

Εργασιακή εξουθένωση- Burnout: ορισμός και εξέλιξη του όρου, αίτια, επιπτώσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης του φαινομένου σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο

Παπαλεξοπούλου Π. Κωνσταντίνα

Η ύπαρξη ενός φτωχού ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος και το άγχος που σχετίζεται με την εργασία, επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τα άτομα, τόσο αναφορικά με την σωματική τους υγεία, όσο και ως προς την ψυχική ευεξία. Μάλιστα, το εργασιακό στρες κατά αποκλειστικότητα, επηρεάζει περισσότερους από 40 εκατομμύρια ανθρώπους κατά μήκος της Ε.Ε., με το κόστος από την απώλεια σε χρόνο και τις επιπτώσεις στην υγεία, να ανέρχεται σε 20 δισεκατομμύρια ευρώ ανά έτος. Φαίνεται πως το φαινόμενο συγκαταλέγεται ανάμεσα στις συχνότερα αναφερόμενες από τους εργαζόμενους αιτίες ασθένειας που σχετίζονται με το επάγγελμα (Leka, Jain, & World Health Organization, 2010, Parent-Thirion, Fernández-Macías, Hurley, & Vermeylen, 2007).

Επιδημιολογικά δεδομένα και ορισμός

Οι Cox, Griffiths και Rial-González (2000), υπογραμμίζουν την σχέση ανάμεσα σε εργασιακούς και ψυχοκοινωνικούς παράγοντες και σε μια σειρά αποτελέσματα στην συναισθηματική και γνωστική λειτουργία των ατόμων, όπως είναι το άγχος και η κατάθλιψη, η δυσφορία, η εργασιακή εξουθένωση, η προσοχή και η λήψη αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, ως ισχυρότεροι προγνωστικοί παράγοντες ψυχικής ασθένειας καταγράφονται η εργασιακή πίεση, η ύπαρξη χαμηλού εύρους αποφάσεων και μειωμένης κοινωνικής υποστήριξης, οι αυξημένες ψυχολογικές απαιτήσεις, η έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στην προσπάθεια και στην παρεχόμενη ανταμοιβή και η υψηλή εργασιακή επισφάλεια. Από τους παραπάνω, ισχυρότερη συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ, αφενός, των παραγόντων της εργασιακής πίεσης και της ανισορροπίας προσπάθειας – ανταμοιβής και, αφετέρου, της ψυχικής δυσλειτουργίας (Stansfeld & Candy, 2006).

Σε ό, τι αφορά το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης (burnout), που αποτελεί το βασικό θεωρητικό και ερευνητικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (2007b), συγκαταλέγεται στην 10^η Διεθνή

Ταξινόμηση Ασθενειών (ICD 10), ως ένας απροσδιόριστος – συμπληρωματικός όρος υπό την ενότητα που αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση της υγείας και την επαφή με τις υπηρεσίες υγείας. Συγκεκριμένα, ο όρος αναφέρεται ως *Burnout-κατάσταση ολικής εξάντλησης* («*Burnout-state of total exhaustion*», ICD, Z.73.0). Ο συνδυασμός της εξάντλησης και της απόσυρσης που καταγράφεται στο πλαίσιο του συνδρόμου, δεν αφορά μόνο τα επαγγέλματα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες υγείας, ωστόσο, στον συγκεκριμένο κλάδο, οι διαστάσεις του burnout σχετίζονται με το «αντικείμενο» της απασχόλησης των εργαζομένων, δηλαδή την εργασία με ανθρώπους. Στο εν λόγω πλαίσιο εργασίας, η συναισθηματική εξάντληση προκύπτει από την διαπροσωπική καταπόνηση, ενώ η απόσυρση από τους αποδέκτες των υπηρεσιών συνδέεται με την διάσταση της αποπροσωποποίησης.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 1994), δεν υπάρχει κοινώς αποδεκτός ορισμός όσον αφορά στην εργασιακή εξάντληση (*burnout*). ωστόσο η επιστημονική κοινότητα της εποχής φαίνεται να είχε συμφωνήσει πως το σύνδρομο περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις, οι οποίες εντοπίζονται στους εργαζόμενους, κυρίως στα επαγγέλματα υγείας, και στο περιβάλλον τους: α. συναισθηματική εξάντληση, β. αποπροσωποποίηση και γ. αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Άλλα χαρακτηριστικά του συνδρόμου, είναι το γεγονός ότι συναντάται σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, καθώς και ότι πρόκειται για ένα εσωτερικό ψυχολογικό βίωμα που συμπεριλαμβάνει συναισθήματα, στάσεις, κίνητρα και προσδοκίες. Ακόμα, συνιστά αρνητική εμπειρία η οποία δύναται να επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα, όπως θλίψη, δυσφορία και, συλλήβδην, δυσλειτουργία.

Ιστορική εξέλιξη του όρου

Ο Freudenberger (1974) αναφέρεται στον όρο “burn-out”, με βάση τον λεξικολογικό ορισμό του ρήματος ως εξής:

«να αποτυγχάνει (κάποιος), να φθείρεται, δημιουργώντας υπερβολικές απαιτήσεις σε ενέργεια, δυνάμεις ή πόρους».

Πρόκειται για φυσιολογικά συμπτώματα, καθώς και για ενδείξεις στο επίπεδο της συμπεριφοράς, τα οποία ποικίλουν από άτομο σε άτομο. Τοποθετεί χρονολογικά την εμφάνιση των συμπτωμάτων μετά το πέρας ενός χρόνου στο εργασιακό περιβάλλον, οπότε διάφοροι παράγοντες κάνουν την εμφάνισή τους. Στα φυσιολογικά συμπτώματα, τα οποία κατά τον συγγραφέα υποδηλώνουν υπερβολική σωματική εμπλοκή των

λειτουργιών του υποκειμένου, συγκαταλέγονται -μεταξύ άλλων- αίσθημα εξάντλησης και κόπωσης, γαστρεντερικές ενοχλήσεις, πονοκέφαλοι, αϋπνία και δυσχέρεια αναπνοής. Σε ό, τι αφορά στις συμπεριφορικές ενδείξεις της εξάντλησης, αναφέρονται η ταχύτητα με την οποία ο εργαζόμενος θυμώνει, η στιγμιαία ευερεθιστότητα και η απογοήτευση που είναι έκδηλη στις απαντήσεις του. Το άτομο το οποίο τείνει προς την εξάντληση «λυγίζει» υπό το βάρος της μικρότερης πίεσης, κλαίει εύκολα, φωνάζει και, εν τέλει, επιδεικνύει μια συμπεριφορά που προσιδιάζει στην καχυποψία και την παράνοια.

Εν συνεχεία, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο Freudenberger, στο πλαίσιο του οργανισμού υγείας στον οποίο εργαζόμενος και ο ίδιος παρατήρησε το φαινόμενο, αποδίδει στον εξαντλημένο εργαζόμενο ένα αίσθημα παντοδυναμίας που τον οδηγεί σε επιτόλαιες και παρακινδυνευμένες πράξεις, οι οποίες γίνονται αντιληπτές από τους συναδέλφους του. Στην εξέλιξη του φαινομένου, το άτομο σταδιακά γίνεται εσωστρεφές, άκαμπτο στις ιδέες του και αρνητικό σε οποιαδήποτε αλλαγή. Εμφανίζει συμπτώματα κατάθλιψης ενώ είναι πιθανό να κάνει χρήση χαλαρωτικών και βαρβιτουρικών φαρμάκων. Οι μεταβολές στην συμπεριφορά γίνονται κάποτε αντιληπτές από το οικείο περιβάλλον, με δυσκολότερη να ανιχνευτεί αυτή της αύξησης του χρόνου παραμονής στον εργασιακό χώρο, ο οποίος, ωστόσο, δεν συνοδεύεται από την ανάλογη ικανοποίηση. Με την παράθεση όλων των παραπάνω, αναδεικνύεται η ποικιλία αλλά και η συνθετότητα των συμπτωμάτων της εργασιακής εξάντλησης.

Η αφοσίωση, η δέσμευση, η ανάγκη του ατόμου να προσφέρει, η επαναληπτικότητα στην εργασία, είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά τα οποία ο Freudenberger κατέγραψε στο εργασιακό περιβάλλον της κλινικής και στο πλαίσιο της φροντίδας ατόμων με εκτεταμένα, αλλά πολλές φορές κοινότοπα, για τους επαγγελματίες υγείας, προβλήματα. Στην εκτεταμένη ανασκόπηση που πραγματοποίησαν οι Maslach, Schaufeli και Leiter (2001), σχετικά με την εργασιακή εξουθένωση, αναφέρουν πως βάσει της έως τότε έρευνας, προσδιορίζεται εννοιολογικά ως ένα ψυχολογικό σύνδρομο το οποίο προκαλείται ως απάντηση στην έκθεση σε χρόνιους διαπροσωπικούς παράγοντες πρόκλησης άγχους στην δουλειά. Χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες διαστάσεις: υπερβολική εξάντληση, αίσθημα κυνισμού και απόσπαση από την εργασία.

Αναλυτικότερα όσον αφορά τις προαναφερθέντες διαστάσεις, και ξεκινώντας από την εξουθένωση, αποτελεί την προσωπική συνιστώσα του άγχους και συνίσταται στο

συναίσθημα της υπέρμετρης εξάντλησης των ψυχικών και σωματικών πόρων του ατόμου. Η δεύτερη συνιστώσα, αυτή του κυνισμού ή της αποπροσωποποίησης, αυτή αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις και έγκειται στην απόκριση σε ζητήματα που αφορούν την εργασία η οποία χαρακτηρίζεται από αρνητισμό, σκληρότητα και υπερβολική αποστασιοποίηση – αδιαφορία. Η διάσταση της μειωμένης αποτελεσματικότητας ή επίδοσης σχετίζεται με τον παράγοντα της αυτό – αξιολόγησης· συνδέεται με το αίσθημα την ανικανότητας και της έλλειψης προσωπικής επίτευξης και παραγωγικότητας στην εργασία.

Στην εν λόγω ανασκόπηση, γίνεται, επίσης, λόγος για τους παράγοντες που αφορούν τόσο στις συνθήκες εργασίας όσο και στα ατομικά χαρακτηριστικά και δύνανται να θέσουν το άτομο σε ευάλωτη θέση ως προς την εμφάνιση burnout. Οι πρώτοι, συνοψίζονται στα εργασιακά χαρακτηριστικά, στα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος και σε αυτά που σχετίζονται με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται το άτομο. Πιο συγκεκριμένα, ο φόρτος εργασίας και η πίεση χρόνου παρουσιάζουν ισχυρή και σταθερή συσχέτιση με το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης, ιδίως με την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης. Μέτρια προς υψηλού βαθμού συσχέτιση, παρατηρείται ανάμεσα στο burnout και στους παράγοντες «σύγκρουση ρόλων» και «ασάφεια ρόλου» στο πλαίσιο των ποιοτικών απαιτήσεων της εργασίας. Εκτός από την ύπαρξη απαιτήσεων, η απουσία πόρων στην εργασία, σχετίζεται εξίσου με την εργασιακή εξουθένωση, με την έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης να έχει μελετηθεί εκτενέστερα. Όπως η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης, έτσι και η απουσία ανατροφοδότησης στο εργασιακό περιβάλλον, σχετίζεται και με τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου.

Περνώντας στα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το επάγγελμα, στους Maslach, Schaufeli και Leiter (2001) αναφέρεται πως η μελέτη του φαινομένου ξεκίνησε από τους τομείς των κοινωνικών υπηρεσιών και της εκπαίδευσης, στους οποίους εξακολουθεί να εστιάζει, κατά κύριο λόγο, η έρευνα. Ο κύριος παράγοντας διαμεσολάβησης, σε ό, τι αφορά το burnout στα επαγγέλματα αυτά, φαίνεται πως είναι οι συναισθηματικής φύσεως αγχογόνοι παράγοντες της εργασίας με ανθρώπους. Από την άλλη πλευρά, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα που αφορούν τον οργανισμό απασχόλησης, όπως είναι η ιεραρχία, οι πόροι, η κατανομή χώρου και οι κανόνες λειτουργίας· τα οποία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους

εργαζόμενους, ειδικά αν παραβιάζουν βασικές ανάγκες, όπως η δικαιοσύνη και η αμεροληψία.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι αναγκαίο να λαμβάνονται υπόψιν ευρύτερες συνθήκες υπό τις οποίες ένας οργανισμός λειτουργεί- κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές- και οι οποίες αποτελούν σημαντική πηγή επιρροής για την ζωή των εργαζομένων, ακόμη και σε ψυχολογικό επίπεδο. Αναλυτικότερα, όταν οι εργαζόμενοι αναγκάζονται όλο και περισσότερο να επενδύουν σε χρόνο, προσπάθεια, δεξιότητες και ελαστικότητα, λαμβάνοντας ως ανταπόδοση όλο και λιγότερες ευκαιρίες προαγωγής και εργασιακή σταθερότητα, το αποτέλεσμα είναι η εξουθένωσή τους, εξαιτίας της παραβίασης του «ψυχολογικού συμβολαίου» της αμοιβαιότητας.

Θεωρητικά μοντέλα και αιτιολογικοί παράγοντες της εργασιακής εξουθένωσης: εργασιακοί, οργανωτικοί και ατομικοί παράγοντες

Η μακροχρόνια συστηματική έρευνα της Maslach και των συνεργατών της, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της θεωρίας των έξι κομβικών πεδίων του εργασιακού περιβάλλοντος που σχετίζονται με το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης: φόρτος εργασίας, έλεγχος, επιβράβευση, κοινότητα, δικαιοσύνη και αξίες (Maslach & Leiter, 2004, Maslach & Leiter, 2008). Παρακάτω θα παρουσιαστούν, συνοπτικά, το περιεχόμενο των εννοιών και η σχέση τους με το burnout. Η εργασιακή επιβάρυνση, οι εργασιακές απαιτήσεις που ξεπερνούν τα ανθρώπινα όρια, έχουν συσχετιστεί με την διάσταση της εξάντλησης του συνδρόμου. Στην συνέχεια, ο φόρτος εργασίας αποτελεί τον διαμεσολαβητικό παράγοντα ανάμεσα στην εξάντληση και στις άλλες δύο διαστάσεις (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Ο έλεγχος σχετίζεται με την σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων που μπορεί να οδηγήσει το εργαζόμενο άτομο σε ψυχική εξάντληση. Η ύπαρξη αναντιστοιχίας στο πεδίο του ελέγχου σχετίζεται, γενικώς, με την διάσταση της ανεπάρκειας ή μειωμένης προσωπικής επίδοσης του συνδρόμου.

Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη επιβράβευσης στο πλαίσιο της εργασίας, είτε οικονομικής είτε κοινωνικής, καθώς και η απουσία αναγνώρισης είτε από τους συναδέλφους και τους ανώτερους ιεραρχικά είτε από τους αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχονται από τους εργαζόμενους, συνδέεται με αίσθημα ανεπάρκειας. Η έννοια της κοινότητας, περιλαμβάνει την ποιότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στο

εργασιακό περιβάλλον και τα χαρακτηριστικά της, όπως οι συγκρούσεις ή η υποστήριξη, η εγγύτητα και η ικανότητα του συνόλου των εργαζομένων να λειτουργεί ως ομάδα. Η έλλειψη υποστήριξης από την πλευρά του διευθυντή/προϊσταμένου συσχετίζεται με την εξάντληση, ενώ η υποστήριξη που λαμβάνεται από τους συναδέλφους με την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια που αισθάνεται το άτομο.

Στην συνέχεια, η δικαιοσύνη αφορά στην αντίληψη του υποκειμένου σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο εργασιακό περιβάλλον και, συγκεκριμένα, κατά πόσο είναι αξιοκρατικές. Η έλλειψη δικαιοσύνης, ευνοεί την εμφάνιση burnout με δύο τρόπους: αφενός, προκαλεί συναισθηματική αναστάτωση και εξάντληση στον εργαζόμενο και, αφετέρου, δημιουργεί κυνικές αντιδράσεις απέναντι στο εργασιακό πλαίσιο. Οι Maslach και Leiter (2008) περιγράφουν την έννοια των αξιών, ως την γνωστική – συναισθηματική δύναμη που αντλείται από τους εργασιακούς στόχους και προσδοκίες. Με τα δικά τους λόγια:

«...είναι τα ιδανικά και τα κίνητρα που, σε πρώτο στάδιο, προσέλκυσαν τους ανθρώπους στις εργασίες τους, και έτσι είναι η κινητήριοι σύνδεση ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον χώρο εργασίας, που ξεπερνάει την ωφελιμιστική ανταλλαγή του χρόνου με χρήμα ή πρόοδο.

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο ρόλος των αξιών στην σχέση του ατόμου με την εργασία του είναι κομβικός, εφόσον πιθανή σύγκρουση ανάμεσα στην εργασία που επιθυμεί να κάνει και σε αυτή που, εν τέλει, κάνει μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ακόμα και την εγκατάλειψη αυτής, εκτός αν οδηγήσει σε προσαρμογή στις υπάρχουσες συνθήκες. Το πεδίο των αξιών φαίνεται να σχετίζεται και με τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής εξουθένωσης.

Εκτός από το Διαμεσολαβητικό μοντέλο αναφορικά με το burnout, της Maslach και των συνεργατών της (Leiter & Maslach, 2003), που παρουσιάστηκε μόλις, και το οποίο βασίζεται στην θεωρία Προσαρμογής Ατόμου – Περιβάλλοντος (P – E – fit theory), μια σειρά από άλλα θεωρητικά μοντέλα αποπειρώνται διαχρονικά να προσεγγίσουν το φαινόμενο. Σε αυτά περιλαμβάνονται τα μοντέλα που βασίζονται στην εργασιακή πίεση (Job Strain model) και στην ανισορροπία μεταξύ προσπάθειας και επιβράβευσης (Effort-Reward Imbalance -ERI- model). Το πρώτο, εστιάζει στο άγχος που προκαλεί στον εργαζόμενο ο συνδυασμός υψηλών απαιτήσεων, μειωμένου ελέγχου και χαμηλής κοινωνικής υποστήριξης στο πλαίσιο της εργασίας· ενώ, το δεύτερο μοντέλο, δίνει

έμφαση στην έννοια της ανταποδοτικότητας. Πρόκειται, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, για την αναντιστοιχία ανάμεσα στην εργασιακή προσπάθεια και στις κατάλληλες για αυτήν ανταμοιβές, συνθήκη που αποφαίνεται ευνοϊκή για την πρόκληση άγχους.

Συνεχίζοντας, η προσέγγιση του μοντέλου για τις εργασιακές απαιτήσεις και πηγές (Job Demands-Resources- JD-R), το οποίο χαρακτηρίζεται από τον Chirico (2016), εφευρετικό και -ταυτόχρονα- φειδωλό, εστιάζει στην υπόθεση ότι τόσο η εξουθένωση όσο και η δέσμευση στην εργασία προέρχονται από δύο καταστάσεις που αφορούν κάθε εργασιακό περιβάλλον – οργανισμό. Όπως προκύπτει από το ίδιο το όνομα του μοντέλου, οι δύο αυτές καταστάσεις είναι, από την μία πλευρά, οι απαιτήσεις (σωματικές, γνωστικές, συναισθηματικές, όπως η σύγκρουση ρόλων, η πίεση και ο φόρτος εργασίας) και, από την άλλη, οι πηγές (σε επίπεδο σωματικό, ψυχολογικό, κοινωνικό και οργανωτικό) της εργασίας. Επιπλέον, συναντάμε το θεωρητικό μοντέλο των De Jonge και Dormann (Demand Induced Strain Compensation Model – DISC, 2003), σύμφωνα με το οποίο υπάρχει μια τριπλή συσχέτιση ανάμεσα στις διάφορων ειδών απαιτήσεις, πηγές και αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία (π.χ., συναισθηματικής φύσεως απαιτήσεις στην εργασία κινητοποιούν συναισθηματικές πηγές συμπεριφοράς, προκαλώντας συναισθηματικές αντιδράσεις στο άτομο).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Maslach και Leiter (2001), η συσχέτιση της εργασιακής εξουθένωσης είναι μεγαλύτερη με τις περιβαλλοντικές συνθήκες, συγκριτικά με τους προσωπικούς παράγοντες, καταδεικνύοντας πως πρόκειται, μάλλον, για ένα κοινωνικό φαινόμενο. Στους ατομικούς παράγοντες, συμπεριλαμβάνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης), συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία και σταθερά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Από τους δημογραφικούς παράγοντες, η ηλικία εμφανίζει την μεγαλύτερη συσχέτιση με το σύνδρομο, θέτοντας τους νεότερους εργαζόμενους σε πιο ευάλωτη θέση, συγκριτικά με τα άτομα ηλικίας ακόμα και 30-40 χρονών. Οι άγαμοι, και δη άνδρες, καθώς και τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, παρουσιάζουν αυξημένα ποσοστά burnout, ενώ το φύλο δεν φαίνεται να διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο.

Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία έχουν βρεθεί να συσχετίζονται με το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης είναι, αρχικά, η μειωμένη αντοχή, όπως προσδιορίζεται με βάση την εμπλοκή σε δραστηριότητες της καθημερινής ζωής, η θετική στάση απέναντι στις αλλαγές και η αίσθηση ελέγχου στα

γεγονότα (συνδέεται περισσότερο με την διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης). Επιπλέον, αυξημένα επίπεδα burnout, είναι πιθανό να καταγραφούν σε άτομα που διαθέτουν μια εξωτερική, έναντι μιας εσωτερικής πηγής ελέγχου της συμπεριφοράς, καθώς και χαμηλή αυτοεκτίμηση, χαρακτηριστικό που σχετίζεται και με τις τρεις διαστάσεις. Θετική είναι η συσχέτιση του συνδρόμου με την διάσταση του «νευρωτισμού» από το μοντέλο των πέντε παραγόντων προσωπικότητας, που περιλαμβάνει στοιχεία όπως το άγχος επίδοσης, η εχθρικότητα, η αυτοσυνειδησία, η ευαλωτότητα και η κατάθλιψη, αλλά και η συναισθηματική αστάθεια που μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογική δυσφορία.

Άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που έχουν συσχετιστεί με το άγχος, είναι η ανταγωνιστικότητα και η υπερβολική ανάγκη για έλεγχο (χαρακτηρίζουν -μεταξύ άλλων- την συμπεριφορά Τύπου-A), αλλά και οι υψηλές προσδοκίες που κινητοποιούν το άτομο να εργάζεται όλο και πιο σκληρά. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά ως προς την εργασία, μπορεί να οδηγήσει στην εξάντληση και στον κυνισμό, όταν δεν συνοδεύεται από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι προσωπικοί παράγοντες που μπορούν να δράσουν, είτε ευνοϊκά είτε αποτρεπτικά στην εμφάνιση burnout, μπορούν να συμπεκνωθούν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα κοινωνικά/δημογραφικά χαρακτηριστικά, καθώς και στις στρατηγικές αντιμετώπισης που το υποκείμενο αξιοποιεί. Ενδεικτικά ως προς τους προστατευτικούς παράγοντες, αναφέρουμε εδώ ατομικές ιδιότητες όπως η ευσυνειδησία και η εξωστρέφεια, η θετική στάση απέναντι στην εμπειρία και η εστίαση στην λύση του προβλήματος. Αντίστοιχα, ιδιότητες όπως ο νευρωτισμός, η αλεξιθυμία και η αντιμετώπιση που εστιάζει στο συναίσθημα, είναι πιθανό να θέσουν το άτομο σε ευάλωτη θέση ως προς την εμφάνιση εργασιακής εξουθένωσης (Edú-Valsania & Moriano, 2022).

Επιπροσθέτως, πολυάριθμες μελέτες έχουν διερευνήσει την συσχέτιση του μοντέλου των Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας (Big Five model, McCrae & Costa, 1987) με το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης (ενδεικτικά: Bühler & Land, 2003, Francis, Loudon & Rutledge, 2004, Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006, Bianchi, 2018). Οι McCrae και Costa (1990) ορίζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως «*διαστάσεις των ατομικών διαφορών στις τάσεις να δείχνουν σταθερά πρότυπα σκέψεων, συναισθημάτων και πράξεων*». Στο σημείο αυτό, θα αναδειχθούν οι βασικές συνιστώσες του μοντέλου και θα παρουσιαστούν ορισμένα ερευνητικά δεδομένα σχετικά με την θετική ή αρνητική αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών της

προσωπικότητας, όπως περιγράφονται σε αυτό, με την εργασιακή εξουθένωση. Αναλυτικότερα, αυτό περιλαμβάνει πέντε αντίθετες μεταξύ τους κατηγορίες χαρακτηριστικών:

1. Εξωστρέφεια – Εσωστρέφεια
2. Ευπροσηγορία – Εχθρικότητα
3. Ευσυνειδησία - Απουσία αυτής\
4. Συναισθηματική σταθερότητα – Νευρωτισμός και
5. Ευφυΐα/Αυτονομία ή Δεκτικότητα στην εμπειρία – Απουσία ευφυΐας/αυτονομίας/δεκτικότητας στην εμπειρία.

Όπως είναι επόμενο, η παραπάνω κατηγοριοποίηση, περιλαμβάνει -εκτός από ποιοτικά χαρακτηριστικά- και στρατηγικές που αξιοποιεί το άτομο σε μία σειρά καταστάσεων και απαιτήσεων της καθημερινής ζωής, όπως είναι η επίλυση προβλημάτων. Ως εκ τούτου, και σε σχέση με την εργασιακή εξουθένωση, η ιδιαίτερη προσωπικότητα του εργαζόμενου σχετίζεται πιθανώς και με ανάπτυξη ή όχι του συνδρόμου. Παραδείγματος χάριν, οι ανθρώπινες προσωπικότητες που χαρακτηρίζονται από συναισθηματική σταθερότητα, επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανοχή κατά την αντιμετώπιση στρεσογόνων καταστάσεων της καθημερινής ζωής. Αντιθέτως, εκείνοι που προσιδιάζουν περισσότερο στην κατηγορία του νευρωτισμού, ο οποίος τείνει να ταυτίζεται με την συναισθηματική αστάθεια, είναι περισσότερο ευάλωτοι στην εμπειρία αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων. Η εξωστρέφεια συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προκλήσεις, αλλά και στην ικανότητα δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων. Ακόμη, η ευπροσηγορία/κοινωνικότητα, χαρακτηρίζεται από την επίδειξη συμπεριφορών συνεργασίας και γενναιοδωρίας. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα βασικότερα χαρακτηριστικά των παραγόντων της προσωπικότητας σύμφωνα με τους Costa και McCrae (1992).

Πίνακας 1. Βασικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Νευρωτισμός	Εξωστρέφεια	Δεκτικότητα στην εμπειρία	Ευπροσηγορία/ Κοινωνικότητα	Ευσυνειδησία
Άγχος	Ζεστασιά	Φαντασία	Εμπιστοσύνη	Επάρκεια
Κατάθλιψη	Δραστηριότητα	Αισθητική	Ευθύτητα	Τακτικότητα
Αυτοσυνειδησία	Θετικά συναισθήματα	Ιδέες	Αλτρουϊσμός	Αυτοπειθαρχία
Παρορμητικότητα		Αξίες	Συμμόρφωση	Επίτευξη στόχου
Ευαλωτότητα				

Πηγή: Costa και McCrae (1992).

Οι πιο συχνά σχετιζόμενοι παράγοντες προσωπικότητας με την εξουθένωση που προκύπτει από την εργασία, είναι η εξωστρέφεια (αρνητική συσχέτιση) και ο νευρωτισμός (θετική συσχέτιση). Ειδικότερα, οι Deary, Agius & Sadler (1996), καθώς και οι Zellars, Perrewe και Hochwarter (2000), βρήκαν ότι αποκλειστικά ο νευρωτισμός από τα πέντε χαρακτηριστικά προσωπικότητας, δρα ως προβλεπτικός παράγοντας για την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης στο νοσηλευτικό προσωπικό το οποίο έλαβε μέρος στην έρευνα που πραγματοποίησαν. Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματα της έρευνας των Bakker, Van Der Zee, Lewig και Dollard (2006), ανέδειξαν την συσχέτιση τόσο του νευρωτισμού όσο και της εξωστρέφειας με τις τρεις διαστάσεις του burnout. Επιβεβαίωσαν, εν μέρει, την υπόθεσή τους ότι η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της προσωπικότητας και στις τρεις διαστάσεις του φαινομένου της εξάντλησης είναι πιο έντονες υπό στρεσογόνες καταστάσεις. Η υπόθεση βρέθηκε να ισχύει για δύο από τους πέντε παράγοντες, τον νευρωτισμό και την ευπροσηγορία. Επιπροσθέτως, οι παράγοντες της εξωστρέφειας και της ευπροσηγορίας φάνηκε ότι συσχετίζονται θετικά με την διάσταση της προσωπικής επίτευξης όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν να αντιμετωπίσουν ψυχοπιεστικές καταστάσεις.

Ελαφρώς διαφοροποιημένα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας των Anvari, Kalali & Gholipour (2011), ως προς την αλληλεπίδραση των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας με την εργασιακή εξουθένωση. Πρώτα από όλα, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως μέσω της έρευνας, η οποία διεξήχθη σε δείγμα 248 εργαζόμενους στο

νοσοκομείο της Τεχεράνης, βρέθηκε ότι οι πέντε κατηγορίες χαρακτηριστικών της προσωπικότητας έχουν σημαντική επίδραση στο σύνδρομο. Αναλυτικότερα, αρνητική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και στους παράγοντες: εξωστρέφεια (-0.08), ευπροσηγορία (-0.15) και δεκτικότητα στην εμπειρία (-0.11). Αντιθέτως, θετική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην ευσυνειδησία (0.02) και τον νευρωτισμό (0.22) με το burnout. Βάσει των έγκυρων (t-value) αποτελεσμάτων της έρευνας, η εξωστρέφεια θεωρήθηκε ο παράγοντας που οδηγεί σε λιγότερο burnout. Η εξήγηση που δόθηκε από τους ερευνητές όσον αφορά στην θετική συσχέτιση της ευσυνειδησίας με την εξαρτημένη μεταβλητή, που διέψευσε την ερευνητική υπόθεση, είναι ότι το συγκεκριμένο προσωπικό χαρακτηριστικό έχει ως αποτέλεσμα περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία και, κατά επέκταση, έκθεση σε περισσότερο άγχος. Επιπλέον, με βάση το διαμεσολαβητικό μοντέλο των Maslach και Leiter (2005), πιθανώς στο αποτέλεσμα αυτό συνηγορεί η έλλειψη επιβράβευσης στους περισσότερο ευσυνείδητους εργαζόμενους.

Επιπτώσεις του συνδρόμου της εργασιακής εξάντλησης σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο

Το φαινόμενο της εργασιακής εξάντλησης, συνεπάγεται μια σειρά αρνητικών επιπτώσεων στην ζωή του ατόμου αλλά και στον χώρο εργασίας του, σε σωματικό, ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο. Σε γενικές γραμμές, το σύνδρομο έχει συνδεθεί με απουσία από την εργασία, οικονομικές επιπτώσεις, μειωμένη ικανοποίηση εκ μέρους των εξυπηρετούμενων, εξασθενημένες σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και εργαζομένων με τους ανωτέρους τους και, συλλήβδην, μειωμένη εργασιακή απόδοση (Leiter & Maslach, 2015). Σε ατομικό επίπεδο, έχουν καταγραφεί ψυχικές και καρδιαγγειακές διαταραχές, κατάθλιψη, μειωμένη απόδοση και συγκρούσεις τόσο στο εργασιακό, όσο και στο οικογενειακό περιβάλλον (Schaufeli & Enzmann, 1998, όπως αναφέρεται στους Leiter & Maslach, 2015). Στο επίπεδο του εργασιακού περιβάλλοντος, η έλλειψη κινήτρων και η χαμηλή απόδοση εκ μέρους των εργαζομένων, δύναται να συντελέσει στην μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Humborstad, Humborstad, & Whitfield, 2007).

Σύμφωνα με τους Schaufeli & Enzmann (1998, όπως αναφέρεται στους Maslach και Leiter, 2016), η εργασιακή εξάντληση έχει ως αποτέλεσμα απογοήτευση εκ μέρους του ατόμου, μειωμένη αφοσίωση στην εργασία, απουσία από αυτήν, τάση αποχώρησης από

την εργασία, «σενάριο» το οποίο, τελικά, επιβεβαιώνεται. Οι συνθήκες αυτές, επιφέρουν σημαντική οικονομική απώλεια (Ugwu, Enwereuzor, Fimber & Ugwu, 2017). Εν συνεχεία, οι Maslach και Leiter (2016), αναφέρουν πως η έλλειψη θετικών εμπειριών στο εργασιακό περιβάλλον, εξαιτίας του burnout, σχετίζεται με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και φθίνουσα δέσμευση στο ίδιο το αντικείμενο της εργασίας ή στον εργοδότη. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν εξάντληση, είναι πιθανό να διαπληκτίζονται με τους συναδέλφους τους και να παρεμποδίζουν την επίτευξη των αναμενόμενων εργασιακών αποτελεσμάτων. Σε ό, τι αφορά στα σωματικά συμπτώματα, η διάσταση της εξάντλησης είναι αυτή που δρα μεσολαβητικά ανάμεσα στο burnout και σε αποτελέσματα στον ανθρώπινο οργανισμό που σχετίζονται με το άγχος: τέτοια είναι οι πονοκέφαλοι, η χρόνια κόπωση, οι γαστρεντερικές διαταραχές, οι αϋπνία, η υπέρταση, τα επεισόδια γρίπης και η μυϊκή τάση (Maslach και Leiter, 2016, Giorgi et al., 2017).

Σε ψυχολογικό επίπεδο, οι Salvagioni και συνεργάτες (2017), στην εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν, βρήκαν ότι οι σημαντικότερες επιπτώσεις της εργασιακής εξάντλησης είναι η αϋπνία και τα καταθλιπτικά συμπτώματα. Γενικότερα, καταγράφηκαν διαταραχές ύπνου, κατάθλιψη και θεραπεία με αντικαταθλιπτικά, θεραπεία με άλλα ψυχοτρόπα φάρμακα και νοσοκομειακές επισκέψεις εξαιτίας ψυχικών δυσλειτουργιών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εργασιακή εξάντληση έχει συνδεθεί με την κατανάλωση αλκοόλ και ψυχοτρόπων ουσιών, καθώς και με τον κίνδυνο διάπραξης αυτοκτονίας (Bryan, Goodman, Chappelle, Thompson & Prince, 2018). Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από τις έρευνες των Ahola (2007) και Hakanen και Schaufeli (2012).

Στρατηγικές πρόληψης και αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής εξουθένωσης

Η καταγραφή και ανάλυση των στρατηγικών πρόληψης και αντιμετώπισης του συνδρόμου της εργασιακής εξάντλησης, στο παρόν μέρος της εργασίας, εκκινεί από το «κλασικό» -θα μπορούσε να χαρακτηριστεί- άρθρο του Freudenberger (1974), τον οποίο απασχόλησε το φαινόμενο, μεταξύ άλλων και από προσωπικό ενδιαφέρον, όπως παραδέχεται. Ανάμεσα στους τρόπους πρόληψης του συνδρόμου στους επαγγελματίες υγείας, προτείνεται η ορθολογική και δίκαιη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τον εκάστοτε υπεύθυνο. Αναλυτικότερα, ο συγγραφέας δίνει έμφαση στην αξιολόγηση

των κινήτρων του εκπαιδευόμενου προσωπικού και στον εντοπισμό των ατόμων εκείνων τα οποία, πιθανώς, δεσμεύονται στην εργασία με τρόπο και σε βαθμό μη ρεαλιστικό.

Ειδικότερα, προτείνεται η διατήρηση σταθερού ωραρίου εργασίας, με εναλλαγές στους εργαζόμενους που τηρούν βάρδια και παροχή ημερών άδειας εναλλάξ· και, επιπλέον, η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων εντός και εκτός του οργανισμού, ανά περιόδους. Αναγνωρίζεται η σημασία όσοι συνεργάζονται να αισθάνονται ότι αποτελούν ομάδα, αλλά και να μοιράζονται τις εμπειρίες μεταξύ τους, να συνομιλούν για το σύνδρομο της εξάντλησης, πώς το βίωσαν και πώς κατόρθωσαν να το ξεπεράσουν, ούτως ώστε τα υπόλοιπα μέλη να μπορούν να αναγνωρίσουν τα συμπτώματα και να το αποφύγουν εγκαίρως. Τέλος, ο Freudenberger προτείνει την ενθάρρυνση του προσωπικού να ακολουθεί οποιαδήποτε μορφή φυσικής άσκησης. Δεδομένου ότι η εργασιακή εξάντληση είναι περισσότερο συναισθηματικής και πνευματικής φύσεως, προκρίνεται η σωματική εκτόνωση και όχι η συμμετοχή σε πνευματικές δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα η yoga ή ο διαλογισμός.

Όπως αναφέρουν οι Maslach, Schaufeli και Leiter (2001), οι παρεμβάσεις που καταγράφονται συνήθως στην βιβλιογραφία με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου, εστιάζουν στο άτομο και στους τρόπους με τους οποίους δύναται να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, όπως είναι η προσωρινή απομάκρυνση από την εργασία, η ενδυνάμωση των εσωτερικών αποθεμάτων ή η αλλαγή στην συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία. Ωστόσο, δεδομένου ότι -όπως προαναφέρθηκε- η εργασιακή εξάντληση είναι περισσότερο ένα ζήτημα που επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, και λιγότερο από τους ατομικούς παράγοντες, είναι οξύμωρο να αναζητούνται λύσεις προσανατολισμένες σχεδόν αποκλειστικά στον ίδιο τον εργαζόμενο. Αντ' αυτού, συνίσταται η εφαρμογή παρεμβάσεων, τόσο σε υποκειμενικό, όσο και σε επίπεδο οργανισμού, καθώς μόνο έτσι μπορεί να υπάρξει επιτυχημένο αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο εργαζομένων, η στρατηγική της εκπαίδευσης ώστε να αποκτήσουν την δυνατότητα να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις του χώρου εργασίας, μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα.

Αντίστοιχα, σε επίπεδο οργανισμού, οι συγγραφείς εστιάζουν στην ανάλυση των έξι παραγόντων εργασίας (φόρτος εργασίας, δικαιοσύνη, κοινότητα κλπ) που περιγράψαμε παραπάνω και στις παρεμβάσεις που είναι εφικτό να σχεδιαστούν με γνώμονα την εν

λόγω ανάλυση. Για παράδειγμα, συνιστώνται αλλαγές στα πεδία της εργασίας, όπως ο όγκος που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος, η ανταμοιβή, αλλά και το αντιλαμβανόμενο επίπεδο δικαιοσύνης και ισότητας. Ο συνδυασμός στρατηγικών διαχείρισης και εκπαίδευσης βασίζεται στην διαμόρφωση δέσμευσης στην εργασία, και ως εκ τούτου, δημιουργείται ένα πλαίσιο συνεργασίας ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον σκοπό του οργανισμού στο οποίο απασχολείται. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την ευεξία και την παραγωγικότητα του προσωπικού είναι, μεταξύ άλλων, η θετική ανάπτυξη ενέργειας, η συμμετοχή, η αφοσίωση και, τελικά, η αποτελεσματικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

Οι Edú-Valsania, Laguía και Moriano (2022), διακρίνουν την πρόληψη του φαινομένου σε πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή. Η πρωτογενής πρόληψη συνίσταται στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου πρόκλησης burnout στον εργασιακό χώρο και απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους. Δεδομένου ότι η εργασιακή εξάντληση είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται στο εργασιακό περιβάλλον, η πρωτογενής πρόληψη είναι περισσότερο συνεπείς με τους παράγοντες που το προσδιορίζουν και έγκειται στην εφαρμογή στρατηγικών όπως η παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους, η πληροφόρηση, η προσαρμογή στην εργασία, όπως και η κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τον ψυχοκοινωνικό κίνδυνο.

Η δευτερογενής πρόληψη, από την άλλη πλευρά, είναι περισσότερο στοχευμένη και αφορά τους υπαλλήλους εκείνους που έχουν εκδηλώσει, σε ένα πρώτο επίπεδο, συμπτώματα εργασιακής εξάντλησης. Ανώτερος σκοπός αυτής είναι η έγκαιρη και αποτελεσματική διαχείριση των παραγόντων πρόκλησης άγχους, ούτως ώστε οι ενδείξεις να μην επεκταθούν περαιτέρω. Αυτός ο τύπος πρόληψης, απευθύνεται περισσότερο στο άτομο παρά στον οργανισμό απασχόλησης. Εν συνεχεία, η τριτογενής πρόληψη απευθύνεται στους εργαζόμενους οι οποίοι βιώνουν ήδη την εργασιακή εξουθένωση και ο σκοπός έχει την αντιμετώπιση των επιβλαβών επιπτώσεων του συνδρόμου σε προσωπικό επίπεδο αλλά και στην εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου. Πρόκειται περισσότερο για θεραπευτική διαδικασία, και λιγότερο για στρατηγική πρόληψη του συνδρόμου, δεδομένης της ύπαρξης βλάβης, σωματικής και ψυχολογικής, στο άτομο, η οποία επιχειρείται να αναστραφεί.

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 2), παρουσιάζονται, συνοπτικά, ορισμένες παρεμβάσεις που αποσκοπούν στην διαχείριση της εργασιακής εξουθένωσης, σε δύο

βασικούς άξονες: ο πρώτος, περιλαμβάνει τις παρεμβάσεις που προάγονται από την διοίκηση και κατευθύνονται, από την μία πλευρά στο εργασιακό περιβάλλον και, από την άλλη, στον εργαζόμενο· ενώ, ο δεύτερος, αναφέρεται στις παρεμβάσεις που εκπορεύονται από τα ίδια τα άτομα και προσανατολίζονται, αφενός στον εαυτό τους και, αφετέρου, στους τομείς της εργασίας.

Πίνακας 2. Παρεμβάσεις διαχείρισης της εργασιακής εξουθένωσης.

Προάγονται από τον οργανισμό		Προάγονται από τον εργαζόμενο	
<i>Απευθύνονται στην εργασία</i>	<i>Απευθύνονται στους εργαζόμενους</i>	<i>Απευθύνονται στο ίδιο το άτομο</i>	<i>Απευθύνονται στους τομείς της εργασίας</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Εξανθρωπισμός του εργασιακού προγράμματος και εξισορρόπηση της σχέσης εργασίας-προσωπικής ζωής • Παροχή μη οικονομικών ανταμοιβών και κινήτρων • Καταγραφή του συνδρόμου και σχεδιασμός προγραμμάτων διαχείρισης 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρεμβάσεις ενδυνάμωσης • Εκπαίδευση • Δημιουργία ομάδων υποστήριξης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πνευματική εκπαίδευση • Αυτό-αξιολόγηση • Φυσική άσκηση • Ψυχοθεραπεία 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών από τον ίδιο τον εργαζόμενο (job crafting) • Διαχείριση χρόνου

Πηγή: Edú-Valsania, Laguía & Moriano (2022).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σταθούμε στην επεξήγηση του όρου *job crafting*, ο οποίος αναφέρεται στην διαδικασία ενεργής διαμόρφωσης της εργασίας από το ίδιο το άτομο (*bottom-up intervention*), ως προς την διαχείριση του τρόπου με τον οποίο αναλαμβάνει

την δουλειά που του ανατίθεται και διαπραγματεύεται το περιεχόμενό της. Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος προσαρμόζει την εργασία στα προσωπικά του χαρακτηριστικά (γνώση, δεξιότητες, προτιμήσεις και ανάγκες), νοηματοδοτώντας την προσπάθεια που καταβάλλει. Η εν λόγω παρέμβαση μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα σε τέσσερις βασικούς τομείς: 1) αύξηση των εργασιακών πηγών, 2) μείωση των αντίστοιχων απαιτήσεων, 3) ενίσχυση των κοινωνικών πηγών απασχόλησης και 4) αναζήτηση προκλήσεων στην εργασία (Bakker, Ficapal-Cusí, Torrent-Sellens, Boada-Grau & Hontangas-Beltrán, 2018).

Ανάμεσα στους ατομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την προσβολή του εργαζόμενου από burnout, είναι -όπως είδαμε νωρίτερα στην επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας- αυτός της εξωστρέφειας. Με αφορμή το φαινόμενο της Μεγάλης Παραίτησης (Great Resignation), που έκανε την εμφάνισή του κατά την διάρκεια της πανδημίας του ιού Covid-19, το ενδιαφέρον ορισμένων ερευνητών στράφηκε στις ατομικές διαφορές οι οποίες, ενδεχομένως, επηρεάζουν την δυνατότητα διαχείρισης της εργασιακής εξάντλησης, με σκοπό την αποφυγή της λύσης της αποχώρησης από την εργασία. Στο πλαίσιο αυτό, οι Moon, O'Brien και Mann (2023), διερεύνησαν σε τρεις διαφορετικές ερευνητικές εργασίες, την πιθανή συσχέτιση της εξωστρέφειας, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, με την εργασιακή εξάντληση. Τα αποτελέσματα των εργασιών τους, ανέδειξαν τον θετικό ρόλο της εξωστρέφειας στο φαινόμενο που καταγράφεται ως turnover, καθώς το εν λόγω προσωπικό χαρακτηριστικό συσχετίστηκε με λιγότερο burnout. Επίσης, η εξωστρέφεια ελαχιστοποίησε τις δυσμενείς επιπτώσεις της επιφόρτισης του υγειονομικού προσωπικού με επιπλέον ρόλους κατά την περίοδο της πανδημίας.

Οι Bakker και de Vries (2021), από την άλλη πλευρά, εξέτασαν τον ρόλο που, πιθανώς, διαδραματίζει η αυτό-ρύθμιση στην αντιμετώπιση της εξουθένωσης, στο πλαίσιο του θεωρητικού μοντέλου των εργασιακών απαιτήσεων – εργασιακών πηγών (Job Demands–Resources theory), στο οποίο γίνεται αναφορά παραπάνω. Μέσω ανασκόπησης που πραγματοποίησαν, αναδείχθηκε ότι οι συνθήκες πίεσης υπό τις οποίες εργάζονται οι υπάλληλοι, έχει ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση αναποτελεσματικών στρατηγικών αυτορρύθμισης, όπως είναι η ακαμψία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων (coping inflexibility) και η αυτοϋπονόμευση (self-undermining). Αντιθέτως, υπό συνθήκες εργασιακής πίεσης, τα άτομα είναι λιγότερο πιθανό να αξιοποιήσουν προσαρμοστικές συμπεριφορές αντιμετώπισης του άγχους,

όπως διαδικασίες ανάρρωσης και job crafting. Με βάση τα παραπάνω, οι στρατηγικές που σχεδιάζουν οι διοικήσεις των οργανισμών με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου της εξάντλησης που οδηγεί σε μαζικές παραιτήσεις, θα πρέπει να προσανατολίζονται, αφενός στα περισσότερα εσωστρεφή άτομα ανάμεσα στους εργαζόμενους και, αφετέρου, στην διαμόρφωση πρακτικών εσωτερικής ενδυνάμωσης αυτών, μέσα από ένα μοντέλο υγιούς ηγεσίας.

Βιβλιογραφία

- Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences, Department of Psychology Finnish Institute of Occupational Health. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-795-2>.
- Anvari, M. R. A., Kalali, N. S., & Gholipour, A. (2011). How does personality affect on job burnout? *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(2), 115.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>.
- Bakker, A. B., Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Boada-Grau, J., & Hontangas-Beltrán, P. M. (2018). The Spanish version of the job crafting scale. *Psicothema*, 30, 136-142. Doi: 10.7334/psicothema2016.293.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of social psychology*, 146(1), 31-50. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50>.
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901–905. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.015>
- Bryan, C., Goodman, T., Chappelle, W., Thompson, W., & Prince, L. (2018). Occupational stressors, burnout, and predictors of suicide ideation among US Air Force remote warriors. *Military Behavioral Health*, 6(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/21635781.2017.1325803>.
- Bühler, K. E., & Land, T. (2003). Burnout and personality in intensive care: An empirical study. *Hospital topics*, 81(4), 5–12. <https://doi.org/10.1080/00185860309598028>
- Chirico, F. (2016). Job stress models for predicting burnout syndrome: a review. *Annali dell'Istituto superiore di sanita*, 52(3), 443-456.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 4(4), 362–371. <https://doi.org/10.1521/pedi.1990.4.4.362>

- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of personality disorders*, 6(4), 343-359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). Work-related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Deary, I. J., Agius, R. M., & Sadler, A. (1996). Personality and stress in consultant psychiatrists. *International Journal of Social Psychiatry*, 42(2), 112–123. <https://doi.org/10.1177/002076409604200205>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Francis, L. J., Loudon, S. H., & Rutledge, C. J. (2004). Burnout among Roman Catholic parochial clergy in England and Wales: Myth or reality? *Review of Religious Research*, 5–19. <https://doi.org/10.2307/3512249>
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., et al. (2017). Work-related stress in the banking sector: A review of incidence, correlated factors, and major consequences. *Frontiers in Psychology*, 8, 2166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>.
- Humborstad, S. I., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 45-64. https://doi.org/10.1300/J171v07n01_03.
- Leka, S., Jain, A., & World Health Organization. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2015). Job burnout. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110006>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2004). *Stress and burnout: The critical research*. Handbook of stress medicine and health, 2, 155-172. E-book ISBN: 9780429247859
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Moon, Y. K., O'Brien, K. E., & Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112074>
- Parent-Thirion, A., Fernández-Macías, E., Hurley, J., & Vermeulen, G. (2007). Fourth European working conditions survey.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 443-462.
- Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S., & Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. *International journal of Africa nursing sciences*, 7, 106-113. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2017.11.004>.

World Health Organization. Division of Mental Health. (1994). Guidelines for the primary prevention of mental, neurological and psychosocial disorders. 5. Staff burnout. World Health Organization.

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/60992>

World Health Organization (2007b). International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems 10th Revision (ICD 10). Geneva: World Health Organization.

Zellars, K. L., Perrewe, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of applied social psychology*, 30(8), 1570-1598. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x>