



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ»

Διπλωματική Εργασία

**«Ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων και επαγγελματική
εξουθένωση των εργαζομένων σε αθλητικά κέντρα»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΚΑΛΛΙΟΠΗ ΦΡΟΥΣΙΟΥ

A.M. 525009

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

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



«Ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων και επαγγελματική εξουθένωση
των εργαζομένων σε αθλητικά κέντρα»

«Καλλιόπη Φρούσιου»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

«Αθανάσιος Κουστέλιος»

«Ιδιότητα & Ίδρυμα Υπαγωγής»

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

«Ελένη Ζουρνατζή»

« Ιδιότητα & Ίδρυμα Υπαγωγής »

Αθήνα, Ιούνιος 2024

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Αθανάσιο Κουστέλιο, επιβλέποντα καθηγητή μου, για την αμέριστη υποστήριξη και καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, ευχαριστώ τον σύντροφό μου Γιάννο, τους γονείς μου Τάσο και Ελένη και την αδερφή μου Μαρίσα για την ενθάρρυνση και την υποστήριξή τους. Ακόμη ευχαριστώ όλους τους συμμετέχοντες και τους συμφοιτητές μου, οι οποίοι με βοήθησαν να ολοκληρώσω αυτή τη μαθησιακή διαδικασία και συνέβαλαν στο ερευνητικό μου έργο.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια τα αθλητικά κέντρα έχουν γνωρίσει μεγάλη απήχηση στην κοινωνία με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι απαιτήσεις απέναντι στους εργαζομένους τους και να υπάρχει επιτακτική ανάγκη για μεγαλύτερη σαφήνεια στους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση: α) του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων, β) του επιπέδου της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων, γ) εάν υπάρχει συσχέτιση της επαγγελματικής εξουθένωσης με συγκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, ηλικία, η προϋπηρεσία και δ) η πιθανή σχέση μεταξύ ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης. Το δείγμα αποτέλεσαν 106 εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων, εκ των οποίων οι 64 ήταν γυναίκες και οι 42 άνδρες και κυμαίνονταν ηλικιακά από 21-60 ετών. Για την μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Εξουθένωσης των Maslach & Jackson (1986) (Maslach Burnout Inventory, MBI), και για τη μέτρηση της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων η κλίμακα των Rizzo, House και Lirtzman, 1970. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ δεν βρέθηκαν διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας. Επίσης οι συμμετέχοντες βιώνουν χαμηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων. Επιπλέον, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων.

Λέξεις – κλειδιά: Επαγγελματική εξουθένωση, Ασάφεια Ρόλων, Σύγκρουση Ρόλων, Αθλητικά κέντρα

«Role ambiguity, role conflict and burnout of employees in sports centres»

«Kalliopi Frousiou»

Abstract

In recent years, sports centres have become very popular in society, resulting in increasing demands on their employees and an urgent need for greater clarity in the roles and the responsibilities of employees. The purpose of this study is to investigate: a) the level of burnout experienced by sport centre employees, b) the level of role ambiguity and role conflict experienced by sport centre employees, c) whether there is a correlation between burnout and specific demographic variables such as gender, age, and years of service and d) the possible relationship between role ambiguity, role conflict and burnout. The sample consisted of 106 sports centre employees, of which 64 were female and 42 were male and ranged in age from 21-60 years. To measure burnout, the Maslach Burnout Inventory (MBI) questionnaire of Maslach & Jackson (1986) was used, and to measure role conflict and role ambiguity, the Rizzo, House & Lirtzman, 1970 scale was used. The results of the study showed that sport centre employees experienced low levels of burnout. No significant differences in burnout were found among employees of different gender, age and years of working experience. Furthermore, participants experienced low levels of role ambiguity and role conflict. Moreover, significant statistical correlation was found between burnout and role conflict and role ambiguity.

Keywords: Burnout, Role Conflict, Role Ambiguity, Sports Centres

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα.....	vii
Κατάλογος Σχημάτων.....	ix
Κατάλογος Πινάκων	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Καθορισμός του προβλήματος.....	1
1.3. Σημασία της έρευνας	2
1.4. Σκοπός της έρευνας.....	2
1.5. Ερευνητικές υποθέσεις	3
1.6.Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί	3
1.7. Περιορισμοί της έρευνας.....	5
1.8. Οριοθετήσεις	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής εξουθένωσης	6
2.2. Θεωρίες επαγγελματικής εξουθένωσης	11
2.2.1. Το μοντέλο τριών διαστάσεων των Maslach και Jackson (1982).....	11
2.2.2. Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)	14
2.2.3. Το μοντέλο της Pines(1986).....	16
2.2.4. Το μοντέλο απαιτήσεων-ελέγχου του Karasek (1979).....	16
2.2.5. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980).....	17
2.2.6. Το μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας-ανταμοιβής ERI (The effortreward imbalance model)	19
2.2.7. Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων -πόρων (The Job Demands- Resources Model, JD-R).....	19
2.2.8. Το μοντέλο SMBM (Shirom Melamed Burnout Measure)	20
2.3. Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης	21
2.3.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	30
2.4. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης	31
2.5. Η έννοια των ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον	33
2.6. Θεωρίες των ρόλων	35
2.7. Ασάφεια ρόλων.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. Μεθοδολογία έρευνας	45
3.1. Δείγμα της έρευνας	45
3.2. Όργανα μέτρησης	45
3.3. Συλλογή δεδομένων	46
3.4. Στατιστική Ανάλυση	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. Ανάλυση αποτελεσμάτων	48
4.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	48
4.3. Επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης	52
4.4. Επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων	53
4.5. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας	54
4.5.1. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο	54
4.5.2. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με την ηλικία	55
4.5.2. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας	55
4.6. Σχέση ασάφειας, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. Συζήτηση	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο. Συμπεράσματα	63
6.1. Συμπεράσματα	63
6.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	63
Βιβλιογραφικές αναφορές	65
Παράρτημα	74

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης	30
--	----

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 : Φύλο.....	48
Πίνακας 2 : Ηλικία.....	48
Πίνακας 3 : Εκπαίδευση.....	49
Πίνακας 4 : Οικογενειακή κατάσταση.....	49
Πίνακας 5 : Χρόνια προϋπηρεσίας	50
Πίνακας 6 : Κριτήρια α Cronbach.....	51
Πίνακας 7: Α Cronbach-Επαγγελματική εξουθένωση, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων	52
Πίνακας 8 : Επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης	52
Πίνακας 9: Επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων	53
Πίνακας 10: Συσχετίσεις Pearson.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγή

Τα αθλητικά κέντρα αποτελούν κοινότητες και κέντρα κοινωνικής συνάντησης, καθώς δεν προσφέρουν μόνο τη δυνατότητα για άσκηση και σωματική ενασχόληση, αλλά είναι και χώροι κοινωνικοποίησης όπου οι άνθρωποι ανταλλάσσουν ιδέες, εμπνέονται και ενεργοποιούνται. Στη νέα πραγματικότητα μετά την πανδημία της COVID-19, οι αθλητικοί χώροι αναδεικνύονται ως σημαντικοί παράγοντες για τη βελτίωση της ευημερίας και της υγείας της κοινότητας. Οι αυξημένες ανάγκες της κοινωνίας, δημιούργησαν νέους χώρους άθλησης, νέες προοπτικές και συνεπώς νέες θέσεις εργασίας. Η απότομη αύξηση της εισροής πελατών, δημιουργεί μεγαλύτερες προκλήσεις στο τομέα της διαχείρισης του προσωπικού στα αθλητικά κέντρα. Οι διοικήσεις των αθλητικών κέντρων θα πρέπει να αντιμετωπίσουν θέματα που αφορούν στην καλύτερη ποιότητα ζωής των εργαζομένων και έχουν σχέση με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη μείωση των στρεσογόνων παραγόντων που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση. Οι υπεύθυνοι αυτών των χώρων πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και την εκπαίδευση των εργαζομένων τους, με στόχο να αποφευχθούν η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων. Η έλλειψη σαφών καθηκόντων και ευθυνών μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και ανασφάλεια μεταξύ των εργαζομένων, ενώ η αντίφαση στις προσδοκίες μπορεί να προκαλέσει διαμάχες και αντιξοότητες μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης. Είναι σημαντικό για τα αθλητικά κέντρα να διατηρούν σαφείς και αποτελεσματικούς μηχανισμούς επικοινωνίας, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα και να διασφαλίσουν τη σωστή λειτουργία τους.

1.2. Καθορισμός του προβλήματος

Τα τελευταία χρόνια, τα αθλητικά κέντρα έχουν γνωρίσει μεγάλη απήχηση σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Η λειτουργία και ο τρόπος διαχείρισης των αθλητικών κέντρων θεωρείται πλέον σημαντικό ζήτημα. Η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει διάφορα σημαντικά ζητήματα, τα οποία είναι η επαγγελματική εξουθένωση και κατά πόσο οι ρόλοι των εργαζομένων είναι σαφείς και δεν δημιουργούν συγκρούσεις. Μολονότι οι συγκεκριμένοι τομείς έχουν ερευνηθεί εκτενώς σε διάφορους εργασιακούς χώρους, υπάρχει μεγάλο ερευνητικό κενό

σχετικά με την αλληλεπίδρασή τους και πιο συγκεκριμένα στο πλαίσιο των αθλητικών κέντρων. Η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι, καθώς και η σχέση της με την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων θα βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη σε μια πιο αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων στα αθλητικά κέντρα.

1.3. Σημασία της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων στα αθλητικά κέντρα. Η μελέτη μπορεί να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα πώς να βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον και να μειώσουν τα επίπεδα εξουθένωσης. Ακόμα μπορεί να οδηγήσει σε αναγνώριση των αρνητικών επιπτώσεων του συνδρόμου (πχ. στρες, κόπωση κ.ά) και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνισή της. Επίσης, με την αναγνώριση αυτής της σχέσης, μπορούν να αναγνωριστούν οι ανάγκες των εργαζομένων και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τους συναδέλφους τους, τα οποία είναι απαραίτητα για τη δημιουργία μίας ασφαλούς και παραγωγικής εργασιακής εμπειρίας. Είναι σημαντική η κατανόηση των εργασιακών προκλήσεων που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων στα αθλητικά κέντρα, διότι μετέπειτα μπορούν να αναγνωρίσουν τα πιθανά αίτια που θα τους οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση και μέσω αυτών να αναπτυχθούν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης του συνδρόμου. Ακόμα η έρευνα θα βοηθήσει στη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων μέσω της ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση στο περιβάλλον εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο πιθανόν θα υπάρξει αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης των ανθρώπων που εργάζονται στα αθλητικά κέντρα και ξεκάθαρες αρμοδιότητες και ρόλοι για τον καθένα. Η έρευνα στοχεύει στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες δημιουργούν αρνητικό εργασιακό κλίμα στο προσωπικό των αθλητικών κέντρων και μειωμένη επαγγελματική απόδοση.

1.4. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί: α) το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων, β) το επίπεδο της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων, γ) εάν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με συγκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, ηλικία, η προϋπηρεσία και δ) η πιθανή σχέση μεταξύ ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης.

1.5. Ερευνητικές υποθέσεις

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται στην παρούσα έρευνα διατυπώνονται ως εξής:

- 1) Οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων θα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης;
- 2) Οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων θα βιώνουν υψηλό επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων;
- 3) Θα υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων αθλητικών κέντρων ανάλογα με το φύλο, ηλικία και την προϋπηρεσία;
- 4) Θα υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων;

1.6.Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί

«Επαγγελματική Εξουθένωση»

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ορίζεται ως «μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση, που προκαλείται από τις εργασιακές συνθήκες που βιώνει ο εργαζόμενος, οι οποίες δεν ικανοποιούν τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αξίες του» (Maslach, 1976). Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως η έλλειψη αυτονομίας στην εργασία, οι αντιφάσεις ρόλων, η έλλειψη αναγνώρισης, η αντιμετώπιση δυσκολιών στον εργασιακό χώρο κ.ά. Συνολικά, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει σε αποθάρρυνση, έλλειψη ενδιαφέροντος και κινήτρου, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση και την ευεξία του εργαζομένου.

«Ρόλος»

Ο ρόλος είναι η ενεργή διάσταση της κοινωνικής θέσης, η οποία εκδηλώνεται μέσω της διαφοροποιημένης συμπεριφοράς των ατόμων που κατέχουν διαφορετικές θέσεις. Σύμφωνα με την Uhl-Bien, Schermerhorn και Osborn (2016, σ.289) «ο ρόλος αποτελεί ένα σύνολο προσδοκιών, οι οποίες συνδέονται με μια εργασία ή μια θέση στην ομάδα».

«Σύγκρουση ρόλων»

Η σύγκρουση ρόλων αναφέρεται στη δυσκολία που αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος όταν οι διαφορετικές ομάδες άλλων ατόμων, με τις οποίες έρχεται σε επαφή, έχουν αντικρουόμενες προσδοκίες σχετικά με το πώς πρέπει να συμπεριφέρεται (Koustelios & Kousteliou, 1998). Αυτή η διένεξη μπορεί να προκύψει όταν οι ρόλοι που αναλαμβάνει ένα άτομο σε διαφορετικά περιβάλλοντα ή ομάδες είναι ασυμβίβαστοι ή αντιφατικοί.

«Ασάφεια ρόλων»

Η ασάφεια ρόλων αφορά την έλλειψη σαφούς καθορισμού και κατανόησης των αναμενόμενων καθηκόντων, ευθυνών και προσδοκιών σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως η διανομή της εξουσίας, η ιεραρχία, οι φύσεις των στόχων και των καθηκόντων, καθώς και οι συνέπειες των ατομικών ενεργειών (Κάντας, 1995). Αυτή η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση, ανασφάλεια και αντιφάσεις στην εκτέλεση των εργασιών και των καθηκόντων, καθώς και να προκαλέσει προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μιας οργανωτικής δομής.

«Συνθήκες εργασίας»

Οι συνθήκες εργασίας αναφέρονται στις παραμέτρους υπό τις οποίες διεξάγεται η εργασία. Αυτές οι παράμετροι περιλαμβάνουν το ωράριο εργασίας, τις αμοιβές, τα οφέλη, τις συνθήκες ασφάλειας και υγείας, το επίπεδο του εξοπλισμού και των πόρων που διατίθενται, καθώς και το επίπεδο της υποστήριξης από την οργανωτική δομή. Η ποιότητα αυτών των συνθηκών εργασίας επηρεάζει την εργασιακή απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την ευεξία των εργαζομένων.

1.7. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη περιορίστηκε ως προς το γεωγραφικό πλαίσιο, καθώς το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε αποκλειστικά από άτομα, τα οποία εργάζονται σε αθλητικά κέντρα στην Αθήνα. Αυτός ο γεωγραφικός περιορισμός μπορεί να περιορίσει την γενίκευση των δεδομένων στον ευρύτερο πληθυσμό. Επίσης, βασίζεται στην ειλικρίνεια των ερωτηθέντων, η οποία δεν μπορεί να υπολογιστεί.

1.8. Οριοθετήσεις

Η παρούσα έρευνα αφορά τους εργαζομένους των αθλητικών κέντρων και μελετάει τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης, της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν. Η συγκεκριμένη εργασία επικεντρώνεται κυρίως στην επαγγελματική εξουθένωση, στους ρόλους και της αρμοδιότητες των υπαλλήλων στη μετά Covid-19 εποχή και κατά πόσο είναι σαφείς και δεν δημιουργούν σύγχυση. Ακόμη εξετάζεται πως σχετίζονται διάφορες δημογραφικές μεταβλητές, όπως η ηλικία, το φύλο και η προϋπηρεσία σε σχέση με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα φαινόμενο που έχει επισημανθεί τα τελευταία χρόνια ως ένα σημαντικό πρόβλημα σε πολλούς εργασιακούς χώρους. Από τον κλάδο της υγείας μέχρι το χώρο του αθλητισμού, η επαγγελματική εξουθένωση απειλεί την αποτελεσματικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, καθώς και την ομαλή λειτουργία των οργανισμών. Η ανάλυση αυτού του φαινομένου είναι κρίσιμη για την κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και οι οργανισμοί, καθώς και για την εξεύρεση λύσεων που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν με επιτυχία και παραγωγικότητα. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (<https://www.who.int/>), η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο που θεωρείται ότι «προκύπτει από το χρόνιο εργασιακό στρες που δεν έχει αντιμετωπιστεί επιτυχώς και αφορά εξολοκλήρου το εργασιακό πλαίσιο και γι' αυτό δεν πρέπει να συγχέεται με άλλους τομείς της ζωής».

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας «επαγγελματική εξουθένωση» πρέπει να διερευνηθούν οι ρόλοι και οι προσδοκίες των εργαζομένων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τους ρόλους τους στην εργασία, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την αντίδραση των άλλων προς αυτούς. Η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εκπληρώσουν τους ρόλους τους ή να ανταποκριθούν στις αναμενόμενες προσδοκίες, είτε λόγω εσωτερικών προσδοκιών και πίεσης είτε λόγω εξωτερικών παραγόντων όπως η οργανωτική κουλτούρα ή οι εργασιακές σχέσεις. Κατά συνέπεια, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να προκληθεί από την ασάφεια ρόλων, τη σύγκρουση ρόλων ή την έλλειψη υποστήριξης από το περιβάλλον εργασίας. Επομένως, μια εννοιολογική προσέγγιση για την επαγγελματική εξουθένωση εστιάζει στην κατανόηση των προσδοκιών, των αντιλήψεων και των αντιδράσεων των εργαζομένων σε σχέση με τους ρόλους τους και το περιβάλλον εργασίας, προσδιορίζοντας τις πτυχές που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει την επαγγελματική ευημερία και εμποδίζει την επαγγελματική εξουθένωση.

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα πρόβλημα που μαστίζει τους εργαζομένους εδώ και αρκετές δεκαετίες, γεγονός που έχει κινητοποιήσει πολλούς ερευνητές για την ανάλυσή

της. Η επαγγελματική εξουθένωση, αν και φαίνεται να μοιάζει με άλλες καταστάσεις ψυχολογικής δυσφορίας στον χώρο εργασίας, είναι ένα διακριτό σύνδρομο που απαιτεί ξεχωριστή αναγνώριση και διαχωρισμό από παρόμοιες έννοιες. Ο όρος «burnout» εισήχθη για πρώτη φορά από τον Bradley (1969), ο οποίος την περιέγραψε «ως ένα φαινόμενο συνδεδεμένο με επαγγέλματα που ασχολούνται με την παροχή βοήθειας». Η λέξη «burnout» χρησιμοποιείται συνήθως από τους ειδικούς για την κατάσταση που επέρχεται ένα άτομο μετά από την χρόνια εξάρτηση σε παράνομες ναρκωτικές ουσίες. Ο Freudenberger (1974) δανείστηκε αυτή τη λέξη με στόχο να συνδέσει τα χαρακτηριστικά της φθοράς και της εξάντλησης του ατόμου με τον εργασιακό χώρο και να αναδείξει ότι οι υπέρμετρες απαιτήσεις στην εργασία μπορούν να είναι καταστροφικές για την ψυχική και σωματική υγεία ενός εργαζόμενου. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ίδιος βίωσε δύο φορές το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, με αποτέλεσμα να έχει προσωπική εμπειρία και μεγαλύτερη αξιοπιστία στη διάδοση του μηνύματος για το «burnout» μέσα από τις ερευνητικές του καταγραφές (Σκαρλάτος, 2019). Επίσης ο Freudenberger (1975), διαχώρισε τρεις κατηγορίες εργαζομένων: 1) ο «αφοσιωμένος εργαζόμενος» (dedicated), που αναλαμβάνει υπερβολικά πολλή δουλειά, 2) ο «υπέρ-δεσμευμένος εργαζόμενος» (overcommitted), ο οποίος ικανοποιείται στη ζωή του μόνο μέσα από την εργασία του και 3) ο «αυταρχικός εργαζόμενος» (authoritarian), ο οποίος αισθάνεται ότι είναι ο μόνος που μπορεί να κάνει την δουλειά αποτελεσματικά και κανένας άλλος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει (Παπακωνσταντίνου, Παναγοπούλου & Φλουρέντζος, 2016). Μετέπειτα οι Freudenberger και Richelson (1980) περιέγραψαν το ίδιο σύνδρομο «ως μία κατάσταση κόπωσης ή απογοήτευσης που δημιουργείται με την αφοσίωση σε ένα σκοπό, στον τρόπο ζωής, ή με την αποτυχία απόκτησης μίας αναμενόμενης ανταμοιβής. Σύμφωνα με τον Farber (1984), η επαγγελματική εξουθένωση, αντιπροσωπεύει ένα ευρύτερο κοινωνικό πρόβλημα, μια έλλειψη αίσθησης αποστολής, ένα αίσθημα απομόνωσης και μειωμένης κοινωνικής σύνδεσης και δεν αποτελεί απλώς ένα αίτιο ψυχολογικής αποσύνθεσης και μια αντίδραση των εκπαιδευτικών στις συνθήκες εργασίας τους. Η Maslach (1976) ερεύνησε εκτενώς το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και το όρισε «ως την απώλεια ενδιαφέροντος του εργαζομένου απέναντι στα άτομα για τα οποία εργάζεται, με κύρια χαρακτηριστικά τη σωματική και συναισθηματική εξάντληση, αλλά και την απώλεια θετικών συναισθημάτων και αποστροφή για τους πελάτες του». Το έργο της Maslach, με μελέτες τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, ήταν ιδιαίτερα χρήσιμες και ανέδειξαν τη σημασία της σωματικής και συναισθηματικής κόπωσης στο πλαίσιο της εργασίας, καθώς και τη σημασία της

απομάκρυνσης από την εργασία και του ενδιαφέροντος για τους συνανθρώπους (Maslach, 1976· Maslach, 1982). Η έρευνα των Maslach & Jackson (1986), επέτρεψε την ανάπτυξη ενός εργαλείου αξιολόγησης, την κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης «Maslach Burnout Inventory (MBI)», το οποίο έγινε κλασικό εργαλείο στη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης και χρησιμοποιείται από τους περισσότερους μελετητές σε Ελλάδα και εξωτερικό (Kokkinos, 2006· Koustelios & Bagiatis, 1997· Maslach & Jackson, 1981· Leiter & Maslach, 1988). Αυτή η ευρέως διαδεδομένη κλίμακα εξετάζει τρεις διαστάσεις, οι οποίες δομούν την σύνθεση της επαγγελματικής εξουθένωσης και είναι οι εξής: α) η συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), που σχετίζεται με την ψυχική κόπωση και την αδυναμία συγκέντρωσης του εργαζομένου στις αρμοδιότητές του, β) η αποπροσωποποίηση (depersonalization), η οποία χαρακτηρίζει το κυνισμό, την αδιαφορία και την ανάπτυξη ουδέτερων ή αρνητικών συναισθημάτων του εργαζομένου απέναντι στους πελάτες λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει στην εργασία του και γ) η αίσθηση της μειωμένης προσωπικής επίτευξης (loss of personal accomplishment), κατά την οποία ο εργαζόμενος νοιώθει αναποτελεσματικός, έχει μειωμένο αίσθημα ικανοποίησης από την δουλειά του, κάνει αρνητική αυτοκριτική και έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση (Maslach & Jackson 1986). Οι παραπάνω διαστάσεις ελλοχεύουν κινδύνους, οι οποίοι χρειάζονται ιδιαίτερη μεταχείριση για να επανέλθει η ψυχική και η σωματική υγεία ενός εργαζομένου που πλήττεται από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επομένως, είναι ένα σύνδρομο το οποίο συνδέεται με συμπτώματα ψυχοσωματικής διαταραχής και έχει άμεση επιρροή στην εργασιακή απόδοση και στη γενικότερη ζωή του ατόμου, καθώς μπορεί να δημιουργήσει διάφορα προβλήματα υγείας όπως καρδιαγγειακές παθήσεις και κατάθλιψη (Guglielmi & Tatrow, 1998).

Ο Κάντας (1996) ανέφερε ότι ο λόγος που υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το συγκεκριμένο σύνδρομο είναι για να γίνει σαφής ο διαχωρισμός ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και το επαγγελματικό άγχος, του οποίου θεωρείται ιδιόζουσα μορφή. Κατά την ανάλυση του φαινομένου αυτού, πρέπει να ληφθεί υπόψη η διαφοροποίησή του από το εργασιακό άγχος (job stress), την αποξένωση (alienation), την κόπωση (fatigue) και την κατάθλιψη (depression) και να μη συγχέεται με αυτούς (Παπακωνσταντίνου κ.ά., 2016). Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από έναν συνδυασμό συμπτωμάτων, συμπεριλαμβανομένης της σωματικής και ψυχολογικής εξάντλησης, της αποδυνάμωσης του ενδιαφέροντος και της αντίληψης για αποτυχία στον επαγγελματικό τομέα. Ενώ η εργασιακή πίεση μπορεί να προκαλέσει ένταση και ανησυχία λόγω των απαιτήσεων της εργασίας, η

επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει επιπλέον την αίσθηση απογοήτευσης και αποτυχίας. Η κόπωση εστιάζεται στη φυσική εξάντληση λόγω της εργασίας, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση εκφράζεται και σε συναισθηματικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, η αποξένωση αναφέρεται στην αίσθηση του ατόμου ότι δεν ανήκει στο περιβάλλον εργασίας του, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση περιλαμβάνει επίσης την απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεσαι και τη γενικότερη αποστροφή για την εργασία και το επαγγελματικό περιβάλλον. Οι παραπάνω διακρίσεις αποτελούν σημαντικό βήμα προς την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης ως ένα ξεχωριστό και πολύπλοκο φαινόμενο στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Πολλές μελέτες έχουν επισημάνει παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση, όπως η φύση της εργασίας και οι συνθήκες εργασίας. Πληθώρα ερευνών διαπίστωσαν ότι οι καθηγητές φυσικής αγωγής που εργάζονται σε ιδιωτικά γυμναστήρια στην Ελλάδα εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό (Koustelios & Tsigilis 2004· Κουστέλιος, Μπαγιάτης, & Κέλλης, 1997· Kantas & Vassilaki, 1997· Παπαδοπούλου, 2005). Αυτό υποδηλώνει ότι οι εκπαιδευτές σε αυτόν τον κλάδο ενδέχεται να αντιμετωπίζουν λιγότερο άγχος και εξουθένωση σε σχέση με άλλους επαγγελματικούς τομείς. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι αυτά τα ευρήματα μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη μεθοδολογία των μελετών και τις περιοχές όπου πραγματοποιούνται οι έρευνες. Εντούτοις, η έρευνα έχει αποκαλύψει σημαντικές διαφορές στην αντιμετώπιση και την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διαφορετικούς κλάδους. Αυτό το φαινόμενο καταδεικνύει τη σημασία της εξέτασης των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ανάπτυξης προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπισή της. Οι Pines και Aronson (1988) ανέφεραν την επαγγελματική εξουθένωση ως μία κατάσταση φυσικής (πχ. κόπωση, μειωμένη ενέργεια), πνευματικής (πχ. αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, τους πελάτες, στην ίδια του τη ζωή) και συναισθηματικής εξάντλησης (πχ. αίσθημα αδυναμίας, απόγνωσης, αναποτελεσματικότητας), η οποία δημιουργείται από τη μακροχρόνια τριβή του ατόμου σε ψυχοφθόρες και απαιτητικές καταστάσεις. Μέσω αυτού επισημαίνεται η πολυπλοκότητα της εξουθένωσης, αποδεικνύοντας ότι αυτή δεν περιορίζεται μόνο στο εργασιακό περιβάλλον, όμως μπορεί να εμφανιστεί και σε άλλες πτυχές της ζωής που απαιτούν συναισθηματική σύνδεση. Ακόμα, αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το σύνδρομο έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα, καθώς αποτελεί μια διαδικασία που εκτείνεται στον χρόνο και περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

2.2. Θεωρίες επαγγελματικής εξουθένωσης

Διάφοροι ερευνητές στην προσπάθεια τους να ερμηνεύσουν την έννοια της «επαγγελματικής εξουθένωσης», με στόχο να ανακαλύψουν τα αίτια, τις επιπτώσεις και τους τρόπους αντιμετώπισης της, έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα για αυτό το σύνδρομο (Maslach, & Jackson, 1982; Pines, 1986). Αυτά τα μοντέλα συνοψίζουν τις διάφορες πτυχές του συνδρόμου και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση και την εξέλιξη του. Γενικότερα, τα περισσότερα μοντέλα αναδεικνύουν της επαγγελματική εξουθένωση κάτω από την δυναμική αλληλεπίδραση που δημιουργείται μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος (Vachon, 1987). Επιπλέον, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από τον εαυτό του και η επιτυχής υλοποίησή τους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της εξουθένωσης (Firth-Cozens & Payne, 1999). Μέσα από αυτά τα θεωρητικά μοντέλα είναι δυνατό να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις πολλαπλές διαστάσεις του.

2.2.1. Το μοντέλο τριών διαστάσεων των Maslach και Jackson (1982)

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης συνεπάγεται την παρατεταμένη εργασία υπό πίεση, την συνεχή αντιμετώπιση αγχογόνων καταστάσεων και τις μειωμένες αντοχές σε τέτοιες καταστάσεις (Maslach, 1993). Το μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach (1982) αναδεικνύει τις τρεις κύριες διαστάσεις του συνδρόμου, οι οποίες αντιπροσωπεύουν διαφορετικές κατηγορίες συμπτωμάτων και χρησιμοποιείται από τους περισσότερους ερευνητές.

1η Η συναισθηματική εξάντληση:

Η συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) αναφέρεται στην αίσθηση έντονης κόπωσης και εξάντλησης, που βιώνει ο εργαζόμενος σε συναισθηματικό και σωματικό επίπεδο λόγω της συνεχούς έκθεσής του σε απαιτητικές καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης αναδεικνύει την ανικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα συναισθηματικά φορτία και να διαχειριστεί το άγχος που προκαλείται από τις απαιτήσεις της εργασίας του. Μέσω αυτής της διάστασης δημιουργείται το άγχος του εργαζομένου, το οποίο αποτελεί βασικό συστατικό του συνδρόμου (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Οι αιτίες της

συναισθηματικής εξάντλησης μπορεί να ποικίλουν, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, την έλλειψη επαρκούς στήριξης από τους συναδέλφους ή την επικείμενη αίσθηση ανασφάλειας σχετικά με το μέλλον της εργασίας του ατόμου. Επίσης, η ανεπαρκής ικανότητα του εργαζομένου να εκφράσει και να επεξεργαστεί τα συναισθήματά του μπορεί να επιδεινώσει τη συναισθηματική κόπωση. Οι επιπτώσεις της συναισθηματικής εξάντλησης είναι ποικίλες και μπορεί να επηρεάσουν τόσο την εργασιακή απόδοση όσο και την ποιότητα της ζωής του ατόμου. Συνήθως οι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν συνεχώς συναισθηματική εξάντληση εμφανίζουν μειωμένη ενέργεια και διάθεση, αδιαφορία και δυσκολία στην αντιμετώπιση των καθημερινών προκλήσεων (Cordes & Dougherty 1993). Για να αντιμετωπίσουν τη συναισθηματική εξάντληση, οι εργαζόμενοι μπορούν να υιοθετήσουν στρατηγικές, όπως η άσκηση, η υγιεινή διατροφή, η ένταξη ελεύθερου χρόνου για ξεκούραση και αναψυχή στην καθημερινή τους ρουτίνα. Επίσης, η ενίσχυση της υποστήριξης από τους συναδέλφους και η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης του άγχους μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της κατάστασης. Συνολικά, η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για τους εργαζόμενους και επηρεάζει τόσο την επαγγελματική τους απόδοση όσο και τη γενική ποιότητα ζωής τους. Η αντιμετώπισή της απαιτεί ολοκληρωμένες προσεγγίσεις και προσωπικές προσπάθειες για τη διατήρηση της ψυχοσωματικής ευεξίας.

2η Η αποπροσωποποίηση:

Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην τάση του εργαζόμενου να απομακρύνεται συναισθηματικά από τους πελάτες ή άλλα άτομα με τα οποία έρχεται σε επαφή στο εργασιακό περιβάλλον. Η αποπροσωποποίηση (depersonalization) εκδηλώνεται μέσω της εγκαθίδρυσης απρόσωπων και απομακρυσμένων σχέσεων με τους άλλους, ακόμα και κυνισμό, συχνά χωρίς εμπλοκή ή συμπόνια για την κατάστασή τους. Ο εργαζόμενος μπορεί να αποτρέπει την εμπλοκή του με τους πελάτες, θεωρώντας τους απλώς ως ένα μέρος της εργασιακής του ευθύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματά τους ή τις προσωπικές τους ανάγκες. Οι αιτίες της αποπροσωποποίησης μπορεί να συνδέονται με την υπερφόρτωση εργασίας, την έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης ή εκπαιδευτικής υποστήριξης, καθώς και την έλλειψη αναγνώρισης του έργου του εργαζομένου. Επιπλέον, οι εργασιακοί ρυθμοί, οι αυξημένες απαιτήσεις και η συνεχής πίεση στο χώρο εργασίας, μπορούν να ενθαρρύνουν την αποπροσωποποίηση ως μια μορφή προστασίας από την αναπόφευκτη εξάντληση και την ψυχολογική φόρτιση (Κάντας, 1995). Οι επιπτώσεις της αποπροσωποποίησης μπορεί να είναι σοβαρές τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τους πελάτες. Ο εργαζόμενος μπορεί να

αισθανθεί συναισθηματικά 'κενό', ενώ οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίζουν ανεπαρκή φροντίδα ή ανάρμοστη συμπεριφορά (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Για την αντιμετώπιση της αποπροσωποποίησης, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να επιδιώξουν τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, που προωθεί τη συναισθηματική σύνδεση και την ενσυναίσθηση μεταξύ των εργαζομένων και των ατόμων που εξυπηρετούν. Επιπλέον, η παροχή εκπαίδευσης και υποστήριξης για την αντιμετώπιση του στρες και τη διαχείριση των συναισθημάτων, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την πίεση του εργασιακού περιβάλλοντος και να αποτρέψουν την αποπροσωποποίηση.

3η Η έλλειψη προσωπικής επίτευξης:

Η έλλειψη προσωπικής επίτευξης (loss of personal accomplishment) αποτελεί μια από τις τρεις βασικές διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με το μοντέλο της Maslach (1982). Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην αίσθηση αναποτελεσματικότητας και αδυναμίας προσφοράς του εργαζομένου στον εργασιακό τομέα, καθώς και στην αδυναμία εκπλήρωσης των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων. Ο εργαζόμενος που αισθάνεται την έλλειψη προσωπικής επίτευξης μπορεί να νιώθει ανίκανος και αναξιόπιστος, καθώς δεν επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει για τον εαυτό του στον εργασιακό τομέα για να νοιώσει το αίσθημα της ικανοποίησης (Jimmieson, 2000). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος, απογοήτευση και μειωμένη αυτοεκτίμηση. Η αίσθηση της έλλειψης επίτευξης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ψυχολογική ευημερία και την κοινωνική επαφή του εργαζομένου. Οι αιτίες της έλλειψης προσωπικής επίτευξης μπορεί να ποικίλουν. Αυτές περιλαμβάνουν τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, την έλλειψη σαφών στόχων και προσδοκιών, την έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβής για την εργασία που επιτελείται, και την έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη. Για την αντιμετώπιση της έλλειψης προσωπικής επίτευξης, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να παρέχουν στους εργαζόμενους την αναγκαία υποστήριξη και εκπαίδευση, προκειμένου να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες και να επιτύχουν τους στόχους τους. Επιπλέον, η αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και η παροχή ανταμοιβής μπορεί να ενθαρρύνει την αίσθηση επιτυχίας και ικανοποίησης. Τέλος, η προαγωγή μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την εξέλιξη μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την έλλειψη προσωπικής επίτευξης.

Αναλύοντας αυτές τις διαστάσεις, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις τρεις διαστάσεις του. Φυσικά, οι τρεις διαστάσεις συνδέονται μεταξύ τους και ως πρώτο στάδιο με βάση τους Maslach και Jackson (1986) αναφέρεται η συναισθηματική εξάντληση με τις άλλες δύο να ακολουθούν.

2.2.2. Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky (1980)

Αυτό το μοντέλο εστιάζει στην εξέλιξη και την βαθμιαία ανάπτυξη της εξουθένωσης του ατόμου, το οποίο οφείλεται στην απομυθοποίηση της πραγματικότητας που θα ήθελε ιδανικά ο εργαζόμενος (Edelwich & Brondsky, 1980). Η επαγγελματική εξουθένωση αναπτύσσεται σταδιακά, μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει τέσσερις κύριες φάσεις από την αρχή της καριέρας του εργαζομένου: 1) τη φάση του ενθουσιασμού, 2) τη φάση της αμφιβολίας και αδράνειας, 3) και τη φάση της απογοήτευσης και ματαίωσης και 4) τη φάση της απάθειας.

Αρχικά, στη πρώτη φάση ο εργαζόμενος είναι στην αρχή της καριέρας του και διακατέχεται από το συναίσθημα του ενθουσιασμού. Οι εργαζόμενοι είναι γεμάτοι αισιοδοξία, ενθουσιασμένοι για τη νέα τους θέση και τις προοπτικές που τους παρουσιάζονται και συχνά αναπτύσσουν ουτοπικές προσδοκίες. Το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι επενδύουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια στην εργασία τους, επενδύοντας σημαντικά στις σχέσεις με τους αποδέκτες της εργασίας τους και τους συναδέλφους τους (Αμαραντίδου, 2010). Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η πίεση και οι απαιτήσεις της εργασίας είναι συνήθως ανεκτές, ενώ οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση και επίτευξη. Στο δεύτερο στάδιο οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αμφιβάλλουν για την αξία τους, τις ικανότητές τους και την δυνατότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Αυτή η αμφιβολία μπορεί να οδηγήσει σε απόγνωση και απογοήτευση, καθώς κατηγορούν τον εαυτό τους για οποιαδήποτε αποτυχία και επενδύουν στην εργασία με περισσότερη προσπάθεια για το ιδανικό αποτέλεσμα. Με αυτό το τρόπο οι εργαζόμενοι διοχετεύουν περισσότερο χρόνο στην εργασία και αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι είναι πιο δύσκολο να καλύψουν τις ανάγκες τους. Έπειτα, λόγω διάφορων συγκυριών με την πάροδο του χρόνου, μπορεί οι εργαζόμενοι να βιώσουν τη φάση της απογοήτευσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι απαιτήσεις της εργασίας μπορεί να αυξηθούν σημαντικά, με αποτέλεσμα την αύξηση του άγχους και την απαισιοδοξία σχετικά με οτιδήποτε κάνει το άτομο για την δουλειά του. Επιπλέον, αντιλαμβάνονται ότι οι προσδοκίες τους δεν μπορούν να υλοποιηθούν και πιθανόν οι

απολαβές που λαμβάνουν, δεν είναι αρκετές σχετικά με την προσπάθεια και τον χρόνο που καταβάλουν. Το θετικό σε αυτή τη φάση είναι ότι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι πλέον το εργασιακό του περιβάλλον τον αναλώνει και δεν το καλύπτει, και μπορεί να αποδεσμευτεί από αυτή την κατάσταση ή να θέσει τα όριά του. Η απάθεια είναι μια τελική φάση, που αναδύεται ως αποτέλεσμα της απόγνωσης και της αδυναμίας του ατόμου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους και ότι οι προσπάθειές τους είναι άνευ αποτελέσματος, μπορεί να υιοθετήσουν μια αδιάφορη στάση. Η απάθεια εκδηλώνεται μέσω της απουσίας ενδιαφέροντος για την εργασία, τη μειωμένη προσπάθεια και αφοσίωση στα καθήκοντα της εργασίας, την αποτροπή της επίτευξης επαγγελματικών στόχων και την αδιαφορία για την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης, μπορεί να αντιμετωπίζουν την εργασία τους με αδιαφορία και να μην εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη βελτίωση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων ή την επίτευξη εργασιακών στόχων. Η απάθεια μπορεί να είναι ένα σοβαρό πρόβλημα για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό, καθώς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Ακόμη μπορεί να προκαλέσει εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον και στην κοινωνική ζωή του εργαζομένου.

Συνολικά, το μοντέλο αυτό παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση της εξέλιξης της επαγγελματικής εξουθένωσης και την αντίδραση των ατόμων σε δυσμενείς εργασιακές συνθήκες. Κάθε φάση αποτελεί ένα σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη στρατηγικών παρέμβασης και πρόληψης που μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.2.3. Το μοντέλο της Pines(1986)

Σύμφωνα με τους Pines και Aronson (1988), η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως «μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προκαλείται από την μακροχρόνια έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές συνθήκες». Το μοντέλο της Pines (1986) αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση για την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας είναι καθοριστικές για τον εργαζόμενο, καθώς αν η εργασία ανταποκρίνεται ή όχι στις προσδοκίες του εργαζομένου επηρεάζουν άμεσα και την εμφάνιση του συνδρόμου. Ενώ οι ατομικοί παράγοντες και τα κίνητρα αφορούν μόνο τη στιγμή που εμφανίζεται και αναζωπυρώνεται η εξουθένωση και η ένταση με την οποία την βιώνει το άτομο, αναφέρεται ότι είναι πιο αφοσιωμένο στην εργασία του και πιο επιρρεπές σε βαρύτερες μορφές εξουθένωσης (Pines, 1986). Αυτό το μοντέλο αρχικά αφορούσε επαγγελματίες υγείας, αλλά αργότερα επεκτάθηκε και χρησιμοποιήθηκε και σε άλλους επαγγελματικούς χώρους, ενώ αναλύθηκαν οι οικογενειακές σχέσεις και οι πολιτικές συγκρούσεις (Pines & Aronson, 1988· Pines, 1996· Pines, 1993). Τα συμπτώματα της εξουθένωσης αυτής σχετίζονται με κόπωση, ατονία και απόγνωση, ενώ ως κύριο αίτιο εμφάνισης είναι η ανάγκη του ατόμου να πετύχει στον εργασιακό του κλάδο. Τέλος, το εργαλείο μέτρησης (Burnout Measure) αναγνωρίζει και αξιολογεί την επαγγελματική εξουθένωση ως μια μονοδιάστατη έννοια που αξιολογείται μέσω μίας μόνο κλίμακας, παρέχοντας μια συνολική βαθμολογία του φαινομένου (Pines, 2005).

2.2.4. Το μοντέλο απαιτήσεων-ελέγχου του Karasek (1979)

Το μοντέλο του Karasek (The demand-control model), γνωστό και ως το μοντέλο της «εργασιακής πίεσης», αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι χαρακτηριστικές πτυχές μιας εργασίας επηρεάζουν το επίπεδο στρες που αντιμετωπίζει ένα άτομο (Karasek, 1979). Βασίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις που αποτελούν τα εργασιακά χαρακτηριστικά, οι οποίες είναι οι εργασιακοί πόροι και οι εργασιακές απαιτήσεις (Karasek & Theorell, 1990). Ακόμα αναφέρει τρεις παράγοντες που δημιουργούν άγχος και επηρεάζουν αρνητικά τους εργαζομένους, οι οποίες είναι οι εξής: α) ψυχολογικές απαιτήσεις της εργασίας, β) έλεγχος λήψης αποφάσεων και γ) κοινωνική στήριξη από προϊστάμενους, συναδέλφους και υφιστάμενους. Σύμφωνα με την Karasek (1979), οι απαιτήσεις της εργασίας αφορούν την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, καθώς και τον χρόνο και

την πίεση για επίτευξη αυτών των απαιτήσεων. Από την άλλη πλευρά, ο έλεγχος αναφέρεται στο επίπεδο αυτονομίας, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και τον βαθμό επιρροής που έχει ο εργαζόμενος στην εκτέλεση της εργασίας του. Για παράδειγμα αν οι απαιτήσεις είναι υψηλές και ο έλεγχος χαμηλός, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα υψηλό φόρτο εργασίας χωρίς να έχουν την αυτονομία ή τον έλεγχο να τη διαχειριστούν. Αυτή η προσέγγιση επικρίθηκε από τους Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte και Lens (2008), διότι αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει την πληθώρα παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία και την υγεία των εργαζομένων, περιοριζόμενη σε ένα απλοϊκό μοντέλο απαιτήσεων και ελέγχου. Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιήθηκε σε διάφορες επιδημιολογικές μελέτες χρόνιων νόσων και συσχέτισε διάφορα επαγγέλματα με το εργασιακό άγχος και τον κίνδυνο ασθένειας (Παπακωνσταντίνου κ.ά., 2016).

2.2.5. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980)

Σύμφωνα με τον Cherniss (1980), η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί περισσότερο μία «διαδικασία» παρά ένα μεμονωμένο «συμβάν» και αποτελείται από τρεις φάσεις: 1) το εργασιακό στρες, 2) την εξάντληση και 3) την αμυντική κατάληξη. Η δημιουργία της επαγγελματικής εξουθένωσης οφείλεται στο χάσμα, που δημιουργείται ανάμεσα στις απολαβές που επιθυμεί ο εργαζόμενος σχετικά με αυτό που προσφέρουν συγκριτικά με την ανταπόδοση που τελικά λαμβάνουν από το εργασιακό τους περιβάλλον. Ακόμα ο Cherniss (1980) υποστηρίζει ότι σαν πηγές άγχους μπορούν να λειτουργήσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου και το εργασιακό περιβάλλον, αναφέροντας το ατομικό, οργανικό και κοινωνικό επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος προτού φτάσει στη φάση της επαγγελματικής εξουθένωσης, κάνει προσπάθειες αναπροσαρμογής στον τρόπο που εργάζεται ή στην ενέργεια που καταναλώνει γι' αυτή με στόχο να περιορίσει τις πιέσεις που δέχεται.

1) Εργασιακό Στρες:

Στο πρώτο στάδιο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την υπερβολική πίεση και το αυξημένο φόρτο εργασίας. Αυτό οδηγεί σε συναισθηματική και φυσική κόπωση, καθώς και σε

αυξημένη ένταση και ανησυχία, χωρίς όμως να καταλήγει απαραίτητα σε εξουθένωση. Σε αυτό το στάδιο το εργασιακό στρες εμφανίζεται ως αποτέλεσμα «της διατάραξης ανάμεσα στους απαιτούμενους και τους διαθέσιμους πόρους στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των ατόμων που εργάζονται, η οποία δημιουργείται όταν οι διαθέσιμοι πόροι δεν είναι επαρκείς ώστε να ικανοποιήσουν με ιδανικό τρόπο τους προσωπικούς στόχους και τα αιτήματα που προέρχονται από το εργασιακό περιβάλλον» (Cherniss, 1980).

2) Εξάντληση:

Κατά το δεύτερο στάδιο, η συνεχής έκθεση στο εργασιακό στρες οδηγεί σε αυξημένη εξάντληση, τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνεχώς κουρασμένοι, αδύναμοι να διαχειριστούν τις πιέσεις με αποτέλεσμα την απογοήτευση και τη πιθανή παραίτηση. Σε αυτή τη φάση εκδηλώνεται η συναισθηματική εξάντληση, η απάθεια το στρες, η κόπωση, η έλλειψη ενδιαφέροντος και η ανία, τα οποία αποτελούν συνολικά την συγκινησιακή ανταπόκριση στην προηγούμενη διατάραξη της ισορροπίας. Τέλος ο εργασιακός χώρος αποτελεί πλέον για τον εργαζόμενο μια πηγή εξάντλησης, ενώ η προσοχή του στρέφεται περισσότερο σε γραφειοκρατικές διαδικασίες.

3) Αμυντική Κατάληξη:

Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την αντίδραση των εργαζομένων στην εξάντληση μέσω της απομάκρυνσης ή της αδιαφορίας. Σε αυτή τη φάση, οι εργαζόμενοι μπορεί να επιδείξουν αλλαγές στη συμπεριφοράς τους μέσω της αδιαφορίας ή της αποστασιοποίησης από την εργασία τους, της απώλειας ενδιαφέροντος και της αποστροφής-απάθειας-κυνισμού προς τους συναδέλφους και το περιβάλλον εργασίας τους. Με αυτές τις αλλαγές οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιβιώσουν επαγγελματικά συμβάλλοντας στον περιορισμό των σωματικών και ψυχολογικών συνεπειών που επέρχονται (Cherniss 1980).

2.2.6. Το μοντέλο ανισορροπίας μεταξύ προσπάθειας-ανταμοιβής ERI (The effortreward imbalance model)

Το μοντέλο των Siegrist, Peter, Cremer και Seidel (1997) αναφέρεται στην ανισορροπία μεταξύ της προσπάθειας που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας και της ανταμοιβής που λαμβάνει ο εργαζόμενος, καθώς είναι ο κύριος παράγοντας που σχετίζεται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και άλλων αρνητικών αποτελεσμάτων υγείας. Περιλαμβάνει την αίσθηση υποτίμησης ή αδικίας ως προς την ανταμοιβή ή την αντιμετώπιση στην εργασία. Η προσπάθεια μπορεί να αναφέρεται στην φυσική, ψυχολογική και κοινωνική προσπάθεια, που απαιτείται από τον εργαζόμενο στην εκτέλεση των καθηκόντων του και διακρίνεται σε εξωγενή και ενδογενή προσπάθεια. Η εξωγενής προσπάθεια είναι το έργο που καταβάλλει ο εργαζόμενος προκειμένου να εκπληρώσει τα βασικά εργασιακά καθήκοντα, που απαιτούνται από την δουλειά του. Η ενδογενής προσπάθεια αφορά τα εσωτερικά κίνητρα του εργαζόμενου που τον ωθούν να αποδώσει στον εργασιακό του χώρο. Τα εσωτερικά κίνητρα μπορεί να είναι η ανάγκη λήψης πρωτοβουλιών, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση, η ανταγωνιστικότητά του, καθώς και η ικανότητά του να διαχωρίζει τα επαγγελματικά με τα προσωπικά του. Επιπλέον, οι Siegrist et al. (1997) με τον όρο ανταμοιβή δεν εννοούν μόνο τις οικονομικές απολαβές, αλλά και την κοινωνική αναγνώριση, την προαγωγή και γενικότερα την επαγγελματική ασφάλεια που προσφέρεται στους εργαζόμενους. Η ανισορροπία μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής έχει συνδεθεί με αρνητικά αποτελέσματα για την υγεία του εργαζομένου, όπως η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, τα αυξημένα επίπεδα στρες, η χαμηλή ικανοποίηση στην εργασία, ακόμα και καρδιαγγειακά νοσήματα (Siegrist et al., 1997).

2.2.7. Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων -πόρων (The Job Demands- Resources Model, JD-R)

Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (JD-R Model) είναι «ένα θεωρητικό πλαίσιο που αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι επηρεάζουν την απόδοση, την ικανοποίηση και την ευεξία των εργαζομένων». Το σύνδρομο εμφανίζεται όταν οι εργασιακές απαιτήσεις υπερβαίνουν τις πηγές και το σύνολο των ευεργετημάτων που προσφέρει η εργασία. Σύμφωνα με τους Demerouti, Bakker, Nachreiner και Schaufeli (2001) οι εργασιακές απαιτήσεις αναφέρονται στα στοιχεία της εργασίας που

απαιτούν φυσική ή πνευματική προσπάθεια, ενώ οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται στους παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους στην αντιμετώπιση των απαιτήσεων και στην επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων, προωθώντας την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζόμενου. Οι εργασιακές απαιτήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν τον υψηλό ρυθμό εργασίας, την πίεση για την εκπλήρωση προθεσμιών, την αντιμετώπιση ασυνήθιστων και δυσάρεστων καταστάσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς και την έλλειψη ελέγχου επί της εργασίας (Bakker & Demerouti, 2007). Από την άλλη πλευρά, οι εργασιακοί πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν την υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, την ευελιξία στην εργασία, την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και την αναγνώριση των επιτευγμάτων. Ακόμα το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρει ότι οι εργασιακές απαιτήσεις και οι εργασιακοί πόροι δεν είναι ανεξάρτητοι, αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Επίσης, υποστηρίζει ότι οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις μπορούν να αποτελέσουν προκλητικό παράγοντα για την υγεία των εργαζομένων, ενώ η παρουσία επαρκών εργασιακών πόρων μπορεί να αντισταθμίσει αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις.

2.2.8. Το μοντέλο SMBM (Shirom Melamed Burnout Measure)

Το μοντέλο πρωτοσχεδιάστηκε από τους Shirom και Ezrachi (2003), ως ένα θεωρητικό πλαίσιο που ασχολείται με την εργασιακή υγεία και την ευεξία των εργαζομένων. Αυτό το μοντέλο εστιάζει στην έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης και της αντίδρασης του ανθρώπινου οργανισμού στο συνεχές άγχος που προκαλείται από τις εργασιακές απαιτήσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το οποίο έχει επιρροές από άλλα μοντέλα (Maslach, 1982· Pines & Aronson, 1988), η επαγγελματική εξουθένωση προκαλείται από τη συνεχή έκθεση σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και το συνεχές άγχος που προκύπτει από αυτές. Η επαγγελματική εξουθένωση περνάει από τρία στάδια: α) μέσω της αυξημένης σωματικής κόπωσης, της απώλειας ενέργειας και της μειωμένης αντοχής στο άγχος και την πίεση, β) την συναισθηματική εξάντληση που αναφέρεται ως αδυναμία έκφραση συναισθημάτων συμπάθειας προς τους άλλους και γ) την γνωστική κόπωση, δηλαδή δυσκολία συγκέντρωσης (Hobfoll & Shirom 2000). Το μοντέλο αυτό επισημαίνει τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των πόρων, που διαθέτει ο εργαζόμενος για την αντιμετώπισή τους. Προτείνει ότι η υποστήριξη από τον εργοδότη, η αυτοεπάρκεια, η αίσθηση ελέγχου και η αντιμετώπιση του άγχους μπορούν να λειτουργήσουν ως

προστατευτικοί παράγοντες κατά της επαγγελματικής εξουθένωσης και να συμβάλουν στη βελτίωση της εργασιακής ευεξίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

2.3. Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που προκαλείται από ποικίλους παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην αίσθηση ευημερίας και ικανοποίησης των εργαζομένων, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα στρες και εξάντλησης. Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίστηκε ως ένα είδος άμυνας του εργαζόμενου ο οποίος βάζεται από τις αμέτρητες απαιτήσεις στην εργασία του και η οποία εκδηλώνεται με απάθεια, αλαζονεία και συναισθηματική αποστασιοποίηση (Hughes, 2001· Burke & Richardsen, 1996). Όπως ανέφεραν οι Παπαδάτου και Αναγνωστόπουλος (1995), η εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι ξαφνική, αλλά οφείλεται σε συσσωρευμένο στρες που επηρεάζει το άτομο ψυχικά και δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει στην πίεση που δημιουργείται στον εργασιακό του χώρο. Ένας τρόπος ζωής που προκαλεί άγχος, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να νοιώθουν άδεια και ανίκανοι να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές απαιτήσεις. Πιθανές αιτίες μπορεί να περιλαμβάνουν το αίσθημα μόνιμης εξάντλησης, τον παράγοντα του χρόνου και των προθεσμιών, καθώς και τις δυσκολίες στις σχέσεις με τους συναδέλφους (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014). Η έρευνα των Maslach et al. (2001), ανέδειξε πέντε κρίσιμους παράγοντες, τα οποία όταν συνδυάζονται συντελούν στο να επέλθει ο εργαζόμενος στην εξουθένωση:

α) Το υπερφορτωμένο επαγγελματικό πρόγραμμα:

Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υπερβολικά πολλές εργασιακές απαιτήσεις και έχουν περιορισμένο χρόνο για να τις ολοκληρώσουν, συχνά αισθάνονται καταβεβλημένοι και ανίκανοι να διαχειριστούν την κατάσταση. Η έλλειψη χρόνου για ανάπαυση και ανανέωση μπορεί να μειώσει την απόδοση και την αποδοτικότητα τους, καθώς και να επηρεάσει αρνητικά την ψυχολογική τους ευημερία. Αυτή η συνεχής πίεση για την εκπλήρωση των στόχων και των προθεσμιών χωρίς επαρκή υποστήριξη και πόρους μπορεί να οδηγήσει σε

συναισθηματική και σωματική εξάντληση, μειώνοντας την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις επαγγελματικές και προσωπικές τους ανάγκες.

β) Η μειωμένη ικανοποίηση του εργαζόμενου:

Αυτός ο παράγοντας εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι δεν βρίσκουν ικανοποίηση στη δουλειά τους ή αισθάνονται ότι οι προσωπικές τους προσπάθειες και η συνεισφορά τους δεν αναγνωρίζονται ή δεν εκτιμώνται επαρκώς, δημιουργώντας απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Ακόμα η αφοσίωση και το κίνητρό τους μπορεί να μειωθούν σημαντικά, από τις περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης και τις ακατάλληλες εργασιακές συνθήκες. Η απουσία θετικής ανατροφοδότησης και ενθάρρυνσης μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα μη ικανοποίησης και αβεβαιότητας για το μέλλον τους στον οργανισμό. Επιπλέον, η αίσθηση ότι οι προσπάθειες τους δεν αναγνωρίζονται ή δεν ανταμείβονται επαρκώς μπορεί να μειώσει την επαγγελματική τους δέσμευση και να εντείνει την πιθανότητα εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτή η κατάσταση μπορεί να υπονομεύσει την αυτοεκτίμηση και την αίσθηση προσωπικής επίτευξης του εργαζόμενου, συμβάλλοντας στην επαγγελματική εξουθένωση.

γ) Η έλλειψη συναδελφικότητας εξαιτίας του ανταγωνισμού:

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων δεν πρεσβεύει το αίσθημα της ομαδικότητας και της αλληλοϋποστήριξης στο εργασιακό περιβάλλον. Όταν ο ανταγωνισμός υπερνικά τη συνεργασία, οι εργαζόμενοι νιώθουν απομονωμένοι και χωρίς υποστήριξη. Στον σύγχρονο εργασιακό χώρο, όπου η ανταγωνιστικότητα συχνά ενθαρρύνεται και θεωρείται ως μέσο επίτευξης υψηλότερης απόδοσης, η δυναμική μεταξύ των συναδέλφων μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά. Η έλλειψη συναδελφικότητας μπορεί να προκύψει στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι βρίσκονται σε έναν συνεχή ανταγωνισμό μεταξύ τους για προαγωγές, αναγνώριση ή ακόμα και για τη διατήρηση της θέσης τους. Αυτό το κλίμα ανταγωνισμού μπορεί να υπονομεύσει την αίσθηση συνεργασίας και υποστήριξης μεταξύ των συναδέλφων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου κυριαρχεί η καχυποψία και η απομόνωση. Σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάζουν να μοιραστούν πληροφορίες ή να συνεργαστούν, φοβούμενοι ότι οι συνάδελφοί τους θα τους ξεπεράσουν ή θα χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες αυτές για να προωθήσουν τις δικές τους

θέσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια αίσθηση απομόνωσης και αποξένωσης, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εμπιστευθούν τους συναδέλφους τους ή να βασιστούν σε αυτούς για να τους βοηθήσουν.

δ) Το αίσθημα της αδικίας ως προς την αξιολόγηση ή την αποζημίωση του εργαζόμενου:

Ο εργαζόμενος νοιώθει αδικημένος και απογοητευμένος όταν αντιλαμβάνεται ότι οι κόποι του και οι προσπάθειές του δεν εκτιμώνται και δεν επιβραβεύονται. Η αίσθηση αδικίας μπορεί να προκύψει από διάφορες πηγές. Μία από αυτές είναι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία μπορεί να θεωρηθεί άδικη εάν οι κριτές είναι προκατειλημμένοι, εάν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ασαφή ή αν υπάρχει έλλειψη διαφάνειας στη διαδικασία. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η αξιολόγησή τους βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια ή ότι δεν έχουν ίσες ευκαιρίες να αναδείξουν τις ικανότητές τους, η αίσθηση αδικίας εντείνεται. Επιπλέον, η αμοιβή και οι ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο σχετικά με την προσπάθεια που καταβάλλουν ή συγκριτικά με τους συναδέλφους τους, αναπτύσσεται μια αίσθηση ότι οι προσπάθειές τους δεν εκτιμώνται επαρκώς. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονο σε περιπτώσεις όπου υπάρχει έλλειψη διαφάνειας ή αμεροληψίας στις διαδικασίες αποζημίωσης. Ακόμα και οι ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους παίζουν σημαντικό ρόλο στο αίσθημα της αδικίας και της μη ικανοποίησης, αν δεν δίνονται αμερόληπτα ή ότι βασίζονται σε προσωπικές σχέσεις και όχι σε αντικειμενικά κριτήρια.

ε) Η σύγκρουση αξιών του:

Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι πρέπει να συμβιβάσουν τις προσωπικές τους αρχές ή να ενεργούν με τρόπους που αντίκεινται στις αξίες τους, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έντονο στρες και τελικά να επέλθει η εξουθένωση. Αυτή η ασυμφωνία μπορεί να δημιουργήσει έντονο συναισθηματικό και ψυχολογικό στρες, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να παραβιάσει τις προσωπικές του πεποιθήσεις για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες, στις πολιτικές και στις απαιτήσεις του εργασιακού του περιβάλλοντος. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε μια τέτοια κατάσταση, η εσωτερική τους ένταση μπορεί να αυξηθεί, οδηγώντας σε συναισθήματα απογοήτευσης, αδυναμίας και ηθικής εξάντλησης. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος σε έναν οργανισμό που υποτίθεται ότι προάγει την ειλικρίνεια και την διαφάνεια αναγκάζεται να συμμετάσχει σε πρακτικές που θεωρεί

ανήθικες ή παραπλανητικές. Αυτή η σύγκρουση αξιών μπορεί να προκαλέσει έντονο ηθικό δίλημμα και εσωτερική σύγκρουση. Επίσης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται ότι δεν μπορούν να συμβαδίσουν με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού τους, καταλήγουν να μειώνουν τη συνεισφορά τους και περιορίζεται το αίσθημα ολοκλήρωσης που νιώθουν για τη δουλειά τους

Συνδυαστικά, αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν συνεχώς πιεσμένοι, υποτιμημένοι και αποξενωμένοι, κάτι που μπορεί να τους οδηγήσει στη σωματική, συναισθηματική και ψυχική εξάντληση, γνωστή ως επαγγελματική εξουθένωση.

Η έρευνα του Vachon (1987) αναφέρει ότι «ο βαθμός του στρες που βιώνει ο εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας του, εξαρτάται από ένα σύνολο μεσολαβητικών παραγόντων οι οποίοι μπορούν να μειώνουν ή να αυξάνουν το επίπεδο της έντασης του». Προσδιορίζει πέντε βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί επειδή βοηθούν στην κατανόηση των συνθηκών που οδηγούν τους εργαζόμενους σε εξάντληση και επαγγελματικό αδιέξοδο. Οι πέντε αυτοί παράγοντες είναι οι εξής: 1) ατομικά χαρακτηριστικά, 2) ενδοατομικούς παράγοντες, 3) διαπροσωπικούς παράγοντες, 4) κοινωνικό-πολιτιστικούς παράγοντες (κοινωνικές προσδοκίες) για το ρόλο του επαγγελματία και 5) περιβαλλοντικούς παράγοντες (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος 1995).

2.3.1. Ατομικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα του Vachon (1987), τα ατομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση, αναγνωρίζονται ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η ανάλυση αυτών των χαρακτηριστικών παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των διαφορών στην αντίδραση των εργαζομένων στο εργασιακό στρες και στην εξουθένωση. Πιο συγκεκριμένα η ηλικία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την ευπάθεια ενός ατόμου στην επαγγελματική εξουθένωση. Νεότεροι εργαζόμενοι συχνά αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις κατά την προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον, κάτι που αυξάνει τα επίπεδα άγχους και την πιθανότητα εξουθένωσης (Maslach, 1982). Από την άλλη, οι

μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι μπορεί να έχουν περισσότερη εμπειρία και καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες, αλλά επίσης μπορεί να νιώθουν μεγαλύτερη κούραση ή να έχουν αυξημένες οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις που επηρεάζουν την εργασιακή τους ευημερία.

Το φύλο είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η έρευνα του Vachon (1987) αναδεικνύει ότι οι γυναίκες είναι συχνά πιο ευάλωτες στην εξουθένωση λόγω των πολλαπλών ρόλων που αναλαμβάνουν στην επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Οι γυναίκες συχνά επωμίζονται μεγαλύτερες οικογενειακές ευθύνες, κάτι που μπορεί να προσθέσει επιπλέον στρες. Επιπλέον, οι γυναίκες μπορεί να βιώνουν περισσότερες διακρίσεις ή ανισότητες στον εργασιακό χώρο, γεγονός που μπορεί να εντείνει την αίσθηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι άνδρες, από την άλλη, μπορεί να βιώνουν πίεση για την επίτευξη επαγγελματικής επιτυχίας και την εξασφάλιση οικονομικής σταθερότητας, κάτι που επίσης μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση. Επιπλέον η Maslach (1982) ανέφερε ότι οι διαφορές μεταξύ των φύλων οφείλονται κυρίως στα επαγγέλματα που ακολουθούν, ενώ η Martin (2000) υπογράμμισε ότι υπάρχει θέμα φύλου στην επαγγελματική εξουθένωση, διότι το κάθε φύλο έχει διαφορετικά και ποικίλα συναισθήματα.

Έπειτα, η οικογενειακή κατάσταση είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική εξουθένωση. Άτομα που είναι άγαμα μπορεί να έχουν περισσότερη ελευθερία χρόνου, αλλά μπορεί επίσης να αισθάνονται μεγαλύτερη μοναξιά ή έλλειψη υποστήριξης, κάτι που μπορεί να συμβάλλει στην εξουθένωση. Αντίθετα, οι έγγαμοι εργαζόμενοι ή όσοι έχουν παιδιά αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες οικογενειακές υποχρεώσεις και άγχος από την προσπάθεια ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Βέβαια από έρευνες που έχουν γίνει, όπως φαίνεται οι έγγαμοι με παιδιά και συνήθως πιο ώριμοι στην ηλικία νοιώθουν ασφάλεια και σταθερότητα στο οικογενειακό περιβάλλον και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασία με χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης (Lemkau, Rafferty & Gordon, 1994). Οι υποχρεώσεις αυτές μπορεί να εντείνουν τα συναισθήματα άγχους και εξουθένωσης, ειδικά εάν η υποστήριξη από την οικογένεια ή τον εργοδότη είναι ανεπαρκής. Η κατανόηση του ρόλου αυτών των ατομικών χαρακτηριστικών είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη στοχευμένων στρατηγικών για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Εργαζόμενοι με διαφορετική ηλικία, φύλο και οικογενειακή κατάσταση έχουν διαφορετικές ανάγκες και ευαισθησίες, και οι παρεμβάσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα για να είναι αποτελεσματικές. Η εστίαση σε αυτούς τους

παράγοντες μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός πιο υγιούς και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, μειώνοντας την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης και ενισχύοντας την ευημερία των εργαζομένων. Ακόμη η Μεταλληνού (2000) ανέφερε ότι οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά που αφορούν τον επαγγελματία ως άτομο και ως προσωπικότητα. Αυτοί οι παράγοντες διαφοροποιούν τους εργαζόμενους ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και αντιμετωπίζουν τις πιέσεις στον εργασιακό τους χώρο (Lazarus & Folkman, 1984). Οι Kobasa, Maddi και Puccetti (1982), υποστήριξαν ότι άτομα με υψηλότερη ανθεκτικότητα στο άγχος είναι λιγότερο πιθανό να αναπτύξουν προβλήματα που σχετίζονται με το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνεπώς, οι ατομικές διαφορές στην αντίληψη και στη διαχείριση του άγχους αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στην ανάπτυξη ή στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

2.3.2. Ενδοατομικοί παράγοντες

Οι ενδοατομικοί παράγοντες όπως η προσωπικότητα, οι επιθυμίες, τα κίνητρα, οι προσδοκίες και οι στρατηγικές αντιμετώπισης αναδεικνύονται ως σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό πώς το άτομο αντιδρά στις εργασιακές προκλήσεις και το στρες, και μπορούν να επηρεάσουν την ανθεκτικότητά του απέναντι στην εξουθένωση. Η προσωπικότητα ενός ατόμου είναι ένας βασικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα ανεκτικότητας του ως προς την επαγγελματική εξουθένωση. Άτομα με χαρακτηριστικά όπως η σχολαστικότητα, η τελειομανία και η ανάγκη για έλεγχο είναι πιο επιρρεπή στην εξουθένωση. Η υψηλή νευρικότητα συνδέεται συχνά με αυξημένα επίπεδα άγχους και συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ η τελειομανία μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικές απαιτήσεις από τον εαυτό και συνεχές άγχος για την επίτευξη υψηλών προτύπων. Από την άλλη πλευρά, προσωπικότητες που χαρακτηρίζονται από την εξωστρέφεια και τη συναισθηματική σταθερότητα είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν το στρες πιο αποτελεσματικά και να παρουσιάζουν υψηλότερη ανθεκτικότητα στην εξουθένωση (Gomez & Michaelis, 1995). Έπειτα τα κίνητρα είναι οι εσωτερικές δυνάμεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο (Belias et al., 2014). Εργαζόμενοι με υψηλά εσωτερικά κίνητρα, όπως η επιθυμία για επαγγελματική επιτυχία και αυτοεκπλήρωση, είναι συχνά πιο ανθεκτικοί στο εργασιακό στρες, καθώς έχουν ισχυρότερο αίσθημα σκοπού και δέσμευσης. Ωστόσο, όταν τα κίνητρα αυτά δεν συνδυάζονται με τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και τις επιθυμητές αποδοχές, μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση και τελικά στην εξουθένωση (Cordes & Dougherty, 1993). Οι επιθυμίες και οι προσδοκίες ενός ατόμου σχετίζονται σημαντικά με την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλές προσδοκίες από την καριέρα τους αλλά δεν βλέπουν τις προσδοκίες αυτές να υλοποιούνται, μπορεί να αισθανθούν απογοήτευση και αίσθημα ανεπάρκειας. Οι επιθυμίες για επαγγελματική αναγνώριση, προαγωγή και οικονομική ανταμοιβή, αν δεν ικανοποιούνται, μπορούν να συμβάλουν στην αίσθηση αδικίας και άγχους, αυξάνοντας την πιθανότητα εξουθένωσης.

2.3.3. Διαπροσωπικοί παράγοντες

Οι διαπροσωπικοί παράγοντες, οι οποίοι συχνά αναφέρονται και ως υποστηρικτικοί παράγοντες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη ή την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακόμα διακρίνονται και σε μία ιεραρχική κατανομή τριών επιπέδων (εργασιακό πλαίσιο), τα οποία αποτελούνται από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους (Αντωνίου, 2006). Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την ποιότητα και την ποσότητα των κοινωνικών σχέσεων και της υποστήριξης που λαμβάνει ο εργαζόμενος στο επαγγελματικό του περιβάλλον. Η κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους και προϊστάμενους είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορεί να μειώσει την πιθανότητα εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Η ύπαρξη ενός δικτύου υποστήριξης παρέχει στο άτομο συναισθηματική και πρακτική βοήθεια, μειώνοντας την αίσθηση της απομόνωσης και ενισχύοντας την αίσθηση του ανήκειν. Η κοινωνική υποστήριξη βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, στην ανταλλαγή εμπειριών και στην παροχή θετικής ανατροφοδότησης, συμβάλλοντας έτσι στην ψυχική ανθεκτικότητα του ατόμου. Θετικές και συνεργατικές σχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις ανησυχίες και τις προτάσεις τους. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η εργασιακή πίεση μπορεί να διαμοιραστεί και να αντιμετωπιστεί συλλογικά, μειώνοντας την πιθανότητα εξουθένωσης (Chappell & Novak, 1992). Αντίθετα, οι συγκρουσιακές σχέσεις και το αρνητικό κλίμα συνεργασίας μπορεί να αυξήσουν τα επίπεδα άγχους και απογοήτευσης, ενισχύοντας την εμφάνιση της εξουθένωσης. Ένας προϊστάμενος που παρέχει καθοδήγηση, αναγνώριση και δίκαιη αντιμετώπιση μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της ασφάλειας και της εκτίμησης στον εργαζόμενο. Η δίκαιη κατανομή των καθηκόντων, η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και η ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας είναι βασικά στοιχεία που μπορούν να μειώσουν την εργασιακή πίεση και να ενισχύσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Το γενικότερο εργασιακό κλίμα επηρεάζει σημαντικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Ένα κλίμα που προάγει τη συνεργασία, την αμοιβαία υποστήριξη και την επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά απέναντι στην εξουθένωση. Στοιχεία όπως η ύπαρξη σαφών και δίκαιων πολιτικών, η αίσθηση δικαιοσύνης και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ενισχύουν την αίσθηση του ελέγχου και της αυτονομίας, μειώνοντας το άγχος και την πιθανότητα εξουθένωσης. Τέλος οι κακές διαπροσωπικές

σχέσεις έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να προκαλέσουν σωματικά και ψυχικά νοσήματα όπως έλκος στομάχου και κατάθλιψη (Undén, 1996).

2.3.4. Κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες-Κοινωνικές προσδοκίες

Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται στις επιρροές που προκύπτουν από το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο ζει και εργάζεται το άτομο. Οι κοινωνικές προσδοκίες, οι κανόνες και οι αξίες της κοινωνίας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αντίληψη του ατόμου για το επαγγελματικό του ρόλο και την απόδοσή του. Οι κοινωνικές προσδοκίες αφορούν τις αντιλήψεις και τις απαιτήσεις που έχει η κοινωνία από τα άτομα βάσει των ρόλων τους. Στον εργασιακό τομέα, αυτές οι προσδοκίες μπορούν να είναι εξαιρετικά απαιτητικές, επιβάλλοντας υψηλά πρότυπα απόδοσης και επιτυχίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πρέπει να ανταποκριθούν σε υπερβολικά υψηλές κοινωνικές προσδοκίες, αυτό μπορεί να προκαλέσει άγχος και πίεση, συμβάλλοντας στην εξουθένωση. Έπειτα οι πολιτισμικές αξίες μιας κοινωνίας διαμορφώνουν τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των ατόμων σχετικά με την εργασία και την επαγγελματική επιτυχία. Σε κοινωνίες όπου η επιτυχία μετριέται με βάση την επαγγελματική επίτευξη και την οικονομική επιτυχία, οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν αυξημένη πίεση για να πετύχουν σε αυτούς τους τομείς. Η συνεχής προσπάθεια για την επίτευξη αυτών των αξιών μπορεί να οδηγήσει σε εξουθένωση, ειδικά όταν οι προσδοκίες είναι μη ρεαλιστικές ή μη εφικτές. Ακόμη η υποστήριξη που παρέχεται από το κοινωνικό δίκτυο του ατόμου, όπως η οικογένεια, οι φίλοι και η κοινότητα, μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας κατά της εξουθένωσης. Η υποστήριξη μπορεί να προέρχεται από τους προϊστάμενους με ένα πιο τυπικό, όπως για παράδειγμα η ανατροφοδότηση, οι δυνατότητες επιβράβευσης και η προαγωγή, αλλά και με πιο άτυπο τρόπο από τους συναδέλφους μέσω της αλληλοϋποστήριξης (Leiter, 1991· Jenkins & Elliot, 2004).

Η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα άγχους και απογοήτευσης, ενώ αντίθετα, η παρουσία ενός υποστηρικτικού δικτύου μπορεί να παρέχει συναισθηματική και πρακτική βοήθεια, μειώνοντας την πιθανότητα εξουθένωσης. Φυσικά τα στερεότυπα και οι ρόλοι του φύλου που επικρατούν σε μια κοινωνία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επαγγελματική ζωή των ατόμων. Για παράδειγμα, οι γυναίκες μπορεί να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη πίεση για να ισορροπήσουν μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών

υποχρεώσεων, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα εξουθένωσης. Τα στερεότυπα σχετικά με το φύλο μπορούν επίσης να περιορίσουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και αναγνώριση, προσθέτοντας περαιτέρω πίεση και απογοήτευση. Το κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο διαμορφώνει τις αντιλήψεις των ατόμων για την εργασία και την επιτυχία, επηρεάζοντας την ψυχική τους υγεία και την επαγγελματική τους ανθεκτικότητα. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη στρατηγικών πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ατομικά χαρακτηριστικά	Καταστάσεις
Ηλικία (νεαρά άτομα εκτίθενται περισσότερο σε συναισθηματική εξάντληση)	Μη καθορισμένοι ρόλοι και κοινωνική υπευθυνότητα
Πολύ υψηλές ατομικές προσδοκίες	Διαμάχες ανάμεσα σε λειτουργικές απαιτήσεις
Υψηλές απαιτήσεις εμπλοκής, εγωισμός και ιδεαλισμός	Υπερφορτισμένη εργασία
Απαίτηση για σκληρή εργασία	Εργασιακή άσκηση
Απαίτηση για χλιδή	Προσωπικές διαμάχες (με πελάτες, μέλη οικογένειας, συναδέλφους, καθηγητές)
Καθορισμός συμπεριφοράς στην επιτυχία στην επίτευξη του σκοπού	Έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων για την ολοκλήρωση της εργασίας
Ανικανότητα άρνησης	Έλλειψη πόρων
Δυσκολίες στη λήψη ευθύνης	Έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης
Προδιάθεση για αυτοθυσία	Έλλειψη ανταπόδοσης
Τάση για προσφορά και όχι για απολαβή	Παράγοντες συνδεδεμένοι με τον εργασιακό χώρο (π.χ. μη ρεαλιστικοί σκοποί, έλλειψη ανεξαρτησίας στη λήψη απόφασης, λάθος οργάνωση προγράμματος)

Σχήμα 1: Παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Πηγή Παπακωνσταντίνου, Παναγοπούλου & Φλουρέντζος, 2016)

2.3.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον παίζουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης (Cherniss, 1980· Pines, 1986· Μεταλληνού, 2000). Οι πιεστικές συνθήκες εργασίας, όπως ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η έλλειψη προσωπικού, δημιουργούν ένα εξαντλητικό και απαιτητικό ωράριο που δυσκολεύει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η ασάφεια στα καθήκοντα και η σύγκρουση ρόλων εντείνουν την επαγγελματική αβεβαιότητα, ενώ η

έλλειψη κινήτρων και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης οδηγεί σε αίσθημα στασιμότητας. Τέλος, η έλλειψη επικοινωνίας και στήριξης από τη διεύθυνση ή τους συναδέλφους, καθώς και η απουσία ψυχολογικής υποστήριξης, δημιουργούν ένα απομονωτικό και αρνητικό εργασιακό κλίμα, όπως σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφείς οδηγίες ή δεν συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους αφορούν.

2.4. Επιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις που επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους οργανισμούς. Αυτές οι επιπτώσεις διακρίνονται σε φυσιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές, καθώς και σε επαγγελματικές, που αφορούν το άτομο και το κοινωνικό του περίγυρο, επηρεάζοντας και τη λειτουργία των οργανισμών που απασχολούνται. Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, που προκύπτει από παρατεταμένο εργασιακό άγχος, έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην προσωπική και παράλληλα στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων (Hellesoy, Gronhaug & Kvitastein, 2000). Σύμφωνα με τους Maslach & Jackson (1986) οι επιπτώσεις του «burnout» υπερβαίνουν το ατομικό επίπεδο και επεκτείνονται στους οργανισμούς, προκαλώντας σύγχυση, αργοπορία στην εκτέλεση των καθηκόντων, μειωμένη αποδοτικότητα, χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, συχνές απουσίες και πρόωρες συνταξιοδοτήσεις. Σύμφωνα με τους Αντωνίου και Τζαβαρά (2005), «τα άτομα που είναι πιο αφοσιωμένα και αφιερώνουν υπερβολικό χρόνο στην εργασία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι πιο ευάλωτα στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης». Οι Cordes και Dougherty (1993) ανέλυσαν τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε διάφορες πτυχές της ζωής των εργαζομένων, επικεντρώνοντας ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει το άτομο στην ψυχική και σωματική υγεία, στην εργασιακή συμπεριφορά και στις διαπροσωπικές σχέσεις (Κάντας 1998· Δεληχάς, Τούκας & Σπυρούλη, 2012).

Ψυχική και σωματική υγεία:

Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Συνήθως εκδηλώνεται με συμπτώματα όπως κατάθλιψη, άγχος, και συναισθηματική

αστάθεια. Οι εργαζόμενοι μπορεί να παρουσιάζουν απάθεια, απογοήτευση, και έλλειψη ενθουσιασμού για τη δουλειά τους. Συχνά νιώθουν απομονωμένοι και ανίκανοι να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές εργασιακές προκλήσεις. Μία σειρά από φυσικές και ψυχικές διαταραχές (πχ. κατάθλιψη, αυτοκτονικές τάσεις κ.ά), καθώς και μια σειρά από ψυχοπαθολογικά, ψυχοσωματικά και σωματικά συμπτώματα μπορούν να πλήξουν τα άτομα που έχουν επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης μπορεί να παρουσιάσουν κοινωνική δυσλειτουργία, χρόνια κόπωση, γνωστικές διαταραχές όπως προβλήματα συγκέντρωσης και μνήμης, καθώς και διαταραχές ύπνου.

Διαπροσωπικές σχέσεις:

Η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν εξουθένωση συχνά εμφανίζουν μειωμένη ικανότητα να διατηρήσουν υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους, τους φίλους, και την οικογένειά τους. Οι κοινωνικές σχέσεις μπορεί να γίνουν πηγές πρόσθετου στρες και απογοήτευσης, καθώς οι εργαζόμενοι αποσύρονται κοινωνικά, γίνονται ευερέθιστοι και αποφεύγουν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Εργασιακή συμπεριφορά:

Η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση περιλαμβάνουν τη μείωση της παραγωγικότητας, την αυξημένη απουσία από την εργασία και τη μειωμένη ποιότητα εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορεί να εμφανίζουν κυνική συμπεριφορά, να αποφεύγουν τις εργασιακές ευθύνες και να παρουσιάζουν μειωμένη αφοσίωση στην εργασία τους. Επιπλέον, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους με συμπεριφορές κυνισμού και αποπροσωποποίησης μπορεί να επιδεινωθούν λόγω των αυξημένων εντάσεων και συγκρούσεων. Ακόμα οι εργαζόμενοι επιζητούν περισσότερες ώρες ξεκούρασης και απουσιάζουν συχνότερα για να διαφύγουν από την εργασιακή ανασφάλεια.

Συνολικά, οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως καταγράφηκαν από τους Cordes και Dougherty (1993), δείχνουν πώς αυτή η κατάσταση μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη τη ζωή του εργαζόμενου, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για κατάλληλες παρεμβάσεις και στρατηγικές πρόληψης στον εργασιακό χώρο.

2.5. Η έννοια των ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον

Η έννοια των ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί βασικό στοιχείο για την κατανόηση της δυναμικής των οργανισμών και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων υπαγορεύεται από αυστηρούς κανόνες, τότε η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης ονομάζεται ρόλος. Οι ρόλοι αυτοί καθορίζουν τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις, και τις προσδοκίες που συνδέονται με τις θέσεις εργασίας και συμβάλλουν στη δομή και τη λειτουργία των οργανισμών. Ένας ρόλος στο εργασιακό περιβάλλον είναι σύνολο των προσδοκιών που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη θέση ή λειτουργία. Αυτές οι προσδοκίες καθορίζονται από την οργάνωση και περιλαμβάνουν τα καθήκοντα, τις ευθύνες, και τις σχέσεις με άλλους εργαζόμενους. Η θεωρία των ρόλων είναι μία από τις βασικές έννοιες της κοινωνικής συμπεριφοράς, καθώς υπογραμμίζει ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με διαφορετικούς και προβλέψιμους τρόπους, ανάλογα με την κοινωνική τους ταυτότητα και το πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται (Biddle, 1986). Οι ρόλοι αναφέρονται στις συγκεκριμένες προσδοκίες και προδιαγραφές που συνοδεύουν μια συγκεκριμένη θέση ή κατάσταση, καθορίζοντας πώς πρέπει να συμπεριφέρεται ένα άτομο σε αυτή τη θέση. Οι ρόλοι παρέχουν στους εργαζόμενους ένα σαφές πλαίσιο για το τι

αναμένεται από αυτούς, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τα καθήκοντά τους και πώς να τα εκτελούν. Έπειτα δημιουργούν σταθερότητα και σαφήνεια στην οργάνωση, καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιες συμπεριφορές είναι κατάλληλες και αποδεκτές σε διαφορετικές καταστάσεις. Μέσω των ρόλων, διευκολύνεται η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων, καθώς όλοι γνωρίζουν τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες των άλλων. Όταν οι ρόλοι είναι καλά ορισμένοι και κατανοητοί, μειώνονται οι πιθανότητες συγκρούσεων και παρεξηγήσεων, καθώς κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα όρια και τις αρμοδιότητές του. Η θεωρία των ρόλων επίσης αναγνωρίζει την έννοια της «σύγκρουσης ρόλων», η οποία προκύπτει όταν οι προσδοκίες που συνοδεύουν διαφορετικούς ρόλους ενός ατόμου συγκρούονται μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, όταν οι απαιτήσεις της επαγγελματικής ζωής έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες της οικογενειακής ζωής. Οι ρόλοι λειτουργούν ως ένα σύνορο μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, εκπροσωπώντας τις προσδοκίες και των δύο πλευρών. Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο, που δένει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό και τον οργανισμό με τον εργαζόμενο και παρόλο που οι ρόλοι είναι λειτουργικοί για την εταιρεία και τους εργαζόμενους της, παρέχοντας σαφήνεια και δομή, μπορεί επίσης να αποβούν εξαιρετικά δυσλειτουργικοί (Schuler, Aldag & Brief, 1977). Η δυσλειτουργία των ρόλων προκύπτει όταν υπάρχουν ασυμβίβαστες ή αντιφατικές προσδοκίες, υπερβολικές απαιτήσεις ή έλλειψη σαφήνειας, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις, άγχος και μειωμένη αποδοτικότητα.

2.6. Θεωρίες των ρόλων

Η κλασσική οργανωσιακή θεωρία επικεντρώνεται στη μελέτη των δομών και των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία των οργανισμών. Αυτή η θεωρία προσεγγίζει τους οργανισμούς ως συστήματα που πρέπει να λειτουργούν με αποτελεσματικότητα και τάξη. Στην κλασσική θεωρία, οι ρόλοι θεωρούνται θεμελιώδεις για την οργάνωση της εργασίας και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η θεωρία των ρόλων αποτελεί ένα πλαίσιο για την ανάλυση της συμπεριφοράς των ατόμων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αυτή η θεωρία εξετάζει πώς οι ρόλοι που αποδίδονται στα άτομα επηρεάζουν τις ενέργειες και τις αλληλεπιδράσεις τους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικές προσδοκίες και οι δομές καθορίζουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Μελετά επίσης τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στις προσδοκίες, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις που συνοδεύουν κάθε ρόλο, και πώς αυτές οι δυναμικές συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Katz & Kahn, 1966· Lichtman & Hunt, 1971· Homans, 1950). Σύμφωνα με τον Schuler (1977) οι ρόλοι αποτελούν τον συνδετικό κρίκο που δένει τους εργαζόμενους με τον οργανισμό και αντίστροφα. Οι πιέσεις που ασκούνται στον εργαζόμενο από τον ρόλο του αυξάνουν το άγχος, ιδιαίτερα μέσω της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων (Kahn, 1964). Οι Kahl, Wolfe, Quinn, Snoek και Rosenthal (1964) εισήγαγαν το μοντέλο των ρόλων, το οποίο δημιουργήθηκε ως βασικό μοντέλο για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς. Το μοντέλο αυτό διαχωρίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις, όπου η πρώτη διάσταση αφορά την ασάφεια των καθηκόντων και η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στην κοινωνικο-συναισθηματική ασάφεια, η οποία σχετίζεται με τις ψυχολογικές συνέπειες και την ενόχληση που βιώνει το άτομο σε περίπτωση που δεν εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του ρόλου του (Kahl et al., 1964). Σύμφωνα με τους Eys και Carron (2001), η πρώτη διάσταση αποτελείται από τέσσερις υποκατηγορίες: 1)η ασάφεια των υποχρεώσεων, που αφορά την έλλειψη σαφών πληροφοριών σχετικά με τις ευθύνες του ρόλου κάποιου, 2) η ασάφεια σε σχέση με τις πληροφορίες για την αναμενόμενη συμπεριφορά του ρόλου κάποιου, δηλαδή ποιες είναι οι απαιτούμενες υποχρεώσεις, 3) η ασάφεια για την αξιολόγηση του ρόλου που έχει κάποιος, όταν ο εργαζόμενος δεν είναι σίγουρος για τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοσή του και 4) η ασάφεια ως προς τις συνέπειες σε περίπτωση μη εκπλήρωσης των ευθυνών του ρόλου κάποιου, δηλαδή ποιες οι κυρώσεις σε περιπτώσεις αποτυχίας. Η έννοια του ρόλου χρησιμοποιείται από διαφορετικούς συγγραφείς με

τουλάχιστον τρεις διαφορετικές σημασίες. Αυτές περιλαμβάνουν: α) τη δομική-φονξιοναλιστική προσέγγιση, β) την ιντεραξιονιστική προσέγγιση και γ) τη δομική εκδοχή του ιντεραξιονισμού (Παπαοικονόμου, 2011).

Α) Δομική- φονξιοναλιστική προσέγγιση:

Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στη θέση που κατέχει ένα άτομο μέσα στην κοινωνική δομή και στις προσδοκίες που σχετίζονται με αυτή τη θέση. Οι ρόλοι ως δομικά δεδομένες απαιτήσεις (νόρμες), θεωρούνται σταθεροί και προκαθορισμένοι, καθοδηγώντας τη συμπεριφορά των ατόμων με βάση κοινωνικά αποδεκτούς κανόνες και πρότυπα. Αυτή η προσέγγιση τονίζει την «εξωτερική» προέλευση των προσδοκιών.

Β) Ιντεραξιονιστική προσέγγιση:

Ο ρόλος ορίζεται ως ο προσανατολισμός του φορέα και την αντίληψη του ατόμου για τη θέση που κατέχει μέσα σε μια οργάνωση. Με άλλα λόγια, είναι η εσωτερική ερμηνεία του ατόμου σχετικά με το τι θεωρεί ότι πρέπει να πράξει στο πλαίσιο αυτής της οργάνωσης. Αυτή η άποψη για τον κοινωνικό ρόλο ως μέρος της ατομικής ταυτότητας υποστηρίζει ότι οι ρόλοι αντικατοπτρίζουν τις προσδοκίες της κοινωνίας και τον τρόπο με τον οποίο το άτομο ενσωματώνει αυτές τις προσδοκίες στη συμπεριφορά του, προσαρμόζοντας τις πράξεις του ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της οργάνωσης (Mead, 1965). Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στη δυναμική φύση των ρόλων, θεωρώντας ότι οι ρόλοι διαμορφώνονται μέσα από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Οι ρόλοι δεν είναι στατικοί, αλλά μεταβάλλονται και επαναδιαπραγματεύονται συνεχώς, καθώς τα άτομα προσαρμόζονται μέσω αλληλεπιδράσεων με τους άλλους.

Γ) Δομική εκδοχή του ιντεραξιονισμού:

Αυτή η προσέγγιση προσπαθεί να συγχωνεύσει τις δύο προηγούμενες θεωρίες, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τη δομική διάσταση των ρόλων όσο και τη δυναμική φύση τους μέσα από τις αλληλεπιδράσεις. Αναγνωρίζει ότι οι ρόλοι έχουν μια σταθερή δομή, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζονται και προσαρμόζονται μέσω των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Ο ρόλος γενικά ορίζεται ως η πραγματική συμπεριφορά που διαμορφώνεται σε σχέση με την κοινωνική δομή και τις κυρίαρχες νόρμες που απορρέουν από αυτή. Επιπλέον, αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι φορείς μιας θέσης δρουν, είτε σύμφωνα είτε κατά παράβαση ενός

καθορισμένου συνόλου κανόνων και προσδοκιών της οργάνωσης. Εδώ, όπως και στην προηγούμενη προσέγγιση, ο ρόλος θεωρείται χαρακτηριστικό του δρώντα ατόμου και όχι απλώς του κοινωνικού περιβάλλοντός του. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της ατομικής δράσης και της προσωπικής ερμηνείας των κοινωνικών προσδοκιών στο πώς τα άτομα προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους μέσα στην οργάνωση.

Εν κατακλείδι, η θεωρία των ρόλων είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της κοινωνικής και εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς παρέχει ένα πλαίσιο για την πρόβλεψη και την ερμηνεία των πράξεων των ατόμων με βάση τη θέση τους και τις προσδοκίες που σχετίζονται με αυτήν. Στον εργασιακό χώρο, οι καλά ορισμένοι ρόλοι μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση, την ικανοποίηση και την αρμονία μεταξύ των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από τη σύγκρουση και την ασάφεια των ρόλων, τα οποία αποτελούν κύριες πηγές εργασιακού στρες. Αυτά τα προβλήματα οδηγούν σε μειωμένη επαγγελματική απόδοση και αναποτελεσματικότητα, υπονομεύοντας τόσο την προσωπική όσο και την οργανωσιακή επιτυχία (Tunc & Kutanis, 2009).

2.7. Ασάφεια ρόλων

Η ασάφεια ρόλων (role ambiguity) σχετίζεται με την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις βασικές απαιτήσεις της εργασίας τους και τον τρόπο που οι άλλοι περιμένουν να συμπεριφερθούν κατά την εκτέλεσή της (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris 2004· Κάντας, 1995). Οι Carron και Hausenblas (1998), όρισαν την ασάφεια ρόλων «ως την έλλειψη σαφήνειας σε διάφορες πτυχές μιας εργασιακής σχέσης, όπως η αοριστία σχετικά με την ιεραρχία και την κατανομή εξουσιών, η μη ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων και των καθηκόντων, καθώς και των συνεπειών των ατομικών ενεργειών». Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος όταν δεν γνωρίζει ποιες είναι οι απαιτήσεις της εργασίας του, πώς θα τις επιτύχει και πώς αναμένεται να συμπεριφερθεί στην εργασία του βρίσκεται σε σύγχυση (Koustelios & Kousteliou, 1998). Επίσης η ασάφεια ρόλων εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος δεν έχει σαφή εικόνα των στόχων και των ευθυνών του, παράλληλα αντιλαμβάνεται αυτή την αβεβαιότητα και νοιώθει ότι δεν καθοδηγείται σωστά από τους προϊσταμένους του (Kahn et al., 1964). Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι υφιστάμενοι δεν λαμβάνουν καθοδήγηση για τα εργασιακά τους καθήκοντα από τους προϊσταμένους του, με

αποτελεσμα τη δημιουργία σύγχυσης και αβεβαιότητας, κάτι το οποίο παρατηρείται συχνά σε υπαλλήλους δημοσίων υπηρεσιών (Spector, 2000). Όπως προαναφέρθηκε η ασάφεια ρόλων αποτελεί μια πολυδιάστατη δομή με τέσσερις υποκατηγορίες. Πολλές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει ότι η ασάφεια ρόλου έχει σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και την εξουθένωση των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας επίσης ότι οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Chang & Hancock, 2003· Shen, 2005 Lee & Schuler 1982). Παρά τα αρνητικά αυτά αποτελέσματα, ο Spector (1997) επισημαίνει ότι τα ευρήματα των ερευνών δεν είναι αρκετά ισχυρά ώστε να αποδείξουν κατηγορηματικά την επίδραση της ασάφειας ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η ασάφεια ρόλων δημιουργεί ένα περιβάλλον αβεβαιότητας που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Αυτή η ασάφεια μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα άγχους και απογοήτευσης, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Εμφανίζεται κάποια σύνδεση της ασάφειας ρόλων με τη δυσαρέσκεια, τη χαμηλή αυτοεκτίμηση, την αποστροφή και την απώλεια κινήτρου για την εργασία (Arnold, Robertson & Cooper, 1993). Σε έρευνα που έγινε σε αρχάριους και βετεράνους αθλητές από τη Μεγάλη Βρετανία και τη Νότια Αμερική στο τέλος της αθλητικής περιόδου εμφανίστηκαν υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων, όμως στην αρχή της περιόδου οι βετεράνοι αθλητές παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα ασάφειας ρόλων (Eys, Carron, Beauchamp & Bray, 2003). Τα ευρήματα μίας άλλης έρευνας σε διοικητικά μέλη εθελοντικών αθλητικών διοργανώσεων στον Καναδά, εμφάνισαν ότι η ασάφεια ρόλων έχει αρνητική συσχέτιση με την ηλικία, τη διάρκεια της απασχόλησης και τη διάρκεια της οργάνωσης, όμως η αυξημένη εμπειρία παρουσίασε μεγαλύτερη σαφήνεια στον ρόλο τους (Sakires, Doherty & Misener, 2009). Η ακριβής κατεύθυνση των ρόλων, οδηγεί στην αυξημένη παραγωγικότητα, στην ομαλή λειτουργία και περιορίζει την ασάφεια ρόλων, η οποία δημιουργεί εργασιακό στρες και μείωση της επαγγελματικής επίδοσης (Tunc & Kutanis, 2009). Εν κατακλείδι η ασάφεια ρόλων αντιπροσωπεύει ένα σοβαρό θέμα στον εργασιακό χώρο, το οποίο απαιτεί προσεκτική διαχείριση και αντιμετώπιση. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η σαφήνεια στον καθορισμό των ρόλων και των καθηκόντων είναι ουσιώδης για τη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η επίλυση της ασάφειας ρόλων απαιτεί την ανάπτυξη σαφών δομών και διαδικασιών, καθώς και την προώθηση μιας κουλτούρας που ενισχύει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση. Επιπλέον, οι ηγέτες και οι προϊστάμενοι πρέπει να επιδεικνύουν ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες στη

διαχείριση της ασάφειας ρόλων. Η παροχή σαφών οδηγιών, η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας και η ανάδειξη των προσόντων και των αναλαμβανόμενων ευθυνών είναι κρίσιμες για την αντιμετώπιση της ασάφειας ρόλων και την ενίσχυση της απόδοσης και της ικανοποίησης στον εργασιακό τομέα.

2.8. Σύγκρουση ρόλων

Η σύγκρουση ρόλων (role conflict) ορίζεται «ως η κατάσταση, όπου ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει αντικρουόμενες απαιτήσεις ή προσδοκίες στον εργασιακό του χώρο από άλλα μέλη του οργανισμού σχετικά με τον ρόλο που έχει αναλάβει σε αυτόν» (Alam, Haerani, Amar & Sudirman, 2015). Αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκύψει όταν τα καθήκοντα ή οι ευθύνες που σχετίζονται με τον ρόλο του δεν είναι σαφώς καθορισμένες ή όταν οι προσδοκίες των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών (π.χ., προϊστάμενοι, συνάδελφοι, πελάτες) είναι ασύμβατες και ασκούν πίεση στο άτομο για τις πράξεις του. Η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν άτομα με τα οποία αλληλεπιδρά ο εργαζόμενος, όπως η οικογένεια, οι συνάδελφοι, τα φιλικά και οικογενειακά του πρόσωπα έχουν αντικρουόμενες προσδοκίες για τη συμπεριφορά του (Koustelios & Kousteliou, 1998· Pettinger, 1996). Η σύγκρουση ρόλων είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να επηρεάσει σοβαρά την απόδοση, την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων και έχει συνδεθεί με ανεπιθύμητα αποτελέσματα για τα άτομα και την εργασία τους (Belias, Rossidis, Sotiriou & Malik, 2022). Η κατάσταση αυτή συνδέεται με την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας του και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του (Koustelios et al., 2004). Αυτό συμβαίνει όταν η επιθυμητή δράση ενός ατόμου διαφέρει ή παρεμποδίζει τη δράση κάποιου άλλου, προκαλώντας διαφωνίες σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των στόχων. Σύμφωνα με τους Rizzo, House και Lirtzman (1970) η σύγκρουση ρόλων μπορεί να δυσαρεστήσει κάποιο ρόλο, να διαστρεβλώσει τη πραγματικότητα και μπορεί να δημιουργήσει διάφορες αρνητικές συνέπειες, όπως μειωμένη διάθεση για εργασία και δέσμευση, καθώς και μείωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως, η ικανοποίηση ορισμένων ατόμων μπορεί να έχει αντίστροφη επίδραση σε άλλους, προκαλώντας ενδεχομένως δυσαρέσκεια ή συγκρούσεις. Αυτό οφείλεται στη σύγκρουση των ρόλων κατά την οποία κάποιοι ρόλοι στον εργασιακό χώρο, θέλουν να επιτύχουν με διαφορετικούς τρόπους ένα σκοπό και δίνουν αντιφατικές εντολές,

με αποτέλεσμα ο τρόπος εκτέλεσης να αντικρούει την προσωπικότητα και τις προσωπικές αξίες κάποιων εργαζομένων (Tang and Chang, 2010· Soltani, Hajatpour, Khorram & Nejati, 2013). Η σύγκρουση ρόλων, όπως περιγράφεται από τους Alam et al. (2015), αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που μπορεί να εμφανιστεί με διάφορες μορφές στο εργασιακό περιβάλλον και εντοπίζει τρεις κύριες κατηγορίες σύγκρουσης ρόλων:

1. Σύγκρουση μεταξύ ενός ατόμου και ενός ρόλου:

Αυτή η μορφή σύγκρουσης προκύπτει όταν υπάρχει δυσαρμονία μεταξύ της προσωπικότητας, των αξιών ή των πεποιθήσεων ενός ατόμου και των απαιτήσεων του ρόλου που καλείται να αναλάβει. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται άβολα ή να αντιμετωπίζει ηθικά διλήμματα όταν οι προσδοκίες του ρόλου του έρχονται σε αντίθεση με τις προσωπικές του αξίες. Αυτό μπορεί να προκαλέσει έντονο ψυχολογικό άγχος και απογοήτευση, καθώς το άτομο αγωνίζεται να συμβιβάσει τις εσωτερικές του πεποιθήσεις με τις εξωτερικές απαιτήσεις.

2. Σύγκρουση μεταξύ του ρόλου και της προσδοκίας:

Αυτή η σύγκρουση συμβαίνει όταν οι απαιτήσεις ενός ρόλου είναι ασαφείς ή όταν υπάρχει ασάφεια, σχετικά με τον τρόπο εκπλήρωσης του ρόλου. Το άτομο μπορεί να μην γνωρίζει τι ακριβώς αναμένεται από αυτό ή να μην είναι βέβαιο για τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των στόχων του ρόλου που έχει αναλάβει. Αυτή η ασάφεια μπορεί να οδηγήσει σε στρες, ανασφάλεια και μείωση της απόδοσης. Επίσης, όταν οι προσδοκίες από τον ρόλο είναι υπερβολικά υψηλές ή ακατόρθωτες, το άτομο μπορεί να νιώσει απογοήτευση και αδυναμία, επηρεάζοντας αρνητικά την εργασιακή του ικανοποίηση και τη δέσμευσή του.

3. Σύγκρουση μεταξύ ρόλων:

Αυτός ο τύπος σύγκρουσης εμφανίζεται όταν ένα άτομο καλείται να εκπληρώσει ταυτόχρονα πολλαπλούς ρόλους με διαφορετικές ή αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που είναι ταυτόχρονα γονέας και εργαζόμενος, μπορεί να βρεθεί σε δύσκολη θέση όταν οι επαγγελματικές του υποχρεώσεις συγκρούονται με τις οικογενειακές του ευθύνες. Η διαχείριση των προσδοκιών και των απαιτήσεων από διαφορετικούς ρόλους

μπορεί να προκαλέσει σημαντική πίεση και άγχος, επηρεάζοντας αρνητικά την ικανότητα του ατόμου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε κάθε ρόλο.

Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται με την υψηλή εργασιακή ένταση και το άγχος, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Brewer & Clippard, 2002· Κάντας, 1995). Αυτές οι έρευνες εμφανίζουν ότι η διαχείριση της σύγκρουσης ρόλων είναι απαραίτητη για τη μείωση του στρες και την ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων. Οι Ivancevich και Matteson (1980) τονίζουν ότι η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει διαφορετικά είδη απαιτήσεων και προσδοκιών, ή όταν η συμμόρφωση με μια απαίτηση του ρόλου του έρχεται σε αντίθεση με άλλες απαιτήσεις του ίδιου ρόλου. Αυτό συμβαίνει όταν το άτομο βάλλεται από αντιφατικές προσδοκίες, δηλαδή οι απαιτήσεις αυτές δεν ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές του αξίες ή το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το εργασιακό του περιβάλλον σε σύγκριση με το κοινωνικό ή οικογενειακό του περιβάλλον. Ακόμα, η σύγκρουση ρόλων μπορεί να προκύψει από την προσπάθεια ισορρόπησης οικογενειακών και εργασιακών απαιτήσεων, κάτι που συχνά παρατηρείται σε μονογονεϊκές οικογένειες και ιδιαίτερα στις γυναίκες, οι οποίες συνήθως αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ρόλο στην ανατροφή των παιδιών (Spector, 1997). Η σύγκρουση αυτή μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις, όπως αυξημένο εργασιακό άγχος, μειωμένη δέσμευση στην εργασία, καθώς και χαμηλότερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση. Εν ολίγοις, η σύγκρουση ρόλων δημιουργεί ένα περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι αντικρουόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις επιβαρύνουν τον εργαζόμενο, μειώνοντας την αποδοτικότητα και την ψυχική του ευεξία.

Η κατανόηση και η διαχείριση της σύγκρουσης ρόλων είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός υγιούς, ισορροπημένου και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η αναγνώριση των παραγόντων που συμβάλλουν στη σύγκρουση ρόλων και η λήψη μέτρων για την ελαχιστοποίησή τους μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, προάγοντας παράλληλα την επιτυχία του οργανισμού. Οι Tubre και Collins (2000) υποστηρίζουν ότι υπάρχει τρόπος περιορισμού της σύγκρουσης ρόλων, μέσω του σχεδιασμού ενιαίων και άκαμπτων οργανισμών, κατά των οποίων θα υπάρχουν σαφείς καθοδηγήσεις για τους ρόλους και τα άτομα θα είναι υποχρεωμένα να λογοδοτούν σε ένα συγκεκριμένο ανώτερο διοικητικό στέλεχος.

2.9. Ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων και επαγγελματική εξουθένωση

Η σχέση μεταξύ ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα για την κατανόηση των συνθηκών που επηρεάζουν την ψυχολογική ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτές οι τρεις έννοιες συνδέονται στενά και δημιουργούν ένα πλέγμα παραγόντων, που μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένα επίπεδα άγχους και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Σε διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων αναφέρονται ως δύο παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την επαγγελματική εξουθένωση (Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001· Cordes & Dougherty, 1993). Σύμφωνα με τους Koustelios et al. (2004) «η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων είναι δύο από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση». Οι Schuller et al. (1977), διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτές οι δύο καταστάσεις συνδέονται με χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, αυξημένες απουσίες, μειωμένη συμμετοχή και αυξημένη ένταση στον εργασιακό χώρο. Η ασάφεια ρόλων προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφή εικόνα για τις αρμοδιότητές τους και τις προσδοκίες που υπάρχουν από αυτούς. Αυτό το αίσθημα αβεβαιότητας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικό άγχος, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κατανοήσουν και να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις του ρόλου τους, χωρίς να γνωρίζουν τις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν. Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αντικρουόμενες απαιτήσεις από διαφορετικές πηγές, όπως είναι οι συνάδελφοι, οι ανώτεροι ή ακόμη και οι προσωπικές τους προσδοκίες. Για αυτές τις δύο έννοιες έχει δημιουργηθεί μια κλίμακα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων με βάση την θεωρία των ρόλων και τη κλασσική θεωρία από τους Rizzo et al. (1970). Αυτή η κλίμακα περιλαμβάνει έξι και οχτώ δηλώσεις αντίστοιχα και οι απαντήσεις έχουν δοθεί σε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι η τελική συνέπεια της συνεχούς έκθεσης στην ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων. Καθώς οι εργαζόμενοι πασχίζουν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις των ρόλων τους ή να συμβιβάσουν τις αντιφατικές προσδοκίες, βιώνουν αυξανόμενα επίπεδα στρες και εξάντλησης. Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική επίτευξη. Οι εργαζόμενοι που

βιώνουν εξουθένωση αισθάνονται ψυχικά και σωματικά εξαντλημένοι, αποστασιοποιούνται από τη δουλειά τους και χάνουν την αίσθηση της επαγγελματικής τους αξίας και αποτελεσματικότητας. Έρευνα των Schwab και Iwanicki (1982) αναφέρει ότι η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων έχουν στατιστικά σημαντικές διακυμάνσεις στην συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση, οι οποίες αποτελούν μεταβλητές της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η ασάφεια ρόλων μπορεί να αυξήσει την ευαλωτότητα στην επαγγελματική εξουθένωση, καθώς η αδυναμία κατανόησης των καθηκόντων και των προσδοκιών καθιστά δύσκολη την επίτευξη στόχων και την αίσθηση επιτυχίας. Η σύγκρουση ρόλων, από την άλλη πλευρά, δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται διχασμένοι μεταξύ αντίθετων απαιτήσεων, καθιστώντας δύσκολη τη λήψη αποφάσεων και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων μερών. Αυτός ο συνεχής εσωτερικός και εξωτερικός αγώνας μπορεί να επιδεινώσει το αίσθημα εξάντλησης και απογοήτευσης. Υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης, της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων με βάση διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί και παρατηρείται σε ορισμένους θετική συσχέτιση. Η Κορμικιάρη (2012) εμφάνισε μία θετική και σημαντικά στατιστική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων για εργαζομένους σε δημόσιους αθλητικούς φορείς. Οι Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος (2007), βρήκαν ότι μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της συναισθηματικής εξάντλησης, υπήρξε αύξηση τιμών και των δύο. Έπειτα υπήρξαν έρευνες που παρατήρησαν θετική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της συναισθηματικής εξάντλησης (López, Osca & Rodríguez, 2008).

Με την κατανόηση της σχέσης μεταξύ ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές οι οποίες θα μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις αυτών των παραγόντων. Οι οργανισμοί μπορούν να λάβουν διάφορα μέτρα για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, όπως η παροχή σαφών και συγκεκριμένων περιγραφών εργασίας, η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών, και η ανάπτυξη προγραμμάτων υποστήριξης για τους εργαζομένους. Επιπλέον, η ενίσχυση της οργανωτικής κουλτούρας που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να κατανοήσουν καλύτερα τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του ρόλου τους. Η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εκπαίδευση μπορεί επίσης να συμβάλει στην αύξηση της σαφήνειας ρόλων και στη μείωση της σύγκρουσης ρόλων. Η ασάφεια ρόλων, η σύγκρουση ρόλων και η επαγγελματική εξουθένωση είναι αλληλένδετες έννοιες που

επηρεάζουν σημαντικά την ψυχολογική ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο υγιούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος, μειώνοντας το εργασιακό άγχος και αυξάνοντας την επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να βελτιώσουν την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων τους πρέπει να επικεντρωθούν στη μείωση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων, προωθώντας την επικοινωνία και την αλληλοϋποστήριξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 106 συμμετέχοντες, εκ των οποίων 64 είναι γυναίκες (60,4% του δείγματος) και 42 είναι άνδρες (39,6% του δείγματος). Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι ελεύθεροι (50,9%), ενώ ηλικιακά, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι 27 ετών (11,3%), με το ηλικιακό εύρος του δείγματος να κυμαίνεται από 21 έως 60 έτη. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, το 48,1% των συμμετεχόντων έχει μεταπτυχιακές σπουδές, το 47,2% έχει ανώτατη εκπαίδευση, ενώ μόνο το 4,7% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος, η προϋπηρεσία των εργαζομένων κυμαίνεται από 1 έως 36 έτη, με το μεγαλύτερο ποσοστό (9,4%) να έχει 15 έτη προϋπηρεσίας.

3.2. Όργανα μέτρησης

Για την μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory, MBI) (Maslach & Jackson, 1981). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης: τη «συναισθηματική εξάντληση» (emotional exhaustion), την «αποπροσωποποίηση» (depersonalization) και την «προσωπική επίτευξη» (personal achievement). Η συναισθηματική εξάντληση (7 ερωτήσεις) αναφέρεται στο αίσθημα της εξάντλησης όπως και στην αδικαιολόγητη κούραση που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Η αποπροσωποποίηση (7 ερωτήσεις) αναφέρεται στην αρνητική και συχνά κυνική στάση απέναντι στους ανθρώπους. Η προσωπική επίτευξη (8 ερωτήσεις) αφορά τα συναισθήματα ικανότητας και επίτευξης σε σχέση με την εργασία (Maslach & Jackson, 1981). Οι απαντήσεις για τη κάθε διάσταση δίνονται σε επταβάθμια κλίμακα Likert από το 0 (καθόλου) έως το 6 (κάθε μέρα), και αφορούν στη συχνότητα του πως νιώθει ο εργαζόμενος στον χώρο εργασίας του.

Για την μέτρηση της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων (Rizzo et al., 1970). Η κλίμακα που μετρά την ασάφεια ρόλων αποτελείται από 6 προτάσεις, και η βαθμολόγηση γίνεται σε κλίμακα τύπου Likert επτά διαβαθμίσεων για κάθε πρόταση (1=απόλυτα αληθές έως 7=απόλυτα ψευδές). Η κλίμακα που μετρά την σύγκρουση ρόλων αποτελείται από 8 προτάσεις, και η βαθμολόγηση γίνεται σε κλίμακα τύπου Likert επτά διαβαθμίσεων για κάθε πρόταση (1=απόλυτα ψευδές έως 7=απόλυτα αληθές).

3.3. Συλλογή δεδομένων

Η αποστολή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια σε ηλεκτρονική μορφή, τα οποία δημιουργήθηκαν στην πλατφόρμα Google Forms (<https://docs.google.com/>). Η διανομή και η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε από την 1η έως την 31η Μαρτίου 2024. Οι συμμετέχοντες είχαν στη διάθεσή τους επαρκές χρονικό περιθώριο για να απαντήσουν, ενώ τους παρέχονταν αναλυτικές πληροφορίες και μία ευγενική υπενθύμιση μία εβδομάδα μετά την αρχική αποστολή, με στόχο την αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να απαιτούν την απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις πριν την υποβολή τους, εξασφαλίζοντας την πληρότητα των απαντήσεων. Επιπλέον, η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου παρείχε τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να το συμπληρώσουν από οποιοδήποτε μέρος και οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας είχαν διαθέσιμο χρόνο, μειώνοντας έτσι την πίεση και καθιστώντας τη διαδικασία πιο ευέλικτη και άνετη. Η αποθήκευση των απαντήσεων έγινε απευθείας στην πλατφόρμα Google Forms, εξασφαλίζοντας την ασφάλεια και την ακεραιότητα των δεδομένων. Με την προσεκτική σχεδίαση και την υποστήριξη που παρέχεται καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας, επιτεύχθηκε υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης και ποιότητας των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

3.4. Στατιστική Ανάλυση

Τα δεδομένα των ερωτηματολογίων θα αναλυθούν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Για τις ανάγκες της έρευνας θα χρησιμοποιηθεί περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας, t-test, ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (one way ANOVA) και ανάλυση συσχέτισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η κατανομή του φύλου των ερωτηθέντων. Οι γυναίκες αποτελούν το 60,4% του συνολικού δείγματος, ενώ οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 39,6%.

Φύλο	N	Ποσοστό
Αντρας	42	39,6%
Γυναίκα	64	60,4%
Σύνολο	106	100%

Πίνακας 1: Φύλο

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος. Το 34,9% των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 21-30 ετών, το 32,1% στην ομάδα 31-40 ετών και το 33% στην ομάδα 41-60 ετών. Ο Μ.Ο (μέσος όρος)= 36,66 και η Τ.Α (τυπική απόκλιση)= 10.068.

Ηλικία	N	Ποσοστό
21-30	37	34,9%
31-40	34	32,1%
41-60	35	33,0%
Σύνολο	106	100%

Πίνακας 2: Ηλικία

Επιπλέον, εξετάζεται η εκπαιδευτική κατάρτιση των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3. Το 48,1% των συμμετεχόντων διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 47,2% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Μόνο το 4,7% έχει ολοκληρώσει τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και κανείς δεν αναφέρει ότι έχει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Εκπαίδευση	N	Ποσοστό
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	0	0,0%
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	5	4,7%
Ανώτατης Εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ)	50	47,2%
Μεταπτυχιακές Σπουδές	51	48,1%
Σύνολο	106	100%

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Οι παντρεμένοι αντιπροσωπεύουν το 40,6% του δείγματος, ενώ οι ελεύθεροι το 50,9%. Ακόμη, το 8,5% των ερωτηθέντων είναι διαζευγμένοι και κανείς δεν είναι χήρος/α.

Οικογενειακή Κατάσταση	N	Ποσοστό
Ελεύθερος/η	53	50,9%
Διαζευγμένος/η	9	8,5%
Παντρεμένος/η	44	40,6%
Χήρος/α	0	0,0%
Σύνολο	106	100%

Πίνακας 4. Οικογενειακή κατάσταση

Στον Πίνακα 5 παρατίθενται τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων. Το 32,1% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι έχουν 1 έως 6 έτη προϋπηρεσίας. Ένα ποσοστό του 33% δήλωσαν ότι διαθέτουν 7 έως 14 έτη προϋπηρεσίας. Τέλος, το 34,9% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας τους κυμαίνονται από 15 έως 36 έτη. Ο Μ.Ο (μέσος όρος)= 12,02 και η Τ.Α (τυπική απόκλιση)= 8,577.

Χρόνια Προϋπηρεσίας	N	Ποσοστό
1-6	34	32,1%
7-14	35	33,0%
15-36	37	34,9%
Σύνολο	106	100%

Πίνακας 5. Χρόνια Προϋπηρεσίας

4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για να εξετάσει πόσο αξιόπιστη είναι μια κλίμακα μέτρησης, χρησιμοποιώντας τον δείκτη α Cronbach. Ο δείκτης αυτός κυμαίνεται από 0 έως 1, με υψηλότερες τιμές να υποδεικνύουν μεγαλύτερη εσωτερική συνέπεια και, επομένως, μεγαλύτερη αξιοπιστία. Μια τιμή α Cronbach από 0.70 και πάνω θεωρείται συνήθως αποδεκτή και υποδεικνύει καλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία για την μεταβλητή που εξετάζεται. Τα κριτήρια και η ερμηνεία του συντελεστή α Cronbach εμφανίζεται στο Πίνακα 6 και με βάση αυτά αναλύονται στον Πίνακα 7 η αξιοπιστία των μεταβλητών του MBI (Maslach Burnout Inventory), καθώς και η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων (Cronbach, 1951).

Κριτήρια α Cronbach	Ερμηνεία
0.91-1.00	Άριστο
0.81-0.90	Καλό
0.71-0.80	Καλό και αποδεκτό
0.61-0.70	Απλώς αποδεκτό
0.01-0.60	Μη αποδεκτό

Πίνακας 6. Κριτήρια α Cronbach

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όπως αναγράφονται στο Πίνακα 7, η τιμή του α Cronbach για τη συναισθηματική εξάντληση είναι 0.849, που υποδεικνύει υψηλή αξιοπιστία. Οι τιμές πάνω από 0.80 θεωρούνται πολύ καλές, γεγονός που σημαίνει ότι η κλίμακα αυτή μετρά με συνέπεια την έννοια της συναισθηματικής εξάντλησης. Έπειτα η αποπροσωποποίηση έχει τη πιο χαμηλή τιμή 0.660, το οποίο αποδεικνύει μέτρια αξιοπιστία χωρίς όμως να θεωρείται μη αποδεκτή. Ακόμα η τιμή του α Cronbach για την έλλειψη προσωπικής επίτευξης είναι 0.782, υποδεικνύοντας καλή αξιοπιστία. Ως προς την ασάφεια ρόλων η τιμή της μεταβλητής είναι εξαιρετικά υψηλή 0.917, άρα η κλίμακα αυτή είναι εξαιρετικά συνεπής στη μέτρηση της ασάφειας ρόλων. Αντίστοιχα, η σύγκρουση ρόλων έχει

τιμή 0.819, που υποδεικνύει υψηλή αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει ότι η κλίμακα μετρά με συνέπεια τη σύγκρουση ρόλων.

Μεταβλητές	Τιμές α Cronbach
Συναισθηματική εξάντληση	0.849
Αποπροσωποποίηση	0.660
Έλλειψη Προσωπικής Επίτευξης	0.782
Ασάφεια Ρόλων	0.917
Σύγκρουση Ρόλων	0.819

Πίνακας 7. Α Cronbach-Επαγγελματική εξουθένωση, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων

Η ανάλυση αξιοπιστίας με βάση τις τιμές του συντελεστή α Cronbach δείχνει ότι συνολικά, οι περισσότερες κλίμακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν αξιόπιστα για τη μέτρηση των αντίστοιχων εννοιών. Συνολικά, οι περισσότερες μεταβλητές πληρούν το κριτήριο αξιοπιστίας του α Cronbach (≥ 0.70), εξασφαλίζοντας την αξιοπιστία των μετρήσεων.

4.3. Επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης

Σύμφωνα με τις νόρμες που μας δίνουν οι Maslach & Jackson (1986), ο βαθμός της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στα αθλητικά κέντρα στην παρούσα έρευνα είναι χαμηλός.

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συναισθηματική Εξάντληση	20,67	9,162
Αποπροσωποποίηση	6,79	5,147
Έλλειψη Προσωπικής Επίτευξης	35,04	7,030

Πίνακας 8. Επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του Πίνακα 8 φαίνεται οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων βιώνουν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Επίσης, το επίπεδο της

αποπροσωποποίησης των εργαζομένων είναι χαμηλό προς μέτριο. Όσον αφορά την έλλειψη προσωπικής επίτευξης οι εργαζόμενοι εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα.

4.4. Επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων

Τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία εμφανίζονται στον Πίνακα 9 δείχνουν ότι τα επίπεδα της ασάφειας ρόλων ήταν σχετικά χαμηλά, με Μ.Ο (μέσο όρο)= 2,92 και Τ.Α (τυπική απόκλιση)= 1,54 σε μια κλίμακα όπου το 7 αντιστοιχεί σε έντονη ασάφεια ρόλων και το 1 υποδηλώνει ότι οι ρόλοι έχουν μοιραστεί με σαφήνεια. Αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μια καλή κατανόηση των καθηκόντων και των ευθυνών τους. Αντίστοιχα, τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων ήταν μέτρια, με Μ.Ο. = 4,02 και Τ.Α.= 1,31, σε μια κλίμακα όπου το 7 αντιστοιχεί σε έντονη σύγκρουση ρόλων και το 1 σε μηδενική σύγκρουση ρόλων. Αυτή η μέτρια τιμή δείχνει ότι, αν και υπάρχει κάποια σύγκρουση στους ρόλους, δεν είναι εξαιρετικά υψηλή και οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα σύγκρουσης ρόλων στην εργασία τους.

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ασάφεια Ρόλων	2,92	1,54
Σύγκρουση Ρόλων	4,02	1,31

Πίνακας 9. Επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων

4.5. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Μελετήθηκαν οι αντιλήψεις των εργαζομένων των αθλητικών κέντρων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας). Για να γίνει η σύγκριση των ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δύο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το t-test ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent-Samples t-test), για να ελέγξουμε αν οι μέσοι όροι για κάθε επίπεδο της κατηγορίας είναι ίσοι. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δύο ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διασποράς ANOVA (One-way Anova Test). Για να αξιολογηθεί η στατιστική σημασία ενός μοντέλου, χρησιμοποιούμε το κριτήριο p-value, το οποίο πρέπει να είναι μικρότερο από 0.05 για να θεωρηθεί το αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό. Αυτό σημαίνει ότι οι μέσοι όροι των επιπέδων των κατηγοριών διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Ο έλεγχος t-test διενεργείται για να συγκρίνει τους μέσους όρους δύο ομάδων, τόσο στην περίπτωση που οι διακυμάνσεις είναι ίσες όσο και στην περίπτωση που οι διακυμάνσεις είναι άνισες. Όταν οι μέσοι όροι φαίνεται να είναι ίσοι, τα p-values (sig.) είναι συνήθως μεγαλύτερα από το 0.05, υποδηλώνοντας ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των δύο ομάδων. Στον έλεγχο ANOVA, αν το p-value για τα ζεύγη των ομάδων είναι μεγαλύτερο από 0.05, αυτό σημαίνει ότι οι μέσοι όροι των επιπέδων της κατηγορίας δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

4.5.1. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με το φύλο

Από την ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες στα αθλητικά κέντρα, καθώς $t(104) = -.603$ και $p = .548$, δηλαδή $p > .05$, οπότε οι άνδρες δεν παρουσιάζουν υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης σε σχέση με τις γυναίκες. Από την ανάλυση t - test για ανεξάρτητα δείγματα δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την αποπροσωποποίηση των εργαζομένων ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες στα αθλητικά κέντρα, καθώς $t(104) = .255$ και $p = .800$, $p > .05$, οπότε οι άνδρες δεν παρουσιάζουν υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα αποπροσωποποίησης σε σχέση με τις γυναίκες. Από την ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την έλλειψη προσωπικής επίτευξης των

εργαζομένων στα αθλητικά κέντρα ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες καθώς $t(104) = -.862$ $p = .391$, $p > .05$, οπότε οι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες δεν εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα έλλειψης προσωπικής επίτευξης.

4.5.2. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με την ηλικία

Από την ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και των ηλικιακών κατηγοριών καθώς δεν φάνηκαν διαφοροποιήσεις στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ανά ηλικιακή κατηγορία. Συγκεκριμένα η συναισθηματική εξάντληση εμφανίζει $t(69) = .903$ και $p = .370$, με $p > .05$, η αποπροσωποποίηση $t(69) = -.339$ και $p = .736$, με $p > .05$ και η έλλειψη προσωπικής επίτευξης $t(69) = -.640$ και $p = .525$, με $p > .05$. Έπειτα αναλύθηκε η διαφοροποίηση των ηλικιακών ομάδων εφαρμόζοντας ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (One-way ANOVA). Οι ηλικίες των συμμετεχόντων κατηγοριοποιήθηκαν σε ηλικιακές ομάδες: 1 (21-30 έτη), 2(31-40 έτη) και 3(41-60 έτη). Από την ανάλυση διακύμανσης δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής «ηλικίας» και τη «συναισθηματική εξάντληση» ($p > .05$) καθώς $F(2,105) = .617$ και $p = .542$. Από την ανάλυση διακύμανσης δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής «ηλικίας» και την «αποπροσωποποίηση» ($p > .05$) καθώς $F(2,105) = .067$ και $p = .935$. Από την ανάλυση διακύμανσης δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής «ηλικίας» και την «έλλειψη προσωπικής επίτευξης» ($p > .05$) καθώς $F(2,105) = 1.465$ και $p = .236$. Τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής: 1 (1-6 έτη), 2(7-14 έτη) και 3(15-36 έτη).

4.5.2. Διαφοροποίηση επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας

Από την ανάλυση διακύμανσης (One-way ANOVA) δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής «χρόνος προϋπηρεσίας» και τη «συναισθηματική εξάντληση» ($p > .05$) καθώς $F(2,105) = .033$ και $p = .968$. Από την ανάλυση διακύμανσης δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής «χρόνος προϋπηρεσίας» και την «αποπροσωποποίηση» ($p > .05$), καθώς $F(2,105) = .211$ και $p = .810$. Από την ανάλυση διακύμανσης δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της μεταβλητής «χρόνος προϋπηρεσίας» και την «έλλειψη προσωπικής επίτευξης» ($p > .05$) καθώς $F(2,105) = 2.548$ και $p = .083$.

4.6. Σχέση ασάφειας, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης

Έγινε ανάλυση της συσχέτισης Pearson για τις μεταβλητές συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, έλλειψη προσωπικής επίτευξης, ασάφεια ρόλων και σύγκρουση ρόλων παρέχοντας πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων (Πίνακας 10). Τα αποτελέσματα δείχνουν τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και τη δύναμη αυτών των συσχετίσεων.

Συσχετίσεις Μεταβλητών							
Μεταβλητές	M.O.	T.A.	1	2	3	4	5
Συναισθηματική Εξάντληση	20,67	9,162	-				
Αποπροσωποποίηση	6,79	5,147	,619**	-			
Έλλειψη Προσωπικής Επίτευξης	35,04	7,030	-,168	-,297**	-		
Ασάφεια Ρόλων	2,92	1,54	,202*	,219*	-,332**	-	
Σύγκρουση Ρόλων	4,02	1,31	,444**	,431**	-,138*	,152	-
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Πίνακας 10. Συσχετίσεις Pearson

Μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και ασάφειας ρόλων, υπάρχει στατιστικά σημαντική και μέτρια θετική συσχέτιση ($r = .202$, $p = .038$). Μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της σύγκρουσης ρόλων υπάρχει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση ($r = .444$, $p < .001$). Σχετικά με την αποπροσωποποίηση και την ασάφεια ρόλων, υπάρχει στατιστικά σημαντική και μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ τους ($r = .219$, $p = .024$). Επίσης, η σύγκρουση ρόλων εμφανίζει στατιστικά σημαντική και ισχυρή θετική συσχέτιση με την αποπροσωποποίηση ($r = .431$, $p < .001$).

Όσον αφορά την έλλειψη προσωπικής επίτευξης φάνηκε ότι σε σχέση με την ασάφεια ρόλων υπάρχει στατιστικά σημαντική και μέτρια αρνητική συσχέτιση ($r = -.332$, $p < .001$), ενώ με την σύγκρουση ρόλων δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($r = -.138$, $p = .160$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. Συζήτηση

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων, το επίπεδο της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, τις διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης σε σχέση με συγκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, ηλικία, η προϋπηρεσία και σχέσεις μεταξύ ασάφειας ρόλων, σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Μετά τον έλεγχο της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι στα αθλητικά κέντρα βιώνουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι εργαζόμενοι αθλητικών κέντρων εμφάνισαν μέτρια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, χαμηλά προς μέτρια επίπεδα αποπροσωποποίησης και χαμηλά επίπεδα έλλειψης προσωπικής επίτευξης. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους αθλητικών κέντρων είναι σε συμφωνία με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών στον συγκεκριμένο τομέα. Συγκεκριμένα πληθώρα ερευνητών έχει διαπιστώσει μέσω των ερευνών τους ότι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στους καθηγητές φυσικής αγωγής στην Ελλάδα σε αθλητικά κέντρα είναι χαμηλά (Κουστέλιος κ.ά., 1997· Κουστέλιος, Μπαγιάτης, & Κέλλης 1998· Κάντας, 1996). Παρόμοια ευρήματα αναφέρονται και από τους Koustelios και Tsigilis (2004), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης στους καθηγητές φυσικής αγωγής στην Ελλάδα είναι χαμηλό, ενώ επιβεβαιώνει και η έρευνα της Παπαδοπούλου (2005). Ακόμα οι Αμαραντίδου και Κουστέλιος (2009), οι οποίοι διερεύνησαν την επαγγελματική εξουθένωση σε καθηγητές φυσικής αγωγής στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση από την Ελλάδα, διαπίστωσαν ότι δεν εμφανίζουν υψηλά επίπεδα (Kantas και Vassilaki, 1997). Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης είναι αντίστοιχα με αυτές των προηγούμενων ερευνών, επιβεβαιώνοντας ότι οι εργαζόμενοι στα αθλητικά κέντρα βιώνουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

Μετά τον έλεγχο της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι σε αθλητικά κέντρα δεν βιώνουν υψηλό επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων. Συγκεκριμένα, τα επίπεδα της ασάφειας ρόλων ήταν σχετικά χαμηλά, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μια σαφή κατανόηση των καθηκόντων και των ευθυνών τους. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς η σαφήνεια ρόλων μπορεί να συμβάλει στη μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ παράλληλα ενισχύει την

επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με διάφορους ερευνητές οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί φυσικής αγωγής στην εκπαίδευση εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα ασάφειας (Αμαραντίδου & Κουστέλιος, 2009· Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007· Koustelios & Kousteliou, 1998). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν συμφωνούν με ορισμένες έρευνες, οι οποίες διαπίστωσαν υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων σε καθηγητές φυσικής αγωγής που απασχολούνται σε προγράμματα άθλησης για όλους και γυμναστήρια (Koustelios et al., 2004· Θεοδωράκη, Κούλη & Κουστέλιος, 2003). Από την άλλη πλευρά, τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων ήταν μέτρια. Αυτή η μέτρια τιμή δείχνει ότι, αν και υπάρχει κάποια σύγκρουση στους ρόλους, δεν είναι εξαιρετικά υψηλή. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιμετωπίζουν κάποιες προκλήσεις σχετικά με την ισορροπία μεταξύ διαφορετικών ρόλων και προσδοκιών, αλλά αυτά τα ζητήματα δεν είναι τόσο σοβαρά ώστε να δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στην εργασία τους. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία δείχνει ότι η σαφήνεια ρόλων και η διαχείριση σύγκρουσης ρόλων είναι κρίσιμοι παράγοντες για την ευημερία των εργαζομένων. Αντίστοιχα ευρήματα έχει η έρευνα των Παπαστυλιανού και Πολυχρονόπουλος (2007), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι ο βαθμός σύγκρουσης ρόλων στους εκπαιδευτικούς κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα, όπως και στην έρευνα των Koustelios και Kousteliou (1998), ανέδειξε ότι η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων εμφανίζονται σε μικρότερο ποσοστό σε Έλληνες εκπαιδευτικούς συγκριτικά με έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες. Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας εμφανίζονται ορισμένες έρευνες, όπως των Αργυράκης, Κουστέλιος, Διγγελίδης και Χρόνη (2005), οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι σε αθλητικά κέντρα και γυμναστήρια της Ελλάδος βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, το οποίο πιθανόν να οφείλεται σε διαφορετικές αρμοδιότητες που επωμίζονται οι εργαζόμενοι και αυτά οδηγούν σε αντικρουόμενες ενέργειες. Ερευνητικές μελέτες, όπως αυτή των Κουστέλιος κ.ά. (1998), υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η σαφήνεια ρόλων μπορούν να μειώσουν την επαγγελματική εξουθένωση και να βελτιώσουν τη συνολική εργασιακή εμπειρία.

Μετά τον έλεγχο της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης προκύπτει ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων στα αθλητικά κέντρα σε σχέση με το φύλο, την ηλικία ή την προϋπηρεσία τους. Αυτό υποδηλώνει ότι οι παράγοντες αυτοί δεν αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης στους συγκεκριμένους επαγγελματίες. Συγκεκριμένα, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εργαζόμενοι εμφανίζουν παρόμοια επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης,

αποπροσωποποίησης και έλλειψης προσωπικής επίτευξης. Αυτή η ομοιότητα υποδηλώνει ότι το φύλο δεν επηρεάζει την επαγγελματική εξουθένωση σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιακών ομάδων δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές ως προς την επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες από τη δουλειά είναι σταθερές ανεξαρτήτως ηλικίας, και ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται παρόμοια στις προκλήσεις του επαγγέλματός τους. Όσον αφορά την προϋπηρεσία, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με διαφορετικά έτη εμπειρίας δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό υποδηλώνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν επηρεάζεται σημαντικά από την εμπειρία στον τομέα, και ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην εξουθένωση είναι πιθανόν περισσότερο συνδεδεμένοι με τις καθημερινές εργασιακές συνθήκες παρά με την διάρκεια της προϋπηρεσίας. Οι διαφορές ανάμεσα στις ομάδες δεν είναι στατιστικά σημαντικές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επαγγελματική εξάντληση παραμένει σε παρόμοια επίπεδα ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία, το φύλο και την ηλικία. Με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν αρκετοί ερευνητές, οι οποίοι διαπίστωσαν μη σημαντική επίδραση των δημογραφικών παραγόντων με τις μεταβλητές της επαγγελματικής εξουθένωσης (Παπασωτηρίου 2017· Παπακωνσταντίνου κ.ά., 2016). Πιο συγκεκριμένα η έρευνα της Αμαραντίδου (2010) συμφωνεί με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, τα οποία υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες σε σχέση με την συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την έλλειψη προσωπικής επίτευξης. Υπάρχουν και αντικρουόμενες απόψεις, σύμφωνα με τις οποίες εμφανίζουν τις γυναίκες ως πιο ευάλωτες στην επαγγελματική εξουθένωση συγκριτικά με τους άνδρες εργαζόμενους (Kantas, 2001· Papastylanou, 1997). Σχετικά με την ηλικία οι Maslach et al. (2001), αναφέρουν ότι η ηλικία σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση, κάτι το οποίο είναι αντίθετο με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Αντίστοιχα οι Schaufeli και Enzmann (1998) διαπίστωσαν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να εμφανίσουν επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με παλαιότερα. Στον αντίποδα αυτών των ερευνών υπάρχουν και ερευνητές όπως η Αδαλή (2000), που συμφωνεί με τα ευρήματα της έρευνας καθώς δεν βρήκε συσχέτιση συγκριτικά με την ηλικία και την επαγγελματική εξουθένωση. Ακόμα η παρούσα έρευνα είναι σύμφωνη με τους Dillon και Tanner, (1995) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ηλικία δεν είναι καθοριστικός παράγοντας για την επαγγελματική εξουθένωση. Συγκεκριμένα, τα ευρήματά τους έδειξαν ότι οι διαφορές στα επίπεδα εξουθένωσης μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ήταν μη σημαντικές. Αυτό

υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας μπορεί να βιώσουν παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, υπογραμμίζοντας ότι άλλοι παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας και οι επαγγελματικές απαιτήσεις, έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην εξουθένωση. Οι Παπαβαγγέλη, Κουστέλιος, Μπεκιάρη, Αλμπανίδης και Ζουρνατζή (2018) εξέτασαν τα επίπεδα εξουθένωσης μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια εμπειρίας και κατέληξαν ότι ήταν μη σημαντικές κάτι το οποίο συνάδει με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης. Αντίθετα οι Antoniou, Ploumpi και Ntalla, (2013) υποστηρίζουν ότι υπάρχει συσχέτιση με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την επαγγελματική εξουθένωση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι είναι πιο σύνηθες οι άπειροι εργαζόμενοι να έχουν περισσότερες πιθανότητες εμφάνισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τους πιο έμπειρους.

Μετά τον έλεγχο της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ασάφειας ρόλων και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η αυξημένη ασάφεια ρόλων σχετίζεται με την αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την αίσθηση προσωπικής επίτευξης. Αυτή η σχέση υποδηλώνει ότι η ασαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων εντείνει τα συμπτώματα εξουθένωσης, επηρεάζοντας αρνητικά την ψυχική υγεία και την επαγγελματική απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, η σύγκρουση ρόλων παρουσιάζει επίσης σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς σχετίζεται θετικά με την αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης. Ωστόσο, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της έλλειψης προσωπικής επίτευξης, γεγονός που υποδηλώνει ότι η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει κυρίως τις άλλες δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η διαρκής διαμάχη και οι ασυμβίβαστες απαιτήσεις στους ρόλους των εργαζομένων συμβάλλουν στην επιδείνωση της ψυχικής κατάστασης και στην ενίσχυση των συμπτωμάτων εξουθένωσης. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι τόσο η ασάφεια όσο και η σύγκρουση ρόλων είναι καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. Τα ευρήματα αυτά εναρμονίζονται με την υπάρχουσα θεωρία και την υποστήριξη πολλών ερευνών που αναγνωρίζουν τη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων ως σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση (Low et al., 2001· Παπαστυλιανού & Πολυχρονόπουλος, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο. Συμπεράσματα

6.1. Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα, αναδείχθηκαν σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων των αθλητικών κέντρων. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι στα αθλητικά κέντρα βιώνουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντίστοιχα, δεν φαίνεται να βιώνουν υψηλά επίπεδα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα των σαφών και καθορισμένων ρόλων και καθηκόντων τους, καθώς και της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στην επαγγελματική εξουθένωση ανάμεσα στους εργαζόμενους σε σχέση με το φύλο, την ηλικία ή την προϋπηρεσία τους. Αυτό υποδηλώνει ότι οι παράγοντες αυτοί δεν αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης στους συγκεκριμένους επαγγελματίες. Η ανάλυση των δεδομένων αποκάλυψε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ασάφειας ρόλων και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση της ασάφειας ρόλων σχετίζεται με την αύξηση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, ενώ η μείωση της αίσθησης προσωπικής επίτευξης συνδέεται με την αυξημένη ασάφεια ρόλων. Η σύγκρουση ρόλων έχει σημαντική θετική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν σύγκρουση ρόλων είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης. Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα καταδεικνύει ότι, ενώ οι δημογραφικοί παράγοντες δεν φαίνεται να επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση, οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή δομή και το περιβάλλον, όπως η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, έχουν σημαντική συσχέτιση.

6.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Δεδομένων των περιορισμών της παρούσας έρευνας, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε διάφορες κατευθύνσεις για να ενισχύσει την κατανόηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους στα αθλητικά κέντρα. Αρχικά, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων από διάφορες γεωγραφικές περιοχές και διαφορετικά είδη αθλητικών κέντρων. Αυτό θα βοηθήσει να διαπιστωθεί αν τα ευρήματα της παρούσας μελέτης είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερο πληθυσμό και αν υπάρχουν διαφορές που σχετίζονται με την τοποθεσία ή τον τύπο του αθλητικού κέντρου. Η διεξαγωγή διαχρονικών μελετών θα μπορούσε να βοηθήσει να διαπιστωθεί πώς εξελίσσονται τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης με την πάροδο του χρόνου και αν οι αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες ή στη δομή των ρόλων επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση. Οι διαχρονικές μελέτες μπορούν να προσφέρουν μια δυναμική εικόνα της εξουθένωσης και να εντοπίσουν κρίσιμες περιόδους που απαιτούν παρέμβαση. Επιπλέον, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε επίσης να εξετάσει διάφορες οργανωσιακές μεταβλητές, που πιθανόν επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσση

- Arnold J., Robertson I. T., Cooper C. L. (1993) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman.
- Alam, S., Haerani, S., Amar, M. Y., & Sudirman, I. (2015). Role conflict and role ambiguity in higher education. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1), 1-7.
- Antoniou, A. S., Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: The role of coping strategies. *Psychology*, 4(03), 349.
- Bakker A.B., & Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2022) Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 453-476.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsanis, K. (2014). Motivation and job satisfaction among Greek bank employees. *Prime*, 7, 71-87.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92.
- Bradley, H.B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15, 359-370.
- Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 169-186.
- Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (1996). Stress, burnout, and health. *Handbook of stress, medicine, and health*, 101-117.
- Carron, A. & Hausenblas, H. (1998). *Group dynamics in sport (2nd ed.)*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chang, E., & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, 5, 155–163.
- Chappell, N. L., & Novak, M. (1992). The role of support in alleviating stress among nursing assistants. *The Gerontologist*, 32(3), 351-359.
- Cherniss C. (1980). *Staff burnout: job stress in the human services*. London: Sage Publications.
- Cordes C.L., & Dougherty T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Demerouti E., Bakker A.B. Nachreiner F., & Schaufeli W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dillon, J. F., & Tanner, G. R. (1995). Dimensions of career burnout among educators. *Journalism & Mass Communication Educator*, 50(2), 4-13.
- Edelwich J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Services Press.
- Eys, M., & Carron, A.V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self - efficacy. *Small Group Research*, 32, 356 -373.
- Eys, M. A., Carron, A. V., Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2003). Role ambiguity in sport teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 25(4), 534-550.
- Farber, B.A. (1984). Teacher burnout: Assumptions, myths and issues. *Teachers College Record*, 86, 321-338.
- Farrell, G. A. (2001). From tall poppies to squashed weeds*: why don't nurses pull together more? . *Journal of Advanced Nursing*, 35(1), 26-33.
- Firth-Cozens J., & Payne R. (1999). *Stress in Health Professionals: Psychological and Organisational Causes and Interventions*. U.K.: John Wiley & Sons Ltd.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger H.J. (1975). The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 73-82.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: the high cost of high achievement*. Massachusetts: Anchor Press.
- Gomez, J. S., & Michaelis, R. C. (1995). An assessment of burnout in human service providers. *Journal of Rehabilitation*, 61(1), 23-26.
- Guglielmi, R. S., & Tatrow, K. (1998). Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of Educational Research*, 68(1), 61-99.
- Hellesoy O., Gronhaug K., & Kvitastein O. (2000). Burnout: conceptual issues and empirical findings from a new research setting. *Scandinavian Journal of Management*, 16, 233-247.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. *Handbook of organization behavior*, 2, 57-81.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hughes, R. E. (2001). Deciding to leave but staying: teacher burnout, precursors and turnover. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 288-298.

- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: a case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, 9(2), 5-25.
- Jenkins, R., & Elliot, P. (2004), Stressors, Burnout and Social Support: Nurses in Acute Mental Health Settings. *Journal of Advance Nursing*, 48(6), 622-631.
- Jimmieson N.L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14(3), 262-280.
- Kahn R., Wolfe D, Quinn R, Snoek J., & Rosenthal R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahn, R., (1964) *Adjustment to Role Conflict and ambiguity in Organization*, στο Bruce J. Biddle & Edwin J. Thomas (Eds.), *Role Theory-Concepts and Research*. New York: Wiley.
- Karasek R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek R., & Theorell T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction on working Life*. New York: Basic Books.
- Kantas, A. (2001), *Factors of stress and occupational burnout of teachers*, in Vasilaki, E., Triliva, S. and Besevegis, kai E. (Eds), *Stress, Anxiety and Intervention*, Ellinika Grammata, Athens, 217-229.
- Kantas, A., & Vassilaki, E. (1997). Burnout in Greek teachers: Main Findings and Validity of the Maslach Burnout Inventory. *Work & Stress*, 11, 94-100.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Puccetti, M. C. (1982). Personality and exercise as buffers in the stress-illness relationship. *Journal of Behavioral Medicine*, 5, 391-404.
- Kokkinos, C. M. (2006). Factor structure and psychometric properties of the Maslach Burnout Inventory-Educators Survey among elementary and secondary school teachers in Cyprus. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 22(1), 25-33.
- Koustelios, A. D., & Bagiatas, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.
- Koustelios, A. and Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulmaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11, 189-203.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Cham: Springer publishing company.
- Lee, C., & Schuler, R. S. (1982). A constructive replication and extension of a role and expectancy perception model of participation in decision making. *Journal of Occupational Psychology*, 55(2), 109-118.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior*, 12(2), 123-144.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Lemkau J., Rafferty J., & Gordon R. (1994). Burnout and career-choice regret among family practice physicians in early practice. *Family Practice Research Journal*, 14, 213-222.
- Lichtman, C.M. & Hunt, R.G. (1971). Personality and organization Theory: a review of some conceptual literature. *Psychological Bulletin*, 76, 271-294
- López-Araújo, B., Osa-Segovia, A., Muñoz, R., & De La Fe, María. (2008). Estrés de rol, implicación con el trabajo y burnout en soldados profesionales españoles. *Revista Latinoamericana de psicología*, 40(2), 293-304.
- Low, G. S., Cravens, D.W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35, 587-614.
- Martin J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 207-216.
- Maslach, C. (1976). Burn-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach C. (1993). *Burnout: a multidimensional perspective*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (eds) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington DC: Taylor & Francis, 19-32.
- Maslach C., & Jackson S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory Research Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach C., & Jackson S.E. (1982). *Burnout in the health professionals: a psychological analysis*. Social Psychology of Health and Illness, Hillsdale, NJ: Eilbaum, 227-251.
- Maslach C., Schaufeli W.B., & Leiter M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mead, G.H. (1965). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.

- Papastylianou, A. (1997), *Stress in secondary school teachers*, in Anagnostopoulos, F., Kosmogianni, A. and Messini, V. (Eds), *Current Psychology in Greece: Research and Practice in Health, Education and Clinical Practice* (in Greek), Ellinika Grammata, Athens.
- Pettinger, R. (1996). *Introduction to Organizational Behavior*. UK: Macmillan Business.
- Pines A.M. (1993). *Burnout*. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress* (2nd edition), Free Press, New York, 386-403.
- Pines A. M. (1996). *Couple burnout*. New York: Routledge.
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pines A.M. (1986). *Who is to blame for helper's burnout? Environmental impact*. In C. D.Scott & J. Hawk (Eds), *Heal Thyself: The Health of Health Care Professionals*. New York: Bruner/Mazel Publications.
- Pines A. M. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Rizzo, J., House, R., & Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Sakires, J., Doherty, A., & Misener, K., (2009). Role Ambiguity in Voluntary Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23, 615-643.
- Schuler, R. S. (1977). Role perceptions, satisfaction and performance moderated by organization level and participation in decision making. *Academy of Management Journal*, 20(1), 159-165.
- Schuler, R., Aldag, R., & Brief, A., (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111-128.
- Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational administration quarterly*, 18(1), 60-74.
- Shen, Y. (2005). A Meta-Analysis of Role Ambiguity and Role Conflict on IS Professional Job Satisfaction. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Shirom A., Ezrachi Y. (2003). On the discriminant validity of Burnout, Depression and Anxiety: A re-examination of Burnout Measure. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 16(1), 83-97.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Siegrist J., Peter R., Cremer P., & Seidel D. (1997). Chronic Work Stress is Associated with Atherogenic Lipids and Elevated Fibrinogen in Middle-Aged Men. *Journal of Internal Medicine*, 242(2), 149-156.

Soltani, I., Hajatpour, S., Khorram, J., & Nejati, M. H. (2013). Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work family conflict. *Management Science Letters*, 3, 1927-1936.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Job satisfaction: Application, assessment causes and consequences*. CA, Thousand Oaks: Sage.

Spector, P.E. (2000). *Industrial & organizational psychology: Research and practice (Second Edition)*. New York: John Wiley & Sons.

Tang, Y.-T., & Chang, C.-H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.

Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.

Tunc, T., & Kutanis, R., (2009). Role conflict, role ambiguity, and burnout in nurses and physicians at a university hospital in Turkey. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), 410-6.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, Jr., & Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Nicosia: Broken Hill.

Undén, A. L. (1996). Social support at work and its relationship to absenteeism. *Work & Stress*, 10(1), 46-61.

Vachon M. L. S. (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*. New York: Hemisphere Publishing Company.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.

Ελληνική

- Αδαλή Ε. (2000). Επαγγελματική Εξουθένωση Νοσηλευτών. Έννοια, Συνιστώσες, Συνέπειες. *Νοσηλευτική*, 3, 292-297
- Αμαραντίδου, Σ. Α. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών.
- Αμαραντίδου, Σ., & Κουστέλιος, Α. (2009). Διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων, σε εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 6(2), 20-33.
- Αντωνίου Σ.Α. (2006). *Εργασιακό Στρες*. Αθήνα: Εκδόσεις Παρισιάνου.
- Αντωνίου Α., Τζαβαρά Χ. (2005). Ψυχοσωματική υγεία και εργασιακό stress των εργαζομένων σε ελληνικά νοσοκομεία. *Νέα Υγεία*, 47, 8.
- Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν., & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ2004». *Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2, 15-29.
- Βασιλειάδου, Δ., & Διεωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 93-95.
- Γρηγορίου, Α., & Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 2(1), 48-73.
- Δεληχάς Μ., Τούκας Δ., & Σπυρούλη Α. (2012). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out). *Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας*, 50, 5-12.
- Θεοδωράκης, Ν., Κούλη, Ο. & Κουστέλιος, Α. (2003). «Ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε γυμναστήρια». *Φυσική Αγωγή και Αθλητισμός*, 50, 22-32.
- Κάντας Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Μέρος 3ο. Εργασίες ομάδας, Σύγκρουση, Ανάπτυξη και αλλαγή Κουλτούρας, Επαγγελματικό άγχος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α., (1996). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζομένους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία*, 3(2), 71-85.
- Κάντας Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: 1ο μέρος: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση*, Ηγεσία. Γ' έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Κορμικιάρη, Σ. (2012). *Επαγγελματική ικανοποίηση, ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή. Τρίκαλα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

- Κουστέλιος, Α., Μπαγιάτης, Κ., & Κέλλης, Σ. (1997). *Επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων σε αθλητικά κέντρα στην Ελλάδα: επίδραση του μεγέθους του οργανισμού*. 5^ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού, 16-18 Μαΐου, Κομοτηνή.
- Κουστέλιος, Α., Μπαγιάτης, Κ., & Κέλλης, Σ. (1998). *Επαγγελματική εξουθένωση εργαζομένων σε αθλητικά κέντρα στην Ελλάδα: πρόθεση για εγκατάλειψη*. 6^ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής & Αθλητισμού, 22-24 Μαΐου, Κομοτηνή.
- Μεταλληνού, Ο. (2000). *Στήριξη των επαγγελματιών υγείας*. Κοινωνιολογική και Ψυχολογική Προσέγγιση των Νοσοκομείων/Υπηρεσιών Υγείας-Συμπεριφορές Υγείας, Πρότυπα και Μεταβολές, 133-155.
- Παπαβαγγέλη, Σ., Κουστέλιος, Α., Μπεκιάρη, Α., Αλμπανίδης, Ε., & Ζουρνατζή, Ε. (2018). Επαγγελματική Εξουθένωση και Φυσική Δραστηριότητα Εκπαιδευτικών Αγγλικής Γλώσσας. *Hellenic Journal of Sport & Recreation Management*, 15(1), 50-63.
- Παπαδάτου Δ., & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1995). Η ψυχολογία στο χώρο της υγείας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 242-265.
- Παπαδοπούλου, Ε. Ι. (2005). Η επίδραση της επιθυμίας για κοινωνική αποδοχή στην επαγγελματική εξουθένωση καθηγητών φυσικής αγωγής ιδιωτικών γυμναστηρίων. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Ελλάδα.
- Παπακωνσταντίνου, Κ. Α., Παναγοπούλου, Μ. Α. Μ., & Φλουρέντζος, Κ. Α. (2016). *Επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό. Αδημοσίευτη Πτυχιακή Εργασία*. Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.
- Παπαοικονόμου, Α. (2011). Ρόλος και εαυτός (self): η κεντρικότητα του εκπαιδευτικού ρόλου για τη συγκρότηση του εαυτού. *Διδακτορική Διατριβή*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ). Σχολή Φιλοσοφική. Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής. Τομέας Παιδαγωγικής.
- Παπαστυλιανού, Α., & Πολυχρονόπουλος, Μ., (2007). Επαγγελματική εξουθένωση, κατάθλιψη, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Ψυχολογία*, 14 (4), 367-391, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή, Ελλάδα.
- Παπασωτηρίου, Ε. (2017). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout) και η επαγγελματική ικανοποίηση των Καθηγητών Φυσικής Αγωγής. *Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή*, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΑΕΙ Πειραιά, Ελλάδα.
- Σκαρλάτος, Κ. (2019). Επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακό άγχος και διδακτική αποτελεσματικότητα αναπληρωτών καθηγητών ειδικής αγωγής Τμημάτων Ένταξης και Παράλληλης Στήριξης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Ελλάδα.

Διαδικτυακές πηγές

Burn-out an "occupational phenomenon" (1 Ιουνίου 2024). Ανακτήθηκε από <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon>.

Google Forms (1 Ιουνίου 2024). Ανακτήθηκε από <https://docs.google.com/>.

Παράρτημα

Ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων και επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σε αθλητικά κέντρα στην Ελλάδα

Αυτό το ερωτηματολόγιο γίνεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό "Διοίκηση Αθλητισμού" στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή **ειλικρίνεια**.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας. Η **βοήθεια** σας είναι πολύτιμη.

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

3. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης
 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
 Ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ)
 Μεταπτυχιακές σπουδές

4. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η
 Διαζευγμένος/η Χήρος/α

5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ;

Ευχαριστώ για τη συνεργασία



Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αναφέρονται στο πως μπορεί να νιώθει κάποιος στην εργασία του. Παρακαλώ σημειώστε με κύκλο τον αριθμό εκείνο που αντιστοιχεί στην συχνότητα που σας αντιπροσωπεύει. Η επεξήγηση δίνεται παρακάτω.

ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ:

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μία φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μία φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

	0	1	2	3	4	5	6
1) Νιώθω συναισθηματικά στραγγισμένος/η από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2) Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της εργάσιμης μέρας	0	1	2	3	4	5	6
3) Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μια μέρα ακόμη στη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
4) Μπορώ εύκολα να καταλάβω πως αισθάνονται οι πελάτες μου	0	1	2	3	4	5	6
5) Αισθάνομαι ότι μεταχειρίζομαι τους πελάτες μου σαν να ήταν απρόσωπα αντικείμενα	0	1	2	3	4	5	6
6) Το να εργάζομαι με ανθρώπους όλη μέρα αποτελεί πίεση για μένα	0	1	2	3	4	5	6

7) Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα των πελατών μου	0	1	2	3	4	5	6
8) Αισθάνομαι ξοφλημένος/η εξαιτίας της δουλειάς μου	0	1	2	3	4	5	6
9) Νιώθω ότι πραγματικά επηρεάζω τη ζωή άλλων ανθρώπων μέσα από την δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
10) Έγινα σκληρότερος/η προς τους ανθρώπους από τότε που είμαι σ' αυτή τη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
11) Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά	0	1	2	3	4	5	6
12) Νιώθω εξαιρετικά ενεργητικός/η	0	1	2	3	4	5	6
13) Αισθάνομαι απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	0	1	2	3	4	5	6
14) Αισθάνομαι ότι εργάζομαι πολύ σκληρά	0	1	2	3	4	5	6
15) Δεν νοιάζομαι πραγματικά για το τι συμβαίνει σε κάποιους από τους πελάτες μου	0	1	2	3	4	5	6
16) Το να κάνω μια εργασία που με φέρνει σε άμεση σχέση με ανθρώπους μου προκαλεί υπερβολικό άγχος	0	1	2	3	4	5	6
17) Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω άνετη ατμόσφαιρα με τους πελάτες μου	0	1	2	3	4	5	6

18) Αισθάνομαι τονωμένος/η μετά από μια καλή συνεργασία με τους πελάτες μου	0	1	2	3	4	5	6
19) Έχω επιτύχει πολλά αξιοσημείωτα πράγματα σε αυτή τη δουλειά	0	1	2	3	4	5	6
20) Νιώθω σαν να είμαι στο τέλος μου	0	1	2	3	4	5	6
21) Στη δουλειά μου χειρίζομαι τα συναισθηματικά προβλήματα πολύ ήρεμα	0	1	2	3	4	5	6
22) Αισθάνομαι ότι οι πελάτες μου με κατηγορούν για κάποια από τα προβλήματα τους.	0	1	2	3	4	5	6

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Απόλυτα ψευδές	7	6	5	4	3	2	1	Απόλυτα αληθινό
1. Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου.	7	6	5	4	3	2	1	
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.	7	6	5	4	3	2	1	
3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.	7	6	5	4	3	2	1	
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	7	6	5	4	3	2	1	
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	7	6	5	4	3	2	1	
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.	7	6	5	4	3	2	1	

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

Απόλυτα
ψευδές

1

2

3

4

5

6

Απόλυτα
αληθινό

7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	1	2	3	4	5	6	7
2. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	1	2	3	4	5	6	7
3. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με ορισμένες διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
4. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7
5. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
6. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7
7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.	1	2	3	4	5	6	7
8. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

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