

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση

Πανταζοπούλου Ελπινίκη, Α.Μ.: 161

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας- Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

ΚΟΖΑΝΗ 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία
και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και
Τεχνολογίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση

Πανταζοπούλου Ελπινίκη, Α.Μ.: 161

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή : Βαβούρας Ηλίας

Κωτσαλίδου Ευδοξία

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα: ΠΑΝΤΑΖΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΠΙΝΙΚΗ

Υπογραφή:

ΠΑΝΤΑΖΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΠΙΝΙΚΗ

Ημερομηνία: 4 Δεκεμβρίου 2022

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή.....	8-9
Κεφάλαιο 1: Επαγγελματική Εξουθένωση.....	10-21
1.1) Ορισμός επαγγελματικής εξουθένωσης.....	10-11
1.2) Ιστορική αναδρομή επαγγελματικής εξουθένωσης.....	11-12
1.3) Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης.....	13-16
1.4) Αιτίες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	16-17
1.5) Παράγοντες που εντείνουν την επαγγελματική εξουθένωση.....	18-19
1.6) Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης.....	19-20
1.7) Τρόποι αντιμετώπισης της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	20-21
Κεφάλαιο 2: Επαγγελματική ικανοποίηση.....	22-29
2.1) Ορισμός επαγγελματικής ικανοποίησης.....	22-23
2.2) Θεωρίες παρακίνησης.....	23-27
2.3) Παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επαγγελματική ικανοποίηση.....	27-28
2.4) Συνέπειες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	28-29
Κεφάλαιο 3: Ηγεσία.....	30-43
3.1) Ορισμός ηγεσίας.....	30-32
3.2) Μορφές ηγεσίας.....	32-34
3.3) Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας.....	34-41
3.4) Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.....	41-43
Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική εξουθένωση και στην επαγγελματική ικανοποίηση.....	44-50
4.1) Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	44-46
4.2) Ο ρόλος του ηγέτη στην επαγγελματική εξουθένωση.....	46-49
4.3) Ο ρόλος του ηγέτη στην επαγγελματική ικανοποίηση.....	49-50
Συμπεράσματα.....	51-53
Βιβλιογραφία.....	54-59

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τα άτομα που ήταν δίπλα μου σε αυτό το ταξίδι γνώσεων για την υπομονή και την στήριξή τους. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού, οι οποίοι μοιράστηκαν μαζί μας τόσο σημαντικές πληροφορίες και μας μεταλαμπάδευσαν τις γνώσεις τους, μέσα από τις οργανωμένες σημειώσεις τους και τα μαθήματα που μας δίδαξαν. Επιπλέον, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ στη γραμματεία του τμήματος, η οποία ήταν πολύ υποστηρικτική απέναντί μας, ενώ η οργάνωση και η πληροφόρηση που μας παρείχε ήταν αξιοζήλευτη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές αυτής της εργασίας και ιδιαίτερα την κυρία Τριαντάρη Σωτηρία για τις εύστοχες παρατηρήσεις της, αλλά και για τα εξαιρετικά συγγράμματά της, που με βοήθησαν να ολοκληρώσω το παρόν πόνημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία για την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα και ο τρόπος με τον οποίο διοικεί ένας ηγέτης έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ανοδική ή την καθοδική πορεία μιας επιχείρησης. Σαφώς εμπλέκονται ενεργά και οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον οργανισμό, καθώς η ικανοποίησή τους από το εργασιακό τους περιβάλλον, συμβάλλει στην εκτέλεση των καθηκόντων τους με ιδιαίτερη προσήλωση και προθυμία, γεγονός που συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη της εταιρίας και στην επίτευξη των στόχων της.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η ηγεσία – μαζί με άλλους παράγοντες – μπορεί να επηρεάσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά την ψυχολογία των υφισταμένων και να συμβάλλει αντίστοιχα στην εκδήλωση είτε της επαγγελματικής εξουθένωσης είτε της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι δύο αυτές έννοιες είναι πολύ σημαντικές και κατά καιρούς έχουν απασχολήσει διάφορους μελετητές, καθώς μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο την εξέλιξη της επιχείρησης, αλλά και την ψυχολογία του εργατικού δυναμικού τόσο θετικά, όσο και αρνητικά. Για τον λόγο αυτό, στη συγκεκριμένη εργασία κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν τα δύο αυτά φαινόμενα, αναλύοντας τους λόγους που οδηγούν σε αυτά, δίνοντας παράλληλα έμφαση στον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζει ο σύγχρονος ηγέτης στην ανάπτυξη, αλλά και την εξάλειψη εκδήλωσης συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης.

Γνωρίζοντας λοιπόν τη σπουδαιότητα της ψυχικής ευημερίας των εργαζομένων, τόσο για τον ίδιο όσο και για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, τίθενται υπό μελέτη οι προσωπικοί παράγοντες που είναι υπαίτιοι για την επαγγελματική εξουθένωση, το εργασιακό κλίμα, αλλά κυρίως η καθοριστική συμπεριφορά ενός ηγέτη, ο οποίος κατευθύνει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, διαμορφώνοντας μια κουλτούρα που θα προωθεί τον αλληλοσεβασμό, την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων, κινούμενος πάντα σε ηθικά πλαίσια.

Λέξεις- κλειδιά: επαγγελματική εξουθένωση, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, παρακίνηση

ABSTRACT

This paper refers to the decisive role that leadership plays in the development and achievement of an organization's goals. A leader's character, personality and the way he manages are of particular importance to the upswing or downswing of a business. Clearly, the employees employed in the organization are also actively involved, as their satisfaction with their working environment contributes to the performance of their duties with particular commitment and willingness, which contributes positively to the development of the company and the achievement of its goals.

Therefore, according to the above, leadership – along with other factors – can affect both positively and negatively the psychology of subordinates and contribute respectively to the manifestation of either burnout or job satisfaction. These two concepts are very important and from time to time have concerned various scholars, as they can affect not only the development of the business, but also the psychology of the workforce both positively and negatively. For this reason, in this specific work it was considered appropriate to examine these two phenomena, analyzing the reasons that lead to them, emphasizing at the same time the special role played by the modern leader in development, but also the elimination of the manifestation of burnout symptoms.

Therefore, knowing the importance of the mental well-being of employees, both for him and for the smooth operation of a company, the personal factors that are responsible for burnout, the work climate, but above all the decisive behavior of a leader, the which directs the way an organization operates, shaping a culture that will promote mutual respect, trust, cooperation and equality among employees, always moving within ethical frameworks.

Key words : occupational burnout, professional satisfaction, leadership, emotional intelligence, urge.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός του παρόντος πονήματος είναι να αναλυθούν οι έννοιες επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ παράλληλα να διαπιστωθεί αν υπάρχει ταύτιση των δύο αυτών εννοιών με τον εξίσου σημαντικό όρο της ηγεσίας.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται αναφορά στον ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης, ώστε να μπορεί να κατανοηθεί η έννοια και η σημαντικότητά της από τον αναγνώστη. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μία ιστορική αναδρομή της υπό μελέτη έννοιας, η οποία περικλείει τις απόψεις παλαιότερων και σύγχρονων ερευνητών. Επιπροσθέτως, στο ίδιο κεφάλαιο αναφέρονται οι αιτίες, αλλά και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εκδήλωση των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι συνέπειες που μπορεί να έχει η επαγγελματική εξουθένωση στους ίδιους τους εργαζομένους, καθώς μπορεί να προκύψουν σοβαρές επιπτώσεις τόσο σε ψυχολογικό, όσο και σε σωματικό επίπεδο, ενώ τέλος παρατίθενται ορισμένοι προτεινόμενοι τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψης προς αποφυγή του φαινομένου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται μια δεύτερη, εξίσου σημαντική έννοια, η επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, επισημαίνεται ο ορισμός της έννοιας, ώστε να γίνει ευκολότερα αντιληπτή. Επιπλέον, υπογραμμίζονται οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται, αλλά και οι συνέπειες που μπορεί να έχει στη θετική εξέλιξη των εργαζομένων, ενώ δεν παραλείπεται η αναφορά στην έννοια της παρακίνησης, καθώς είναι αλληλένδετες και αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού.

Στο επόμενο κεφάλαιο διερευνάται ο ορισμός της ηγεσίας, η οποία αποτελεί ακόμη μία σημαντική και πολυδιάστατη έννοια. Τονίζονται ιδιαίτερα οι μορφές της ηγεσίας που επικρατούν, καθώς επίσης και τα σύγχρονα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί.

Επιπλέον, δε θα μπορούσε να μη γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τον αποτελεσματικό ηγέτη, ο οποίος πρέπει να είναι σε θέση να εξισορροπεί τις καταστάσεις.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, πραγματοποιείται σύνδεση του ρόλου που κατέχει ένας ηγέτης, ο οποίος μπορεί να είναι καθοριστικός

για την εκδήλωση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ στον αντίποδα μπορεί να επιδράσει θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ανάλογα με τον τρόπο που ο ίδιος θα επιλέξει να ασκήσει καθήκοντα διοίκησης. Επίσης στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, ο οποίος είναι κυρίαρχος, καθώς εντάσσεται στον τρόπο διοίκησης και μπορεί να συμβάλλει θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα σχετικά συμπεράσματα που διεξήχθησαν έπειτα από τη μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

1.1) Ορισμός επαγγελματικής εξουθένωσης

Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές προσπάθειες από διάφορους μελετητές, για να δοθεί ένας σαφής ορισμός της έννοιας «επαγγελματική εξουθένωση». Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει την ψυχοσωματική κατάσταση στην εργασιακή απόδοση ενός προσώπου, κάτι που έχει αντίκτυπο και στην υγεία του. Η επαγγελματική εξουθένωση προκαλείται κατά βάση από πολύ υψηλή προσπάθεια και χαμηλή συνήθως ικανοποίηση σε συνδυασμό με πιεστικές εργασιακές συνθήκες. (Δελήχας, κ.ά., 2012).

Ο πρώτος που ασχολήθηκε με την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ο Herbert Freudenberger, ο οποίος προσέφερε εθελοντική εργασία ως ψυχίατρος μαζί με τους συνεργάτες του και παρατήρησε πως αποδυναμώνονται, τόσο ψυχικά (λόγω της έλλειψης κινήτρων), όσο και σωματικά (λόγω των υπερβολικών απαιτήσεων της εργασίας). (Freudenberger, 1974).

Εν συνεχεία, σημαντική θεωρείται η άποψη της Maslach, η οποία ορίζει ως επαγγελματική εξουθένωση την εξάντληση του εργαζομένου σε συναισθηματικό και σωματικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την απώλεια ενδιαφέροντος προς την εργασία και τους συναδέλφους, οδηγώντας τον σε αίσθημα αποτυχίας και δημιουργώντας του αρνητικά συναισθήματα. (Maslach, 1982).

Ειδικότερα, η επαγγελματική εξουθένωση αφορά στην εξάντληση των εργαζομένων, η οποία προέρχεται από μακροχρόνια συσσώρευση έντονης εργασιακής πίεσης, με αποτέλεσμα τη δυσκολία αντιμετώπισής της. Το γεγονός αυτό οφείλεται στις δύσκολες απαιτήσεις της εργασιακής καθημερινότητας, στις οποίες προσπαθεί να ανταπεξέλθει ο εκάστοτε εργαζόμενος, με αποτέλεσμα να πιέζει σε μεγάλο βαθμό τον εαυτό του είτε σωματικά είτε ψυχικά, ξεπερνώντας την αντοχή του. (Θεοφίλου, 2009).

Συνεχίζοντας, θα αποτελούσε παράλειψη να μην αναφέρουμε την έρευνα της Garden (1989), η οποία προτού προβεί στον ορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης, μελέτησε το φαινόμενο αυτό με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, η ερευνήτρια προχώρησε σε έναν διαχωρισμό της προσωπικότητας του ατόμου σε «συναισθηματικό» και σε «διανοητικό» και ανέφερε πως ο «συναισθηματικός» τύπος σχετίζεται με το

ενδιαφέρον που δείχνει το άτομα για τους ανθρώπους γύρω του, ενώ ο «διανοητικός» τύπος προσανατολίζεται προς την πραγματοποίηση των στόχων που θέτει το κάθε άτομο. Έτσι λοιπόν, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζει στοιχεία μεταστροφής και έντονων αλλαγών, καθώς το κάθε ένα χαρακτηριστικό του εκάστοτε τύπου που προαναφέραμε μειώνεται.

Επιπρόσθετα, μεγάλη ισχύ έχει η άποψη ότι η επαγγελματική εξουθένωση κάνει την εμφάνισή της, όταν δεν υπάρχει σωστή και αρμονική ισορροπία όσον αφορά στην προσπάθεια ανταλλαγής μεταξύ του ατόμου που δίνει τη βοήθεια (caregiver) και στο άτομο που δέχεται τη βοήθεια (recipient), (Buunk, Schaufeli, 1993).

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει πως η επαγγελματική εξουθένωση αφορά στην συσσωρευμένη εργασιακή πίεση του ατόμου, ώστε να οδηγηθεί στην κατάρρευση. (Pines και Kafry 1978). Τέλος, οι Pines και Aronson (1988), προσθέτουν εκτός από τη σωματική και ψυχική εξάντληση, την πνευματική, κατά την οποία το άτομο υιοθετεί αρνητική στάση αναφορικά με την εργασία του, η οποία όμως μπορεί να επεκταθεί και στην καθημερινότητά του.

Με βάση λοιπόν τα όσα προαναφέρθηκαν, κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μία ιστορική αναδρομή της υπό μελέτη έννοιας, ώστε να γίνει ξεκάθαρη η σημασία της και να φανεί η εξέλιξή της στο πέρασμα των χρόνων.

1.2) Ιστορική αναδρομή επαγγελματικής εξουθένωσης

Είναι ευρέως γνωστό και αποτελεί κοινή παραδοχή, ότι το επίμαχο και πολυσυζητημένο θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει προβληματίσει πολύ τον κύκλο των κοινωνικών επιστημών και όχι μόνο και έχουν γίνει κατά καιρούς πολλές προσπάθειες να εντοπιστούν οι βαθύτερες αιτίες, που γεννούν το εν λόγω πρόβλημα, αλλά και να προταθούν λύσεις και τρόποι αντιμετώπισης του κρίσιμου αυτού ζητήματος.

Όπως προαναφέρθηκε, ο κλινικός ψυχολόγος Herbert Freudenberger ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, όταν προσπάθησε να περιγράψει ένα σύνδρομο που εντόπισε στον εργασιακό του βίο αλλά και των συναδέλφων του, κατά την περίοδο εργασίας του σε κλινική απεξάρτησης τοξικομανών. Πιο συγκεκριμένα, αντιλήφθηκε ότι πολλοί από τους συναδέλφους του εμφάνισαν συμπτώματα μειωμένης κινητικότητας και διακατέχονταν από αρνητικές

στάσεις όσον αφορά στην εργασία τους ή ακόμη και από καταθλιπτικά συμπτώματα. Ο ίδιος αντιλήφθηκε πως ο εργασιακός χώρος προκαλεί ιδιαίτερο άγχος στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να αποδυναμώνονται και να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. (Freudenberger, 1974, Pavlakis, 1996).

Τη δεκαετία του '70 πολλοί μελετητές προσπάθησαν να αντιληφθούν την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, ωστόσο το ενδιαφέρον τους στράφηκε κυρίως στο να προσδιορίσουν τα συμπτώματα βασιζόμενοι στα χαρακτηριστικά του ατόμου ως κύρια εμφάνιση του φαινομένου. Ωστόσο, αυτό άλλαξε κατά τη δεκαετία του '80, όπου τη σκυτάλη διαδέχεται η συστηματική έρευνα, όπου με κύριο εργαλείο το ερωτηματολόγιο μετράται ο βαθμός στον οποίο προκαλείται η επαγγελματική εξουθένωση. Επιπλέον, ενώ η έννοια αφορούσε μέχρι τότε κυρίως στα επαγγέλματα υγείας, επεκτείνεται και σε άλλους κλάδους. (Maslach et al, 2001).

Εν συνεχεία, σπουδαίο ρόλο διαδραμάτισε και η έρευνα της Maslach, η οποία έκανε λόγο για τους μηχανισμούς άμυνας, που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι διακρίνονται από αισθήματα αποστασιοποίησης και χαρακτηρίζονται από έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία. Σύμφωνα λοιπόν με αυτά τα δεδομένα, ορίζει την επαγγελματική εξουθένωση ως μια εξάντληση, τόσο ψυχική, όσο και σωματική με αποτέλεσμα την έλλειψη ενδιαφέροντος για οτιδήποτε σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον από την πλευρά των εργαζομένων, αλλά και την έλλειψη αυτοπεποίθησης υιοθετώντας μια αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, στους συναδέλφους, ακόμα και στον ίδιο τους τον εαυτό. (Maslach, 1982). Περί το 1986 η ίδια η ερευνήτρια δημιουργεί την κλίμακα Maslach Burnout Inventory, με την χρήση της οποίας προστίθεται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα σε αντίστοιχες μελέτες. (Schraub and Marx, 2004).

Τέλος, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια αναφορά στα μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης που έχουν διαμορφωθεί κατά καιρούς από διάφορους μελετητές, καθώς επίσης και στα βασικά χαρακτηριστικά που φέρει το καθένα από αυτά.

1.3) Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

A) Μοντέλο της Maslach

Η Maslach αναδεικνύει τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η πρώτη διάσταση αφορά στην συναισθηματική εξάντληση, όπου το άτομο έχει κουραστεί τόσο σωματικά, όσο και ψυχικά, δεν έχει διάθεση για την εργασία του, ενώ ταυτόχρονα νιώθει τις δυνάμεις του να το εγκαταλείπουν, μη μπορώντας να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις. (Κάντας, 1996).

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στην αποπροσωποποίηση, η οποία είναι αποτέλεσμα της πρώτης διάστασης και εκδηλώνεται κυρίως με απότομη συμπεριφορά του ατόμου, την προσπάθεια αποφυγής της εργασίας και την αποστασιοποίησή του από τους συναδέλφους, δημιουργώντας παράλληλα το αίσθημα της αποτυχίας. (Maslach et al. 2001).

Η τρίτη και τελευταία διάσταση είναι η έλλειψη προσωπικής επίτευξης, όπου το άτομο χαρακτηρίζεται από χαμηλή αυτοεκτίμηση καθώς θεωρεί πως δεν είναι επαρκής για την εργασία του, απαξιώνοντας τον εαυτό του, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε καταθλιπτικά συμπτώματα και παραίτηση. (Maslach, 1982).

Οι διαστάσεις που προαναφέρθηκαν, αντιστοιχούν στον βαθμό που έχει επηρεάσει η επαγγελματική εξουθένωση τον εκάστοτε εργαζόμενο. (Παπαστυλιανού και Πολυχρονόπουλος, 2007).

B) Μοντέλο Cherniss

Σε αυτό το μοντέλο περιλαμβάνονται τρία στάδια και είναι τα εξής:

A) Εργασιακό στρες: Επέρχεται λόγω της έλλειψης των αναγκαίων πόρων με αποτέλεσμα να μην μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο κάθε εργαζόμενος, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι το άτομο θα οδηγηθεί σε επαγγελματική εξουθένωση.

B) Εξάντληση: Το άτομο νιώθει τις δυνάμεις του να το εγκαταλείπουν, διακατέχεται από αρνητικά συναισθήματα και βιώνει έντονο στρες στο εργασιακό περιβάλλον.

Γ) Αμυντική κατάληξη: Ο εργαζόμενος κλείνεται στον εαυτό του θεωρώντας πως αν διατηρήσει τις αποστάσεις του από τους υπόλοιπους θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του. (Cherniss, 1980, Θεοφίλου, 2009).

Γ) Μοντέλο Pines & Aronson

Ένα εξίσου σημαντικό και άξιο αναφοράς μοντέλο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι εκείνο που προτάθηκε από την Pines, η οποία σε συνεργασία και με άλλους μελετητές, θεωρούν πως η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια κατάσταση εξάντλησης σε σωματικό ή και σε συναισθηματικό επίπεδο, όταν το άτομο βρίσκεται σε συναισθηματικά απαιτητικές συνθήκες. Η έρευνα αυτή βέβαια καλύπτει και το επίπεδο των οικογενειακών σχέσεων (Pines, Aronson, 1996) αλλά και το επίπεδο των πολιτικών συγκρούσεων. Η Pines λοιπόν πραγματοποίησε μια μέτρηση (Burnout Measure), όπου, μέσω αυτής, κατέληξε στο συμπέρασμα πως η επαγγελματική εξουθένωση δεν ταυτίζεται απόλυτα με συναισθήματα όπως η απόγνωση ή η απαισιοδοξία, αλλά την εκλαμβάνει ως μια έννοια, όπου μέσα από την κλίμακα αυτή, αξιολογείται και παρουσιάζει τη συνολική βαθμολογία. (Pines, Aronson, 1988, Θεοφίλου, 2009).

Δ) Μοντέλο Edelwich & Brodsky

Μέσα στα πλαίσια της αναζήτησής τους για το επίμαχο θέμα της επαγγελματικής εξουθένωσης, οι Edelwich και Brodsky (1980), κατέληξαν σε τέσσερα στάδια, μέσα από τα οποία αναπτύσσεται και δημιουργείται η επαγγελματική εξουθένωση, τα οποία είναι ο ενθουσιασμός, η αμφιβολία, η απογοήτευση και τέλος η απάθεια. Αναλύοντας λοιπόν τα παραπάνω μοντέλα, εντοπίζουμε τον εργαζόμενο, ο οποίος ξεκινά να εργάζεται με ενθουσιασμό, καθώς γνωρίζει ότι οι απαιτήσεις και οι στόχοι που θέτει είναι υψηλοί και προσπαθεί να τους υλοποιήσει με σύνεση, αποτελεσματικότητα και υπομονή. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως το στάδιο αυτό χρήζει αναφοράς, αφού ο εργαζόμενος επενδύει στην εργασία του και καταθέτει ακόμη και την ψυχή του, για να ανταπεξέλθει όσο καλύτερα γίνεται στις απαιτήσεις του στόχου του. Στην περίπτωση όμως, που αντιληφθεί πως το έργο του δεν αποδίδει καρπούς και δεν έχει αποτέλεσμα, τότε περνάει στο στάδιο της απογοήτευσης. Στο δεύτερο αυτό στάδιο ο εργαζόμενος κυριεύεται από αισθήματα αμφιβολίας, κάτι που δυσχεραίνει την εργασιακή του απόδοση. Σε αυτήν την περίπτωση θεωρεί τον

εαυτό του υπαίτιο για ενδεχόμενη αποτυχία και παρόλα αυτά προσπαθεί να διορθώσει πιθανά λάθη και ατασθαλίες χωρίς όμως ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Συνεχίζοντας, το τρίτο στάδιο που εμφανίζεται είναι εκείνο της απογοήτευσης. Εδώ λοιπόν ο εργαζόμενος παρατηρεί τις προσπάθειές του να οδηγούνται στο κενό και για να αποδεσμευτεί από τοπ αδιέξοδο στο οποίο αμφιταλαντεύεται, θεωρεί σκόπιμο να ξεφύγει από τον χώρο της εργασίας του, καθώς αυτός ο χώρος του προκαλεί αισθήματα άγχους και ματαίωσης.

Το πιο κρίσιμο, τέλος, στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η απάθεια, όπου ο εργαζόμενος εμφανίζεται με μειωμένα αισθήματα υπευθυνότητας προς τους συναδέλφους του και προσπαθεί να συνεχίσει την εργασία του μόνο και μόνο για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις έντονες απαιτήσεις της ζωής, δίνοντας ταυτόχρονα ελάχιστη σημασία στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις του.

(Edelwich & Brodsky, 1980).

Ε) Μοντέλο ελέγχου του Karasek

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο εργαζόμενος βιώνει έντονο στρες, λόγω των ψυχολογικών απαιτήσεων της εργασίας, γεγονός που του προκαλεί συναισθηματική εξάντληση. Σ' αυτήν την περίπτωση κατάσταση θα μπορούσε να βελτιωθεί μέσω της συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων και της υποστήριξης, ώστε να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα και το άτομο να αποκτήσει ξανά ενδιαφέρον για την εργασία του. (Karasek, 1979).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω μοντέλα που περιγράφουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, διαπιστώνεται πως ένας εργαζόμενος μπορεί εύκολα να εκδηλώσει συμπτώματα κόπωσης, καθώς βιώνει έντονο στρες από το εργασιακό του περιβάλλον. Θα ήταν ωφέλιμο προς τον ίδιο να εργάζεται σε ένα υγιές περιβάλλον, το οποίο θα συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητάς του και να διαμορφώσει αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις που θα συμβάλλουν στην εξάλειψη του φαινομένου. Επιπλέον, όπως παρατηρήθηκε κάθε εργαζόμενος σε αρχικό στάδιο εργασίας είναι πρόθυμος να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του, ενώ στην πορεία χάνει την αυτοπεποίθησή του και οδηγείται στην εκδήλωση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω μοντέλα οι λόγοι για τους οποίους οδηγείται στην κατάσταση αυτή είναι κυρίως ψυχολογικοί, παρ' όλα αυτά υπάρχουν

διάφορες αιτίες που συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση οι οποίες θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

1.4) Αιτίες εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης

Τα αίτια που προκαλούν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης ποικίλλουν, αλλά βασίζονται στη σύγκρουση μεταξύ της προσφοράς των εργαζόμενων και των απαιτήσεων της εργασίας. Επιπλέον σοβαρό ρόλο διαδραματίζει ο παράγοντας ‘στρες’, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε συναισθηματική κόπωση. Οι μελετητές θεωρούν πως το άγχος προκαλείται στο άτομο αρχικά από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, στο οποίο περικλείονται οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, οι υπερωρίες, ο φόρτος εργασίας που προκαλείται κυρίως λόγω έλλειψης οργάνωσης, αλλά και η απρόσιτη διοίκηση. Όλα αυτά προσδίδουν στο άτομο παραπάνω άγχος, καθώς θεωρεί πως δεν μπορεί να ανταπεξέλθει, προσπαθώντας όμως με κάθε τρόπο. (Cordes & Dougherty, 1993).

Στον αντίποδα βρίσκονται οι ατομικοί παράγοντες, οι οποίοι αφορούν στη διαχείριση του στρες από τον ίδιο τον εργαζόμενο, στο να θέτει υλοποιήσιμους στόχους, στους λόγους για τους οποίους επέλεξε το συγκεκριμένο επάγγελμα και αν αυτό ανταπεξέρχεται στις προσδοκίες του. (Burke & Richardsen, 1996).

Ειδικότερα, οι αιτίες που γεννούν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, συνδέονται άμεσα με τις συνθήκες ζωής του ατόμου, όπως είναι το περιβάλλον εργασίας του και η οικογενειακή του κατάσταση. Οι πιο σημαντικές αιτίες, που προκαλούν στον εργαζόμενο την εξουθένωση είναι ο φόρτος εργασίας, οι ελάχιστες ή και μηδαμινές δυνατότητες ανέλιξης ή ακόμη και η μη υποστήριξή του από το εργασιακό του περιβάλλον. Έτσι, λοιπόν, έγινε μια προσπάθεια να διαχωριστούν οι αιτίες, που προκαλούν την εξουθένωση στον εργαζόμενο σε εργασιακούς και ατομικούς. (Micklevitz, 2001).

Επιπλέον, ο Vachon (1987), στην προσπάθειά του να διεισδύσει βαθύτερα στο σημαντικό αυτό ζήτημα, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν κάποιοι παράγοντες, οι οποίοι αυξομειώνουν την ένταση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του και συνοπτικά περιλαμβάνουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Χαρακτηριστικά όπως το φύλο και η ηλικία (ατομικά χαρακτηριστικά).

- Προσωπικότητα, επιθυμίες, προσδοκίες, τρόπος αντιμετώπισης (ενδοατομικοί παράγοντες).

Συνεχίζοντας, θα λέγαμε ότι ορισμένες μελέτες κατέδειξαν κάποιους επιπλέον παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση και που θα μπορούσαν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες:

- Περιβαλλοντικοί
- Ατομικοί

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και μπορούν να πάρουν τις ακόλουθες μορφές:

- Δύσκολες και απαιτητικές εργασιακές συνθήκες.
- Εξαντλητικό ωράριο.
- Φόρτος εργασίας.
- Διακρίσεις στις οικονομικές κυρίως απολαβές.
- Έλλειψη αλληλεγγύης και συναδελφικότητας.
- Απουσία ψυχολογικής υποστήριξης στον εργασιακό χώρο (Cherniss, 1980).

Από την άλλη πλευρά, οι ατομικοί παράγοντες αφορούν τον επαγγελματία ως ατομική μονάδα μέσα στον χώρο στον οποίο εργάζεται. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί το ότι τα άτομα τα οποία είναι ανθεκτικά στο άγχος, παρουσιάζουν λιγότερες πιθανότητες να εμφανίσουν προβλήματα, εξαιτίας του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. (Burke & Richardsen, 1996, Maslach, 1982).

Συμπερασματικά, τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν και φέρνουν στην επιφάνεια το σύνδρομο burnout έχουν σχέση με τις προσδοκίες του εργαζομένου προς τους άλλους, με τα αρχικά κίνητρα που είχε για να απασχοληθεί με το επάγγελμά του αλλά και με το αίσθημα της αποτυχίας όσον αφορά στην υλοποίηση των στόχων του. Για τον λόγο αυτόν θα παρουσιαστούν οι βασικοί παράγοντες, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το γεγονός ότι το άτομο οδηγείται στην επαγγελματική εξουθένωση.

1.5) Παράγοντες που εντείνουν την επαγγελματική εξουθένωση

- **Η συναισθηματική εξάντληση**

Η συναισθηματική εξάντληση είναι στενά συνδεδεμένη με την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς το άτομο που νιώθει συναισθηματικά εξαντλημένο, συνήθως αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις εργασιακές του απαιτήσεις με συνέπεια να επέλθει η επαγγελματική εξουθένωση. Η συναισθηματική εξάντληση λοιπόν έχει σαν κύριο χαρακτηριστικό της την έλλειψη ενέργειας και την έντονη αίσθηση της αδυναμίας, με την έννοια ότι δεν υπάρχουν άλλα ψυχικά αποθέματα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο να αισθάνεται κόπωση, να χαρακτηρίζεται από έλλειψη διάθεσης και ενδιαφέροντος και να ατενίζει με ανησυχία ή και φόβο το ενδεχόμενο ότι την επόμενη ημέρα θα πρέπει να παρευρεθεί ξανά στον χώρο της εργασίας του (Κάντας, 1996).

Σε αυτό το σημείο λοιπόν είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως πολλές έρευνες έχουν καταδείξει ότι η συναισθηματική εξάντληση σχετίζεται έντονα με τα όσα απαιτεί ο εκάστοτε χώρος εργασίας αλλά και με τις πολύ υψηλές προσδοκίες που θέτει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του (Cordes & Dougherty, 1993).

- **Η κατάθλιψη**

Όπως είναι ήδη γνωστό όλα τα θετικά συναισθήματα (καλοσύνη, γενναιοδωρία, χαρά, αισιοδοξία) επηρεάζουν πάρα πολύ τη ψυχοσύνθεση ενός ανθρώπου, συνήθως όταν συνοδεύονται και από τις αντίστοιχες πράξεις. Εάν για παράδειγμα ένας άνθρωπος ή ακόμη κι ένας εργαζόμενος σε οποιοδήποτε τομέα διακατέχεται από τα παραπάνω αισθήματα, τότε είναι σχεδόν βέβαιο πως η απόδοσή του στην εργασία θα είναι μεγάλη και αποδοτική.

Στην άλλη πλευρά του νομίσματος, όταν δηλαδή ένα άτομο βιώνει αρνητικά συναισθήματα (λύπη, απαισιοδοξία), τότε εμφανίζει πολλές πιθανότητες να οδηγηθεί ακόμα και στην κατάθλιψη. Η κατάθλιψη είναι μια αρνητική κατάσταση που βιώνει ένας άνθρωπος όταν στη ζωή του συμβούν σοβαρά γεγονότα που αφορούν την κατάσταση της υγείας κάποιου αγαπημένου του προσώπου αλλά και την απώλεια ενός συγγενή ή ενός φίλου. Κάτι τέτοιο βέβαια ενδέχεται να συμβεί μέσα στον οικογενειακό κύκλο, στις σχέσεις με άλλους ανθρώπους ή και στο εργασιακό περιβάλλον του καθενός (Παπαστυλιανού και Πολυχρονόπουλος, 2007).

Εάν επιχειρούσαμε να κάνουμε μια ιστορική αναδρομή στην έννοια της κατάθλιψης, η έρευνά μας θα βρισκόταν σε σύγχυση, καθώς πολλοί ήταν αυτοί που ασχολήθηκαν

με το ακανθώδες αυτό ζήτημα. Παρόλα αυτά όμως ο πρώτος που ασχολήθηκε με το θέμα αυτό ήταν ο «πατέρας της Ιατρικής», ο Ιπποκράτης, τον 4^ο αιώνα π.Χ., ο οποίος θεωρούσε πως η ψυχική ασθένεια οφείλεται σε φυσικές αιτίες και όχι σε υπερφυσικές δυνάμεις. Επιπλέον τόνιζε πως για να ξεπεραστεί η κατάθλιψη, έπρεπε ο πάσχων να εξισορροπήσει το σώμα του μέσα από τη διαδικασία της χαλάρωσης και του υγιούς τρόπου ζωής, μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα και προτείνονται ως θεραπείες (Kramlinger, 2010, Papastylianou et al., 2009).

- **Η αυτοεκτίμηση**

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν κάποιες πληροφορίες σχετικά με την έννοια της «αυτοεκτίμησης», σε αντιπαραβολή με τα χαρακτηριστικά της έννοιας «κατάθλιψη», όπως προαναφέρθηκε. Η έννοια λοιπόν της αυτοεκτίμησης σχετίζεται άμεσα με την αξία που δίνει ένα άτομο στον εαυτό του, που πολλές φορές συνδέεται με κάποια «πιστεύω» που έχει το άτομο αυτό για τον εαυτό του. (Myers, 2007).

Βεβαίως, οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί από τους επιστήμονες για τον όρο της αυτοεκτίμησης ποικίλουν. Ένας από πιο γνωστούς ορισμούς αναφέρει πως η αυτοεκτίμηση αφορά στην αξία που δίνει ο καθένας στον εαυτό του και αργότερα αυτός ο τρόπος εκτίμησης έχει σχέση με την εικόνα του εαυτού που διαμορφώνει το κάθε άτομο μέσα από τις σχέσεις του με τους συνομηλίκους του. (Coopersmith, 1967).

Συμπερασματικά, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η αυτοεκτίμηση αφορά στην αγάπη που προσφέρει ο κάθε άνθρωπος στον εαυτό του, κάνοντας πράγματα που τον ικανοποιούν. Όταν βλέπουμε τον εαυτό μας θετικά, τότε πράττουμε πιο αποδοτικά, ενώ στην περίπτωση που σχηματίζουμε μια αρνητική εικόνα για τον εαυτό μας, αυτό μας δημιουργεί άγχος, απαισιοδοξία και δυσχεραίνει τη ζωή μας (Andre & Lelord, 2004). Γίνεται εύκολα αντιληπτό λοιπόν πως οι παραπάνω παράγοντες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εκδήλωση του φαινομένου, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να επιφέρει βλαβερές συνέπειες στη ζωή του ατόμου, οι οποίες θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

1.6) Συνέπειες επαγγελματικής εξουθένωσης

Οι συνέπειες του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σοβαρές για τα άτομα που τη βιώνουν και μπορούν να τα επηρεάσουν πρωτίστως σε συναισθηματικό

και σωματικό επίπεδο, έπειτα στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους άλλους, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν αντίκτυπο ακόμα και στην προσωπική τους ζωή.

Αρχικά οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης, νιώθουν σωματική εξάντληση, η οποία μπορεί να είναι επίτονη, αλλά και να προκαλέσει διαταραχές στον ύπνο τους. (Freundenberger, 1974).

Επιπλέον διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα, καθώς έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, νιώθουν πως δεν είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, για τον λόγο αυτόν τους προκαλείται έντονο άγχος και εκνευρισμός, που μπορεί να τους προκαλέσει ακόμα και ψυχικές διαταραχές, όπως είναι η κατάθλιψη, που μπορεί να τους οδηγήσει σε ακραίες περιπτώσεις ακόμα και στην αυτοκτονία. (Kumar, 2016).

Σαφώς η επαγγελματική εξουθένωση δεν μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστες τις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο, τόσο με τους συναδέλφους στον χώρο εργασίας, όσο και με τους ανθρώπους που συναναστρέφεται στην καθημερινότητά του, προκαλώντας συγκρούσεις και δημιουργώντας προστριβές, λόγω της έντονης πίεσης που δέχεται από το εργασιακό του περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο οι διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου χαρακτηρίζονται ως επιφανειακές. (Maslach & Jackson, 1986).

Τέλος, σημαντικό είναι το γεγονός πως τα άτομα που παρουσιάζουν επαγγελματική εξουθένωση, μεταφέρουν την πίεση της δουλειάς και στο οικογενειακό τους περιβάλλον, με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι ισορροπίες και να δημιουργούνται συγκρούσεις. (Θεοφίλου, 2009). Διαπιστώνοντας λοιπόν τις σοβαρές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η εκδήλωση του φαινομένου τόσο στο ίδιο το άτομο, όσο και στον περίγυρό του, κρίνεται απαραίτητο να διερευνηθούν ορισμένοι τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψής του.

1.7) Τρόποι αντιμετώπισης επαγγελματικής εξουθένωσης

Αρχικά για την αντιμετώπιση του φαινομένου α πρέπει πρώτα το άτομο να κατανοήσει το πρόβλημα, ώστε να προσπαθήσει να το καταπολεμήσει, αναζητώντας υποστήριξη και από το κοντινό του περιβάλλον. Αυτό όμως δε συμβαίνει στο αρχικό στάδιο εμφάνισης του φαινομένου, καθώς το άτομο δεν κατανοεί ότι βιώνει επαγγελματική εξουθένωση, αντιθέτως θεωρεί πως μπορεί να ανταπεξέλθει, πιέζοντας περισσότερο τον εαυτό του. Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να θέτει υλοποιήσιμους και εφικτούς στόχους και να επιλέγει ο ίδιος το επάγγελμα που θα

ακολουθήσει, ώστε να επιθυμεί την ενασχόλησή του με αυτό. Εν συνεχεία, όταν το άτομο αντιληφθεί την κατάσταση στην οποία βρίσκεται θα πρέπει να απευθυνθεί σε κάποιον ειδικό, ο οποίος με τη σειρά του θα μπορέσει να το βοηθήσει έγκαιρα. Τέλος, είναι σημαντική η διαχείριση του χρόνου του ατόμου, ώστε να υπάρχει οργάνωση, αλλά και η ενασχόλησή του και με άλλες δραστηριότητες οι οποίες θα του προσφέρουν ευχαρίστηση. (Cooper, 2000, Cox et al., 2005).

Από την άλλη σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο τρόπος διαχείρισης από την πλευρά της διοίκησης, ώστε να υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Πρωτίστως, θα πρέπει η διοίκηση να εφαρμόζει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ώστε να καλλιεργείται ο σεβασμός τόσο στις απόψεις του ατόμου, όσο και στο ίδιο το άτομο ως προσωπικότητα. Επιπλέον θα πρέπει να επιλέγεται για κάθε θέση το αρμόδιο άτομο και να είναι σαφή τα καθήκοντά του, ώστε να υπάρχει εξειδίκευση και να κατανοεί τον ρόλο που καλείται να αναλάβει. Ταυτόχρονα θα πρέπει να προωθείται η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, ώστε να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό κλίμα μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας. Παράλληλα είναι φρόνιμο να παρέχονται κίνητρα και δυνατότητες ανέλιξης στους εργαζόμενους, ώστε να θέτουν νέους στόχους και να αισθάνονται παραγωγικοί. Επιπροσθέτως, η επιμόρφωση σε θέματα εργασίας έχει σημαντικό αντίκτυπο στο άτομο, καθώς μαθαίνει συνεχώς νέα πράγματα που το βοηθούν στην εργασία του, ενώ τέλος δε θα πρέπει να παραλείπονται τα διαλείμματα των εργαζομένων. (Cooper, 2000, Cox et al., 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1) Ορισμός επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί παράλληλα μια σύνθετη και σημαντική έννοια για τους εργαζόμενους όλων των τομέων. Κατά κύριο λόγο πρόκειται για τα θετικά συναισθήματα που προκαλεί το εργασιακό περιβάλλον στους ανθρώπους, με αποτέλεσμα εκείνοι να ανταποκρίνονται με προθυμία στις αρμοδιότητές τους.

Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί ορισμοί που μπορούν να περιγράψουν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίοι προκύπτουν από την οπτική γωνία που το ερευνούν οι διάφοροι μελετητές.

Ο πρώτος ορισμός διατυπώθηκε το 1935 από τον Horrock, ο οποίος αναφέρθηκε στην επαγγελματική ικανοποίηση, ως ένα εργαλείο αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος. (Zhu, 2013). Εν συνεχεία, ένας πιο περιγραφικός ορισμός προκύπτει από τον μελετητή Locke, ο οποίος το 1976 όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως τα θετικά συναισθήματα που δημιουργούνται στο άτομο από την εργασία του, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται πρόθυμα στα καθήκοντά του, καθώς αισθάνεται πως το έργο που παράγει του προσφέρει ολοκλήρωση και οι συνθήκες εργασίας συμφωνούν με τις αξίες του. (Κουράκος κ.ά., 2012).

Ένας ακόμη ορισμός που προκύπτει από τη βιβλιογραφία, είναι πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το ποσοστό κατά το οποίο η εργασία ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες του εργαζομένου. (Dawis & Lofquist, 1984). Από την άλλη η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται μια έννοια που προκύπτει από πολλούς παράγοντες όπως είναι οι ευκαιρίες ανέλιξης του ατόμου σε πιο υπεύθυνες θέσεις, η συνεχής εξέλιξή του, που συνεπάγεται την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, το θετικό κλίμα στο περιβάλλον εργασίας, η ομαδικότητα και η ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους, ο ικανοποιητικός μισθός, ανταποκρινόμενος στα προσόντα κ.ά. (Kohler, 1988).

Ένας διαφορετικός ορισμός είναι εκείνος, ο οποίος τονίζει πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι τα συναισθήματα που δημιουργούνται στον κάθε εργαζόμενο από το περιβάλλον εργασίας του, συγκριτικά με προηγούμενες εργασίες που ασχολήθηκε και με τις προσδοκίες που του γεννήθηκαν στην παρούσα φάση της ζωής του. (Rice,

et al., 1989). Επιπλέον, σημαντική θεωρείται και η άποψη του Butler, ο οποίος το 1990 θεώρησε πως πρόκειται για την ικανοποίηση και την εκπλήρωση του ατόμου μέσα από την εργασία του. Κοντά στην ίδια άποψη βρίσκεται και ο Brief, ο οποίος το 1998 αναφέρθηκε στην επαγγελματική ικανοποίηση ως το ποσοστό, σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος από την ενασχόλησή του με τη συγκεκριμένη εργασία.

Μια ακόμη εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πως πρόκειται είτε για τη θετική είτε για την αρνητική στάση που έχει υιοθετήσει ο εργαζόμενος απέναντι στο εργασιακό του περιβάλλον. (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Σε γενικότερο πλαίσιο όμως οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν πως πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία όμως θεωρείται αυτονόητη, καθώς πρέπει να υπάρχει σε κάθε μορφή απασχόλησης, ώστε να είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι και να αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. (Μακρή- Μπότσαρη & Ματσαγούρας, 2003).

Είναι αξιοσημείωτο πως η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με έναν εξίσου σημαντικό όρο, αυτόν της παρακίνησης, καθώς το άτομο μπορεί να εκπληρώσει ευκολότερα τους στόχους του όταν του παρέχονται κίνητρα. Για τον λόγο αυτό παρατίθεται παρακάτω η ανάλυση της έννοιας της παρακίνησης, η οποία ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου.

2.2) Θεωρίες Παρακίνησης

Η παρακίνηση αποτελεί σημαντική έννοια, η οποία είναι υπεύθυνη, μαζί με άλλους παράγοντες, στο να οδηγηθεί το άτομο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Πρόκειται για τη συνολική προσπάθεια, αλλά και την επιμονή του ατόμου να κατακτήσει τόσο τους προσωπικούς του στόχους, όσο και τους στόχους της επιχείρησης, μέσω της ορθής καθοδήγησης και της παροχής κινήτρων από την πλευρά της διοίκησης. (Robbins & Judge, 2011).

Καθώς αποτελεί σημαντική έννοια έχουν διαμορφωθεί ορισμένες θεωρίες βασιζόμενες σε αυτόν τον όρο, οι οποίες αναλύονται παρακάτω :

A) Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών

Σύμφωνα με τον Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε:

Φυσιολογικές ανάγκες: Πρόκειται για ανάγκες όπως είναι η τροφή, το νερό, το οξυγόνο κ.ά., αγαθά τα οποία είναι απαραίτητα για τη διαβίωση του ατόμου.

Ανάγκες ασφάλειας: Στις οποίες περιλαμβάνονται το σπίτι, η εργασία κ.ά., αγαθά που παρέχουν στον άνθρωπο την ασφάλεια πως θα εξασφαλίσει ευνοϊκές συνθήκες ζωής.

Κοινωνικές Ανάγκες: Στην κατηγορία αυτήν εντάσσονται ανάγκες κοινωνικοποίησης, καθώς το άτομο επιθυμεί να ανήκει σε ομάδες είτε πρόκειται για φιλικό είτε για προσωπικό επίπεδο, από το οποίο θα λαμβάνει την αποδοχή και την αγάπη.

Ανάγκες αυτοεκτίμησης: Είναι το στάδιο κατά το οποίο το άτομο επιτυγχάνει τους στόχους του κι επιδιώκει την αναγνώριση και τον σεβασμό.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Είναι η ανάγκη για ολοκλήρωση του ατόμου μέσα από την πραγματοποίηση των ονείρων και των προσδοκιών του. (Τριαντάρη, 2020).

Σύμφωνα με την πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow λοιπόν το κάθε άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, όταν όμως ικανοποιηθεί κάποια ανάγκη του τότε το άτομο παύει την προσπάθεια. Έτσι λοιπόν προκύπτει πως ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να φτάσει στην αυτοπραγμάτωση, με απαραίτητη προϋπόθεση να έχουν ικανοποιηθεί όλες οι ανάγκες που βρίσκονται πιο κάτω στην ιεραρχία. Το άτομο παρακινείται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και φτάνοντας στην αυτοπραγμάτωση θεωρείται ολοκληρωμένο και οδηγείται στην επαγγελματική ικανοποίηση. (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

B) Θεωρία των δύο παραγόντων

Συμπληρωματικά στη θεωρία των αναγκών λειτουργεί η θεωρία των δύο παραγόντων, η οποία όμως περιλαμβάνει και την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια. Θεμελιωτής αυτής της θεωρίας ήταν ο Herzberg, ο οποίος το 1968 υποστήριξε πως είναι σημαντικά τα κίνητρα για τον άνθρωπο καθώς τον παρακινούν, ώστε να οδηγηθεί στην ικανοποίηση και στην ολοκλήρωσή του. Από την άλλη πλευρά η δυσαρέσκεια ενός εργαζομένου μπορεί να προέρχεται από το εργασιακό του περιβάλλον και ειδικότερα από την ηθική της επιχείρησης και από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006). Επιπλέον, διεξάγεται το συμπέρασμα πως όταν το άτομο ικανοποιήσει τις ανάγκες που του προκαλούν δυσαρέσκεια, τότε αναπτύσσονται κίνητρα που μπορούν να το οδηγήσουν στην ικανοποίηση. (Μακρή- Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003).

Γ) Θεωρία αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία υπάρχουν ορισμένες ανάγκες οι οποίες αποτελούν κίνητρα για το άτομο: η ανάγκη εξουσίας, η ανάγκη επιτευγμάτων και η ανάγκη δημιουργίας δεσμών. Πιο συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος για να καλύψει την ανάγκη του για εξουσία προσπαθεί να ανελιχθεί και να αποκτήσει ηγετική θέση μέσα στον οργανισμό, ώστε να ελέγχει τους υφισταμένους του. Τη δεύτερη ανάγκη το άτομο προσπαθεί να την ικανοποιήσει, επιδιώκοντας την εξέλιξή του, ενώ η τρίτη ανάγκη αφορά στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους συναδέλφους του επενδύοντας σε μια ομαλή συνεργασία, μέσω του σεβασμού και της εμπιστοσύνης. (McClelland, 1985 & Τριαντάρη, 2020).

Δ) Θεωρία της υποκίνησης

Μια ακόμη θεωρία η οποία έθεσε τις βάσεις της στη θεωρία των αναγκών με ορισμένες όμως διαφοροποιήσεις είναι η θεωρία της υποκίνησης. Σύμφωνα λοιπόν με τον ψυχολόγο Alderfer, οι ανάγκες περιορίζονται σε τρεις από τις πέντε που αναφέρονται στη θεωρία των αναγκών και περιλαμβάνουν τις ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες του ανθρώπου που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του, αλλά και στις ανάγκες ασφάλειας. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, ενώ η τελευταία κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες αντιστοιχούν με τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Επίσης ο Alderfer δε δίνει ιδιαίτερη σημασία στη σειρά με την οποία θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες, καθώς όταν το άτομο δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία μπορεί να απογοητευτεί, για τον λόγο αυτόν μπορεί να στραφεί στις ανάγκες που βρίσκονται χαμηλότερα. Τέλος, υποστηρίζει πως η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επέλθει μέσω της κάλυψης των αναγκών ύπαρξης, όπως είναι οι απολαβές και η ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος στο περιβάλλον που απασχολείται, οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων μπορούν να καλυφθούν από τη συνεργασία με τους συναδέλφους και το πνεύμα ομαδικότητας, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης καλύπτονται μέσω της παροχής κινήτρων και εξέλιξης. (Χυτήρης, 2001).

Ε) Θεωρία των προσδοκιών

Μια εξίσου σημαντική θεωρία διατύπωσε ο Vroom, ο οποίος θεωρεί πως ο άνθρωπος λειτουργεί με βάση τις προσδοκίες που έχει. Ειδικότερα, στον εργασιακό τομέα το άτομο είναι εκείνο που ορίζει την προσπάθεια που θα καταβάλει ώστε να νιώσει ολοκληρωμένο. Αυτό συνεπάγεται πως όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η προσπάθεια, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ανταμοιβή γι' αυτήν. Σημαντική θεωρεί την υποκίνηση των εργαζομένων, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον μισθό τους και από την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Επιπλέον, ξεχωρίζει τρεις συντελεστές που αποτελούν κινητήρια δύναμη για το άτομο, οι οποίοι είναι το σθένος, η προσδοκία και η συντελεστικότητα. Για την απόδοση του ατόμου λοιπόν είναι απαραίτητη η ύπαρξη και των τριών, διαφορετικά δεν επιτυγχάνεται η υποκίνηση. (Vroom, 1964 & Τριαντάρη, 2020).

ΣΤ) Θεωρία της δικαιοσύνης

Τέλος, ο Adams βασιζόμενος στη θεωρία του Vroom συμπληρώνει δύο ακόμη έννοιες, τη δικαιοσύνη και την ισοτιμία, τις οποίες θεωρεί εξίσου σημαντικές για την υποκίνηση του ατόμου. Αναλύοντας την έννοια της δικαιοσύνης, διαπιστώνεται πως το άτομο νιώθει δικαιοσύνη όταν αναγνωρίζεται ο κόπος του και ανταμείβεται γι' αυτόν, γεγονός που το παρακινεί να συνεχίσει την προσπάθεια και να αυξήσει την αποδοτικότητά του, σε διαφορετική περίπτωση οι επιδόσεις του πέφτουν. Ενώ όταν αναφέρεται στην ισοτιμία, πρόκειται για την ίδια αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων, καθώς αν υποπέσει στην αντίληψή του πως η ανταμοιβή των συναδέλφων είναι υψηλότερη, τότε νιώθει πως αδικείται και εγκαταλείπει την προσπάθεια. (Adams, 1965).

Διαπιστώνεται λοιπόν πως όλες οι παραπάνω θεωρίες είναι αλληλένδετες και καθεμία από αυτές θέτει τις βάσεις της στις προηγούμενες, ώστε να εξελιχθεί. Για τον λόγο αυτόν διαπιστώνεται πως όλες οι θεωρίες είναι εξίσου σημαντικές για να οδηγηθεί το άτομο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα όμως, κατά την άποψή μου η θεωρία των προσδοκιών ξεχωρίζει και συμβάλλει περισσότερο στην ικανοποίηση του ατόμου, καθώς το άτομο έχει αναγνωρίσει τις δυνατότητές του και καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια, χωρίς όμως να επιβαρύνει τον εαυτό του παραπάνω από όσο αντέχει. Επιπλέον αναφέρεται στην έννοια της παρακίνησης και της ανταμοιβής των κόπων του. Παράλλα όμως, εξίσου σημαντική είναι και η θεωρία της δικαιοσύνης που λειτουργεί συμπληρωματικά και θίγει δύο σημαντικές έννοιες, εκείνη της

δικαιοσύνης κι εκείνη της ισοτιμίας, που βρίσκονται στο επίκεντρο ενός περιβάλλοντος εργασίας.

Συνεπώς, ξεκινώντας από την κάλυψη των αναγκών του ατόμου, ώστε να θεωρείται ολοκληρωμένο, καταλήγουμε σε έννοιες που προσφέρουν ηθική ικανοποίηση στον εργαζόμενο και τον παρακινούν, ώστε να οδηγηθεί στην επαγγελματική ικανοποίηση. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, πέρα από τις προσωπικές φιλοδοξίες και την ατομική προσπάθεια του ατόμου, συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι αφορούν κυρίως στο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και θα αναλυθούν παρακάτω.

2.3) Παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επαγγελματική ικανοποίηση

Το φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες οι κυριότεροι από τους οποίους είναι ο μισθός, το εργασιακό κλίμα, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων, κ.ά. Ειδικότερα, υπάρχουν παράγοντες, οι οποίοι αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον, στους οποίους εντάσσονται οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στον οργανισμό, η κατάρτιση των εργαζομένων, τα καθήκοντα που καλούνται να αναλάβουν, αλλά και την αξιολόγηση. (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Σ' αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να διευκρινιστεί πως όταν αναφέρεται η λέξη εργασιακό περιβάλλον, περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα στοιχείων που αναφέρονται σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις απαραίτητες συνθήκες εργασίας, όπως είναι η ρύθμιση της θερμοκρασίας, ο καθαρός χώρος εργασίας και γενικότερα οτιδήποτε διασφαλίζει τη σωματική υγεία των εργαζομένων. Επιπλέον, στον όρο περιλαμβάνεται και η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποφεύγοντας καταστάσεις όπως είναι η εξάντληση, η κακή σχέση μεταξύ συναδέλφων κ.ά., που μπορεί να οδηγήσουν το άτομο στην επαγγελματική εξουθένωση. Τέλος, δε θα μπορούσε να παραλειφθεί το κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο εντάσσονται η κουλτούρα της επιχείρησης σε σχέση με αυτήν του εργαζόμενου, τα πρότυπα και οι αξίες που έχει υιοθετήσει και γενικότερα ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα που έχει διαμορφώσει, που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται αλλά και στην απόδοσή του. (Jain & Kaur, 2014).

Αφού αναλύθηκαν οι παράγοντες που οδηγούν το άτομο σε ικανοποίηση από την εργασία του, θα πρέπει στη συνέχεια να διατυπωθούν οι συνέπειες που προκύπτουν τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

2.4) Συνέπειες επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να είναι ωφέλιμες προς την επιχείρηση, για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή παροχή κινήτρων από την πλευρά της διοίκησης. Ο βαθμός κατά τον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, όπως προαναφέρθηκε και αυτός είναι ο λόγος που αποτελεί ένα ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο. Οι Cropanzano και Weiss σε έρευνα που πραγματοποίησαν, διαπίστωσαν πως η συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα, έχουν την άποψη πως όταν το άτομο καλείται να έρθει αντιμέτωπο με δυσμενείς συνθήκες θα εκδηλώσει αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να το οδηγήσουν στην επαγγελματική εξουθένωση, η οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε παραίτηση. Αντιθέτως, όταν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, τότε ο άνθρωπος θα γίνει πιο παραγωγικός, καθώς ικανοποιείται από την εργασία του, επομένως θα καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια να ανταπεξέλθει σε αυτήν. (Cropanzano & Weiss, 1996).

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι Allen et al., οι οποίοι συσχέτισαν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη στήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και τη δέσμευση που νιώθουν οι ίδιοι, η οποία είναι κυρίως συναισθηματική, απέναντι στην επιχείρηση που εργάζονται. (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Την άποψη αυτή ενισχύουν και οι Zhu et al., οι οποίοι πρόσθεσαν πως όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, ταυτίζονται με την επιχείρηση, δείχνουν περισσότερο ζήλο, φέρονται επαγγελματικά και επιδεικνύουν διάθεση για επιμόρφωση. Επιπλέον, προσθέτουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται και από την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση, ενώ δεν παρέλειψαν να αναφέρουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται τόσο από τη στάση των ίδιων των εργαζόμενων έναντι στην εργασία, όσο και από την αποδοτικότητά τους. (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Συμπερασματικά, όταν υπάρχει ορθή μεταχείριση από το εργασιακό περιβάλλον, τότε το άτομο γεμίζει από θετικά συναισθήματα και αποδίδει καλύτερα στα καθήκοντά

του, γεγονός που επηρεάζει ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση του εργαζόμενου, καθώς του παρέχονται κίνητρα που τον υποκινούν να καταβάλει προσπάθεια να ανταπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις, προσπαθώντας παράλληλα να κατακτήσει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει. Αυτό έχει ως συνέπεια την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, καθώς δημιουργείται ένα κλίμα υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων.

Στο σημείο αυτό, διαπιστώνεται πως οι συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν θετικό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό όμως θα πρέπει να υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, καθώς όπως προαναφέρθηκε το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον μεγαλύτερο παράγοντα ικανοποίησης. Επομένως η κουλτούρα της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο διοικείται διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την εκδήλωση συμπτωμάτων είτε επαγγελματικής εξουθένωσης είτε επαγγελματικής ικανοποίησης. Για τον λόγο αυτόν κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ο ρόλος της ηγεσίας και η σύνδεσή του με τα δύο αυτά φαινόμενα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ

3.1) Ορισμός ηγεσίας

Κατά την προσπάθεια διατύπωσης ενός ορισμού για την ηγεσία θα πρέπει να αποφευχθεί η άποψη πως αναφέρεται σε ένα πρόσωπο, το οποίο κατέχει υψηλή θέση και έχει εποπτικό ρόλο, κατευθύνοντας τους υφισταμένους του και απολαμβάνοντας τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους. Αντιθέτως, η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται κυρίως σε μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων, οι οποίοι έχουν κοινό όραμα και στόχους, που τους οδηγούν μέσω της επιρροής σε θετικά αποτελέσματα και σε βελτίωση του οργανισμού. (Γούλα, 2014).

Όσον αφορά στον ηγέτη, πρόκειται για ένα άτομο που διαθέτει εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες, έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα πειθούς και μέσω των κατάλληλων ενεργειών καθοδηγεί τους υφισταμένους του, ώστε να ακολουθήσουν πρόθυμα το όραμά του, δημιουργώντας παράλληλα ένα κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και σεβασμού. Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους, ώστε να λειτουργούν με αποδοτικό τρόπο για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ταυτόχρονα θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο και να λειτουργεί με ενσυναίσθηση, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να είναι οργανωτικός και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει οποιοδήποτε πρόβλημα μπορεί να προκύψει, αλλά και να διαθέτει εναλλακτικές λύσεις, ενώ παράλληλα θα πρέπει να ενδυναμώνει και να παρακινεί τους εργαζόμενους. (Goleman et al., 2002). Τέλος, ένας ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί με σωστό τρόπο, να διακρίνεται από την αρετή της ηθικής και να μπορεί να πείσει με τον λόγο και τις πράξεις του για να μπορεί να οργανώσει τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν οι υφιστάμενοι του και να διατηρεί τις ισορροπίες μέσα στην ομάδα, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις ή επιλύοντάς τες με εποικοδομητικό τρόπο.

Όσον αφορά στην ηγεσία, πρόκειται για μια σύνθετη έννοια για την οποία έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί, για τον λόγο αυτό υπάρχουν πολλές απόψεις στη βιβλιογραφία, οι οποίες σχετίζονται με τον όρο ηγεσία. Ένας ορισμός αναφέρει πως η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επιδρά πάνω στη συμπεριφορά των υπολοίπων. (Bush, 2008). Ένας άλλος ορισμός που προκύπτει, είναι πως ένα άτομο μέσω της ηγεσίας, επηρεάζει τα συναισθήματα, τη σκέψη και τις

στάσεις της συμπεριφοράς ορισμένων ατόμων ή ομάδων, με αποτέλεσμα να καταβάλουν τη μέγιστη προσπάθεια, ώστε να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί και να υλοποιήσουν τους στόχους που θα οδηγήσουν στην πρόοδο και την ανάπτυξη του οργανισμού. (Μπουραντάς, 2005). Άλλη μία προσέγγιση του όρου, είναι πως ασκεί επιρροή στα μέλη μιας ομάδας για να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι. (Σαίτης & Σαίτη, 2011).

Επίσης ορίζεται ως ηγεσία η επαγρύπνηση των μελών μιας ομάδας, η οποία συνεργάζεται για έναν φιλόδοξο στόχο που θα ωφελήσει τον οργανισμό, (Kouzes & Posner, 1995), όμως είναι βασισμένη στη θέληση και όχι στον καταναγκασμό. (Μπουραντάς, 2005).

Ακόμη ένας ορισμός που προκύπτει από τη βιβλιογραφία αναφέρει πως πρόκειται για μια διαδικασία επιρροής μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων με σκοπό να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι που έχει θέσει η ομάδα, ώστε να συμβάλει στη βελτίωση λειτουργίας του οργανισμού. Ειδικότερα, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας, ενώ παράλληλα σημαντική είναι και η δημιουργία κινήτρων, καθώς επίσης και η αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων που περιλαμβάνονται στην ομάδα. (Ζαβλανός, 2002).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια διάκριση μεταξύ των ορισμών ηγεσία και διοίκηση, καθώς ουκ ολίγοι συνηθίζουν να τους συγχέουν. Με την έννοια της διοίκησης λοιπόν περιγράφονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες μιας επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν για την αποτελεσματική λειτουργία του. Ενώ από την άλλη πλευρά η έννοια της ηγεσίας είναι πιο πολύπλευρη, καθώς προϋποθέτει την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων και η αμοιβαία επιρροή, ώστε να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έχουν θέσει. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να έχουν κοινό όραμα, να παρέχουν ορθή εκπαίδευση, να υπάρχει κατανομή των ρόλων και των ευθυνών και να δημιουργούν ένα κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας. (Φλώρος, 1993).

Ένας ακόμη διαχωρισμός που προκύπτει είναι αυτός μεταξύ του μάνατζερ με τον ηγέτη αν και συχνά συνηθίζεται πολλοί να συγχέουν τις δύο αυτές έννοιες και να τις ταυτίζουν. Για τον λόγο αυτό θα αναφερθούν οι διαφορές μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Αρχικά ο μάνατζερ δίνει εντολές στους υφισταμένους του

εκμεταλλευόμενος την υψηλότερη θέση που κατέχει, σε αντίθεση με τον ηγέτη ο οποίος εμπνέει, καθοδηγεί και προσπαθεί να χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους υφισταμένους του, παρέχοντας κίνητρα για την κατάκτηση των στόχων και δημιουργώντας κοινό όραμα, αποτελώντας παράλληλα μέλος αυτής της ομάδας. Επιπλέον, ο ρόλος του μάνατζερ είναι περισσότερο εποπτικός σε αντίθεση με αυτόν του ηγέτη, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε στηρίζεται σε μια σχέση εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Ακόμη ο μάνατζερ λειτουργεί με βάση ορισμένα προκαθορισμένα πλαίσια, ενώ είναι πιο τυπικός, ώστε να συντηρήσει την κατάσταση. Αντιθέτως ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζομένους και αποτελεί πρότυπο γι' αυτούς, ανοίγοντας καινούργιους ορίζοντες και οδηγώντας τους στην καινοτομία και στην ανάπτυξη. Επιπροσθέτως, ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων, δίνοντας προτεραιότητα στον άνθρωπο ως οντότητα, ενώ ο μάνατζερ ενδιαφέρεται κυρίως για τη λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμη έναν διαχωρισμό αποτελεί πως ο ηγέτης αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ενώ ο μάνατζερ αρκείται στο να ασκεί διοίκηση. Ένας ακόμη διαχωρισμός που προκύπτει είναι πως ο ηγέτης βλέπει μακροπρόθεσμα και είναι σε θέση να αντιμετωπίσει καταστάσεις, σε αντίθεση με τον μάνατζερ ο οποίος προσανατολίζεται στο παρόν και αποδέχεται τα πράγματα όπως είναι. Τέλος, ο ηγέτης είναι εκείνος που μέσω της έρευνας εξελίσσεται διαρκώς, ενώ ο μάνατζερ κινούμενος σε προκαθορισμένα πλαίσια, παραμένει στάσιμος. (Greenberg & Baron, 2013, Kotter, 2001).

Συνεπώς, όποιον ορισμό και να υιοθετήσει κανείς, μπορεί να αντιληφθεί πως εμπεριέχει το στοιχείο της επιρροής που ασκεί ένα άτομο (ηγέτης) πάνω σε άλλους ανθρώπους και τους καθοδηγεί προς την κατεύθυνση που επιθυμεί, αλλά κι εκείνοι είναι πρόθυμοι να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

3.2) Μορφές ηγεσίας

Σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο κάθε ηγέτης έχουν διαμορφωθεί ορισμένες μορφές ηγεσίας, οι οποίες είναι ανάλογες των βημάτων που ακολουθεί και είναι οι εξής:

A) Αυταρχική μορφή: Πρόκειται για τη μορφή που αναφέρεται στην προκαθορισμένη σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, κατά την οποία ο ηγέτης είναι εκείνος που λαμβάνει τις αποφάσεις και οι υπόλοιποι πρέπει να εκτελούν τις εντολές του,

αλλιώς, θα υποστούν κυρώσεις. Επιπλέον δε δέχεται τις απόψεις των άλλων, επικρατεί μόνο η δική του, ενώ συχνά απαιτεί την εκτέλεση των εντολών του χωρίς να ενδιαφέρεται για τους άλλους, ενώ σπάνια υπάρχει αιτιολόγηση για τις διαταγές που δίνει, καθώς συχνά αρνείται να εξηγήσει τις πράξεις του και δε δέχεται προτάσεις που εναντιώνονται στις δικές του απόψεις. Τέλος, παρέχει ως κίνητρο τον φόβο, καθώς αντλεί δύναμη από τη θέση, την οποία κατέχει και απαγορεύει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας αποδυναμώνει την ομάδα, καθώς δεν επιτυγχάνεται η συνεργασία, ενώ και το κλίμα εμπεριέχει έναν αρνητισμό που μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην εξουθένωση. Συνεπώς δεν αποδίδουν στην εργασία τους, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007, Antonakis & House, 2014, Τριαντάρη, 2020).

Β) Συμμετοχική μορφή: Σε αυτήν τη μορφή ο ηγέτης μοιράζεται τις σκέψεις του με τους εργαζόμενους και τους παρέχει πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Τον ενδιαφέρουν οι απόψεις τους διακρίνεται όμως σε τρεις υποκατηγορίες ως προς τη λήψη της τελικής απόφασης. Πιο αναλυτικά στο συμβουλευτικό στυλ ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του, την τελική απόφαση όμως την παίρνει ο ίδιος. Στο συναινετικό στυλ η απόφαση λαμβάνεται από κοινού, ενώ στο δημοκρατικό στυλ, ο ηγέτης αποτελεί πηγή έμπνευσης και συντονίζει την ομάδα, ώστε η απόφαση να παρθεί από τους ίδιους, γεγονός που δίνει στα μέλη κίνητρο να ανταπεξέλθουν καθώς καλούνται να αναλάβουν μεγάλη ευθύνη, ενώ παράλληλα νιώθουν παραγωγικά. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007, Antonakis & House, 2014, Τριαντάρη, 2020).

Γ) Εξουσιοδοτική μορφή: Η τρίτη μορφή που αφορά στη χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία, περιέχει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και ελευθερίας. Εδώ ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος, καθώς μεταβιβάζει σχεδόν ολόκληρη την εξουσία και τον έλεγχο στους υφιστάμενούς του και απλά συλλέγει πληροφορίες από τους συνεργάτες του. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007, Antonakis & House, 2014).

Όπως ήδη προαναφέρθηκε ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζει να διοικήσει ο εκάστοτε ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την οργάνωση της επιχείρησης και συμβάλλει καθοριστικά τόσο στην εκδήλωση συμπτωμάτων επαγγελματικής ικανοποίησης, όσο και επαγγελματικής εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα, η πιο

κατάλληλη μορφή ηγεσίας για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η συμμετοχική, καθώς αποκτούν ενεργό ρόλο και φαίνεται πως οι απόψεις τους είναι σημαντικές. Ταυτόχρονα ο συνδυασμός αυτής της μορφής με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο επίκεντρο, ενώ παράλληλα ο ηγέτης είναι εκείνος που τους καθοδηγεί και τους εμπνέει. Στον αντίποδα η αυταρχική μορφή ηγεσίας θα πρέπει να αποφεύγεται, καθώς το άτομο σε αυτήν την περίπτωση αντιμετωπίζεται ως εκτελεστικό όργανο, δε μετράει η άποψή του, δεν του παρέχεται η δυνατότητα να ανελιχθεί, ενώ η αντιμετώπιση αυτή, παράλληλα με τον φόβο της ‘τιμωρίας’, του ασκεί πίεση και μπορεί να το οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση. Τέλος, θα πρέπει να αποφεύγεται και η εξουσιοδοτική μορφή ηγεσίας, καθώς σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι λειτουργούν ανεξέλεγκτα, χωρίς να υπάρχει ένα πλάνο που πρέπει να ακολουθήσουν, γεγονός που δημιουργεί χαοτικές καταστάσεις και μπορεί να θεωρηθούν ελλειπείς, κάτι που θα οδηγήσει σε χαμηλή αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, συνεπώς και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να οδηγηθούν σε συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης. (Τριαντάρη, 2020).

3.3) Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας

Η διαδρομή για τον σύγχρονο ηγέτη θέτει τις βάσεις της από την αρχαιότητα, όπου πολλοί φιλόσοφοι συνήθιζαν να ταυτίζουν την έννοια του ηγέτη με αυτήν του ρήτορα, όπου ανέπτυξαν θεωρίες σχετικά με ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που έπρεπε να διαθέτει. Οι αναφορές αυτές επικράτησαν και εμπλουτίστηκαν, ώστε να διαμορφωθούν ορισμένα μοντέλα ηγεσίας, τα οποία εφαρμόζονται σήμερα. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένες διατυπώσεις των φιλοσόφων, οι οποίες αποτελούν το εφαλτήριο για την ανάπτυξη των σύγχρονων θεωριών περί ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει μια απόπειρα ερμηνείας της έννοιας του ηγέτη μέσα από τη συμβολή της αρχαίας ελληνικής σκέψης. Αναμφίβολα, ανά τους αιώνες διάφορα ερωτήματα ταλάνιζαν τη σκέψη των φιλοσόφων αναφορικά με το εάν ένας ηγέτης μπορεί να είναι ικανός και κατάλληλος για να διοικήσει. Έτσι λοιπόν, μέσα από αυτό το πρίσμα, θα αναδυθεί η ερμηνεία της έννοιας του ηγέτη κατευθυνόμενη μέσα από την αρχαιοελληνική σκέψη. (Τριαντάρη, 2020).

Αρχικά, ήδη από την εποχή του Ομήρου παρατηρούνται οι πρώτες προσπάθειες ερμηνείας της υπό μελέτη έννοιας. Ειδικότερα, την περίοδο εκείνη εμφανίζεται ο βασιλιάς, ο οποίος διαθέτει χαρίσματα ενός σοφού ηγέτη που έχει ως βασικό του μέλημα την ορθή καθοδήγηση του λαού του, υποκινούμενος από την εξουσία που λάμβανε από τον Δία. Επίσης αξίζει να υπογραμμιστεί και το γεγονός ότι κατά την ομηρική εποχή η εκάστοτε βασιλείς είχαν θεϊκή καταγωγή, γεγονός που τους διαφοροποιούσε από τους υπόλοιπους πολίτες της κοινωνίας. (Τριαντάρη, 2020).

Επιπρόσθετα, κατά την προσωκρατική εποχή ο σωστός ηγέτης ήταν ο σοφός εκείνος άνθρωπος, ο οποίος προσπαθούσε και τελικά κατάφερε να επιλύσει τα προβλήματα των πολιτών. Με βάση λοιπόν την ανωτέρω διαπίστωση, ο σοφός ηγέτης-καθοδηγητής μπορεί να κάνει την εμφάνισή του ως ένας τύραννος που υπερασπίζεται τα συμφέροντα του λαού του ή ως ένας νομοθέτης, ο οποίος επιδιώκει τη σταθεροποίηση των πολιτικών κανόνων, με σκοπό να επιτευχθεί η πολιτική ισορροπία και η κοινωνική ευταξία και ευρυθμία. Τέλος, ο ηγέτης μπορεί να εμφανισθεί και με τη μορφή του συμβούλου με απώτερο σκοπό τη διαφύλαξη της ισότητας, της δικαιοσύνης και της ισονομίας. Φυσικά αξίζει να αναφερθεί και το γεγονός ότι όλοι αυτοί οι τύποι των ηγετών της εποχής που μελετάται διακρίνονταν από υψηλές αξίες και ιδανικά, καθώς επίσης και από πολύ υψηλή μόρφωση και παιδεία. (Τριαντάρη, 2020, Τσώλης, 2012).

Συνεχίζοντας, την περίοδο του 5^{ου}- 6^{ου} π. Χ. αιώνα έκανε την εμφάνισή του μία από τις σημαντικότερες προσωπικότητες της προσωκρατικής φιλοσοφίας και δεν ήταν άλλος από τον Ηράκλειτο. Σύμφωνα λοιπόν με τον φιλόσοφο, ο σωστός ηγέτης διακρίνεται από μία ορθή δράση, ο οποίος υπηρετεί τον πολιτικό νόμο και στο πρόσωπό του αντανακλώνται υπέρτατες αξίες, όπως είναι η δικαιοσύνη, το ορθό και γενικότερα η ευταξία. Επίσης σύμφωνα με τον Ηράκλειτο, ο τύπος του ηγέτη διαθέτει φρόνηση και μια ικανότητα στο να μπορεί να κυβερνά ορθά, υπηρετώντας το συλλογικό καλό. (Τριαντάρη, 2020).

Επιπλέον, ο τύπος του σωστού ηγέτη φαίνεται ότι απασχόλησε πολύ κι έναν ακόμη φιλόσοφο που αντιπροσωπεύει την ίδια εποχή, τον Δημόκριτο. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του, ο σοφός ηγέτης οφείλει να διεισδύει και να αφουγκράζεται τα προβλήματα των συμπολιτών του και να αγνοεί τους νόμους που δεν είναι δίκαιοι. Έτσι λοιπόν, ο σόφρων ηγέτης θα καταφέρει να διατηρήσει τη συλλογική ευδαιμονία

των πολιτών, κάτι που πρέπει να είναι δεδομένο για την επίτευξη του στόχου μιας έννομης και υγιούς πόλης προκειμένου να είναι αυτάρκης. (Τριαντάρη, 2020, Τσώλης, 2012).

Συνεχίζοντας, θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μη γίνει αναφορά στην περίπτωση του Θουκυδίδη, ο οποίος θεωρούσε ότι ένας αληθινός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από λογική ικανότητα. Αφετηρία της σκέψης του αποτελούσε το γεγονός ότι ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο τον λόγο, όσο και την πράξη στην πολιτική του δράση. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, ο σωστός ηγέτης οφείλει να είναι δημιουργός και φωτισμένος καθοδηγητής για να καταφέρει να επιτύχει το υψηλότερο πολιτικό δημιούργημα. Βασικά όπλα του και αναπόσπαστα εφόδιά του πρέπει να είναι η ικανότητα της πειθούς και της ειλικρίνειας, για να μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και των συνανθρώπων του. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον φιλόσοφο η αυτογνωσία, ο αυτοσεβασμός, αλλά και η αυτοκριτική πρέπει να είναι βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη-καθοδηγητή, διότι μόνο έτσι θα αποκτήσει προσωπική δύναμη και θα μπορέσει εν τέλει να επιβληθεί στους πολίτες για να εξασφαλισθεί η αυτάρκεια και η ομόνοια μεταξύ τους. Τέλος, ο Θουκυδίδης προσθέτει στη φαρέτρα του αποτελεσματικού ηγέτη και την ικανότητα της ορθολογιστικής σκέψης, η οποία θα τον βοηθήσει να διαχειρίζεται πολύ κρίσιμες καταστάσεις και να παίρνει πολύ σωστές και λογικές αποφάσεις. (Τριαντάρη, 2020).

Εν συνεχεία, αξίζει να σημειωθεί πως η έννοια του ικανού και σοφού ηγέτη επηρέασε αρκετά και τη σκέψη ενός ακόμη πολύ μεγάλου ιστορικού της αρχαίας Ελλάδας, του Ξενοφώντα. Πιο συγκεκριμένα, ο Ξενοφών επιχείρησε να σκιαγραφήσει το πορτρέτο του ιδανικού ηγέτη με βάση κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία είναι ο σεβασμός, η αγάπη για την πατρίδα, η ορθή και ηθική συμπεριφορά, αλλά και η υπακοή σε οτιδήποτε επιτάσσουν οι νόμοι. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, εάν ο ηγέτης διαθέτει τελικά τα χαρακτηριστικά αυτά, θα αποκαλείται σοφός εφόσον θα είναι σε θέση να διαχωρίζει το δίκαιο και το άδικο, το καλό και το κακό, το όσιο και το ανόσιο. (Τριαντάρη, 2020).

Συνεχίζοντας, θα γίνει αναφορά στην περίπτωση του Ισοκράτη, η σκέψη του οποίου επηρέασε σε μεγάλο βαθμό και τους νεότερους φιλοσόφους και μελετητές, αναφορικά πάντα με το προφίλ του τέλει ηγέτη. Ειδικότερα, ο φιλόσοφος

θεωρούσε πως ο σοφός ηγέτης έχει χρέος να δείχνει μια σωστή συμπεριφορά στον λαό που υπηρετεί. Μάλιστα τόνιζε πως στην περίπτωση που ένας ηγέτης αποδειχθεί φαύλος, τότε καταλύεται ολόκληρο το πολίτευμα. Έτσι λοιπόν, βασικό προσανατολισμό της σκέψης του αποτελεί ο γενικότερος χαρακτήρας του ηγέτη, το ήθος του δηλαδή, αλλά και το αίσθημα της δικαιοσύνης από το οποίο πρέπει να διαπνέεται. Τέλος, ο Ισοκράτης θεωρούσε πως για να αποδειχτεί ένας ηγέτης τέλειος θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με ορθό τρόπο και ψυχραιμία τις δύσκολες καταστάσεις και να επεμβαίνει για να μπορεί να τις επιλύσει. (Τριαντάρη, 2020).

Επίσης το ζήτημα των χαρακτηριστικών του σοφού ηγέτη- καθοδηγητή δε θα μπορούσε να μην είχε απασχολήσει και τη σκέψη του Σωκράτη. Για τον φιλόσοφο ο λόγος κατέχει την ύψιστη θέση και διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο, γιατί έτσι επιβάλλεται το ορθό φυσικό μέτρο. Βεβαίως είναι ευρύτερα διαδεδομένο το γεγονός ότι ο Σωκράτης ήταν ένας από τους πιο νομοταγείς πολίτες της εποχής του, κάτι που τον καθιστούσε ως τον απόλυτο ηγέτη. (Τριαντάρη, 2020).

Εν συνεχεία, τη σκυτάλη διαδέχεται ο μαθητής του Σωκράτη, ο Πλάτων, ο οποίος θεωρούσε ότι ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη θέση, ακόμη και πάνω από τον ρήτορα, ή ακόμη και τον στρατηγό. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον φιλόσοφο ο ηγέτης είναι ο ανώτερος όλων και μάλιστα για να το αποδείξει προβαίνει σε μία αναλογία, κατά την οποία ο αληθινός ηγέτης- καθοδηγητής παρομοιάζεται με έναν υφαντή. Πιο συγκεκριμένα, υπογραμμίζει πως έργο του υφαντή είναι να συγκεντρώνει διαφορετικές φύσεις σε ένα κομμάτι ύφασμα που είναι ενιαίο. Με τον ίδιο τρόπο λοιπόν και ο σωστός ηγέτης οφείλει να συνενώνει όλες τις ικανότητες των ανθρώπων, με σκοπό να διαμορφώσει μία ενιαία και στενά δεμένη κοινωνία. Μάλιστα στο έργο του << Πολιτεία >>, ο Πλάτων τονίζει ότι ο ηγέτης είναι ο φιλόσοφος- βασιλιάς, ο οποίος διαθέτει αδαμάντινο χαρακτήρα, είναι αδέκαστος, ενώ παράλληλα έχει και θεϊκά χαρακτηριστικά. Τέλος, την ίδια πορεία σκέψης συναντάμε και στο έργο του Πλάτωνος << Νόμοι >>, όπου ο σωστός ηγέτης έχει χρέος να απομακρύνει από την πόλη του τους σπάταλους και οκνηρούς ανθρώπους, για να μπορέσει η κοινωνία να λειτουργήσει σωστά. (Τριαντάρη, 2020, Barker, 2007).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο συγκεκριμένος τύπος του ηγέτη που διατυπώθηκε από τον Πλάτωνα επηρέασε βαθύτατα και τη σκέψη του μαθητή του, Αριστοτέλη. Έτσι

λοιπόν ο Σταγειρίτης φιλόσοφος, διέκρινε στα χαρακτηριστικά του σοφού ηγέτη και κάποιες άλλες αρετές θεωρώντας μάλιστα πως έχει διπλή φύση. Ειδικότερα, ο φιλόσοφος επισημαίνει πως βασική αποστολή του τέλει ηγέτη είναι να καταφέρει να συνενώσει τους ανδρείους και συνετούς ανθρώπους με δεσμούς φιλίας, με σκοπό να δημιουργήσει υγιείς σχέσεις σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Συνεπώς, ο καθοδηγητής- ηγέτης δημιουργεί ένα πανέμορφο ύφασμα, μέσα στο οποίο συνυπάρχουν όλες οι διαφορετικές κοινωνικές τάξεις προκειμένου να επέλθει η ευδαιμονία μέσα στην πόλη. (Τριαντάρη, 2020, Μακρυδημήτρης, 2017).

Σύμφωνα λοιπόν με τις παραπάνω θεωρίες, αναπτύχθηκαν ορισμένα μοντέλα ηγεσίας που έθεσαν τις βάσεις τους πάνω σε αυτές. Αυτά τα μοντέλα αναλύονται παρακάτω και είναι τα εξής:

1) Συναλλαγματικό μοντέλο ηγεσίας

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων που απαρτίζουν μια συγκεκριμένη ομάδα. Το γεγονός αυτό μπορεί να έχει τόσο αρνητικό, όσο και θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Αναλυτικότερα, η αρνητική εκδοχή του μοντέλου αφορά κυρίως στις διακρίσεις που γίνονται ανάμεσα στη συγκεκριμένη ομάδα και τους υπόλοιπους εργαζόμενους, συνεπώς δεν προωθείται η έννοια της ισότητας. Στον αντίποδα βρίσκεται ο καθορισμός ρόλων μέσα στην ομάδα με την ανάληψη συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων, καθώς επίσης και το κίνητρο που παρέχεται στους εργαζόμενους, το οποίο δεν είναι άλλο από την αμοιβή, αλλά και την αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια και είναι ιδιαίτερα αποδοτικοί, λείπει όμως η παρακίνηση των υπολοίπων από την πλευρά του ηγέτη, αφού το ενδιαφέρον του στρέφεται κυρίως στη συγκεκριμένη ομάδα γιατί θεωρεί πως τα μέλη της είναι πιο αποδοτικά. (Τριαντάρη, 2020, Κούτρας, 1973).

Το μοντέλο αυτό μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση σε μια μερίδα εργαζομένων, από την άλλη όμως δυσαρεστεί τους υπόλοιπους γεγονός που μπορεί να επιφέρει ανταγωνισμό μεταξύ του προσωπικού. Συνεπώς δε θεωρείται κατάλληλο για την επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης, αντιθέτως μπορεί να εκδηλωθούν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης.

2) Μοντέλο χαρισματικού ηγέτη

Ο χαρισματικός ηγέτης διαφέρει από τους υπόλοιπους καθώς διαθέτει έμφυτα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ξεχωριστό. Ειδικότερα, το άτομο αυτό έχει γνώσεις, αλλά κυρίως ικανότητα να αναλάβει μια τέτοια θέση, δίνοντας παράλληλα έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον, διακρίνεται για τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, την ενσυναίσθηση, αλλά και την επιρροή που ασκεί στους υφισταμένους του. Εκείνοι με τη σειρά τους τον εμπιστεύονται και είναι πρόθυμοι να συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών στόχων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στις αξίες και στην ηθική του ηγέτη, δύο έννοιες πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη μιας συνεργασίας βασισμένης στον σεβασμό και την εμπιστοσύνη, όπου ο ηγέτης συντονίζει και εμπνέει την ομάδα, αρκεί να μην ξεφύγει των ορίων και φέρεται σαν εγωπαθής, υποκινούμενος από ατομικό συμφέρον, με κίνδυνο να χαρακτηριστεί αναποτελεσματικός. (Τριαντάρη, 2020, Deinert et al., 2015).

Το μοντέλο αυτό είναι κατάλληλο ώστε να επιτευχθεί η επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς ο ηγέτης φέρεται με ηθική και σεβασμό, δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες των υφισταμένων. Θα πρέπει όμως να προσέχει μην ξεφύγει των ορίων, γεγονός που θα επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.

3) Συναλλακτική ηγεσία

Πρόκειται για μια σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, η οποία βασίζεται σε ανταλλάγματα, δηλαδή ο ηγέτης αμείβει τους υφισταμένους κι εκείνοι με τη σειρά τους υλοποιούν αυτά που τους αναθέτει. Το μοντέλο αυτό διακρίνεται από συγκεκριμένους στόχους και κατανομή των αρμοδιοτήτων, ενώ ο ρόλος του ηγέτη είναι να κατευθύνει τους εργαζόμενους. Στη συναλλακτική ηγεσία έχουν διαμορφωθεί τέσσερις διαστάσεις και είναι οι εξής:

A) Συναλλακτική αμοιβή: Στην περίπτωση αυτήν ο ηγέτης παρέχει ως κίνητρο την αμοιβή στους υφισταμένους κι εκείνοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις αρμοδιότητες που τους αναθέτει.

B) Ενεργητική διοίκηση: Εδώ ο ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, βρίσκεται σε διαρκή ετοιμότητα και γενικότερα εμπλέκεται ενεργά, παρακολουθώντας την πορεία των εργαζομένων και παρεμβαίνοντας όπου χρειαστεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και να αποφευχθεί η πιθανότητα αποτυχίας.

Γ) Παθητική διοίκηση: Ο ηγέτης είναι κατά κύριο λόγο αμέτοχος, ενώ θα εμπλακεί μόνο αν αντιληφθεί ότι υπάρχει κάποιος σοβαρός λόγος.

Δ) Δυσλειτουργική διοίκηση: Στην τελευταία αυτή διάσταση εντάσσονται οι ηγέτες που είναι ευθυνόφοβοι και ακατάλληλοι να βρίσκονται σε αυτήν τη θέση. Το μοντέλο αυτό αντιτίθεται στα πρότυπα δικαιοσύνης, καθώς κυριαρχεί η ανταμοιβή της προσπάθειας και η τιμωρία σε περίπτωση αποτυχίας διεκπεραίωσης των καθηκόντων. Από την άλλη διακρίνεται για την ανταποδοτική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. (Τριαντάρη, 2020, Bass, 1999).

Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται κυρίως στο δούνα και λαβείν. Παρόλο που είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι και η ανάθεση αρμοδιοτήτων, θα μπορούσε να ενισχύσει την επαγγελματική εξουθένωση καθώς οι εργαζόμενοι εκτελούν τις επιθυμίες του ηγέτη για την αμοιβή τους, ακόμα και αν δε συμφωνούν με αυτές, ενώ παρατηρείται πως απουσιάζει το στοιχείο της παρακίνησης.

4) Μοντέλο μετασχηματικής ηγεσίας

Σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης παρουσιάζεται ως πρότυπο ηθικής, το οποίο ασκεί επιρροή στους υφισταμένους. Λειτουργεί καθοδηγητικά απέναντι στην ομάδα, ενώ παράλληλα παροτρύνει και παρακινεί τα μέλη χτίζοντας μια συνεργασία, η οποία στηρίζεται στην εμπιστοσύνη. Επιπλέον λειτουργεί με ενσυναίσθηση, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων, καταφέροντας με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσει τη μέγιστη αποδοτικότητά τους. Το μοντέλο αυτό διακρίνεται από τρεις διαστάσεις:

- 1) Χαρισματική επιρροή: Οι υφιστάμενοι εμπιστεύονται και σέβονται τον ηγέτη, καθώς διακρίνεται από την ικανότητα πειθούς.
- 2) Προσωποποιημένη μέριμνα: Ο ηγέτης προτείνει λύσεις σε οποιοδήποτε πρόβλημα τυχόν προκύψει, ενώ ενδιαφέρεται για τις απόψεις των υφισταμένων, καθώς είναι δεκτικός να αποκτήσει νέες γνώσεις από αυτές.
- 3) Προσωποποιημένο ενδιαφέρον: Ο ηγέτης έχει καθοδηγητικό ρόλο, ενώ παράλληλα λειτουργεί με ενσυναίσθηση απέναντι στους υφισταμένους, επιβραβεύοντας την προσπάθειά τους, τονώνοντας την αυτοπεποίθησή τους, δίνοντας πάντα έμφαση στις ανάγκες τους. (Τριαντάρη, 2020, Burns, 1978, Bass, 1999).

Το μοντέλο αυτό είναι το πλέον κατάλληλο για την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς τόσο η φιλοσοφία, όσο και η στάση του ηγέτη ενδείκνυνται για τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που θα διεγείρει το ενδιαφέρον των υφισταμένων με τον ηγέτη να αποτελεί πρότυπο. Ίσως είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού. Ενώ παράλληλα όλα αυτά συνδέονται με τις ικανότητες του ηγέτη, ο οποίος συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και στην ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού κλίματος.

3.4) Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

Ο ρόλος του σύγχρονου ηγέτη είναι καθοριστικός για την εύρυθμη λειτουργία του κάθε οργανισμού. Με την πάροδο των χρόνων διαπιστώθηκε πως για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης δεν πρέπει να κάνει κατάχρηση της εξουσίας που του προσδίδει η θέση του, αλλά πρέπει να διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, ώστε να αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του. Αρχικά κάθε ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ένα όραμα και για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να διακρίνεται από αυτογνωσία, πάθος και καινοτομία, χαρακτηριστικά που θα του επιτρέψουν να υλοποιήσει το όραμά του. Ένα ακόμη γνώρισμα του αποτελεσματικού ηγέτη αποτελεί η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων του, ώστε να επιτευχθεί η αγωγική συνεργασία μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων του, καθώς και οι δύο πλευρές θα είναι σε θέση να μοιράζονται τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να πραγματοποιούν κοινούς στόχους. Επιπρόσθετα, ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί και η φρόνηση, η οποία θα βοηθήσει τον ηγέτη να ολοκληρώσει το προφίλ του συμπεριλαμβανομένης της ακεραιότητας και της εντιμότητάς του. (Τριαντάρη, 2020, Warren, 2009).

Επιπλέον, ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι ευρηματικός και να διακατέχεται από περιέργεια για να μπορεί να ερευνά και να ανακαλύπτει πράγματα με τη βοήθεια των υφισταμένων του, έτσι ώστε να εντοπίζει λύσεις σε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει, να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του και να οδηγείται στην καινοτομία. Ακόμη ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται από ανδρεία και τόλμη, καθώς θα κληθεί να αντιμετωπίσει πολύ σοβαρές προκλήσεις, αλλά και δυσεπίλυτα προβλήματα που

μπορεί να παρεισφρήσουν μέσα στα πλαίσια της ομάδας και πρέπει να ανταπεξέλθει σε αυτά με θάρρος. (Τριαντάρη, 2020, Warren, 2009).

Μια εξίσου σημαντική αρετή ενός ηγέτη αποτελεί η ικανότητά του να λαμβάνει ορθές αποφάσεις. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να διακρίνεται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: την μεσότητα, την προαίρεση και την φρόνηση. Αρχικά η μεσότητα συμβάλλει στην αποφυγή των ακραίων καταστάσεων και των συγκρούσεων, η προαίρεση αποτελεί την υπευθυνότητα του ατόμου για τις επιλογές και τις πράξεις του, ώστε να μπορεί να λαμβάνει ορθά τις αποφάσεις του επισημαίνοντας παράλληλα τη δύναμη της ευθύνης του. Τελευταία έννοια αποτελεί η αρετή της φρόνησης, κατά την οποία οι άνθρωποι πρέπει πρώτα να σκέφτονται ορθά, στη συνέχεια να ομιλούν χωρίς να υποπίπτουν σε σφάλματα και τέλος να κάνουν μόνο αυτά που πρέπει. (Τριαντάρη, 2021, Τριαντάρη, 2020).

Μια εξίσου σημαντική ικανότητα ενός ηγέτη είναι η ειλικρίνεια σε συνδυασμό με την αυτογνωσία και την ταπεινοφροσύνη ώστε να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του και να τους παροτρύνει, γεγονός που θα τους βοηθήσει να ενσωματωθούν και να εξελιχθούν μέσα στον χώρο εργασίας τους, ενώ παράλληλα θα έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. (Τριαντάρη, 2020, Owens & Hekman, 2012).

Ένα ακόμη γνώρισμα του αποτελεσματικού ηγέτη αποτελεί η ηθική από την οποία πρέπει να διακρίνεται, ώστε να φέρεται δίκαια και αμερόληπτα στους υφισταμένους του. Επιπλέον, ο ηγέτης θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο και πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους του και να είναι σε θέση να τους προσφέρει τη βοήθειά του, για να μπορέσουν να εξελιχθούν ομαλά στον εργασιακό χώρο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να λειτουργεί με υπευθυνότητα και δικαιοσύνη, πειθώ και ενσυναίσθηση, ώστε να υπηρετεί το δίκαιο απομακρύνοντας ουσιαστικά από πάνω του οποιοδήποτε προσωπικό συμφέρον. (Τριαντάρη, 2020, Ασημακοπούλου, 2018).

Ακόμη ο ηγέτης θα πρέπει να είναι αξιόπιστος, να φροντίζει για το κοινό καλό μέσω της συνεργατικότητας και να διακρίνεται από επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό και να χτίσει μια υγιή σχέση με τους υφισταμένους του, αυξάνοντας παράλληλα τη δυναμική της ομάδας. Επιπλέον, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι πράος, δηλαδή να ενεργεί με ηρεμία, να είναι εγκρατής, ώστε να μπορεί να θέσει όρια, να είναι επεικής, ώστε να μπορεί να συγχωρεί τα σφάλματα των

υφισταμένων του και δίκαιος, μοιράζοντας τις αρμοδιότητες με ισότητα. (Τριαντάρη, 2020, Ασημακοπούλου, 2018).

Τέλος, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα της πειθούς ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν, χρησιμοποιώντας τη λογική του και τις γνώσεις του. Η πειθώ του ηγέτη θα πρέπει επίσης να εστιάζει και στην ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης ο ηγέτης θα είναι σε θέση να αφουγκράζεται όλες τις ανάγκες των υφισταμένων και να φροντίζει τόσο την ομάδα, όσο και τα μέλη της ξεχωριστά. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική έννοια, καθώς συμβάλλει στην ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων και στην αποδοτικότητά τους, για τον λόγο αυτόν η αξία της θα αναλυθεί παρακάτω καθώς αποτελεί ισχυρό παράγοντα στην ανάπτυξη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. (Τριαντάρη, 2020, Χυτήρης, 1996).

Συμπερασματικά τα ανωτέρω χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν να επιδράσουν καταλυτικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς αναπτύσσεται ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοσεβασμού, δίνεται έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων, παρέχονται κίνητρα, αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους κι εκείνοι με τη σειρά τους ακολουθούν πρόθυμα τον ηγέτη στην πορεία κατάκτησης των στόχων, εκπληρώνοντας παράλληλα το όραμά του. Για την επίτευξη των παραπάνω, ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται από μία ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα, αυτήν της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει έμφαση και στα συναισθήματα των υφισταμένων του, ώστε να μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά απέναντί τους. Για τον λόγο αυτόν κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία πραγματοποιείται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

4.1) Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς πρόκειται για μια ιδιαίτερη ικανότητα που πρέπει να διακρίνει τον σύγχρονο ηγέτη. Ειδικότερα, πρόκειται για τη σύνδεση των συναισθημάτων με τη λογική, τόσο στον τρόπο διοίκησης, όσο και στον τρόπο διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. (Goleman, 1996).

Επιπλέον, ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται και η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των υπολοίπων, αλλά και να ευαισθητοποιείται απέναντι σε αυτά, χτίζοντας έτσι μια συνεργασία που θα βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στον σεβασμό. (Greenberg & Baron, 2013).

Ωστόσο, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται πως έκανε την εμφάνισή της από τα αρχαία χρόνια και πιο συγκεκριμένα απαντάται για πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη στα Ηθικά Νικομάχεια, ο οποίος περιγράφει πως το άτομο πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τα συναισθήματα των υπολοίπων, χωρίς όμως να τα οικειοποιείται. Επίσης, ξεχώρισε δύο σημαντικές έννοιες, αυτήν της αυτορρύθμισης και αυτήν της αυτοδιαχείρισης, ενώ παράλληλα τόνισε πως πρέπει να συνδυάζονται η λογική με τα συναισθήματα, ώστε να επέλθει η ισορροπία. (Τριαντάρη, 2020).

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο φιλόσοφος Επίκτητος, ο οποίος υπογράμμισε πως το άτομο πρέπει να αντιλαμβάνεται και να αντιμετωπίζει με ευαισθησία τα συναισθήματα των άλλων, χωρίς όμως να εμπλέκεται σε αυτά ή να τα αντιλαμβάνεται ως δικά του. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της σκέψης διέκρινε δύο κύριους πυλώνες: τις προσωπικές- ατομικές ικανότητες του ηγέτη και τις κοινωνικές ικανότητες του ηγέτη. Αναλυτικότερα, στην πρώτη κατηγορία εντάσσεται η αυτοεπίγνωση, η οποία φανερώνει την αναγνώριση των συναισθημάτων και την επιρροή που ασκούν στους άλλους, όπου ο εργαζόμενος νιώθει ειλικρινής και ανεξάρτητος. Επιπλέον, βασικό ρόλο διαδραματίζει και η αυτοπεποίθηση κατά την οποία βρίσκεται στο επίκεντρο ο ηγέτης, ο οποίος με τη σειρά του αντιλαμβάνεται

την αξία του και είναι σε θέση να έρχεται αντιμέτωπος με απαιτητικές καταστάσεις, βασιζόμενος στις δυνάμεις του και εμπνεόμενος από σεβασμό προς τα μέλη της ομάδας. Μια δεύτερη εξίσου σημαντική έννοια που ξεχώρισε είναι αυτή της αυτοδιαχείρισης, στην οποία εσωκλείεται και ο αυτοέλεγχος που έχει ως βασικό του άξονα τη διαχείριση των συναισθημάτων, ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος να λειτουργήσει ο ηγέτης με υπερβολή και να ξεφύγει από τον έλεγχο. (Τριαντάρη, 2020, Τριαντάρη, 2015).

Ο δεύτερος πυλώνας σχετίζεται με τις κοινωνικές ικανότητες του ηγέτη, στις οποίες εμπεριέχεται μεταξύ άλλων και η κοινωνική επίγνωση, η οποία οδηγεί στην ενσυναίσθηση. Η τελευταία σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, χωρίς να εμπλέκεται ο ίδιος ενεργά σε αυτά. Επιπλέον, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η διαχείριση των σχέσεων, η οποία συναρτάται άμεσα με την ικανότητα που έχει ο ηγέτης να δημιουργεί όμοιους στόχους και κοινό όραμα, ενώ παράλληλα να είναι σε θέση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των υφισταμένων. (Τριαντάρη, 2020, Τριαντάρη, 2015).

Οι παραπάνω απόψεις επικρατούν μέχρι σήμερα, καθώς αναμφίβολα ο ηγέτης που διακρίνεται από συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα διακρίνεται από θετικά συναισθήματα των εργαζομένων, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή σε περίπτωση απουσίας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βγουν στην επιφάνεια αρνητικά συναισθήματα καταργώντας έτσι τις αρμονικές συνθήκες εργασίας. (Goleman et al., 2002).

Επιπροσθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξέλιξη του ατόμου και την πορεία προς την επιτυχία, καθώς ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα συναισθήματα του και στα συναισθήματα των υφισταμένων του μπορεί μέσω ικανοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, το ενδιαφέρον και η ευελιξία να καταφέρει να απομακρύνει το επαγγελματικό στρες και να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας που θα οδηγήσουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. (Cherniss, 1980).

Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων από τον ηγέτη, καθώς δείχνοντας ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο νιώθουν οι υφιστάμενοι κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, με αποτέλεσμα να

αυξάνεται η αποδοτικότητα των ίδιων, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης. (Goleman, 1996).

Επιπλέον, η ικανότητα του ηγέτη να αποτελεί πηγή έμπνευσης και να ασκεί επιρροή στους υφισταμένους, παρακινώντας τους προς την επίτευξη των κοινών στόχων θέτει τις βάσεις της σε μεγάλο βαθμό στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο καθώς ο ηγέτης αποτελεί πρόσωπο εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, ενδυναμώνοντας με αυτόν τον τρόπο τα πεδία επαγγελματικής ικανοποίησης. (Ryback, 1998).

Τέλος, τα συναισθήματα που εκφράζει ο ίδιος ο ηγέτης έχουν ισχυρό αντίκτυπο και στα συναισθήματα των υφισταμένων, καθώς όταν ο ηγέτης προωθεί θετικά συναισθήματα επικρατεί ευχάριστο κλίμα εργασίας, ενώ όταν εκδηλώνει αρνητικά συναισθήματα τότε και οι εργαζόμενοι κυριεύονται από αυτά. (Gardner and Stough, 2002).

Συμπερασματικά λοιπόν, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εργασίας και ο εκάστοτε ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα αυτήν, ώστε να μπορεί να συντονίζει και να κατευθύνει την ομάδα, με βασικό του σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητάς της και τη μεγιστοποίηση της συνεργατικότητας μεταξύ των μελών, χτίζοντας με αυτόν τον τρόπο ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους.

4.2) Ο ρόλος του ηγέτη στην επαγγελματική εξουθένωση

Όπως προαναφέρθηκε η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης από την πλευρά του ηγέτη μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα στους υφισταμένους, με αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητάς τους και την έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης από πλευράς τους. Αναμφισβήτητα ο ηγέτης και ο τρόπος με τον οποίο διοικεί, μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, ο ηγέτης ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί, τον χαρακτήρα του, τις διαπροσωπικές του σχέσεις, το κλίμα που αναπτύσσει μεταξύ του ίδιου και των υφισταμένων του, αλλά και γενικότερα τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται μπορεί να ωθήσει τους εργαζομένους στην επαγγελματική εξουθένωση. (Θεοφίλου, 2009).

Επιπλέον, αποτελεί κοινή παραδοχή το γεγονός ότι ένας ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους του τόσο θετικά, όσο και αρνητικά, καθώς όπως προαναφέρθηκε αποτελεί πρότυπο γι' αυτούς και είναι καθοδηγητής. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων του και να αξιολογεί το μέγεθος των δυνατοτήτων τους, ώστε να μην τους ασκεί παραπάνω πίεση από όση αντέχουν. (Karasek, 1979).

Υπάρχουν ορισμένοι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη δύναμη της εξουσίας που τους προσδίδει η θέση που κατέχουν, με αποτέλεσμα να αναγκάζουν τους υφισταμένους τους να εκτελούν τις διαταγές τους και να επιβάλλουν την άποψή τους, ξεφεύγοντας από την προθυμία με την οποία πρέπει να τον ακολουθούν, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007).

Πιο αναλυτικά, ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης διοικεί μια επιχείρηση, διαδραματίζει μείζονα ρόλο για το εργασιακό κλίμα που δημιουργείται, αλλά και για την επίδραση που αυτό θα έχει στη σωματική και ψυχική κατάσταση των υφισταμένων. Για παράδειγμα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι καταλυτικής σημασίας για την εμφάνιση συμπτωμάτων που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Πιο συγκεκριμένα, αυτό το είδος ηγεσίας έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την αυστηρότητα με την οποία λειτουργεί ο ηγέτης και το γεγονός ότι ο ίδιος λαμβάνει τις αποφάσεις και οι υφιστάμενοι είναι αναγκασμένοι να τις εκτελούν. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι δεν προωθείται η ομαδικότητα, οι υφιστάμενοι ασφυκτιούν μέσα στα πλαίσια της πίεσης που τους ασκείται, με αποτέλεσμα να ξεπερνούν τα όριά τους και να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται από τον ηγέτη. Επιπλέον, ο ηγέτης ασκεί έλεγχο στους εργαζομένους και τους επικρίνει χωρίς εκείνοι να είναι σε θέση να εκφέρουν την άποψή τους, ακόμη και στην περίπτωση που οι κατευθύνσεις του ηγέτη είναι λανθασμένες και δεν τους βρίσκουν σύμφωνους. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007).

Επιπροσθέτως, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας συμβάλλει στην αποδυνάμωση και στην απώλεια του ηθικού της ομάδας, της οποίας τα μέλη νιώθουν πως δεν υπάρχει εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ τους, όσο και μεταξύ των ίδιων και του ηγέτη, ενώ παράλληλα θεωρούν πως αμφισβητούνται οι γνώσεις τους. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007).

Ακόμη, δεν είναι λίγες οι φορές που αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί τους εργαζόμενους σε συγκρούσεις, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό κλίμα, αλλά και την απόδοσή τους. Στην περίπτωση του αυταρχικού ηγέτη, ο ίδιος μένει αμέτοχος σε τέτοιες καταστάσεις ή δεν τις διαχειρίζεται με κατάλληλο τρόπο, με αποτέλεσμα να διαιωνίζονται και να δημιουργούν μεγάλα προβλήματα στην ψυχολογία των εργαζομένων, στη διάθεσή τους, αλλά και στη συνεργασία μεταξύ τους. (Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007).

Συμπερασματικά, σύμφωνα με αυτό το στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι τείνουν να χάνουν την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή τους, καθώς νιώθουν πως δεν αναγνωρίζονται οι κόποι τους, βιώνουν έντονους ρυθμούς εργασίας που οδηγούν σε πίεση, εκτελούν τις εντολές του ηγέτη επειδή αναγκάζονται και όχι με προθυμία, αισθάνονται πως οι ίδιοι δε συμβάλλουν, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που πιέζουν τον εαυτό τους περισσότερο επιδιώκοντας την αναγνώριση και την ανάγκη τους για αυτοπραγμάτωση. Όλα αυτά επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία τους και μπορούν να τους οδηγήσουν στην εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης ή ακόμη και σε παραίτησή τους από τον οργανισμό. (Μπιτσάνη, 2006, Μπουσινάκης και Χαλκός, 2007).

Για να αποφευχθεί λοιπόν η επαγγελματική εξουθένωση θα πρέπει ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός και να αξιοποιεί κατάλληλα τις ικανότητες και τις γνώσεις του, ώστε να μπορεί να τις μεταλαμπαδεύσει στο προσωπικό που απαρτίζει την επιχείρηση. Όπως προαναφέρθηκε, καταλυτικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για τον λόγο αυτόν, ο ηγέτης θα πρέπει να ακολουθεί ένα μίγμα μοντέλων ώστε να καταφέρει να το επιτύχει. Πιο συγκεκριμένα, για να θεωρηθεί ένας ηγέτης επιτυχημένος και αποτελεσματικός θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους με τους οποίους θα ασκεί τη διοίκηση, δίνοντας έμφαση κυρίως στους ηγέτες που είναι οραματιστές, ανθρωπιστές, δημοκρατικοί και συμβουλευτές. (Goleman, 1996).

Αυτοί οι τύποι ηγεσίας προωθούν τους κοινούς στόχους, την ισότητα, την αρμονία, την επικοινωνία, τον σεβασμό και όλα αυτά υπό το πρίσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να δημιουργηθεί ένα υγιές κλίμα μέσα στην επιχείρηση και να οδηγηθούν οι εργαζόμενοι στην επαγγελματική ικανοποίηση. (Goleman, 1996).

Επιπλέον, καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για την εξάλειψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και την προώθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σύμφωνα με τους ερευνητές θεωρείται η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία διακρίνεται από συναισθηματική νοημοσύνη και αναλύεται στο επόμενο υποκεφάλαιο. (Breevaart and Bakler, 2018).

4.3) Ο ρόλος του ηγέτη στην επαγγελματική ικανοποίηση

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω η ηγεσία σχετίζεται και με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι περισσότεροι ερευνητές συσχετίζουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς τα άτομα τείνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για την εργασία τους και καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια να ανταπεξέλθουν πρόθυμα στα καθήκοντά τους. Πιο αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που σχετίζονται με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας όπως είναι η αποτελεσματικότητά του, η υποστήριξη που παρέχει στους υφισταμένους, αλλά και το γενικότερο ενδιαφέρον του προς τις ανάγκες τους, συμβάλλουν σε ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και επιτυγχάνεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους και η αξία τους, νιώθουν μεγαλύτερη οικειότητα μεταξύ τους και γενικότερα προωθείται η έννοια της ομάδας. Επιπλέον, ο ηγέτης συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς τους επιβραβεύει για την επίτευξη κάθε στόχου, γεγονός που ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους με αποτέλεσμα εκείνοι να ενεργοποιούνται και να αυξάνονται οι επιδόσεις τους. Επίσης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης δείχνει εκτίμηση προς το πρόσωπο των υφισταμένων, μειώνοντας παράλληλα το άγχος και την ανασφάλειά τους, γεγονός που μπορεί επίσης να συμβάλλει στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. (Breevaart & Bakler, 2018, Μακρή- Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003).

Ακόμη έχει υιοθετηθεί η άποψη πως όταν ο ηγέτης λειτουργεί με βάση το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, τότε κινητοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό οι υφιστάμενοι, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να υλοποιήσουν αυτά που τους αναλογούν, ακόμα και όταν υπάρχουν απαιτητικές ημέρες, επειδή νιώθουν πως η προσφορά τους είναι σημαντική. Επομένως, επιτυγχάνεται η μέγιστη αποδοτικότητά τους, ενώ παράλληλα είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, λόγω της αναγνώρισής τους

τόσο ως προσωπικότητες, αλλά και ως οντότητες. (Breevaart & Bakler, 2018, Τριαντάρη, 2020).

Εν συνεχεία, είναι σημαντική η συμβολή του ηγέτη, καθώς είναι εκείνος που αποτελεί πρότυπο μέσα στον οργανισμό, επειδή εμπνέει τους υφισταμένους του, προσπαθεί να τους κινητοποιήσει και προωθεί την έννοια της αισιοδοξίας, βασιζόμενος στις ικανότητες του ίδιου, αλλά και των συνεργατών του. Ένα ακόμη κίνητρο των εργαζομένων για να οδηγηθούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι η αύξηση των απολαβών τους, η προαγωγή τους σε ανώτερες θέσεις, αλλά και η ευκαιρία για επιμόρφωση, καθώς θεωρούν πως αμείβεται η προσπάθειά τους. (Kohler, 1988).

Έπειτα, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προωθηθεί η συνεργασία μεταξύ τους, ο αλληλοσεβασμός, αλλά και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τέλος, μια σημαντική ικανότητα ενός ηγέτη είναι και η επίλυση των συγκρούσεων, οι οποίες μπορούν να είναι υπαίτιες για τη διαμόρφωση αρνητικού κλίματος και να έχουν επιπτώσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων. (Trivellas & Reklitis, 2014).

Συμπερασματικά, παρατηρείται πως η μετασχηματιστική ηγεσία θέτει στο επίκεντρο το άτομο ως προσωπικότητα, ενώ η εργασία αποτελεί δευτερεύουσας σημασίας. Για τον λόγο αυτόν, μέσω του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων και η επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι εκτιμούν πως δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές και τις συλλογικές τους ανάγκες, ενώ ο ηγέτης θέτει ως προτεραιότητα την ψυχολογική ευημερία των υφισταμένων του. Κάθε ηγέτης θα πρέπει να δίνει έμφαση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων του, διότι με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων αφού ο ηγέτης μπορεί να παραθέσει ευκολότερα το όραμά του στην ομάδα και να την παρακινήσει στην υλοποίησή του. (Breevaart & Bakler, 2018, Τριαντάρη, 2020).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα φαινόμενο ιδιαίτερα επικίνδυνο τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, καθώς λόγω του φόρτου εργασίας και γενικότερα της πίεσης που δέχεται από το εργασιακό του περιβάλλον, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη σωματική αλλά κυρίως στην ψυχική υγεία του. Συμπτώματα όπως το άγχος, το στρες ή ακόμη και η κατάθλιψη μπορούν να βασίζονται στα βεβαρυνμένα καθήκοντα που του ανατίθενται, σε άσχημη μεταχείριση από τους προϊσταμένους, σε κακό κλίμα συνεργασίας αλλά και σε έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων. Όλες αυτές οι καταστάσεις είναι ικανές να οδηγήσουν το άτομο σε απομόνωση, σε έλλειψη αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού και σε σκέψη για παραίτηση από τον οργανισμό αλλά και πό την ίδια τη ζωή. Σαφώς όλα αυτά δεν θα μπορούσαν να μην έχουν ισχυρό αντίκτυπο και στην επιχείρηση, καθώς στα άτομα που παρουσιάζονται συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης, αυτόματα μειώνεται η παραγωγικότητα και η απόδοσή τους, με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνονται εγκαίρως οι εργασίες που τους ανατίθενται και οι στόχοι της εταιρείας να παραμένουν ανεκπλήρωτοι ή έστω κάποιοι να επιτυγχάνονται όχι όμως μέσα στα χρονοδιαγράμματα που είχαν τεθεί από την αρχή.

Από την άλλη πλευρά, εξίσου σημαντική είναι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία όμως έχει θετική επίδραση και συμβάλλει στη δημιουργία ενός κοινού οράματος. Ειδικότερα, σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και για τον λόγο αυτό θέτουν στο επίκεντρο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση των εργαζομένων διαδραματίζει η κουλτούρα που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, ο ρόλος της ηγεσίας, η κατανόηση των αναγκών τους και ανταμοιβή των κόπων τους. Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο να γνωρίζει πως είναι σημαντικός στην εργασία του, ώστε να είναι πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός σε αυτήν. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με ευκαιρίες ανέλιξης που προσφέρει η επιχείρηση, με την επιβράβευση, με την αύξηση του μισθού του, με την επίδειξη σεβασμού και εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό τους αλλά και με τη συνεργασία με τους συναδέλφους και τη διοίκηση. Όλα τα παραπάνω καλύπτουν την ανάγκη του για αυτοπραγμάτωση με αποτέλεσμα ο ίδιος να εκτελεί πρόθυμα τα καθήκοντά του, να

καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια, να καινοτομεί, να προτείνει και να αισθάνεται ενεργό μέλος της ομάδας, γεγονός που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας και στη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Καθοριστικό παράγοντα για την εκδήλωση είτε της επαγγελματικής ικανοποίησης είτε της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί ο ρόλος της ηγεσίας μέσα στον οργανισμό. Σαφώς και δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα, αλλά μαζί με προσωπικούς λόγους που μπορούν να επηρεάσουν την ψυχολογία των εργαζομένων, μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση ή στην άμβλυνση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ενεργός μέσα σε αυτόν, καθώς μπορεί να εξισορροπήσει τις καταστάσεις, να προτρέψει τους εργαζόμενους να λειτουργούν ομαδικά ή να τους αποτρέψει από την εκδήλωση άσχημων γεγονότων μέσα από την έγκαιρη παρέμβαση. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό το γεγονός πως η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη τόσο με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και με εκείνο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα, όταν ένας ηγέτης κάνει κατάχρηση της εξουσίας του, βλέπει τον εργαζόμενο ως μια προγραμματισμένη μηχανή, η οποία πρέπει να εκτελεί τις διαταγές του, ακόμη κι αν είναι λανθασμένες, μη μπορώντας να εκφέρει ούτε κάποια αντίρρηση αλλά ούτε και την προσωπική του άποψη. Ένας τέτοιος τρόπος διοίκησης διαχωρίζει την θέση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του, δημιουργεί συναισθήματα φόβου, άγχους και πίεσης, γεγονός που οδηγεί σε μια τυπική σχέση. Όλο αυτό είχε ως συνέπεια να μην αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, να δημιουργείται αρνητικό κλίμα μέσα στον οργανισμό, προωθώντας μόνο τον ανταγωνισμό, κάτι που αργότερα θα δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ τους, ενώ ο ηγέτης θα παραμείνει αμέτοχος, καθώς ενδιαφέρεται μόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, η στάση αυτή του ηγέτη παράλληλα με τις απαιτήσεις του, ασκούν έντονη πίεση στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν να πιέζουν τον εαυτό τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, να μην απέχουν από το κλίμα εργασίας που επικρατεί και στο τέλος να εκδηλώνουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης που τους οδηγούν σε παραίτηση από τον οργανισμό, αλλά και στην εκδήλωση σωματικών και σοβαρών ψυχολογικών προβλημάτων, όπως είναι η κατάθλιψη που σε ακραίες περιπτώσεις συνοδεύεται από αυτοκτονικές τάσεις.

Στον αντίποδα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να ασκήσει θετική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων και να συμβάλλει στην ικανοποίησή τους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που έχει ένα όραμα και προσπαθεί να «παρασύρει» τους υφισταμένους του σε αυτό, θέτει συγκεκριμένους και υλοποιήσιμους στόχους, έχει εξασκημένη την τεχνική της πειθούς, διαθέτει ευφράδεια λόγου, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους και προσπαθεί να ανταποκριθεί σε αυτές, λειτουργεί με ενσυναίσθηση στα προβλήματά τους, παρέχει κίνητρα, τους επιβραβεύει για κάθε επιτυχία, διαχειρίζεται την αποτυχία, είναι καινοτόμος, είναι ευέλικτος, είναι οργανωμένος, προτείνει εναλλακτικές λύσεις, δέχεται τις απόψεις των άλλων, προωθεί τον αλληλοσεβασμό και την ομαδικότητα, δεν είναι αλαζονικός λόγω της θέσης του, διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, προωθεί τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ τους, είναι προσγειωμένος και μετρημένος, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμησή τους, ενώ παράλληλα δε διαχωρίζει τη θέση του, αλλά αποτελεί ενεργό μέλος της ομάδας, συζητώντας και ακούγοντας τις απόψεις όλων, λειτουργεί με ήθος και προωθεί την ισότητα, συμπεριλαμβάνοντάς τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους είναι πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν, καθώς αισθάνονται πως αναγνωρίζονται ως προσωπικότητες, ανταμείβονται για την προσπάθειά τους, δίνεται έμφαση στις ανάγκες τους και ικανοποιείται η ανάγκη τους για αυτοπραγμάτωση. Όσα αναφέρθηκαν φυσικά έχουν θετικό αντίκτυπο και στην επιχείρηση, καθώς όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, είναι πιο παραγωγικοί και θεωρούν το εργασιακό περιβάλλον πιο οικείο με αποτέλεσμα να κάνουν τους στόχους της εταιρείας προσωπικούς τους στόχους και να καταθέτουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την υλοποίησή τους.

Συμπερασματικά, βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η επιλογή κατάλληλου προσωπικού αλλά και ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων της, καθώς ο τρόπος διοίκησης παρόλο που δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα εκδήλωσης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την εξάλειψη τέτοιου είδους φαινομένων και την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, υιοθετώντας το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, ασκώντας αποτελεσματικά τα καθήκοντα του ηγέτη, καθώς διαπιστώθηκε πως υπάρχει ταύτιση μεταξύ της ηγεσίας και των δύο αυτών φαινομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1) Ασημακοπούλου, Β., (2018). *Εσωτερική Χειραφέτηση. Coaching, ηγεσία και φιλοσοφία*, Αθήνα: Ιδιωτική.
- 2) Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., (2006). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- 3) Γούλα, Α., (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*, Αθήνα: Παπαζήση.
- 4) Δελήγας, Μ., Τσούκας, Δ. & Σπυρούλη, Α., (2012). *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out). Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας*, τεύχος 50, 5-12.
- 5) Ζαβλάνος, Μ., (2002). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη.
- 6) Θεοφίλου, Π., (2009). *Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο της υγείας*. Περιοδικό επιστήμης και τεχνολογίας, 41-50.
- 7) Κάντας Α., (1996). *Επαγγελματικό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας*, Ψυχολογία, 3 (2), 71-85.
- 8) Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε., Γκούβα, Μ., (2012). *Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας – νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας*, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 29(1): 61-69.
- 9) Κουστέλιος Α. & Κουστέλιου Ι., (2001). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*, Ψυχολογία, 1, 30-39.
- 10) Κούτρας, Δ., (1973). *Η κοινωνική ηθική του Αριστοτέλους*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.
- 11) Μακρή- Μπότσαρη Ε., & Ματσαγγούρας Η., (2003). *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Πρακτικά 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/ικής Εταιρίας Ελλάδος.

- 12) Μακρυδημήτρης, Α., (2017). *Κοινότητες, ήτοι Δήμοι. Σελίδες από τη διοικητική ιστορία της Ελλάδος*, Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 21(1), 156–170.
- 13) Μπιτσάνη, Ε., (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Αθήνα: Διόνικος.
- 14) Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική.
- 15) Μπουσινάκης, Δ. και Χαλκός, Γ., (2007). *Σύγχρονη ηγεσία σε σύγχρονους οργανισμούς*, Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων, 48, 65-73.
- 16) Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ., (2005). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας Και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Αθήνα: Σιδέρης.
- 17) Παπαστυλιανού, Α. και Πολυχρονόπουλος, Μ., (2007). *Επαγγελματική εξουθένωση, κατάθλιψη, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*, Ψυχολογία, 14 (4), 367-391.
- 18) Σαΐτης, Χ. & Σαΐτη, Α., (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- 19) Τριαντάρη, Σ., (2015). *Επικτήτος Εγχειρίδιον. Η τέχνη του βίου: Ο φιλοσοφημένος βίος του πολιτικού*. Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.
- 20) Τριαντάρη, Σ., (2020). *Ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας: Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- 21) Τριαντάρη, Σ., (2021). *Ηθική στη λήψη αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- 22) Τσώλης, Θ., (2012). *Ο στωικός σοφός. Στωική ηθική και κοινωνική φιλοσοφία*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- 23) Φλώρος, Χ., (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- 24) Χυτήρης, Λ., (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Interbooks.
- 25) Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1) Adams, J., (1965). *Inequity in Social Exchange*, Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299.
- 2) Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R., (2003). *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*, Journal of Management, 29, 99-118.
- 3) Andre, C., & Lelord, F., (2004). *Η Αυτοεκτίμηση. Βήματα συμφιλίωσης με τον πραγματικό σας εαυτό*, Αθήνα: Κέδρος.
- 4) Antonakis, J. & House, R., (2014). *Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory*, the Leadership Quarterly, 25 (4), 746-771.
- 5) Barker, E., (2007). *Ο πολιτικός στοχασμός στην αρχαία Ελλάδα. Ο Πλάτων και οι καταβολές του*, Αθήνα: Ποιότητα.
- 6) Bass, B., (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
- 7) Breevaart, K. & Bakker, A., (2018). *Daily job demands and employee work engagement: the role of daily transformational leadership behavior*, Journal of Occupational Health Psychology, 23(3), 338–349.
- 8) Brief, A., (1998). *Attitudes in and around organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 9) Burke, R. & Richardsen, A., (1996). *Stress, burnout and health*. In C. L. Cooper C., *Handbook of Stress, Medicine and Health*, 101-117, CRC Press.
- 10) Burns, J., (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- 11) Bush T., (2008). *From management to Leadership*, Educational Management and Leadership, Page 271.
- 12) Butler, B., (1990). *Job satisfaction: management's continuing challenge*, Social Work, 35, 112-117.
- 13) Buunk, P., & Schaufeli, B., (1993). *Professional burnout: A perspective from social comparison theory*. In Schaufeli B, Maslach C., Mareks T., *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 53-69, Washington DC: Taylor & Francis.

- 14) Cherniss C., (1980). *Professional burnout in human service organizations*, New York, Praeger.
- 15) Cooper, G., (2000). *Theories of organizational stress*, United Kingdom, Oxford: University Press.
- 16) Coopersmith, S., (1967). *The antecedents of self-esteem*, San Francisco: Freeman and Company.
- 17) Cordes, C. & Dougherty, T., (1993). *A review of an integration of research on job burnout*, Academy of Management Review, 18, 621-656.
- 18) Cropanzano, R. & Weiss, H., (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*, Research in Organizational Behavior, 18, 1-74.
- 19) Cox, T., Griffiths, A., Randall, R., (2005). *Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(1), 23- 41.
- 20) Dawis, R. & Lofquist, L., (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- 21) Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S. & Gutermann, D., (2015). *Transformational leadership sub- dimensions and their link to leaders' personality and performance*, The Leadership Quarterly, 26, (6), 1095-1120.
- 22) Edelwich, J., Brodsky, A., (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*, New York: Human Services Press.
- 23) Freudenberger, H., (1974). *Staff burnout*. Journal of social issues, 30(1), 159-165.
- 24) Garden, M., (1989). *Burnout: the effect of psychological type on research findings*, Journal of Occupational Psychology, 62, 223-234.
- 25) Gardner, L. & Stough, C., (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*, Leadership and Organization Development Journal, 23, (2), 68-78.
- 26) Goleman, D., (1996). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*, London: Bloomsbury.
- 27) Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *The emotional reality of teams*, Global Business and Organizational Excellence, 21 (2), 55-65.
- 28) Greenberg, J. & Baron, R., (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Μετάφραση: Αντωνίου Α., Αθήνα: Gutenberg.

- 29) Jain, R. and Kaur, S., (2014). *Impact of work environment on job satisfaction*, International Journal of Scientific and Research Publications, 4(1), 1-8.
- 30) Karasek, A., (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*, Administrative Science Quarterly, 24, 285-308.
- 31) Kohler, L., (1988). *Job satisfaction fitness managers: An approach to sport management*, Management, 2, 100-105.
- 32) Kotter, J., (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*, Αθήνα: Εκδοτική.
- 33) Kouzes, J. & Posner, (1995). *The leadership challenge*, CA: Jossey-Bass.
- 34) Kramlinger, K., (2010). *Κατάθλιψη, βγείτε από την παγίδα*, Αθήνα, Μοντέρνοι Καιροί.
- 35) Maslach, M., (1982). *Burnout, the cost of caring*. Engelwood Cliffs, New Jersey, 115.
- 36) Maslach, C., & Jackson, S., (1986). *Maslach burnout inventory manual*, 2nd ed., CA: Consulting Psychologists Press.
- 37) Maslach C., Schaufeli, W., Leiter M., (2001). *Job burnout*, Annual Review of Psychology, 52, 397 – 422.
- 38) McClelland, D., (1985). *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 39) Myers, D., (2007). *Psychology*, 8th ed., New York: Worth Publishers.
- 40) Owens, B. and Hekman, D., (2012). *Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes*, Academy of Management Journal, 55, 787-818.
- 41) Papastyliaou, D., Kaila, M. & Polychronopoulos, M., (2009). *Teachers' burnout, depression, role ambiguity and conflict*, Social Psychology of Education, 12(3), 295-314.
- 42) Pavlakis, A., (1996). *Άγχος, Μελαγχολία και επαγγελματική εξουθένωση ανάμεσα στους νοσηλευτές του Ογκολογικού*, Πρακτικά Συνεδρίου Διεθνούς Συμβουλίου Νοσηλευτών, Μάλτα.
- 43) Pines, A., Aronson, E., (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- 44) Pines, A., Kafry, D., (1978). *Occupational Tedium in the Social Services*. Social Work, 23(6), 499-507.

- 45) Raziq, A. and Maulabakhsh, R., (2015). *Impact of working environment on job satisfaction*, *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- 46) Rice, R., McFarlin, D. & Bennett, D., (1989). *Standards of comparison and job satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, 74, 591-598.
- 47) Robbins, S. & Judge, T., (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- 48) Ryback, D., (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- 49) Schraub, S. & Marx, E., (2004). *Burnout syndrome in oncology*. *Bull Cancer*, 91(9): 673-666.
- 50) Trivellas P., Reklitis P., (2014). *Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece*, *Procedia –Economics and Finance*, 9, 380-390.
- 51) Vachon, M., (1987). *Occupational stress in the care of the critically ill, the dying and the bereaved*, New York: Hemisphere.
- 52) Vroom, V., (1964). *Work and motivation*, New York: Wiley, 331.
- 53) Warren, B., (2009). *On becoming a leader. The leadership classic*, New York.
- 54) Zhu, Y., (2013). *A review of job satisfaction*, *Asian Social Science*, 19 (1), 293-298.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- 1) Kumar, S., (2016). *Burnout and Doctors: Prevalence, Prevention and Intervention*, Διαθέσιμο στο: <https://www.mdpi.com/2227-9032/4/3/37/html>, Ημερομηνία Ανάκτησης: 23/10/2022.
- 2) Micklewitz, S., (2001). *Professional burnout*, Διαθέσιμο στο: <https://www.lib.niu.edu/2001/ip010725.html> , Ημερομηνία ανάκτησης: 16/10/2022.