



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**Διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με την εκδήλωση
συναισθηματικής εξουθένωσης: Μελέτη επαγγελματιών που
εργάζονται στο πλαίσιο Παιδικής Προστασίας σε Μη Κυβερνητική
Οργάνωση (Μ.Κ.Ο) με προσφυγικό πληθυσμό**

της

ΠΑΠΠΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος
μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη, 2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συμμετείχαν στη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας, καθώς χωρίς τη συμβολή τούς, η συγγραφή της θα ήταν αδύνατη.

Ειδικότερα θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Μιχαήλ για όλη την υποστήριξη και την καθοδήγησή του. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διδάκτορα κ. Παναγιώτη Κλουτσινιώτη που, με τη βοήθειά του, συνέβαλε στην αντιμετώπιση ζητημάτων που προέκυψαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας έρευνας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου για την στήριξη και την υπομονή της.

Περίληψη

Στην παρούσα έρευνα διερευνώνται οι παράγοντες που ενισχύουν την εμφάνιση συναισθηματικής εξουθένωσης (burnout) αλλά και οι παράγοντες που αποτρέπουν την εκδήλωση αυτού του συμπεριφορικού φαινομένου σε επαγγελματίες που απασχολούνται σε Μη Κυβερνητική Οργάνωση με προσφυγικό πληθυσμό. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων και πώς σχετίζεται με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης, άγχους και κατάθλιψης. Ο αριθμός των συμμετεχόντων ανήλθε στους 104. Οι ειδικότητες των εργαζομένων αφορούσαν κοινωνικούς λειτουργούς, δικηγόρους, project managers, ψυχολόγους, διερμηνείς, δασκάλους και υπεύθυνες χώρου γυναικών.

Για την ανάλυση και διερεύνηση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS. Σχετικά με διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Smart PLS 3.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι απαιτήσεις εργασίας οδηγούν τόσο στην εμφάνιση άγχους και κατάθλιψης όσο και στην εκδήλωση συναισθηματικής εξάντλησης. Αντιθέτως, οι εργασιακές απαιτήσεις φαίνεται πως επιδρούν αποτρεπτικά στην εμφάνιση συμπτωμάτων κόπωσης.

Με την προϋπόθεση πως η επαγγελματική κόπωση, το άγχος και η κατάθλιψη προκαλούνται μέσα από εργασιακές απαιτήσεις όπως η συναισθηματική ασυμφωνία και ο φόρτος εργασίας, φαίνεται πως οι εργασιακοί πόροι, και πιο συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία, η κοινωνική υποστήριξη και το κοινό εργασιακό όραμα μπορούν να αποτελέσουν το «αντίδοτο» στην επαγγελματική εξάντληση.

Λέξεις-κλειδιά: συναισθηματική εξουθένωση (burnout), μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων, προσφυγικό, άγχος, κατάθλιψη

Abstract

The purpose of the current study examines the factors that lead to burnout and those that prevent the occurrence of this behavioural phenomenon in professionals employed in Non-Governmental Organization (NGO) with refugee population.

More specifically, this study examines the Job Demands-Resources Model and how it is related to the occurrence of emotional exhaustion, stress and depression. The participants of the research were 104 total. The specialties of the employees were mainly social workers, lawyers, project managers, psychologists, interpreters, teachers and Female Friendly Space Facilitators. The exploratory Factor Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) was used in a sample of 104 employees.

According to the research findings, job demands lead to both anxiety and depression as well as emotional exhaustion. On the contrary, job resources seem to have a deterrent effect on the onset of exhaustion symptoms.

Assuming that burnout, stress and depression are caused by job demands such as emotional dissonance and workload, it seems that job resources, and more specifically transformational leadership, social support and a shared vision can have a healing effect to emotional exhaustion.

Key-words: burnout, job demands-job resources model, refugees, anxiety, depression

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTARCT.....	2
Κατάλογος σχημάτων – πινάκων.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	7
1.1. Συναισθηματική εξουθένωση (burnout): Εννοιολόγηση και ορισμοί.....	7
1.2. Θεωρητικά Μοντέλα.....	8
1.2.1. Το μοντέλο των τριών σταδίων της Maslach.....	8
1.2.2. Η προσέγγιση των Edelwich & Brodsky.....	9
1.2.3. Η προσέγγιση των Pines & Aronson.....	9
1.3.Μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών (JD-R Model)	
1.3.1. Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων (JD-R Model).....	10
1.3.2. Φόρτος εργασίας.....	12
1.3.3. Συναισθηματική δυσαρμονία (emotional dissonance).....	12
1.3.4. Μεταμορφωτική Ηγεσία (Transformational Leadership).....	13
1.3.5. Κοινωνική υποστήριξη (Social Support).....	14
1.3.6. Κοινό όραμα (Shared Vision).....	15
1.4. Επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	15
2. Δομές Προσωρινής Φιλοξενίας Προσφύγων.....	16
2.1. Εργατικό δυναμικό Δομών Προσωρινής Φιλοξενίας Προσφύγων.....	17
2.2. Ομάδες Παιδικής Προστασίας: Εργασιακό πλαίσιο και καθήκοντα.....	18

2.3. Επαγγελματική εξουθένωση επαγγελματιών που εργάζονται στα πλαίσια παιδικής προστασίας.....	18
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	19
3.1. Σκοπός έρευνας.....	19
3.2. Δείγμα έρευνας και διαδικασία.....	20
3.3. Πληθυσμός.....	20
3.4. Εργαλεία μέτρησης παραγόντων.....	23
3.4.1. Συναισθηματική Ασυμφωνία (Emotional Dissonance).....	23
3.4.2. Φόρτος εργασίας (Workload).....	24
3.4.3. Κοινωνική Υποστήριξη (Social Support).....	24
3.4.4. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).....	24
3.4.5. Κοινό όραμα (Shared Vision).....	24
3.4.6. Άγχος (Anxiety).....	25
3.4.7. Κατάθλιψη (Depression).....	25
3.4.8. Burnout: Συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) και εργασιακή αποδέσμευση (Disengagement).....	25
3.5. Μεταβλητές Ελέγχου.....	26
3.6. Ερευνητικές υποθέσεις.....	26
4. Αποτελέσματα.....	26
4.1. Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (Exploratory Factor Analysis).....	26
4.2. Cronbach's α	29
4.3. Smart PLS 3.....	31
4.4. Έλεγχος υποθέσεων – άμεσες σχέσεις.....	32
5. Συμπεράσματα.....	34
6. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	35

7. Περιορισμοί έρευνας.....	35
8. Βιβλιογραφία.....	43

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1. Αρχικό Μοντέλο.....	31
Σχήμα 2. Μοντέλο 2-step-approach Smart PLS.....	32

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο.....	21
Πίνακας 2. Ηλικία.....	21
Πίνακας 3. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	22
Πίνακας 4. Έτη εργασίας.....	22
Πίνακας 5. Ειδικότητα.....	22
Πίνακας 6. Pattern matrix.....	27
Πίνακας 7. Communalities.....	28
Πίνακας 8. Cronbach's a.....	30
Πίνακας 9. Fornell – Larcker.....	30
Πίνακας 10. Bootstrapping.....	33
Προσάρτημα ερωτηματολογίου.....	38

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απειλείται από το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης (burnout). Το έντονο άγχος, η ανασφάλεια, ο υψηλός ανταγωνισμός, οι υψηλές απαιτήσεις, η έλλειψη υποστήριξης και τα εξαντλητικά ωράρια εργασίας, συχνά ενισχύουν την εμφάνιση συμπτωμάτων εργασιακής κόπωσης (Αντωνίου, 2008).

Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι παρόν σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους, ωστόσο έχει παρατηρηθεί πως είναι πιο συχνό στον τομέα των ανθρωπιστικών υπηρεσιών (Stevens, 1984). Η βασικότερη αιτία είναι ότι οι εργαζόμενοι των ανθρωπιστικών επιστημών αλληλεπιδρούν κατά κύριο λόγο με ανθρώπους και επικεντρώνονται στα προβλήματά τους (ψυχολογικά, σωματικά), με αποτέλεσμα να εσωτερικεύουν συναισθήματα θυμού, αγανάκτησης, απελπισίας και αμηχανίας. Ο τρόπος διαχείρισης αυτών των δυσάρεστων συναισθημάτων συχνά δεν είναι εύκολος και ξεκάθαρος, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε απογοήτευση και ασάφεια (Maslach & Jackson, 1981). Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αποστραγγίζονται συναισθηματικά και είναι πιο ευάλωτοι στο στρες και την εξουθένωση (Kim, 2017).

Μακροπρόθεσμα, η παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνα εργασιακά περιβάλλοντα επιδρά αρνητικά τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων και επιφέρει έντονες αλλαγές στην καθημερινότητά τους (Jachens et al., 2019).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνώνται οι παράγοντες που συντελούν στην εκδήλωση εργασιακής εξουθένωσης, άγχους και κατάθλιψης αλλά και οι παράγοντες που αποτρέπουν την εκδήλωση συναισθηματικής εξάντλησης. Τα βασικότερα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν στην παρούσα έρευνα είναι εάν οι εργασιακές απαιτήσεις, και συγκεκριμένα ο φόρτος εργασίας και συναισθηματική ασυμφωνία οδηγούν σε άγχος, κατάθλιψη και συναισθηματική εξάντληση και εάν εργασιακοί πόροι όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, το κοινό όραμα και η κοινωνική υποστήριξη συνδέονται αρνητικά με την εκδήλωση συναισθηματικής κόπωσης.

1. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

1.1 Συναισθηματική εξουθένωση (burnout): Εννοιολόγηση και ορισμοί

Ως συναισθηματική εξάντληση μπορεί να οριστεί «η κατάσταση ενός ατόμου που βρίσκεται σε εξάντληση συνοδευόμενη από αισθήματα αναποτελεσματικότητας και μειωμένης ικανότητας να αποδώσει» (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Εκδηλώνεται κατά βάση σε συνθήκες όπου παρουσιάζονται υψηλές εργασιακές απαιτήσεις.

Σύμφωνα με άλλους ορισμούς, η συναισθηματική εξουθένωση (burnout) μπορεί να οριστεί ως μία πολύ συγκεκριμένη κατηγορία στρες που προκύπτει λόγω των απαιτήσεων και των έντονα φορτισμένων συναισθημάτων που βιώνει το άτομο κατά την εργασία του (Maslach, 1982; Maslach & Schaufeli, 1993).

Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση ή αλλιώς «burnout», χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον κλινικό ψυχολόγο Freudenberger προκειμένου να περιγράψει έναν πολύ συγκεκριμένο τύπο εξάντλησης που παρατήρησε ο ερευνητής τόσο τον ίδιο όσο και σε εθελοντές με τους οποίους εργάζονταν σε κλινική υγειονομικής περίθαλψης (Schaufeli & Enzmann, 1998). Το 1974 στο σύγγραμμά του «Staff Burnout» αναφέρθηκε στην επαγγελματική εξουθένωση ως μία κατάσταση εξάντλησης με αντίκτυπο τόσο στην σωματική όσο και στην ψυχική υγεία του ατόμου. (Freudenberger, 1974; Schaufeli, 2017). Σε ύστερη έρευνά τους, οι Richelson (1980) και Freudenberger (1983), κατέληξαν πως ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» συνοδεύεται από συναισθήματα έντονης κούρασης, απογοήτευσης και παραίτησης.

Η κοινωνική ψυχολόγος Christina Maslach μέσα από συνεντεύξεις που διεξήγαγε σε επαγγελματικούς χώρους ανθρωπιστικών επαγγελμάτων, παρουσίασε την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης σε άτομα που έχουν επαγγελματική σχέση με άλλους ανθρώπους (Maslach, 1982).

Συμφώνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις του burnout: η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση (Maslach, 1982; Cordes & Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001). Η συναισθηματική εξάντληση είναι μία πτυχή της συναισθηματικής εξουθένωσης (burnout) και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις πολύ υψηλές εργασιακές απαιτήσεις και το σχετιζόμενο με την εργασία στρες (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Πολλές φορές τα άτομα που βιώνουν burnout, λόγω χρόνιων στρεσογόνων αισθημάτων, νιώθουν συναισθηματικά εξαντλημένα και

επηρεάζονται από τη αλληλεπίδραση με άλλα άτομα (Leiter & Maslach, 1988). Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, τα άτομα προσπαθούν να μειώσουν την εμπλοκή τους στις διαπροσωπικές σχέσεις υιοθετώντας μία κυνική στάση προς στους αποδέκτες και επιδεικνύοντας ταυτόχρονα περιορισμένη ενσυναίσθηση (Schaufeli & Enzmann, 1998). Η υιοθέτηση αυτής της συμπεριφοράς είναι ουσιαστικά η δεύτερη διάσταση του burnout, η αποπροσωποποίηση.

1.2 Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

1.2.1 Το μοντέλο των τριών σταδίων της Maslach

Μία από τις σημαντικότερες ερμηνείες σχετικά με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αυτή της Maslach, η οποία αναφέρθηκε στο μοντέλο των τριών διαστάσεων του burnout. Πρόκειται για μία ψυχολογική κατάσταση στην οποία το άτομο βιώνει α) συναισθηματική εξουθένωση (emotional exhaustion), β) αποπροσωποποίηση (depersonalization) και γ) και μειωμένη προσωπική επίτευξη (reduced personal accomplishment). Σύμφωνα με τους Maslach et. al (1986), αυτές είναι οι τρεις βασικές διαστάσεις του burnout:

Στο πρώτο στάδιο της **συναισθηματικής εξουθένωσης**, οι συναισθηματικοί πόροι είναι σημαντικά μειωμένοι, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα να μην είναι πλέον σε θέση να αποδώσουν συναισθηματικά.

Κατά το δεύτερο στάδιο, αυτό της **αποπροσωποποίησης**, το άτομο αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα και κυνικές στάσεις. Ως εκ τούτου, ο επαγγελματίας/εργαζόμενος δείχνει να απομακρύνεται από τους αποδέκτες και πολλάκις να τους αντιμετωπίζει σαν αντικείμενα. Όπως αναφέρουν οι Maslach, Schaufeli & Leiter, (2001), ο εργαζόμενος αγνοεί συστηματικά τις ιδιαιτερότητες των ατόμων με τα οποία έρχεται σε επαφή και με αυτό τον τρόπο, απομακρύνεται πιο εύκολα.

Τέλος, το τρίτο στάδιο, αυτό της **μειωμένης προσωπικής επίτευξης**, αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση κατά την οποία το άτομο αυτό-αξιολογείται αρνητικά σε σχέση με την εργασιακή του απόδοση. Κυριαρχούν συναισθήματα λύπης και μη ικανοποίησης σχετικά με την εργασία. Το τρίτο στάδιο επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέεται με τα δύο προηγούμενα στάδια αφού, όταν ένα άτομο αισθάνεται εξουθενωμένο και αναπτύσσει μία απόμακρη στάση απέναντι

στους άλλους, συχνά πιστεύει πως δεν προσφέρει τίποτα το αξιόλογο στον χώρο εργασίας του. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Leiter (1993), δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο να το τρίτο στάδιο να αναπτύσσεται ανεξάρτητα από τα δύο προηγούμενα.

1.2.2. Η προσέγγιση των Edelwich & Brodsky

Πέρα από την αξιοσημείωτη συνεισφορά της Maslach στην ερμηνεία του συνδρόμου burnout, υπήρξαν και άλλες σημαντικές προσπάθειες ανάλυσης του φαινομένου.

Οι Edelwich & Brodsky (1980), περιέγραψαν τα στάδια ανάπτυξης της επαγγελματικής εξάντλησης. Πιο συγκεκριμένα, κατά το πρώτο στάδιο, αυτό του ενθουσιασμού, ο εργαζόμενος ξεκινά με ενθουσιασμό και ενέργεια την καριέρα του, θέτοντας στόχους και αφιερώνοντας χρόνο στους συναδέλφους του. Όταν συνειδητοποιεί πως οι προσδοκίες του δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, απογοητεύεται.

Κατά το στάδιο της αμφιβολίας και της αδράνειας, κατηγορεί τον εαυτό του και προσπαθεί να βρει τις αιτίες μη ανταπόκρισης στους στόχους εργασίας του. Προσπαθεί να επενδύσει ακόμη περισσότερο στην εργασία του προκειμένου να επιτύχει τους αρχικούς στόχους που είχε θέσει αλλά δεν αναθεωρεί τυχόν υπερβολικά υψηλές ή παράλογες προσδοκίες.

Έπειτα, ο εργαζόμενος εισέρχεται στο στάδιο της απογοήτευσης και της ματαιώσης. Στο στάδιο αυτό ο εργαζόμενος «παγιδεύεται» στην μη ρεαλιστική πραγματικότητα και απογοητεύεται καθώς αντιλαμβάνεται πως οι προσπάθειες για προσωπική ολοκλήρωση μέσα από την εργασία του ματαιώνονται. Έτσι οδηγείται είτε στο να αναθεωρήσει τους πρωταρχικούς στόχους είτε στο να απομακρυνθεί από την εργασία του.

Στο τελευταίο στάδιο, αυτό της απάθειας, ο εργαζόμενος έχει εξαντληθεί και εργάζεται για βιοποριστικούς λόγους. Καταβάλλει ελάχιστη προσπάθεια για την εργασία του και αρνείται οποιαδήποτε ανάληψη ευθύνης.

1.2.3 Η προσέγγιση των Pines & Aronson

Ένα ακόμη θεωρητικό μοντέλο που έχει αναπτυχθεί σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση είναι αυτό των Pines & Aronson (1988). Σύμφωνα με τους

ερευνητές το σύνδρομο ορίζεται «ως μια κατάσταση σωματική, συναισθηματική και πνευματικής εξάντλησης η οποία προκαλείται από την μακροχρόνια έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις» (Pines & Aronson, 1988, σελ.9, Pines,1993). Ο εργαζόμενος ξεκινώντας την επαγγελματική του πορεία σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, θέτει υψηλούς στόχους και αποδίδει στο μέγιστο. Αντιθέτως, όταν δραστηριοποιείται σε ένα ψυχοπιεστικό εργασιακό περιβάλλον, τείνει να έχει υψηλές πιθανότητες εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Συμπερασματικά, οι εργασιακές συνθήκες είναι αυτές που καθορίζουν το κατά πόσο ένας εργαζόμενος θα εκδηλώσει επαγγελματική εξάντληση ή θα αποδώσει αποτελεσματικά στην εργασία του.

1.3 Μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών (JD-R Model)

Στον εργασιακό τομέα, μία από τις βασικότερες αιτίες άγχους προέρχεται από την ανισορροπία μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και των πόρων που διαθέτουν προκειμένου να τις διαχειριστούν.

Σύμφωνα με το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων (JD-R Model), σε κάθε μορφή απασχόλησης εντοπίζονται δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με το στρες: οι εργασιακές απαιτήσεις (job demands) και οι εργασιακοί πόροι (job resources) (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001). Οι εργασιακές απαιτήσεις αναφέρονται στις γνωστικές, ψυχολογικές και σωματικές δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου ο κάθε εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις οργανωσιακές απαιτήσεις.

Από την άλλη μεριά, οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται στις δεξιότητες που διαθέτει ή/και αναπτύσσει το άτομο με στόχο να μειώσει τα προαναφερθέντα κόστη, να επιτύχει τους εργασιακούς στόχους και να εξελιχθεί μέσα από την εργασία. Οι εργασιακοί πόροι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί καθώς μπορούν να λειτουργήσουν είτε σαν εσωτερικό κίνητρο των εργαζομένων, δεδομένου ότι αναπτύσσονται γνωστικά, είτε σαν εξωτερικό κίνητρο, μέσω της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων (Deci and Ryan, 1985). Επίσης, φαίνεται πως συντελούν στην αύξηση στην εργασιακή δέσμευση και μειώνουν τα αισθήματα συναισθηματικής εξάντλησης (Schaufeli & Bakker, 2004).

Σύμφωνα με τους Van Den Broeck et al., (2008), οι πόροι εργασίας όπως ο έλεγχος σχετικά με την εργασία, η κοινωνική υποστήριξη και οι ευκαιρίες μάθησης και

εκπαίδευσης, μπορούν να συντελέσουν στην αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων, που με τη σειρά της ενθαρρύνει την κατάκτηση νέων εργασιακών πόρων (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

Το μοντέλο απαιτήσεων-πόρων υποστηρίζει πως τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν μία εργασία επηρεάζουν άμεσα την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων μέσα από δύο διαδικασίες. Οι πολύ αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις και οι περιορισμένοι εργασιακοί πόροι, συντελούν στην εμφάνιση συμπτωμάτων συναισθηματικής εξουθένωσης όπως κατάθλιψη, άγχος, ψυχοσωματικά συμπτώματα κ.ά. (Schaufeli & Taris, 2014). Οι εργασιακοί πόροι μπορούν να αποτρέψουν την επίδραση των απαιτήσεων της εργασίας στη συναισθηματική εξάντληση και έτσι να μειώσουν την εργασιακή ένταση.

1.3.1. Εργασιακές απαιτήσεις και οι σχέσεις τους με το άγχος και την κατάθλιψη

Σύμφωνα με τους Strivastava (1985) και Lazarus (1991), το άγχος είναι μία συναισθηματική αντίδραση σε καταστάσεις φόβου, αβεβαιότητας και ανασφάλειας. Όσον αφορά το σχετιζόμενο με την εργασία άγχος, έρευνες έχουν αποδείξει πως συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξη είτε των ατομικών είτε των ομαδικών στόχων, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα να είναι πιο ευάλωτο στην εκδήλωση άγχους. (Skinner and Brewer, 2002). Μία από τις βασικότερες πηγές όσον αφορά το εργασιακό άγχος είναι οι απαιτήσεις εργασίας (Job Demands), οι οποίες με τη σειρά τους εντείνουν τον φόβο μη επίτευξης στόχων, κάτι που συχνά οδηγεί στην εκδήλωση συμπτωμάτων άγχους (Hakanen et al., 2006). Το μοτίβο συμπεριφοράς που παρατηρείτε συχνά στους εργαζόμενους είναι πως, οι υψηλές εργασιακές απαιτήσεις όπως ο φόρτος εργασίας, τα εξαντλητικά ωράρια, οδηγούν στην «αποστράγγιση» τους (συναισθηματική και σωματική), (Demerouti et al., 2001) με αποτέλεσμα να νιώθουν πως ξεπερνούν τον εαυτό τους και τις δυνάμεις τους (Hakanen et al., 2005). Το αποτέλεσμα αυτού του μοτίβου συμπεριφοράς είναι πως, λόγω της συναισθηματικής πίεσης και των συναισθημάτων αβεβαιότητας που βιώνουν οι εργαζόμενοι, σταδιακά εκδηλώνουν αγχωτικές συμπεριφορές.

Όσον αφορά την κατάθλιψη, έρευνες έχουν δείξει πως θέτει σε κίνδυνο την ποιότητα εργασίας των επαγγελματιών και επηρεάζει αρνητικά τις γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητές τους στον χώρο εργασίας (Lerner & Henke, 2008). Πιο συγκεκριμένα φαίνεται πως έχει ισχυρή επίδραση σε διαδικασίες όπως η συγκέντρωση,

η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η εργασιακή απόδοση (Adler et al., 2006; Stewart, Ricci, Chee, Hahn, & Morganstein, 2003). Κάτι εξίσου αξιοσημείωτο είναι πως η εμφάνιση κατάθλιψης έχει συσχετισθεί ισχυρά με την έκθεση των εργαζομένων σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις όπως ο φόρτος εργασίας και η φτωχή κοινωνική υποστήριξη (Andrea, Bultmann, Ludovic, van Amersfoort, & Kant, 2009; van Vegchel, de Jonge, & Landsbergis, 2005).

1.3.2. Φόρτος εργασίας (Workload)

Ο φόρτος εργασίας σύμφωνα με τη βιβλιογραφία αναφέρεται στην ποσότητα της εργασίας που έχει ανατεθεί σε ένα άτομο που συνήθως πρέπει να διεκπεραιωθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Σύμφωνα με έρευνες, έχει αποδειχθεί πως ο φόρτος εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, με κυριότερες επιπτώσεις τη συναισθηματική κόπωση και την απουσία από την εργασία (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016). Επίσης, συχνά συνδέεται θετικά με την εμφάνιση άγχους και με τη μείωση της εργασιακής απόδοσης (Van Woerkom, Bakker, & Nishii, 2016). Οι επιδράσεις του φόρτου εργασίας διαφέρουν από επάγγελμα σε επάγγελμα, με εκείνες που αφορούν τη αλληλεπίδραση με ανθρώπους να έχουν μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στους εργαζόμενους λόγω της σύνδεσης που δημιουργείται μεταξύ εργαζομένου και αποδέκτη (Crawford et al., 2010).

1.3.3. Συναισθηματική δυσαρμονία/ασυμφωνία (emotional dissonance)

Ένα συχνό φαινόμενο που συνδέεται στενά με την επαγγελματική εξουθένωση είναι πως οι εργαζόμενοι συχνά αναγκάζονται να καταπιέσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα και να εκφράζονται με τρόπο, σύμφωνο με τους οργανωσιακούς κανόνες (McCarty & Skogan, 2013; Schaible & Six, 2016). Η συναισθηματική ασυμφωνία αναφέρεται *«στην ασυνέπεια μεταξύ των συναισθημάτων που βιώνει κάποιος και των κατάλληλων συναισθημάτων που πρέπει να επιδείξει στα πλαίσια του εργασιακού κανονισμού»* (Zapf et al., 2002).

Αυτή η συμπεριφορά φαίνεται πως είναι σύμφωνη με την συναισθηματική εργασία ή με άλλα λόγια *«το να επιδεικνύει κανείς τα κοινωνικώς επιθυμητά συναισθήματα κατά τη διάρκεια διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων»* (Ashforth & Humphrey, 1993, pp. 88–89). Η συναισθηματική εργασία αναφέρεται στη

συναισθηματική συμμόρφωση που πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι βάσει των οργανωσιακών κανόνων (Grandey, 2000). Πιο συγκεκριμένα, είναι η προσπάθεια για έκφραση των επιθυμητών οργανωσιακά συναισθημάτων κατά την αλληλεπίδραση με το κοινό (Morris & Feldman, 1997; Zapf, 2002).

Πολλές έρευνες έχουν δείξει πως αυτή η ασυμφωνία είναι καταστροφική για την ψυχική υγεία και την ευημερία ενός ατόμου και μπορεί να αποτελέσει πηγή στρες αλλά και να οδηγήσει σε σταδιακή επαγγελματική κόπωση των εργαζομένων (Bakker 2003, Rutter & Fielding, 1988). Είναι μία κατάσταση που παρατηρείται συνήθως σε επαγγέλματα που υπάρχουν αποδέκτες (Bakker & Heuven, 2006).

1.3.4. Μεταμορφωτική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Ο Burns (1978) αναφέρθηκε στην έννοια της μεταμορφωτικής ηγεσίας ορίζοντάς τη ως τη δυνατότητα των πολιτικών ηγετών να μεταμορφώνουν τις αξίες των οπαδών τους. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Bass (1985,1990) διήρυνε αυτή την έννοια και συμπεριέλαβε σε αυτή τη μορφή ηγεσίας οργανωσιακές ρυθμίσεις, καθιστώντας τη ένα από τα πιο μελετημένα στυλ ηγεσίας. Λόγω της δυνατότητας να αλλάζει τις νόρμες του εργασιακού χώρου και να κινητοποιεί τους εργαζόμενους να αποδίδουν ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους προσδοκίες, η μεταμορφωτική ηγεσία φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση (Yukl, 1989).

Η μεταμορφωτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τα εξής δομικά στοιχεία: α) εμπνευσμένο κίνητρο, β) εξιδανικευμένη επιρροή, γ) εξατομικευμένο ενδιαφέρον και δ) διανοητική κινητοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, τα εμπνευσμένα κίνητρα αναφέρονται στην ικανότητα των ηγετών να επικοινωνούν ουσιαστικά και αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους και παράλληλα να τους εμπνέουν να πετυχαίνουν σημαντικούς οργανωσιακούς στόχους (Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995). Η εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται σε συμπεριφορές που υιοθετούν οι ηγέτες προκειμένου να παρέχουν ένα πρότυπο για τους εργαζόμενους τους όπως, για παράδειγμα ένα ισχυρό πρότυπο ηθικών αξιών (Bono & Judge, 2004). Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον περιλαμβάνει την ικανοποίηση των μοναδικών αναγκών του ατόμου και την κατάλληλη ικανοποίησή τους (Judge & Bono, 2000). Τέλος, η διανοητική κινητοποίηση αναφέρεται στην ενθάρρυνση του εργαζομένου να είναι δημιουργικός και στην δεξιότητά του να επιλύει προβλήματα με νέους τρόπους (Bass, 1985). Οι μεταμορφωτικοί ηγέτες δημιουργούν μια κουλτούρα ενεργής σκέψης μέσω της

διανοητικής κινητοποίησης και με αυτό τον τρόπο ενισχύουν την εργασιακή εμπλοκή (Tims et al., 2011).

Πολλές μελέτες έχουν δείξει πως υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ μεταμορφωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης (Corrigan, Diwan, Campion, & Rashid, 2002; Leithwood, Menzies, Jantzi, & Leithwood, 1996; Stordeur, D'hoore, & Vandenberghe, 2001). Η μεταμορφωτική ηγεσία συνεπάγεται ατομική προσοχή καθώς βασίζεται στην υποστήριξη μέσω μάθησης και παροχής ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους (Den Hartog & Hoogh, 2009). Σύμφωνα με τον Kahn (1990), το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων, ενώ σύμφωνα με άλλους ερευνητές υποστηρίζουν πως ενισχύει την εργασιακή δέσμευση (Harter et al., 2002; May et al., 2004; Xu & Cooper Thomas, 2011).

1.3.5. Κοινωνική υποστήριξη (Social Support)

Η κοινωνική υποστήριξη στον χώρο εργασίας ορίζεται ως η θετική και βοηθητική διάδραση με άλλα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος (Karasek & Theorell, 1990), με βασικά χαρακτηριστικά την παροχή άμεσης βοήθειας, την παροχή πληροφοριών σχετικά με την εργασία, τη συμβουλευτική και τη συναισθηματική υποστήριξη (House, 1981).

Είναι μία από τις πιο συχνά μελετημένες κατηγορίες εργασιακών πόρων, καθώς αντικατοπτρίζει τις προσωπικές πτυχές της εργασίας αλλά και του κοινωνικού περιβάλλοντος του εργαζομένου (Gorgievski et al., 2011). Είναι πολύ σημαντική για την επίλυση προβλημάτων, τον έλεγχο σχετικά με την εργασία αλλά και για τη δημιουργία νέων ιδεών (Karasek & Theorell, 1990). Επιπροσθέτως, κάτι εξίσου σημαντικό είναι η συνεισφορά της κοινωνικής υποστήριξης στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων (Van den Broeck et al., 2008) και στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης συμπτωμάτων άγχους. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι έχοντας ένα ισχυρό υποστηρικτικό δίκτυο στην εργασία τους, μπορούν να αναζητήσουν βοήθεια και υποστήριξη, κάτι που οδηγεί στην πνευματική και σωματική τους ευημερία (Cohen & Wills, 1985). Ακόμη, πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει πως αυξάνοντας τα επίπεδα κοινωνικής υποστήριξης, μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης συναισθηματικής εξουθένωσης (Kirk & Walter, 1981; Moracco & McFadden, 1982; Wangberg, 1982).

1.3.6. Κοινό όραμα εργασίας (Shared Vision)

Το κοινό όραμα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο διάφοροι στόχοι αποκτούν ευρεία αποδοχή από τα άτομα μιας ομάδας (Anderson & West, 1998). Προσδιορίζει τον μοναδικό οργανωσιακό σκοπό μιας ομάδας, τη συνολική κατεύθυνση αλλά και τις πρακτικές που ακολουθούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν την εργασιακή στοχοθεσία (Bart & Hupfer, 2004). Αποτελεί την κοινή αποδοχή για ένα μελλοντικό όραμα που στη συνέχεια μπορεί να αποτελέσει βάση για δράση (Ensley et al., 2006; Pearce & Ensley, 2004). Μία από τις βασικότερες συνεισφορές του είναι πως μπορεί να οδηγήσει σε ευεργετικά εργασιακά αποτελέσματα (Carson, Tesluk & Marrone, 2007), όπως η έμπνευση και η κινητοποίηση των μελών μιας ομάδας που μοιράζονται το κοινό όραμα (Leithwood et al., 2010). Επίσης, φαίνεται πως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευθυγράμμιση των προσωπικών ενδιαφερόντων των εργαζομένων με αυτά του οργανισμού (Colakoglu, 2012), καθώς έχει την ικανότητα να συνδέει διαφορετικές μονάδες μέσα από την κοινή κατανόηση των οργανωσιακών στόχων (Colakoglu, 2012). Σύμφωνα με τους Huang et al. (2017), το κοινό όραμα συνδέεται αρνητικά με την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς οι εργαζόμενοι μέσω του μοιράσματος των κοινών φιλοδοξιών και στόχων, δημιουργούν ένα ισχυρό υποστηρικτικό δίκτυο, κάτι που επιδρά προληπτικά στην εμφάνιση εξάντλησης.

1.4 Επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η συναισθηματική εξουθένωση είναι μία κατάσταση που μπορεί να παρατηρηθεί σε όλους τους τομείς της εργασίας αλλά η εμφάνισή του είναι πιο συχνή στα επαγγέλματα των ανθρωπίνων υπηρεσιών (Bradley, 1969; Maslach, 1982). Βασική πηγή στα επαγγέλματα ανθρωπιστικού χαρακτήρα, είναι η δυσκολία των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν έντονα συναισθηματικά φορτισμένες περιστάσεις (Maslach & Jackson, 1984; Pines & Aronson, 1988).

Τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης ομαδοποιούνται σε ψυχολογικά, σωματικά και συμπεριφορικά (Don Unger, 1980).

Στα βασικά **σωματικά συμπτώματα** συγκαταλέγονται οι διαταραχές ύπνου, ταχυπαλμίες, σεξουαλική δυσλειτουργία, διατροφικές διαταραχές, μυϊκοί πόνοι, πονοκέφαλοι κ.ά (Tyler & Cashway, 1998, Burke et al., 1996).

Σε **συμπεριφορικό επίπεδο**, παρατηρείται συνήθως απουσία από την εργασία, περιορισμός των συναναστροφών στην κοινωνική ζωή και εντάσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις (Αντωνίου & Γαλακτίδου, 2010). Η συναισθηματική κόπωση έχει συνδεθεί στενά με αρνητικές οργανωσιακές συμπεριφορές όπως η αποστασιοποίηση από την εργασία και η εκδήλωση συναισθημάτων αναποτελεσματικότητας (Laschinger, 2003) και έντονη πρόθεση παραίτησης από την εργασία (Bartman et. al, 2012; Ang et al., 2013).

Συχνά η ένταση του εργαζόμενου μεταφέρεται στις συναναστροφές που έχει με άλλα άτομα, όπως για παράδειγμα στην οικογένειά του. Στρέφεται προς τον εαυτό του και ως αποτέλεσμα διαταράσσεται η ισορροπία των διαπροσωπικών του σχέσεων

Όσον αφορά τις επιδράσεις σε **ψυχολογικό επίπεδο**, το άτομο συχνά εκδηλώνει συμπεριφορές όπως ευερεθιστότητα, εκνευρισμό, αίσθημα αβοηθησίας, έντονο στρες. Η εμφάνιση κατάθλιψης είναι ένα ακόμη σύμπτωμα που εμφανίζεται συχνά στους εργαζομένους και συνδέεται στενά με την συναισθηματική εξάντληση (Ahola et al., 2005). Εκτός από την κατάθλιψη φαίνεται πως οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας συνδέονται στενά και με την εμφάνιση συμπτωμάτων άγχους (Melchior et al., 2007).

Άλλες συμπεριφορές που μπορεί να εκδηλώσουν οι εργαζόμενοι είναι θυμός, αποστασιοποίηση από οικογενειακά θέματα και απομάκρυνση από την οικογένεια (Jackson & Maslach, 1982) αλλά και την υιοθέτηση μιας κυνικής στάσης σχετικά με την εργασία, δηλαδή, αδιαφορία ή αποστασιοποιημένη στάση σχετικά με αυτή (Bakker, & Heuven, 2006). Το άτομο αδυνατεί να συγκεντρωθεί εύκολα και αναπτύσσει ένα αίσθημα ανικανότητας γύρω από την εργασία του (Fagin, Carson, Leary, De Villiers, Bartlett, O'Malley, & Brown, 1996).

2. Δομές Προσωρινής Φιλοξενίας Προσφύγων

Οι δομές προσωρινής φιλοξενίας προσφύγων (refugee camps), είναι «προσωρινές εγκαταστάσεις που δημιουργήθηκαν προκειμένου να παρέχουν ασφάλεια, στέγη και άμεση προστασία σε ανθρώπους που έχουν αναγκαστεί να

εγκαταλείψουν την χώρα καταγωγής για λόγους συγκρούσεων, βίας ή διώξεων» (UNHCR THE UN Refugee Agency, 2019). Στις συγκεκριμένες δομές επιτρέπεται η δραστηριοποίηση παγκόσμιων οργανισμών, όπως η Ύπατη Αρμοστεία Ηνωμένων Εθνών και η UNICEF, προκειμένου να παράσχουν «βοήθεια διάσωσης» (lifesaving aid), όπως νερό, τροφή και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (UNHCR THE UN Refugee Agency, 2019).

2.1 Εργατικό δυναμικό προσωρινών δομών φιλοξενίας προσφύγων

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 3295/Β/09-12-2014, το προσωπικό που εργάζεται στις δομές φιλοξενίας προσφύγων εκτελεί καθήκοντα βάσει των κανονισμών της εκάστοτε δομής. Ανάλογα με τις ανάγκες του πληθυσμού που φιλοξενείται, η κάθε δομή στελεχώνεται από επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων που προσφέρουν τις ανάλογες υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες. Συνήθως οι ειδικότητες που συμπεριλαμβάνονται είναι οι εξής:

1. **Διοικητικό προσωπικό:** Αναλαμβάνει καθήκοντα όπως καταγραφή των φιλοξενουμένων, διεκπεραίωση διοικητικών ενεργειών (π.χ. αλληλογραφία) και στατιστικές αναφορές σχετικά με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στη δομή
2. **Προσωπικό ιατρικής φροντίδας (ιατρός, νοσηλευτικό προσωπικό):** Αναλαμβάνει καθήκοντα σχετικά με την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, διατήρηση ατομικών φακέλων των ωφελουμένων, λήψη και παρακολούθηση ιατρικού ιστορικού, ενημέρωση σχετικά με θέματα υγιεινής και
3. **Προσωπικό ψυχοκοινωνικής υποστήριξης (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί):** Παρέχουν υπηρεσίες συμβουλευτικής και υποστήριξης, την ψυχοκοινωνική εκτίμηση των ωφελουμένων, λήψη και ενημέρωση ψυχοκοινωνικού ιστορικού και σχεδιασμός και εφαρμογή παρεμβάσεων ψυχαγωγικού ή εκπαιδευτικού χαρακτήρα
4. **Βοηθητικό προσωπικό (επιμελητές, κοινωνικοί φροντιστές, φύλακες, μάγειρες, καθαριστές):** Είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία της εκάστοτε δομής, την τήρηση του προγράμματος λειτουργίας και εφαρμογή σχεδίου δράσης σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης
5. **Προσωπικό νομικής υποστήριξης:** Αναλαμβάνει διαδικασίες όπως τη σύνταξη νομικών εγγράφων για αρμόδιες υπηρεσίες (Ασυλο, Εισαγγελία),

παροχή νομικών συμβουλών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των ωφελουμένων, νομική συνδρομή στην υποβολή αιτήματος ασύλου και την ενημέρωση σχετικά με τις διαδικασίες αίτησης διεθνούς προστασίας

6. **Προσωπικό διερμηνείας:** Αφορά τη διαδικασία επικοινωνίας και κατάλληλης «μεταφοράς» την εκάστοτε πληροφορίας και της πολιτιστικής διαμεσολάβησης προκειμένου να συμβάλλει στην προσαρμογή και την ένταξη των ωφελουμένων στο νέο περιβάλλον

2.2 Ομάδες παιδικής προστασίας: Εργασιακό πλαίσιο και καθήκοντα

Ως προστασία ορίζεται *«κάθε δραστηριότητα που αποσκοπεί στον πλήρη σεβασμό των δικαιωμάτων του ατόμου σύμφωνα με το γράμμα του νόμου (δηλαδή με βάση το διεθνές δίκαιο για τα ανθρώπινα δικαιώματα, το διεθνές ανθρωπιστικό δίκαιο και το διεθνές δίκαιο για τους πρόσφυγες)»*. (IASC, 2018).

Οι επαγγελματίες που στελεχώνουν ομάδες προστασίας αναλαμβάνουν αρμοδιότητες που αφορούν την ενίσχυση της ασφάλειας, της αξιοπρέπειας και των δικαιωμάτων των ανθρώπων που βρίσκονται σε ρίσκο, τη διασφάλιση των ατόμων σε αμερόληπτη βοήθεια, χωρίς διακρίσεις, την παροχή βοήθειας με στόχο την υποστήριξη λόγω σωματικών και ψυχολογικών συνεπειών και την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους (Sphere Association, 2018).

Η UNICEF ορίζει την παιδική προστασία αναφερόμενη σε ενέργειες πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας, της εκμετάλλευσης και της κακοποίησης των παιδιών (UNICEF, 2006).

2.3 Επαγγελματική εξουθένωση επαγγελματιών που εργάζονται στα πλαίσια παιδικής προστασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό ανταπόκρισης σχετικά με την φροντίδα και την κάλυψη των αναγκών των ωφελουμένων στις δομές φιλοξενίας προσφύγων, αναλαμβάνουν οι μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Το εργασιακό δυναμικό που τις στελεχώνει, έρχεται συχνά αντιμέτωπο με μια σειρά από πιεστικές εργασιακές απαιτήσεις (McCall and Salama, 1999; McFarlane, 2004), όπως η έκθεση σε έντονες καταστάσεις τραυματικού στρες (συχνά σχετιζόμενο με μαρτυρίες προσφύγων σχετικά

με γεγονότα της ζωής τους) και το οργανωσιακό άγχος που συνδέεται με τις συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα η ομαδική σύγκρουση (Cardozo and Salama, 2002). Άλλες αναφορές στη διεθνή βιβλιογραφία που χαρακτηρίζονται ως πηγές άγχους όσων εργάζονται με προσφυγικό πληθυσμό είναι η έλλειψη πόρων, προσωπικού χρόνου και υλικοτεχνική υποστήριξη προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εργασίας, η διαρκής έκθεση σε κίνδυνο, η χρόνια αβεβαιότητα και η ανισορροπία μεταξύ προσπάθειας και επιβράβευσης από το πλαίσιο εργασίας (Ehrenreich & Elliot, 2004, Jachens, Houdmont & Thomas, 2019).

Όσον αφορά τους επαγγελματίες που εργάζονται στον τομέα της παιδικής προστασίας, έρευνες έχουν δείξει πως υπάρχει αυξημένος κίνδυνος εμφάνισης συναισθηματικής εξάντλησης (Conrad and Kellar-Guenther, 2006; Regehr et al., 2004). Το φαινόμενο της συναισθηματικής εξουθένωσης είναι πιθανόν να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε επαγγελματική ομάδα, ωστόσο οι εργαζόμενοι παιδικής προστασίας είναι περισσότερο ευάλωτοι στην εξουθένωση λόγω των κακών συνθηκών εργασίας, του εξαντλητικού ωραρίου, των περιορισμένων ευκαιριών για εξέλιξη και των αναποτελεσματικών γραφειοκρατικών δομών (Anderson, 2000). Οι Bauman et al. (1997), διαπίστωσαν επίσης πως η ανεπαρκής εποπτεία δεν οδηγούν μόνο σε συναισθηματική εξάντληση αλλά και σε αποχώρηση από την εργασία. Ο Parry (1989), υποστηρίζει πως η κοινωνική υποστήριξη, ιδίως των συναδέλφων αλλά και των υφισταμένων χρησιμοποιείται συχνά ως στρατηγική αντιμετώπισης, κάτι που λειτουργεί προληπτικά σε σχέση με την συναισθηματική εξουθένωση.

3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός έρευνας

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έχει ως στόχο να διερευνήσει τους παράγοντες που ενισχύουν τη συναισθηματική εξάντληση αλλά και τους παράγοντες που συμβάλλουν στη μείωση αυτού του συμπεριφορικό φαινομένου. Στην έρευνα συμμετείχαν 104 επαγγελματίες που εργάζονται με προσφυγικό πληθυσμό σε Μη Κυβερνητική Οργάνωση στα πλαίσια Παιδικής Προστασίας. Πιο συγκεκριμένα, στο δείγμα που εξετάστηκε συμμετείχαν οι εξής ειδικότητες: Project Managers, Ψυχολόγοι, Διερμηνείς, Κοινωνικοί Λειτουργοί, Δάσκαλοι, Υπεύθυνες Χώρου Γυναικών και Δικηγόροι.

3.2 Δείγμα έρευνας και διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο είχε ηλεκτρονική μορφή και χορηγήθηκε μέσω της πλατφόρμας google docs λόγω των περιοριστικών μέτρων που επιβλήθηκαν εξαιτίας της πανδημίας COVID-19. Αποτελείται από 9 παράγοντες (Emotional Dissonance, Workload, Social Support, Transformational Leadership, Shared Vision, Anxiety, Depression, Emotional Exhaustion, Disengagement), ενώ στην αρχή του ερωτηματολογίου προστέθηκαν 5 ερωτήσεις οι οποίες εξέταζαν δημογραφικά στοιχεία: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, έτη εργασίας, και ειδικότητα. Επίσης, εξασφαλίστηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων όπως ορίζει η ερευνητική δεοντολογία, ενώ οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και ζητήθηκε η συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή στην έρευνα.

3.3 Πληθυσμός

Συνολικά απαντήθηκαν 104 ερωτηματολόγια επαγγελματιών που εργάζονται σε Μη Κυβερνητική Οργάνωση. Το δείγμα αποτελείται από 57 γυναίκες με ποσοστό 54,8%, από 41 άνδρες με ποσοστό 39,4%, ενώ 7 ερωτηθέντες τοποθετήθηκαν στην κατηγορία «Άλλο», διαμορφώνοντας ποσοστό 6,7%. Η ηλικία κυμαίνεται από 24 έως 55 ετών και είχε τα ακόλουθα αποτελέσματα: Στην ηλικιακή ομάδα 24-30 εντάχθηκαν 64 συμμετέχοντες μέσο όρο ηλικίας τα 35 έτη. Όσον αφορά την κατηγορία της εκπαίδευσης, 5 συμμετέχοντες είναι απόφοιτη Λυκείου με ποσοστό 4,8%, 35 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ-ΤΕΙ με ποσοστό 33,7%, 54 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος με ποσοστό 51,9% και 10 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι Διδακτορικού με ποσοστό 9,6%. Σχετικά με τα έτη εργασίας στον Οργανισμό, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων φαίνεται πως εργάζεται από 1 έως 5 χρόνια στην Οργάνωση (συνολικά 78 άτομα), ενώ 26 ερωτηθέντες εργάζονται από 6 έως 20 έτη. Τέλος, όσον αφορά τις ειδικότητες των επαγγελματιών, 10 συμμετέχοντες εργάζονται ως «Υπεύθυνοι χώρου γυναικών» με ποσοστό 7,7%, 18 συμμετέχοντας εργάζονται ως δάσκαλοι με ποσοστό 17,3%, 16 συμμετέχοντες ασκούν το επάγγελμα του κοινωνικού λειτουργού με ποσοστό 15,4%, 19 συμμετέχοντες εργάζονται ως ψυχολόγοι με ποσοστό 18,3%, 13 ερωτηθέντες ως διερμηνείς με ποσοστό 12,5%, 12 συμμετέχοντες εργάζονται στη θέση του project manager με ποσοστό 11,5% και 18 εργαζόμενοι ασκούν το επάγγελμα του δικηγόρου με ποσοστό 17,3%.

1. Πίνακας Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	57	54,8	54,8	54,8
	2	41	39,4	39,4	94,2
	3	6	5,8	5,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

2. Πίνακας Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	5	4,8	4,8	4,8
	25	10	9,6	9,6	14,4
	26	8	7,7	7,7	22,1
	27	6	5,8	5,8	27,9
	28	7	6,7	6,7	34,6
	29	14	13,5	13,5	48,1
	30	14	13,5	13,5	61,5
	31	6	5,8	5,8	67,3
	32	7	6,7	6,7	74,0
	33	2	1,9	1,9	76,0
	34	5	4,8	4,8	80,8
	35	6	5,8	5,8	86,5
	36	2	1,9	1,9	88,5
	37	1	1,0	1,0	89,4
	38	3	2,9	2,9	92,3
	39	1	1,0	1,0	93,3
	40	2	1,9	1,9	95,2
	41	2	1,9	1,9	97,1
	43	1	1,0	1,0	98,1
	47	1	1,0	1,0	99,0
	55	1	1,0	1,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

3. Πίνακας επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	4,8	4,8	4,8
	2	35	33,7	33,7	38,5
	3	54	51,9	51,9	90,4
	4	10	9,6	9,6	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

4. Πίνακας έτη εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9,6	9,6	9,6
	2	14	13,5	13,5	23,1
	3	19	18,3	18,3	41,3
	4	17	16,3	16,3	57,7
	5	19	18,3	18,3	76,0
	6	9	8,7	8,7	84,6
	7	9	8,7	8,7	93,3
	8	2	1,9	1,9	95,2
	9	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

5. Πίνακας ειδικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7,7	7,7	7,7
	2	18	17,3	17,3	25,0
	3	16	15,4	15,4	40,4
	4	19	18,3	18,3	58,7
	5	13	12,5	12,5	71,2
	6	12	11,5	11,5	82,7
	7	18	17,3	17,3	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

3.4 Εργαλεία μέτρησης παραγόντων

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μετρήθηκαν με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert και πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις στις ερωτήσεις από το «1» έως το «5». Οι κλίμακες πέντε βαθμίδων είναι οι πλέον διαδεδομένες διότι δίνουν στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να τοποθετηθεί επιλέγοντας ένα μεσαίο σημείο ή να επιλέξει μία σαφή απάντηση σε όποια κατεύθυνση της κλίμακας επιθυμεί. Συνεπώς, έχει τη δυνατότητα να λάβει μία ακραία θέση ή μία πιο μετριοπαθή. Επιπλέον, οι κλίμακες αυτές χαρακτηρίζονται από συντομία και οικονομία χρόνου και χώρου (Ζαφειρόπουλος, 2005). Στις ενότητες που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο, εξετάζονται: η συναισθηματική δυσαρμονία (emotional dissonance), ο φόρτος εργασίας (workload), η κοινωνική υποστήριξη (social support), η μεταμορφωτική ηγεσία (transformational leadership), το κοινό όραμα εργασίας (shared vision), το άγχος (anxiety), η κατάθλιψη (depression), η εξάντληση (exhaustion) και η εργασιακή αποδέσμευση (disengagement). Οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν σε όλες τις παραπάνω ενότητες μία από τις ακόλουθες απαντήσεις: (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα). Μόνο στις ενότητες «Άγχος» και «Κατάθλιψη» οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή των εξής απαντήσεων σε τετράβαθμη κλίμακα: (1=καθόλου, 2=μερικές μέρες, 3=περισσότερες από τις μισές μέρες, 4=σχεδόν κάθε μέρα), ενώ οι απαντήσεις που έδωσαν έπρεπε να βασίζονται στα συναισθήματα που βιώνουν τις τελευταίες 2 εβδομάδες.

3.4.1 Συναισθηματική Ασυμφωνία (Emotional Dissonance)

Το κομμάτι του ερωτηματολογίου που αφορά τη συναισθηματική ασυμφωνία βασίστηκε στο Frankfurt Emotion Work Scales (Zapf et al., 1999). Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις, οι οποίες διατηρήθηκαν και μετά τη διαδικασία EFA, οι οποίες είναι οι εξής: 1) Πόσο συχνά πρέπει να δείχνεις συγκεκριμένα αισθήματα στους ωφελούμενους σε σχέση με όσα αισθάνεσαι εκείνη τη στιγμή, 2) Πόσο συχνά συμπεριφέρεσαι με καλούς τρόπους / καλή διάθεση στους ωφελούμενους, ενώ στην πραγματικότητα είσαι αδιάφορος/η, 3) Πόσο συχνά χρειάζεται να καταπιέξεις τα συναισθήματά σου κατά τη διάρκεια της εργασίας ώστε να μην φανούν τα πραγματικά σου συναισθήματα (π.χ. εκνευρισμός), 4) Πόσο συχνά χρειάζεται να δείχνεις καλοσυνάτος/η και συμπονετικός/η, 5) Πόσο συχνά πρέπει να επιδεικνύεις ευχάριστα συναισθήματα προς τους ωφελούμενους και 6) Πόσο συχνά αποφασίζεις για το ποια

συναισθήματα θα δείξεις στους ωφελούμενους. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,810.

3.4.2 Φόρτος Εργασίας (Workload)

Για τον συγκεκριμένο παράγοντα οι ερωτήσεις βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) των Demerouti et al. (2010). Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις. Μετά τη διαδικασία EFA, παρέμειναν οι 4 και πιο συγκεκριμένα οι εξής: 1) Συχνά, αυτά που πρέπει να κάνω είναι πάρα πολλά για ένα μόνο άτομο, 2) Τα πρότυπα απόδοσης (απαιτήσεις) της δουλειάς μου είναι πάρα πολύ υψηλά, 3) Ο όγκος της δουλειάς μου είναι πολύ μεγάλος ώστε να μπορώ να κάνω τα πάντα καλά και 4) Ποτέ δεν έχω αρκετό χρόνο στην διάθεσή μου ώστε να μπορώ να ολοκληρώσω όλες τις υποχρεώσεις στη δουλειά μου. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,754.

3.4.3 Κοινωνική Υποστήριξη (Social Support)

Οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου παράγοντα βασίστηκαν στο OECD Inventory of Survey Questions on the Quality of the Working Environment (OECD, 2017). Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις και μετά τη διαδικασία EFA παρέμειναν όλες. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,861.

3.4.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Οι ερωτήσεις που αφορούν τον παράγοντα της Μεταμορφωτικής Ηγεσίας βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο Global Transformational Leadership scale (GTL) (Careless et al., 2000). Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν 7 ερωτήσεις, οι οποίες παρέμειναν και μετά τη διαδικασία EFA, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,899.

3.4.5 Κοινό όραμα (Shared Vision)

Η συγκεκριμένη μεταβλητή μετρήθηκε βασιζόμενη στο ερωτηματολόγιο των Tsai et al. (1998). Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτήσεις, οι οποίες παρέμειναν και μετά τη διαδικασία EFA, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,779.

3.4.6 Άγχος (Anxiety)

Ο συγκεκριμένος παράγοντας μετρήθηκε σε τετράβαθμη κλίμακα και βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο PHQ-4 (Kroenke et al., 2009). Η μέτρησή του βασίστηκε στις 2 ερωτήσεις που αφορούν το άγχος. Οι συμμετέχοντες απάντησαν με βάση τα συναισθήματά τους τις τελευταίες 2 εβδομάδες σε τετράβαθμη κλίμακα. Οι δύο αρχικές ερωτήσεις παρέμειναν και μετά τη διαδικασία EFA, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,712.

3.4.7 Κατάθλιψη (Depression)

Όπως και ο παράγοντας «Άγχος», έτσι και ο παράγοντας «Κατάθλιψη» βασίστηκε στις άλλες δύο ερωτήσεις του PHQ-4 που αφορούν τα καταθλιπτικά συναισθήματα των τελευταίων 2 εβδομάδων στην ίδια κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για το άγχος. Οι δύο αρχικές ερωτήσεις παρέμειναν και μετά τη διαδικασία EFA, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,687.

3.4.8 Burnout: Συναισθηματική εξάντληση (Emotional Exhaustion) και Εργασιακή Δέσμευση (Disengagement)

Ο συγκεκριμένος παράγοντας απαρτίζεται από 16 ερωτήσεις βασισμένες στο Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) και αφορά τόσο την εξάντληση όσο και την εργασιακή δέσμευση (OLBI; Demerouti, 1999; Demerouti & Nachreiner, 1998). Σχετικά με τον παράγοντα «Emotional Exhaustion», αρχικά χρησιμοποιήθηκαν 8 ερωτήσεις και μετά τη διαδικασία EFA παρέμειναν 3 και πιο συγκεκριμένα οι εξής: 1) Μπορώ να διαχειριστώ την πίεση της δουλειάς μου αρκετά καλά, 2) Συνήθως, μπορώ να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις της δουλειάς μου πολύ καλά και 3) Όταν εργάζομαι, έχω συνήθως αρκετή ενέργεια. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,712.

Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, οι αρχικές ερωτήσεις ήταν 8 ερωτήσεις και μετά τη διαδικασία EFA παρέμειναν 3 και συγκεκριμένα οι εξής: 1) Πάντα ανακαλύπτω νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία μου, 2) Θεωρώ την δουλειά μου ως μία θετική πρόκληση και 3) Νιώθω όλο και περισσότερο προσηλωμένος/η στη δουλειά μου. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's α) για τον συγκεκριμένο παράγοντα είναι 0,831.

3.5. Μεταβλητές ελέγχου

Στην αρχή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες μεταβλητές ελέγχου (Φύλο, Ηλικία, Εκπαίδευση, Έτη εργασίας, Ειδικότητα).

3.6. Ερευνητικές Υποθέσεις

H1. Ο φόρτος εργασίας σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης

H2. Η συναισθηματική δυσαρμονία σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης

H3. Οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση άγχους

H4. Οι εργασιακές απαιτήσεις σχετίζονται θετικά με την εμφάνιση κατάθλιψης

H5. Οι μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης

H6. Το κοινό όραμα σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης

H7. Η κοινωνική υποστήριξη σχετίζεται αρνητικά με την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης

4. Αποτελέσματα

4.1. Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (Exploratory Factor Analysis)

Η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA) πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Ο στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η ομαδοποίηση των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα και η τοποθέτησή του σε συγκεκριμένους παράγοντες (factors). Οι τιμές των μεταβλητών πρέπει να έχουν τιμές μεγαλύτερες του 0.5. Μέσω του EFA, πραγματοποιείται μία διαδικασία εκκαθάρισης δεδομένων προκειμένου να υπάρχουν όσο το δυνατόν ασυσχέτιστες μεταβλητές. Οι τιμές και οι ταξινομήσεις των μεταβλητών φαίνονται στον πίνακα «Pattern Matrix», που παρατίθεται παρακάτω. Εκτός από τον πίνακα «Pattern Matrix», εξίσου σημαντικός είναι ο πίνακας «Communalities», στον οποίο φαίνεται το υπολογιζόμενο εύρος διακύμανσης κάθε μεταβλητής. Στον συγκεκριμένο πίνακα οι πιο κατάλληλες τιμές είναι εκείνες που είναι μεγαλύτερες του 0.5. Αξίζει να σημειωθεί πως οι τιμές μεταξύ 0.3 και 0.5 μπορούν είτε να συμπεριληφθούν είτε όχι.

Πίνακας 6. Pattern Matrix

Pattern Matrix^a

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TSL4	,832							
TSL3	,829							
TSL7	,827							
TSL5	,814							
TSL6	,698							
TSL2	,676							
TSL1	,688							
SocialSupport3		,779						
SocialSupport4		,763						
SocialSupport1		,759						
SocialSupport2		,729						
SocialSupport5		,657						
SocialSupport6		,669						
Dissonance6			,718					
Dissonance4			,683					
Dissonance2			,643					
Dissonance1			,692					
Dissonance3			,671					
Dissonance5			,680					
Exhaustion8				,794				
Exhaustion7				,753				
Exhaustion3				,694				
Disengagement1				,655				
Disengagement8				,642				
Disengagement4				,615				
Workload4					,863			
Workload2					,707			
Workload3					,803			
Workload6					,800			
Depression2						,753		
Depression1						,680		
Anxiety2							,828	
Anxiety1							,844	
SharedVision2								,756
SharedVision1								,610

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Πίνακας 7. Communalities

	Initial	Extraction
Dissonance1	,588	,419
Dissonance2	,567	,482
Dissonance3	,602	,535
Dissonance4	,625	,485
Dissonance5	,568	,354
Dissonance6	,487	,487
Workload2	,573	,486
Workload3	,631	,492
Workload4	,670	,889
Workload6	,501	,525
SocialSupport1	,667	,514
SocialSupport2	,685	,576
SocialSupport3	,739	,707
SocialSupport4	,730	,738
SocialSupport5	,630	,492
SocialSupport6	,609	,417
TSL1	,693	,639
TSL2	,753	,626
TSL3	,793	,711
TSL4	,757	,751
TSL5	,752	,745
TSL6	,696	,630
TSL7	,737	,708
SharedVision1	,622	,548
SharedVision2	,680	,694
Anxiety1	,549	,759
Anxiety2	,689	,999
Depression1	,572	,575
Depression2	,553	,639
Exhaustion3	,625	,569
Exhaustion7	,461	,417
Exhaustion8	,711	,699
Disengagement1	,725	,711
Disengagement4	,721	,645
Disengagement8	,565	,473

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

4.2. Cronbach's α

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μέτρηση αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας παραγόντων του μοντέλου που προσδιορίζεται με βάση τον δείκτη Cronbach's α . Όταν οι τιμές είναι πάνω από 0.7, οι ερωτήσεις που έχουμε χρησιμοποιήσει για την έρευνά μας θεωρούνται επαρκείς (Cortina, 1993). Πάραυτα, σύμφωνα με Griethuijzen et al. (2014), είναι αποδεκτές και τιμές που είναι μεγαλύτερες του 0.6.

Αναφορικά με τον παράγοντα του φόρτου εργασίας (Workload) που αποτελείται από 2 ερωτήσεις, η τιμή αξιοπιστίας είναι 0,756 κάτι που δείχνει πως υπάρχει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για αυτόν τον παράγοντα. Για τον παράγοντα της συναισθηματικής ασυμφωνίας (Dissonance) που αποτελείται από 6 ερωτήσεις, η τιμή Cronbach α ισούται με 0,810, άρα το επίπεδο αξιοπιστίας είναι υψηλό. Σχετικά με τον παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership) που αποτελείται από 7 ερωτήσεις, ο δείκτης αξιοπιστίας ανέρχεται στα 0,919 με υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας. Ο παράγοντας της κοινωνικής υποστήριξης (Social Support) που αποτελείται από 2 ερωτήσεις, έχει δείκτη αξιοπιστίας 0,863, εξίσου υψηλός. Ο παράγοντας κοινό όραμα (Shared Vision) με 2 ερωτήσεις, έχει τιμή αξιοπιστίας 0,780, μία ικανοποιητική τιμή αξιοπιστίας. Ο παράγοντας της εργασιακής αποδέσμευσης (Disengagement) που αποτελείται από 3 ερωτήσεις, έχει τιμή 0,832, άρα το επίπεδο αξιοπιστίας είναι υψηλό. Αναφορικά με την συναισθηματική εξάντληση (Emotional Exhaustion) που αποτελείται από 3 ερωτήσεις, έχει τιμή αξιοπιστίας 0,757, με ικανοποιητική αξιοπιστία. Ο παράγοντας των εργασιακών απαιτήσεων (Job Demands), που περιλαμβάνει όλες τις ερωτήσεις των Workload & Dissonance, έχει δείκτη αξιοπιστίας 0,854 με υψηλή αξιοπιστία. Επίσης, ο παράγοντας των εργασιακών πόρων (Job Resources) που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις των Transformational Leadership, Shared Vision & Social Support, έχει τιμή αξιοπιστίας 0,861 με υψηλή αξιοπιστία. Τέλος, η συναισθηματική εξάντληση (Burnout) που περιλαμβάνει τις ερωτήσεις των Exhaustion & Disengagement, έχει δείκτη αξιοπιστίας 0,857, κάτι που δηλώνει υψηλή αξιοπιστία.

Για τον έλεγχο του convergent validity χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες Composite Reliability και Average Variance Extracted (AVE). Βλέποντας τον παρακάτω πίνακα, το convergent validity επιβεβαιώνεται αφού όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,7 και το AVE είναι πάνω από 0,5. Μόνο στους παράγοντες «Workload», «Job Demands» και «Job Resources» είναι ελάχιστα κάτω από το όριο.

Πίνακας 8. Cronbach's a

	Cronbach's a	rHo_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Workload	0.756	0.792	0.762	0.457
Dissonance	0.810	0.816	0.810	0.518
TSL	0.919	0.919	0.919	0.618
Social Support	0.863	0.907	0.849	0.510
Shared Vision	0.780	0.780	0.780	0.639
Disengagement	0.832	0.835	0.833	0.625
Exhaustion	0.757	0.780	0.767	0.527
Anxiety	0.733	0.770	0.849	0.654
Depression	0.705	0.705	0.836	0.629
Job Demands	0.854	0.859	0.855	0.497
Job Resources	0.861	0.917	0.844	0.436
Burnout	0.857	0.870	0.859	0.509

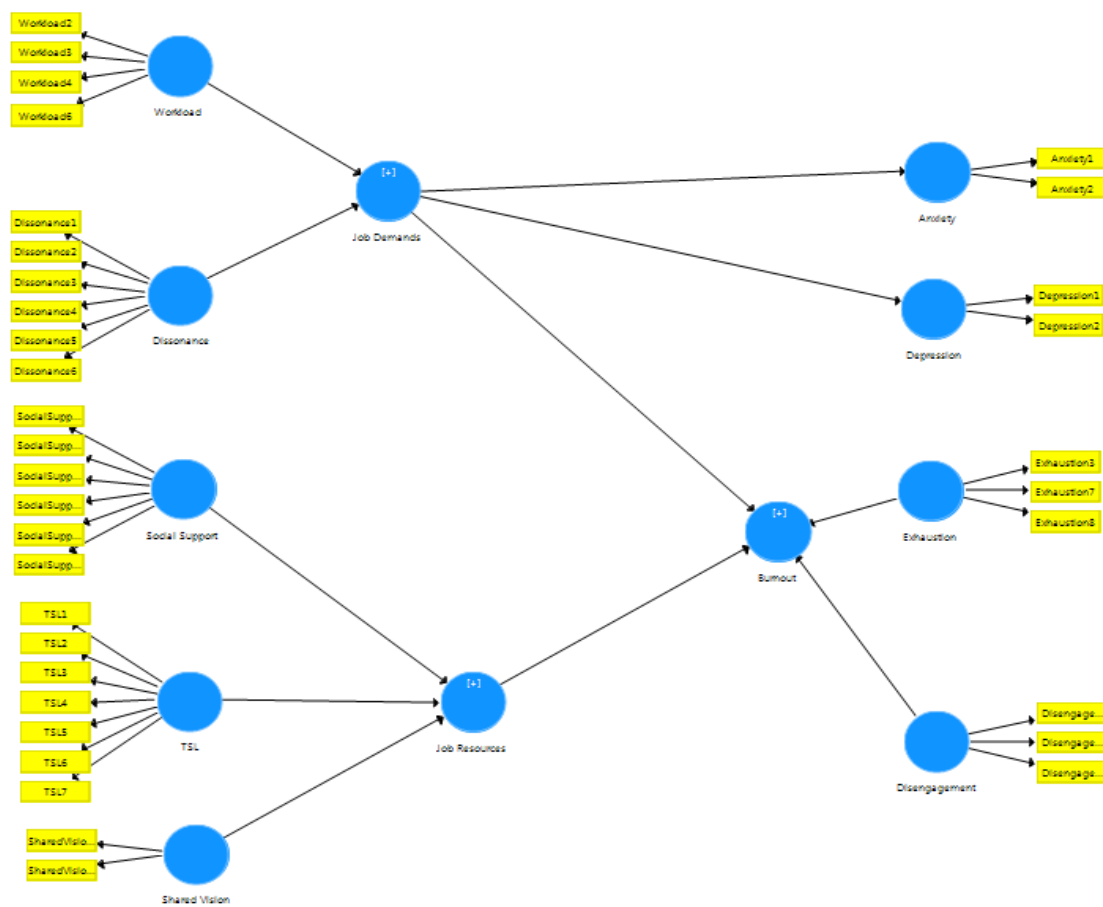
Σχετικά με τον προσδιορισμό του Discriminant Validity, ελέγχθηκε με τη μέθοδο AVE των Fornell and Larcker (1981). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, η μέση διασπορά που μοιράζεται ένας παράγοντας με τους δείκτες του, πρέπει να είναι μεγαλύτερη από τη διασπορά που μοιράζεται ο συγκεκριμένος παράγοντας με άλλους παράγοντες. Από τον παρακάτω πίνακα είναι φανερό να υπάρχει επαρκής κατασκευαστική εγκυρότητα και αξιοπιστία (construct validity and reliability).

Πίνακας 9. Fornell – Larcker

	Anxiety	Burnout	Depression	Job Demands	Job Resources
Anxiety	0.790				
Burnout	0.647	0.857			
Depression	0.583	0.619	0.694		
Job Demands	0.420	-0.437	0.237	0.795	
Job Resources	-0.223	0.608	-0.023	-0.367	0.564

4.3. Smart PLS 3

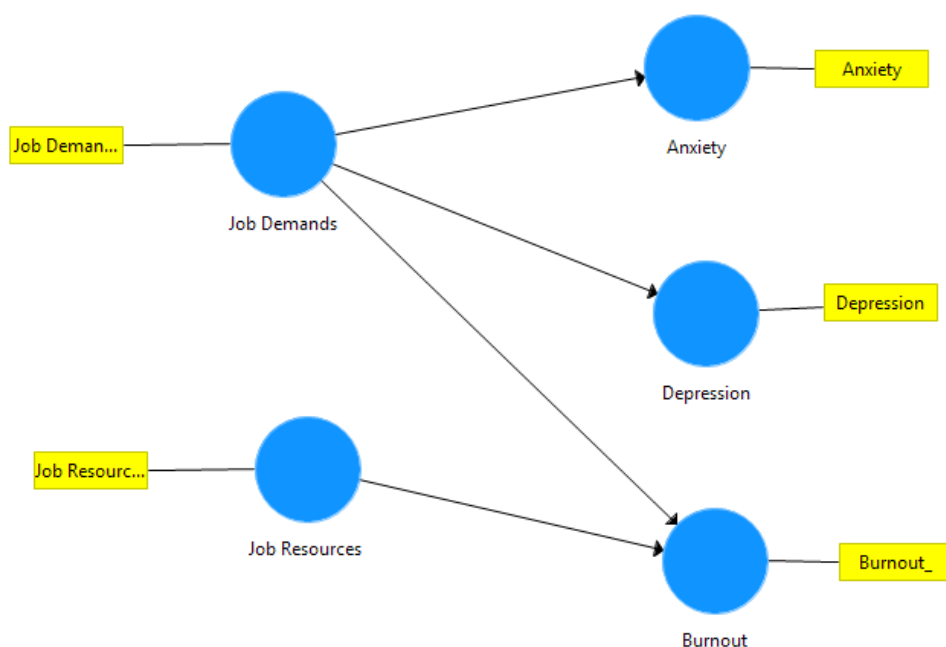
Σχήμα 1. Αρχικό μοντέλο



Αφού πραγματοποιήθηκε έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας, δημιουργήθηκε θεωρητικό μοντέλο σχέσεων, όπως αυτό απεικονίζεται στο Σχήμα 1. Όπως παρατηρούμε, ο «φόρτος εργασίας» και η «συναισθηματική ασυμφωνία» είναι reflective indicators ως προς τους όρους τους, ενώ είναι formative ως προς τα «Job Demands». Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τις υπόλοιπες μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα, η «κοινωνική υποστήριξη», η «μετασχηματιστική ηγεσία» και το «κοινό όραμα» είναι reflective ως προς τους όρους τους, ενώ είναι formative ως προς τα «Job Resources». Αντίστοιχα τα «Job Resources» και τα «Job Demands» είναι formative προς το burnout, ενώ τα «Job Demands» είναι reflective ως προς τα «Anxiety» και «Depression», τα οποία είναι reflective ως προς τους όρους τους. Όσον αφορά τους παράγοντες «Disengagement» και «Exhaustion» βλέπουμε πως είναι formative ως προς το «Burnout» και reflective ως προς τους όρους τους. Καθώς το μοντέλο αποτελείται από reflective και formative σχέσεις, το τελικό μοντέλο προέκυψε

μέσα από τη διαδικασία two-step-approach (Lowry and Gaskin, 2014), όπως απεικονίζεται στο σχήμα 2. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε μεταβλητή (Workload, Dissonance, TSL, Social Support, Shared Vision, Exhaustion, Disengagement) χρησιμοποιήθηκε ένας μόνο δείκτης που περιλαμβάνει τους μέσους όρους των στοιχείων κάθε μεταβλητής (Ang et al., 2013; Kloutsiniotis and Mihail, 2017).

Σχήμα 2. Μοντέλο 2-step-approach Smart PLS



4.4. Έλεγχος υποθέσεων-άμεσες σχέσεις

Αφού σχεδιάστηκε το τελικό μοντέλο (Σχήμα 2), προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, πραγματοποιήθηκε η διαδικασία Bootstrapping, με έλεγχο 1000 δειγμάτων. Μέσω αυτής της διαδικασίας ελέγχουμε τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων (Hair et al., 2011).

Για να θεωρηθεί μία σχέση στατιστικώς σημαντική, η στήλη T-Statistics θα πρέπει να έχει τιμή μεγαλύτερη από 1.96, ενώ το P-Value πρέπει να είναι μικρότερο του 0.05.

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, παρατηρούμε πως όλες οι σχέσεις του μοντέλου είναι στατιστικώς σημαντικές, αφού τα t-statistics είναι μεγαλύτερα του 1.96, ενώ οι τιμές p-values είναι κοντά στο 0.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πίνακα, η σχέση των εργασιακών απαιτήσεων με το άγχος είναι θετική και στατιστικώς σημαντική με path coefficient 0.420. Το ίδιο παρατηρούμε πως συμβαίνει και με τη σχέση εργασιακών απαιτήσεων και κατάθλιψης, δηλαδή είναι στατιστικώς σημαντική και θετική με path coefficient 0.237. Επομένως, οι υποθέσεις H3 και H4 επιβεβαιώνονται. Η σχέση εργασιακών απαιτήσεων και συναισθηματικής εξουθένωσης είναι επίσης στατιστικώς σημαντική και θετική με path coefficient -0.247. Άρα, οι ερευνητικές υποθέσεις H1 και H2, που αφορούν τον φόρτο εργασίας και τη συναισθηματική ασυμφωνία και εντάσσονται στα Job Demands, επιβεβαιώνονται. Τέλος, η σχέση εργασιακών πόρων και συναισθηματικής εξάντλησης είναι αρνητική με path coefficient 0.517 και στατιστικώς σημαντική. Επομένως, οι H5, H6 και H7, που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία, το κοινό όραμα και την κοινωνική υποστήριξη που περιλαμβάνονται στα Job Resources, επιβεβαιώνονται.

Πίνακας 10. Bootstrapping – Path Coefficients

	Original Sample (O)	Mean Sample (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Demands -> Anxiety	0.420	0.417	0.095	4.418	0.000
Job Demands-> Burnout	0.247	0.245	0.085	2.912	0.004
Job Demands-> Depression	0.237	0.240	0.102	2.312	0.021
Job Resources -> Burnout	-0.517	0.516	0.083	6.245	0.000

5. Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα σχετικά με τη διερεύνηση παραγόντων που είτε συμβάλλουν στην εκδήλωση συναισθηματικής εξουθένωσης (burnout) είτε την αποτρέπουν, καταλήγουμε σε ορισμένα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος «Εργασιακές Απαιτήσεις» περιλάμβανε τις έννοιες του «Φόρτου Εργασίας» και τη «Συναισθηματική», ενώ ο όρος των «Εργασιακών Πόρων» περιλάμβανε τις έννοιες της «Κοινωνικής Υποστήριξης», του «Κοινού Οράματος» και της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας». Υποθέσαμε πως οι «Εργασιακές Απαιτήσεις» οδηγούν στην εμφάνιση «Άγχους», «Κατάθλιψης» αλλά και «Συναισθηματικής εξάντλησης» με την τελευταία να αποτελείται από δύο βασικές διαστάσεις, αυτή της «Αποπροσωποποίησης» και της «Αποδέσμευσης».

Από τα ευρήματα της έρευνας συμπεραίνουμε πως πράγματι οι υψηλές απαιτήσεις εργασίας οδηγούν σε άγχος, συμπτώματα κατάθλιψης αλλά και επαγγελματική εξουθένωση (Schaufeli & Taris, 2014). Δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι επιφορτίζονται με απαιτητικά ωράρια, όταν δεν έχουν επαρκή χρόνο να διεκπεραιώσουν τις απαιτούμενες εργασίες και όταν αναγκάζονται να καταπιέσουν τα αυθεντικά τους συναισθήματα (Bakker 2003; Rutter & Fielding, 1988), οδηγούνται σε συναισθηματική κόπωση, στρεσάρονται και κατακλύζονται από συναισθήματα λύπης και απογοήτευσης. Όπως αναφέρθηκε και στις ερευνητικές υποθέσεις αλλά και στη βιβλιογραφία, σε αντίθεση με τις εργασιακές απαιτήσεις, οι εργασιακοί πόροι επιδρούν αποτρεπτικά στην εμφάνιση συμπτωμάτων εργασιακής εξουθένωσης των εργαζομένων (Van Den Broeck et al., 2008). Στην παρούσα έρευνα, φαίνεται πως τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία, όσο και η κοινωνική υποστήριξη και το κοινό εργασίας μειώνουν τα επίπεδα εμφάνισης συναισθηματικής κόπωσης. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε τόσο στις υποθέσεις όσο και στη βιβλιογραφία, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αρνητική σχέση με τη συναισθηματική εξουθένωση (Corrigan, Diwan, Campion & Rashid, 2003) και ενισχύει την ψυχική ανθεκτικότητα καλλιεργώντας το αίσθημα ασφάλειας και ενισχύοντας την εργασιακή δέσμευση (Kahn, 1990; Harter et al., 2002; May et al., 2004). Το ίδιο φαίνεται πως αποδείχθηκε και για την κοινωνική υποστήριξη. Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι δημιουργώντας ένα ισχυρό υποστηρικτικό δίκτυο (Cohen & Wills, 1985), επιλύουν ευκολότερα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εργασία, κάτι που μειώνει τις πιθανότητες

εμφάνιση συναισθηματικής κόπωσης (Kirk & Walter, 1981; Moracco & McFadden, 1982).

Όσον αφορά το κοινό όραμα εργασίας επιβεβαιώθηκαν οι υποθέσεις πως ως εργασιακό πόρος συνδέεται αρνητικά με την εκδήλωση συμπτωμάτων εξάντλησης. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της αποδοχής κοινών εργασιακών στόχων, συνολική κατεύθυνσης και πρακτικών (Bark & Hupfer, 2004), τα άτομα κινητοποιούνται και μοιράζονται κοινές φιλοδοξίες και στόχους, κάτι που λειτουργεί προληπτικά στην εμφάνιση κόπωσης (Huang et al., 2017).

6. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα εστίασε περισσότερο στους παράγοντες ενίσχυσης και αποτροπής εκδήλωσης συναισθηματικής εξουθένωσης. Κάτι που θα μπορούσε να διερευνηθεί σε μελλοντική έρευνα θα ήταν και οι θέσεις εργασίας των επαγγελματιών, προβαίνοντας σε μία σύγκριση των εργαζομένων που κατέχουν υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας με υφιστάμενούς τους.

Κάτι ακόμα που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη είναι ενδεχομένως πως, λόγω της παρούσας κατάστασης που έχει επηρεάσει συναισθηματικά το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, να επηρεάστηκαν εξίσου και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Επομένως, η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας θα ήταν καλύτερο να διενεργηθεί ξανά μετά τα περιοριστικά μέτρα του COVID-19 που ούτως ή άλλως επηρεάζουν αρνητικά την ψυχοσυναισθηματική κατάσταση των ατόμων.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να προτείνουμε την εκ νέου διεξαγωγή της έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων, συγκρίνοντας τις θέσεις εργασίας και όταν η καθημερινότητα επιστρέψει και πάλι στην κανονικότητα.

7. Περιορισμοί Έρευνας

Στους περιορισμούς της παρούσας έρευνας εντάσσονται το μικρό δείγμα λόγω πανδημίας COVID-19. Άλλος ένας περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας είναι πως λόγω της φύσης του ερωτηματολογίου (ηλεκτρονικό) δεν γνωρίζουμε αν οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και αν τα ερωτήματα τους ήταν απολύτως κατανοητά και ξεκάθαρα. Ένας ακόμη περιορισμός που αξίζει να αναφερθεί είναι πως πέρα από τους συμμετέχοντες που έχουν άμεση επαφή με ωφελούμενους, ένα μικρό ποσοστό του δείγματος

αποτελείται και από εργαζόμενους που έχουν υψηλότερες θέσεις (Project Managers), κάτι που μπορεί να επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας λόγω της μειωμένης επαφής της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων με τους ωφελούμενους. Επιπροσθέτως, η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε μία μόνο Μη Κυβερνητική Οργάνωση, κάτι που καθιστά αμφίβολη τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο ευρύτερο σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνται σε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις.

Τέλος, κάτι εξίσου σημαντικό που αξίζει να αναφερθεί είναι πως δεν εξετάστηκαν όλοι οι παράγοντες που οδηγούν σε επαγγελματική εξουθένωση, κάτι που δεν μπορεί να επιτρέψει τη γενίκευση αποτελεσμάτων σχετικά με την επαγγελματική εξάντληση.



Έρευνα

Διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με την εκδήλωση συναισθηματικής εξουθένωσης: Μελέτη επαγγελματιών που εργάζονται στο πλαίσιο Παιδικής Προστασίας σε Μη Κυβερνητική Οργάνωση (Μ.Κ.Ο) με προσφυγικό πληθυσμό

Δημήτριος Μ. Μιχαήλ, Ph.D.

Καθηγητής τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του
Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Παππά Βασιλική

Ψυχολόγος Α.Π.Θ., Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος έρευνας στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των αιτιών που συντελούν στην εκδήλωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout), άγχους και κατάθλιψης και των παραγόντων που συμβάλλουν στη μείωση της συναισθηματικής εξουθένωσης.

Η συμμετοχή σας κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιτυχία της έρευνας και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων

Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ

ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΡΑΚΤΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΑΣ

ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΑΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία: _____

Εκπαίδευση	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Απόφοιτος/η Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η ΑΕΙ – ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακός τίτλος (MBA, MSc,)	<input type="checkbox"/>
Διδακτορικός τίτλος (PhD)	<input type="checkbox"/>
Κανένα από τα παραπάνω	<input type="checkbox"/>

Θέση εργασίας	Επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι
Δικηγόρος	<input type="checkbox"/>
Δάσκαλος	<input type="checkbox"/>
Κοινωνικός Λειτουργός	<input type="checkbox"/>
Υπεύθυνη χώρου γυναικών	<input type="checkbox"/>
Ψυχολόγος	<input type="checkbox"/>
Διερμηνέας	<input type="checkbox"/>
Project Manager	<input type="checkbox"/>

Έτη
απασχόλησης : ____

Παρακαλούμε σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε ένα από τα παρακάτω αντικείμενα, επιλέγοντας την αντίστοιχη απάντηση

1.1 Emotional dissonance	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Πόσο συχνά πρέπει να δείχνεις συγκεκριμένα αισθήματα στους πολίτες σε σχέση με όσα αισθάνεσαι εκείνη τη στιγμή ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πόσο συχνά συμπεριφέρεσαι με καλούς τρόπους / καλή διάθεση στους πολίτες, ενώ στην πραγματικότητα είσαι αδιάφορος/η ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πόσο συχνά χρειάζεται να καταπιέξεις τα συναισθήματά σου κατά τη διάρκεια της εργασίας ώστε να μην φανούν τα πραγματικά σου συναισθήματα (π.χ. εκνευρισμός)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πόσο συχνά χρειάζεται να δείχνεις καλοσυνάτος/η και συμπονετικός/η ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πόσο συχνά πρέπει να επιδεικνύεις ευχάριστα συναισθήματα προς τους πολίτες ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πόσο συχνά αποφασίζεις για το ποια συναισθήματα θα δείξεις στους πολίτες;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3 Workload	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μου δίνεται αρκετός χρόνος ώστε να κάνω ό,τι απαιτείται από μένα στην εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συχνά, αυτά που πρέπει να κάνω είναι πάρα πολλά για ένα μόνο άτομο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα πρότυπα απόδοσης (απαιτήσεις) της δουλειάς μου είναι πάρα πολύ υψηλά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο όγκος της δουλειάς μου είναι πολύ μεγάλος ώστε να μπορώ να κάνω τα πάντα καλά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ποσότητα δουλειάς που μου ζητείται να κάνω είναι λογική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ποτέ δεν έχω αρκετό χρόνο στην διάθεσή μου ώστε να μπορώ να ολοκληρώσω όλες τις υποχρεώσεις στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 Social support	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορώ να λάβω βοήθεια από συναδέλφους αν το ζητήσω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν και με στηρίζουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο προϊστάμενός μου με βοηθά και με στηρίζει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Transformational leadership	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι ανώτεροί μου επικοινωνούν ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα για το μέλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροί μου συμπεριφέρονται στο προσωπικό αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστές προσωπικότητες, τους υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξή τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροί μου εμπυχώνουν και παρέχουν αναγνώριση στο προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροί μου ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροί μου ενθαρρύνουν την προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων με νέους τρόπους και να εκφράζουμε ερωτήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροί μου είναι ξεκάθαροι σχετικά με τις αξίες και τις πρακτικές που προσβέβουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ανώτεροί μου εμφυσήσουν την υπερηφάνεια και τον σεβασμό στους άλλους και μας εμπνέουν προκειμένου να είμαστε πολύ ικανοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λαμβάνω υποστήριξη από τους ανώτερούς μου, αν το ζητήσω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπορώ να λάβω εξωτερική βοήθεια, αν το ζητήσω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αισθάνομαι «σαν στο σπίτι μου» σε αυτή την δουλειά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6 Shared vision	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η μονάδα εργασίας που ανήκω μοιράζεται τις ίδιες φιλοδοξίες και το ίδιο όραμα με άλλες μονάδες στην δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι άνθρωποι στη μονάδα μου είναι ενθουσιώδεις για την επιδίωξη των συλλογικών στόχων και αποστολών ολόκληρου του οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7 Anxiety	Καθόλου	Μερικές μέρες	Περισσότερες από τις μισές μέρες	Σχεδόν κάθε μέρα
Έχω ένα αίσθημα νευρικότητας, άγχους ή βρίσκομαι σε μία ένταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν μπορώ να σταματήσω ή να ελέγξω το αίσθημα ανησυχίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.8 Depression	Καθόλου	Μερικές μέρες	Περισσότερες από τις μισές μέρες	Σχεδόν κάθε μέρα
Βρίσκω λίγο ενδιαφέρον ή ευχαρίστηση στο να κάνω πράγματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθω πως δεν έχω όρεξη ή έχω ένα αίσθημα κατάθλιψης ή απελπισίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.9 Emotional exhaustion	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Υπάρχουν μέρες που νοιώθω κουρασμένος/η πριν ακόμα φτάσω στον χώρο εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά την δουλειά, χρειάζομαι περισσότερο χρόνο για ξεκούραση σε σχέση με παλαιότερα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μπορώ να διαχειριστώ την πίεση της δουλειάς μου αρκετά καλά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου, νοιώθω συχνά συναισθηματικά εξαντλημένος/η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά την δουλειά, έχω αρκετή ενέργεια για ν' ασχοληθώ με τα προσωπικά μου ενδιαφέροντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά την δουλειά, νοιώθω συχνά κουρασμένος/η και εξαντλημένος/η	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνήθως, μπορώ να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις της δουλειάς μου πολύ καλά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Όταν εργάζομαι, έχω συνήθως αρκετή ενέργεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.10 Disengagement	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Πάντα ανακαλύπτω νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Όλο και συχνότερα μιλάω αρνητικά για την δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τελευταία, φέρνω εις πέρας την εργασία μου σχεδόν μηχανικά χωρίς περαιτέρω σκέψη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θεωρώ την δουλειά μου ως μία θετική πρόκληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Μακροπρόθεσμα, εύκολα μπορεί κανείς να κουραστεί και να θελήσει να απομακρυνθεί από αυτή τη δουλειά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μερικές φορές νοιώθω να με 'αρρωσταίνουν' τα καθήκοντα που απαιτεί η εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυτή είναι η μοναδική δουλειά που μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να κάνει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νοιώθω όλο και περισσότερο προσηλωμένος/η στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!

8. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adler, D.A., McLaughlin, T.J., Rogers, W.H., Chang, H., Lapitsky, L., & Lerner, D. (2006). Job performance deficits due to depression. *The American Journal of Psychiatry*, 163, 1569-1576. Retrieved from <http://proquest.umi.com>

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa", E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lo, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 55–62. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.004>

Anderson NR and West MA (1998) Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.

Anderson, D. G. (2000). Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child Abuse and Neglect*, 24(6), pp. 839 – 48

Andrea, H., Bu"ltmann, U., Ludovic, G.P.M., van Amersfoort, L., & Kant, Y. (2009). The incidence of anxiety and depression among employees the role of psychosocial work characteristics. *Depression & Anxiety*, 26, 1040-1048. doi:10.1002/da.20516

Ang, S., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. and Stanton, P. (2013), "The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.16, 3086-3114.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.

Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.

Bart, C.K., & Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization Management*, 18, 92–110.

Bartman, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. & Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout, and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68,7, 1567-1578.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31. doi: 10.1016/0090 2616(90)90061-S

Baumann, D. J., Kern, H., McFadden, T., & Law, J. R. (1997). *Individual and organizational factors in burnout and turnover: A decision making ecology approach*. Texas: Texas Department of Protective and Regulatory Services

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901

Bradley, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime & Delinquency*, 15(3), 359-370.

Burke, R. J., Greenglass, E. R., & Schwarzer R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 261-275.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. doi: 10.1177/1745691610393980

Cardozo, B.L. and P. Salama (2002). *Mental health of humanitarian aid workers in complex emergencies*. In Y. Danieli (ed.) *Sharing the Front Line and the Back Hills: International Protectors and Providers: Peacekeepers, Humanitarian Aid Workers and the Media in the Midst of Crisis*. Baywood Publishing Company, Amityville, NY. pp. 242–255.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.

Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.

Colakoglu, S. (2012). Shared vision in MNE subsidiaries: The role of formal, personal, and social control in its development and its impact on subsidiary learning. *Thunderbird International Business Review*, 54, 639 – 652.

Conard, M. A. (2006). Aptitude is not enough: How personality and behavior predict academic performance. *Journal of research in personality*, 40(3), 339-346.

Connorton, E., Perry, M. J., Hemenway, D., & Miller, M. (2012). Humanitarian relief workers and trauma-related mental illness. *Epidemiologic reviews*, 34(1), 145-155.

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

Corrigan, P., Diwan, S., Campion, J., & Rashid. (2002). Transformational Leadership and the mental health team. . *Administration and Policy in Mental Health*, 97-108.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Allied Psychology*, Vol. 78, 98-04

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11-40). Springer, Boston, MA.

Demerouti, E., & Nachreiner, F. (1998). Zur Spezifität von Burnout für Dienstleistungsberufe: Fakt oder Artefakt? [The specificity of burnout in human services: Fact or artifact?]. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52, 82–89

Demerouti, E. (1999). *Burnout: Eine Folge Konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs und Produktionstätigkeiten*. (Burnout: A consequence of specific working conditions among human service and production tasks). Frankfurt/Main: Lang.

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.

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.

Den Hartog, D., & Hoogh, D. (2009). Empowerment and leader fairness and integrity: Studying ethical leader behavior: From a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 199-230.

Dubinsky, A., Yammarino, F., & Jolson, M. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.

Ederwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Sciences Press.

Ehrenreich, J. H., & Elliot, T. L. (2004). Managing stress in humanitarian aid workers: A survey of humanitarian aid agencies' psychosocial training and support of staff. *Peace and Conflict*, 10(1), 53-66.

Ensley M.D., Hmieleski K.M. and Pearce C.L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231.

Fagin, L., Carson, J., Leary, J., De Villiers, N., Bartlett, H., O'Malley, P., ... & Brown, D. (1996). Stress, coping and burnout in mental health nurses: findings from three research studies. *International journal of social psychiatry*, 42(2), 102-111.

Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 39-50.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165

- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Anchor Press, New York.
- Freudenberger, H. J. (1983). Burnout: Contemporary issues, trends, and concerns. *Stress and Burnout in the human service professions*, 23-28.
- Glissmeyer, M., Bishop, J. W., & Fass, R. D. (2007). Role conflict, role ambiguity and intention to quit the organization: the case of law enforcement officers. In *Decision Sciences Institute Annual Conference, 38th Southwest* (pp. 1-12).
- Grandel, H., Draper, B. W., & Schulte-Merker, S. (2000). dackel acts in the ectoderm of the zebrafish pectoral fin bud to maintain AER signaling. *Development*, 127(19), 4169-4178.
- Griethuijsen, R. A., van Eijck, M. W., Haste, H., den Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., ... & BouJaoude, S. (2015). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in science education*, 45(4), 581-603.
- Griffith, J., Steptoe, A., Copley, M. (1999). An Investigation of Coping Strategies Associated with Job Stress in Teachers, *British Journal Educational Psychology*, 69, 517-531
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.

Hall, G. B., Dollard, M. F., Winefield, A. H., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2013). Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(4), 355-377.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268

Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health*, 33(5), 631-644.

Huang, R.-T., Chou, T. P., & Chen, C.-P. (2017). Examining the roles of shared vision and career growth opportunity in developing new employees. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 599–609. doi:10.1108/jocm-10-2016-0218

Inter-Agency Standing Committee. (2008). IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Setting: Checklist for field use. In *IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Setting: Checklist for field use*. IASC.

Internal Displacement Section, Division of International Protection and Division of Programme Support and Management. (2018). Operational Guidelines for UNHCR's Engagement in Situations of Internal Displacement: UNHCR/OG/2016/2. *International Journal of Refugee Law*, 30(2), 325-338

Jachens, L., Houdmont, J., & Thomas, R. (2019). Effort–reward imbalance and burnout among humanitarian aid workers. *Disasters*, 43(1), 67-87.

Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior*, 3(1), 63-77.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*, 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724. doi: 10.2307/256287
- Kim Y. (2017). Secondary Traumatic Stress and Burnout of North Korean Refugees Service Providers. *Psychiatry Investigation, 14* (2): 118-125.
- Kirk, W, & Walter, G. (1981). Teacher support groups serve to minimize burnout: Principles for organizing. *Education, 102*, 147-150.
- Kloutsiniotis, P. and Mihail, D. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations, Vol.39, No.1*, 34-53.
- Kroenke, K., Spitzer, R. L., Williams, J. B., & Löwe, B. (2009). An ultra-brief screening scale for anxiety and depression: the PHQ-4. *Psychosomatics, 50*(6), 613-621.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J, & Wilk, P. (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. *International Journal of Human Resource Management, 26*, 1, 100-122.
- Lazarus, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace. *Journal of Social Behavior and Personality: Handbook on Job Stress (Special Issue)*, Vol. 6, ed. P. L. Perrewe (San Rafael, CA: Select Press), 1-13.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior, 9*(4), 297-308.

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 237, 250.

Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 199-215.

Leithwood K., Leonard L. and Sharratt L. (1998) Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243–276

Lerner, D., & Henke, R.M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and Work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 401-410. doi:10.1097/JOM.0b013e31816bae50

Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of vocational behavior*, 71(3), 429-445.

Lowry, P. B. and Gaskin, J. (2014). *Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it*. IEEE Transactions on Professional Communication, Vol. 57, 123-146

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 12, 1-16.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of*

Psychology, 52(1), 397-422

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. doi: 10.1348/096317904322915892

McCall, M. and P. Salama (1999) 'Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue'. *British Medical Journal*. 318(7176). pp. 113–116

McCarty, W. P., & Skogan, W. G. (2013). Job-related burnout among civilian and sworn police personnel. *Police quarterly*, 16(1), 66-84.

McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2015). Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organizational themes from a systematic literature review. *The British Journal of Social Work*, 45(5), 1546-1563.

McFarlane, C.A. (2004) 'Risks associated with the psychological adjustment of humanitarian aid workers'. *Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies*. 2004(1). <http://www.massey.ac.nz/~trauma/issues/2004-1/mcfarlane.htm> (last accessed on 10 April 2018).

Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37(08), 1119–1129. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1017/S0033291707000414>

Moracco, J. C., & McFadden, H. (1982). The counselor's role in reducing teacher stress. *The Personnel and Guidance Journal*, 60,549-552.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of managerial issues*, 257-274.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT.
(2017). *Oecd Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*.
OECD.

Parry, J. K. (1989). Mutual support groups: Do they relieve staff stress? *The Jewish Social Work Forum*, 25, 43–49

Pearce C.L. and Ensley M.D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259–278.

Pines, A. M., & Aronson E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. New York: *The Free Press*.

Pines, A. M., (1993). Burnout. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress (2nd ed.)*, pp. 386-403. New York: Free Press.

Reger, J. (2004). Organizational “emotion work” through consciousness-raising: An analysis of a feminist organization. *Qualitative Sociology*, 27(2), 205-222.

Rutter, D. R., & Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: An examination of British prison officers. *Work & Stress*, 2(4), 291-299.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Schaible, L. M., & Six, M. (2016). Emotional strategies of police and their varying consequences for burnout. *Police Quarterly*, 19(1), 3-31.

Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.

Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.). (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (Vol. 33). Taylor & Francis.

Sphere Association (Ed.). (2018). *Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. PRACTICAL ACTION.

Srivastava, A. K. (1985). Moderating effect of n Ach. on role stress–job anxiety relationship. *Psychological Studies*.

Stevens, G. B. (1984). Ideology and Burnout in a Human Service Setting.

Stewart, W.F., Ricci, J.A., Chee, E., Hahn, S.R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Journal American Medical Association*, 289, 3135-3144. doi:10.1001/jama.289.23.3135

Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of advanced nursing*, 35(4), 533-542.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

Tyler P. & Cushway D. (1998). Stress and wellbeing in healthcare staff: the role of negative affectivity, and perceptions of job demand and discretion. *Stress & Health*, 14 (2):99-107.

Unger D. (1980). *Superintendent Burn-Out: Myth or Reality*. (Doctoral degree, The Ohio State University)

UNICEF. (2006). Child protection information sheets. The Child Protection Section, Programme Division UNICEF, NY, 1-32.

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

Van Vegchel, N., de Jonge, J., & Landsbergis, P.A. (2005). Occupational stress in (inter)action: The interplay between job demands and job resources. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 535-560. doi:10.1002/job.327

Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). The measurement of psychosocial job demands with a questionnaire (VBBA). *Amsterdam: NIA*

Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150

Wangberg, E. G. (1982). Helping teachers cope with stress. *Educational Leadership*, 39,452-454

Xu, J., & Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 399-416.
doi:10.1108/01437731111134661

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289. doi: 10.1177/014920638901500207.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αντωνίου, Α.-Σ. (2008), (επιμέλεια). Burnout-Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης. University Studio Press

Αντωνίου, Α.-Σ., & Γαλακτίδου, Α. (2010). Διερεύνηση άσκησης μετασχηματιστικού τύπου ηγεσίας και ενδεχόμενη επίδρασή του στην επαγγελματική εξουθένωση (burnout). Στο Α.- Σ. Αντωνίου (Επιμ.), *Στρες - Προσωπική Ανάπτυξη και Ευημερία* (σελ. 73-136). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.