυριότερη πηγή οργανωσιακής αμοιβής και τιμωρίας για πολλούς εργαζόμενους, αποτυγχάνουν

---

[108] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[109] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[110] Fernet C., Guay F & senecal C. (2004). Adjusting to job demandes: the role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, **65**, 39-56.

[111] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[112] 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.

να παρέχουν αμοιβές και τιμωρίες σε μια συνεκτική βάση, π.χ. με βάση την απόδοση των εργαζομένων.[113]

Ο ρόλος της συνεκτικότητας των οργανωσιακών αποτελεσμάτων (π.χ. ο βαθμός στον οποίο οι αμοιβές και η τιμωρία συνδέονται με την απόδοση) στη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει θεωρητική ερμηνεία. ΟΙ δύο προβληματικές συνθήκες είναι η έλλειψη συνεκτικής αμοιβής και η παρουσία μη συνεκτικής τιμωρίας. Ο Jackson και οι συνεργάτες του διερεύνησαν την συνεκτικότητα των οργανωσιακών αποτελεσμάτων με δύο τρόπους. Πρώτον, διερεύνησαν τη συνεκτικότητα των αποτελεσμάτων σαν μια επαγγελματική εργασιακή συνθήκη που μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση. Δεύτερον, διερεύνησαν το ρόλο αυτής της μεταβλητής στη βίωση ανεκπλήρωτων οργανωσιακών προσδοκιών. Σε καμία όμως περίπτωση δεν βρέθηκαν σημαντικές συσχετίσεις. Αν και πρότειναν ότι η έλλειψη σημαντικών συσχετίσεων μπορεί να οφείλεται σε μεθοδολογικά προβλήματα, τα θεωρητικά επιχειρήματα φαίνεται να απαιτούν περισσότερη διερεύνηση αυτής της μεταβλητής σαν πιθανό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης.[114]

Εξαιτίας της σπουδαιότητας της προώθησης της καριέρας, οι αντιλήψεις για την ισότητα στην πληρωμή και τις ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης θεωρούνται ότι επηρεάζουν τη συναισθηματική εξάντληση και κατ' επέκταση την επαγγελματική εξουθένωση. Θεωρείται ότι οι κάθετες και οριζόντιες μετακινήσεις μέσα στην οργάνωση είναι σημαντικές για την παρεμπόδιση ή έστω την ελαχιστοποίηση της συναισθηματικής εξάντλησης.[115]

Τα άτομα με πιο ανοδική καριέρα μπορεί να βιώσουν λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση. Αν κάποιος συντηρεί στο μυαλό του τα συμπτώματα των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, τότε μπορεί να βρει τρεις πιθανές ερμηνείες για να υποστηρίξει αυτήν την υπόθεση. Πρώτα, οι επαναλαμβανόμενες προαγωγές συνοδεύονται από μείωση της συχνότητας των επαφών με τους πελάτες. Αυτή η αλλαγή μειώνει την πιθανότητα έκθεσης του ατόμου στη συναισθηματική εξάντληση που προκαλείται από τις απαιτήσεις των επαφών με τους πελάτες. Δεύτερον, η μεγαλύτερη προώθηση της καριέρας σχετικά με τους συναδέλφους μπορεί να δείξει στα άτομα τη σημαντική συνεισφορά τους στην οργάνωση. Στην

---

[113] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[114] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[115] Gaines J. & Jermier J.M. (1983). Emotional exhaustion in high stress Organizations. *The Academy of Management Journal,* **26** (4) 567-586.

πράξη σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό μπορεί να αποτελεί ένα σπάνιο είδος θετικής ανατροφοδότησης. Αυτός ο τρόπος μέτρησης της επίτευξης μπορεί να περιορίσει αισθήματα μειωμένης προσωπικής επίτευξης που πηγάζουν από διάφορες αιτίες. Τέλος τα άτομα με μια πιο συνηθισμένη πορεία καριέρας είναι πιο πιθανό να πιστέψουν ότι η οργάνωση διαθέτει κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες και ότι αυτές οι πολιτικές και διαδικασίες που αφορούν στις προαγωγές είναι δίκαιες και ισότιμες.[116]

Συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν δειχθεί ότι συνεισφέρουν σε μία ερμηνεία της αιτίας για την οποία κάποια άτομα βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση και της αιτίας για την οποία κάποιοι άλλοι δυνητικά μένουν ανεπηρέαστοι από αυτήν.[117] Ο Pines (1986) υποστηρίζει ότι και τα κίνητρα παίζουν ρόλο στη γέννηση και τη σοβαρότητα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Όμως, τονίζει ότι οι πιο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να εμφανίζουν επαγγελματική εξουθένωση σε πιο μεγάλο βαθμό, και ότι κατά τη γνώμη του, η αιτία της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι υπαρξιακή και εστιάζεται στην ανάγκη του ατόμου να αποδίδει νόημα στη ζωή του. Όταν η δουλειά δεν το επιτυγχάνει αυτό, η επαγγελματική εξουθένωση δεν μπορεί να αποφευχθεί. Αν αυτό αληθεύει, τότε η επαγγελματική εξουθένωση τείνει να επηρεάζει ανθρώπους που μπαίνουν σε υψηλού βαθμού ιδεαλιστικά επαγγέλματα, αναπαριστώντας την αποτυχία στη δουλειά σαν μια λύση στα υπαρξιακά διλήμματα[118].

Τα νεότερα σε ηλικία άτομα σταθερά σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά σε μία έρευνα βρέθηκε ότι οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποίησης (Anderson και Iwanicki 1984). Ορισμένα ευρήματα έδειξαν ότι οι παντρεμένοι σημείωναν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και άτομα με παιδιά σταθερά χαμηλότερα επαγγελματικής εξουθένωσης.[119]

Συνέπειες Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει σημαντικές επιδράσεις τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και την οργάνωση στην οποία ανήκει. Οι συνέπειες της

[116] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[117] Οπ. π. σ. …

[118] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[119] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

επαγγελματικής εξουθένωσης στο άτομο αφορούν τόσο τη σωματική και συναισθηματική του υγεία όσο και τον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων. Ειδικότερα, οι διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν συνδεθεί με μία ποικιλία ψυχικών και σωματικών προβλημάτων υγείας. Η χειροτέρευση της ψυχικής υγείας χαρακτηρίζεται από μείωση του αισθήματος του αυτοσεβασμού, από κατάθλιψη, αβοηθησία, οξυθυμία, νευρικότητα και άγχος, Τα σωματικά προβλήματα περιλαμβάνουν για παράδειγμα κόπωση, χρόνιους πονοκεφάλους, πόνους στην πλάτη, αϋπνίες και γαστρεντερικές διαταραχές. Πολλοί επίσης αναφέρουν αλλεργικές αντιδράσεις και δερματικές παθήσεις, όπως ακμή, εξανθήματα και έκζεμα.[120] Σε μία έρευνα οι Lee και Ashforth διαπίστωσαν ότι οι ψυχολογικές και φυσιολογικές πιέσεις και η αβοηθησία συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και απροσωποίησης. Οι Burke και Deszca υπολόγισαν πόσο συχνά τα άτομα βίωναν 18 διαφορετικές σωματικές καταστάσεις, όπως για παράδειγμα ανορεξία, πονοκεφάλους και πόνους στο στήθος και διαπίστωσαν ότι αυτή η μέτρηση των ψυχοσωματικών συμπτωμάτων εμφάνιζε θετική συσχέτιση με τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ομοίως, οι Jackson και Maslach (1982) διαπίστωσαν ότι εργαζόμενοι στην υπηρεσία της αστυνομίας οι οποίοι βίωναν σημαντικά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης επέστρεφαν σπίτι τους από τη δουλειά με υπερβολικό άγχος και ένταση.[121]

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν οδηγεί μόνο σε συμπεριφορές που έχουν αρνητική επίδραση στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής κάποιου, αλλά οδηγεί και σε συμπεριφορές που προκαλούν μια κάμψη στην ποιότητα της οικογενειακής ζωής κάποιου. Συνήθως, οι εργαζόμενοι καταγράφονται να γυρνούν στο σπίτι μετά τη δουλειά αγχωμένοι, εκνευρισμένοι, θυμωμένοι και παραπονιούνται για τα προβλήματα της δουλειάς. Οι αρνητικές επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στην οικογενειακή ζωή κάποιου μπορεί να είναι ιδιαίτερα καταστροφικές, γιατί με το πέρασμα του χρόνου τα μέλη της οικογένειας μπορεί να το βρίσκουν πολύ δύσκολο να συνεχίσουν να υποστηρίζουν / εμψυχώνουν το βασανισμένο γονιό / σύζυγο.[122]

Οι αρνητικές συνέπειες των επαγγελματικών δραστηριοτήτων στις σχέσεις των ατόμων με την οικογένειά τους και τους φίλους τους και στην προσωπική τους ζωή

---

[120] Χ. Πουλόπουλος (2005). *«Εξαρτήσεις. Οι Θεραπευτικές Κοινότητες»*. Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα

[121] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

[122] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

έχουν γνωρίσει αυξανόμενη αναγνώριση, καθώς οι ερευνητές έχουν γίνει γνώστες της σύνδεσης μεταξύ εργασιακού και μη εργασιακού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, οι συνδέσεις μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και της χειροτέρευσης των κοινωνικών και προσωπικών σχέσεων και οι συνδέσεις μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και σύγκρουσης εργασιακού και μη εργασιακού περιβάλλοντος έχουν λάβει σημαντική εμπειρική υποστήριξη. Σε μια έρευνα 142 ζευγαριών (όπου το ένα ταίρι είναι αστυνομικός), οι Jackson και Maslach (1982) διαπίστωσαν ότι τα άτομα που βίωναν επαγγελματική εξουθένωση έτειναν να απομακρύνονται από τους φίλους τους και να περιορίζουν την κοινωνική τους ζωή. Επιπλέον, οι αστυνομικοί εμφανίζονταν λιγότερο ικανοί να βγάλουν από πάνω τους τον επαγγελματικό τους ρόλο, όταν εγκατέλειπαν την εργασία τους στο τέλος της ημέρας. Οι σύντροφοι τους δήλωναν ότι οι αστυνομικοί, όταν έρχονταν αντιμέτωποι με τα παιδιά τους, τα χειρίζονταν σαν να ήταν άνθρωποι σε μια επαγγελματική κατάσταση. Οι Burke και Deszca (1986) και οι συνεργάτες τους διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και σύγκρουσης εργασιακού και μη εργασιακού περιβάλλοντος επίσης ανάμεσα σε αστυνομικούς. Υπολόγισαν την επίδραση της δουλειάς του αστυνομικού και των επαγγελματικών απαιτήσεων σε εννέα περιοχές της προσωπικής και οικογενειακής ζωής και συνδύασαν αυτές τις περιοχές σε μια ξεχωριστή μέτρηση σύγκρουσης εργασιακού και μη εργασιακού περιβάλλοντος. Διαπίστωσαν ότι αυτά τα άτομα που εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης εμφάνιζαν επίσης ισχυρότερες αρνητικές επιδράσεις των επαγγελματικών απαιτήσεων στην προσωπική και οικογενειακή τους ζωή. Οι διαπροσωπικές συνέπειες περιλαμβάνουν επίσης αλλαγές στη φύση ή τη συχνότητα των επαφών με τους πελάτες και τους συναδέλφους. Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε παιδικούς σταθμούς, οι εργαζόμενοι που βίωναν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ένιωθαν και μεγαλύτερη ανυπομονησία, ακεφιά και έλλειψη ανοχής. Επίσης έτειναν να αποσύρονται από τους πελάτες τους είτε μιλώντας με άλλους συναδέλφους ή κάνοντας μεγαλύτερα διαλείμματα.[123]

Οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης στη συμπεριφορά των εργαζομένων περιλαμβάνουν συμπεριφορές που σχετίζονται με τη δουλειά ή την οργάνωση. Μια από τις πρώτες αντιδράσεις αυτών που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση είναι η απόσυρση. Οι αντιδράσεις της απόσυρσης περιλαμβάνουν το να ξοδεύουν όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο στη δουλειά, παίρνουν μεγαλύτερα διαλείμματα και αποτραβιούνται όσο πιο πολύ γίνεται από τη δουλειά. Η απόσυρση μπορεί να είναι σωματική, με το να μην είναι παρόντες, ή ψυχολογική, όπου ο

[123] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

εργαζόμενος μπορεί να είναι σωματικά παρών αλλά νοητικά να είναι κάπου άλλού. Συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι και οι πολλές και συχνές απουσίας και μείωση στην ποιότητα και την ποσότητα της εργασιακής απόδοσης.[124]

Μια ακόμα συνέπεια της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η μείωση των επιπέδων της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στην ταύτιση του εργαζόμενου με μια συγκεκριμένη οργάνωση. Υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης εμφανίζονται σε χαμηλότερα ποσοστά αποχώρησης από την εργασία, και επίσης θεωρείται ότι σχετίζονται με αύξηση της παραγωγικότητας και καλύτερη διεξαγωγή των υπηρεσιών. Θα ήταν λογικό να ισχυριστούμε ότι η εμπειρία της επαγγελματικής εξουθένωσης θα οδηγήσει σε λιγότερη δέσμευση προς την οργάνωση, και επομένως σε μεγαλύτερη πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία. Αν οι εργαζόμενοι νιώθουν συναισθηματικά εξαντλημένοι από την εργασία τους, αναπτύσσουν αποπροσωποιημένες απόψεις για τους ανθρώπους τους οποίους εξυπηρετούν, και πιστεύουν ότι δεν πετυχαίνουν σημαντικά πράγματα, τότε κατά πάσα πιθανότητα θα επιδεικνύουν λιγότερο ενθουσιασμό για την εργασία τους και δεν θα αποδέχονται τους στόχους της οργάνωσης, θα είναι λιγότερο επικεντρωμένοι στην επίτευξη των στόχων και θα εμφανίζουν τάσεις αποχώρησης από την εργασία. Επομένως, η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να αποτελεί μια ενδιάμεση μεταβλητή ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την αποχώρηση.[125]

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχει ως συνέπειες ορισμένες καταναλωτικές συμπεριφορές, όπως το κάπνισμα και την κατανάλωση αλκοόλ ή ναρκωτικών. Στις έρευνες στους αστυνομικούς, τα άτομα που εμφάνισαν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης είχαν περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν τάσεις αποχώρησης από την εργασία τους και σημείωσαν επίσης υψηλά ποσοστά χρήσης ναρκωτικών και κατανάλωσης αλκοόλ.[126]

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικές κοινωνιο-οικονομικές επιδράσεις. Έχει αναφερθεί ότι πολλοί επαγγελματίες συνταξιοδοτούνται πρόωρα εξαιτίας της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πολλοί περισσότεροι συχνά χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες υγείας, χάνουν μέρες δουλειάς και μειώνεται σημαντικά η παραγωγικότητά τους. Μακροχρόνιες επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης στην ψυχική και

---

[124] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

[125] Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

[126] Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

σωματική υγεία των εργαζομένων, αν και δεν έχουν διερευνηθεί ικανοποιητικά, θεωρούνται πολύ σημαντικές. Η κάμψη της ποιότητας των υπηρεσιών από τα άτομα με επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί σε σαρκαστικές / ειρωνικές στάσεις για την εργασία και αυτό είναι το πιο σημαντικό αλλά και επικίνδυνο όσον αφορά το προσωπικό του τομέα της υγείας.[127]

Σχέση Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Μαθημένης Αβοηθησίας

Μέσα στο χρόνο, καταστάσεις αποτυχίας, με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ασυμφωνίας τα άτομα θα βιώσουν μαθημένη αβοηθησία ή θα έχουν την πεποίθηση ότι δεν ασκούν καμία επιρροή στις αμοιβές ή στις τιμωρίες.[128] Μπορεί να υπάρχουν συστηματικές αιτίες για αυτές τις αποτυχίες, όπως για παράδειγμα οι υπέρμετρες προσδοκίες εξαιτίας της έλλειψης ρεαλιστικής έκθεσης στη δουλειά κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι περιορισμοί που τίθενται στον εργαζόμενο μέσα από τις αρχές και τις διαδικασίες της οργάνωσης, τα ανεπαρκή αποθέματα για την εργασιακή απόδοση, οι συνάδελφοι που συχνά δεν είναι συνεργάσιμοι και κατά περιστάσεις εχθρικοί, καθώς και η έλλειψη ανατροφοδότησης για τις επιτυχίες κάποιου. Αυτά και άλλα χαρακτηριστικά σχεδόν κάθε οργάνωσης πρακτικά διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα νιώθουν κόπωση στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Ως ένα σημείο, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αντιλαμβάνονται το ρόλο της οργάνωσης στην πρόκληση της κόπωσης. Αντίθετα, μπορεί να νιώσουν προσωπικά υπεύθυνοι και αρχίζουν να θεωρούν τους εαυτούς τους αποτυχημένους**.** Όταν συνδυάζεται με τη συναισθηματική εξάντληση, τα αισθήματα χαμηλής προσωπικής επίτευξης μπορεί να μειώσουν τα κίνητρα στο βαθμό που η απόδοση μειώνεται, πράγμα το οποίο οδηγεί σε περισσότερες αποτυχίες. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι αναφέρονται σε αυτό το φαινόμενο με τον όρο Μαθημένη Αβοηθησία (Learned Helplessness Theory).[129]

Η μαθημένη αβοηθησία είναι συνώνυμη της απελπισίας και της έλλειψης επιρροής πάνω στο περιβάλλον και βιώνεται από άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση. Η μαθημένη αβοηθησία οδηγεί σε ενδοψυχικές άμυνες που συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση και περιλαμβάνει την αποφυγή, την άρνηση, την

[127] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[128] Abraham R. (1998). Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*, **19** (3), 137-146.

[129] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

καταστολή και το τέλμα. Οι McMullen και Krantz διαπίστωσαν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μαθημένης αβοηθησίας και της αυτοεκτίμησης και επομένως μεταξύ της μαθημένης αβοηθησίας και της συναισθηματικής εξάντλησης, της βασικής διάστασης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η συναισθηματική ασυμφωνία προκαλεί μείωση της αυτοεκτίμησης, η οποία με τη σειρά της αυξάνει τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης.[130]

Σχέση Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Κατάθλιψης

Η κατάθλιψη σε σταθερή βάση έχει συνδεθεί με την επαγγελματική εξουθένωση. Ο Hallsten (1993) δήλωσε ότι « η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια μορφή κατάθλιψης που προκαλείται από τη διαδικασία της φθοράς και της κόπωσης, που αποτελεί την απαραίτητη αιτία για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης». Είναι απόλυτος όταν τονίζει ότι η πιο βασική κάλυψη με την κατάθλιψη συντελείται με τη συναισθηματική εξάντληση, συστατικό του φαινομένου.[131]

Η κατάθλιψη είναι μια διεισδυτική διαταραχή και επηρεάζει όλες τις πλευρές της ζωής και δημιουργεί προβλήματα και στην εργασία. Η κατάθλιψη και η εξουθένωση είναι δύο σύνδρομα που μπορούν να συνυπάρχουν και να παράγουν ποιοτικά διαφορετικά συμπτώματα. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η θεωρία της Μαθημένης Αβοηθησίας (Learned Helplessness) μπορεί να είναι κατάλληλη για την ερμηνεία της ανάπτυξης της κατάθλιψης. Παρόμοιοι μηχανισμοί μπορεί να προκληθούν κατά την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς βασικό θέμα είναι η μη δυνατότητα να ελέγξεις το εργασιακό περιβάλλον, ενώ στην κατάθλιψη απλώνεται και καλύπτει τις περισσότερες πλευρές της ζωής του ασθενή. Υπό αυτήν την έννοια, το άτομο με επαγγελματική εξουθένωση (σε αντίθεση με τα άτομα με κατάθλιψη) ψάχνουν τρόπους να αποδράσουν. Αλλά αν γενικευτεί, τότε η Μαθημένη Αβοηθησία μπορεί να απλωθεί και η επαγγελματική εξουθένωση να εξελιχθεί σε πραγματική κατάθλιψη. Ένα άλλο θέμα που αξίζει να αναφέρουμε είναι ότι τόσο η κατάθλιψη όσο και η επαγγελματική εξουθένωση, παρόλο που είναι ξεχωριστά σαν σύνδρομα, σχετίζονται με το νευρωτισμό και την εξωτερικότητα

[130] Abraham R. (1998). Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*, **19** (3), 137-146.

[131] Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and health*, **11**, 23-48.

(extraversion). Όσο πιο υψηλά τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο πιο κοντά στην κατάθλιψη.[132]

Οι οργανωσιακοί περιορισμοί στην αυτονομία του εργαζόμενου (π.χ. ο βαθμός στον οποίο μπορεί μία νοσηλεύτρια να οργανώσει και να εκτελέσει τις εργασίες της) μπορεί να οδηγήσουν σε απόψεις ανικανότητας ελέγχου που παρεμβαίνει στην κατάκτηση του στόχου. Έτσι γίνεται πιο δύσκολο να πετύχει μια αίσθηση αυτεπάρκειας και επαγγελματικής επίτευξης. Τα αισθήματα αποτυχίας μπορούν στη συνέχεια να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση και σε συμπτώματα κατάθλιψης. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι τα άτομα με υψηλές φιλοδοξίες για την καριέρα τους είναι αυτοί που θα προσπαθήσουν να χειριστούν το πλαίσιο της δουλειάς προκειμένου να πετύχουν τους στόχους. Τέτοιες προσπάθειες θα αποκαλύψουν σύντομα ότι οι κυριότερες πλευρές της δουλειάς δεν μπορούν να ελεγχθούν κι έτσι οδηγούν σε αγώνες/ πάλες ματαίωσης της επίτευξης σε αισθήματα αποτυχίας και τελικά σε επαγγελματική εξουθένωση και σε συμπτώματα κατάθλιψης.[133]

Η επαγγελματική εξουθένωση και η κατάθλιψη είναι δύο σύνδρομα τα οποία έχουν πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές. Τα συμπτώματα που περιλαμβάνει η κατάθλιψη, σαν ένα μέρος από μια μεγάλη ποικιλία δυσάρεστων εμπειριών, κόπωση, κοινωνική απόσυρση/ απομόνωση, αίσθημα αποτυχίας. Η επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποίηση και τη μειωμένη προσωπική επίτευξη. Η συναισθηματική εξάντληση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι όμοια με τη θλίψη και την κόπωση της κατάθλιψης και η αποπροσωποίηση έχει ένα στοιχείο κοινωνικής απόσυρσης/ περιθωριοποίησης. Η κατάθλιψη περιλαμβάνει ένα στοιχείο μειωμένης προσωπικής αποτελεσματικότητας / ικανότητας ή μαθημένης αβοηθησίας, που μοιράζεται στοιχεία με τη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης που αφορά στη μειωμένη προσωπική επίτευξη. Δεν προκαλεί έκπληξη ότι όσον αφορά αυτές τις ομοιότητες η κατάθλιψη και η επαγγελματική εξουθένωση γενικά φαίνεται να αλληλοσυσχετίζονται.

Ωστόσο, η επαγγελματική εξουθένωση έχει κοινωνική δομή, ο ορισμός της οποίας εμπλέκει το κοινωνικό και οργανωσιακό πλαίσιο του ατόμου. Ενώ η κατάθλιψη έχει επιπτώσεις για τις κοινωνικές σχέσεις, αντανακλά προσωπικές σκέψεις και συναισθήματα, π.χ. ερωτήματα της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory) αποδίδουν αρνητικές και θετικές εμπειρίες

[132] Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

[133] Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and health*, **11**, 23-48.

στις αλληλεπιδράσεις με τους αποδέκτες των υπηρεσιών στον εργασιακό χώρο. Τα ερωτήματα της κλίμακας της κατάθλιψης, αντίθετα, αποδίδουν αρνητικές εμπειρίες στον εαυτό και δεν κάνουν άμεση αναφορά σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Στην πραγματικότητα, πιο γενικευμένες αποδόσεις υποδηλώνουν πιο γενικευμένη κατάθλιψη.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα ζήτημα επαγγελματικό σε επαγγέλματα ανθρώπινων υπηρεσιών. Η έννοια του ελέγχου / εξουσίας παίζει ρόλο στην επίδραση της συναισθηματικής εξάντλησης στην κατάθλιψη. Είναι λογικό να υποστηρίξουμε ότι η γενικευμένη κατάθλιψη μπορεί να αυξάνει την προδιάθεση των ατόμων για συναισθηματική εξάντληση από τη δουλειά. Οι παράγοντες της κατάθλιψης και της επαγγελματικής εξουθένωσης συσχετίζονται. Η συναισθηματική εξάντληση έχει την πιο σημαντική συσχέτιση με την κατάθλιψη και η προσωπική επίτευξη την πιο μικρή. Η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται μόνο στον μη κλινικό πληθυσμό των ατόμων που απασχολούνται σε ανθρωπιστικά επαγγέλματα. Η αποπροσωποίηση πηγάζει από την προσπάθεια να αντιμετωπίσει κανείς τη συσσωρευμένη εξάντληση μέσα από την αποφυγή της προσωπικής επίτευξης με τις άλλες δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντίθετα, παρουσιάζει μειωμένη προσωπική επίτευξη σαν μια κρίση της αυτεπάρκειας του ατόμου που προέρχεται από την ίδια ανισορροπία των απαιτήσεων για ενέργεια που συμβάλλει στην συναισθηματική εξάντληση.

Ο διαχωρισμός μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και κατάθλιψης επιβεβαιώνει το σύνδρομο του επαγγελματικού άγχους, που δείχνει τις αποδόσεις των εργαζομένων για συγκεκριμένες ποιότητες του κοινωνικού πλαισίου της εργασίας. Είναι σύμφωνο με την ιδέα ότι το ύφος των αποδόσεων είναι ως ένα βαθμό συγκεκριμένο στα κοινωνικά πλαίσια στα οποία οι άνθρωποι εμπλέκονται ουσιαστικά. Η συσχέτιση των παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης και της κατάθλιψης δείχνουν ότι προέρχονται από παρόμοιες καταστάσεις.[134]

Κλίμακες Μέτρησης της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Κατά καιρούς έχουν κατασκευασθεί μια πληθώρα ψυχομετρικών εργαλείων για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το Maslach Burnout Inventory (MBI) είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η Maslach (1981, 1996) κατασκεύασε το Maslach Burnout Inventory, για να μετρήσει τις τρεις πλευρές της επαγγελματικής εξουθένωσης, που χρησιμοποιείται όλο και πιο ευρέως και είναι γνωστές οι ψυχομετρικές του

[134] Leiter M.P. & Durup J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: a confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress and Coping – An International Journal*, **7**, 357-373.

ιδιότητες.[135] Το συγκεκριμένο ψυχομετρικό εργαλείο κατασκευάστηκε για να μετρήσει το σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης και του κυνισμού που μπορεί να εμφανίζονται σε άτομα με δουλειές που επικεντρώνονται στον άνθρωπο όπως νοσηλευτές, εκπαιδευτικοί, κοινωνικοί λειτουργοί και αστυνομικοί.[136] Αποτελείται από είκοσι δύο (22) ερωτήσεις (items) οι οποίες συγκροτούν τις τρεις διαστάσεις / υποκλίμακες, οι οποίες μετρούν τις θεμελιώδεις πλευρές της επαγγελματικής εξουθένωσης: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποίηση και προσωπική επίτευξη. Η πρώτη διάσταση μετράει τα αισθήματα εξάντλησης κάποιου από τη δουλειά του π.χ. «Νιώθω συναισθηματικά άδειος από τη δουλειά μου», η δεύτερη διάσταση μετράει την απρόσωπη αντίδραση / συμπεριφορά προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών π.χ. «Στην πραγματικότητα δεν με ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου» και η τρίτη διάσταση υπολογίζει/ μετράει συναισθήματα προσωπικής επίτευξης στη δουλειά π.χ. «Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των ανθρώπων μέσα από τη δουλειά μου». Κάθε ερώτηση απαντάται σε κλίμακα συχνότητας που κυμαίνεται από «μερικές ή λίγες φορές το χρόνο» έως «κάθε μέρα».[137]

Οι εργαζόμενοι με υψηλή πίεση θα εμφανίσουν περισσότερη πίεση, συναισθηματική εξάντληση και αποπροσωποίηση από εργαζόμενους με χαμηλή πίεση. Η Maslach υποστήριξε ότι οι εσωτερικές μεταβλητές, όπως το επίπεδο της αυτεπάρκειας και ο ρόλος της ανισότητας των δύο φύλων, και τα δύο μπορούν να επηρεάσουν την εξουθένωση των εργαζομένων. Επιπλέον, η Maslach υποστήριξε ότι οι εξωτερικές μεταβλητές, όπως η κοινωνική υποστήριξη μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική εξουθένωση.[138]

Το δεύτερο πιο διαδεδομένο εργαλείο για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το Burnout Measure. Αποτελείται από είκοσι μια ερωτήσεις (items), οι οποίες αφορούν στη σωματική, πνευματική και συναισθηματική εξάντληση. Το άτομο απαντά σε κάθε ερώτηση με μια επταβάθμια κλίμακα (0 έως 6) που κυμαίνεται από «ποτέ» έως «πάντα». Το συνολικό σκορ της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ο μέσος όρος των απαντήσεων. Χαρακτηριστικές ερωτήσεις είναι

[135] Yang H.J. & Farn C.K. (2005). An investigation of the factors affecting MIS student burnout in technical-vocational college. *Computers in Human Behavior*, **21**, 917-932.

[136] Landsbergis P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: a test of the job demands – control model. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (3), 217-239.

[137] Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and health*, **11**, 23-48.

[138] Yang H.J. & Farn C.K. (2005). An investigation of the factors affecting MIS student b urnout in technical-vocational college. *Computers in Human Behavior*, **21**, 917-932.

«νιώθω κουρασμένος» (σωματική εξάντληση), «νιώθω δυστυχισμένος» (πνευματική εξάντληση), «νιώθω εξουθενωμένος» (συναισθηματική εξάντληση). Η βιβλιογραφία της οργανωτικής ψυχολογίας έχει διαμορφώσει τις δικές της παραδόσεις για τη μέτρηση του ελέγχου, που σχετίζονται με τις επιπτώσεις του στην επαγγελματική ικανοποίηση, τις απουσίες, την απόσυρση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση – όλα είναι ενδεχόμενα αποτελέσματα της επαγγελματικής εξουθένωσης.[139]

Στρατηγικές Αντιμετώπισης της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Το ενδιαφέρον τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα επικεντρώνεται στο τι μπορούν να κάνουν για να αποτρέψουν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε προσωπικό επίπεδο οι επαγγελματίες μπορούν να αλλάξουν τις υπερωρίες και να φροντίζουν για την ύπαρξη διαλειμμάτων στη διάρκεια της ημέρας. Επιπλέον, είναι σημαντικό να έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες από τον εργασιακό χώρο, να διερευνούν τα αίτια της συμπεριφοράς των άλλων συναδέλφων, να έχουν σαφείς αξίες και στόχους, να κατανοούν τον επαγγελματικό τους ρόλο, να μοιράζονται συναισθήματα που προέρχονται από τις επαγγελματικές σχέσεις, να διαχειρίζονται το χρόνο και να προσπαθούν να επιλύουν τις συγκρούσεις. Μπορούν επίσης να αναζητούν επαγγελματική στήριξη από συναδέλφους, από τον άμεσο προϊστάμενο ή από εξωτερικό επόπτη, και σε προσωπικό επίπεδο από την οικογένεια και τους φίλους τους. Επιπλέον, χρειάζεται να υιοθετήσουν έναν πιο ήρεμο τρόπο ζωής, συμπεριλαμβανομένης της καλύτερης αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου, της ανάπτυξης ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων εκτός εργασιακού περιβάλλοντος. Οι επαγγελματίες αξίζει επίσης να επενδύσουν σε θέματα υγείας υιοθετώντας καλή διατροφή και άσκηση και να ενταχθούν σε διαδικασίες προσωπικής ανάλυσης, με στόχο την αύξηση της αυτογνωσίας, τη ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση, την κατανόηση των επιρροών της οικογένειας προέλευσης, την προσαρμογή των προσδοκιών ιδανικών και αξιών στην εργασία.[140]

Από την άλλη μεριά οι οργανισμοί πρέπει να διατηρήσουν ανοιχτά τα κανάλια της επικοινωνίας και να εφαρμόσουν στρατηγικές για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και των συνεπειών της που να περιλαμβάνουν: α) τον σαφή καθορισμό των ορίων εξουσίας και των ευθυνών για να μειωθεί η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, β) τη μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ως μια προσπάθεια από μέρους των οργανώσεων να πετύχουν μεγαλύτερη συμμετοχή και δέσμευση των

[139] Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and health*, **11**, 23-48.

[140] Χ. Πουλόπουλος (2005). *«Εξαρτήσεις. Οι Θεραπευτικές Κοινότητες»*. Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα

εργαζομένων και να μειώσουν τα αισθήματα έλλειψης ισχύος, γ) την ενθάρρυνση της ανάπτυξης της κοινωνικής υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων, προσφέροντάς τους επαρκή χρόνο και μέρος για συνδιαλλαγή / αλληλεπίδραση, δ) τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία επιλογής έτσι ώστε να μειωθούν τα αισθήματα έλλειψης ισχύος και να ενισχυθούν τα αισθήματα προσωπικής υπευθυνότητας για τη δουλειά τους, ε) τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία αξιολόγησης δίνοντας τους λόγο στη διαδικασία της στοχοθέτησης και της αυτο-αξιολόγησης, μ' αυτόν τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα συγκρουόμενων προσδοκιών και ασάφειας, στ) την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ παλιών και καινούριων υπαλλήλων έτσι ώστε θέματα μη ρεαλιστικών προσδοκιών και άλλες τεχνικές ερωτήσεις να μπορούν τις μοιράζονται.[141]

[141] Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σκοπός της ερευνητικής μελέτης

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση τριών πολύ σημαντικών φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και έχουν άμεσες και καθοριστικές επιδράσεις στη ζωή των ατόμων τόσο στην επαγγελματική όσο και την οικογενειακή και κοινωνική ζωή γενικότερα. Τα φαινόμενα αυτά είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η διερεύνησή τους κρίνεται επιτακτική και με πολύ σημαντικά οφέλη, καθώς, όπως επισημάνθηκε και αναλύθηκε διεξοδικά στο θεωρητικό πλαίσιο, καθένα από αυτά τα φαινόμενα έχουν κρίσιμες επιπτώσεις στην ανάπτυξη και την ευημερία του ανθρώπου τόσο σαν προσωπικότητα όσο και στο επίπεδο της επαγγελματικής προώθησης και ανέλιξής του αλλά και της κοινωνίας με οικονομικές και κοινωνικές κυρίως συνέπειες.

Ο πρώτος στόχος της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι να διερευνηθεί αν τα τρία αυτά πολύ σημαντικά και πολυδιάστατα φαινόμενα συνδέονται μεταξύ τους με μία σχέση συσχέτισης. Θα διερευνηθεί η πιθανότητα τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης ενός ατόμου να μπορούν να αποτελέσουν το δείκτη πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης του ίδιου ατόμου. Αν το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας αποτελεί σύνδρομο πολύ συναφές με αυτό της επαγγελματικής εξουθένωσης, αν ταυτίζεται με αυτό ή αν αποτελεί απλώς ένα προγενέστερο στάδιο του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Με άλλα λόγια αυτό στο οποίο στοχεύει η έρευνα είναι να διερευνηθεί ο ρόλος και οι επιδράσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο άτομο.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα σε καθένα από τα τρία φαινόμενα (επαγγελματική ικανοποίηση, μαθημένη αβοηθησία, επαγγελματική εξουθένωση) και καθέναν από τους ακόλουθους δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τον τομέα απασχόλησης, το μηνιαίο εισόδημα καθώς και την ιεραρχική βαθμίδα της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος τη στιγμή που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Ερευνητικές Υποθέσεις

Η πρώτη ομάδα υποθέσεων αφορά στη σχέση των τριών μεταβλητών (επαγγελματικής ικανοποίησης, μαθημένης αβοηθησίας και επαγγελματικής εξουθένωσης) μεταξύ τους.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζουν ισχυρή αρνητική συσχέτιση, δηλαδή όσο αυξάνονται τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης τόσο μειώνονται οι πιθανότητες εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και επομένως η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει δείκτη πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και η απουσία της μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό αίτιο για την εμφάνιση της εξουθένωσης. Πολλοί άνθρωποι καταναλώνουν τον περισσότερο χρόνο της ημέρας τους στη δουλειά. Αν η δουλειά τους δεν τους παρέχει επαρκή επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης αναμένεται να αισθάνονται δυστυχείς και να βιώνουν συναισθήματα αποτυχίας και προσωπικής ματαίωσης για μεγάλα χρονικά διαστήματα κάθε ημέρας. Φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι αυτά τα άτομα διατρέχουν υψηλότερο κίνδυνο να βιώσουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής διάθεσης αλλά και προσωπικής αξίας στη δουλειά τους και να βιώνουν μέτρια επίπεδα κατάθλιψης και νευρικότητας. Τέτοια συναισθήματα μπορεί να οδηγήσουν σε συναισθηματική εξάντληση και κατ' επέκταση σε επαγγελματική εξουθένωση.

Η δεύτερη κύρια ερευνητική υπόθεση είναι ότι το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνονται τα επίπεδα του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας τόσο αναμένεται να αυξάνονται και τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Με άλλα λόγια ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη μαθημένης αβοηθησίας είναι πιο ευάλωτος και έχει περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσει επαγγελματική εξουθένωση. Ένα άτομο με υψηλά ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας θεωρεί ότι δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα για να εκτελέσει την εργασία που του ανατίθεται και αναμένεται η επίδοσή του να είναι υποδεέστερη, αν και η επιτυχής επίδοση πολλές φορές είναι αρκετά πιθανή, επειδή αποδίδει τις προγενέστερες αποτυχίες σε αιτίες εσωτερικές και σταθερές. Αν ένας εργαζόμενος αποδίδει τη φτωχή/ ανεπαρκή του επίδοση στη σταθερή και εσωτερική διάσταση της έλλειψης ικανότητας, είναι πιθανό ότι ο εργαζόμενος θα πάθει κατάθλιψη, θα έχει χαμηλότερες προσδοκίες για την απόδοσή του και θα συμπεριφέρεται με έναν παθητικό και αδιάφορο τρόπο, γεγονός που αποτελεί την κατεξοχήν έκφραση της αποπροσωποίησης και επομένως και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η τρίτη κύρια υπόθεση είναι ότι το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας δεν συνδέεται ή εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, δηλαδή όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα της μαθημένης αβοηθησίας που εμφανίζει το άτομο τόσο πιο χαμηλά αναμένεται να είναι τα ποσοστά της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στην άποψη που υποστηρίζει η θεωρία του συμπεριφορισμού σύμφωνα με την οποία, αρνητικοί ενισχυτές, όπως η τιμωρία,

συνεχίζουν να έχουν επιδράσεις στο περιβάλλον ακόμα και όταν δεν υπάρχουν πια. Η κατάσταση αυτή βασίζεται στην έννοια της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης σύμφωνα με τη θεωρία του συμπεριφορισμού. Η μαθημένη αβοηθησία στηρίζεται ακριβώς σε αυτήν την ιδέα της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης, όπου το άτομο με μαθημένη αβοηθησία θεωρεί πως δεν διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες για να διεκπεραιώσει τη δουλειά του και σε αυτήν την ανεπάρκεια αποδίδει τις προγενέστερες αποτυχίες του, αλλά επιπλέον θεωρεί ότι θα αποτύχει και σε οποιαδήποτε αρμοδιότητα του ανατεθεί στο μέλλον, ακόμα και αν οι συνθήκες που επικρατούν καθιστούν την επιτυχία πολύ πιθανή και εφικτή. Έτσι αποσύρεται, δεν έχει κίνητρα επίτευξης, παραιτείται και στερεί από τον εαυτό του την ικανοποίηση που λαμβάνει κανείς από την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Τη συμπεριφορά αυτή τη γενικεύει σε όλα τα γεγονότα και τις καταστάσεις της ζωής του, όπου τα αρνητικά ερεθίσματα και οι αρνητικοί ενισχυτές μπορεί να εκλείπουν.[142]

Η δεύτερη ομάδα υποθέσεων αφορά στις επιδράσεις που δέχεται κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές από δημογραφικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τον τομέα απασχόλησης, το μηνιαίο εισόδημα και την τωρινή θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες.

Αρχικά, αναμένεται ότι θα υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και το μηνιαίο εισόδημα. Έτσι, αναμένεται το εισόδημα να επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση με τους υψηλόμισθους να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά συγκριτικά με τους χαμηλόμισθους και αυτούς με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα. Ακόμη, αναμένεται να επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση η ιεραρχία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην οργάνωση. Με άλλα λόγια, αναμένεται τα άτομα που ανήκουν στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, διευθυντές, προϊστάμενοι, να σημειώνουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους απλούς υπαλλήλους.

Αναφορικά με τη μαθημένη αβοηθησία αναμένεται να επηρεάζεται από τον τομέα απασχόλησης, όπου αναμένεται τα άτομα που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας. Ακόμη, αναμένεται να επηρεάζεται αρνητικά από το μηνιαίο εισόδημα. Προβλέπεται, δηλαδή, να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά συνδρόμου μαθημένης αβοηθησίας τα άτομα με χαμηλό μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, ενώ οι υψηλόμισθοι να σημειώνουν πολύ χαμηλά ποσοστά. Αναμένεται δηλαδή το εισόδημα να εμποδίζει σημαντικά την εμφάνιση της μαθημένης αβοηθησίας στους εργαζόμενους. Έπειτα, αναμένεται το

[142] Το φαινόμενο αυτό κατά το οποίο το άτομο θεωρεί πως δεν θα τα καταφέρει ακόμη και σε περιπτώσεις όπου τα αρνητικά ερεθίσματα ή οι αρνητικοί ενισχυτές εκλείπουν και όπου η επιτυχία κρίνεται ιδιαίτερα εφικτή βρίσκει την ερμηνεία του στη έννοια της γενίκευσης της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης, θεμελιώδη έννοια της θεωρίας του συμπεριφορισμού.

σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας να επηρεάζεται και από τη θέση που κατέχει το άτομο. Οι εργαζόμενοι στη βαθμίδα του υπαλλήλου αναμένεται να εμφανίζουν σταθερά υψηλότερα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας σε σχέση με τους διευθυντές ή τους προϊσταμένους.

Σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, αυτή η μεταβλητή αναμένεται να επηρεάζεται από το φύλο, όπου, σύμφωνα και με όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο, οι γυναίκες αναμένεται να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, αναμένεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ηλικία και την επαγγελματική εξουθένωση, όπου τα υψηλότερα ποσοστά αναμένονται να είναι στις νεότερες ηλικίες. Ακόμη αναμένεται να υπάρχει διαφορά στα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάμεσα στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, με υψηλότερα ποσοστά να αναμένονται από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, προσδοκάται να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς την επαγγελματική εξουθένωση ανάμεσα στις τρεις ομάδες εισοδημάτων, και πιο συγκεκριμένα προβλέπεται οι χαμηλόμισθοι να εμφανίζουν τα πιο υψηλά επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέλος, αναμένεται να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους των διαφόρων βαθμίδων, με τους υπαλλήλους να σημειώνουν τα πιο υψηλά ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τους προϊσταμένους, διευθυντές και ελεύθερους επαγγελματίες.

Μέθοδος

- Υποκείμενα

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 198 άτομα, που όλοι στο σύνολό τους ήταν εργαζόμενοι. Από αυτούς 76, δηλαδή το 38,4%, ήταν άνδρες και 122 γυναίκες, δηλαδή 61,6%. Από όλους τους συμμετέχοντες οι 111 (δηλαδή το 56,1%) ήταν άγαμοι και ενώ το 39,9%, ήτοι 79 συμμετέχοντες, ήταν έγγαμοι. Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 33,17 με μικρότερη το 18 και μεγαλύτερη τα 60 χρόνια. Από τους έγγαμους το 31,8% είχαν τουλάχιστον ένα παιδί. Ακόμη, από όλους τους συμμετέχοντες 26,8% κατείχε το βασικό επίπεδο μόρφωσης, δηλώνοντας απόφοιτοι λυκείου, το 46% ήταν απόφοιτοι κάποιου τμήματος Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕΙ) ή Πανεπιστημιακού Ιδρύματος (ΑΕΙ), το 17,7% των συμμετεχόντων κατείχε κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 7% ήταν εργαζόμενοι φοιτητές σε κάποια τεχνολογική ή πανεπιστημιακή σχολή και υπήρχε κι ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 4% που βρίσκονταν στη βαθμίδα της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Επίσης, η πλειοψηφία του δείγματος και ειδικότερα το 71,2% των συμμετεχόντων, δηλαδή 141 άτομα, κατείχαν μια θέση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το

υπόλοιπο 28.8% (57 εργαζόμενοι) απασχολούνταν σε δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, το 74,2% των ερωτηθέντων (ήτοι 147 συμμετέχοντες) ήταν απλοί υπάλληλοι και μόνο το 18,7 (ήτοι 37 συμμετέχοντες) ήταν προϊστάμενοι ή τμηματάρχες, ενώ στην έρευνα συμμετείχαν και 5 άτομα που κατείχαν διευθυντικές θέσεις και υπήρχαν και 9 ελεύθεροι επαγγελματίες. Επιπροσθέτως, 47 συμμετέχοντες (ήτοι 23,7%) δήλωναν πως έχουν τουλάχιστον έναν υφιστάμενο υπό την επίβλεψή τους. Τέλος, το 37,9% δήλωναν ότι το οικογενειακό τους εισόδημα ανέρχεται έως τα 1200€, το 30,9% είχαν οικογενειακό εισόδημα 1201€ έως 2100€ και το 16,2% δήλωναν οικογενειακό εισόδημα από 2101€ έως 2700€ και το 16,2% από 2701€ και πάνω. Το δείγμα ήταν αρκετά αντιπροσωπευτικού του εργαζόμενου πληθυσμού.

- Ερωτηματολόγια και Διαδικασία

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Employee Satisfaction Inventory (ESI). Το ESI κατασκευάστηκε από τους Αθανάσιο Κουστέλιο και Κωνσταντίνο Μπαγιάτη (και δημοσιεύτηκε το 1997) προκειμένου να μετρήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Ελλάδα.[143] Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 προτάσεις (items) και διερευνά τις διάφορες πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον, τις απολαβές, τις ευκαιρίες προαγωγής και επαγγελματικής ανέλιξης, την εποπτεία καθώς και την ισότητα ως προς τη μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν κάθε μία από τις προτάσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας πενταβάθμιες κλίμακες Likert από το ένα (1) έως το πέντε (5), όπου το ένα σημαίνει «διαφωνώ απόλυτα», το δύο «διαφωνώ», το τρία «δεν είμαι σίγουρος/η», το τέσσερα «συμφωνώ» και το πέντε «συμφωνώ απόλυτα».

Προκειμένου να μετρηθούν τα επίπεδα της μαθημένης αβοηθησίας των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε το Organizational Attributional Style Questionnaire (OASQ) των Kent και Martinko (1995). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετράει το βαθμό στον οποίο τα άτομα αποδίδουν τα αρνητικά γεγονότα που συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο σε εξωτερικούς, σταθερούς, σκόπιμους, ελέγξιμους και γενικευμένους παράγοντες. Στους συμμετέχοντες παρουσιάστηκε ένα υποθετικό εργασιακό σενάριο και τους ζητήθηκε να βαθμολογήσουν αυτό το σενάριο με βάση τις πέντε αιτιακές διαστάσεις σε πενταβάθμιες κλίμακες Likert. Στους συμμετέχοντες παρουσιάστηκαν επτά διαφορετικά σενάρια. Για παράδειγμα, ένα υποθετικό σενάριο

[143] Koustelios A.D. & Bagiatis K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, **57** (3), 469-476.

είναι το ακόλουθο «Λάβατε μια αρνητική αξιολόγηση της εργασιακής σας απόδοσης από το αφεντικό σας». Στη συνέχεια, ετίθετο η ερώτηση κατά πόσο αυτή η χαμηλή αξιολόγηση οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν υπήρχε μια έγκυρη ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου, και για λόγους εγκυρότητας προβήκαμε στη στάθμιση του ερωτηματολογίου, προκειμένου να το προσαρμόσουμε στα ελληνικά δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα, πέντε άτομα μετέφρασαν στα ελληνικά το ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια, αφού έγινε μια σύνθεση των ελληνικών μεταφράσεων σε μία ενιαία, πέντε διαφορετικά άτομα με επαρκή γνώση της αγγλικής γλώσσας απέδωσαν την ελληνική μετάφραση στα αγγλικά για να διαπιστωθεί αν το ερωτηματολόγιο που προέκυψε από τις μεταφράσεις ήταν κοντά στο αρχικό.

Για τη μέτρηση των επιπέδων της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Maslach Burnout Inventory (MBI), το οποίο κατασκευάστηκε από τους Maslach και Jackson το 1981. Το Maslach Burnout Inventory αποτελείται από 22 προτάσεις (items) / καταστάσεις οι οποίες μετρούν τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης, της αποπροσωποίησης και της μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν πόσο συχνά βίωναν κάθε μία από τις καταστάσεις που τους παρουσιάζονταν χρησιμοποιώντας επταβάθμιες κλίμακες Likert, από το μηδέν (ποτέ) έως το έξι (κάθε μέρα). Τέλος, χορηγήθηκε κι ένα ερωτηματολόγιο, όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να συμπληρώσουν προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία.

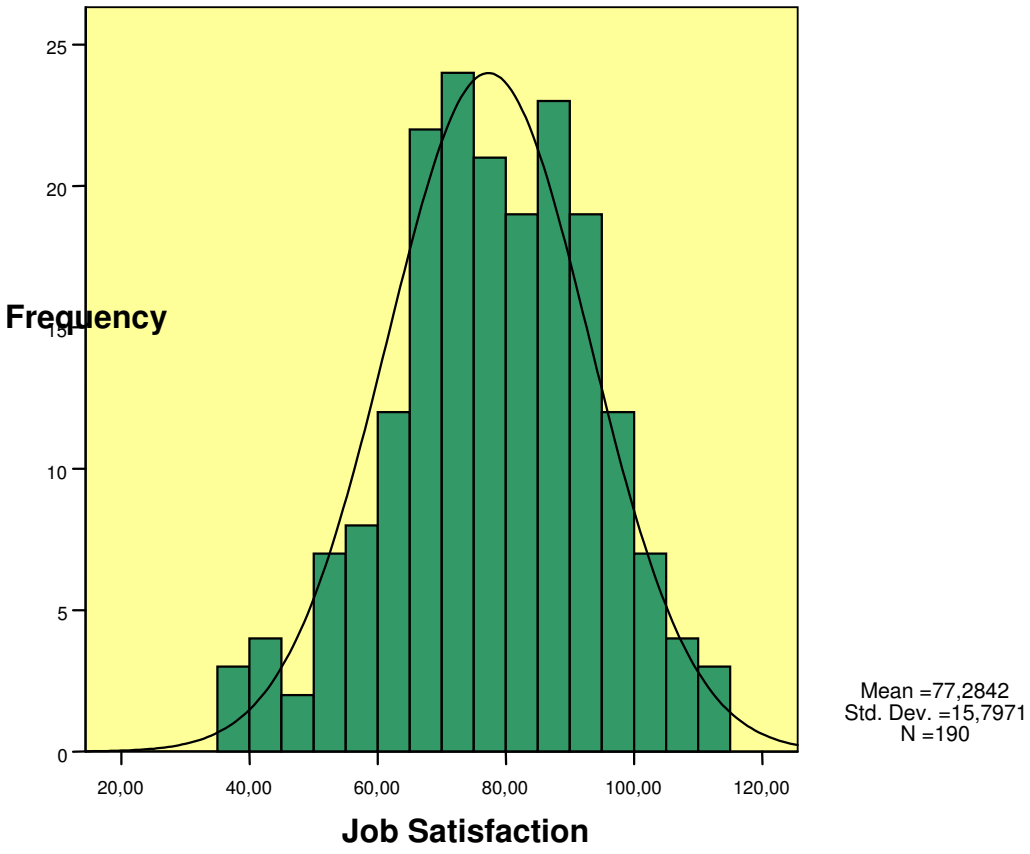
Τα άτομα που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο και το επέστρεφαν στον ερευνητή. Δόθηκαν 200 ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση και επιστράφηκαν έτοιμα και πλήρη τα 198. Ο μέσος χρόνος που χρειάστηκε για να συμπληρωθεί καθένα ερωτηματολόγιο ήταν περίπου 20 λεπτά. Τα άτομα έδειξαν αρκετό ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα και σε πολλές περιπτώσεις εξέφρασαν την επιθυμία να κατατοπιστούν πιο διεξοδικά στους σκοπούς της καθώς και να λάβουν γνώση των αποτελεσμάτων αυτής.

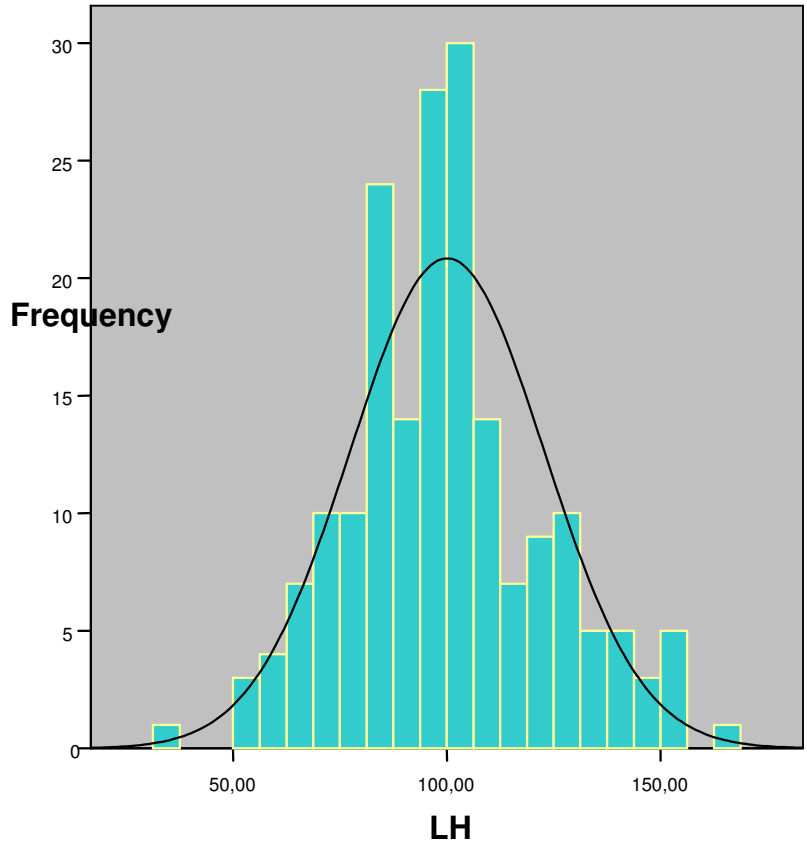
Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον. Αρχικά ελέγχθηκε η αξιοπιστία των δεδομένων που προέκυψαν από τα ψυχομετρικά εργαλεία. Ειδικότερα, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach a που καθορίζει την έκταση στην οποία όλα τα θέματα μετρούν ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό, δηλαδή την ομοιογένεια των θεμάτων,[144] φάνηκε να είναι ιδιαίτερα υψηλός και για τις τρεις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, το ESI ήταν

[144] Μέλλον Ρ. (1998). «*Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι*», Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ελεύθερο από σφάλματα δειγματοληψίας θεμάτων, καθώς φάνηκε ότι το τεστ μετρούσε ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό. Σε αυτήν την έρευνα ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach a ήταν 0.87. Αλλά και το OASQ εμφάνισε υψηλή αξιοπιστία. Λίγο πολύ όλα τα υποθετικά σενάρια μετρούσαν το ίδιο πράγμα. Η βαθμολογία δεν φάνηκε να εξαρτάται από κάθε ερώτηση, γεγονός που σημαίνει ότι κάθε ερώτηση διερευνούσε το ίδιο πράγμα. Στην παρούσα έρευνα ο συντελεστής Cronbach a 0,94. Τέλος, και το MBI εμφάνισε υψηλό βαθμό ομοιογένειας μεταξύ των θεμάτων, με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach a να κυμαίνεται στο 0.89 στη συγκεκριμένη έρευνα.

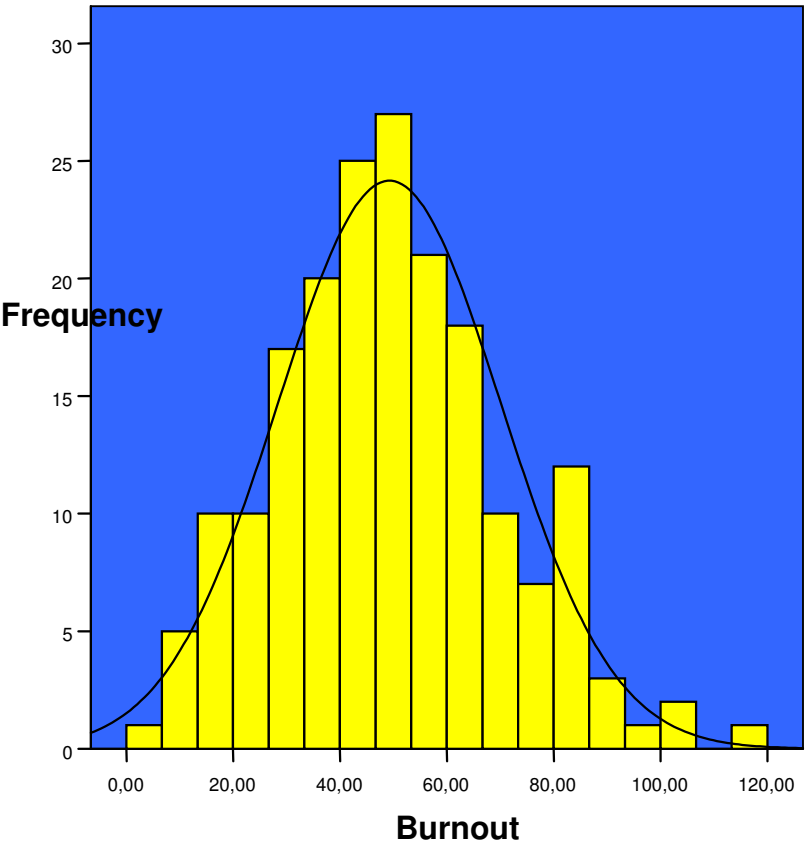




Std. Dev. =22,72925

Mean =100,0737

N=190



Mean =49,2421
Std. Dev. =20,9149
N =190

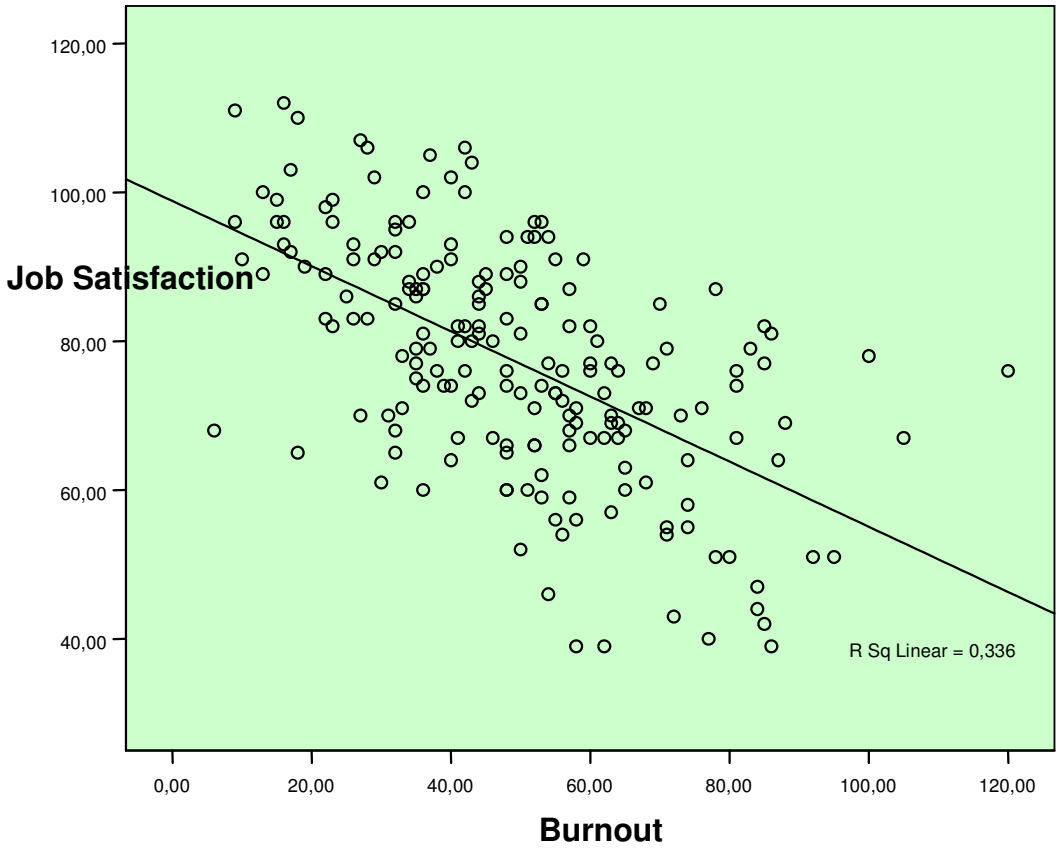
Πίνακας 1. Συσχέτιση Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

	Επαγγελματική Ικανοποίηση	
	r	Sig
Επαγγελματική Εξουθένωση	-,572(**)	0,01

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01.

Όπως φαίνεται και στον σχήμα 1, παρατηρείται μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο συντελεστής συσχέτισης βρέθηκε να είναι ίσος με r=-0.572 και η πιθανότητα αυτής της συσχέτισης είναι sig=0,01. Υπάρχει δηλαδή στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Θα μπορούσε λοιπόν κανείς να συμπεράνει ότι όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο λιγότερη ικανοποίηση θα αποκομίζει κανείς από την εργασία του [r=0.572, p<0.01].

Σχήμα 1



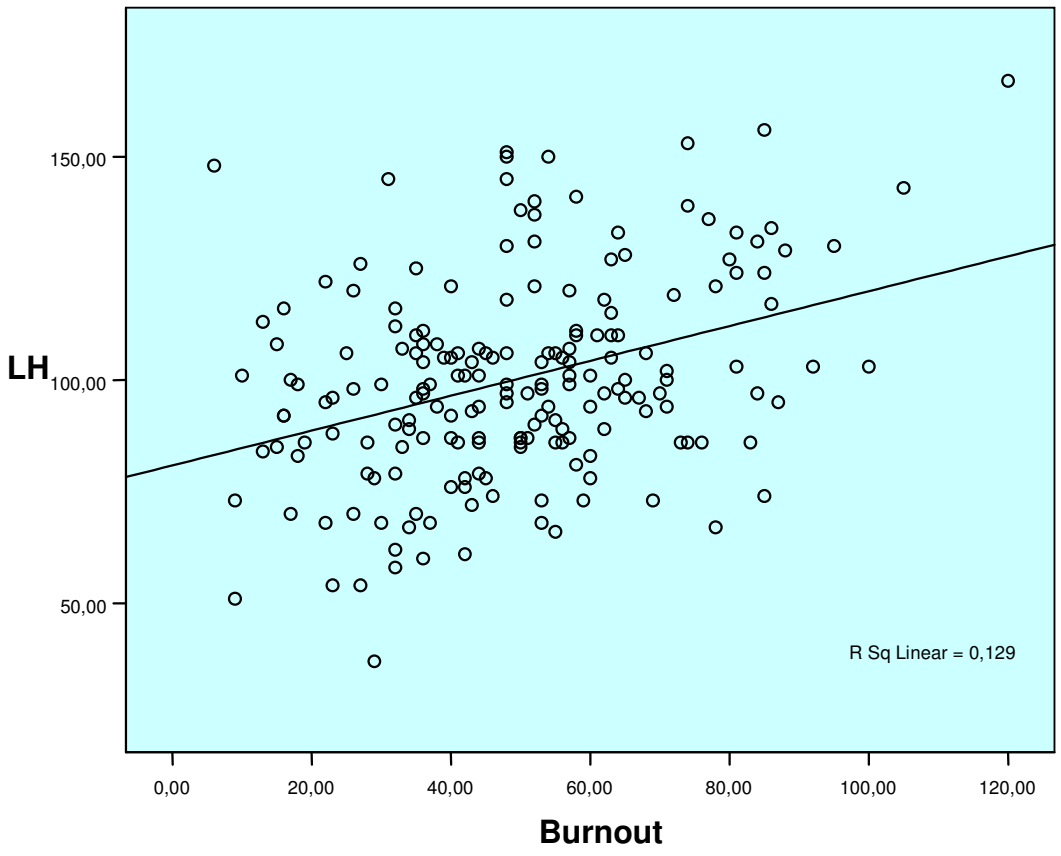
Πίνακας 2. Συσχέτιση Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Μαθημένης Αβοηθησίας.

	Επαγγελματική Εξουθένωση	
	R	Sig
Μαθημένη Αβοηθησία	,360(**)	0,01

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 2, παρατηρείται μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι r=0.360 και η πιθανότητα αυτή της συσχέτισης είναι sig=0.01. Με άλλα λόγια, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ συνδρόμου μαθημένης αβοηθησίας και επαγγελματικής εξουθένωσης. Θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι όσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά της μαθημένης αβοηθησίας τόσο πιο υψηλά αναμένεται να είναι και τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης [r=0.360, p<0.01].

Σχήμα 2



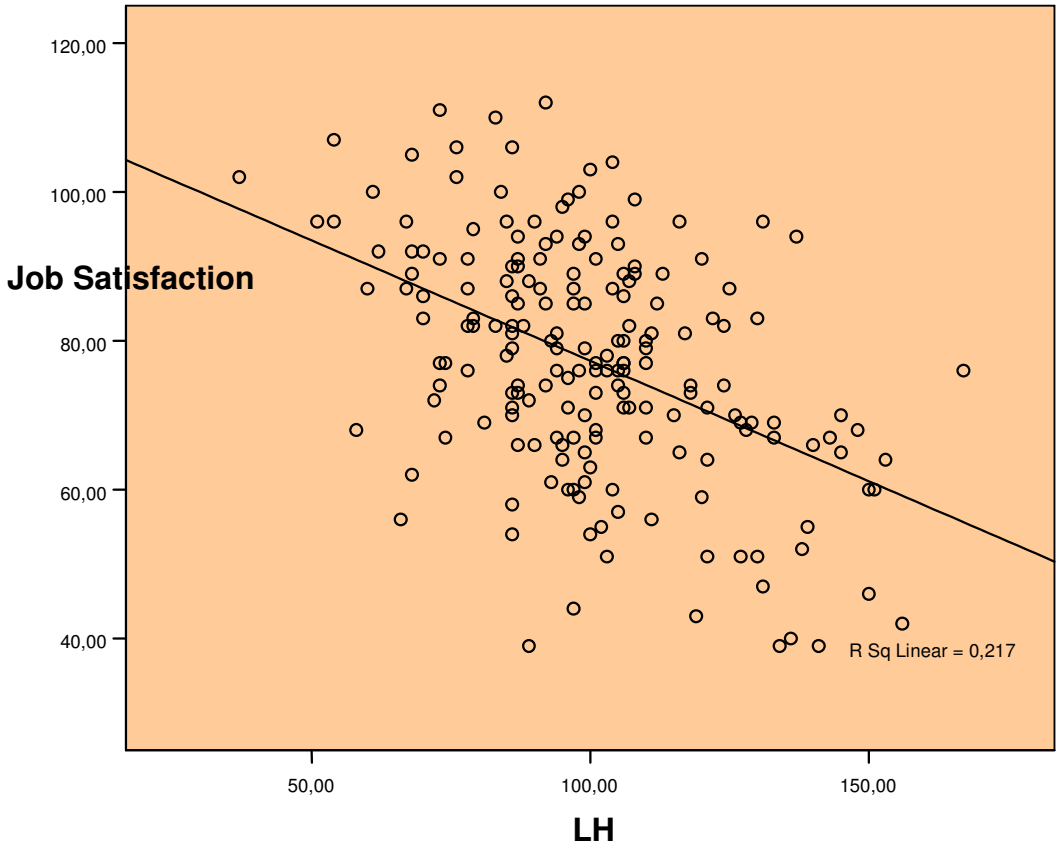
Πίνακας 3. Συσχέτιση Συνδρόμου Μαθημένης Αβοηθησίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

	Επαγγελματική Ικανοποίηση	
	r	Sig
Μαθημένη Αβοηθησία	-,468(**)	0,01

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 3, παρατηρείται μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι ίσος r=-0.468 και η πιθανότητα αυτής της συσχέτισης είναι sig=0,01. Συνεπώς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ συνδρόμου μαθημένης αβοηθησίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Σε μια πρώτη ανάγνωση θα μπορούσε κανείς να πει ότι όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας τόσο πιο χαμηλά αναμένεται να είναι ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης [r=-0.468, p<0.01].

Σχήμα 3



Πίνακας 4. Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίηση, Μαθημένης Αβοηθησίας, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Φύλου.

Φύλο	**Επ.Ικανοποίηση**	**Μαθημένη Αβοηθησία**	**Επαγγελματική Εξουθένωση**
Άνδρες	M=80,28	M=97.50	M=47,70
	S=16.39	S=23.75	S=22,95
Γυναίκες	M=75,74	M=101.47	M=50,62
	S=15.04	S=21.93	S=20,05
Σύνολο	M=77,48	M=99.94	M=49,50
	S=15.68	S=22.67	S=21,20

		Σύνολο Τετραγώνων	Df Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μεταξύ των Ομάδων	961,134	1	961,134	3,965	,048
	Εντός των Ομάδων	47508,320	196	242,389		
	Σύνολο	48469,455	197			
Μαθημένη Αβοηθησία	Μεταξύ Ομάδων	737,020	1	737,020	1,437	,232
	Εντός των Ομάδων	100503,369	196	512,772		
	Σύνολο	101240,389	197			
Επαγγελματική Εξουθένωση	Μεταξύ Ομάδων	400,805	1	400,805	,891	,346
	Εντός των Ομάδων	88162,695	196	449,810		
	Σύνολο	88563,500	197			

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Φαίνεται ότι οι μέσοι όροι της επαγγελματικής ικανοποίησης για τους άνδρες και τις γυναίκες κυμάνθηκαν σε παρόμοια επίπεδα, με τους άνδρες να σημειώνουν ελαφρώς πιο υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τις γυναίκες. Ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης για τους άνδρες ήταν στο M=80,28 με τυπική απόκλιση S=16,39, ενώ για τις γυναίκες ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης κυμάνθηκε στο M=75,74 με τυπική απόκλιση S=15,68. Για να δούμε αν η έστω και μικρή διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά σημαντική κάναμε ανάλυση διακύμανσης χρησιμοποιώντας απλή ANOVA. Ο λόγος F που προέκυψε από τη διαίρεση του μέσου τετραγώνου μεταξύ των ομάδων με το μέσο τετράγωνο στο εσωτερικό των ατόμων[145] είναι ίσος με 3,965 (961,134/242,389=3,965). Η

[145]Howitt D. & Cramer D. (2003). «Στατιστική με το SPSS 11 για Windows". Αθήνα: Κλειδάριθμος

πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,048. Με άλλα λόγια, είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή του 0,05 και επομένως είναι στατιστικά σημαντική [F=3.965, p<0.05]. Επομένως, υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στα δύο φύλο ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση, με τους άνδρες να εμφανίζουν σχετικά υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία τους.

Μαθημένη Αβοηθησία: Φάνηκε ότι ο μέσος όρος του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας είναι αρκετά υψηλός και για τους άνδρες και για τις γυναίκες. Ο μέσος όρος του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας για τους άνδρες κυμάνθηκε στο M=97.50 με τυπική απόκλιση S=23,75 και για τις γυναίκες ο μέσος όρος ήταν σχετικά πιο υψηλός και κυμάνθηκε στο M=101,47 με τυπική απόκλιση S=21,93. Για να δούμε αν η έστω και μικρή διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά σημαντική κάναμε ανάλυση διακύμανσης χρησιμοποιώντας απλή ANOVA. Ο λόγος F είναι ίσος με 1,437 (737,020/512,772=1,437). Η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0.232 Με άλλα λόγια, είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του 0,05 και επομένως δεν είναι στατιστικά σημαντική [F=1.437, p>0.05]. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι διαφορές στα επίπεδα της μαθημένης αβοηθησίας ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Επαγγελματική Εξουθένωση: Όσον αφορά το δείκτη της επαγγελματικής εξουθένωσης φάνηκε επίσης να είναι αρκετά υψηλός και για τα δύο φύλα. Ο μέσος όρος της επαγγελματικής εξουθένωσης για τους άνδρες ήταν M=47.70 με τυπική απόκλιση S=22.95 και για τις γυναίκες M=50.62 με τυπική απόκλιση S=20.05. Χρησιμοποιήθηκε η απλή ANOVA για να διαπιστωθεί αν η έστω και μικρή διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά σημαντική. Ο λόγος F που προέκυψε είναι ίσος με 0,831 (400,85/449,810=0,891). Η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0.346 Με άλλα λόγια, είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή του 0,05 και επομένως δεν είναι στατιστικά σημαντική [F=0,891, p>0.05]. Άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάμεσα στα δύο φύλα.

Πίνακας 5. Συσχέτιση Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Μαθημένης Αβοηθησίας, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Ηλικίας.

Όπως αναφέραμε και στην περιγραφή του δείγματος, ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν M=33,17 χρόνια με μικρότερη τιμή τα 18 χρόνια και μεγαλύτερη τα 60 χρόνια. Επειδή η ερώτηση που αφορούσε την ηλικία ήταν ανοιχτή και δεν μπορούσε να γίνει κατηγοριοποίηση των τιμών σε ομάδες ώστε να έχουμε μέσο όρο για κάθε ομάδα τιμών, προβήκαμε σε διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην

ηλικία και τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές (επαγγελματική ικανοποίηση, μαθημένη αβοηθησία και επαγγελματική εξουθένωση), χρησιμοποιώντας το συντελεστή συσχέτισης Pearson r.

		Επ. Ικανοποίηση	Μαθημένη Αβοηθησία	Επ. Εξουθένωση
Ηλικία	Pearson Correlation	-,006	,218(**)	-,154(*)
	Sig (2-tailed)	,932	,002	,030
	N	198	198	198

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,01.

* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0,05.

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r ανάμεσα στην ηλικία και την επαγγελματική ικανοποίηση είναι r=-0,006 και η πιθανότητα αυτής της συσχέτισης είναι sig=0,932, που είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Αυτό σημαίνει ότι δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ηλικίας [r=0.932, p>0.05].

Μαθημένη Αβοηθησία: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r ανάμεσα στο σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και την ηλικία είναι r=0,218 και η πιθανότητα αυτής της συσχέτισης είναι sig=0,002, που είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,01. Άρα συμπεραίνουμε ότι παρατηρείται μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ηλικίας [r=0.218, p<0.01]. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο αυξάνονται και τα επίπεδα της μαθημένης αβοηθησίας.

Επαγγελματική Εξουθένωση: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την ηλικία είναι r=-0.154 και η πιθανότητα αυτής της συσχέτισης είναι sig=0,03, που είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Άρα συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την ηλικία [r=-154, p<0.05]. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνονται τα επίπεδα ηλικίας μειώνονται τα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης. Με άλλα λόγια όσο μεγαλώνει ο εργαζόμενος ηλικιακά βιώνει σε μικρότερο βαθμό την επαγγελματική εξουθένωση.

Πίνακας 6. Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Μαθημένης Αβοηθησίας, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και οικογενειακής κατάστασης.

Οικογενειακή Κατάσταση	**Επ.Ικανοποίηση**	**Μαθημένη Αβοηθησία**	**Επ. Εξουθένωση**
Άγαμοι	M=77,78	M=97,62	M=51,13
	S=15,71	S=22,46	S=21,68
Έγγαμοι	M=76,58	M=103,52	M=46,59
	S=15,99	S=22,79	S=19,63
Σύνολο	M=77,28	M=100,07	M=49,24
	S=15,80	S=22,73	S=20,91

		Σύνολο Τετραγώνων	Df Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μεταξύ Ομάδων	66,627	1	66,627	,266	,607
	Εντός των Ομάδων	47098,026	188	250,521		
	Σύνολο	47164,653	189			
Μαθημένη Αβοηθησία	Μεταξύ Ομάδων	1605,139	1	1605,139	3,142	,078
	Εντός των Ομάδων	96035,830	188	510,829		
	Σύνολο	97640,968	189			
Επαγγελματική Εξουθένωση	Μεταξύ Ομάδων	947,591	1	947,591	2,180	,142
	Εντός των Ομάδων	81727,272	188	434,720		
	Σύνολο	82674,863	189			

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Φαίνεται ότι τα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα τόσο στους άγαμους όσο και στους έγγαμους. Ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης για τους άγαμους είναι M=77,78 με τυπική απόκλιση S=15.71 και για τους έγγαμους ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης βρίσκεται στο M=76,58 με τυπική απόκλιση S=15.99. Παρατηρείται μια πολύ μικρή διαφοροποίηση στους μέσους όρους των δύο ομάδων με τους άγαμους να υπερέχουν σχετικά. Για να δούμε όμως αν αυτή η διαφορά υπέρ των άγαμων είναι στατιστικά σημαντική πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης Anova. Ο λόγος F που προέκυψε είναι 0,266 (66,627/250,521=0,266). Η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,607. Είναι δηλαδή μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι η μικρή διαφορά μεταξύ έγγαμων και άγαμων συμμετεχόντων δεν είναι στατιστικά σημαντική και άρα οι διαφορές στα ποσοστά των ομάδων είναι μάλλον τυχαίες [F=0.266, p>0.05].

Μαθημένη Αβοηθησία: Φαίνεται ότι και οι δύο πληθυσμιακές ομάδες, των άγαμων και των έγγαμων, εμφανίζουν ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας τα οποία βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους. Για τους άγαμους μέσος όρος μαθημένης αβοηθησίας είναι M=97,62 και τυπική απόκλιση S=22,46, ενώ για τους έγγαμους ο μέσος όρος είναι SM=103,52 και τυπική απόκλιση S=22,79. Η απλή Anova που έγινε για να ελεγχθεί αν είναι στατιστικά σημαντική η διαφορά που βρέθηκε ανάμεσα στους μέσους όρους των δύο ομάδων δεν έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά. Ο λόγος F ήταν ίσος με 3,142 (1605.139/510.829=3.142) και η πιθανότητα sig=0.078. Είναι δηλαδή μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι η διαφορά στους μέσους όρους των δύο ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική, και οφείλεται μάλλον στο σφάλμα της τυχαίας δειγματοληψίας [F=3.142, p>0.05].

Επαγγελματική Εξουθένωση: Φαίνεται ότι και η επαγγελματική εξουθένωση κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα ανάμεσα στις δύο ομάδες. Οι άγαμοι εμφανίζονται να έχουν μέσο όρο επαγγελματικής εξουθένωσης M=51,13 και τυπική απόκλιση S=21,68 και οι έγγαμοι μέσο όρο M=46,59 και τυπική απόκλιση S=19,63. Η ανάλυση διακύμανσης όμως έδειξε ότι αυτές οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς ο λόγος F ισούται με 2,180 (947,591/434,720=2,180) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0.142. Είναι δηλαδή μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Επομένως, διαπιστώνουμε ότι η διαφοροποίηση στους μέσους όρους των δύο ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική και άρα η επαγγελματική εξουθένωση δεν επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση του ατόμου [F=2.108, p>0.05].

Πίνακας 7. Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Μαθημένης Αβοηθησίας, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και μορφωτικού επιπέδου.

Στην ερώτηση που αφορούσε το μορφωτικό επίπεδο οι επιλογές ήταν επτά (1. δεν τελείωσα το δημοτικό, 2. δημοτικό, 3. γυμνάσιο, 4. λύκειο, 5. τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ), 6. μεταπτυχιακό, 7. σήμερα σπουδάζω), και κάθε μία από τις επτά τιμές δεν είχε αντιπροσωπευτικό δείγμα, ώστε να επιτρέπεται και να έχει αξία η σύγκριση ανάμεσά τους. Για το λόγο αυτό προβήκαμε στη δημιουργία δύο νέων τιμών προκειμένου να είναι εφικτή η σύγκριση τιμών. Το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο που περιλαμβάνει τις τιμές «δεν τελείωσα το δημοτικό», «δημοτικό», «γυμνάσιο», «λύκειο» και «σήμερα σπουδάζω» και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο που περιλαμβάνει τις τιμές «τριτοβάθμια εκπαίδευση» και «μεταπτυχιακό».

Μορφωτικό Επίπεδο	**Επαγγελματική Ικανοποίηση**	**Μαθημένη Αβοηθησία**	**Επαγγελματική Εξουθένωση**
Χαμηλό	M=75,44	M=104,05	M=49,42
	S=16,94	S=25,26	S=21,32
Υψηλό	M=80,07	M=99,51	M=51,60
	S=14,96	S=22,09	S=23,11
Σύνολο	M=77,72	M=101,82	M=50,49
	S=16,11	S=23,78	S=22,17

		Σύνολο Τετραγώνων	Df Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μεταξύ Ομάδων	759,868	1	759,868	2,970	0,087
	Εντός των Ομάδων	35824,421	140	255,889		
	Σύνολο	36584,289	141			
Μαθημένη Αβοηθησία	Μεταξύ Ομάδων	731,976	1	731,976	1,297	0,257
	Εντός των Ομάδων	78995,976	140	564,252		
	Σύνολο	79727,239	141			
Επαγγελματική Εξουθένωση	Μεταξύ Ομάδων	169,193	1	169,193	,343	0,559
	Εντός των Ομάδων	69118,300	140	463,702		
	Σύνολο	69287,493	141			

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο είναι M=75,44 με τυπική απόκλιση S=16,94 και για τους συμμετέχοντες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο ο μέσος όρος επαγγελματικής ικανοποίησης είναι M=80,07 με τυπική απόκλιση S=14,96. Η ανάλυση διακύμανσης Anova έδειξε ότι η διαφορά στους μέσους όρους των δύο ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς ο λόγος που προέκυψε είναι ίσος με 2,970 (759,868/255,889-2,970) και η πιθανότητά του είναι sig=0,087. Δηλαδή είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Αυτό σημαίνει ότι η διαφορά στα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δεν είναι στατιστικά σημαντική, κι άρα η μόρφωση δεν φαίνεται να διευκολύνει την επαγγελματική ικανοποίηση [F=2.970, p>0.05].

Μαθημένη Αβοηθησία: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει μια μικρή υπεροχή ως προς το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας μεταξύ των ατόμων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και των ατόμων με υψηλό. Τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο εμφάνισαν μέσο όρο μαθημένης αβοηθησίας M=104,05 με

τυπική απόκλιση S=25,26, και τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο εμφάνισαν μέσο όρο μαθημένης αβοηθησίας M=99,51 με τυπική απόκλιση S=22,09. Από την ανάλυση διακύμανσης φάνηκε ότι ο λόγος F που προέκυψε από τη διαίρεση του μέσου τετραγώνου μεταξύ των ομάδων και του μέσου τετραγώνου στο εσωτερικό των ομάδων είναι ίσος με 1,297 (731,976/564,252=1,297) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0.257. Δηλαδή είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Άρα συμπεραίνουμε ότι η διαφοροποίηση στα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας ανάμεσα στις δύο ομάδες δεν είναι στατιστικά σημαντική [F=1.297, p>0.05].

Επαγγελματική Εξουθένωση: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο μέσος όρος επαγγελματικής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο είναι M=49,42 και τυπική απόκλιση S=21,32, ενώ για τους εργαζόμενους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο ο μέσος όρος επαγγελματικής εξουθένωσης είναι M=51,60 και τυπική απόκλιση S=23,11. Η anova έδειξε ότι ο λόγος F είναι ίσος με 0,343 (169,193/463,702=0,343) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,559. Δηλαδή είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και άρα δεν φαίνεται να επηρεάζεται η επαγγελματική εξουθένωση από το επίπεδο μόρφωσης των ατόμων [F=1.297, p>0.05].

Πίνακας 8. Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Μαθημένης Αβοηθησίας, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και Τομέα Απασχόλησης.

Τομέας Απασχόλησης	**Επ. Ικανοποίηση**	**Μαθημένη Αβοηθησία**	**Επαγγελματική Εξουθένωση**
Ιδιωτικός Τομέας	M=76,12	M=97,47	M=53,96
	S=17,73	S=21,99	S=21,62
Δημόσιος Τομέας	M=79,11	M=99,51	M=43,93
	S=11,33	S=18,97	S=18,42
Σύνολο	M=77,61	M=98,49	M=48,95
	S=14,89	S=20,47	S=20,62

		Σύνολο Τετραγώνων	Df Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μεταξύ Ομάδων	253,509	1	253,509	1,145	0,287
	Εντός των Ομάδων	24803,509	112	221,460		
	Σύνολο	25057,018	113			
Μαθημένη Αβοηθησία	Μεταξύ Ομάδων	118,035	1	118,035	0,280	0,598
	Εντός των Ομάδων	47246,456	112	421,843		
	Σύνολο	47364,491	113			
Επαγγελματική Εξουθένωση	Μεταξύ Ομάδων	2870,035	1	2870,035	7,116	,009
	Εντός των Ομάδων	45173,649	112	403,336		
	Σύνολο	48043,684	113			

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Φαίνεται ότι τα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα κινούνται σε παρόμοια επίπεδα. Για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα ο μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι M=76,12 με τυπική απόκλιση S=17,73 ενώ για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα η επαγγελματική ικανοποίηση κυμαίνεται σε λίγο υψηλότερα επίπεδα, και πιο συγκεκριμένα ο μέσος όρος είναι M=79,11 με τυπική απόκλιση S=11,33. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης Anova, για να ελεγχθεί αν αυτή η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική. Ο λόγος της διακύμανσης F είναι ίσος με 1,145 (253,509/22,460=1,145) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,287. Αυτό σημαίνει ότι είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Συνεπώς η διαφορά στα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα δεν είναι στατιστικά σημαντική, κι επομένως συμπεραίνουμε ότι ο τομέας απασχόλησης δεν επηρεάζει και δεν διευκολύνει την επαγγελματική ικανοποίηση [F=1.145, p>0.05].

Μαθημένη Αβοηθησία: Και τα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας κινήθηκαν σε παρόμοια επίπεδα για τους εργαζόμενους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Ο μέσος όρος μαθημένης αβοηθησίας για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα είναι M=97,47 και τυπική απόκλιση S=21,99, ενώ για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα ο μέσος όρος μαθημένης αβοηθησίας είναι M=99,51 με τυπική απόκλιση S=18,97. Η Anova έδειξε ότι η διαφορά αυτή στους μέσους όρους των δύο ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική καθώς ο λόγος F είναι ίσος με 0,280 (118,035/421,843=0,280) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,598 που είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05, πράγμα που σημαίνει ότι η διαφοροποίηση στα ποσοστά των δύο ομάδων στο σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας δεν είναι στατιστικά σημαντική [F =0.280, p>0.05].

Επαγγελματική Εξουθένωση: Φαίνεται ότι υπάρχει μια διαφοροποίηση στα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης των ατόμων που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με αυτά των ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα. Ο μέσος όρος επαγγελματικής εξουθένωσης των ατόμων που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα είναι M=53,96 και τυπική απόκλιση S=21,62, ενώ για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα ο μέσος όρος επαγγελματικής εξουθένωσης είναι M=43,93 με τυπική απόκλιση S=18,42. Η ανάλυση διακύμανσης Anova που έγινε για να ελεγχθεί η στατιστική σημαντικότητα των μέσων όρων των δύο ομάδων έδωσε λόγο F ίσο με 7,116 (2870,035/403,336=7,16) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,009. Είναι δηλαδή μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Άρα μπορούμε να πούμε ότι η διαφορά στα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης ανάμεσα στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα είναι στατιστικά σημαντική και αυτό συνεπάγεται ότι ο τομέας απασχόλησης επηρεάζει σημαντικά την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα να εμφανίζουν σταθερά υψηλότερα ποσοστά εξουθένωσης συγκριτικά με τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα [$F=7.116$, $p<0.05$].

Πίνακας 9. Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης, μαθημένης αβοηθησίας, επαγγελματικής εξουθένωσης και εισοδήματος.

Εισόδημα	**Επαγγελματική Ικανοποίηση**	**Μαθημένη Αβοηθησία**	**Επαγγελματική Εξουθένωση**
Χαμηλό (0-1200€)	M=76,39	M=99,67	M=52,40
	S=16,40	S=23,11	S=22,33
Μεσαίο (1201-2100€)	M=74,64	M=102,43	M=51,18
	S=15,36	S=24,45	S=19,21
Υψηλό (2100€ και πάνω)	M=81,61	M=97,84	M=44,33
	S=14,74	S=20,32	S=21,06
Σύνολο	M=77,48	M=99,94	M=49,50
	S=15,69	S=22,67	S=21,20

		Σύνολο Τετραγώνων	Df Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μεταξύ Ομάδων	1640,893	2	820,446	3,416	,035
	Εντός των Ομάδων	46828,562	195	240,146		
	Σύνολο	48469,455	197			
Μαθημένη Αβοηθησία	Μεταξύ Ομάδων	656,417	2	328,209	,636	,530
	Εντός των Ομάδων	100583,97	195	515,815		
	Σύνολο	101240,39	197			
Επαγγελματική Εξουθένωση	Μεταξύ Ομάδων	2454,597	2	1227,298	2,779	,065
	Εντός των Ομάδων	86108,903	195	441,584		
	Σύνολο	88563,500	197			

Επαγγελματική Ικανοποίηση**:** Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλό οικογενειακό εισόδημα και οι εργαζόμενοι με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα εμφανίζουν παρόμοια ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλό οικογενειακό εισόδημα παρουσιάζουν σχετικά υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος επαγγελματικής ικανοποίησης για τους χαμηλόμισθους είναι M=76,39 και τυπική απόκλιση S=16,40, ο μέσος όρος επαγγελματικής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα είναι M=74,64 και τυπική απόκλιση S=15,36, ενώ για τους υψηλόμισθους ο μέσος όρος ήταν M=81,61 και τυπική απόκλιση M=14,47. Η anova έδωσε λόγο F που είναι ίσος με 3,416 (820.446/240.146=3.416) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,035. Η πιθανότητα αυτή είναι μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Αυτό σημαίνει ότι η διαφοροποίηση στους μέσους όρους των τριών ομάδων είναι στατιστικά σημαντική [F=3,416, p<0,05][146]. Η ανάλυση Student-Newman-Post Hoc έδειξε ότι οι χαμηλόμισθοι δεν διέφεραν από τους εργαζόμενους με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα και οι εργαζόμενοι με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα δεν διέφεραν από τους υψηλόμισθους. Η διαφοροποίηση ήταν στατιστικά σημαντική ανάμεσα στους εργαζόμενους με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα και τους υψηλόβαθμους.

[146] **Student-Newman-Keuls**

Εισόδημα 3 ομάδων	**N**	**Subset for alpha=0,05**	
		1	2
1200-2100	61	74,64	
0-1200	75	76,39	76,39
2100 και πάνω	62		81,61
Sig		0,520	0,055

Μαθημένη Αβοηθησία: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα εμφανίζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας με μέσο όρο M=102,43 και τυπική απόκλιση S=24,45. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλό οικογενειακό εισόδημα εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά με μέσο όρο M=99,67 και τυπική απόκλιση S=23,11, ενώ οι υψηλόμισθοι εργαζόμενοι εμφανίζουν τα χαμηλότερα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας με μέσο όρο M=97,84 και τυπική απόκλιση S=20,32. Η anova που διενεργήθηκε για να διαπιστωθεί αν είναι στατιστικά σημαντικές οι διαφορές ανάμεσα στα ποσοστά των τριών ομάδων έδωσε λόγο F ίσο με 0,636 (328.209/515.815=0.636) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0.530, που είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές ανάμεσα στα ποσοστά των χαμηλόμισθων, των υψηλόμισθων και των εργαζομένων με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα [F=0,636, p>0,05][147].

Επαγγελματική Εξουθένωση**:** Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζουν οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι με μέσο όρο M=53,40 και τυπική απόκλιση S=22,33. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα με μέσο όρο M=51,18 και τυπική απόκλιση S=19.21. Οι υψηλόμισθοι εργαζόμενοι εμφανίζουν τα χαμηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης με μέσο όρο M=44,34 και τυπική απόκλιση S=21,06. Η anova έδωσε λόγο F ίσο με 2,779 και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,530, που είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Αυτό σημαίνει ότι οι διαφορές ανάμεσα στους μέσους όρους των τριών ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντικές και επομένως δεν διαπιστώνεται κάποια στατιστικά σημαντική επιρροή του μηνιαίου οικογενειακού εισοδήματος στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης [F=2.779, p>0,05][148]

[147] **Student-Newman-Keuls**

Εισόδημα 3 ομάδων	**N**	**Subset for alpha=0,05**
		1
2100 και πάνω	62	97,84
0-1200	75	99,67
1201-2100	61	102,43
Sig		0,481

[148] **Student-Newman-Keuls**

Εισόδημα 3 ομάδων	**N**	**Subset for alpha=0,05**
		1
2100 και πάνω	62	44,34
1201-2100	61	51,18
0-1200	75	52,40
Sig		0,075

Πίνακας 10. Σχέση Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Μαθημένης Αβοηθησίας, Επαγγελματικής Εξουθένωσης και θέσης εργασίας.

Καθώς η πλειοψηφία του δείγματος ήταν υπάλληλοι (147), και από τους υπόλοιπους οι 37 ήταν προϊστάμενοι / τμηματάρχες, 5 διευθυντές και 9 ελεύθεροι επαγγελματίες (σύνολο 51 εργαζόμενοι), και δεν μπορούσε να υπάρξει κάποιας μορφής σύγκριση, κατατάξαμε τις τρεις κατηγορίες (τμηματάρχης, διευθυντής, ελεύθερος επαγγελματίας) σε μία κατηγορία, την οποία ονομάσαμε «προϊστάμενος / διευθυντής» και πραγματοποιήσαμε τη σύγκριση με ένα ισόποσο δείγμα από τα άτομα με τωρινή θέση υπαλλήλου, που προέκυψε από τυχαία επιλογή.

Βαθμίδα	**Επαγγελματική Ικανοποίηση**	**Μαθημένη Αβοηθησία**	**Επαγγελματική Εξουθένωση**
Υπάλληλος	M=75,25	M=104,92	M=54,78
	S=14,60	S=20,13	S=20,75
Προϊστάμενος / Διευθυντής	M=83,53	M=96,20	M=41,73
	S=13,56	S=22,60	S=21,03
Σύνολο	M=79,39	M=99,56	M=48,25
	S=14,62	S=21,97	S=21,80

		Σύνολο Τετραγώνων	Df Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	F	Sig.
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μεταξύ Ομάδων	1745,922	1	1745,922	8,795	,004
	Εντός των Ομάδων	19850,392	100	198,504		
	Σύνολο	21596,314	101			
Μαθημένη Αβοηθησία	Μεταξύ Ομάδων	2933,422	1	2933,422	6,404	,013
	Εντός των Ομάδων	45807,725	100	458,077		
	Σύνολο	48741,147	101			
Επαγγελματική Εξουθένωση	Μεταξύ Ομάδων	4348,588	1	4348,588	9,965	,002
	Εντός των Ομάδων	43636,784	100	436,368		
	Σύνολο	47985,373	101			

		Τωρινή Θέση				Σύνολο
		Υπάλληλος	Τμηματάρχης/ Προϊστάμενος	Διευθυντής	Ελεύθερος Επαγγελματίας	
Φύλο	άνδρας	46	20	5	5	76
	γυναίκα	101	17	0	4	122
Σύνολο		147	37	5	9	198

		Τωρινή Θέση				Σύνολο
		Υπάλληλος	Τμηματάρχης/Προϊστάμενος	Διευθυντής	Ελεύθερος Επαγγελματίας	
Μορφωτικό Επίπεδο	Χαμηλό	58	12	0	2	72
	Υψηλό	46	14	4	6	70
Σύνολο		104	26	4	8	142

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Τα αποτελέσματα δείχνουν μια διαφοροποίηση στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στην ομάδα των υπαλλήλων και αυτή των διευθυντών, με τους τελευταίους να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά. Ο μέσος όρος επαγγελματικής ικανοποίησης για τους υπαλλήλους είναι M=75,25 και τυπική απόκλιση S=14,60, ενώ για τους διευθυντές – προϊσταμένους ο μέσος όρος είναι M=83,53 και η τυπική απόκλιση S=13,56. Η anova έδωσε λόγο μέσων τετραγώνων F ίσο με 8,795 (1745,922/198,504=8,795) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,004. Είναι δηλαδή μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,01. Αυτό σημαίνει ότι η διαφοροποίηση στα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές είναι στατιστικά σημαντική, κι επομένως φαίνεται ότι η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην οργάνωση επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση που βιώνει. Έτσι, οι διευθυντές – προϊστάμενοι τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τους απλούς υπαλλήλους [F=8.795, p<0.01].

Στη συνέχεια, αυτό που επιχειρήθηκε ήταν να γίνει μια διασταύρωση της μεταβλητής του φύλου και της τωρινής θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος, όπου και διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των απλών υπαλλήλων είναι γυναίκες, ενώ οι άνδρες υπερέχουν σε ποσοστά έναντι των γυναικών στις ανώτερες και διευθυντικές θέσεις. Ακόμη, αν και από τα δεδομένα δεν παρατηρήθηκε κάποια στατιστικά σημαντική μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και μορφωτικού επιπέδου, πραγματοποιήθηκε μέτρηση διασταύρωσης μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της τωρινής θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος και διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, και πιο συγκεκριμένα 58 από τους 72 αυτής της κατηγορίας εργάζονταν ως απλοί υπάλληλοι, ενώ από τους 70 συνολικά συμμετέχοντες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο οι 46 ήταν απλοί υπάλληλοι και μόνο οι 18 κατείχαν θέσεις Προϊσταμένου ή Διευθυντή.

Μαθημένη Αβοηθησία: Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει επίσης μια διαφοροποίηση ως προς τα επίπεδα της μαθημένης αβοηθησίας ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές με τους υπαλλήλους να σημειώνουν υψηλότερα ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι έχουν μέσο όρο μαθημένης αβοηθησίας

M=104,92 και τυπική απόκλιση S=20,13, ενώ οι διευθυντές μέσο όρο M=94,20 και τυπική απόκλιση S=22,60. Η anova έδωσε λόγο F ίσο με 6,404 92933.422/458.077=6.404) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,013. Είναι δηλαδή μικρότερη από την κρίσιμη τιμή 0,05. Άρα, η διαφοροποίηση στα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές είναι στατιστικά σημαντική και συνεπώς οι υπάλληλοι θα εμφανίζουν σταθερά υψηλότερα ποσοστά συνδρόμου μαθημένης αβοηθησίας σε σχέση με τους διευθυντές – προϊσταμένους [F=6.404, p<0.05].

Επαγγελματική Εξουθένωση: Διαπιστώθηκε επίσης μια διαφοροποίηση ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές, με του υπαλλήλους να βιώνουν εντονότερη επαγγελματική εξουθένωση σε σύγκριση με τους διευθυντές. Ο μέσος όρος εξουθένωσης των υπαλλήλων είναι M=54,78 και τυπική απόκλιση S=20,75, ενώ ο μέσος όρος εξουθένωσης των διευθυντών είναι M=41,73 και τυπική απόκλιση S=21,03. Η anova που πραγματοποιήθηκε για να ελεγχθεί η στατιστική σημαντικότητα του αποτελέσματος έδωσε λόγο F ίσο με 9,965 (4348.588/436.368=9.965) και η πιθανότητα αυτού του λόγου είναι sig=0,002, και είναι πιο μικρή από την κρίσιμη τιμή 0,01. Άρα η διαφοροποίηση στα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους διευθυντές είναι στατιστικά σημαντική. με τους υπαλλήλους να σημειώνουν υψηλότερα ποσοστά. Συνεπώς οι υπάλληλοι σταθερά θα εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τους διευθυντές – προϊσταμένους [F=9.965, p<0.01].

Συζήτηση - Συμπεράσματα

Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα επαληθεύτηκαν ορισμένες από τις αρχικές ερευνητικές υποθέσεις, ενώ κάποιες άλλες δεν επιβεβαιώθηκαν. Αναλυτικότερα, επαληθεύτηκε η πρώτη βασική υπόθεση της έρευνας, ότι δηλαδή υπάρχει ισχυρή και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις τρεις παρατηρήσιμες συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση [r=-0.572, p<0.01], με τα ποσοστά της επαγγελματικής εξουθένωσης να αυξάνονται όσο μειώνονται τα ποσοστά της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι πρόκειται για δύο αντιθετικά φαινόμενα που ενδέχεται να βιώσουν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον, κι ότι η παρουσία του ενός φαινομένου μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισης του άλλου, πράγμα που σημαίνει ότι τα επίπεδα της επαγγελματικής

ικανοποίησης μπορούν αποτελέσουν δείκτη για την πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Έπειτα, επαληθεύτηκε και η υπόθεση ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης [r=0.360, p<0.01]. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο υψηλά είναι τα ποσοστά του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας που εμφανίζει το άτομο τόσο πιο υψηλά αναμένονται να είναι και τα ποσοστά του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Και οι δύο αυτές καταστάσεις μπορούν να ερμηνευθούν με βάση την έννοια της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα δεν διαθέτουν τις κατάλληλες συμπεριφορές για να τερματίσουν τους αρνητικούς ενισχυτές, δηλαδή τα αρνητικά ή δυσάρεστα γεγονότα που συμβαίνουν στον εργασιακό τους χώρο, και εξακολουθούν να νιώθουν αδύναμοι και ανίκανοι να τα αλλάξουν. Δεν καταφέρνουν να τα αλλάξουν, γιατί δεν τα πιστεύουν, και δεν τα πιστεύουν γιατί δεν μπορούν να τα καταφέρουν. Όσο λοιπόν πιο άσχημα δεν τερματίζουν αυτοί οι αρνητικοί ενισχυτές, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αποστασιοποιούνται από τη δουλειά τους και την απεχθάνονται, βιώνουν με άλλα λόγια επαγγελματική εξουθένωση.

Ακόμη, επαληθεύτηκε και η υπόθεση ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας [r=-0.468, p<0.01]. Παρατηρήθηκε ότι όσο πιο υψηλά ήταν τα ποσοστά του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας τόσο πιο χαμηλά έτειναν να είναι τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό και πάλι μπορεί να ερμηνευθεί με βάση τη θεωρία του συμπεριφορισμού και την έννοια της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης. Όπου, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, τα άτομα είναι πραγματικά ανίκανα να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τα εργασιακά τους καθήκοντα, με την έννοια ότι συνεχώς παραπονιούνται ότι δεν θα τα καταφέρουν και ζητούν από τους άλλους να τους βοηθήσουν, γιατί μόνοι τους θεωρούν ότι θα αποτύχουν, ακόμα κι όταν δεν υπάρχουν πια αυτοί οι αρνητικοί ενισχυτές, και συνεπώς η επιτυχία είναι αρκετά πιο πιθανή. Έτσι, καθώς οδηγούνται στην προσωπική παραίτηση και χωρίς κίνητρα επίτευξης νιώθουν ακόμα πιο απογοητευμένοι τόσο από τον ίδιο τους τον εαυτό όσο και από το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας τους, με αποτέλεσμα τα ποσοστά της επαγγελματικής ικανοποίησης γι' αυτούς τους ανθρώπους να είναι ιδιαίτερα χαμηλά έως και μηδαμινά.

Ως προς την επιμέρους ανάλυση των μεταβλητών δημιουργούνται προβληματισμοί, που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, σχετικά με εκείνους τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνισή τους. Ειδικότερα, όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση διαπιστώθηκε ότι υπήρχε στατιστικά

σημαντική διαφοροποίηση στα ποσοστά της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στα δύο φύλα. Οι άνδρες παρουσίασαν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τις γυναίκες. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί αν λάβει κανείς υπόψη του ότι οι άνδρες στην Ελλάδα είναι σαφώς πιο ευνοημένοι, στις περισσότερες περιπτώσεις κατέχουν υψηλότερης βαθμίδας θέσεις εργασίας, με περισσότερες αρμοδιότητες και ασφαλώς πιο ικανοποιητικές απολαβές, που αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επαγγελματική ικανοποίηση. Καμία συσχέτιση δεν διαπιστώθηκε ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ηλικία. Επίσης, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάμεσα στους άγαμους και τους έγγαμους αλλά ούτε και ανάμεσα στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα. Το ίδιο συνέβη και στην περίπτωση του μορφωτικού επιπέδου, που διαπιστώθηκε ότι δεν αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση δεν βοηθάει το άτομο και δεν αποτελεί θετική ενίσχυση, έτσι ώστε να βιώσει την ικανοποίηση από την εργασία του. Τα αποτελέσματα, ωστόσο, έδειξαν ότι η θέση που κατέχει το άτομο αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επαληθεύεται συνεπώς η αρχική ερευνητική υπόθεση, ότι δηλαδή οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές θα εμφανίζουν σταθερά και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους απλούς υπαλλήλους. Ακόμη τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό (όπως είχε προβλεφθεί) την επαγγελματική ικανοποίηση. Η Student-Newman- Post Hoc ανάλυση, που πραγματοποιήθηκε, έδειξε ότι υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στους εργαζόμενους με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα και τους υψηλόμισθους, ενώ δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανά ζεύγη ανάμεσα στους χαμηλόμισθους και αυτούς με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα και ανάμεσα σε αυτούς με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα και τους υψηλόμισθους. Αυτό σημαίνει ότι οι υψηλόμισθοι θα εμφανίζουν σταθερά υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες εισοδημάτων.

Αναφορικά με το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας, δεν παρατηρήθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στα δύο φύλα. Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στο σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και την ηλικία. Όσο πιο μεγάλο είναι το άτομο σε ηλικία τόσο πιο υψηλά επίπεδα του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας εμφανίζει. Ακόμη, φάνηκε ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν προστατεύει το άτομο από το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας, καθώς δεν φάνηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας ανάμεσα στους άγαμους και τους έγγαμους.

Δεν φάνηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στο σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και τον τομέα απασχόλησης, κι έτσι δεν επαληθεύτηκε η αρχική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας. Επιπλέον, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική επιρροή του μορφωτικού επιπέδου στην εμφάνιση της μαθημένης αβοηθησίας, καθώς οι διαφορές στις δύο ομάδες μορφωτικών επιπέδων δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση δεν προστατεύει το άτομο από τη βίωση της μαθημένης αβοηθησίας. Επαληθεύτηκε η υπόθεση ότι η θέση που κατέχει το άτομο μέσα στην οργάνωση επηρεάζει την εμφάνιση της μαθημένης αβοηθησίας. Διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στην βαθμίδα του υπαλλήλου σημείωσαν υψηλότερα ποσοστά μαθημένης αβοηθησίας συγκριτικά με τους προϊστάμενους, τους διευθυντές και τους ελεύθερους επαγγελματίες, και οι διαφορές αυτές ήταν στατιστικά σημαντικές. Τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι η θέση δεν σχετίζεται με την εκπαίδευση και φαινόμενο που παρουσιάζεται κυρίως στο Δημόσιο Τομέα, για το λόγο ότι η θέση που κατέχει κάποιο άτομο μέσα στην οργάνωση εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από την προϋπηρεσία. Η εκπαίδευση στερεί χρόνια προϋπηρεσίας από το άτομο, κι έτσι το περιορίζει σε θέσεις χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων. Ακόμη, δεν επαληθεύτηκε η υπόθεση ότι το οικογενειακό εισόδημα επιδρά στατιστικά σημαντικά στην εμφάνιση της μαθημένης αβοηθησίας, καθώς δεν φάνηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις τρεις ομάδες εισοδημάτων.

Τέλος, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση δεν παρατηρήθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με το φύλο, αν και προγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες εμφάνιζαν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης με κορύφωση τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης, καθώς οι γυναίκες συνήθως έμπαιναν σε πιο παραδοσιακά επαγγέλματα που επικρατούσαν οι άνδρες και δεν κατάφερναν να ξεπεράσουν τον παραδοσιακό σχηματισμό των ρόλων των δύο φύλων με αποτέλεσμα να βιώνουν περισσότερη συναισθηματική εξάντληση[149]. Η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων που παρατηρείται στην παρούσα έρευνα μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι πλέον η γυναίκα έχει εισέλθει στο χώρο εργασίας και μάλιστα δυναμικά. Όλο και περισσότερες γυναίκες απασχολούνται σε οργανώσεις και εργασιακές θέσεις και έχουν καθιερώσει την παρουσία τους. Είναι πλέον κοινός τόπος οι εργαζόμενες γυναίκες με αποτέλεσμα να είναι εξίσου σκληραγωγημένες κι έτσι να μην υπάρχει διαφοροποίηση. Ένας άλλος

[149] Gaines J. & & Jermier J.M. (1983). Emotional exhaustion in high stress Organizations. *The Academy of Management Journal,* **26** (4) 567-586.

λόγος είναι ότι οι γυναίκες δεν αναλαμβάνουν υψηλής βαθμίδας θέσεις εργασίας με υπερβολικό εργασιακό φόρτο και πολλές αρμοδιότητες, πράγμα που τους προστατεύει από την επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, έχουν πιο πλούσια ζωή καθώς η πλειοψηφία των γυναικών συνδυάζει επαγγελματική και οικογενειακή ζωή, αλλά η οικογενειακή ζωή έχει συνήθως μεγαλύτερη βαρύτητα και είναι πρώτη προτεραιότητα για εκείνες. Φάνηκε ακόμη ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την ηλικία. Όσο πιο μικρό σε ηλικία είναι το άτομο τόσο υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης εμφανίζει. Αυτό το αποτέλεσμα βρίσκει την ερμηνεία του στο γεγονός ότι οι περισσότεροι νέοι άνθρωποι μπαίνουν σε επαγγέλματα με μια δέσμευση προς τους ανθρώπους και με μια προσδοκία ότι η δουλειά τους θα συνεισφέρει κάτι καλό στους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Πολλοί προσδοκούν ότι αυτό με τη σειρά του θα αλλάξει και θα βελτιώσει την κοινωνία. Όταν, όμως, συνειδητοποιούν το τι πραγματικά μπορούν να κατορθώσουν, πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν αποτύχει, απογοητεύονται και αρχίζουν να μισούν τη δουλειά τους, κι αυτό τους οδηγεί προοδευτικά στην επαγγελματική εξουθένωση.

Επίσης, δεν φάνηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την οικογενειακή κατάσταση. Διαπιστώθηκε, όμως, ότι η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης διαφοροποιείται σε στατιστικά σημαντικά βαθμό αναφορικά με τον τομέα απασχόλησης. Έτσι, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα εμφανίζουν σταθερά πολύ υψηλότερα ποσοστά εξουθένωσης συγκριτικά με τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται αυτή η διαφοροποίηση δεν μπορεί να προσδιορισθεί με σιγουριά. Τα χαμηλότερα ποσοστά εξουθένωσης στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα θα μπορούσε ενδεχομένως να οφείλονται στο γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας συνοδεύεται συνήθως και από υψηλότερες αποδοχές. Άλλη ερμηνεία θα μπορούσε να είναι οι λιγότερες ώρες εργασίας που απαιτείται κανείς να δουλέψει σε αυτές τις θέσεις συγκριτικά με θέσεις του ιδιωτικού τομέα, όπου κατά το πλείστον οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να κάνουν υπερωρίες τόσο λόγω φόρτου εργασίας όσο και για να ενισχύσουν θετικά την εικόνα που έχουν γι' αυτούς οι προϊστάμενοί τους. Επιπλέον, οι θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα είναι θέσεις που τις επιθυμούν και τις διεκδικούν οι περισσότεροι άνθρωποι στις μέρες μας καθώς οι συνθήκες που επικρατούν είναι πιο ευνοϊκές και ανθρώπινες, αλλά και γιατί παραπέμπουν σε υψηλότερο κοινωνικό στάτους. Από την άλλη μεριά στον ιδιωτικό τομέα ο φόρτος εργασίας και οι απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα αυξημένες. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, καθώς οι ανώτερες και με υψηλές οικονομικές αποδοχές θέσεις είναι περιορισμένες, και τις εποφθαλμιούν πολλοί, γεγονός που καθιστά τις διαπροσωπικές σχέσεις στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη

και εχθρικές. Συνεπώς, δεν μπορεί κανείς να πει με σιγουριά ποιο είναι το πράγμα εκείνο που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου. Από όλα όσα αναφέρθηκαν διαπιστώνεται ότι ο τομέας απασχόλησης είναι ένας περίπλοκος παράγοντας που δημιουργεί προβληματισμούς ως προς τις επιδράσεις που έχει στη συμπεριφορά του ατόμου, και για το λόγο αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Για άλλη μια φορά φάνηκε ότι ούτε το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου δεν επηρεάζει και δεν τον προστατεύει από την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι διαφορές στα ποσοστά των δύο ομάδων δεν φάνηκαν να είναι στατιστικά σημαντικές. Η εκπαίδευση δηλαδή από μόνη της δεν αποτελεί φραγμό στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο άτομο. Ακόμη, επαληθεύτηκε η υπόθεση ότι οι υπάλληλοι θα εμφανίζουν συστηματικά υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους προϊσταμένους, τους διευθυντές και τους ελεύθερους επαγγελματίες, καθώς διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις τρεις ομάδες με υψηλότερα τα ποσοστά των υπαλλήλων. Για την ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα αποτελέσματα σχετικά με την εκπαίδευση και τη θέση εργασίας. Το άτομο με υψηλό επίπεδο μόρφωσης, στερείται ετών προϋπηρεσίας, η οποία είναι απαραίτητη για τη διεκδίκηση και απόκτηση μια καλής θέσης εργασίας, καθώς έπρεπε να αφοσιωθεί στις σπουδές του, με συνέπεια κατά την είσοδό του στην αγορά εργασίας να μένει σε χαμηλής βαθμίδας θέσεις εργασίας, στις οποίες η επαγγελματική εξουθένωση είναι αυξημένη λόγω του φόρτου εργασίας αλλά και της ρουτίνας. Ακόμη, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν επιβεβαιώθηκε η υπόθεση αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στο μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα και την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς δεν διαπιστώθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, γεγονός που δείχνει ότι το ύψος των απολαβών από μόνο του δεν αποτελεί παράγοντα ικανό να προστατεύσει το άτομο από τη βίωση αυτού του δυσάρεστου φαινομένου.

Συνοπτικά από όλα όσα προηγήθηκαν διαφαίνεται ότι υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης εμφανίζουν οι άνδρες έναντι των γυναικών για το λόγο ότι αυτοί κατέχουν σε μεγαλύτερα ποσοστά σε σχέση με τις γυναίκες εργασιακές θέσεις υψηλής βαθμίδας, όπως αυτή του Προϊσταμένου / Τμηματάρχη και του Διευθυντή και τείνουν να έχουν πιο ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές, ποιοτικά χαρακτηριστικά που αποτελούν ορισμένες από τις πιο βασικές διαστάσεις για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ενός εργαζόμενου. Οι απολαβές κρίνονται ικανοποιητικές ή μη ανάλογα με τα προσόντα και πιο συγκεκριμένα το μορφωτικό επίπεδο αλλά και το είδος της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος.

Συνεπώς, τα υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης σημείωσαν οι άνδρες εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο που κατέχουν διευθυντικές θέσεις εργασίας είναι άνδρες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο

Οι παράγοντες που ασκούν σημαντικές επιδράσεις στην εμφάνιση του συνδρόμου της μαθημένης αβοηθησίας είναι κυρίως η θέση που κατέχει το άτομο μέσα στην οργάνωση, αν κατέχει μια χαμηλής βαθμίδας θέση αναμένεται να έχει υψηλό το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας καθώς θεωρεί ότι δεν μπορεί να αλλάξει τις παρούσες συνθήκες κι ότι δεν έχει τις ικανότητες να ανέλθει επαγγελματικά, κι ότι η παρούσα κατάσταση είναι αυτή που πραγματικά του αξίζει. Έτσι αδυνατεί να αξιολογήσει αντικειμενικά τις καταστάσεις και αποκλείει την περίπτωση να επιτύχει στη δουλειά του ακόμα και όταν οι προοπτικές είναι με το μέρος του.

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι επίσης μια πολύ δυσάρεστη κατάσταση που μπορεί να βιώσει το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον. Οι παράγοντες που ενισχύουν ιδιαίτερα την εμφάνισή της είναι οι χαμηλής ιεραρχίας θέσεις εργασίας που κατέχουν τα άτομα για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα, άτομα που συνήθως διαθέτουν υψηλού επιπέδου μόρφωση και κατ' επέκταση μπαίνουν στην αγορά εργασίας με πολλές αξιώσεις και αυξημένες προσδοκίες. Τέτοια άτομα είναι συνήθως τα άτομα νεότερης ηλικίας.

Από όλα όσα προηγήθηκαν μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το σύνδρομο της μαθημένης αβοηθησίας και το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι δύο πολύ δυσάρεστα φαινόμενα τα οποία μπορεί να εμφανιστούν στη ζωή του ατόμου. Και τα δύο φαινόμενα βασίζονται στην έννοια της εξάλειψης της αρνητικής ενίσχυσης και εμφανίζουν υψηλού βαθμού συσχέτιση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι υπάρχει ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν με όμοιο τρόπο και τα δύο φαινόμενα, όπως για παράδειγμα η εργασιακή θέση που κατέχει το άτομο. Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες που δεν ασκούν τις ίδιες επιδράσεις στα δύο αυτά φαινόμενα όπως είναι ο τομέας απασχόλησης και η ηλικία. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για δύο φαινόμενα τα οποία δεν ταυτίζονται, αλλά εμφανίζουν υψηλού βαθμού συσχέτιση και μπορεί να ενυπάρχουν ταυτόχρονα στο άτομο επιφέροντας πολύ αρνητικές συνέπειες γι' αυτό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση.
Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.
Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο Της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου Για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην Υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Οδηγίες: Οι παρακάτω περιπτώσεις περιγράφουν περιστατικά που μπορούν να συμβούν στο εργασιακό περιβάλλον. Διαβάστε κάθε περίπτωση και φανταστείτε ότι συμβαίνει σε εσάς τους ίδιους. Στη συνέχεια, αναφέρατε ποια μπορεί να είναι η αιτία ή οι καταστάσεις για κάθε περιστατικό κυκλώνοντας έναν από τους αριθμούς της διπλανής κλίμακας.

1. Λάβατε μια χαμηλή αξιολόγηση της εργασιακής σας απόδοσης από το αφεντικό σας.

Α. Κατά πόσο αυτή η χαμηλή αξιολόγηση οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες της χαμηλής σας αξιολόγησης θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται για τη χαμηλή σας αξιολόγηση;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση να αποδοθεί σε σας αυτή η χαμηλή αξιολόγηση;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτή η χαμηλή αξιολόγηση θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

2. Αποτύχατε να πάρετε μια προαγωγή που θέλατε για πολύ καιρό.

Α. Κατά πόσο αυτή η αποτυχία προαγωγής οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες αυτής της αποτυχίας θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται για την αποτυχία σας να πάρετε προαγωγή;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση να μην πάρετε προαγωγή;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτή η αποτυχία θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

3. Λάβατε μια πολύ μικρή αύξηση συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους σας.

Α. Κατά πόσο αυτή η σχετικά μικρή αύξηση οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες που οδήγησαν στη σχετικά μικρή αύξηση θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται για τη μικρή σας αύξηση συγκριτικά με τους συναδέλφους σας;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση να λάβετε αυτή τη σχετικά μικρή αύξηση;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτή η σχετικά μικρή αύξηση θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

4. Στην εταιρεία που εργάζεστε ανακοινώθηκε ότι θα γίνουν απολύσεις και ένας από αυτούς που θα απολυθούν είστε κι εσείς.

Α. Κατά πόσο αυτή η απόλυση οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες της απόλυσής σας θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται για την απόλυσή σας;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση να απολυθείτε;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτή η απόλυση θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

5. Δυσκολεύεστε στο να έχετε αρμονικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας.

Α. Κατά πόσο αυτή η δυσκολία οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους /καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες για αυτή τη δυσκολία θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται για τη δυσκολία στις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση να μην έχετε αρμονικές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτή η δυσκολία θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

6. Σας συμβαίνει ένα σοβαρό ατύχημα στη δουλειά.

Α. Κατά πόσο αυτό το ατύχημα οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες του ατυχήματος θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται γι' αυτό το ατύχημα;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση να σας συμβεί αυτό το ατύχημα;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτό το ατύχημα θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

7. Ένας πελάτης παραπονέθηκε στο αφεντικό σας για την κακή εξυπηρέτηση που έλαβε από σας.

Α. Κατά πόσο αυτό το παράπονο οφείλεται σε σας ή σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις;	1 Αποκλειστικά σε μένα	2	3	4	5 Αποκλειστικά σε άλλους ανθρώπους / καταστάσεις
Β. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι αιτίες αυτού του παραπόνου θα εμφανιστούν στο μέλλον σε παρόμοιες καταστάσεις;	1 Ποτέ δεν θα εμφανιστούν	2	3	4	5 Πάντα θα εμφανίζονται
Γ. Κατά πόσο θεωρείτε ότι κάποιο άλλο άτομο ευθύνεται γι' αυτό το παράπονο;	1 Καμία ευθύνη	2	3	4	5 Απόλυτη ευθύνη
Δ. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι κάποιο άτομο είχε πρόθεση προκύψει αυτό το παράπονο για σας;	1 Καμία πρόθεση	2	3	4	5 Απόλυτη πρόθεση
Ε. Κατά πόσο θεωρείτε ότι αυτό το παράπονο θα επηρεάσει άλλες καταστάσεις;	1 Μόνο αυτήν την κατάσταση	2	3	4	5 Όλες τις καταστάσεις

Σε μια κλίμακα από το 0 (ποτέ) έως το 6 (κάθε μέρα), αναφέρετε πόσο συχνά αισθάνεστε ότι αντιμετωπίζετε τις ακόλουθες καταστάσεις.

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Λίγες φορές ετησίως ή και λιγότερο	1 φορά το μήνα ή και λιγότερο	Λίγες φορές το μήνα	1 φορά την εβδομάδα	Λίγες φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

1. Νιώθω ψυχικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.

0	1	2	3	4	5	6

2. Νιώθω άδειος/α σαν να μην έχει μείνει τίποτα μέσα μου, την ώρα που σχολάω από τη δουλειά.

0	1	2	3	4	5	6

3. Νιώθω κουρασμένος/η όταν ξυπνάω το πρωί και έχω να αντιμετωπίσω ακόμα μια μέρα στη δουλειά.

0	1	2	3	4	5	6

4. Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν οι πελάτες μου για όσα τους συμβαίνουν.

0	1	2	3	4	5	6

5. Νιώθω ότι συμπεριφέρομαι απρόσωπα σε μερικούς πελάτες σαν να ήταν αντικείμενα.

0	1	2	3	4	5	6

6. Μου είναι πολύ κουραστικό να δουλεύω με ανθρώπους όλη τη μέρα.

0	1	2	3	4	5	6

7. Κανονίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών μου.

0	1	2	3	4	5	6

8. Νιώθω εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου.

0	1	2	3	4	5	6

9. Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των πελατών μέσα από τη δουλειά μου.

0	1	2	3	4	5	6

10. Νιώθω λιγότερο ευαίσθητος/η προς τους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά.

0	1	2	3	4	5	6

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Λίγες φορές ετησίως ή και λιγότερο	1 φορά το μήνα ή και λιγότερο	Λίγες φορές το μήνα	1 φορά την εβδομάδα	Λίγες φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

11. Με προβληματίζει ότι σιγά-σιγά αυτή η δουλειά με κάνει συναισθηματικά πιο σκληρό/ή.

0	1	2	3	4	5	6

12. Νιώθω γεμάτος/η δύναμη και ενεργητικότητα.

0	1	2	3	4	5	6

13. Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου.

0	1	2	3	4	5	6

14. Πιστεύω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου.

0	1	2	3	4	5	6

15. Στην ουσία, δεν μ' ενδιαφέρει τι συμβαίνει σε μερικούς πελάτες μου.

0	1	2	3	4	5	6

16. Μου δημιουργεί μεγάλη ένταση το να βρίσκομαι σε άμεση επαφή με άλλους ανθρώπους.

0	1	2	3	4	5	6

17. Μπορώ να δημιουργώ μια άνετη ατμόσφαιρα με τους πελάτες μου.

0	1	2	3	4	5	6

18. Στο τέλος της μέρας, έχω καλή διάθεση που δούλεψα στενά με τους πελάτες μου.

0	1	2	3	4	5	6

19. Νιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα σ' αυτή τη δουλειά.

0	1	2	3	4	5	6

20. Νιώθω ότι δεν αντέχω άλλο πια…, νιώθω πως ο κόμπος έφτασε στο χτένι.

0	1	2	3	4	5	6

21. Αντιμετωπίζω πολύ ήρεμα τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου.

0	1	2	3	4	5	6

22. Νομίζω ότι οι πελάτες επιρρίπτουν σε μένα ευθύνες για μερικά από τα προβλήματά τους.

0	1	2	3	4	5	6

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Σας ευχαριστούμε για την εθελοντική συμμετοχή στην έρευνά μας. Όλα τα στοιχεία σας κρατούνται με απόλυτη εχεμύθεια. Για οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα, παρακαλώ να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Ο υπεύθυνος ερευνητής: Ρ. Μέλλον, Αν. Καθηγητής Κλινικής Ψυχολογίας με Πειραματικές Προσεγγίσεις Συμπεριφοράς Τηλέφωνο: (210) 920-1709 E-mail: mellon@panteion.gr

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Τόπος γέννησης _____ Τόπος διαμονής_____

2. Οικογενειακή κατάσταση ☐ Άγαμος / η
   ☐ Έγγαμος / η
   ☐ Σε διάσταση/ χωρισμένος/ χωρισμένη
   ☐ Χήρος/ χήρα

3. Έχετε παιδιά; ☐ Ναι ☐ Όχι Εάν ναι, πόσα παιδιά;_____

4. Ηλικία _____

5. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

6. Απασχόληση _____ ☐ Ιδιωτικός τομέας
   ☐ Δημόσιος τομέας

7. Εκπαιδευτικό επίπεδο: ☐ Δεν τελείωσα το Δημοτικό
   ☐ Δημοτικό
   ☐ Γυμνάσιο
   ☐ Λύκειο
   ☐ Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
   ☐ Μεταπτυχιακό
   ☐ Σήμερα
   σπουδάζω_____

8. Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα (σε ευρώ):
   ☐ **0 – 300** €
   ☐ **301 – 600** €
   ☐ **601 – 900** €
   ☐ **901 – 1200** €
   ☐ **1201 – 1500** €
   ☐ **1501 – 1800** €
   ☐ **1801 – 2100** €
   ☐ **2101 – 2400** €
   ☐ **2401 – 2700** €
   ☐ **2701 και πάνω** €

9. Σε ποια κατηγορία εντάσσεται η τωρινή σας θέση;

☐ Υπάλληλος
☐ Τμηματάρχης/ Προϊστάμενος
☐ Διευθυντής
☐

Άλλο_____

10. Έχετε υφισταμένους υπό την εποπτεία σας; ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐ Εάν ναι, πόσοι;

Τέλος της συμμετοχής. Σας ευχαριστούμε!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Γεώργας, Δ. (1995) *Κοινωνική ψυχολογί*α, Τόμ. Α', Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 3ο)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κουρτίδης Μ. (2006). Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα. *Έρευνα Athens GSM*. www.agsm.gr/gr/about/research/job_satisfaction_greece.doc.

Μέλλον Ρ. «*Κλινική Ψυχολογία με πειραματικές προσεγγίσεις»,* Τόμος Α, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μέλλον Ρ. (1998). «*Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι*», Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μέλλον, Ρ. (2005) «Η ανάλυση της συμπεριφοράς – θεμελιώδης αρχές καθορισμού αντιδράσεων και δράσεων», Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μέλλον Ρ. (2007) «*Ψυχολογία της Συμπεριφοράς*», Αθήνα: Τόπος.

Πουλόπουλος Χ. (2005). *«Εξαρτήσεις. Οι Θεραπευτικές Κοινότητες»*. Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα

Σταλίκας, Α., Τρίλιβα, Σ., Ρούσση, Π. 2002 *«Τα ψυχομετρικά Εργαλεία στην Ελλάδα».* Αθήνα Ελληνικά Γράμματα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Abraham R. (1998). Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organizational Development Journal*, **19** (3), 137-146.

Albrecht J. & Eijkman M.A.J. (1999). The Maslach Burnout Inventory: Factorial validity and consistency across occupational groups in Norway. *Journal of Organizational Behavior*, **20** (2), 209-217.

Ashforth B.E. & Fugate M (2006). Attributional style in work settings: development of a measure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **12** (3), 12-29.

Baker B.A. (2005). The good, the bud and the ugly: The mediating role of attributional style in the relationship between personality and performance. *North Carolina State University*.

Bauer T.K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. IZA*, Discussion Paper **1265**.

Blau, G. 1999, "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction", Human Relations, *The Tavistock Institute*

Burkhart L.J. Getting past learned helplessness for children who face severe challenges: four secrets for success. www.lburkhart.com/learned_helplessness.pdf

Cabrita J. & Persista H. (2007). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report. *European Foundation for the Improvement of living and working conditions*.

Campbell C.R. & Martinko M.J. (1998). An integrative attributional perspective of empowerment and learned helplessness: a multimethod field study. *Journal of Management*, **24** (2), 173-200.

Cordes C.L. & Dougherty T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, **18** (4), 621-656.

Delfgaauw J. (2005). The effect of job satisfaction on the job search: Not just whether, but also where. *Faculty of economics, Erasmus University Rotterdam and Timbergen Institute*.

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.

Denton M., Zeytinoglu J., Kusch K. & Davies S, (2007). Market – Modelled Home care: impact on job satisfaction and propensity to leave. Canadian Public Policy, **33**, 81-99.

Duen His Yen (1998). Learned Heplessness. University of Pennsylvania. www.noogenesis.com/malama/discouragement/helplessness.html

Eisenberger R., Cummings J., Armeli S., & Lynch P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **82** (5), 812-820.

Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, **62**, 105-112.

Feinstein A.H. A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees, *University of Nevada, Las Vegas*.

Fernet C., Guay F & senecal C. (2004). Adjusting to job demandes: the role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, **65**, 39-56.

Furnham A., Sadka V. & Brewin C.R. (1992). The development of an occupational attributional style questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, **13** (1), 27-39.

Gaines J. & Jermier J.M. (1983). Emotional exhaustion in high stress Organizations. *The Academy of Management Journal,* **26** (4) 567-586.

Glass D.C. & McKnight J.D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology and professional burnout: a review of the evidence. *Psychology and Health*, **11**, 23-48.

Higgins N.C., Zumbo B.Z. & Hay J.L. (1999). Construct validity of attributional style: modeling context-dependent item sets in the attributional style questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, **59** (5), 804-820.

Howitt D. & Cramer D. (2003). «Στατιστική με το SPSS 11 για Windows". Αθήνα: Κλειδάριθμος

Iacovides A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St. & Kaprinis G. (2002). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, **75**, 209-221.

Jackson S.E., Turner J.A. & Brief A.P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, **8** (4), 339-349.

Judge A.T. (1992). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover. *Center for Advanced Human Resource Studies*, working paper 92-19.

Koustelios A.D. & Bagiatis K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, **57** (3), 469-476.

Landsbergis P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: a test of the job demands – control model. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (3), 217-239.

Leiter M.P. & Durup J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: a confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress and Coping – An International Journal*, **7**, 357-373.

Leiter M.P. & Maslach C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, **9** (4), 29-308.

Mackintosh C. (2006). Protecting the self: a descriptive qualitative exploration of how registered nurses cope with working in surgical areas. *International Journal of Nursing Studies*, **44** 982-990.

Martinko M.J. & Gardner W.L. (1982). Learned Helplessness: an alternative explanation for performance deficits. *The Academy of Management Review*, **7** (2), 195-204.

Moore J.E. (2000). Why is this happeing? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *The Academy of Management Review*, **25** (2), 335-349.

Murray, R.A. (1999). *Job Satisfaction of professional and paraprofessional library staff at the University of North Carolina*. A Master's paper for the M.S. in L.S. degree.

Oswald A. (2002). Are you happy at work? Job satisfaction and work-life balance in the US and Europe. Warwick WBS Event. *University of Warwick*. Coventry.

Peterson C., Semmel A., Baeyer C., Abramson L.Y., Metalsky G.I. & Seligman M.E.P. (1982). *The Attributional Style Questionnaire. Cognitive Therapy and Research*, **6** (3), 287-300.

Peterson C., Zaccaro S.J. & Daly D.C. (1986). Learned Helplessness and the generality of social loafing. *Cognitive therapy and research*, **10** (5), 563-570.

Rocio Fernandez – Ballesterol (2002). Attribution Styles. *Encyclopedia of Psychological Assessment,* 116-120.

Shields K. (1997). The Conflicts of Learned Helplessness in motivation. *Contextual influences on cognitive development.* www.ematusov.soe.udel.edu/FINAL.PAPER.PUB/_pwfsfp/00000062.htm

Smith T.W. (2007). Job Satisfaction in the United States. *NORC / University of Chicago*.

Schwab R.I., Jackson E.S. & schuller R.S. ((1986). Educator Burnout: Sources and consequences. *Education Research Quaterly*, **10** (3), 14-30.

Temesgen Kifler & Parvinder Kler (2005). Job satisfaction and Gender. *School of economics, University of Queensland.*

Wright T.A. & Bonett D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, **18** (5), 491-499.

Xenikou A. (2005). The interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation. *European Journal of work and organizational psychology*, **14** (1), 43-58.

Yang H.J. & Farn C.K. (2005). An investigation of the factors affecting MIS student burnout in technical-vocational college. *Computers in Human Behavior*, **21**, 917-932.