



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΩΝ

Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής  
Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική  
Αγωγή»

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η εργασιακή σιωπή: παράγοντες  
πρόβλεψης του φαινομένου»**

**Κυριακή Βανάκα**

Θεσσαλονίκη, 2022



**Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**«Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«Η εργασιακή σιωπή: παράγοντες πρόβλεψης του φαινομένου»

«Employee silence: predictors of the phenomenon»

**Κυριακή Βανάκα**

Εξεταστική επιτροπή

**Βασίλειος Νεοφώτιστος, Επιστημονικός Συνεργάτης**

**Ευθύμιος Βαλκάνος, Καθηγητής**

**Μαρία Πλατσίδου, Καθηγήτρια**

Θεσσαλονίκη, 2022

Η συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Κυριακή Βανάκα

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |           |
|---|-----------|
| Πρόλογος .....  | 1         |
| Περίληψη .....  | 2         |
| Abstract.....   | 3         |
| <b>Θεωρητικό Μέρος .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Εργασιακής Σιωπής .....                                | 7         |
| 1.2 Οι τύποι της Εργασιακής Σιωπής .....  | 11        |
| 1.3 Αιτίες της Εργασιακής Σιωπής .....  | 13        |
| 1.4 Συνέπειες της Εργασιακής Σιωπής .....   | 15        |
| <b>2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.....</b>                          | <b>18</b> |
| 2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....                        | 18        |
| 2.1.1 Εργασιακή Σιωπή και Επαγγελματική Εξουθένωση – Ερευνητικά δεδομένα .....          | 22        |
| 2.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Εργασιακής Δέσμευσης.....                              | 25        |
| 2.2.1 Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακή Σιωπή – Ερευνητικά δεδομένα.....                 | 28        |
| <b>3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....</b>                               | <b>31</b> |
| 3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Εργασιακής Ευημερίας.....                              | 31        |
| 3.1.1 Εργασιακή Ευημερία και Εργασιακή Σιωπή – Ερευνητικά δεδομένα.....                 | 33        |
| 3.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Ψυχολογικής Ασφάλειας .....                            | 35        |
| 3.2.1 Ψυχολογική Ασφάλεια και Εργασιακή Σιωπή – Ερευνητικά δεδομένα .....               | 36        |
| <b>4. ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥ.....</b>                                   | <b>39</b> |
| <b>5. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Ερευνητικό Μέρος.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>   | <b>45</b> |
| 6.1 Δείγμα .....  | 45        |
| 6.2 Ερευνητικά εργαλεία .....   | 47        |
| 6.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....  | 47        |
| 6.2.2 Ερωτηματολόγιο του φαινομένου της «Εργασιακής Σιωπής».....                        | 48        |
| 6.2.3 Ερωτηματολόγιο «Εργασιακής Ευημερίας» PERMA -The Workplace<br>PERMA Profiler..... | 48        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.2.4 Ερωτηματολόγιο «Εργασιακής Δέσμευσης»- Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9).....  | 49         |
| 6.2.5 Κλίμακα «Επαγγελματικής Εξουθένωσης» - Maslach MBI-GS (Maslach Burnout Inventory, MBI) .....  | 49         |
| 6.2.6 Ερωτηματολόγιο μέτρησης της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» (Climate for Psychological Safety).....   | 50         |
| 6.3 Διαδικασία .....  | 50         |
| 6.4 Στατιστική ανάλυση των δεδομένων .....  | 50         |
| <b>7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....  | <b>53</b>  |
| 7.1 Περιγραφική Ανάλυση των δεδομένων .....   | 53         |
| 7.2 Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην «Εργασιακή Σιωπή» .....  | 55         |
| 7.3 ..... Η συσχέτιση μεταξύ των κατηγοριών της «Εργασιακής Σιωπής» και των μεταβλητών της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» ..... | 56         |
| 7.4 Η πρόβλεψη του φαινομένου της «Εργασιακής Σιωπής» .....   | 59         |
| <b>8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b> .....  | <b>63</b>  |
| 8.1 Διερεύνηση του επιπέδου της «Εργασιακής Σιωπής», της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» των κοινωνικών λειτουργών .....         | 63         |
| 8.2 Η δυνατότητα πρόβλεψης της «Εργασιακής Σιωπής» από την «Επαγγελματική Εξουθένωση», την «Εργασιακή Δέσμευση», την «Εργασιακή Ευημερία» και την «Ψυχολογική Ασφάλεια».....  | 65         |
| 8.3 Η συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την «Εργασιακή Σιωπή».....  | 68         |
| <b>9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ</b> .....  | <b>69</b>  |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....   | <b>72</b>  |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b> .....  | <b>94</b>  |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b> .....  | <b>113</b> |

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ**

|   |    |
|---|----|
| <b>Γράφημα 1:</b> Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο.....             | 45 |
| <b>Γράφημα 2:</b> Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικιακή ομάδα ..... | 45 |
| <b>Γράφημα 3:</b> Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φορέα εργασίας .....  | 47 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Πίνακας 1:</b> Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Εργασιακής Σιωπής» και των υποκλιμάκων της ....           | 53  |
| <b>Πίνακας 2:</b> Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι οροί και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Εργασιακής Ευημερίας».....                                | 54  |
| <b>Πίνακας 3:</b> Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Εργασιακής Δέσμευσης» και των υποκλιμάκων της .....       | 54  |
| <b>Πίνακας 4:</b> Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης» και των υποκλιμάκων της ..... | 55  |
| <b>Πίνακας 5:</b> Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» .....                              | 55  |
| <b>Πίνακας 6:</b> Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και των υποκλιμάκων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης».....  | 57  |
| <b>Πίνακας 7:</b> Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και των υποκλιμάκων της «Εργασιακής Δέσμευσης».....  | 57  |
| <b>Πίνακας 8:</b> Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Εργασιακής Ευημερίας» .   | 58  |
| <b>Πίνακας 9:</b> Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας»  | 58  |
| <b>Πίνακας 10:</b> Πρόβλεψη της «Συγκαταβατικής Σιωπής» .....  | 59  |
| <b>Πίνακας 11:</b> Πρόβλεψη της «Ηρεμης Σιωπής» .....  | 61  |
| <b>Πίνακας 12:</b> Πρόβλεψη της «Ευκαιριακής Σιωπής».....  | 62  |
| <b>Πίνακας 13:</b> Στατιστικά συγγραμμικότητας – «Συγκαταβατική Σιωπή».....  | 114 |
| <b>Πίνακας 14:</b> Συσχέτιση μεταβλητών- «Συγκαταβατική Σιωπή».....  | 114 |
| <b>Πίνακας 15:</b> Μερική συσχέτιση μεταβλητών - «Συγκαταβατική Σιωπή» .....   | 115 |
| <b>Πίνακας 16:</b> Πρόβλεψη της «Συγκαταβατικής Σιωπής» από την «Αφοσίωση».....  | 115 |
| <b>Πίνακας 17:</b> Στατιστικά Συγγραμμικότητας – «Ηρεμη Σιωπή» .....   | 116 |
| <b>Πίνακας 18:</b> Συσχέτιση μεταβλητών- «Ηρεμη Σιωπή» .....   | 116 |
| <b>Πίνακας 19:</b> Μερική συσχέτιση μεταβλητών- «Ηρεμη Σιωπή» .....  | 117 |
| <b>Πίνακας 20:</b> Πρόβλεψη της «Ηρεμης Σιωπής» από την «Αφοσίωση» .....   | 117 |
| <b>Πίνακας 21:</b> Πρόβλεψη της «Συνεργατικής Σιωπής» .....  | 117 |

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία έχει τίτλο «Η εργασιακή σιωπή: Παράγοντες πρόβλεψης του φαινομένου», υλοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή», του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής. Κίνητρο ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα αποτέλεσε η επιθυμία μου για τη μελέτη της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο άτομο και την εργασία του, γεγονός που μπορεί συντελέσει στην καλύτερη κατανόηση και αντιμετώπιση ζητημάτων που αναπτύσσονται μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Με την ολοκλήρωση της εργασίας μου θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους/ες υπήρξαν αρωγοί στην προσπάθειά μου και συνετέλεσαν στο να ολοκληρωθεί η παρούσα ερευνητική απόπειρα. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιστημονικό Συνεργάτη, κ. Βασίλειο Νεοφώτιστο, επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, για τη συστηματική καθοδήγηση και τις πολύτιμες παρατηρήσεις. Η υποστήριξη του αλλά και η άμεση ανταπόκρισή του κάθε φορά που χρειαζόμουν τη βοήθειά του οδήγησαν στην ολοκλήρωση του παρόντος εγχειρήματος. Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια κ. Μαρία Πλατσίδου, μέλος της εξεταστικής επιτροπής, για τις εποικοδομητικές και ωφέλιμες παρατηρήσεις της, οι οποίες συνέβαλαν ουσιαστικά στην αποπεράτωση της εργασίας. Ακόμα ευχαριστώ τον Καθηγητή κ. Ευθύμιο Βαλκάνο ως δεύτερο μέλος της εξεταστικής επιτροπής και τον Καθηγητή, κ. Anthony Montgomery για τη βοήθεια που μου προσέφερε στα πρώτα βήματα της εργασίας μου, ως αρχικός επιβλέπωντας.

Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω τους/τις συναδέλφους κοινωνικούς/ες λειτουργούς για την ενεργή συμμετοχή τους και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στους δικούς μου ανθρώπους για τη στήριξή τους σε όλη μου την προσπάθεια. Ιδιαίτερη αναφορά θα ήθελα να κάνω στην αδερφή μου Σοφία, για την υπομονή της και για τη συνεχή συμπαράσταση και ενθάρρυνση που μου προσέφερε.

## Περίληψη

Ένα σημαντικό και επιβλαβές φαινόμενο το οποίο συναντάται στα εργασιακά πλαίσια και βλάπτει τόσο τους οργανισμούς όσο και τους/τις εργαζόμενους/ες είναι η εργασιακή σιωπή. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής σε επαγγελματίες κοινωνικούς/ες λειτουργούς και συγκεκριμένα διερευνά α) τη δυνατότητα πρόβλεψης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής από την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια β) την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην εργασιακή σιωπή. Πρόκειται για ποσοτική έρευνα, για τις ανάγκες της οποίας έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 219 κοινωνικούς/ες λειτουργούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η συγκαταβατική σιωπή μπορεί να προβλεφθεί από τον κυνισμό και την ψυχολογική ασφάλεια. Επιπλέον η ευκαιριακή και η ήρεμη σιωπή μπορούν να προβλεφθούν από τη συναισθηματική εξάντληση, τον κυνισμό και την ψυχολογική ασφάλεια. Αναφορικά με τον έλεγχο των δημογραφικών στοιχείων δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των κατηγοριών των δημογραφικών χαρακτηριστικών σε σχέση με την εργασιακή σιωπή.

**Λέξεις – κλειδιά:** Εργασιακή σιωπή, Επαγγελματική εξουθένωση, Εργασιακή δέσμευση, Εργασιακή ευημερία, Ψυχολογική ασφάλεια, Κοινωνικοί λειτουργοί

## **Abstract**

An important and harmful phenomenon that is observed in work contexts and damages both organizations and employees is organizational silence. The purpose of this research is to study organizational silence in professional social workers and specifically a) the possibility of predicting the phenomenon of workplace silence by burnout, employee engagement, employee well-being and psychological safety and b) the effect of demographics on workplace silence. This is a quantitative research, for the needs of which was used a questionnaire. The research sample consisted of 219 professional social workers. The results showed acquiescent silence can be predicted by cynicism and psychological safety. In addition opportunistic and quiescent silence can be predicted by emotional exhaustion, cynicism and psychological safety. Concerning the demographics, no statistically significant differentiation of the categories of demographic characteristics was detected in relation to work silence.

**Keywords:** Organization silence, burnout, employee engagement, employee well-being, psychological safety, social workers



## Θεωρητικό Μέρος

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνθήκες που επικρατούν στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τη σωματική και την ψυχοκοινωνική κατάσταση των ατόμων. Είναι λοιπόν αυταπόδεικτο πως οποιοδήποτε πρόβλημα συναντάται μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο διαταράσσει την ομαλή λειτουργία των εργαζομένων και κατ' επέκταση του ίδιου του οργανισμού. Ένα από τα ζητήματα το οποίο εμφανίζεται στα εργασιακά περιβάλλοντα με σημαντικές επιπτώσεις στην εργασιακή ζωή είναι το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής (Abdulla, 2019· Bagheri et al., 2012· Morrison et al., 2015· Morrison & Milliken, 2000· Sharu & Manikandan, 2019). Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), η εργασιακή σιωπή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο και αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι/ες καταφεύγουν στη μη έκφραση των απόψεών τους. Η σιωπή που διαδραματίζεται στα εργασιακά περιβάλλοντα περιορίζει την ελεύθερη έκφραση των υποκειμένων απέναντι σε άτομα που βρίσκονται σε σημαντικές θέσεις (Pinder & Harlos, 2001).

Σήμερα η εργασιακή σιωπή ορίζεται μέσα από τέσσερις τύπους. Ειδικότερα πρόκειται για τη Συγκαταβατική Σιωπή (Acquiescent Silence), την Ήρεμη (Quiescent), τη Συνεργατική (Prosocial) (Van Dyne et al., 2003) και την Ευκαιριακή Σιωπή (Opportunistic Silence) (Knoll & Van Dick, 2013). Οι αιτίες της ανάπτυξης των τεσσάρων τύπων της εργασιακής σιωπής μπορούν να εντοπιστούν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα εργασιακά περιβάλλοντα και στον τρόπο που δομείται ο ίδιος ο οργανισμός (Chou & Chang, 2020· Sharu & Manikandan, 2019).

Η συγκεκριμένη έρευνα διερευνά την εξάπλωση του φαινομένου της εργασιακής σιωπής στον επαγγελματικό κλάδο των κοινωνικών λειτουργών. Το επάγγελμα των κοινωνικών λειτουργών τοποθετεί τον άνθρωπο στο επίκεντρο του εργασιακού του αντικειμένου και έχει ως στόχο την υποστήριξη, την προάσπιση και την ενδυνάμωση ευάλωτων πληθυσμών, αποβλέποντας στη γενικότερη κοινωνική αλλαγή (Διεθνής Κοινωνικής Εργασίας, 2014). Οι περιστάσεις αυτές επιβάλλουν την ελεύθερη έκφραση ιδεών και πληροφοριών καθώς οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί εκφράζουν τη φωνή των ληπτών υπηρεσιών (2020). Ακόμη η παρουσία της σιωπής σε πολλές περιπτώσεις επιφέρει εγκατάλειψη της εργασιακής θέσης και έλλειψη αφοσίωσης (Welander et al., 2019). Κατά συνέπεια τα δεδομένα αυτά έχουν αρνητικό αντίκτυπο τόσο στη λειτουργία του οργανισμού όσο και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων (Bagheri et al., 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί η εργασιακή σιωπή στους/στις κοινωνικούς/ες λειτουργούς και η συσχέτιση της με διάφορους ατομικούς και εργασιακούς παράγοντες. Ειδικότερα θα διερευνηθεί η δυνατότητα πρόβλεψης της εργασιακής σιωπής μέσα από την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Ακόμα ελέγχεται η σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εργασιακής σιωπής.

Είναι γνωστό πως το πρόβλημα της εργασιακής σιωπής το οποίο αναπτύσσεται σε πολλά εργασιακά πλαίσια επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις στον εκάστοτε φορέα εργασίας κυρίως όμως στους/στις ίδιους/ες τους/τις εργαζόμενους/ες. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη μελετών πάνω στο συγκεκριμένο φαινόμενο κρίνεται χρήσιμη ώστε να υπάρξει περισσότερη πληροφόρηση ως προς την έκτασή του. Μέχρι σήμερα υπάρχει περιορισμένος αριθμός μελετών αναφορικά με την εργασιακή σιωπή. Επομένως η διερεύνηση εργασιακών και ατομικών παραγόντων που σχετίζονται και μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή σιωπή θα μπορούσε να αποτελέσει ένα βοηθητικό στοιχείο για τη δημιουργία αποτελεσματικών λύσεων με σκοπό την εξομάλυνση και την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελείται από εννιά κεφάλαια τα οποία χωρίζονται σε δυο μέρη. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η εννοιολογική αποσαφήνιση του φαινομένου της εργασιακής σιωπής και παρουσιάζονται οι μορφές που λαμβάνει, οι αιτίες και οι συνέπειές της. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακόμα παρουσιάζονται ερευνητικά δεδομένα που αφορούν τη σχέση ανάμεσα στη σιωπή και στην εξουθένωση. Επίσης αναπτύσσεται ο όρος της εργασιακής δέσμευσης και η συσχέτισή της με την εργασιακή σιωπή. Στο τρίτο κεφάλαιο δίνονται οι ορισμοί της εργασιακής ευημερίας και της ψυχολογικής ασφάλειας και στη συνέχεια παρατίθενται ερευνητικά δεδομένα αναφορικά με την εργασιακή σιωπή και τις δύο αυτές έννοιες. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται το επάγγελμα του/της κοινωνικού/ης λειτουργού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ερευνητικά στοιχεία που αφορούν την εργασιακή σιωπή, την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια των κοινωνικών λειτουργών.

Το δεύτερο μέρος αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της μελέτης. Στο πέμπτο κεφάλαιο διατυπώνεται ο στόχος της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας και στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο παρατίθεται η

συζήτηση των αποτελεσμάτων, ενώ το ένατο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, τους περιορισμούς και κάποιες μελλοντικές προτάσεις.

# 1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

## 1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Εργασιακής Σιωπής

Το παρόν κεφάλαιο προσεγγίζει την έννοια της σιωπής και ειδικότερα της εργασιακής σιωπής. Ακόμα παρουσιάζονται οι τύποι της εργασιακής σιωπής που αναπτύσσεται στα εργασιακά περιβάλλοντα, οι αιτίες, καθώς και οι συνέπειές της. Ο όρος «κουλτούρα της σιωπής» αναφέρεται στην κατάσταση κατά την οποία ένα σύνολο ατόμων αποφεύγει να αναπτύξει συζήτηση και να αναφερθεί σε κάποιο ζήτημα. Σύμφωνα με τον Freire (1985), η κουλτούρα της σιωπής εμφανίζεται σε κλειστές κοινωνίες. Στις κοινωνίες αυτές άτομα που βρίσκονται σε δυσμενή θέση και βιώνουν καταπίεση, παραμένουν αδρανή καθώς δε συμμετέχουν στις κοινωνικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα καταλήγουν να εκφράζουν τις ιδέες και τα ιδανικά της κυρίαρχης ομάδας καθώς καταβάλλονται από το φόβο της ελευθερίας.

Επιπλέον πολλές φορές το υπόβαθρο της σιωπής έχει πολιτισμικά χαρακτηριστικά και υποκινείται από την αφοσίωση σε πολιτισμικούς κανόνες και σε κοινωνικές αξίες (Adom et al., 2020). Αξίζει να σημειωθεί πως σε πολλές περιπτώσεις η σιωπή δεν ορίζεται απλά ως η απουσία ομιλίας. Αντιθέτως αποτελείται από τα δικά της χαρακτηριστικά τα οποία την καθιστούν λειτουργική καθώς προσφέρει πολλά μη λεκτικά μηνύματα στο πλαίσιο της επικοινωνίας. Επομένως, σε κάποιες περιπτώσεις η επιλογή της σιωπής δε συνιστά στοιχείο παθητικότητας αλλά λειτουργεί ως μια συνειδητή προσπάθεια έμμεσης επικοινωνίας (Agyekum, 2002).

Η υιοθέτηση της σιωπής στη διάρκεια της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης των ατόμων είναι ένα φαινόμενο που συναντάται σε όλες τις κοινωνίες. Αυτό που κυρίως διαφέρει είναι ο τρόπος που γίνεται η χρήση της σιωπής, ο οποίος διαμορφώνεται από τον εκάστοτε πολιτισμό. Σύμφωνα με τη Sifianou, 1997 (όπ. αναφ. στο Agyekum, 2002) υπάρχουν δύο τύποι σιωπής. Ο πρώτος τύπος αφορά σε μικρές παύσεις που δίνουν χρόνο στους συνομιλητές κατά τη διάρκεια των συζητήσεων. Ο δεύτερος τύπος σιωπής αναφέρεται σε λειτουργικές σιωπές που χαρακτηρίζονται από υψηλά νοήματα και επικοινωνιακή δύναμη. Στην περίπτωση αυτή η σιωπή συναντάται με το όρο εύγλωττη σιωπή.

Σύμφωνα με τη θεωρία της «σπείρας της σιωπής», τα άτομα συχνά παρατηρούν και ελέγχουν το περιβάλλον στο οποίο δρουν και στη συνέχεια υιοθετούν και εκφράζουν τις απόψεις της πλειοψηφίας (Noelle-Neumann, 1974· Noelle-Neumann, 1991). Συνεπώς είναι πιθανότερο να παρατηρείται το φαινόμενο της σιωπής σε καταστάσεις κατά τις

οποίες οι πεποιθήσεις των υποκειμένων δε συνάδουν με τις εκφραζόμενες απόψεις της πλειοψηφίας. Ειδικότερα στα εργασιακά περιβάλλοντα υπό το φόβο του διαχωρισμού και της απομόνωσης, η ύπαρξη αυτού του φαινομένου μπορεί να βλάψει την ειλικρινή επικοινωνία, η οποία αποτελεί ουσιαστικό συστατικό της οργανωσιακής βελτίωσης (Bowen & Blackmon, 2003).

Αδιαμφισβήτητα, μέσα από την ελεύθερη και ειλικρινή έκφραση των απόψεών τους οι εργαζόμενοι/ες δύναται να αποτελέσουν φορέα αλλαγής και δημιουργικότητας, συνεισφέροντας στις οργανωσιακές διαδικασίες. Στην αντίθετη περίπτωση συναντάται το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής, όπου οι απασχολούμενοι/ες ενός οργανισμού διστάζουν να διατυπώσουν τις ιδέες τους (Bowen & Blackmon, 2003). Σύμφωνα με τον Sacilik, 2014 (όπ. αναφ. στο & Karadağ, 2019), σε κάποιες περιπτώσεις η σιωπή είναι αποτέλεσμα των παραδόσεων και της κουλτούρας του εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο τις περισσότερες φορές αποτελεί δυσλειτουργική κατάσταση για την οποία θα πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα ώστε να μπορέσει να ανατραπεί.

Ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή της ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων κρίνεται επιτακτική η ύπαρξη εργατικού δυναμικού που να συνεισφέρει δημιουργικά και καινοτόμα στην ανάπτυξη του οργανισμού μέσα από την αυθεντική και ελεύθερη έκφραση των ιδεών του. Στα πλαίσια αυτά, η εργασιακή σιωπή δεν αποτελεί μια ένδειξη προσαρμογής στις εργασιακές συνθήκες αλλά ένα δείγμα δυσαρέσκειας απέναντι σε ανεπιθύμητες καταστάσεις και πολλές φορές καταλήγει σε συμπεριφορές απόσυρσης (Çimen & Karadağ, 2019).

Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), η εργασιακή σιωπή συνιστά ένα πολυδιάστατο και παράδοξο φαινόμενο κατά το οποίο οι υπάλληλοι ενός οργανισμού αποκρύπτουν πληροφορίες που σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο. Πιο συγκεκριμένα ο τρόπος δόμησης των οργανισμών δημιουργεί επισφαλείς συνθήκες οι οποίες αποτρέπουν τους/τις εργαζόμενους/ες να εκφράσουν ανεμπόδιστα τις απόψεις τους προς τους ανωτέρους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα δυσλειτουργικό κλίμα μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι νιώθουν υποτιμημένοι, ενώ παράλληλα εμποδίζεται η ανάπτυξη του οργανισμού.

Αδιαμφισβήτητα η εξέλιξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη και κυρίως τη διατύπωση διαφορετικών ιδεών, απόψεων, αξιών και εμπειριών. Επομένως η μη ύπαρξη της ελευθερίας έκφρασης των υποκειμένων αποτελεί τροχοπέδη για την οργανωτική αλλαγή και ανάπτυξη. Στα πλαίσια ανάλυσης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες που προσεγγίζουν

το ζήτημα από διάφορες πλευρές. Το μοντέλο των Morrison και Milliken (2000) επικεντρώνεται στη μελέτη των οργανισμών και όχι των υποκειμένων που επιλέγουν το δρόμο της σιωπής. Βασικός στόχος είναι να ερμηνεύσει τους λόγους που οδηγούν τον εκάστοτε οργανισμό στην καλλιέργεια ενός κλίματος σιωπής. Προς μια παρόμοια κατεύθυνση κινούνται οι Perlow και Williams (2003) αναγνωρίζοντας την εργασιακή σιωπή ως την απόκρυψη και μη έκφραση απόψεων οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη λειτουργική αλλαγή του οργανισμού.

Οι Pinder και Harlos (2001) ορίζουν τη σιωπή στον εργασιακό χώρο ως την έλλειψη έκφρασης συναισθηματικών, συμπεριφορικών και γνωστικών αξιολογήσεων ενός ή περισσότερων υποκειμένων προς τα άτομα που ασκούν επιρροή και που μπορούν να επιφέρουν αλλαγές και βελτιώσεις. Υποστηρίζεται πως η σιωπή αποτελεί ένα πολύπλευρο ζήτημα και μπορεί να εμφανιστεί σε συνδυασμό με τον ήχο καθώς δεν συνιστά αντίθετη έννοια της ομιλίας. Επομένως αναφερόμενοι στη σιωπή μπορούμε να την καθορίσουμε ως μια μορφή επικοινωνίας αποτελούμενη από γνώσεις, προθέσεις και συναισθήματα. Ωστόσο η επικοινωνία η οποία δεν προσβλέπει σε αλλαγή των συνθηκών και δεν απευθύνεται σε άτομα που έχουν καθοριστικό ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον, δεν αποτελεί «σπάσιμο» της σιωπής.

Ειδικότερα η σιωπή είναι μια δυναμική διαδικασία που σχετίζεται άμεσα με τα ατομικά στοιχεία των υποκειμένων και με τις συνθήκες του περιβάλλοντός τους. Θεωρείται ωφέλιμο να μελετώνται περιστατικά συνειδητής σιωπής απέναντι σε μια αδικία και να ορίζεται ως κέντρο αναφοράς της μελέτης, η πλευρά των θυμάτων. Ακόμη, η διακοπή της σιωπής μπορεί να συμβεί με διάφορα μέσα όπως με μια γραπτή επιστολή, την αποστολή email, μέσω της ομιλίας ή και με τη χρήση της γλώσσας του σώματος. Τέλος χαρακτηριστικό του φαινομένου αποτελεί η δυσκολία καταγραφής του, καθιστώντας τη διερεύνησή του περίπλοκη (Pinder & Harlos, 2001).

Σύμφωνα με τους Van Dyne et al. (2003), η εργασιακή σιωπή παραπέμπει στο κίνητρο των εργαζομένων για απόκρυψη πληροφοριών, ιδεών και απόψεων που σχετίζονται με την οργανωσιακή ανάπτυξη. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι/ες καταφεύγουν σε μια σκόπιμη αποφυγή διατύπωσης των προβλημάτων. Στις τακτικές που προσφεύγουν οι εργαζόμενοι/ες περιλαμβάνονται: η αποφυγή σχολίων που δημιουργούν ανατροφοδότηση, η μη διατύπωση προτάσεων και η έλλειψη εποικοδομητικής κριτικής.

Επιπλέον η σιωπή και η φωνή των εργαζομένων δεν αποτελούν έννοιες αντίθετες. Ερμηνεύονται καλύτερα αν τις προσεγγίσουμε ως ξεχωριστές και πολυδιάστατες δομές. Στο πλαίσιο αυτό η σιωπή θεωρείται περισσότερο ασαφής και αμφιλεγόμενη με

αποτέλεσμα να μην ερμηνεύονται με ευκολία τα κίνητρα των εργαζομένων που σιωπούν. Γενικότερα τα κίνητρα που υποκινούν τη σιωπή εντοπίζονται σε συμπεριφορές αποδέσμευσης που συνδέονται με την παραίτηση, σε συμπεριφορές αυτοπροστασίας που πηγάζουν από το φόβο και σε συμπεριφορές που βασίζονται στη συνεργασία (Van Dyne et al., 2003).

Επίσης οι Tangila και Ramanujam (2008) προσδιορίζουν τη σιωπή στο εργασιακό περιβάλλον ως την εσκεμμένη αποσιώπηση πληροφοριών από τους/τις υπαλλήλους. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν σημαντικές καταστάσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία του οργανισμού. Από την άλλη ο Brinsfield (2013) επικεντρώνεται στην πολυδιάστατη μορφή της σιωπής συσχετίζοντάς την με άλλα φαινόμενα οργανωσιακής συμπεριφοράς. Συνεπώς, πολλές φορές παρατηρείται οι εργαζόμενοι/ες ενός οργανισμού να επιλέγουν τη σιωπή για διάφορα ζητήματα που εξελίσσονται εντός του εργασιακού πλαισίου. Αυτή η μορφή επικοινωνίας που συγκροτείται από γνώσεις, συναισθήματα και προθέσεις, βλάπτει τόσο τους οργανισμούς όσο και τα ίδια τα υποκείμενα (Sharu & Manikandan, 2019).

Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και το κλίμα σιωπής που βιώνουν, οι έρευνες επικεντρώνονται κυρίως στο φύλο των υποκειμένων. Σύμφωνα με τα υπάρχοντα δεδομένα, η εργασιακή σιωπή συναντάται συχνότερα στις γυναίκες εργαζόμενες (Farohunda, 2016· Ozkan et al, 2015· Zoubi & Alkhlaifat, 2021). Αναφορικά με την ηλικία των εργαζομένων παρατηρείται εντονότερα το φαινόμενο της σιωπής που βασίζεται στο φόβο και στην προσπάθεια αυτοπροστασίας σε άτομα νεότερης ηλικίας (Ozkan, 2015). Επιπλέον έχει βρεθεί πως πολύ νεότερα άτομα χρησιμοποιούν τη συνεργατική σιωπή ενώ σε άτομα μέσης ηλικίας παρατηρούνται συμπεριφορές παθητικής σιωπής (Ufartiene et al., 2020). Ωστόσο οι Hatiroglu και Inelmen (2018) υποστηρίζουν πως είναι πιθανότερο τα νεότερα άτομα να υιοθετήσουν παθητικές στάσεις εργασιακής σιωπής.

Ακόμα το αντικείμενο της εργασίας φαίνεται να επηρεάζει τη συμπεριφορά σιωπής. Επιπλέον τα εμπειρικά δεδομένα δεν υποστηρίζουν κάποια συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή και την εμπειρία των εργαζομένων (Ozkan, 2015). Επίσης σύμφωνα με τους Zhang et al. (2019), η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού οικογενειακού περιβάλλοντος μπορεί να έχει θετική επίδραση στις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η σιωπή στο εργασιακό πεδίο. Ωστόσο άλλες έρευνες έχουν δείξει πως δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στο φαινόμενο της σιωπής (Ozkan, 2015· Ufartiene et al., 2020·). Παρ' όλα αυτά παρατηρούνται κάποιες διαφορές καθώς οι

άγαμοι/ες εργαζόμενοι/ες φαίνεται να χρησιμοποιούν περισσότερο την αμυντική και τη συνεργατική σιωπή, ενώ οι διαζευγμένοι/ες τη συγκαταβατική (Ufartiene et al., 2020).

## 1.2 Οι τύποι της Εργασιακής Σιωπής

Η σιωπή, ανεξάρτητα από το πλαίσιο και την κοινωνία στην οποία συναντάται παραπέμπει σε έναν τρόπο έμμεσης επικοινωνίας. Ωστόσο η ερμηνεία που της αποδίδεται εξαρτάται από τα εκάστοτε κοινωνικο-πολιτισμικά στοιχεία και από τα χαρακτηριστικά των ίδιων των συμμετεχόντων. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αφρική ορίστηκαν δύο τύποι σιωπής: η παραστατική ή επιτελεστική σιωπή που έχει συμπεριφορικό χαρακτήρα και η σημειωτική σιωπή όπου οι λέξεις μεταφέρονται μέσω συμβόλων. Συνήθως αυτή η στρατηγική επικοινωνίας χρησιμοποιείται σε συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και σε περιστάσεις όπου διαδραματίζεται κάποιο ευαίσθητο ζήτημα (Agyekum, 2002).

Στο οργανωσιακό πεδίο οι Chou και Chang (2020) βασιζόμενοι στα ερευνητικά δεδομένα προτείνουν τρεις μορφές εργασιακής σιωπής. Στην πρώτη μορφή η σιωπή εμφανίζεται ως αυτόβουλη και προκαθορισμένη κατά την οποία οι εργαζόμενοι/ες αποκρύπτουν σημαντικές πληροφορίες όταν δε ζητείται η άποψη τους. Η δεύτερη μορφή σιωπής είναι η αυτόκλητη. Στην περίπτωση αυτή η απόκρυψη πληροφοριών από τον/την εργαζόμενο/η γίνεται λόγω της αξιολόγησής του/της, ενώ και στην περίπτωση αυτή δεν απαιτείται η άποψη του/της. Στην τρίτη μορφή, που ονομάζεται ζητούμενη σιωπή με βάση το στόχο, ενώ ζητείται η συμμετοχή του/της εργαζόμενου/ης, εκείνος/η παρακρατεί σημαντικές πληροφορίες εξαιτίας της άποψη του/της για το υπό συζήτηση θέμα.

Οι Prouska και Psychogios (2016) προτείνουν τρεις κατηγορίες εργασιακής σιωπής οι οποίες εμφανίστηκαν την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις καταστάσεις σιωπής οι οποίες προκύπτουν από το φόβο των συνεπειών που θα επιφέρει η παροχή πληροφοριών. Στη δεύτερη κατηγορία οι εργαζόμενοι/ες σιωπούν ή αποφασίζουν να μιλήσουν ανάλογα με την ικανότητα τους να ανταπεξέλθουν στις συνέπειες της οικονομικής κρίσης (για παράδειγμα στη μείωση του μισθού). Στην τρίτη περίπτωση οι εργαζόμενοι/ες αποφεύγουν την παροχή πληροφοριών καθώς η σιωπή αποτελεί κανόνα και πρότυπο συμπεριφοράς.

Αργότερα ορίστηκε ένας νέος τύπος σιωπής, η κυνική. Η κυνική σιωπή προκύπτει από την έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τα ανώτερα στελέχη. Γενικότερα



βασίζεται στην πεποίθηση πως τα άτομα ενεργούν εγωιστικά και με ιδιοτέλεια. Στην περίπτωση αυτή η έλλειψη πίστης στα ειλικρινά κίνητρα των υποκειμένων παρεμποδίζει την έκφραση ιδεών και πληροφοριών στο εργασιακό πλαίσιο (Prouska & Psychogios, 2019).

Ακόμα οι Pinder και Harlos (2001) εισήγαγαν δυο τύπους σιωπής που συναντώνται στα εργασιακά περιβάλλοντα και οι οποίοι αποτελούν απάντηση στην υπάρχουσα αδικία. Οι τύποι αυτοί είναι η ήρεμη και η συναινετική σιωπή. Ανάλογα με τις ιδιότητες που διαθέτουν οι μορφές αυτές μπορούν να χωριστούν σε οχτώ διαστάσεις (εθελοντισμός, συνείδηση, αποδοχή, επίπεδο άγχους, επίγνωση εναλλακτικών επιλογών, τάση προς φωνή, τάση προς έξοδο και κυρίαρχα συναισθήματα).

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Pinder και Harlos (2001), η ήρεμη σιωπή παραπέμπει σε μια σκόπιμη ενέργεια που εκφράζει ασυμφωνία ως προς την αδικία που παρατηρείται στο εργασιακό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή το υποκείμενο υπομένει σιωπηλά ωστόσο γνωρίζει την ύπαρξη λύσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που βιώνει. Ως εκ τούτου το άτομο είναι έτοιμο να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες που θα επιφέρουν αλλαγές. Σε αντίθεση με την ήρεμη σιωπή, η συναινετική ή συγκαταβατική υποδηλώνει υποταγή και αποτελεί μια βαθύτερη κατάσταση. Οι εργαζόμενοι/ες μην έχοντας πλήρη συνείδηση της σιωπής τους, παραβλέπουν την ύπαρξη λύσεων που θα επιφέρουν τη βελτίωση των άδικων εργασιακών καταστάσεων. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να είναι σε θέση να σπάσουν τη σιωπή τους (Pinder & Harlos, 2001).

Οι Van Dyne et al. (2003) βασιζόμενοι στα κίνητρα των εργαζομένων ορίζουν τη σιωπή μέσα από τρεις τύπους. Πρόκειται για τη συγκαταβατική, την αμυντική και την συνεργατική σιωπή. Βασιζόμενοι στην έρευνα των Pinder και Harlos, (2001) ορίζουν την συγκαταβατική σιωπή ως παραίτηση και αποδέσμευση των εργαζομένων. Πρόκειται για μια παθητική συμπεριφορά κατά την οποία τα υποκείμενα διαλέγουν τη σιωπή και την αποχή από οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής των εργασιακών καταστάσεων.

Από την άλλη η αμυντική σιωπή προκύπτει από την ήρεμη σιωπή των Pinder και Harlos (2001) και αφορά μια συνειδητή ενέργεια που βασίζεται στο φόβο. Αυτό το είδος σιωπής αποσκοπεί στην αυτοπροστασία των εργαζομένων από εργασιακές απειλές. Πρόκειται για μια ενεργητική συμπεριφορά κατά την οποία το υποκείμενο προχωρά στη συνειδητή απόκρυψη πληροφοριών ως στρατηγική κίνηση θωράκισης του εαυτού του (Van Dyne et al., 2003). Η αμυντική σιωπή διαφέρει από τη συγκαταβατική καθώς στην

περίπτωση αυτή το άτομο αξιολογεί τις διαθέσιμες λύσεις και επιλέγει τη σιωπή ως τη λιγότερο επισφαλή ενέργεια (Deniz et al., 2013).

Ενώ οι δυο προηγούμενοι τύποι σιωπής έχουν τις βάσεις τους σε προγενέστερες έρευνες, η συνεργατική σιωπή εισήχθη στη βιβλιογραφία από την έρευνα των Van Dyne et al. (2003) και αφορά στην αποσιώπηση ιδεών και πληροφοριών με απώτερο σκοπό το όφελος άλλων ατόμων ή/και του ίδιου του οργανισμού. Συνιστά μια συνειδητή και σκόπιμη πράξη με συνεργατικά και αλτρουιστικά κίνητρα. Ο τύπος αυτός της σιωπής αποτελεί μια θετική και ωφέλιμη συμπεριφορά σε αντιδιαστολή με τους τύπους της συγκαταβατικής και της αμυντικής σιωπής (Acaraya, 2015).

Οι Knoll και Van Dick (2013) έχοντας ως αφετηρία τις έρευνες των Pinder και Harlos (2001), Van Dyne et al. (2003), Milliken et al. (2003) και Brinsfield (2009) προτείνουν μια λεπτομερή περιγραφή της εργασιακής σιωπής μέσα από τέσσερις τύπους. Οι τύποι αυτοί είναι η Συγκαταβατική, η Ήρεμη (αμυντική) και η Συνεργατική Σιωπή ενώ παράλληλα συστήνουν έναν τέταρτο τύπο σιωπής που ονομάζεται ευκαιριακή. Ειδικότερα, η Ευκαιριακή Σιωπή παραπέμπει σε μια στρατηγική συμπεριφορά κατά την οποία οι εργαζόμενοι/ες παρακρατούν πληροφορίες ή ιδέες και παρέχουν ελλιπή ή/και παραποιημένη ενημέρωση για εργασιακά ζητήματα. Η υιοθέτηση αυτής της συμπεριφοράς αποβλέπει στην επίτευξη προσωπικού οφέλους και πολλές φορές λειτουργεί επιβαρυντικά προς τα υπόλοιπα άτομα (Knoll & Van Dick, 2013). Η παρούσα εργασία βασίζεται στην τυπολογία των Knoll και Van Dick (2013) και ως εκ τούτου η εργασιακή σιωπή διακρίνεται στη Συγκαταβατική, στην Ήρεμη, στην Συνεργατική και στην Ευκαιριακή Σιωπή.

### **1.3 Αιτίες της Εργασιακής Σιωπής**

Σύμφωνα με τη θεωρία της «σπείρας της σιωπής», η οποία εφαρμόζεται και στο οργανωσιακό πεδίο, ο φόβος της απομόνωσης στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να αποτελέσει παράγοντα που θα οδηγήσει στη σιωπή. Η προθυμία των εργαζομένων να εκφράσουν και να μεταδώσουν πληροφορίες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εναρμόνιση των προσωπικών τους απόψεων με την πολιτική και το κλίμα του οργανισμού (Bowen & Blackmon, 2003).

Αναμφίβολα, η εργασιακή σιωπή αποτελεί μια ζημιογόνο συμπεριφορά και για το λόγο αυτό πολλές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στις αιτίες αυτού του φαινομένου. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες αυτές μπορούν να εντοπιστούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου, στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και στα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού πλαισίου (Chou & Chang, 2020). Ειδικότερα, έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή σιωπή σχετίζεται με τις πέντε βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας. Για την ακρίβεια οι πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας και ειδικά η εξωστρέφεια και η συγκαταβατικότητα συντελούν στην ελεύθερη και ανεμπόδιστη έκφραση των εργαζομένων και επομένως στην εκδήλωση της φωνής (Lee et al., 2014· LePine & Van Dyne, 2001). Επίσης έχει αποδειχθεί πως η ενεργητικότητα αποτελεί ένα προσωπικό χαρακτηριστικό η έλλειψη του οποίου μπορεί να οδηγήσει στη σιωπή των υπαλλήλων (Grant et al., 2011· Thomas et al., 2010). Ακόμη, οι Knoll και Van Dick (2013) διατείνονται πως η μη ύπαρξη αυθεντικότητας στο χαρακτήρα των εργαζόμενων συνιστά προβλεπτικό παράγοντα της σιωπής.

Στο πεδίο των διαπροσωπικών σχέσεων έχει παρατηρηθεί πως οι συνθήκες δικαιοσύνης που διέπουν τις οργανωσιακές σχέσεις μπορούν να περιορίσουν την εμφάνιση των τύπων της εργασιακής σιωπής (Pinder & Harlos, 2001· Tangirala & Ramanujam's, 2008). Ωστόσο η ύπαρξη άδικων πρακτικών και η έλλειψη σεβασμού στο εργασιακό περιβάλλον δεν αυξάνουν απλώς την εργασιακή σιωπή αλλά περιορίζουν και την ύπαρξη συνεργατικής σιωπής, η οποία θα μπορούσε να λειτουργήσει ευεργετικά (Wang & Jiang, 2015). Επιπροσθέτως, σημαντικοί παράγοντες, η απουσία των οποίων μπορεί να οδηγήσει τους/τις εργαζόμενους/ες στη σιωπή, αποτελούν η ποιοτική επικοινωνία μεταξύ των απασχολούμενων αλλά και η εγγύτητα σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο (Milliken et al., 2003· Milliken et al, 2015).

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου τα οποία μπορούν να αποτελέσουν την αιτία εκδήλωσης του φαινομένου της σιωπής μια ιδιαίτερα επισφαλή συνθήκη είναι το εργασιακό κλίμα που επικρατεί. Οι Morrison και Milliken (2000) υποστηρίζουν πως η αυστηρή ιεραρχική δομή ενός οργανισμού οδηγεί στη σιωπή των εργαζομένων. Προς την ίδια κατεύθυνση οδηγεί η αποθάρρυνση της κάθετης επικοινωνίας, της συμμετοχής και της ανατροφοδότησης (Frazier & Bowler, 2015· Lee et al., 2014).

Ακόμα, οι οργανισμοί οι οποίοι ενδέχεται να ακολουθούν τιμωρητικές και απειλητικές πρακτικές προς τους/τις υπαλλήλους τους, αποτελούν τροχοπέδη στην έκφραση ιδεών και απόψεων. Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), οι

εργαζόμενοι/ες γνωρίζουν πως η ελεύθερη διατύπωση των απόψεών τους είναι μάταιη και πολλές φορές επικίνδυνη. Για το λόγο αυτό, εξαιτίας του φόβου που βιώνουν μπορεί να καταφύγουν στην εκδήλωση της αμυντικής σιωπής με στόχο της αυτοπροστασία τους. Από την άλλη η συγκαταβατική σιωπή έχει τις ρίζες της στην παθητική αποδοχή των οργανωτικών συνθηκών και στην παραίτηση από την εύρεση λύσεων ως απάντηση στα προβλήματα που εμφανίζονται στο εργασιακό πλαίσιο (Van Dyne et al., 2003· Pinder & Harlos, 2001).

Επιπλέον οι Prsouska και Psychogios (2016) διακρίνουν τρεις βασικές αιτίες που οδηγούν τους/τις εργαζόμενους/ες στη σιωπή στις περιόδους οικονομικής κρίσης. Αρχικά οι αβέβαιες συνθήκες που χαρακτηρίζουν μια ασταθή οικονομική περίοδο μπορούν να κατευθύνουν τους/τις εργαζόμενους/ες στη σιωπή εξαιτίας του φόβου των συνεπειών της φωνής. Επίσης η σιωπή υπό αυτές τις περιστάσεις μπορεί να αποτελεί απάντηση στη διαρκή κρίση και στις συνθήκες που επικρατούν. Τέλος οι εργαζόμενοι/ες παραμένουν σιωπηλοί/ες καθώς αυτό ορίζεται από τους ισχύοντες κανόνες.

#### **1.4 Συνέπειες της Εργασιακής Σιωπής**

Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), η εργασιακή σιωπή μπορεί να επιφέρει συνέπειες τόσο στο εργασιακό πλαίσιο όσο και στους/στις ίδιους/ες τους/τις εργαζόμενους/ες. Ακόμη η διαφορετικότητα και η ποικιλομορφία ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ενδέχεται να οξύνουν τις επιπτώσεις αυτές. Αναφορικά με το οργανωσιακό πλαίσιο η ύπαρξη εργαζομένων που επιλέγουν τη σιωπή μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις διαδικασίες του οργανισμού καθώς περιορίζεται η παρουσία πολλών και διαφορετικών απόψεων, εναλλακτικών και καινοτόμων ιδεών. Οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν τόσο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όσο και τις αλλαγές που μπορούν να επιφέρουν βελτιώσεις στον οργανισμό. Επίσης η μη ύπαρξη φωνής καθιστά προβληματική και πολλές φορές ανύπαρκτη την ανατροφοδότηση, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εντοπιστούν τυχόν παραλήψεις (Beheshtifar et al., 2012· Morrison & Milliken, 2000· Sharu & Manikandan, 2019).

Πολλές φορές η σιωπή των εργαζομένων συνοδεύεται από αδιαφορία ως προς τα εργασιακά καθήκοντα. Η αδιαφορία αυτή είναι επακόλουθο της μη έκφρασης των προβλημάτων και των απόψεων στο εργασιακό πλαίσιο. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην απώλεια χρημάτων και πόρων (Beheshtifar et al., 2012). Η

κατάσταση αυτή κρίνεται ιδιαίτερα βλαπτική για το εργασιακό πλαίσιο καθώς η απaréσκεια των υποκειμένων ενδέχεται να οδηγήσει σε διαρροή, σε απουσίες και σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές (Bagheri, et al., 2012).

Ωστόσο η εργασιακή σιωπή δε βλάπτει μόνο τους οργανισμούς αλλά και τους/τις εργαζόμενους/ες. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ευημερία των υποκειμένων δημιουργώντας προβλήματα στην ψυχική τους υγεία. Υπό αυτούς τους όρους καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη η ανάληψη δράσης και η αλλαγή της προβληματικής κατάστασης (Bagheri et al., 2012). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Sharu και Manikandan (2019), οι συνθήκες της εργασιακής σιωπής μπορούν να οδηγήσουν τους/τις εργαζόμενους/ες σε κατάθλιψη. Πολλές φορές παρατηρείται η κατανάλωση χαπιών και αλκοόλ ως αντιστάθμισμα στα εργασιακά προβλήματα με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η κατάσταση. Επιπλέον οι επισφαλείς συνθήκες που επικρατούν τείνουν να δημιουργούν άγχος και εργασιακή αποδέσμευση. Συνέπεια των παραπάνω είναι να αναπτύσσονται προβλήματα τα οποία μακροπρόθεσμα βλάπτουν τους/τις εργαζόμενους/ες αλλά και τις σχέσεις τους με τον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, σε ατομικό επίπεδο οι εργαζόμενοι/ες των οποίων η γνώμη δεν εκφράζεται, είναι πιθανό να νοιώθουν πως περιορίζεται η αξία τους με αποτέλεσμα να μειώνεται η δέσμευσή τους προς τον οργανισμό αλλά και τα κίνητρα τους. Επιπλέον, το οργανωσιακό κλίμα μέσα στο οποίο επικρατεί το φαινόμενο της σιωπής μειώνει την αίσθηση ελέγχου που χρειάζεται να διαθέτουν οι εργαζόμενοι/ες στο περιβάλλον της εργασίας τους. Μια ακόμα συνέπεια της εργασιακής σιωπής είναι η ασυμφωνία που διαμορφώνεται ανάμεσα στις πεποιθήσεις ενός ατόμου και στη συμπεριφορά που οφείλει να εκδηλώσει καθώς δεν μπορεί να διατυπώσει ελεύθερα τις απόψεις του. Η κατάσταση αυτή είναι πιθανό να αυξήσει τα επίπεδα άγχους του/της εργαζόμενου/ης (Morrison & Milliken, 2000).

Αξίζει να σημειωθεί πως η εργασιακή σιωπή καταναλώνει και εξαντλεί τους γνωστικούς πόρους των εργαζόμενων με αποτέλεσμα να οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Knoll et al., 2018). Η σύνδεση της εξουθένωσης και της σιωπής αποδεικνύεται και σε πρόσφατη έρευνα των Hao et al. (2022). Αντίστοιχα εργαζόμενοι/ες οι οποίοι/ες βιώνουν συνθήκες σιωπής έχει παρατηρηθεί πως αναπτύσσουν περισσότερο εργασιακό άγχος (Dong & Chung, 2021 · Hao et al., 2022 · Morrison & Milliken, 2000).

Επιπρόσθετα με τα παραπάνω, αποδείχθηκε πως στα εργασιακά περιβάλλοντα όπου επικρατεί κλίμα σιωπής επηρεάζεται αρνητικά η ικανοποίηση των εργαζόμενων (Hao et al., 2022). Η απουσία έκφρασης των απόψεων εντός του εργασιακού πλαισίου

φαίνεται να έχει σοβαρές επιπτώσεις και στην εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων ενός οργανισμού (Hao et al., 2022· Pirzada et al., 2020· Tsai, 2019). Μια ακόμα συνέπεια της εργασιακής σιωπής θεωρείται η αρνητική επίδραση που μπορεί να επιφέρει στην απόδοση των εργαζομένων (Dong & Chung, 2021· Hao et al., 2022· Jalilian & Batmani, 2015). Ακόμα, όταν οι εργαζόμενοι/ες βρίσκουν εμπόδια στην έκθεση των ιδεών τους και στην ελεύθερη έκφραση πληροφοριών και απόψεων, παρατηρείται η ύπαρξη μείωσης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Hao et al., 2022). Παράλληλα έχει βρεθεί θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή και στην αποκλίνουσα συμπεριφορά (Dong & Chung, 2021· Hao et al., 2022).

Ανακεφαλαιώνοντας η εργασιακή σιωπή συνιστά ένα πολύπλευρο φαινόμενο το οποίο έχει τις ρίζες του στα στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων, στο κλίμα των διαπροσωπικών σχέσεων και στα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου. Πρόκειται για μια κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι/ες αποφεύγουν να διατυπώσουν ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις τους δημιουργώντας ένα μη λειτουργικό κλίμα. Το αποτέλεσμα αυτής της συνθήκης είναι να υπάρχουν σοβαρές επιπτώσεις τόσο στους/στις εργαζομένους/ες όσο και στο εργασιακό πλαίσιο, αφού παρεμποδίζεται η ανάπτυξη του οργανισμού. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης και η συσχέτισή του με την εργασιακή σιωπή. Επίσης επιχειρείται η παρουσίαση του φαινομένου της εργασιακής δέσμευσης και η σχέση που έχει με την εργασιακή σιωπή μέσα από την παράθεση ερευνητικών δεδομένων.

## 2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

### 2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου γίνεται ανάλυση την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης και των τριών της διαστάσεων. Ακόμα παρουσιάζονται οι αιτίες και οι συνέπειες του φαινομένου ενώ στη συνέχεια παρατίθενται ερευνητικά δεδομένα που καταδεικνύουν τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και τη σιωπή. Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση (burnout), πρωτοεμφανίστηκε στη δεκαετία του 1970 για να περιγράψει την κατάσταση κατά την οποία κάποιος/α εργαζόμενος/η οδηγείται στην εξάντληση με αποτέλεσμα να είναι δυσλειτουργικός/η στην εργασία του/της. Συνήθως η εξάντληση εμφανίζεται μετά το ένα έτος εργασίας και τα συμπτώματα με τα οποία εκδηλώνεται διαφέρουν για τον/την κάθε εργαζόμενο/η (Freudenberger, 1974).

Σύμφωνα με την Maslach (1982) το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει τις ρίζες του στο χρόνια στρες που βιώνεται στο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα πρόκειται για ένα φαινόμενο που συναντάται σε ανθρωποκεντρικά επαγγέλματα παροχής φροντίδας όπου απαιτείται μεγάλη συναισθηματική επένδυση. Σε αυτά τα εργασιακά περιβάλλοντα οι υπάλληλοι καταλογίζονται τα κοινωνικά και συναισθηματικά προβλήματα των εξυπηρετούμενών τους τα οποία συνοδεύονται από δυσάρεστα συναισθήματα. Πολλές φορές η λύση σε αυτά τα προβλήματα είναι περίπλοκη. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι/ες οδηγούνται σταδιακά σε εξάντληση (Maslach et al., 1997).

Σήμερα υπάρχουν πολλοί ορισμοί και περιγραφές του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης που καταλήγουν σε ορισμένα κοινά σημεία. Συγκεκριμένα το συγκεκριμένο σύνδρομο συνιστά μια ψυχολογική δοκιμασία, η οποία επηρεάζει την ψυχοσύνθεση των υποκειμένων. Αναμφίβολα η εξουθένωση περιλαμβάνει πλήθος δυσάρεστων και ανεπιθύμητων συναισθημάτων επομένως αποτελεί μια αρνητική εμπειρία. Αξίζει να σημειωθεί πως το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης συντίθεται από τρεις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι: η Συναισθηματική Εξάντληση, η Αποπροσωποποίηση και η μειωμένη Προσωπική Επίτευξη (Maslach, 1986· Maslach, 1993). Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά τα οποία μετρούν την εξουθένωση των εργαζομένων συναντώνται σε πολλούς από τους ορισμούς που έχουν προταθεί ώστε να περιγραφεί το φαινόμενο (Maslach & Leiter, 2017).

Η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται στην κόπωση και στην απώλεια ενέργειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι/ες. Ειδικότερα τα υποκείμενα αισθάνονται φθορά, κούραση και εξάντληση ως αποτέλεσμα των εργασιακών συνθηκών (Maslach & Leiter, 2017· Maslach, 2017). Η κατάσταση αυτή χαρακτηρίζεται από συναισθηματική υπερφόρτωση και μείωση των ψυχικών πόρων (Maslach, 1993). Αν και η διάσταση αυτή αναφέρεται στην απώλεια συναισθήματος και σε ένα αίσθημα δυσφορίας που οδηγούν σε συναισθηματική και ψυχολογική εξάντληση, κάποιες φορές ο/η εργαζόμενος/η ενδέχεται να βιώνει και σωματική εξουθένωση (Maslach et al., 2009).

Η αποπροσωποποίηση, περιγράφεται ως η ανάρμωση στάση απέναντι στον αποδέκτη υπηρεσιών –πελάτη. Στην κατάσταση αυτή ο/η εργαζόμενος/η χαρακτηρίζεται από ευερεθιστότητα και τάση για απόσυρση (Maslach & Leiter, 2017). Πρόκειται για μια σκληρή και αρνητική στάση, η οποία συνοδεύεται από μια τάση αποστασιοποίησης προς τα εξυπηρετούμενα άτομα (Maslach, 1993) ενώ πολλές φορές περιλαμβάνει μια κυνική και απρόσωπη στάση απέναντι σε άλλα άτομα (Schutte et al., 2000). Η διάσταση αυτή συναντάται στη βιβλιογραφία και ως κυνισμός. Πρόκειται για παρόμοιες έννοιες ωστόσο στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι/ες διατηρούν αδιάφορη και απόμακρη στάση απέναντι στην εργασία τους. Με άλλα λόγια η αποστασιοποίηση που βιώνουν οι υπάλληλοι δεν προσανατολίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά στο εργασιακό πλαίσιο (Maslach et al., 1997). Οι δυο έννοιες πολλές φορές χρησιμοποιούνται και ως ταυτόσημες (Nurka et al., 2014). Επίσης σύμφωνα με τους Wei et al. (2015), ο κυνισμός συνιστά προάγγελο της αποπροσωποποίησης.

Επίσης, η διάσταση της μειωμένης προσωπικής επίτευξης ή αναποτελεσματικότητας αναφέρεται στην απώλεια της ικανότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Maslach & Leiter, 2017). Ειδικότερα, πλήττονται τα προσωπικά επιτεύγματα του/της εκάστοτε εργαζόμενου/ης και κυριαρχούν συναισθήματα κατάθλιψης, χαμηλής αυτοεκτίμησης καθώς και ανικανότητα αντιμετώπισης των καταστάσεων (Maslach et al., 2009). Επομένως ο/η εργαζόμενος/η νιώθει πως έχουν μειωθεί τα επιτεύγματα και η ικανότητα του/της για μια επιτυχή επαγγελματική πορεία (Maslach, 1993).

Αναφορικά με τις επιπτώσεις του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης τα υπάρχοντα δεδομένα τονίζουν τις σοβαρές συνέπειες στην υγεία, στην ασφάλεια και στη συνολική ευημερία των εργαζομένων. Ακόμη οι αρνητικές επιπτώσεις του φαινομένου επεκτείνονται και προς τους ίδιους τους οργανισμούς καθώς μειώνεται η



παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013).

Αξίζει να σημειωθεί πως το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να εκδηλωθεί ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πλήθος παραγόντων. Συνήθως οι παράγοντες αυτοί εντοπίζονται στα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου αλλά και σε διάφορους ατομικούς και κοινωνικούς παράγοντες (Carod-Artal & Vázquez-Cabrera, 2013· Κύρκου & Παπαναστασάτος, 2016). Πιο συγκεκριμένα παράγοντες όπως η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία και η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται να σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση (Κύρκου & Παπαναστασάτος, 2016). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Mousavy και Nimehchisalem (2014), η αποπροσωποποίηση και η προσωπική επίτευξη σχετίζονται με την ηλικία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι/ες μεγαλύτερης ηλικίας παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα αποπροσωποποίησης και χαμηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης σε σχέση με τους/τις νεότερους/ες εργαζομένους/ες. Από την άλλη οι Chuang et al. (2016) υποστηρίζουν πως τα ηλικιακά νεότερα άτομα κινδυνεύουν περισσότερο από επαγγελματική εξουθένωση λόγω της απειρίας τους στο χειρισμό στρεσογόνων και απαιτητικών καταστάσεων. Αναφορικά με την προσωπική επίτευξη φαίνεται πως εκλείπει στα άτομα μικρότερης ηλικίας (Sunbul, 2003).

Επιπλέον σύμφωνα με τους Shoji et al. (2016), η προσωπική επίτευξη σχετίζεται με το αίσθημα αυτό-αποτελεσματικότητας το οποίο συμβάλλει στη μείωση των αρνητικών συνεπειών της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η κατάσταση παρατηρείται περισσότερο σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας καθώς και σε άτομα με περισσότερη εργασιακή εμπειρία. Αυτό εξηγείται από το γεγονός της εμπειρίας χειρισμού δύσκολων καταστάσεων και από την σταδιακή απόκτηση προστατευτικών παραγόντων κατά τη διάρκεια των ετών εργασίας.

Επιπροσθέτως σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, θεωρείται πως προστατεύει τους/τις εργαζομένους/ες από την επαγγελματική εξουθένωση καθώς καθιστά τα υποκείμενα πιο αφοσιωμένα στην εργασία τους με την πάροδο του χρόνου. Ως εκ τούτου είναι σε θέση να ελέγχουν απρόβλεπτες καταστάσεις, να δρουν με ψυχραιμία και να βιώνουν μεγαλύτερη επιτυχία στην επαγγελματική τους ζωή (Chuang et al., 2016· Wang et al., 2020). Αντιθέτως η Duli (2016) υποστηρίζει πως τα πολλά χρόνια εργασίας προκαλούν συναισθήματα εξάντλησης και μειωμένο αίσθημα επίτευξης λόγω της φθοράς που επιφέρει στους/στις εργαζομένους/ες η πολυετή εργασία. Ειδικότερα η έρευνα αυτή αφορούσε εκπαιδευτικούς της ειδικής αγωγής.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση και τη συσχέτιση της με την επαγγελματική εξουθένωση έχει βρεθεί πως οι άγαμοι/ες εργαζόμενοι/ες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης (Wang et al., 2020). Ειδικότερα σύμφωνα με τους Wang et al. (2020), η συναισθηματική εξάντληση και ο κυνισμός εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε εργαζομένους/ες που δεν έχουν συνάψει γάμο. Επιπλέον οι παντρεμένες εργαζόμενες παρουσιάζουν υψηλή προσωπική επίτευξη (Mukundan & Khandehroo, 2009, όπ. αναφ. στο Mousavy & Nimehchisalem, 2014). Επίσης η γονεϊκότητα έχει αποδειχθεί πως συμβάλλει στην αύξηση της προσωπικής επίτευξης των εργαζομένων (Ayala, 2013).

Εντούτοις άλλες έρευνες εντοπίζουν τα αντίθετα αποτελέσματα σύμφωνα με τα οποία τα έγγαμα άτομα κινδυνεύουν περισσότερο από εργασιακή εξουθένωση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στις πολλές ευθύνες που απορρέουν από τις οικογενειακές υποχρεώσεις (Mousavy, 2014). Επιπροσθέτως εργαζόμενοι/ες που δεν έχουν παιδιά παρουσιάζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση (Chuang, 2016). Σχετικά με το δημογραφικό παράγοντα του φύλου οι γυναίκες εργαζόμενες είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν επαγγελματική εξουθένωση ενώ οι άντρες αναπτύσσουν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης αλλά υψηλή προσωπική επίτευξη (Mousavy, 2014). Επίσης σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων είναι η γεωγραφική περιοχή στην οποία απασχολούνται. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι/ες αστικών κέντρων παρουσιάζουν μεγαλύτερη συναισθηματική εξάντληση έναντι αυτών που ζουν σε αγροτικές και μη αστικές κοινωνίες (Saijo et al., 2013).

Αντίστοιχη συσχέτιση εντοπίζεται και σε οργανωσιακούς παράγοντες όπως η υπευθυνότητα της εργασιακής θέσης, το ωράριο εργασίας και νομικό πλαίσιο που διέπει τον οργανισμό (Κύρκου & Παπαναστασάτος, 2016). Επιπρόσθετα οι Maslach και Leiter (2017) ορίζουν ως επισφαλείς παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε εξουθένωση τον μεγάλο φόρτο εργασίας, την έλλειψη ελέγχου, την ανεπαρκή ανταμοιβή (οικονομική και κοινωνική), τις χαμηλής ποιότητας κοινωνικές σχέσεις εντός του εργασιακού πεδίου, την αδικία και την ανισορροπία ανάμεσα στις αξίες των εργαζομένων και του εργασιακού περιβάλλοντος.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τους Maslach και Leiter (2017) η επαγγελματική εξουθένωση λειτουργεί ως μεσολαβητική κατάσταση που επιφέρει πλήθος προβλημάτων. Άτομα με εμπειρίες εξουθένωσης είναι πιθανό να παρουσιάσουν μειωμένη εργασιακή απόδοση και απόσυρση. Επιπλέον, η δυσλειτουργική κατάσταση

που βιώνεται μπορεί να επηρεάσει όλους τους τομείς της ζωής των υποκειμένων. Επομένως, αποδεικνύεται πως η εξουθένωση επηρεάζει τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, την εργασιακή καθημερινότητα αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό.

### **2.1.1 Εργασιακή Σιωπή και Επαγγελματική Εξουθένωση – Ερευνητικά δεδομένα**

Το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο για πολλούς οργανισμούς και για το λόγο αυτό όλο και περισσότερες μελέτες προσπαθούν να διερευνήσουν τις παραμέτρους γύρω από το θέμα. Πρόκειται για μια προβληματική κατάσταση η οποία επηρεάζεται από ατομικούς, οργανωσιακούς και πολιτισμικούς παράγοντες (Akar, 2018) ενώ μπορεί να επιφέρει συνέπειες στο άτομο όπως αύξηση του εργασιακού στρες (Morrison & Milliken 2000· Morrison, 2014). Τόσο η εργασιακή σιωπή όσο και το μακροχρόνιο στρες που οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση έχουν βαρύνουσα σημασία και δημιουργούν προβλήματα στην επιβίωση και την εξέλιξη των εργασιακών πλαισίων (Coban & Sarikaya, 2016). Πολλές έρευνες καταδεικνύουν τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή σιωπή. Υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν την ικανότητα πρόβλεψης της σιωπής από την εξουθένωση ενώ αρκετά ερευνητικά δεδομένα καταλήγουν στην αντίστροφη συνθήκη.

Πιο συγκεκριμένα πλήθος ερευνών συνδέουν την εργασιακή σιωπή με την επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με τους Al-Rousan και Omoush (2018), υψηλά επίπεδα εργασιακής σιωπής εξαντλούν συναισθηματικά τους/τις εργαζόμενους/ες με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε επαγγελματική εξουθένωση. Ειδικότερα βρέθηκε υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις αιτίες της οργανωσιακής σιωπής και τις διαστάσεις της εξουθένωσης (Akar, 2018· Al-Rousan & Omoush, 2018· Hao et al., 2022· Sherf et al., 2021).

Σύμφωνα με τους Coban και Sarikaya, (2016), οι οποίοι εξέτασαν τις διαστάσεις της εργασιακής σιωπής με αυτές της εξουθένωσης, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη σιωπή και σε δυο κατηγορίες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα αποδείχθηκε πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή και την αποπροσωποποίηση - κυνισμό ενώ αρνητική συσχέτιση εντοπίστηκε ανάμεσα στη σιωπή και την προσωπική επίτευξη. Με άλλα λόγια όσο αυξάνεται η συγκαταβατική και η αμυντική σιωπή αυξάνεται η αποστασιοποίηση και ο κυνισμός τους απέναντι στα εργασιακά πλαίσια ή προς άλλα άτομα. Αντίστοιχα τα υψηλά επίπεδα των διαστάσεων

της σιωπής οδηγούν σε μείωση της αίσθησης αποτελεσματικότητας και ικανότητας των εργαζομένων.

Ακολούθως έχει βρεθεί πως η συγκαταβατική, η αμυντική και η συνεργατική εργασιακή σιωπή έχουν θετική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση των απασχολούμενων (Abied & Khalil, 2019· Haraisa, 2021). Αντίστοιχα οι Knoll et al. (2018) υποστηρίζουν πως η συγκαταβατική και η ήρεμη μορφή σιωπής σχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της αποπροσωποποίησης και της συναισθηματικής εξάντλησης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η κατάσταση αυτή μπορεί να βελτιωθεί μέσα από την ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους, τις ανησυχίες τους και γεγονότα σημαντικά για τον οργανισμό (Haraisa, 2021).

Επιπροσθέτως η εργασιακή σιωπή μπορεί να προβλέπει το βαθμό της συναισθηματικής εξάντλησης των εργαζομένων. Αποτελέσματα έρευνας κατέδειξαν πως εκπαιδευτικοί οι οποίοι χρησιμοποιούν τη σιωπή για να προστατεύσουν τις συναδελφικές τους σχέσεις αντιμετωπίζουν σε μεγάλο βαθμό το σύνδρομο της εξουθένωσης. Πιο συγκεκριμένα η σιωπή, η οποία είναι αποτέλεσμα της έλλειψης αυτοπεποίθησης, μπορεί να προβλέπει τα επίπεδα αποπροσωποποίησης και απουσίας επίτευξης του συνδρόμου εξουθένωσης. Συνεπώς η ύπαρξη μιας οργανωτικής κουλτούρας όπου υπάρχει ελευθερία και ανεκτικότητα προς τις απόψεις των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επιβίωση των οργανισμών (Akin & Ulusoy, 2016).

Επιπλέον με την προαγωγή της φωνής στο εργασιακό περιβάλλον προβλέπεται μείωση της εξουθένωσης αλλά και αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στο φορέα απασχόλησης (Haraisa, 2021). Παρομοίως θετική συσχέτιση ανάμεσα στη σιωπή των εργαζομένων και της εξουθένωσης βρέθηκε και από τους Paksirat και Taheri (2016) ενώ ως αποτέλεσμα αυτού παρατηρείται μείωση της εργασιακής επίδοσης. Πέρα από αυτό, οι Shaukat και Khurshid (2022) μελέτησαν την επαγγελματική εξουθένωση ως μεσολαβητική στη σχέση εργασιακής σιωπής και απόδοσης στο πεδίο της εργασίας. Από τα ευρήματα προκύπτει πως η σιωπή οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση η οποία μειώνει την εργασιακή απόδοση και αυξάνει τις πιθανότητες για απόσυρση των εργαζόμενων.

Αντίστοιχα υπάρχουν ευρήματα τα οποία καταδεικνύουν την επίδραση μιας προϋπάρχουσας κατάστασης επαγγελματικής εξουθένωσης στην οργανωσιακή σιωπή. Πιο συγκεκριμένα η ύπαρξη των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να προβλέπει την εμφάνιση και των τεσσάρων διαστάσεων της σιωπής. Εξάιρεση

αποτελεί η χαμηλής έντασης επίδραση της συναισθηματικής εξάντλησης στην ευκαιριακή σιωπή (Knoll et al., 2018).

Επιπλέον η επαγγελματική εξουθένωση επιφέρει ρήξη στις κοινωνικές σχέσεις του ατόμου οδηγώντας το σε απομόνωση. Η απόσυρση αυτή αποτελεί βασικό στοιχείο της σιωπής. Έτσι λοιπόν η εξουθένωση παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή σιωπή. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι/ες που έρχονται αντιμέτωποι/ες με την εξάντληση επιλέγουν το δρόμο της σιωπής (Farjam et al., 2018). Ακόμη έχει αποδειχθεί πως η επαγγελματική εξουθένωση θα επιφέρει περισσότερη σιωπή στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος λόγω του άγχους που βιώνεται από τα άτομα (Haraisa, 2021).

Στον αντίποδα των προηγούμενων ευρημάτων τα αποτελέσματα των Srivastava et al. (2019) παρουσιάζουν διαφοροποίηση καθώς η οργανωσιακή σιωπή βρέθηκε να έχει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση. Στην περίπτωση αυτή σημαντική παράμετρος θεωρείται η μελέτη της κουλτούρας του υπό μελέτη πληθυσμού. Πιο συγκεκριμένα σε χώρες όπου υπάρχει αυστηρή ιεραρχία στις εργασιακές δομές, οι υπάλληλοι έχουν μεγάλη εξάρτηση από τους ανωτέρους τους και οι σχέσεις που διατηρούν μαζί τους καθορίζουν την παραμονή τους στη δεδομένη θέση εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές η σιωπή αποτελεί στρατηγική των εργαζομένων που τους βοηθάει να διατηρήσουν πόρους αλλά και να αποφύγουν κινδύνους και προβλήματα. Επιπλέον ο Nitafan, (2020) υποστηρίζει πως οι διαστάσεις της εργασιακής σιωπής δεν παρουσιάζουν σημαντική στατιστική σχέση με τις διαστάσεις της εξουθένωσης και πως οι μικρές συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές ήταν ασήμαντες χωρίς ερμηνευτική συνεισφορά.

Συνοψίζοντας η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια αρνητική κατάσταση η οποία οδηγεί τους/τις εργαζομένους/ες σε μια δυσλειτουργική συνθήκη εξάντλησης. Η συνθήκη αυτή είναι βλαπτική τόσο για το εκάστοτε υποκείμενο όσο και για το οργανωσιακό πλαίσιο. Προσεγγίζοντας την επαγγελματική εξουθένωση σε σχέση με την εργασιακή σιωπή η πλειοψηφία των υπαρχουσών ερευνών καταδεικνύουν σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο αυτά φαινόμενα, τα οποία παρατηρούνται στα περιβάλλοντα εργασίας. Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί επιχειρείται η παρουσίαση του φαινομένου της εργασιακής δέσμευσης και η συσχέτιση της με την εργασιακή σιωπή μέσα από την παράθεση ερευνητικών δεδομένων.

## 2.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Εργασιακής Δέσμευσης

Στο δεύτερο μέρος του παρόντος κεφαλαίου περιγράφεται η έννοια της εργασιακής δέσμευσης και παρουσιάζονται τα ερευνητικά δεδομένα που αναδεικνύουν τη σχέση της με την εργασιακή σιωπή. Η εργασιακή δέσμευση (employee engagement) ξεκίνησε να μελετάται στα πλαίσια της προσπάθειας μετατόπισης του ενδιαφέροντος της ψυχολογίας από τις δυσάρεστες περιστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος σε πιο θετικές καταστάσεις (Bakker et al., 2008). Η διαδικασία αυτή αποτελεί τη βάση του κλάδου της Θετικής Ψυχολογίας. Ειδικότερα, η Θετική Ψυχολογία συμβάλει στην ανάπτυξη των ατόμων και των οργανισμών (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) εστιάζοντας στα προτερήματα των εργαζομένων όπως η δημιουργικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη (McDonald et al., 2021).

Σύμφωνα με τον Kahn (1990), ο όρος εργασιακή δέσμευση χρησιμοποιείται για να περιγράψει εργαζομένους/ες που αναπτύσσουν συνδέσεις τόσο με την εργασία τους, όσο και με τους συνεργάτες τους. Οι συγκεκριμένοι/ες εργαζόμενοι/ες διατηρούν πλήρη ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό τους ρόλο και στον πραγματικό τους εαυτό. Επομένως, οι δεσμευμένοι/ες εργαζόμενοι/ες δύναται να εκδηλώσουν σωματική, γνωστική και συναισθηματική προσπάθεια κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Πρόκειται για άτομα δημιουργικά, με εσωτερικά κίνητρα, με αυθεντικότητα στις σκέψεις και στον τρόπο έκφρασης και ενεργή εμπλοκή στις διαδικασίες.

Από την άλλη μη δεσμευμένα άτομα δε διατηρούν συνδέσεις στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και προστατεύουν τους εαυτούς τους αποφεύγοντας να φανερώσουν τα ειλικρινή τους συναισθήματα και τις σκέψεις τους. Στην περίπτωση αυτή η σωματική, η γνωστική και η συναισθηματική εμπλοκή απουσιάζουν. Πρόκειται για μια απρόσωπη συμπεριφορά εργαζομένων που χαρακτηρίζεται από παθητικότητα κατά την άσκηση των εργασιακών ρόλων τους (Kahn, 1990).

Έχουν υπάρξει πολλοί ορισμοί της εργασιακής δέσμευσης οι περισσότεροι από τους οποίους καταλήγουν πως η δέσμευση περιλαμβάνει ταύτιση με την εργασία και υψηλά επίπεδα ενεργητικότητας (Bakker et al., 2008). Κάποιοι από τους ορισμούς προσδιορίζουν τη δέσμευση ως το αντίθετο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Στην περίπτωση αυτή η δέσμευση ορίζεται με βάση τις αντίθετες διαστάσεις της εξουθένωσης. Συνεπώς ένας/μια δεσμευμένος/η εργαζόμενος/η χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, εμπλοκή ως προς τις εργασιακές διαδικασίες και αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας

(Leiter & Maslach, 1998· Maslach & Leiter, 2017). Ωστόσο όπως υποστηρίζει η Maslach (2011) οι έννοιες της εξουθένωσης και της δέσμευσης παρουσιάζουν και κάποιες διαφορές κυρίως ως προς τον τρόπο με τον οποίο θεμελιώθηκαν.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με την Maslach (2017), η δημιουργία δέσμευσης στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος δύναται να αναχαιτίσει την επαγγελματική εξουθένωση και αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρωτογενούς πρόληψης αρνητικών καταστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι δεσμευμένοι/ες εργαζόμενοι/ες είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τις εργασιακές προκλήσεις και τους στρεσογόνους παράγοντες. Συνεπώς ο διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας, η δυνατότητα επιλογής και ελέγχου, η αναγνώριση, το υποστηρικτικό πλαίσιο και η ύπαρξη δικαιοσύνης και αξιών στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να καθορίσουν τη δέσμευση των απασχολούμενων.

Σύμφωνα με τους Schaufeli et al. (2006), η εργασιακή δέσμευση συνιστά μια ανεξάρτητη έννοια η οποία δεν είναι αντίθετη της επαγγελματικής εξουθένωσης, ωστόσο υπάρχει αρνητική συσχέτιση μαζί τους. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι/ες συμμετέχουν ενεργά στα καθημερινά εργασιακά καθήκοντα, νιώθουν αποτελεσματικοί/ες και αναπτύσσουν μια λειτουργική σύνδεση με τον οργανισμό που αναδεικνύει την αφοσίωση τους (Schaufeli et al., 2001). Πρόκειται για μια νοητική κατάσταση σχετιζόμενη με την εργασιακή απασχόληση η οποία εκδηλώνεται μέσα από την ενεργητικότητα, την αφοσίωση και την απορρόφηση των εργαζομένων (Schaufeli & Salanova, 2007·Schaufeli, et al., 2002).

Η ενεργητικότητα (σφρίγος) αναφέρεται στο υψηλό σθένος και την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Η ιδιότητα αυτή καθιστά τους/τις υπαλλήλους πρόθυμους να εργαστούν και να ξεπεράσουν τις δυσκολίες. Από την άλλη η αφοσίωση καθιστά τους/τις εργαζομένους/ες ενθουσιώδεις, γεμάτους/ες έμπνευση και προθυμία για εμπλοκή στις προκλήσεις. Τέλος η δέσμευση των εργαζομένων εκδηλώνεται και μέσα από τη πλήρη απορρόφηση τους, δηλαδή τη συγκέντρωση στα καθήκοντα. Στην περίπτωση αυτή ο χρόνος κυλάει με ταχύς ρυθμούς ενώ σπάνια κάποιος επηρεάζεται από περισπασμούς κατά τη διάρκεια της εργασίας του (Schaufeli et al., 2006).

Αξίζει να σημειωθεί πως η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μια κινητήρια κατάσταση που ωθεί τους/τις εργαζόμενους/ες προς την επίτευξη των στόχων τους καθώς η κατάκτηση της επιτυχίας αποτελεί γι' αυτούς σημαντικό γεγονός. Ως εκ τούτου τα αφοσιωμένα άτομα διοχετεύουν με προθυμία και ενθουσιασμό την ενέργεια τους στα εργασιακά τους καθήκοντα. Στην κατάσταση αυτή περιλαμβάνονται διάφορες πρακτικές

όπως η αμέριστη προσπάθεια για επίλυση προβλημάτων, η ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων και η καινοτόμος συνεισφορά στο εργασιακό πλαίσιο (Leiter & Bakker, 2010).

Αναφορικά με τους δημογραφικούς παράγοντες και την επίδραση τους στην εργασιακή δέσμευση έχει διαπιστωθεί πως το φύλο επηρεάζει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων. Ειδικότερα οι Banihani et al. (2013) επισημαίνουν την έμφυλη διάσταση της εργασιακής δέσμευσης καθώς εξαιτίας διαφόρων οργανωσιακών εμποδίων είναι δυσκολότερο για τις γυναίκες να συνδεθούν σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά με την εργασία τους. Επίσης και κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19 και του καθεστώτος της τηλεργασίας οι γυναίκες εμφάνιζαν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης από τους άνδρες (Rožman et al., 2021). Ωστόσο σε έρευνα των Shukla et al. (2015) βρέθηκε πως οι γυναίκες εργαζόμενες ήταν πιο δεσμευμένες με το εργασιακό πλαίσιο σε σχέση με τους άνδρες. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην αριθμητική τους υπεροχή αλλά και στην κατοχή θέσεων ισχύος.

Επίσης οι εργαζόμενοι/ες με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία φαίνεται πως εμφανίζουν και περισσότερη εργασιακή δέσμευση (Shukla et al., 2015). Αναφορικά με τη μορφή σύμβασης οι Marent et al. (2020) υποστηρίζουν ότι το είδος της σύμβασης εργασίας μπορεί να επιφέρει ανασφάλεια και ελλιπή σταθερότητα στα υποκείμενα. Ωστόσο σύμφωνα με την Sorina (2020) δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και στη μορφή σύμβασης. Επιπλέον σε έρευνα που έγινε στο χώρο της υγείας διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι/ες του ιδιωτικού τομέα παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Αυτό οφείλεται στις υψηλές απαιτήσεις που καλούνται να καλύψουν οι εργαζόμενοι/ες του δημοσίου τομέα σε αντιδιαστολή με τους ελάχιστους διαθέσιμους πόρους (Bakker & Hakanen, 2013).

Σχετικά με την ηλικία των εργαζομένων τα υποκείμενα άνω των 50 ετών έχουν μεγαλύτερη δέσμευση με την εργασία τους (Douglas & Roberts, 2020). Ωστόσο αντίστοιχη έρευνα δεν αποδεικνύει κάποια σχέση στατιστικά σημαντική ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ηλικία των υποκειμένων (Othman & Nasurdin, 2013). Επιπλέον οι έγγαμοι/ες εργαζόμενοι/ες παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση έναντι των υπολοίπων εργαζομένων (Aboshaiqah et al., 2016· Othman & Nasurdin, 2013· Shukla et al., 2015). Το γεγονός αυτό οφείλεται στη συναισθηματική σταθερότητα που απορρέει από την οικογενειακή τους κατάσταση και η οποία επηρεάζει την εργασιακή τους εμπειρία (Aboshaiqah et al., 2016). Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρούνται και στους/στις εργαζόμενους/ες με παιδιά καθώς χαρακτηρίζονται από αυξημένη εργασιακή δέσμευση έναντι των υπολοίπων (Poulsen et al., 2014· Stefanidis et al., 2022).



### 2.2.1 Εργασιακή Δέσμευση και Εργασιακή Σιωπή – Ερευνητικά δεδομένα

Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μια σημαίνουσα στρατηγική που οδηγεί αναμφίβολα σε βελτίωση του εργασιακού πλαισίου. Ωστόσο ο αριθμός των ερευνητικών δεδομένων που εξετάζουν τη δέσμευση και τη σιωπή των εργαζομένων είναι περιορισμένος (Saks & Gruman, 2014· Robinson, 2018). Ακόμη, διαπιστώνεται μια αντίθεση ανάμεσα στους ερευνητές αναφορικά με τη σχέση της δέσμευσης και της σιωπής των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα εντοπίζεται στη βιβλιογραφία ασυμφωνία για το εάν η εργασιακή σιωπή (ή η φωνή) αποτελεί αφετηρία και προγνωστικό παράγοντα της δέσμευσης ή αποτελεί συνέπεια της (Robinson, 2018).

Σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2008), οι εργασιακοί πόροι όπως είναι οι ποιοτικές συναδελφικές σχέσεις, η ανατροφοδότηση, η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, η αυτονομία και οι συνθήκες που προάγουν τη λειτουργική ψυχική υγεία, μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή δέσμευση. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασιακή φωνή έχει βρεθεί πως παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση (Ruck et al., 2017· Şimşek & Gürler, 2019).

Στον αντίποδα της σιωπής, ως εργασιακή φωνή ορίζεται η σκόπιμη έκφραση απόψεων, ιδεών και γενικότερων πληροφοριών που σχετίζονται με το εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον (Van Dyne et al., 2003). Επιπλέον η δυνατότητα αυτονομίας στο οργανωσιακό πλαίσιο σχετίζεται θετικά με την εργασιακή φωνή μέσω της διαδικασίας της δέσμευσης (Kao et al., 2021). Αντίστοιχα η εργασιακή δέσμευση έχει αποδειχθεί πως μεσολαβεί ανάμεσα στην υποστήριξη και την εκτίμηση που λαμβάνει ο/η εργαζόμενος/η και στην φωνή που εκδηλώνει (Abdullah et al., 2021).

Ο Brinsfield (2013) όρισε έξι διαστάσεις που αναφέρονται στα κίνητρα τα οποία οδηγούν τους/τις εργαζόμενους/ες στη σιωπή. Βασισμένος στο έργο του Kahn (1990) προσδιόρισε ως μια από τις διαστάσεις την εργασιακή αποδέσμευση. Ακόμη έχει αποδειχθεί πως ο βαθμός ταύτισης των εργαζομένων με το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να προβλέψει τη σιωπή. Η διαδικασία αυτή γίνεται μέσω της εργασιακής δέσμευσης (Hao et al., 2022). Παρομοίως η αίσθηση αποξένωσης και απομόνωσης από την εργασία μπορεί να οδηγήσει τους/τις εργαζομένους/ες στην εργασιακή σιωπή (Hassan et al., 2019).

Αξίζει να σημειωθεί πως η εργασιακή δέσμευση καθορίζει την πρόθεση των εργαζομένων να μοιραστούν ιδέες και πληροφορίες με τους ανωτέρους τους ή να

επιλέξουν τη σιωπή (Robinson & Shuck, 2019). Ανάμεσα στις έρευνες που τοποθετούν την δέσμευση ως προβλεπτικό παράγοντα της σιωπής είναι και η μελέτη της Rebocho (2017) αναφορικά με την επίδραση που έχουν οι απαιτήσεις στους/στις εργαζομένους/ες. Συγκεκριμένα αποδείχθηκε πως ο υψηλός φόρτος εργασίας έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Στην περίπτωση αυτή σύμφωνα με το JD-R Model οι εργαζόμενοι/ες προκειμένου να διατηρήσουν τις εναπομείναντες δυνάμεις τους επιλέγουν τη σιωπή. Συνεπώς η εργασιακή δέσμευση έχει αρνητική συσχέτιση με τη σιωπή.

Από την άλλη η απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν σιωπηλοί μπορεί να αποτελέσει πηγή άγχους και να οδηγήσει στην αποδέσμευσή τους από το οργανωτικό πλαίσιο (Sharu & Manikandan, 2019). Οι Prouska και Psychogios (2019) δηλώνουν πως σε περιόδους οικονομικής κρίσης η σιωπή των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις. Μια από τις επιπτώσεις αυτές είναι η αποδέσμευση. Επιπλέον η κατάσταση αυτή μπορεί να είναι εντονότερη στις μικρές επιχειρήσεις. Η Morrison (2014) υποστήριξε πως η εργασιακή σιωπή αποτελεί μια κατάσταση που θα επιφέρει μείωση της εργασιακής δέσμευσης. Παρόμοιες έρευνες καταδεικνύουν την επίδραση που έχει η σιωπή στην εργασιακή δέσμευση. Ακόμη τονίζεται η αρνητική σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές (Hao et al., 2022· Nafei, 2016· Pirzada et al., 2020· Tsai, 2019).

Ειδικότερα η έρευνα του Nafei (2016) αποδεικνύει πως η εργασιακή σιωπή αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που παρεμποδίζει την ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπλέον οι Wang et al. (2020) υποστηρίζουν πως η εργασιακή σιωπή είναι αποτέλεσμα της κακοποιητικής και καταχρηστικής συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι/ες κατά την προσπάθειά τους να διατηρήσουν ενέργεια και πόρους και να αποφύγουν την επαφή με τους θύτες επιλέγουν το δρόμο της σιωπής. Στα πλαίσια αυτά κρίθηκε χρήσιμη η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή σιωπή σχετίζεται αρνητικά με τη δέσμευση και πως η σιωπή έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση που εκδηλώνεται μεταξύ της κακοποιητικής συμπεριφοράς και της εργασιακής δέσμευσης.

Κατά συνέπεια η εργασιακή δέσμευση παραπέμπει σε μια θετική κατάσταση που χαρακτηρίζει τους/τις εργαζομένους/ες οι οποίοι/ες παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ταύτισης και εμπλοκής με το εργασιακό τους πλαίσιο. Σημαντικά χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων συνιστούν η δημιουργικότητα και η ενεργητικότητα. Όσον αφορά τη σχέση της εργασιακής δέσμευσης με την εργασιακή σιωπή τα ερευνητικά δεδομένα είναι περιορισμένα. Ωστόσο τα αποτελέσματα αυτών αποδεικνύουν αρνητική συσχέτιση

μεταξύ των δύο εννοιών. Ως εκ τούτου η εργασιακή σιωπή είναι περιορισμένη στα εργασιακά δεσμευμένα άτομα. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται προσέγγιση δύο εννοιών που σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο. Οι έννοιες αυτές είναι εργασιακή ευημερία και ψυχολογική ασφάλεια. Παράλληλα παρατίθενται τα ερευνητικά δεδομένα που συσχετίζουν την εργασιακή ευημερία και το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας με την εργασιακή σιωπή.

### 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

#### 3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Εργασιακής Ευημερίας

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η έννοια της εργασιακής ευημερίας. Επιπλέον παρατίθενται ερευνητικά στοιχεία που καθορίζουν τη σχέση της ευημερίας των εργαζομένων με την εργασιακή σιωπή. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (2001) ορίζει την υγεία ως έναν συνδυασμό σωματικής, πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας. Σε μια κατάσταση ευημερίας το άτομο είναι σε θέση να αντιληφθεί τις δυνατότητές του, να εργαστεί με παραγωγικό τρόπο, να αντιμετωπίσει τις στρεσογόνες καταστάσεις και να αναπτύξει εποικοδομητικές σχέσεις. Όπως υποστηρίζουν οι Ruggeri et al. (2020), η ευημερία οδηγεί τα υποκείμενα σε μια κατάσταση κατά την οποία νοιώθουν καλά και ταυτόχρονα λειτουργούν αποτελεσματικά, επιτρέποντας την ομαλή ανάπτυξή τους.

Η εργασιακή ευημερία (employee well-being) είναι ένα πολυπαραγοντικό ζήτημα που διαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε εργασιακού περιβάλλοντος και αφορά τη σωματική, τη συναισθηματική και την κοινωνική κατάσταση των εργαζομένων (Buffet et al., 2013). Πιο συγκεκριμένα η ευημερία των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα ενός ασφαλούς και ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και του γενικότερου εργασιακού κλίματος μέσα στο οποίο διαμορφώνονται υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις (Zhou et al., 2020). Σύμφωνα με τους Rath και Harter, 2010 (όπ. αναφ. στο Buffet et al., 2013) η ευζωία στα πλαίσια της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις εποικοδομητικές κοινωνικές συναναστροφές και την εμπιστοσύνη που επιδεικνύει η επιχείρηση προς τους/τις υπαλλήλους.

Οι Pagán-Castaño et al. (2020) υποστηρίζουν πως με τον όρο εργασιακή ευημερία αναφερόμαστε στην επιρροή που έχουν οι εμπειρίες, οι συμπεριφορές και τα συναισθήματα των ατόμων στην ευτυχία τους. Ακόμη, πολλές φορές παρατηρείται η ευζωία να παρουσιάζει συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση χωρίς ωστόσο να υπάρχει ταύτιση (Simone, 2014). Επιπλέον η ύπαρξη ευζωίας στην εργασιακή ζωή των υπαλλήλων επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα και στην επιτυχία του ίδιου του οργανισμού (Panday, 2020). Αντίθετα η έλλειψη ευημερίας των εργαζομένων μπορεί να πλήξει τη σωματική και την ψυχική τους υγεία, δημιουργώντας μεταξύ άλλων κατάθλιψη, άγχος, κόπωση και πονοκεφάλους (Daniels et al., 2017).

Οι Ryff και Keyes (1995) δημιούργησαν ένα μοντέλο έξι παραγόντων, οι οποίοι συμβάλλουν στη γενικότερη ευημερία των ατόμων. Τους παράγοντες αυτούς συντελούν

η αυτονομία (αυτοπροσδιορισμός και ανεξαρτησία), η περιβαλλοντική κυριαρχία (αίσθηση ελέγχου και διαχείρισης των περιβαλλοντικών συνθηκών), η προσωπική ανάπτυξη (συνεχής βελτίωση του εαυτού, αυτοπραγμάτωση), οι θετικές σχέσεις με τους άλλους (ενσυναίσθηση, στοργή, σχέσεις εμπιστοσύνης), η ύπαρξη σκοπού στη ζωή (αίσθηση κατεύθυνσης, στόχοι, ουσιαστικές πεποιθήσεις) και η αποδοχή του εαυτού (αποδοχή όλων των πλευρών του εαυτού) (Ryff, 2013· Ryff, 2017).

Το μοντέλο για την ψυχική υγεία του Warr (1994) αναφέρεται συγκεκριμένα στην ευημερία των εργαζομένων. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν κάποια συστατικά της εργασίας τα οποία μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν την ευημερία στο εργασιακό πλαίσιο. Αυτά τα συστατικά είναι η συναισθηματική ευημερία (affective well-being), η φιλοδοξία (aspiration), η αυτονομία (autonomy), η ικανότητα (competence) και η ολοκληρωμένη λειτουργία (integrated functioning). Αργότερα οι Van Horn et al. (2004) θέλοντας να δώσουν πληρέστερη εικόνα για την εργασιακή ευημερία πρότειναν ένα μοντέλο συνδυαστικό το οποίο βασίζεται στο έργο του Ryff (1995) και του Warr (1994).

Ο Seligman (2011) μέσα από μια πολυδιάστατη προσέγγιση προσδιορίζει πέντε στοιχεία της ευημερίας. Τα στοιχεία αυτά είναι τα θετικά συναισθήματα (positive emotions), η δέσμευση (engagement), οι σχέσεις (relationships), το νόημα (meaning) και τα επιτεύγματα (accomplishment). Το καθένα από αυτά τα στοιχεία καθορίζεται ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα (Forgeard et al., 2011).

Το μοντέλο του Seligman μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στην προώθηση της ευημερίας στο εργασιακό πλαίσιο. Η εργασιακή ευημερία αποτελεί ένα μείζων ζήτημα καθώς ολοένα και περισσότεροι/ες εργαζόμενοι/ες έρχονται αντιμέτωποι/ες με προβλήματα ψυχικής υγείας ως αποτέλεσμα δυσμενών εργασιακών συνθηκών. Ταυτόχρονα η ύπαρξη της ευημερίας έχει αδιαμφισβήτητα θετική επίδραση τόσο στους απασχολούμενους/ες όσο και στο οργανωσιακό πλαίσιο (Χαραλάμπους, 2019). Βασιζόμενοι στη θεωρία του Seligman (2011), οι Bulter και Kern (2016) ανέπτυξαν την Κλίμακα PERMA για τη μέτρηση της ευημερίας. Η ίδια κλίμακα προσαρμόστηκε κατάλληλα ώστε να είναι εφικτή η μέτρηση και της εργασιακής ευημερίας (Kern, n.d.).

Σχετικά με τους δημογραφικούς παράγοντες έχει βρεθεί πως το φύλο επηρεάζει την εργασιακή ευημερία. Συγκεκριμένα οι άνδρες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας σε σχέση με τις γυναίκες (Aryan & Kathuria, 2017· Wilks & Neto, 2013). Σύμφωνα με τους Aryan και Kathuria, (2017), η ηλικία δεν επηρεάζει την εργασιακή ευημερία. Ωστόσο υπάρχουν δεδομένα που υποστηρίζουν το αντίθετο, αποδεικνύοντας πως ο δημογραφικός παράγοντας της ηλικίας έχει στατιστικά σημαντική σχέση με την

ευημερία των εργαζομένων (Wilks & Neto, 2013). Ακόμα φαίνεται πως οι εργαζόμενες οι οποίες είναι έγγαμες απολαμβάνουν μεγαλύτερη ευημερία (Geldenhuys & Henn, 2017).

### **3.1.1 Εργασιακή Ευημερία και Εργασιακή Σιωπή – Ερευνητικά δεδομένα**

Σύμφωνα με τους Morsch et al. (2020), η εργασιακή σιωπή αποτελεί έναν παράγοντα επιβλαβή για την ευημερία των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι/ες να βιώνουν έντονες καταστάσεις άγχους και κατάθλιψης και να πλήττεται τόσο η σωματική όσο και η ψυχική τους υγεία. Όπως υποστηρίζουν οι Beheshtifar et al. (2012) μια από τις συνέπειες της σιωπής αποτελεί η φθορά που προκαλείται στην ευημερία των εργαζομένων, προκαλώντας ενοχές και αίσθημα ανημποριάς απέναντι σε αλλαγές. Παρομοίως η σιωπή των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με την ευημερία τους μέσω της εξουθένωσης και του στρες που εκδηλώνονται στα πλαίσια αυτών των περιστάσεων (Hao et al., 2022).

Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν βρέθηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ευημερίας και του αμυντικού τύπου της σιωπής (Malik et al., 2020· Morsch et al., 2020· Zhou et al., 2020). Επιπροσθέτως η συγκαταβατική και η ευκαιριακή σιωπή φαίνεται να σχετίζονται αρνητικά με την ευημερία των υποκειμένων (Malik et al., 2020). Ακόμη, δεν παρατηρείται συσχέτιση ανάμεσα στη συνεργατική σιωπή και την εργασιακή ευζωία (Malik et al., 2020· Morsch et al., 2020 ).

Η μελέτη των Knoll και Van Dick (2013) παρουσιάζει κάποιες διαφοροποιήσεις καθώς διαπιστώθηκε πως και η παρουσία της συνεργατικής σιωπής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ευημερία. Ακόμα, ενώ αρχικά αναμενόταν θετική σύνδεση ανάμεσα στην ευκαιριακή σιωπή και την ευζωία των εργαζομένων αποδείχθηκε πως η σχέση μεταξύ των δύο παραγόντων είναι αρνητική. Ωστόσο αναφορικά με την συγκαταβατική και την αμυντική σιωπή δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις αποδεικνύοντας πως και οι δύο τύποι σιωπής βλάπτουν την εργασιακή ευημερία. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι/ες που καταφεύγουν στη σιωπή λόγω του φόβου των συνεπειών που θα είχε η έκφραση των απόψεών τους, χαρακτηρίζονται από χαμηλή σωματική και ψυχική υγεία (Malik et al., 2020).

Αξίζει να σημειωθεί πως διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην ευημερία και στη σιωπή στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια η επιλογή των υποκειμένων να

παραμείνουν σιωπηλοί φαίνεται πως επηρεάζει την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και κατ' επέκταση την εργασιακή τους ευημερία (Malik et al., 2020). Επιπλέον σε οργανισμούς όπου παρατηρείται η έλλειψη σεβασμού απέναντι στις φιλοδοξίες και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων ενώ παράλληλα δεν τηρούνται οι υποχρεώσεις προς αυτούς, παρατηρείται μείωση της εργασιακής ευημερίας μέσω της παρουσίας της αμυντικής (ήρεμης) σιωπής (Morsch et al., 2020).

Η εργασιακή ευημερία, η οποία αναφέρεται στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, στην ασφάλεια και στη γενικότερη ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος (Zhoo et al., 2020), μπορεί να αποτελέσει και παράγοντα πρόβλεψης της σιωπής. Συνθήκες όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η εργασιακή αποδέσμευση, οι επισφαλείς συνθήκες εργασίας και οι μη ποιοτικές εργασιακές σχέσεις αποτελούν δείγμα χαμηλής εργασιακής ευημερίας των υποκειμένων (Annor & Ampronsah-Tawiah, 2020· Gupta, 2013· Hao et al., 2022· Lizano, 2015· Sarath & Manikandan, 2014).

Έχει αποδειχθεί πως οι παραπάνω παράγοντες, που αποτελούν στοιχεία ύπαρξης ή μη της ευημερίας, ενδέχεται να οδηγήσουν τους/τις εργαζομένους/ες στην κατάσταση της εργασιακής σιωπής. Ειδικότερα η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να αποτελέσει πρόγονο της εργασιακής σιωπής (Farjam et al., 2018· Haraisa, 2021· Knoll et al., 2018). Αντίστοιχα ο βαθμός ταύτισης και σύνδεσης των εργαζομένων με το οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα της εκδήλωσης φωνής ή της επιλογής αποσιώπησης (Brinsfield, 2013· Hassan et al., 2019· Robinson, 2018). Επιπλέον περιστατικά ηθικής παρενόχλησης και κακοποιητικές- τιμωρητικές συμπεριφορές εντός του περιβάλλοντος απασχόλησης μπορούν να προβλέψουν τη σιωπή των εργαζομένων (Dedahanov et al., 2016· Hüsrevşahia, 2015· Rai & Agarwal, 2018· Xu et al., 2015).

Συνεπώς η εργασιακή ευημερία αποτελεί μια πολυεπίπεδη κατάσταση που απορρέει από τα χαρακτηριστικά και τις εργασιακές συνθήκες έχοντας ως αποτέλεσμα την καλή ψυχοκοινωνική και σωματική κατάσταση των εργαζομένων. Επιπλέον από τα ερευνητικά στοιχεία που παρατέθηκαν προκύπτει πως η εργασιακή σιωπή βλάπτει την εργασιακή ευημερία. Επιπρόσθετα, όταν υπάρχουν γεγονότα και καταστάσεις στο εργασιακό πλαίσιο που υπονομεύουν την εργασιακή ευημερία συναντάται σε μεγάλο βαθμό ως επακόλουθο το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής.

### 3.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση της Ψυχολογικής Ασφάλειας

Στο παρόν υποκεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας στα εργασιακά πλαίσια και παρουσιάζονται ερευνητικά δεδομένα που καταδεικνύουν τη σχέση μεταξύ του κλίματος ασφάλειας και της εργασιακής σιωπής. Στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα η συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωτικές διαδικασίες κρίνεται αναγκαία για την επιτυχή πορεία του οργανισμού. Ωστόσο η συμμετοχή αυτή ενδέχεται να βλάψει τους/τις εργαζομένους/ες εάν οι συνθήκες που επικρατούν παραπέμπουν σε ένα επισφαλές και επικίνδυνο περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτά η ύπαρξη της ψυχολογικής ασφάλειας στον εργασιακό χώρο θεωρείται επιβεβλημένη (Newman et al., 2017). Κεντρική ιδέα όλων των ερευνών της ψυχολογικής ασφάλειας είναι πως ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων και η γνήσια συνεισφορά ιδεών, γνώσεων και πρακτικών. Αυτό την καθιστά εξαιρετικά σημαντική στη σημερινή εποχή όπου απαιτείται η συνεχής επικοινωνία και ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων μεταξύ των εργαζομένων (Edmondson & Lei, 2014).

Η ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) εισήχθη στη βιβλιογραφία από τους Schein και Bennis (1965) ως ένα απαραίτητο στοιχείο αλλαγής στα οργανωσιακά πλαίσια. Ειδικότερα υποστηρίζεται πως τα άτομα μέσα σε ένα περιβάλλον ασφάλειας, μακριά από απειλές και αβέβαιες καταστάσεις, ενθαρρύνονται και εμπλέκονται με αυτοπεποίθηση στις εργασιακές διαδικασίες (Frazier et al., 2017· Newman et al., 2017). Σύμφωνα με τον Kann (1990), η ψυχολογική ασφάλεια στα εργασιακά περιβάλλοντα επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση των ατόμων, χωρίς να είναι παρόν ο φόβος των συνεπειών. Οι συνθήκες αυτές, οι οποίες προάγουν την εμπιστοσύνη, είναι ιδανικές για την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης.

Η προσέγγιση της Edmondson (1999) μετατοπίζει το ενδιαφέρον από τα υποκείμενα στην ψυχολογική ασφάλεια της ομάδας μέσα στα εργασιακά πλαίσια (team psychological safety). Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια δυναμική κατάσταση κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας βιώνουν το συναίσθημα της ασφάλειας κατά την ανάληψη διαπροσωπικών κινδύνων. Έτσι, το εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό των μελών όπου ο καθένας μπορεί να είναι ειλικρινής και αυθόρμητος ως προς την έκφραση των ιδεών και των πεποιθήσεών του. Οι εργαζόμενοι/ες εξελίσσονται επαγγελματικά, μαθαίνουν, καθίστανται αποδοτικοί/ες και συνεισφέρουν μέσα σε ένα κλίμα αλλαγών και συνεχούς βελτίωσης (Edmondson & Lei, 2014).



Σύμφωνα με τους Frazier et al. (2017), η παρουσία της ψυχολογικής ασφάλειας στα εργασιακά περιβάλλοντα έχει αποδειχθεί πως συμβάλλει σε πλήθος θετικών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα η ασφάλεια είναι συνδεδεμένη με την εργασιακή δέσμευση, την αυξημένη απόδοση, τη δημιουργικότητα, τη συμπεριφορά μάθησης αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πρόσφατη μελέτη έδειξε πως η ψυχολογική ασφάλεια έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ευημερία και συγκεκριμένα στις περιπτώσεις που ο οργανισμός διοικείται από ταπεινή ηγεσία ( Zhang & Song, 2020). Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως είναι η βίωση της πανδημίας, η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί παράγοντα υψίστης σημασίας ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι νέες προκλήσεις (Stoller, 2020). Αν και η συμβολή της ψυχολογικής ασφάλειας είναι αδιαμφισβήτητη στη διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού βίου, έρευνες έχουν δείξει πως το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας είναι ευκολότερο να το βιώσουν άνδρες εργαζόμενοι σε σχέση με γυναίκες εργαζόμενες. Αυτό είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας και των χαρακτηριστικών των εργασιακών πλαισίων. Ειδικότερα τα εργασιακά περιβάλλοντα δομούνται με τρόπο που περιορίζουν την ελεύθερη έκφραση των γυναικών (Banihani et al., 2013).

### **3.2.1 Ψυχολογική Ασφάλεια και Εργασιακή Σιωπή – Ερευνητικά δεδομένα**

Ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ψυχολογική ασφάλεια είναι παρούσα, οι σχέσεις των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη ενώ η αίσθηση προστασίας και σεβασμού αποτελούν βασικά στοιχεία του εργασιακού κλίματος. Επιπλέον είναι ζωτικής σημασίας η δυνατότητα της ανεμπόδιστης έκφρασης των απόψεων χωρίς το φόβο ύπαρξης οποιασδήποτε αρνητικής συνέπειας. Με άλλα λόγια η ψυχολογική ασφάλεια δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες για μια ελεύθερη, αυθεντική επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων (Ucok & Torun, 2016).

Επομένως αποδεικνύεται πως η ύπαρξη της ψυχολογικής ασφάλειας στο οργανωσιακό πλαίσιο μπορεί να περιορίσει το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής καθώς ασκεί αρνητική επίδραση σε αυτό. Η ύπαρξη ενός ασφαλούς περιβάλλοντος επηρεάζει την απόφαση των εργαζομένων στην επιλογή της έκφρασης ή της σιωπής (O'Donovan et al., 2021· Ucok & Torun, 2016· Pacheco et al., 2015). Όπως υποστηρίζουν οι Van Dyne et al. (2003) η ήρεμη σιωπή επιλέγεται από τους/τις υπαλλήλους όταν η διατύπωση ιδεών και απόψεων συνεπάγεται συνέπειες που μπορούν να τους βλάψουν.

Τη συσχέτιση μεταξύ της ψυχολογικής ασφάλειας και της σιωπής επισημαίνει και ο Brinsfield (2013) τονίζοντας τη σημαντικότητα της ασφάλειας στην ανάδειξη του πραγματικού εαυτού των εργαζομένων και στην έκφραση των ανησυχιών και των προτάσεών τους. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζεται με την ήρεμη σιωπή ενώ δεν παρουσιάζει σημαντική σύνδεση με την συγκαταβατική σιωπή.

Κατά συνέπεια και η φωνή του κάθε εργαζόμενου συνδέεται με το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας. Η φωνή αφορά στην διατύπωση θέσεων προς όφελος του εργασιακού πλαισίου μετά από αξιολόγηση των κινδύνων που μπορεί να επιφέρει η συμπεριφορά έκφρασης (Frazier et al., 2017). Έχει αποδειχθεί πως οι συνθήκες που δημιουργεί η ψυχολογική ασφάλεια αποτελούν το έναυσμα για την φωνητική έκφραση των εργαζομένων. Ακόμη, διαπιστώθηκε πως η ασφάλεια στα εργασιακά περιβάλλοντα οδηγεί στην εργασιακή ευημερία μέσω της δυνατότητας ελεύθερης έκφρασης (Hasan & Kashif, 2021).

Οι Song et al. (2020) υποστηρίζουν πως κεντρικό ρόλο στην αίσθηση ασφάλειας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην εκδήλωση φωνής και στην καταπολέμηση της σιωπής, διαδραματίζει ο «ηγέτης» της ομάδας. Αντίστοιχα έχει βρεθεί πως η αυταρχική ηγεσία οδηγεί τους/τις εργαζόμενους/ες στη σιωπή (Duan et al., 2018· Sarfraz et al., 2021). Επίσης η ψυχολογική ασφάλεια διαμεσολαβεί στην παραπάνω σχέση. Με άλλα λόγια η δεσποτική ηγεσία πλήττει το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας κατευθύνοντας τους/τις εργαζόμενους/ες προς τη σιωπή. Η κατάσταση αυτή είναι αποτέλεσμα της κατάχρησης εξουσίας των υψηλόβαθμων στελεχών και της έλλειψης προσήνειας προς τους υφισταμένους (Duan et al., 2018).

Ακόμα η ψυχολογική ασφάλεια στα εργασιακά πλαίσια παρουσιάζει σημαντική επιρροή ως παράγοντας που μεσολαβεί τη σχέση της ηθικής ηγεσίας και της συγκαταβατικής και αμυντικής σιωπής. Στην περίπτωση αυτή η ηθική ηγεσία και η εργασιακή σιωπή φαίνεται πως συσχετίζονται αρνητικά. Ειδικότερα το σύνολο των χαρακτηριστικών που οδηγούν έναν οργανισμό στην ηθική συμπεριφορά συνιστά παράγοντα που αποτρέπει την ανάπτυξη της εργασιακής σιωπής, με την ψυχολογική ασφάλεια να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο (Zhang & Cao., 2021).

Συνοψίζοντας, η ψυχολογική ασφάλεια είτε προσεγγίζεται σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο συμβάλλει στην ανεμπόδιστη συμμετοχή και επικοινωνία εντός των εργασιακών πλαισίων. Πρόκειται για μια κατάσταση που καλλιεργεί στους/στις εργαζόμενους/ες το αίσθημα της προστασίας και του σεβασμού καθιστώντας τους αποδοτικούς και λειτουργικούς. Ακόμα, το κλίμα αυτό έχει αποδειχθεί πως αποτρέπει

την ύπαρξη του φαινομένου της εργασιακής σιωπής καθώς προάγει την ελεύθερη έκφραση των υποκειμένων. Το κεφάλαιο που ακολουθεί προσεγγίζει το επάγγελμα του κοινωνικού λειτουργού και παραθέτει έρευνες που περιέχουν στοιχεία σχετικά με την εργασιακή σιωπή, την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή δέσμευση, την ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια κοινωνικών λειτουργών.

#### 4. ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί περιγράφεται το επάγγελμα του/της κοινωνικού/ης λειτουργού μέσα από τον επίσημο ορισμό του, το πεδίο δράσης του και τις βασικές αρχές που το διέπουν. Επιπλέον δίνονται διάφορα ερευνητικά δεδομένα που αφορούν τον συγκεκριμένο κλάδο. Το επάγγελμα του/της κοινωνικού/ης λειτουργού έχει εξολοκλήρου ανθρωπιστικό χαρακτήρα και κατέχει κεντρική θέση σε φορείς πρόνοιας, προστασίας, φροντίδας και υγείας. Πιο συγκεκριμένα η Κοινωνική Εργασία αναφέρεται σε μια εφαρμοσμένη Κοινωνική Επιστήμη στο επίκεντρο της οποίας βρίσκεται ένα ισχυρό σύστημα αξιών (Παπούλη, 2014). Σύμφωνα με τον αναθεωρημένο ορισμό της Εκτελεστικής Επιτροπής της Διεθνούς Ομοσπονδίας Κοινωνικής Εργασίας (2014):

*«Η Κοινωνική Εργασία είναι εφαρμοσμένο επάγγελμα αλλά και ακαδημαϊκό πεδίο που προωθεί την κοινωνική αλλαγή και ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή, την ενδυνάμωση και την απελευθέρωση των ανθρώπων. Οι αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της συλλογικής ευθύνης και του σεβασμού της διαφορετικότητας είναι κεντρικές στην κοινωνική εργασία, η οποία θεμελιώνεται από τις θεωρίες της κοινωνικής εργασίας, των κοινωνικών επιστημών, των ανθρωπιστικών επιστημών και τη γηγενή γνώση και συνδέει ανθρώπους και δομές για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ζωής αλλά και να ενισχύσει την ευημερία τους (Διεθνής Ομοσπονδία Κοινωνικής Εργασίας, 2014).»*

Ειδικότερα η Κοινωνική εργασία δρα μέσα από τέσσερις άξονες. Σε αρχικό επίπεδο στοχεύει στην ανεξαρτητοποίηση και στην ενδυνάμωση ευπαθών κοινωνικών ομάδων. Βασικός στόχος είναι η ένταξη των ατόμων και των ομάδων στο κοινωνικό σύνολο και η διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής. Εμβαθύνοντας στο αντικείμενο της Κοινωνικής Εργασίας συναντάται η προσπάθεια για κοινωνική αλλαγή και εξέλιξη αποβλέποντας στον μετασχηματισμό των παραγόντων που συντελούν στην περιθωριοποίηση των ατόμων. Τέλος ως απώτερος σκοπός του επαγγέλματος των κοινωνικών λειτουργών ορίζεται η κοινωνική αλλαγή (Διεθνής Ομοσπονδία Κοινωνικής Εργασίας, 2014).

Σύμφωνα με τους Σιδέρης και συν. (2017), το βασικότερο κίνητρο που ωθεί τους/τις επαγγελματίες στην επιλογή του επαγγέλματος του/της κοινωνικού/ης λειτουργού είναι η επιθυμία παροχής βοήθειας και υποστήριξης σε άτομα αλλά και στην

κοινωνία γενικότερα. Ακόμα τα κίνητρα των περισσότερων επαγγελματιών είναι εσωτερικά και αναφέρονται στην προσωπική ανάπτυξη και στην ικανοποίηση που προσφέρεται μέσα από την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων.

Ως επάγγελμα η κοινωνική εργασία βασίζεται στο σεβασμό της ανθρώπινης ύπαρξης και της μοναδικότητας του κάθε ατόμου θέτοντας ως προτεραιότητα την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την προαγωγή της γενικότερης ευημερίας. Ως εκ τούτου το αντικείμενό της έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και απαιτεί υψηλό βαθμό συναισθηματικής εμπλοκής και διάθεσης για φροντίδα και προστασία (Παπούλη, 2014· Διεθνής Ομοσπονδία Κοινωνικής Εργασίας, 2014). Σύμφωνα με τους Maslach (1982) και Maslach et al. (1997), τα εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία παρατηρούνται τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν συνθήκες που συντελούν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σύμφωνα με τους Gomez-Garc et al. (2020), οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης/κυνισμού και χαμηλό το αίσθημα της προσωπικής επίτευξης. Ακόμα παρατηρήθηκε πως η συναισθηματική εξάντληση ήταν υψηλότερη στα άτομα που είχαν διαγνωστεί με κάποια χρόνια νόσο και χαμηλότερη στα άτομα με παιδιά. Επιπλέον η αποπροσωποποίηση ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό στους/στις εργαζόμενους/ες πλήρους απασχόλησης και η προσωπική επίτευξη στους/στις απασχολούμενους/ες στον ιδιωτικό τομέα.

Σχετικά με τους αιτιολογικούς παράγοντες που οδηγούν στην εκδήλωση της εξουθένωσης στους/στις κοινωνικούς/ες λειτουργούς η Wacek (2017) όρισε το περιβάλλον, το αντικείμενο εργασίας καθώς και προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων. Βασικό στοιχείο υπήρξε η έλλειψη υποστήριξης. Ειδικότερα το αντικείμενο και τα χαρακτηριστικά της ομάδας με την οποία εργάζονται οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί επηρεάζουν τα επίπεδα εξουθένωσης. Εργαζόμενοι/ες στο τομέα εργασίας με οικογένειες και παιδιά παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και κυρίως αποπροσωποποίησης/κυνισμού σε σχέση με τους/τις εργαζόμενους/ες στον τομέα των ενηλίκων (Hussein, 2018).

Αντίστοιχα Ben-Porat και Itzhaky (2014) διαπίστωσαν μέτρια επίπεδα εξουθένωσης σε θεραπευτές κοινωνικούς/ες λειτουργούς. Σημαντικό στοιχείο που λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί η ικανότητα των εργαζόμενων να επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, συμμετέχοντας και διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες. Αξίζει να

σημειωθεί πως η κατάσταση συσχετίζεται και με την ηλικία, καθώς οι νεότεροι/ες εργαζόμενοι/ες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση, αλλά και με το βαθμό αυτοεκτίμησης.

Με βάση μια έρευνα που διενεργήθηκε οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης ωστόσο το αίσθημα της προσωπικής τους επίτευξης βρίσκεται στα ανώτερα επίπεδα (McFadden, 2015). Ιδιαίτερα σημαντικό είναι πως οι εργαζόμενοι/ες σε φορείς παροχής φροντίδας είναι σε επαφή με τα προβλήματα των εξυπηρετούμενων πληθυσμών γεγονός που προκαλεί την συναισθηματική τους εξάντληση (Maslach et al., 1997). Η κατάσταση αυτή ενδέχεται να βλάψει τις παρεχόμενες υπηρεσίες μειώνοντας το βαθμό ενσυναίσθησης των επαγγελματιών (Gomez-Garc et al, 2020).

Επιπλέον φαίνεται πως τα επίπεδα στρες στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή δέσμευση (Travis et al., 2016). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε πως το 30% των κοινωνικών λειτουργών που συμμετείχε, νιώθουν αποδέσμευση από το αντικείμενο τους καθώς και έλλειψη ικανοποίησης. Ωστόσο ένα μεγάλο μέρος του δείγματος βιώνει εργασιακή δέσμευση (Calitz et al., 2014). Ο Ravalier (2018) επισημαίνει την σπουδαιότητα και τη συνεισφορά της εργασιακής δέσμευσης στους κοινωνικούς λειτουργούς. Συγκεκριμένα βρέθηκε πως τα εργασιακά δεσμευμένα άτομα παρουσιάζουν λιγότερο άγχος και περιορισμένες πιθανότητες απουσίας και εγκατάλειψης της εργασιακής θέσης. Επιπλέον η δέσμευση συνεισφέρει στην ανάπτυξη της ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Η Hussein (2018) υποστηρίζει πως η μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης των κοινωνικών λειτουργών συνιστά ένα ιδιαίτερο και πολυδιάστατο ζήτημα. Συνεχίζοντας δηλώνει πως οι εργασιακά δεσμευμένοι επαγγελματίες χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό συναισθηματικής εξάντλησης και υψηλό αίσθημα προσωπικής επίτευξης. Ακόμα τονίζει πως η εργασία με οικογένειες και παιδιά επιφέρει χαμηλότερη δέσμευση έναντι τις εργασίας αποκλειστικά με ενήλικο πληθυσμό. Αυτό οφείλεται στις απαιτήσεις και στις δυσκολίες που απορρέουν από τις συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες. Επίσης σε αντίστοιχη έρευνα βρέθηκε πως η ποιότητα του εργασιακού πλαισίου επιδρά με θετικό τρόπο στη δέσμευση των επαγγελματιών (Geisler et al., 2019).

Ακόμα, από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν βρέθηκε πως η πρόθεση των κοινωνικών λειτουργών να παραμείνουν σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας που επικρατεί (Kruzich et al., 2014· Yanchus et al., 2015). Επιπλέον έχει αποδειχθεί πως η ύπαρξη της ψυχολογικής

ασφάλειας σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο επιφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Geisler et al., 2019). Αξίζει να σημειωθεί πως το υποστηρικτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί όπως επίσης και η συνεργατική και αποδοτική ομάδα φαίνεται πως επιδρούν θετικά στην εργασιακή τους ευημερία (Baldschun, 2018).

Αναφορικά με την εργασιακή ευημερία σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει η εξισορρόπηση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή και η λαμβάνουσα υποστήριξη του οικογενειακού περιβάλλοντος (Kalliath et al., 2017· Kalliath et al., 2019). Γενικότερα η ευημερία των κοινωνικών λειτουργών κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα παρόλο που ο βαθμός της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αρκετά υψηλός. Αυτό αποδεικνύει πως το χρόνιο στρες δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ευημερία. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προβλεπτικοί παράγοντες ευημερίας μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα κοινωνικής φροντίδας αποδεικνύεται πως είναι μεταξύ άλλων το υποστηρικτικό περιβάλλον και η αυτονομία που επιτρέπουν στον/στην εργαζόμενο/η την εμπλοκή στις οργανωτικές διαδικασίες (Baldschun, 2019). Ακόμα σημαντικό ρόλο στην ευημερία των κοινωνικών λειτουργών διαδραματίζει το αντικείμενο εργασίας καθώς εργαζόμενοι/ες των φορέων προστασίας παιδιών έχει βρεθεί πως έχουν χαμηλότερη εργασιακή ευημερία (Graham et al., 2014).

Αναφορικά με το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής σε κοινωνικούς/ες λειτουργούς κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών που να ευνοούν την ελεύθερη έκφραση ιδεών, απόψεων και πληροφοριών (Astvik & Melin, 2013). Ειδικότερα, είναι επιβεβλημένη η αναγνώριση των πρακτικών που οδηγούν τους/τις εργαζομένους/ες στη σιωπή και που απορρέουν από μηχανισμούς άσκησης εξουσίας. Σε κοινωνικές υπηρεσίες όπου δεν επιτρέπεται η ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων, παρέχεται έδαφος για την ανάπτυξη άδικων πράξεων και παραλήψεων (Tiitinen, 2020).

Το αποτέλεσμα αυτής της συνθήκης σύμφωνα με την Tiitinen (2020) είναι να θίγονται τα δικαιώματα των πολιτών καθώς οι εργαζόμενοι/ες στον τομέα αυτό αντιπροσωπεύουν την φωνή ευπαθών ομάδων. Με άλλα λόγια, μέσα από την παρεμπόδιση της ελεύθερης έκφρασης των κοινωνικών λειτουργών ζημιώνονται οι λήπτες των κοινωνικών υπηρεσιών, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ευάλωτα μέλη της κοινωνίας που αντιμετωπίζουν σοβαρά κοινωνικά προβλήματα. Επιπλέον σε ομάδα κοινωνικών λειτουργών όπου τα μέλη της βιώνουν συνθήκες που οδηγούν στη σιωπή παρατηρήθηκαν λιγότεροι διαθέσιμοι πόροι, χαμηλότερα επίπεδα υγείας, περισσότερα συμπτώματα που οφείλονται στο στρες και μειωμένη εργασιακή

ικανοποίηση. Επίσης οι υπάλληλοι που απασχολούνται υπό τις συνθήκες της σιωπής χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο βαθμό εργασιακής δέσμευσης και εντονότερη πρόθεση εγκατάλειψης της εργασιακής θέσης (Astvik et al., 2021).

Αξίζει να επισημανθεί πως οι διαμάχες στο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής σιωπής μεταξύ των συγκεκριμένων εργαζομένων. Από την άλλη η ύπαρξη της εργασιακής αυτονομίας φαίνεται πως μειώνει τα φαινόμενα σιωπής. Στις περιπτώσεις αυτές έχει σημαντική συνεισφορά η ύπαρξη ενός κλίματος ειλικρίνειας και δεκτικότητας. Η συνθήκη αυτή συχνά αποτρέπει τις προθέσεις των εργαζομένων για αποχώρηση από τον οργανισμό (Welander et al., 2019).

Συνοψίζοντας, η κοινωνική εργασία είναι ένα ανθρωποκεντρικό επάγγελμα το οποίο αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην προώθηση της κοινωνικής αλλαγής με σεβασμό στην ύπαρξη των υποκειμένων. Αναφορικά με τα στοιχεία των υπάρχουσών ερευνών η επαγγελματική εξουθένωση συναντάται συχνά σε εργαζόμενους/ες κοινωνικούς/ες λειτουργούς, ενώ η ύπαρξη του φαινομένου της εργασιακής σιωπής θίγει τόσο τους επαγγελματίες όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμα, σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική πορεία των κοινωνικών λειτουργών φαίνεται να διαδραματίζουν η εργασιακή δέσμευση και η ψυχολογική ασφάλεια. Από την άλλη η ευημερία των εργαζομένων στο χώρο της κοινωνικής εργασίας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.



## 5. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά δεδομένα που παρουσιάστηκαν, ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της «Εργασιακής Σιωπής» και των ατομικών και εργασιακών παραγόντων που την επηρεάζουν. Πιο συγκεκριμένα ερευνάται η δυνατότητα πρόβλεψης της «Εργασιακής Σιωπής» και συγκεκριμένα των τεσσάρων τύπων της («Συγκαταβατική Σιωπή», «Ηρεμη Σιωπή», «Συνεργατική Σιωπή» και «Ευκαιριακή Σιωπή») από την «Επαγγελματική Εξουθένωση», την «Εργασιακή Δέσμευση», την «Εργασιακή Ευημερία» και την «Ψυχολογική Ασφάλεια». Διεξοδικότερα, διερευνάται η ύπαρξη τυχόν στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» του εργασιακού περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα εξετάζονται τυχόν σημαντικές στατιστικές διαφοροποιήσεις των ομάδων που απαρτίζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σε σχέση με την «Εργασιακή Σιωπή».

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

1. Μπορούν η «Επαγγελματική Εξουθένωση», η «Εργασιακή Δέσμευση», η «Εργασιακή Ευημερία» και η «Ψυχολογική Ασφάλεια» να προβλέψουν τους τέσσερις τύπους της «Εργασιακής Σιωπής»;
2. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και στην «Εργασιακή Σιωπή»;

## Ερευνητικό Μέρος

### 6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

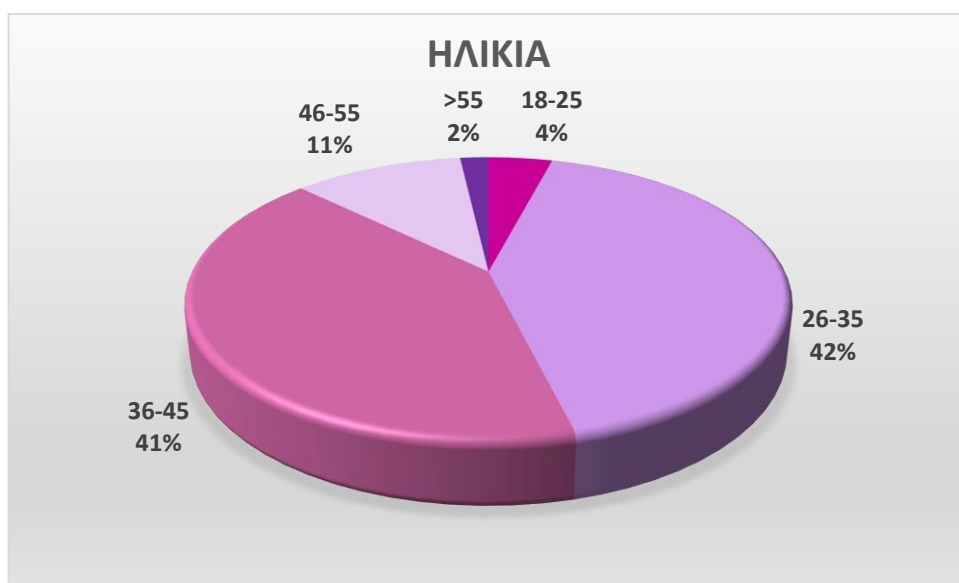
#### 6.1 Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 219 κοινωνικοί/ες λειτουργοί που εργάζονταν σε φορείς του Δημοσίου και του Ιδιωτικού Τομέα. Πιο συγκεκριμένα επρόκειτο για 20 άνδρες (9%) και 199 γυναίκες (91%).



**ΓΡΑΦΗΜΑ 1:** Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο

Από τους συμμετέχοντες οι 92 (42%) είχαν ηλικία από 26 έως 35 έτη ενώ οι 90 ερωτηθέντες (41%) ήταν από 36 έως 45 ετών.



**ΓΡΑΦΗΜΑ 2:** Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικιακή ομάδα

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων της έρευνας οι 102 (47%) ήταν έγγαμοι/ες, οι 86 (39%) άγαμοι/ες, οι 22 (10%), ήταν σε συμβίωση και οι 9 (4%) ήταν διαζευγμένοι/ες. Από τα άτομα αυτά οι 124 (57%) δήλωσαν πως δεν έχουν παιδιά. Σχετικά με το ερώτημα που αφορά στην πόλη εργασίας αρνήθηκαν να απαντήσουν 8 άτομα και ως εκ τούτου ελήφθησαν 211 απαντήσεις. Από τα άτομα αυτά οι 102 (48%) ερωτηθέντες εργάζονταν σε πόλεις της Περιφέρειας ενώ οι 62 (30%) απασχολούνταν στην πόλη της Θεσσαλονίκης και οι 47 (22%) στην Αθήνα.

Επιπρόσθετα, συλλέχθηκαν πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων τόσο στον τομέα της κοινωνικής εργασίας όσο και στον τωρινό φορέα εργασίας. Ειδικότερα 25 (11%) συμμετέχοντες έχουν εργαστεί ως κοινωνικοί λειτουργοί έως 2 έτη, 97 (44%) από 3 έως 9 έτη και 97 (44%) συμμετέχοντες πάνω από 10 έτη. Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία των κοινωνικών λειτουργών στον τωρινό φορέα εργασίας οι 56 (26%) συμμετέχοντες δήλωσαν πως εργάζονταν λιγότερο από 2 έτη, οι 104 (47%) από 3 έως 9 έτη και οι 59 (27%) απασχολούνταν στον φορέα εργασίας για πάνω από 10 έτη. Επιπλέον από το παρόν δείγμα 136 (62%) άτομα είχαν σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου, 72 (32%) αορίστου χρόνου και 11 (5%) εργάζονταν με σύμβαση έργου. Από τα άτομα αυτά οι 153 (70%) απασχολούνταν σε φορείς του Δημοσίου Τομέα και οι 66 (30%) σε φορείς του Ιδιωτικού Τομέα εργασίας.

Τέλος, σε ότι αφορά τον φορέα εργασίας συλλέχθηκαν 212 απαντήσεις. Ως εκ τούτου, προκύπτει πως 7 άτομα δεν έδωσαν πληροφορίες για το φορέα απασχόλησής τους. Από τους συμμετέχοντες οι 89 (42%) εργάζονταν σε Κοινωνικές Υπηρεσίες και Φορείς Προστασίας Ανηλίκων, οι 40 (19%) ήταν εργαζόμενοι στον τομέα της Εκπαίδευσης και οι 19 (9%) βρίσκονταν σε Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις. Επιπλέον, 26 (12%) συμμετέχοντες απασχολούνταν σε Κοινωνικές Δομές στις οποίες περιλαμβάνονται το πρόγραμμα βοήθεια στο σπίτι, τα κέντρα κοινότητας, τα κοινωνικά παντοπωλεία, τα κέντρα ημέρας, τα κέντρα κοινωνικής στήριξης και οι φορείς καταπολέμησης της βίας. Ακόμα 23 (11%) ερωτηθέντες εργάζονταν σε φορείς Υγείας και Ψυχικής υγείας ενώ 15 (7%) συμμετέχοντες απασχολούνταν σε άλλους φορείς (διεθνείς οργανώσεις, φορείς εργασιακής συμβουλευτικής, προσφυγικές δομές, κέντρα κράτησης, υπηρεσίες στήριξης ΑμεΑ).



**ΓΡΑΦΗΜΑ 3: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φορέα εργασίας**

## 6.2 Ερευνητικά εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες διακρινόταν σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος συλλέχθηκαν δημογραφικά στοιχεία. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε ερωτήσεις σχετικές με προσωπικές καταστάσεις οι οποίες σχετίζονται με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο PERMA -The Workplace PERMA Profiler (Kern, n.d) για τη μέτρηση της «Εργασιακής Ευημερίας» και το ερωτηματολόγιο Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006) για τη διερεύνηση της «Εργασιακής Δέσμευσης». Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε ζητήματα σχετικά με την εργασία. Ειδικότερα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Knoll και Van Dick (2013) για τη καταγραφή της «Εργασιακής Σιωπής» και η κλίμακα Maslach MBI-GS (Maslach Burnout Inventory, MBI) των Maslach και Jackson (1986) για την διερεύνηση της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης». Τέλος, στο τέταρτο μέρος έγινε διερεύνηση του εργασιακού περιβάλλοντος με τη χρήση της κλίμακας του Edmondson (1999) η οποία μετράει την «Ψυχολογική Ασφάλεια» που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα:

### 6.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις που σχετίζονται με δημογραφικούς παράγοντες όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και ο τύπος εργασίας. Ακόμα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούν την εργασιακή τους εμπειρία, τη μορφή σύμβασης, το φορέα απασχόλησής τους και το αντικείμενο εργασίας.

### **6.2.2 Ερωτηματολόγιο του φαινομένου της «Εργασιακής Σιωπής»**

Προκειμένου να μελετηθεί το φαινόμενο της εργασιακής σιωπής στο εργασιακό περιβάλλον χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Knoll και Van Dick Scale (2013) στην οποία οι συμμετέχοντες της έρευνας απάντησαν μέσα από μια 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert στο κατά πόσο διαφωνούν (1=Ποτέ) ή συμφωνούν (7=Πολύ συχνά) σε 12 δηλώσεις. Η κλίμακα μετράει τις τέσσερις διαστάσεις της «Εργασιακής Σιωπής»: τη «Συγκαταβατική», την «Ηρεμη», τη «Συνεργατική» και την «Ευκαιριακή Σιωπή». Αναφορικά με την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ο δείκτης Cronbach's alpha βρέθηκε 0,91. Αναλυτικότερα ο δείκτης αξιοπιστίας της υποκατηγορίας «Συγκαταβατικής Σιωπής» ήταν 0,91, της «Ηρεμης Σιωπής» ήταν 0,84, της «Συνεργατικής» 0,84 και της «Ευκαιριακής Σιωπής» 0,78.

### **6.2.3 Ερωτηματολόγιο «Εργασιακής Ευημερίας» PERMA -The Workplace PERMA Profiler**

Η κλίμακα μέτρησης της Εργασιακής Ευημερίας – The Workplace PERMA Profiler (Kern, n.d) βασίζεται στη θεωρία του Seligman (2011) για τα πέντε συστατικά της ευημερίας. Πρόκειται για μια προσαρμογή των ερωτήσεων της κλίμακας μέτρησης της γενικότερης ευημερίας-The Perma Profiler (Butler & Kern, 2016) στο εργασιακό περιβάλλον.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 23 ερωτήσεις. Σύμφωνα με τον Seligman (2011), τα πέντε συστατικά της ευημερίας είναι τα «Θετικά Συναισθήματα», η «Δέσμευση», οι «Θετικές Σχέσεις», το «Νόημα» και η «Επίτευξη». Στην κλίμακα περιλαμβάνονται τρεις ερωτήσεις για την κάθε διάσταση της ευημερίας. Ακόμα υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης της «εργασιακής ευημερίας» με τη χρήση των δεκαέξι ερωτήσεων της κλίμακας και συγκεκριμένα των ερωτήσεων που μετρούν τις πέντε διαστάσεις της ευημερίας προσθέτοντας και την ερώτηση που διερευνά το επίπεδο ευτυχίας. Τέλος, η κλίμακα PERMA περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις που μετρούν τα «Αρνητικά Συναισθήματα», τρεις ερωτήσεις που αφορούν στη «Σωματική Υγεία» και μια ερώτηση που διερευνά το επίπεδο «Μοναξιάς» που βιώνει ο/η συμμετέχων/ουσα. Οι απαντήσεις προκύπτουν μέσα από μια 11-βάθμια κλίμακα Likert.

Για τις ανάγκες της εργασίας πραγματοποιήθηκε διπλή μετάφραση του ερωτηματολογίου Workplace PERMA Profiler βασιζόμενη και στην μετάφραση του

Perma Profiler των Pezirkianidis, et al. (2021). Αναφορικά με την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ο δείκτης Cronbach's alpha ήταν 0,93. Ειδικότερα ο δείκτης Cronbach's alpha της υποκατηγορίας «Θετικών Συναισθημάτων» ήταν 0,92, της «Δέσμευσης» ήταν 0,81, των «Θετικών Σχέσεων» ήταν 0,86, του «Νοήματος» 0,74, των «Επιτευγμάτων» 0,67, των «Αρνητικών Συναισθημάτων» 0,67 και της «Σωματικής Υγείας» 0,91. Επιπλέον ο δείκτης αξιοπιστίας της «Εργασιακής Ευημερίας» ήταν 0,95.

#### **6.2.4 Ερωτηματολόγιο «Εργασιακής Δέσμευσης»- Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)**

Για τη μέτρηση της «Εργασιακής Δέσμευσης» χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006). Συγκεκριμένα, έγινε χρήση της σύντομης εκδοχής UWES-9 η οποία περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις που μετρούν το «Σφρίγγος», την «Αφοσίωση» και την «Απορρόφηση» στην εργασία. Οι απαντήσεις δίνονται μέσα από μια 7-βάθμια κλίμακα Likert όπου 0=Ποτέ και 6= Πάντα. Η κλίμακα διατίθεται μεταφρασμένη στην ελληνική γλώσσα από τους ίδιους τους κατασκευαστές. Αναφορικά με το δείκτη Cronbach's alpha της κλίμακας κρίθηκε εξαιρετικός καθώς ισούταν με 0,94. Στην υποκατηγορία μέτρησης του «Σφρίγγους» ο δείκτης αξιοπιστίας υπολογίστηκε 0,91, στην υποκατηγορία της «Αφοσίωσης» 0,88 και στην υποκατηγορία της «Απορρόφησης» 0,76.

#### **6.2.5 Κλίμακα «Επαγγελματικής Εξουθένωσης» - Maslach MBI-GS (Maslach Burnout Inventory, MBI)**

Για τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης της Maslach MBI-GS (Maslach Burnout Inventory, MBI) των Maslach και Jackson (1996). Η κλίμακα αποτελείται από 16 δηλώσεις στις οποίες οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν για το πόσο συχνά βιώνουν ένα συναίσθημα με βάση μια 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert. Ο δηλώσεις αυτές χωρίζονται σε τρεις υποκλίμακες. Η πρώτη κλίμακα μετράει τη «Συναισθηματική Εξάντληση» και περιλαμβάνει 5 δηλώσεις, η δεύτερη κλίμακα αφορά τον «Κυνισμό» με επίσης 5 δηλώσεις και η τρίτη κλίμακα είναι η «Επαγγελματική Αποτελεσματικότητα» που περιλαμβάνει 6 δηλώσεις.

Μετά από τον υπολογισμό του δείκτη αξιοπιστίας η τιμή του δείκτη Cronbach's alpha βρέθηκε να είναι 0,87. Ειδικότερα η κατηγορία της «Συναισθηματικής

Εξάντλησης» είχε δείκτη 0,92, του «Κυνισμού» 0,81 και της «Προσωπικής Επίτευξης» 0,84.

### **6.2.6 Ερωτηματολόγιο μέτρησης της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» (Climate for Psychological Safety).**

Η ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον αξιολογήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου του Κλίματος Ψυχολογικής Ασφάλειας (Climate for Psychological Safety) (Edmondson, 1999) για το οποίο πραγματοποιήθηκε διπλή μετάφραση. Η κλίμακα αποτελείται από 7 δηλώσεις και οι απαντήσεις δίνονται με βάση μια 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνά απόλυτα. Ο δείκτης Cronbach's alpha της κλίμακας ήταν 0,86.

### **6.3 Διαδικασία**

Για τις ανάγκες της έρευνας το ερωτηματολόγιο ψηφιοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms και διατέθηκε ηλεκτρονικά στο πρώτο δείγμα των συμμετεχόντων δηλαδή σε εργαζόμενους/ες κοινωνικούς/ες λειτουργούς. Τα άτομα αυτά προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε άλλους/ες εργαζομένους/ες της ίδιας ειδικότητας και αυτοί/ες με τη σειρά τους υπέδειξαν νέα άτομα. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας με σκοπό τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας.

Στη μέθοδο δειγματοληψίας «χιονοστιβάδα» οι συμμετέχοντες διαθέτουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά και είναι σε θέση να υποδείξουν άλλα άτομα με παρεμφερή στοιχεία. Με τον τρόπο αυτό το δείγμα της έρευνας μέσω μιας δυναμικής διαδικασίας, αυξάνεται σταδιακά με τον ίδιο τρόπο που μεγαλώνει μια χιονοστιβάδα (Parker et al., 2020· Πύλλη & Ραφτόπουλος, 2012). Η μέθοδος αυτή συνιστά έναν μη πιθανοτικό τρόπο δειγματοληψίας και καθιστά τα αρχικά άτομα «πληροφοριοδότες» που συμβάλλουν στον εντοπισμό των κατάλληλων συμμετεχόντων ώστε να διαμορφωθεί το δείγμα της έρευνας (Bailey, 1994 όπ. αναφ. στο Penrod et al., 2003).

### **6.4 Στατιστική ανάλυση των δεδομένων**

Για τις ανάγκες επεξεργασίας των δεδομένων της παρούσας έρευνας έγινε χρήση του στατιστικού λογισμικού Jamovi ver. 2.3.12 (The jamovi project, 2022), το οποίο αποτελεί ένα πλήρως λειτουργικό υπολογιστικό φύλλο και παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο αναλύσεων βασιζόμενο στις εξελίξεις τις στατιστικής μεθοδολογίας.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε η ανάλυση αξιοπιστίας αναφορικά με το ερωτηματολόγιο και τις υποκατηγορίες του με τη χρήση του δείκτη Cronbach's  $\alpha$  (alpha). Ο δείκτης Cronbach's alpha (Cronbach, 1951) συνιστά ένα μέτρο εσωτερικής συνέπειας ανάμεσα σε πολλά στοιχεία και εκτιμά το βαθμό αξιοπιστίας των απαντήσεων ενός ερωτηματολογίου (Bujang et al., 2018). Μια αποδεκτή κλίμακα ερωτηματολογίου θεωρείται εκείνη με δείκτη Cronbach's alpha μεγαλύτερο από 0,70. Αντίθετα κλίμακες που έχουν δείκτη  $\alpha$  του Cronbach's μικρότερο του 0,60 χαρακτηρίζονται ως μη αποδεκτές (Παπαϊωάννου και συν., 2016). Ωστόσο, στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών ένας συντελεστής Cronbach's alpha μεταξύ 0,45 και 0,70 μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστος και αποδεκτός σε επαρκές επίπεδο (DeVellis, 2011· Taber, 2018).

Στο πρώτο στάδιο της στατιστικής ανάλυσης έγινε περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την ερευνητική διαδικασία. Η περιγραφική ανάλυση αναφέρεται στην οργάνωση και στην ποσοτικοποίηση των δεδομένων μέσα από τα μέτρα θέσης και τα μέτρα διασποράς (Ζαφειρόπουλος, χ.χ.· Λαγουμιντζής και συν., 2015). Το δεύτερο μέρος της ανάλυσης αφορούσε στην επαγωγική στατιστική ανάλυση. Γενικότερα η επαγωγική ανάλυση αποσκοπεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων και στη δημιουργία προβλέψεων που έχουν εφαρμογή σε ολόκληρο τον πληθυσμό (Λαγουμιντζής και συν., 2015). Επομένως, παρουσιάστηκαν οι συσχετίσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τη βασική μεταβλητή της έρευνας αλλά και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές.

Ειδικότερα σε μεταβλητές οι οποίες αποτελούνταν από δύο τιμές εφαρμόστηκε ο έλεγχος T-test με την προϋπόθεση ύπαρξης κανονικότητας. Ειδικότερα καθώς η μεταβλητή δεν ακολουθούσε κανονική κατανομή, εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος των Mann-Whitney (Field, 2013· Hettmansperger & McKean, 1998). Επιπλέον, στις μεταβλητές οι οποίες λάμβαναν από τρεις και πάνω τιμές πραγματοποιήθηκε σύγκριση στις κλίμακες με τη χρήση της ανάλυσης διασποράς με έναν παράγοντα (ANOVA Analysis of Variance) εφόσον πληρούνταν το κριτήριο της κανονικότητας (Field, 2013). Σε αντίθετη περίπτωση εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος των Kruskal-Wallis (Daniel, 1990).

Ακόμα, έγινε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των κατηγοριών των κλιμάκων του ερωτηματολογίου. Η συσχέτιση εφαρμόστηκε ώστε να ελεγχθεί αν η αλλαγή της τιμής μιας μεταβλητής μεταβάλλει και την τιμή μιας άλλης. Για τις ανάγκες της έρευνας έγινε χρήση του συντελεστή Spearman ο οποίος ονομάζεται και μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης. Ο συγκεκριμένος συντελεστής επιλέγεται όταν παρατηρείται έλλειψη



κανονικότητας (Λαγουμιντζής και συν., 2015). Ένας συντελεστής λαμβάνει τιμές από -1 έως + 1. Η θετική συσχέτιση μεταξύ των τιμών των μεταβλητών μεταφράζεται ως αύξηση ή αντίστοιχα μείωση και των δύο τιμών. Από την άλλη, η αρνητική συσχέτιση παραπέμπει σε αύξηση της μιας τιμής και μείωση της άλλης (Ζαφειρόπουλος, χ.χ. Τσαγρή, 2014).

Τέλος, στην έρευνα εφαρμόστηκε η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ώστε να διαπιστωθεί η συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή, η οποία αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή (Y) και των υπολοίπων κλιμάκων και υποκλιμάκων οι οποίες λαμβάνονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές (X). Με τον τρόπο αυτό ελέγχεται η δυνατότητα πρόβλεψης μιας εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες. Σύμφωνα με τον Τσαγρή (2014), η παλινδρόμηση επιλέγεται για να εξετασθεί η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια εξαρτημένη.

## 7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 7.1 Περιγραφική Ανάλυση των δεδομένων

Στο πρώτο στάδιο της έρευνας πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση. Σκοπός της ανάλυσης ήταν η διεξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις της «Εργασιακής Ευημερίας», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» των κοινωνικών λειτουργών.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 1 κατά την περιγραφική στατιστική ανάλυση βρέθηκε πως ο μέσος όρος της «Εργασιακής Σιωπής» των κοινωνικών λειτουργών του δείγματος ήταν 3,01 και η τυπική απόκλιση 1,13. Επιπροσθέτως ερευνήθηκαν και οι υποκλίμακες της «Εργασιακής Σιωπής» οι οποίες αναφέρονται στη «Συγκαταβατική Σιωπή» (Μ.Ο.=3,68 Τ.Α.=1,94), τη «Συνεργατική Σιωπή» (Μ.Ο.=3,22 Τ.Α.=1,58), την «Ευκαιριακή Σιωπή» (Μ.Ο.=2,34 Τ.Α.=1,37) και την «Ηρεμη-Αμυντική Σιωπή» (Μ.Ο.=3,24 Τ.Α.=1,64).

*Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Εργασιακής Σιωπής» και των υποκλιμάκων της*

|                     | Μέσος Όρος (Μ.Ο.) | Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) |
|---------------------|-------------------|------------------------|
| Εργασιακή Σιωπή     | 3,01              | 1,13                   |
| Συγκαταβατική Σιωπή | 3,68              | 1,94                   |
| Συνεργατική Σιωπή   | 3,22              | 1,58                   |
| Ευκαιριακή Σιωπή    | 2,34              | 1,37                   |
| Αμυντική Σιωπή      | 3,24              | 1,64                   |

Εύρος κλίμακας: 1-7

Από την ανάλυση βρέθηκε πως ο μέσος όρος της «Εργασιακής Ευημερίας» των κοινωνικών λειτουργών ήταν 6,74 με τυπική απόκλιση 1,63 (Πίνακας 2).

**Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Εργασιακής Ευημερίας»**

|                 | Μέσος Όρος (Μ.Ο.) | Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| <b>Ευημερία</b> | 6,74              | 1,63                   |

Εύρος κλίμακας: 0-10

Αντίστοιχα σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 3 ο μέσος όρος της «Εργασιακής Δέσμευσης» των κοινωνικών λειτουργών ήταν 3,76 με τυπική απόκλιση 1,18. Ακόμα εξετάστηκαν οι υποκλίμακες της «Εργασιακής Δέσμευσης» που είναι το «Σφρίγος» (Μ.Ο.=3,58 Τ.Α.=1,33), η «Αφοσίωση» (Μ.Ο.=4,04 Τ.Α.=1,28) και η «Απορρόφηση» (Μ.Ο.=3,67 Τ.Α.=1,21).

**Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Εργασιακής Δέσμευσης» και των υποκλιμάκων της**

|                           | Μέσος Όρος (Μ.Ο.) | Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) |
|---------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Εργασιακή δέσμευση</b> | 3,76              | 1,18                   |
| <b>Σφρίγος</b>            | 3,58              | 1,33                   |
| <b>Αφοσίωση</b>           | 4,04              | 1,28                   |
| <b>Απορρόφηση</b>         | 3,67              | 1,21                   |

Εύρος κλίμακας: 0-6

Αναφορικά με τη μεταβλητή της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης» ο μέσος όρος του δείγματος ήταν 3,69 και η τυπική απόκλιση 0,95. Από την ανάλυση των υποκλιμάκων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης» προκύπτει πως ο μέσος όρος της «Συναισθηματικής Εξάντλησης» ήταν 3,08 και της τυπικής απόκλισης 1,57. Ο μέσος όρος της υποκατηγορίας του «Κυνισμού» ήταν 2,78 με τυπική απόκλιση 1,45 ενώ οι αντίστοιχες τιμές της «Προσωπικής Επίτευξης» ήταν 4,71 και 0,81 (Πίνακας 4).

**Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης» και των υποκλιμάκων της**

|                          | Μέσος Όρος (Μ.Ο.) | Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) |
|--------------------------|-------------------|------------------------|
| Επαγγελματική Εξουθένωση | 3,69              | 0,95                   |
| Συναισθηματική Εξάντληση | 3,08              | 1,57                   |
| Κυνισμός                 | 2,78              | 1,45                   |
| Προσωπική Επίτευξη       | 4,71              | 0,81                   |

Εύρος κλίμακας: 0-6

Τέλος, σχετικά με την «Ψυχολογική Ασφάλεια» που βιώνουν οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί στον εργασιακό τους χώρο ο μέσος όρος ανήλθε στο 4,36. Αντίστοιχα η τυπική απόκλιση ήταν 1,36 (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά: Μέγεθος δείγματος, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τη μεταβλητή της «Ψυχολογικής Ασφάλειας»**

|                     | Μέσος Όρος (Μ.Ο.) | Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.) |
|---------------------|-------------------|------------------------|
| Ψυχολογική Ασφάλεια | 4,36              | 1,36                   |

Εύρος κλίμακας: 1-7

## **7.2 Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην «Εργασιακή Σιωπή»**

Οι δημογραφικοί παράγοντες οι οποίοι ερευνήθηκαν σε σχέση με τη βασική μεταβλητές ήταν το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η γεωγραφική περιοχή στην οποία απασχολούνταν οι ερωτηθέντες, τα έτη της συνολικής εργασιακής εμπειρίας, τα έτη εργασιακής εμπειρίας στην τωρινή θέση, η μορφή σύμβασης, ο τομέας εργασίας και το αντικείμενο του φορέα απασχόλησης.

Για τη διερεύνηση της σχέσης της «Εργασιακής σιωπής» με το φύλο, την ύπαρξη παιδιών και με τον τομέα εργασίας εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann Whitney. Για την εξέταση της σχέσης της «Εργασιακής Σιωπής» με τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά έγινε χρήση του μη παραμετρικού ελέγχου Kruskal Wallis. Ο δείκτης σημαντικότητας ορίστηκε ως  $p < 0,05$ . Από τους ελέγχους διαπιστώθηκε πως οι δημογραφικοί παράγοντες δεν έχουν κάποια στατιστικά σημαντική επίδραση στην «Εργασιακή Σιωπή».

### **7.3 Η συσχέτιση μεταξύ των κατηγοριών της «Εργασιακής Σιωπής» και των μεταβλητών της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας»**

Για να γίνει διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις της «Εργασιακής Σιωπής» και την «Επαγγελματική Εξουθένωση», την «Εργασιακή Δέσμευση», την «Εργασιακή Ευημερία» και την «Ψυχολογική Ασφάλεια» έγινε ανάλυση συσχέτισης με τον συντελεστή συσχέτισης Spearman. Ερευνώντας τη σχέση ανάμεσα στην «Επαγγελματική Εξουθένωση» και στην «Εργασιακή Σιωπή» διαπιστώθηκε πως η «Ηρεμη Σιωπή», ο «Κυνισμός» και η «Συναισθηματική Εξάντληση» έχουν χαμηλό θετικό συντελεστή συσχέτισης. Το ίδιο ισχύει για τις υποκατηγορίες «Ευκαιριακή Σιωπή», «Συνεργατική Σιωπή», «Κυνισμός» και «Συναισθηματική Εξάντληση».

Ακόμα, η «Συγκαταβατική Σιωπή» έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με την «Συναισθηματική Εξάντληση» και συσχέτιση υψηλής έντασης με τον «Κυνισμό». Επίσης η «Ηρεμη», η «Συνεργατική», η «Συγκαταβατική» και η «Ευκαιριακή Σιωπή» έχουν μηδενικό συντελεστή συσχέτισης σε σχέση με την υποκατηγορία της «Επίτευξης» (Πίνακας 6).

**Πίνακας 6: Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και των υποκλιμάκων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης»**

|                      | Επίτευξη | Κυνισμός         | Συναισθη/κή<br>Εξάντληση |
|----------------------|----------|------------------|--------------------------|
| Ήρεμη<br>Σιωπή       | -0,135   | <b>0,440 ***</b> | <b>0,416 ***</b>         |
| Ευκαιριακή<br>Σιωπή  | -0,200   | <b>0,459 ***</b> | <b>0,394 ***</b>         |
| Συνεργατική<br>Σιωπή | -0,045   | <b>0,247 ***</b> | <b>0,229 ***</b>         |
| Συγκαταβατική Σιωπή  | -0,147   | <b>0,512 ***</b> | <b>0,376 ***</b>         |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Αναφορικά με τη συσχέτιση των υποκατηγοριών της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Εργασιακής Δέσμευσης» βρέθηκε πως οι υποκατηγορίες «Ήρεμη», «Ευκαιριακή» και «Συγκαταβατική Σιωπή» παρουσιάζουν χαμηλή αρνητική συσχέτιση με τις υποκατηγορίες της «Δέσμευσης». Εξάιρεση αποτελεί η «Ήρεμη Σιωπή» σε σχέση με την «Απορρόφηση» όπου η συσχέτιση τείνει προς το μηδέν. Ακόμα μηδενικός βρέθηκε ο συντελεστής ανάμεσα στην «Συνεργατική Σιωπή» και τις υποκατηγορίες της «Εργασιακής Δέσμευσης» (Πίνακας 7).

**Πίνακας 7: Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και των υποκλιμάκων της «Εργασιακής Δέσμευσης»**

|                        | Απορρόφηση        | Αφοσίωση          | Σφρίγγος          |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ήρεμη<br>Σιωπή         | -0,192 **         | <b>-0,251 ***</b> | <b>-0,331 ***</b> |
| Ευκαιριακή<br>Σιωπή    | <b>-0,265 ***</b> | <b>-0,277 ***</b> | <b>-0,303 ***</b> |
| Συνεργατική<br>Σιωπή   | -0,008            | -0,005            | -0,067            |
| Συγκαταβατική<br>Σιωπή | <b>-0,242 ***</b> | <b>-0,295 ***</b> | <b>-0,386 ***</b> |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Σχετικά με τη σχέση που βρέθηκε να υπάρχει ανάμεσα στην «Εργασιακή Σιωπή» και την «Εργασιακή Ευημερία» οι υποκατηγορίες της «Συγκαταβατικής», «Ευκαιριακής» και «Ηρεμης Σιωπής» εμφανίζουν χαμηλό αρνητικό συντελεστή συσχέτισης (Πίνακας 8).

*Πίνακας 8: Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Εργασιακής Ευημερίας»*

|                     | Εργασιακή Ευημερία |
|---------------------|--------------------|
| Ήρεμη Σιωπή         | <b>-0,342 ***</b>  |
| Ευκαιριακή Σιωπή    | <b>-0,361 ***</b>  |
| Συνεργατική Σιωπή   | -0,050             |
| Συγκαταβατική Σιωπή | <b>-0,414 ***</b>  |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Τέλος, το κλίμα «Ψυχολογικής Ασφάλειας» των εργαζομένων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση χαμηλής έντασης με τις υποκατηγορίες της «Εργασιακής Σιωπής». Εξαίρεση αποτελεί η «Συνεργατική Σιωπή» η οποία έχει σχεδόν μηδενικό συντελεστή συσχέτισης σε σχέση με την «Ψυχολογική Ασφάλεια» των εργαζομένων (Πίνακας 9).

*Πίνακας 9: Συσχέτιση της «Εργασιακής Σιωπής» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας»*

|                     | Ψυχολογική Ασφάλεια |
|---------------------|---------------------|
| Ήρεμη Σιωπή         | <b>-0,447 ***</b>   |
| Ευκαιριακή Σιωπή    | <b>-0,399 ***</b>   |
| Συνεργατική Σιωπή   | -0,165 *            |
| Συγκαταβατική Σιωπή | <b>-0,512 ***</b>   |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 7.4 Η πρόβλεψη του φαινομένου της «Εργασιακής Σιωπής»

Στη συνέχεια της έρευνας εφαρμόστηκε η μέθοδος της πολλαπλής παλινδρόμησης προκειμένου να διερευνηθεί εάν η «Επαγγελματική Εξουθένωση», η «Εργασιακή Δέσμευση», η «Εργασιακή Ευημερία» και η «Ψυχολογική Ασφάλεια» μπορούν να προβλέψουν τους τέσσερις τύπους της «Εργασιακής Σιωπής». Οι διαστάσεις της «Εργασιακής Σιωπής» τέθηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές.

Ειδικότερα για την πρόβλεψη της «Συγκαταβατικής Σιωπής» εφαρμόστηκε μοντέλο παλινδρόμησης στο οποίο ελέγχθηκε η προβλεπτική αξία των διαστάσεων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογική Ασφάλεια». Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό τη «Συγκαταβατική Σιωπή» ( $R^2=0,389$ ,  $p < 0,001$ ). Ειδικότερα στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που προβλέπουν τη «Συγκαταβατική Σιωπή» αποτελούν η κλίμακα της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» ( $\beta=-0,356$ ,  $t=-5,348$ ,  $p<0,001$ ) και η υποκλίμακα του «Κυνισμού» ( $\beta=0,348$ ,  $t=4,467$ ,  $p<0,001$ ). Η υποκλίμακα της «Αφοσίωσης» αφαιρέθηκε καθώς διαπιστώθηκε πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Οι υπόλοιπες μεταβλητές έχουν χαμηλή επίδραση και είναι στατιστικά μη σημαντικές (Πίνακας 10).

*Πίνακας 10: Πρόβλεψης της «Συγκαταβατικής Σιωπής»*

|                          | Συντελεστής Προσδιορισμού ( $R^2$ ) | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) |  |                                       |
|--------------------------|-------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Γενικό Μοντέλο           | 0,389                               | <0,001   |  |                                       |
| Ανεξάρτητες Μεταβλητές   | Τυπικό Σφάλμα                       | Τιμή της στατιστικής (t)                                 | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) | Συντελεστής παλινδρόμησης ( $\beta$ ) |
| Κυνισμός                 | 0,104                               | 4,467  | <0,001   | 0,348                                 |
| Συναισθηματική Εξάντληση | 0,093                               | 0,304  | 0,761  | 0,023                                 |



|   |                |                  |                  |                  |
|---|----------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Προσωπική<br/>Επίτευξη</b>             | 0,154          | 1,177            | 0,240            | 0,075            |
| <b>Απορρόφηση</b>                         | 0,141          | 1,728            | 0,086            | 0,152            |
| <b>Σφρίγος<br/>Εργασιακή<br/>Ενημερία</b> | 0,174<br>0,135 | -1,079<br>-0,180 | 0,282<br>0,857   | -0,129<br>-0,020 |
| <b>Ψυχολογική<br/>Ασφάλεια</b>            | 0,095          | -5,348           | <b>&lt;0,001</b> | -0,356           |

Αντίστοιχα για την πρόβλεψη της «Ηρεμης Σιωπής» εφαρμόστηκε μοντέλο παλινδρόμησης στο οποίο ελέγχθηκε η προβλεπτική αξία των διαστάσεων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ενημερίας» και της «Ψυχολογική Ασφάλεια». Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό την «Ηρεμη Σιωπή» ( $R^2=0,334$ ,  $p < 0,001$ ). Ειδικότερα στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που προβλέπουν την «Ηρεμη Σιωπή» σύμφωνα με τα αποτελέσματα είναι η κλίμακα «Ψυχολογικής Ασφάλειας» ( $\beta=-0,338$ ,  $t=-4,866$ ,  $p=<0,001$ ) και οι υποκλίμακες του «Κυνισμού» ( $\beta=0,232$ ,  $t=2,853$ ,  $p=<0,005$ ) και της «Συναισθηματικής Εξάντλησης» ( $\beta=0,175$ ,  $t=2,228$ ,  $p=0,027$ ). Η υποκλίμακα της «Αφοσίωσης» αφαιρέθηκε καθώς διαπιστώθηκε πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Οι υπόλοιπες μεταβλητές έχουν χαμηλή επίδραση και είναι στατιστικά μη σημαντικές. (Πίνακας 11).

*Πίνακας 11: Πρόβλεψη της «Ηρεμης Σιωπής»*

|                                     | Συντελεστής<br>Προσδιορισμού<br>(R <sup>2</sup> ) | Εμπειρικό<br>Επίπεδο<br>σημαντικότητας<br>παλινδρόμησης<br>(p-value) |  |                                     |
|-------------------------------------|---|--|--|-------------------------------------|
| <b>Γενικό Μοντέλο</b>               | <b>0,334</b>                                      | <b>&lt;0,001</b>   |  |                                     |
| Ανεξάρτητες<br>Μεταβλητές           | Τυπικό<br>Σφάλμα                                  | Τιμή της<br>στατιστικής<br>(t)                                       | Εμπειρικό<br>Επίπεδο<br>σημαντικότητας<br>παλινδρόμησης<br>(p-value) | Συντελεστής<br>παλινδρόμησης<br>(β) |
| <b>Κυνισμός</b>                     | 0,092   | 2,853  | <b>&lt;0,005</b>   | 0,232                               |
| <b>Συναισθηματική<br/>Εξάντληση</b> | 0,082   | 2,228  | <b>0,027</b>   | 0,175                               |
| <b>Προσωπική<br/>Επίτευξη</b>       | 0,136   | 0,395  | 0,693  | 0,026                               |
| <b>Απορρόφηση</b>                   | 0,125   | 1,380  | 0,169  | 0,126                               |
| <b>Σφρίγος</b>                      | 0,154   | -1,130   | 0,260  | -0,140                              |
| <b>Εργασιακή<br/>Ευημερία</b>       | 0,120   | -0,685   | 0,494  | -0,081                              |
| <b>Ψυχολογική<br/>Ασφάλεια</b>      | 0,084   | -4,866   | <b>&lt;0,001</b>   | -0,338                              |

Ακόμα για την πρόβλεψη της «Ευκαιριακής Σιωπής» εφαρμόστηκε μοντέλο παλινδρόμησης στο οποίο ελέγχθηκε η προβλεπτική αξία των διαστάσεων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογική Ασφάλεια». Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν ικανοποιητικά την «Ευκαιριακή Σιωπή» (R<sup>2</sup>=0,250, p <0,001). Πιο συγκεκριμένα στατιστικά σημαντικές μεταβλητές που προβλέπουν την «Ευκαιριακή Σιωπή» αποτελούν η κλίμακα της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» (β=-0,195, t=-2,627, p=0,009) και οι υποκλίμακες του «Κυνισμού» (β=0,348, t=3,889, p=<0,001) και της «Συναισθηματικής Εξάντλησης» (β=0,256,

t=3,089, p=0,002). Οι υπόλοιπες μεταβλητές έχουν χαμηλή επίδραση και είναι στατιστικά μη σημαντικές (Πίνακας 12).

*Πίνακας 12: Πρόβλεψη της «Ενκαιριακής Σιωπής»*

|                                 | Συντελεστής Προσδιορισμού (R <sup>2</sup> ) | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) |   |                                      |
|---------------------------------|---|--|---|--------------------------------------|
| <b>Γενικό Μοντέλο</b>           | 0,240                                       | <b>&lt;0,001</b>   |   |                                      |
| <b>Ανεξάρτητες Μεταβλητές</b>   | <b>Τυπικό Σφάλμα</b>                        | <b>Τιμή της στατιστικής (t)</b>                          | <b>Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value)</b> | <b>Συντελεστής παλινδρόμησης (β)</b> |
| <b>Κυνισμός</b>                 | 0,084                                       | 3,889  | <b>&lt;0,001</b>  | 0,348                                |
| <b>Συναισθηματική Εξάντληση</b> | 0,072                                       | 3,089  | <b>0,002</b>  | 0,256                                |
| <b>Προσωπική Επίτευξη</b>       | 0,120                                       | -0,941   | 0,348   | -0,066                               |
| <b>Απορρόφηση</b>               | 0,121                                       | -0,652   | 0,515   | -0,070                               |
| <b>Αφοσίωση</b>                 | 0,149                                       | 1,449  | 0,149   | 0,200                                |
| <b>Σφρίγος</b>                  | 0,137                                       | 0,586  | 0,558   | 0,078                                |
| <b>Εργασιακή Ευημερία</b>       | 0,115                                       | 0,489  | 0,625   | 0,067                                |
| <b>Ψυχολογική Ασφάλεια</b>      | 0,075                                       | -2,627   | <b>0,009</b>  | -0,195                               |

Ακόμα για την πρόβλεψη της «Συνεργατικής Σιωπής» εφαρμόστηκε μοντέλο παλινδρόμησης στο οποίο ελέγχθηκε η προβλεπτική αξία των διαστάσεων της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογική Ασφάλεια». Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν ερμηνεύουν στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή της «Συνεργατικής Σιωπής» καθώς το R<sup>2</sup>=0,160.

## 8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό τη διερεύνηση της εργασιακής σιωπής σε επαγγελματίες κοινωνικούς/ες λειτουργούς. Πιο συγκεκριμένα ερευνήθηκε η εργασιακή σιωπή και η δυνατότητα πρόβλεψής της μέσω της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιακής δέσμευσης, της εργασιακής ευημερίας και της ψυχολογικής ασφάλειας. Ο όρος εργασιακή σιωπή περιγράφει το φαινόμενο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι/ες αποφεύγουν την ελεύθερη έκφραση των απόψεων τους μέσα στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Bowen & Blackmon, 2003). Αρχικά παρατέθηκαν τα επίπεδα της εργασιακής σιωπής, της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιακής δέσμευσης, της εργασιακής ευημερίας και της ψυχολογικής ασφάλειας των κοινωνικών λειτουργών και στη συνέχεια απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα.

### **8.1 Διερεύνηση του επιπέδου της «Εργασιακής Σιωπής», της «Επαγγελματικής Εξουθένωσης», της «Εργασιακής Δέσμευσης», της «Εργασιακής Ευημερίας» και της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» των κοινωνικών λειτουργών**

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως τα επίπεδα της εργασιακής σιωπής σε επαγγελματίες κοινωνικούς/ες λειτουργούς είναι μέτρια προς χαμηλά. Ειδικότερα, φαίνεται πως το μεγαλύτερο μέσο όρο συγκεντρώνει η υποκατηγορία της συγκαταβατικής σιωπής. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα επισφαλής και κρίσιμη συνθήκη καθώς η συγκαταβατική σιωπή παραπέμπει σε μια παθητική κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι/ες αγνοούν τη δυνατότητα επίλυσης του προβλήματος (Pinder & Harlos, 2001· Van Dyne et al., 2003). Ωστόσο η χαμηλού επιπέδου εργασιακή σιωπή συνιστά ένα θετικό γεγονός καθώς στην αντίθετη περίπτωση η έντονη παρουσία της σιωπής σε φορείς κοινωνικής στήριξης μπορεί να οδηγήσει σε μη ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Η συνθήκη αυτή θα είχε ως αποτέλεσμα να θίγονται τα συμφέροντα ευπαθών ομάδων και να ζημιώνεται η εργασιακή και η ψυχοκοινωνική ζωή των ατόμων (Astvik et al., 2021· Tiitinen, 2020). Η ελεύθερη, ανεμπόδιστη έκφραση των κοινωνικών λειτουργών κρίνεται επιβεβλημένη καθώς πολλές φορές οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες αποτελούν τη φωνή των ατόμων που αδυνατούν να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους, όπως στην περίπτωση των ανηλίκων.

Σύμφωνα με τον Baldschun (2019), η εργασιακή ευημερία των κοινωνικών λειτουργών βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Στην παρούσα έρευνα το επίπεδο

εργασιακής ευημερίας των κοινωνικών λειτουργών βρέθηκε πως είναι σε μέτριο προς υψηλό επίπεδο. Στο γεγονός αυτό συντελεί αδιαμφισβήτητα η απουσία ενός υψηλού επιπέδου επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και άλλων επισφαλών συνθηκών όπως είναι η εργασιακή σιωπή. Με βάση τη βιβλιογραφία η εργασιακή ευημερία εξαρτάται και από την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού, ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος (Geisler et al., 2019· Baldschun, 2018). Για το λόγο αυτό η ύπαρξη της ψυχολογικής ασφάλειας αποτελεί σημαίνοντα παράγοντα. Ωστόσο στην παρούσα εργασία η ψυχολογική ασφάλεια δεν εμφανίζεται σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο. Συγκεκριμένα βρέθηκε πως η ψυχολογική ασφάλεια των κοινωνικών λειτουργών βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο.

Αναφορικά με το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των κοινωνικών λειτουργών φαίνεται πως κυμαίνεται σε μέτριο επίπεδο όσον αφορά τη γενικότερη επαγγελματική εξουθένωση και τη συναισθηματική εξάντληση και σε μέτριο προς χαμηλό επίπεδο στην περίπτωση του κυνισμού. Σύμφωνα με τους Ben-Porat και Itzhaky (2014) η ανεμπόδιστη συμμετοχή στις εργασιακές διαδικασίες συνιστά έναν σημαντικό παράγοντα προστασίας απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση. Υπάρχουν ευρήματα που υποστηρίζουν τα συγκεκριμένα δεδομένα (Ben-Porat & Itzhaky, 2014) ωστόσο πολλές έρευνες εντοπίζουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σε κοινωνικούς/ές λειτουργούς (Gomez-Garc et al., 2020· McFadden, 2015). Σε κάθε περίπτωση η παρουσία της εξουθένωσης στους συγκεκριμένους επαγγελματίες σύμφωνα με τους Maslach et al. (1997) οφείλεται στην καθημερινή ενασχόληση των εργαζομένων με τα προβλήματα του εξυπηρετούμενου πληθυσμού και στον υψηλό βαθμό συναισθηματικής εμπλοκής στις εργασιακές διαδικασίες.

Ακόμα στην παρούσα έρευνα βρέθηκε σχετικά υψηλό επίπεδο προσωπικής επίτευξης. Τα υψηλά επίπεδα της προσωπικής επίτευξης υποστηρίζονται και από άλλα ευρήματα όπου οι κοινωνικοί/ές λειτουργοί δήλωσαν πως το γεγονός αυτό είναι απόρροια της θετικής επιρροής που έχουν στις ζωές των εξυπηρετούμενων ατόμων (McFadden, 2015). Πράγματι το αντικείμενο των συγκεκριμένων επαγγελματιών, που αναφέρεται στην υποστήριξη και ενδυνάμωση ευπαθών ομάδων, στην κοινωνική αλλαγή και στην παροχή βοήθειας σε άτομα αλλά και στην κοινωνία γενικότερα, συντελεί στην ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων. Μέσα στις συνθήκες αυτές ευνοείται η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Επομένως αναπτύσσεται η εργασιακή τους δέσμευση, η προσωπική τους επίτευξη και το αίσθημα αυτοεκτίμησης.

Ακόμα σύμφωνα με τα παρόντα ευρήματα οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί εμφανίζουν μέτρια επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και μεγαλύτερο μέσο όρο στην υποκλίμακα της αφοσίωσης στο εργασιακό αντικείμενο. Τα στοιχεία αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των Calitz et al. (2014), σύμφωνα με τα οποία τα επίπεδα της δέσμευσης των κοινωνικών λειτουργών είναι υψηλά.

## **8.2 Η δυνατότητα πρόβλεψης της «Εργασιακής Σιωπής» από την «Επαγγελματική Εξουθένωση», την «Εργασιακή Δέσμευση», την «Εργασιακή Ευημερία» και την «Ψυχολογική Ασφάλεια».**

Για να απαντηθεί το πρώτο ερώτημα της έρευνας διερευνήθηκε η δυνατότητα πρόβλεψης των διαστάσεων της Εργασιακής Σιωπής από την Επαγγελματική Εξουθένωση, την Εργασιακή Δέσμευση και τέλος από τις συνθήκες της Εργασιακής Ευημερίας και της Ψυχολογικής Ασφάλειας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η συγκαταβατική σιωπή προβλέπεται καλύτερα από τον κυνισμό και την ψυχολογική ασφάλεια. Ειδικότερα από τη συσχέτιση των μεταβλητών βρέθηκε πως η σχέση της συγκαταβατικής σιωπής με τον κυνισμό είναι στατιστικά σημαντική με θετική υψηλή επίδραση. Επιπλέον η συγκαταβατική σιωπή και η ψυχολογική ασφάλεια σχετίζονται στατιστικά σημαντικά σε αρνητικό, χαμηλό βαθμό.

Συμπερασματικά η κατάσταση κατά τη οποία οι εργαζόμενοι/ες βιώνουν συναισθήματα απόσυρσης και αποστασιοποίησης (Maslach & Leiter, 2017· Maslach, 1993) μπορεί να προβλέψει την παρουσία της συγκαταβατικής εργασιακής σιωπής. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο τύπος αυτός της σιωπής βασίζεται στην απόσυρση που υπήρχε ήδη από την κατάσταση του κυνισμού και χαρακτηρίζεται από παραίτηση και υποταγή (Pinder & Harlos, 2001· Van Dyne et al, 2003). Το επάγγελμα του/της κοινωνικού/ής λειτουργού συνιστά ένα ανθρωποκεντρικό επάγγελμα και ως εκ τούτου βασίζεται στις κοινωνικές επαφές και στις σχέσεις με τους ανθρώπους. Συνεπώς οι εργαζόμενοι που βιώνουν αποστασιοποίηση από το εργασιακό τους αντικείμενο δεν είναι σε θέση να ασκήσουν τα καθήκοντά τους για τα οποία απαιτείται μια εγγύτητα με τα εξυπηρετούμενα άτομα. Η κατάσταση αυτή όπως αποδείχτηκε θα μπορούσε να προβλέψει τη συγκαταβατική, μη συνειδητή σιωπή που χαρακτηρίζεται από παθητικότητα.

Η δυνατότητα πρόβλεψης της εργασιακής σιωπής από την επαγγελματική εξουθένωση έχει αποδειχθεί σε προηγούμενες έρευνες (Farjam et al., 2018· Haraisa, 2021). Πιο συγκεκριμένα τα ευρήματα των Knoll et al. (2018) αναδεικνύουν τη δυνατότητα πρόβλεψης της συγκαταβατικής σιωπής από τη διάσταση της αποπροσωποποίησης. Όπως έχει αναφερθεί η διάσταση του κυνισμού αναφέρεται πολλές φορές στη βιβλιογραφία ως συνώνυμη της αποπροσωποποίησης (Nurka et al., 2014). Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για έννοιες παρόμοιες. Ειδικότερα, ενώ η μια έννοια αναφέρεται στην αποστασιοποίηση από τα άτομα, η άλλη περιγράφει την απομάκρυνση από την εργασία (Maslach et. Al, 1997· Maslach, 1993).

Επιπλέον το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας φαίνεται πως μειώνει τη συγκαταβατική σιωπή. Αντίστοιχα η έλλειψη ασφαλών συνθηκών ευνοεί την άνθηση της συγκαταβατικής σιωπής. Η ικανότητα πρόβλεψης της σιωπής από το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας διατυπώνεται σε άλλες έρευνες (Pacheco et al., 2015· Ucok & Torun, 2016· O'Donovan et al., 2021). Πιο συγκεκριμένα σχετικά με τη συγκαταβατική σιωπή οι Zhang and Cao (2021) υποστηρίζουν πως η ηθική ηγεσία δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια στους/στις εργαζομένους/ες. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται η συγκαταβατική σιωπή. Τα ευρήματα αυτά εν μέρη συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας ωστόσο δεν έχουν συλλεχθεί στοιχεία που να αφορούν στην ηγεσία.

Λαμβάνοντας υπόψη πως οι κοινωνικοί/ές λειτουργοί πολλές φορές εκφράζουν τη φωνή των εξυπηρετούμενων ατόμων και σε κάποιες περιπτώσεις κάτω από επισφαλείς συνθήκες, γίνεται αντιληπτό πως η ύπαρξη ενός ασφαλούς κλίματος όπου δεσπόζουν συνθήκες ελεύθερης έκφρασης, εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας θεωρείται αναγκαία. Μέσα σε ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας όπου οι επαγγελματίες μπορούν να ασκήσουν ανεμπόδιστα τα καθήκοντά τους, δεν ευδοκιμούν συμπεριφορές σιωπής που βασίζονται στην παθητικότητα και απόσυρση των εργαζομένων. Παρολ' αυτά τα ευρήματα του Brinsfield (2013) διαφωνούν με τα εξαγόμενα αποτελέσματα καθώς ο ίδιος υποστηρίζει πως η ψυχολογική ασφάλεια δεν παρουσιάζει σύνδεση με τη συγκαταβατική σιωπή.

Ακόμα βρέθηκε πως η ευκαιριακή και η ήρεμη σιωπή μπορούν να προβλεφθούν από την επαγγελματική εξουθένωση και συγκεκριμένα από τη συναισθηματική εξάντληση και τον κυνισμό. Η συσχέτιση ανάμεσα στην ευκαιριακή σιωπή, τον κυνισμό και τη συναισθηματική εξάντληση αποδεικνύει στατιστικά σημαντική σχέση θετικής, χαμηλής έντασης. Τα ίδια αποτελέσματα προκύπτουν και από τη συσχέτιση της ήρεμης σιωπής με τις παραπάνω μεταβλητές. Όπως έχει προαναφερθεί από την επισκόπηση της

βιβλιογραφίας βρέθηκε πως οι διαστάσεις της εργασιακής σιωπής μπορούν να προβλέψουν τις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Farjam et al., 2018· Haraisa, 2021· Knoll et al., 2018) και έρχονται σε συμφωνία με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Γίνεται αντιληπτό πως στην περίπτωση της ευκαιριακής σιωπής η τάση των κοινωνικών λειτουργών να παρακρατούν πληροφορίες για να πετύχουν προσωπικό όφελος εις βάρος των συνεργατών τους (Knoll & Van Dick, 2013) μπορεί να οφείλεται στην αποστασιοποίηση που νιώθουν από το εργασιακό πλαίσιο και στη συναισθηματική, ψυχολογική και σωματική τους εξάντληση. Παρομοίως η αποξένωση και η εξάντληση που βιώνουν οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες μπορούν να προβλέψουν την ήρεμη σιωπή κατά την οποία τα υποκείμενα επιλέγουν συνειδητά τη σιωπή ώστε να προστατευτούν από ενδεχόμενες συνέπειες (Van Dyne et al, 2003).

Επίσης η ήρεμη και ευκαιριακή εργασιακή σιωπή βρέθηκε πως προβλέπονται και από την ψυχολογική ασφάλεια ενώ η συσχέτιση αυτών των μεταβλητών υποδηλώνει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση χαμηλού βαθμού. Ειδικότερα το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας εντός του εργασιακού πλαισίου, μπορεί να μειώσει την ήρεμη σιωπή και ευκαιριακή σιωπή. Όπως έχει προαναφερθεί υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν πως η ψυχολογική ασφάλεια (Pacheco et al., 2015· Uçok & Torun, 2016· O'Donovan et al., 2021) μπορεί να προβλέψει την εργασιακή σιωπή γενικότερα.

Πιο συγκεκριμένα εντοπίστηκαν έρευνες που συνδέουν την ψυχολογική ασφάλεια με την ήρεμη σιωπή (Brinsfield, 2013· Van Dyne et al., 2003). Συνεπώς από όσα προκύπτουν από τη βιβλιογραφία μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα πως η ήρεμη σιωπή, που πηγάζει από το φόβο και αποτελεί συνειδητή επιλογή, μπορεί να επιλεγεί από επαγγελματίες κοινωνικούς λειτουργούς όταν απουσιάζει το κλίμα ασφάλειας. Ειδικότερα η συνθήκη αυτή γίνεται κατανοητή, αν λάβουμε υπόψη πως οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες πολλές φορές εργάζονται σε επισφαλείς συνθήκες και καλούνται να λάβουν καίριες αποφάσεις που αφορούν σημαντικές πτυχές της ζωής ατόμων.

Αντίστοιχα η ήρεμη σιωπή είναι πιθανό περιοριστεί όταν τα υποκείμενα μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα μέσα σε ένα ασφαλές κλίμα. Επιπροσθέτως για όλους τους προαναφερόμενους λόγους, η ύπαρξη της ψυχολογικής ασφάλειας περιορίζει και την ευκαιριακή σιωπή. Με άλλα λόγια η απόφαση των εργαζομένων να επιλέξουν την σιωπή που αποσκοπεί σε προσωπικό όφελος και κατ' επέκταση ίσως σε όφελος των



εξυπηρετούμενων, με αρνητικό αντίκτυπο στους συνεργάτες τους αναχαιτίζεται όταν υπάρχουν ασφαλείς εργασιακές συνθήκες.

Αξίζει ακόμα να σημειωθεί πως από πολλές έρευνες αποδεικνύεται η προβλεπτική ικανότητα της εργασιακής ευημερίας σε σχέση με την ευκαιριακή και την ήρεμη σιωπή (Knoll & Van Dick, 2013· Malik et al., 2020· Morsch et al., 2020· Zhoo et al., 2020). Τα δεδομένα που προέκυψαν υποδεικνύουν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση χαμηλής έντασης ανάμεσα στην ευκαιριακή, συγκαταβατική και ήρεμη σιωπή με την εργασιακή ευημερία. Ωστόσο η στατιστικά σημαντική προβλεπτική ικανότητα της εργασιακής ευημερίας δεν επαληθεύεται από τα παρόντα ευρήματα. Τέλος βρέθηκε πως η συνεργατική σιωπή κατά την οποία οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί επιλέγουν το δρόμο της σιωπής προς όφελος των συνεργατών τους σχετίζεται θετικά χαμηλά με την συναισθηματική εξάντληση που βιώνουν αλλά και με τον κυνισμό. Αυτό αποδεικνύει πως ακόμα και η πιο ακίνδυνη μορφή σιωπής που βασίζεται στον αλτρουισμό των ατόμων συνδέεται με δυσάρεστες και επιβλαβείς εργασιακές καταστάσεις. Ωστόσο όσον αφορά την προβλεπτική ικανότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών φαίνεται πως δεν μπορούν να ερμηνεύσουν τη μεταβλητή της συνεργατικής σιωπής.

### **8.3 Η συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με την «Εργασιακή Σιωπή**

Ο δεύτερος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση των δημογραφικών στοιχείων σε σχέση με την εργασιακή σιωπή. Έτσι λοιπόν αναφορικά με τη μελέτη των ατομικών στοιχείων τα μέχρι τώρα δεδομένα εντοπίζουν κάποιες συσχετίσεις ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή και στους δημογραφικούς παράγοντες του φύλου, της ηλικίας, του αντικειμένου εργασίας και της οικογενειακής κατάστασης (Farohunda, 2016· Hatipoglu & Inelmen, 2018· Ozkan et al., 2015· Ufartiene et al., 2020· Zhang et al., 2019· Zoubi & Alkhlaifat, 2021). Από την άλλη πολλές μελέτες δεν εντοπίζουν κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της σιωπής και των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων (Ozkan, 2015· Ufartiene et al., 2020). Το γεγονός αυτό συμφωνεί και με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καθώς δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των κατηγοριών των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων σε σχέση με την εργασιακή σιωπή.

## 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση της εργασιακής σιωπής και τη δυνατότητα πρόβλεψής της από την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι έρευνες είναι χωρισμένες σε αυτές που αποδεικνύουν πως η εργασιακή σιωπή μπορεί να οδηγήσει στις παραπάνω εργασιακές καταστάσεις και σε αυτές που μιλούν για προϋπάρχουσες εργασιακές καταστάσεις που οδηγούν σε εργασιακή σιωπή. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε να διερευνηθεί η δεύτερη συνθήκη καθώς θεωρήθηκε πως η διερεύνηση των προβλεπτικών παραγόντων συμβάλλει αποτελεσματικότερα στην πρόληψη και στην αντιμετώπιση του φαινομένου της εργασιακής σιωπής.

Ακόμα μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή σιωπή και στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων κοινωνικών λειτουργών. Πρόκειται για μια πρωτότυπη έρευνα καθώς οι παραπάνω παράγοντες δεν έχουν μελετηθεί συνδυαστικά στον Ελλαδικό χώρο, ενώ παρόμοιες έρευνες στο εξωτερικό που αφορούν διάφορους επαγγελματικούς κλάδους είναι περιορισμένες. Ειδικότερα στο πεδίο των κοινωνικών λειτουργών δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετούν την εργασιακή σιωπή, την επαγγελματική εξουθένωση, την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ευημερία και την ψυχολογική ασφάλεια συνδυαστικά.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν πως οι κοινωνικοί/ες λειτουργοί παρουσιάζουν μέτριο προς χαμηλό επίπεδο εργασιακής σιωπής ενώ έχουν μέτριο επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας, εργασιακής δέσμευσης, γενικής επαγγελματικής εξουθένωσης και συναισθηματικής εξάντλησης. Ο κυνισμός βρέθηκε να είναι σε χαμηλό βαθμό. Από την άλλη πλευρά οι συγκεκριμένοι επαγγελματίες παρουσιάζουν αναπτυγμένη προσωπική επίτευξη και μέτρια προς υψηλή εργασιακή ευημερία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η συγκαταβατική σιωπή μπορεί να προβλεφθεί καλύτερα από τον κυνισμό και από την ψυχολογική ασφάλεια. Επιπλέον η ευκαιριακή και η ήρεμη σιωπή μπορούν να προβλεφθούν στατιστικά σημαντικά από τη συναισθηματική εξάντληση, τον κυνισμό και την ψυχολογική ασφάλεια. Ακόμα καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές της επαγγελματικής εξουθένωσης, της εργασιακής δέσμευσης, της εργασιακής ευημερίας και της ψυχολογικής ασφάλειας δεν ερμηνεύσουν στατιστικά σημαντικά την συνεργατική σιωπή, όπως προέκυψε από τα δεδομένα της έρευνας. Σχετικά με τους δημογραφικούς παράγοντες δεν εντοπίστηκε κάποια

στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των κατηγοριών των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων σε σχέση με την εργασιακή σιωπή.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί πως στον κλάδο των κοινωνικών λειτουργών όπου οι επαγγελματίες καλούνται να υπερασπιστούν τα δικαιώματα ευάλωτων πληθυσμών, η ελεύθερη και ανεμπόδιστη έκφρασή τους κρίνεται απαραίτητη. Ειδικότερα στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι μηχανισμοί άσκησης εξουσίας περιορίζουν τη φωνή των κοινωνικών λειτουργών, δημιουργούνται άδικες πράξεις και υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας εις βάρος των δικαιωμάτων των εξυπηρετούμενων πληθυσμών. Συνεπώς, το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα τα επίπεδα εργασιακής σιωπής βρέθηκαν να είναι χαμηλά συνιστά μια ιδιαίτερα επωφελή συνθήκη. Επιπλέον η θετική διάσταση αυτών των ευρημάτων ενισχύεται αν ληφθεί υπόψη πως η εργασιακή σιωπή επιφέρει μείωση στους εργασιακούς πόρους, αυξημένο στρες και έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως το αποτέλεσμα της χαμηλής εργασιακής σιωπής σε κοινωνικούς/ες λειτουργούς θα μπορούσε να αποτελέσει επιπλέον πηγή πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα μέσα από δειγματοληπτικές συνεντεύξεις ή ακόμα και την προσωπική παρατήρηση θα μπορούσαν να συλλεχθούν δεδομένα που να αφορούν στις συνθήκες κάτω από τις οποίες η εργασιακή σιωπή διατηρείται σε χαμηλό επίπεδο.

Ακόμα μια περαιτέρω διερεύνηση των μεταβλητών της παρούσας έρευνας που θα αφορά είτε τη μεταξύ τους συσχέτιση είτε τη συσχέτισή τους με δημογραφικά και άλλα στοιχεία θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικές πληροφορίες για τη βελτίωση του εργασιακού βίου των κοινωνικών λειτουργών. Ειδικότερα θα μπορούσαν να εξεταστούν οι συνθήκες που περιορίζουν την εργασιακή δέσμευση και την ψυχολογική ασφάλεια σε μέτρια επίπεδα, καθώς οι δύο αυτές καταστάσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ύπαρξη μιας υγιούς εργασιακής πραγματικότητας.

Ωστόσο η παρούσα έρευνα διέπεται και από κάποιους περιορισμούς οι οποίοι είναι απαραίτητο να αναφερθούν ώστε να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Αναφορικά με το δείγμα της έρευνας το γυναικείο φύλο υπερεπερέυσε σε σχέση με το ανδρικό. Επίσης τα ερωτηματολόγια συλλογής δεδομένων ήταν αυτοαναφορές, γεγονός που πλήττει ως ένα βαθμό την εγκυρότητα, αφού τα ευρήματα προκύπτουν από την υποκειμενική κρίση των συμμετεχόντων.

Παρά τους περιορισμούς η έρευνα μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες. Η εργασιακή σιωπή συνιστά ένα φαινόμενο που βλάπτει τη λειτουργικότητα του εργασιακού πλαισίου. Επομένως η διερεύνηση της σιωπής και των παραγόντων που οδηγούν σε αυτήν ή συντελούν στην

εξάλειψή της, μπορούν να συνδράμουν στην εύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Αυτό θα ήταν εφικτό μέσα από τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που θα αφορούν στους τρόπους πρόβλεψης και έγκαιρης αντιμετώπισης του φαινομένου της εργασιακής σιωπής.

Λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμένο αριθμό ερευνών που σχετίζονται με την οργανωσιακή σιωπή μπορούμε να συμπεράνουμε πως κάθε επιπλέον στοιχείο για το φαινόμενο μπορεί να ωφελήσει τους/τις εργαζομένους/ες και κατ' επέκταση τους εξυπηρετούμενους πληθυσμούς. Επιπλέον η παρούσα έρευνα θα ήταν χρήσιμο να επαναληφθεί και να εφαρμοστεί σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους διότι τα στοιχεία που τυχόν προκύψουν θα μπορούσαν να επιφέρουν σημαντικά οφέλη στον τομέα πρόληψης επιβλαβών συνθηκών στα εργασιακά περιβάλλοντα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdulla, F.N. (2019). Silence in the Islands; An Exploratory Study of Employee Silence in the Maldives. *Journal of Social and Political Sciences*, 2(3), 777-789. <https://doi.org/10.31014/aior.1991.02.03.118>
- Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), <https://doi.org/10.1504/ijpmb.2021.11225>
- Abied, L.E. & Khalil, H.M. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *Journal Management System*. 10(22), 69-104. <https://dx.doi.org/10.21608/jces.2019.50913>
- Aboshaiqah, A. E., Salem, O. A., Zakari, N. M. A., & Hamadi, H. Y. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: A comparative study. *Journal of Nursing Management*, 24(4), 540-548. <https://doi.org/10.1111/jonm.12356>
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472–482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Adom, D., Daitey, S. T., Yarney, L., & Fening, P. A. (2020). Breaking the Culture-specific Silence of Women Glass Bead Makers in Ghana: Towards Empowerment. *Safety and Health at Work*, 11(4), 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.08.002>
- Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32),1077–1098.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46–58. <http://dx.doi.org/10.5430/ijhe.v5n2p46>
- Al-Rousan, A.M & Omoush, M.M. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(114). <https://doi.org/10.5430/jms.v9n3p114>

Agyekum, K., (2002). The communicative role of silence in Akan. *Pragmatics. Quarterly* 12, 31–51. <https://doi.org/10.1075/prag.12.1.03agy>

Αναγνωστόπουλος Φ. & Παπαδάτου Δ., (1992). Παραγοντική σύνθεση και εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης σε δείγμα νοσηλευτριών, *Ψυχολογικά Θέματα*, 5(3), 183-202

Annor, F., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Relationship Between Workplace Bullying and Employees' Subjective Well-Being: Does Resilience Make a Difference? *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 32(3), 123–135. . <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09348-w>

Aryan, R. & Kathuria. D. (2017). Psychological Wellbeing at Workplace:-An Analytical Study on It Sector. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7, 223–228. <https://doi.org/10.23956/ijarcsse/v7i6/0150>

Astvik, W., & Melin, M. (2013). Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work. *Journal of Social Work*, 13(4), 337–360. <https://doi.org/10.1177/1468017311434682>

Astvik, W., Welander, J., & Hellgren, J. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organisational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work*, 21(2), 206–224. <https://doi.org/10.1177/1468017319890085>

Ayala, E. & Carnero. A.M. (2013). Determinants of burnout in acute and critical care military nursing personnel: a cross-sectional study from Peru. *PLoS ONE*, 8(1) <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0054408>

Bagheri, G., Zarei, R. & Nikaeen (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Managemen*, 1(1), 47-58.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., & Hakanen, J. J. (2013). Work Engagement among Public and Private Sector Dentists. In R. J. Burke, A. J. Noblet, & C. L. Cooper (Eds.), *Human Resource Management in the Public Sector* (pp. 109–131). New Horizons in Management. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press (Taylor & Francis Group).  
<https://doi.org/10.4324/9780203853047>

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.  
<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Baldschun, A., Hämäläinen, J., Töttö, P., Rantonen, O. & Salo, P. (2019). Job-strain and well-being among Finnish social workers: exploring the differences in occupational well-being between child protection social workers and social workers without duties in child protection. *European Journal of Social Work*, 22(1), 43-58,  
<https://doi.org/10.1080/13691457.2017.1357025>

Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>.

Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M.N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11).

Ben-Porat, A. & Itzhaky, H. (2014). Burnout among trauma social workers: The contribution of personal and environmental resources. *Journal of Social Work*, 0(0), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1468017314552158>

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 6, 1393.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697.  
<https://doi.org/10.1002/job.1829>

Buffet, M.A. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment  
European Agency for Safety and Health at Work. Publications Office of the European  
Union. <https://doi.org/10.2802/52064>

Bujang, M.A., Omar, E.D. & Baharum, N.A. (2018). A Review on Sample Size  
Determination for Cronbach's Alpha Test: A Simple Guide for Researchers. *Malays J  
Med Sci.* 25(6), 85–99. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional  
measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48.  
<https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>

Calitz, T., Roux, A., & Strydom, H. (2014). Factors That Affect Social Workers' Job  
Satisfaction, Stress and Burnout. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 50(2), 153–169.  
<https://doi.org/10.15270/50-2-393>

Carod-Artal, F. J., & Vázquez-Cabrera, C. (2013). Burnout Syndrome in an International  
Setting. In Sabine Bährer-Kohler. *Burnout for Experts* (pp 15-35). Springer.  
[http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9_2)

Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: A  
Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3),  
401–426. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>

Chuang, C.-H., Tseng, P.-C., Lin, C.-Y., Lin, K.-H., & Chen, Y.-Y. (2016). Burnout in  
the intensive care unit professionals: A systematic review. *Medicine*, 95(50),  
<https://doi.org/10.1097/MD.0000000000005629>

Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture,  
organizational silence and academic success of the school. *Educational Administration:  
Theory and Practice*, 25(1), 1-50. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.001>

Coban, H. & Sarikaya (2016). A Research On The Relationship Between Organizational  
Silence And Burnout . *European Journal of Scientific Research*. 145-154.

Daniel, W.W. (1990). *Applied Nonparametric Statistics*. Cengage Learning.



- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177–1196. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>
- Dedahanov, A.T., Lee, D., Rhee, J. & Yusupov, S. (2016). An examination of the associations among cultural dimensions, relational silence and stress. *Personnel Review*, 45(3), 593–604. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2014-0189>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 691–700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540>
- DeVellis, R. (2011). *Scale Development: Theory and applications (Applied Social Research Methods, 3<sup>rd</sup> ed.)*. Sage Publications.
- Διεθνής Ομοσπονδία Κοινωνικής Εργασίας (2014). Παγκόσμιος ορισμός του επαγγέλματος της κοινωνικής εργασίας. [Παγκόσμιος ορισμός της κοινωνικής εργασίας – Διεθνής Ομοσπονδία Κοινωνικών Λειτουργιών \(ifsw.org\)](https://www.ifsw.org/)
- Dong, X. T., & Chung, Y. W. (2021). The Mediating Effect of Perceived Stress and Moderating Effect of Trust for the Relationship Between Employee Silence and Behavioral Outcomes. *Psychological Reports*, 124(4), 1715–1737. <https://doi.org/10.1177/0033294120942914>
- Douglas, S. & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209–213. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>
- Duan, J., Bao, C., Huang, C. & Brinsfield, C.T. (2017). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62–80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.61>
- Duli., S. (2016). Years of Work Experience, an Important Predictor of Burnout in Special Education. *American Academic Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 17 (1 ) 318-322.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Farjam, S., Almodarresi, S., M., Pirvali, E. & Saberi, H. (2018). The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital). *Revista Publicando*, 5(15), 1136-1159. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1426>

Fapohunda, T. (2016). Gender, Voice and Silence: Strategies for Inclusion of Female Employees. *Archives of Business Research*, 4(1). ). <https://doi.org/10.14738/abr.41.1756>

Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (Eds. 5). Sage Publications

Forgeard, M.J.C., Jayawickreme, E., Kern, M.L. & Seligman, M.E.P. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Well-Being for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1). <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>

Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination. *Journal of Management*, 41(3), 841-863. <https://doi.org/10.1177/0149206311434533>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>

Freire, P. (1985). *The Politics of Education*. Bergin & Gurvey. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=TvzK9uKs4CIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=The+Politics+of+Education&ots=7YSpiZaKAJ&sig=mMueouP6WVKObq1r713kjSMlQOU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20Politics%20of%20Education&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=TvzK9uKs4CIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=The+Politics+of+Education&ots=7YSpiZaKAJ&sig=mMueouP6WVKObq1r713kjSMlQOU&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Politics%20of%20Education&f=false)

Freudenberger, H.J (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528–550. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968043>
- Geisler, M., Berthelsen, H. & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15, <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Geldenhuis, M., & Henn, C. M. (2017). The relationship between demographic variables and well-being of women in South African workplaces. *South African Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.683>
- Gomez-Garcia, R., Alonso-Sangregorio, M. & Llamazares-Sánchez, M.L. (2020). Burnout in social workers and socio-demographic factors. *Journal of Social Work*, 20(4), 463–482. <http://dx.doi.org/10.1177/1468017319837886>
- Graham, J.R., Bradshaw, C., Surood, S. & Kline, T.J.B. (2014). ) Predicting Social Workers' Subjective Well-Being. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4), 405-417, <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.938584>
- Gupta, R. (2013). Prevalence of workplace bullying and its impact on workplace well-being in academia. *Indian Journal of Health and Wellbeing*. 4(3), 503-505
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37, 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Haraisa. Y.E. (2021). The Influence of Organizational Silence on Job Burnout: A Practical Study on Shipping Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 16(29). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n10p29>
- Hassan, S., Jiang, Z., & DeHart, D. L. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116–131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>

Hasan, F. & Kashif, M. (2021). Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 40-59. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0236>

Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2018). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 970–994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322120>

Hettmansperger, T.P. & McKean, J.W. (1998). *Robust Nonparametric Statistical Methods*. CRC Press.

Hussein, S. (2018). Work Engagement, Burnout and Personal Accomplishments Among Social Workers: A Comparison Between Those Working in Children and Adults' Services in England. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45, 911–923. <https://doi.org/10.1007/s10488-018-0872-z>

Hüsrevşahi, S. P. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 15(5), 1179-1188–1188. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.5.2581>

Jalilian, R. & Batmani, F. (2015). The study of the relationship between the organizational silence and the employees (case study). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. 5(S3), 1563-1573. <http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/03/jls.htm>

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement an Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kalliath, P., Kalliath, T., & Chan, C. (2017). Work-family conflict, family satisfaction and employee well-being: a comparative study of Australian and Indian social workers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 366–381. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12143>

Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2019). Linking Work-Family Enrichment to Job Satisfaction through Job Well-Being and Family Support: A Moderated Mediation Analysis of Social Workers across India. *British Journal of Social Work*, 49(1), 234-255–255. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy022>

Κάμτσιος, Σ. & Λώλης, Θ. (2016). Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; Ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 9, 40-87.

<http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/jret/index>

Kao, K.-Y., Hsu, H.-H., Thomas, C. L., Cheng, Y.-C., Lin, M.-T., & Li, H.-F. (2021). Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*.

<https://doi.org/10.1007/s12144-020-01222-0>

Kern, P. (n.d). *Workplace Wellbeing Survey*.

<https://www.peggykern.org/questionnaires.html>

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2018). A Longitudinal Study of the Relationships Between Four Differentially Motivated Forms of Employee Silence and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 572–589.

<https://doi.org/10.1037/ocp0000143>

Kruzich, J.M, Mienko,J.A & Courtney, M.E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review* 42, 20–27.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.005>

Κύρκου, Χ. & Παπαναστασάτος, Γ. (2016). Επαγγελματική Εξουθένωση στο Προσωπικό Εννιά Ιδρυμάτων 24ωρης φροντίδας Ηλικιωμένων της Επαρχίας Λευκωσίας. *Κοινωνική Εργασία*, 121.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας*. Κάλλιπος. [Kallipos: Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας](http://www.kallipos.gr)

- Lee, G., Diefendorff, J., Kim, T.-Y., & Bian, L. (2014). Personality and Participative Climate: Antecedents of Distinct Voice Behaviors. *Human Performance*, 27(1), 25–43. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.854363>
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1998). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organization Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9(4), 297-308. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030090402>
- LePine JA & Van Dyne L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *J Appl Psychol*, 86(2), 326-36. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Lizano, E.L. (2015) Examining the Impact of Job Burnout on the Health and Well-Being of Human Service Workers: A Systematic Review and Synthesis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(3), 167-181. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014122>
- Malik, S.Z., Iqbal, M. & Sheikh, L. (2020). Effect of types of employee silence on job satisfaction and subjective well-being. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 681-693.
- Marent, S., Deketelaere, A., Jokikokko, K., Vanderlinde, R., Kelchtermans, G. (2020). Short interims, long impact? A follow-up study on early career teachers' induction. *Teaching and Teacher Education*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102962>
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Eds), *Job Stress and Burnout*. (pp.29-40). Sage.
- Maslach, C. (1986). Stress, burnout, and workaholism. In Kilburg, R., Thoreson, R. & Nathan, P. (Eds). *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology* (pp.53-75). American Psychological Association. <http://dx.doi.org/10.1037/10056-004>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual (2nd Ed.)*. CA: Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In Schaufeli, W., Maslach, C. & Marek,(Eds). *T. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp.19-32). Taylor & Francis. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315227979-3>
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. In Zalaquett,C.P. & Wood, R.J. (Eds), *Evaluating Stress: A Book of Resources* (pp.191-218). The Scarecrow Press
- Maslach, C., Leiter, M. & Schaufeli, W.B. (2009). Measuring Burnout. In Cooper, C.L & Cartwright, S. (Eds). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp 86-108). Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005>
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 47-52. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.537034>
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143–152. <https://doi.org/10.1037/cpb0000090>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 36–56). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- McDonald, M., Thi Nguyen, L., Bubna-Litic, D., Nguyen, T.-N., & Taylor, G. (2021). Positive Psychology Applied to the Workplace: A Foucauldian Discourse Analysis. *Journal of Humanistic Psychology*. 1-41. <https://doi.org/10.1177%2F00221678211029400>
- McFadden, P. (2015). *Measuring burnout among UK social workers: A Community Care study*. Reed Business Information: Community Care.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D., & Prado, A. M. (2015). Linking Workplace Practices to Community Engagement: The Case for Encouraging Employee

Voice. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 405–421.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0121>

Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>

Morrison, E.W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.  
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Morrison, W.E, See, K.E. & Pan, C. (2015). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, 68(30), 547-580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>

Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-being. *Journal of Applied Business & Economics*, 22(2), 37–53. <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i2.2799>

Mousavy, S., & Nimehchisalem, V. (2014). Contribution of Gender, Marital Status, and Age to English Language Teachers' Burnout. *Advances in Language and Literary Studies*, 5(6), 39–47. <https://doi.org/10.7575/aiac.all.v.5n.6p.39>

Nafei, W.A. (2016). Organizational Silence, A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 4, 100.  
<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n4p100>

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Nitafan, R.P. (2020). Employee Silence, Organizational Commitment, and Job Burnout of Regular Employees in Local Government Units in the Cotabato Province, Philippines: A Keystone for Intervention. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 5, 1932–1948. <https://doi.org/10.22161/ijels.56.20>

Noelle-Neumann, E. (1974), The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24, 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>



- Noelle-Neumann, E. (1991). The Theory of Public Opinion: The Concept of the Spiral of Silence. *Communication Yearbook*, 14, 256–287. [10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x)
- Nomaguchi, K., & Milkie, M. A. (2020). Parenthood and Well-Being: A Decade in Review. *Journal of Marriage and Family*, 82(1), 198-223. <https://doi.org/10.1111/jomf.12646>
- Nurka, Pranjic, Males & Bilic (2014). Depersonalization or cynicism as dimension of burnout syndrome. *Asian Academic Research Journal of Multidisciplinary*. 26(1). 283-94. [https://www.researchgate.net/publication/283232049\\_Depersonalization\\_or\\_cynicism\\_as\\_dimension\\_of\\_burnout\\_syndrome\\_2014\\_283-94](https://www.researchgate.net/publication/283232049_Depersonalization_or_cynicism_as_dimension_of_burnout_syndrome_2014_283-94)
- O'Donovan R, De Brún A and McAuliffe E (2021) Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2013). Social support and work engagement: A study of Malaysian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(8), 1083-1090–1090. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x>
- Ozkan, E., Tengilimoğlu, D. & Yilik, P.(2015). The Interaction Between Organizational Silence Climate And Employees Behaviors In The Field Of Health. *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, 1(1), 252-260.
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A., & Caldeira, S. N. (2015). *Silence in organizations and psychological safety : a literature review*. European Scientific Journal August
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Paksirat, V. & Taheri, A. (2016). Organizational Silence and Occupational Burnout with Job Performance. *Journal of System Management*, 4(4), 39-50. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23222301.2018.4.4.2.2>
- Pandey, S. (2020). An Empirical Study on Socially Responsible Human Resource Practices and Wellbeing of the Employees in SMEs, NCR. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 3(1).

[https://www.researchgate.net/publication/338518132\\_An\\_Empirical\\_Study\\_on\\_Socially\\_Responsible\\_Human\\_Resource\\_Practices\\_and\\_Wellbeing\\_of\\_the\\_Employees\\_in\\_SMEs\\_NCR](https://www.researchgate.net/publication/338518132_An_Empirical_Study_on_Socially_Responsible_Human_Resource_Practices_and_Wellbeing_of_the_Employees_in_SMEs_NCR)

Παπαϊωάννου, Α., Ζουρμπάνος, Ν., & Μίνος, Γ. (2016). *Εφαρμογές της Στατιστικής στις Επιστήμες του Αθλητισμού και της Υγείας με την χρήση του SPSS*. Δίσιγμα.

Παπούλη, Ε. (2014). Επαγγελματικές αξίες και κοινωνική εργασία: Ιστορική αναδρομή και διαχρονική εξέλιξη. *Κοινωνική εργασία*. 113.

Parker, C., Scott, S. & Geddes, A.. (2020). *Snowball Sampling*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>

Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *IEEE Engineering Management Review*, 31(4), 18-23–23. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.24935>

Pezirkianidis, C., Stalikas, A., Lakioti, A., & Yotsidi, V. (2021). Validating a multidimensional measure of wellbeing in Greece: Translation, factor structure, and measurement invariance of the PERMA Profiler. *Current Psychology*,40,(6) 3030-3047 ; <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00236-7>

Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

Pirzada,Z.A., Mirani,S.H., Phulpoto,N.H., Dogar,H., Shoukat A. Mahar, S.A. & Zuhaibuddin. (2020). Study of Employee silence, Organizational Justice and Work Engagement: Mediation Analysis. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 20(1), 9-14.

Poulsen, A.A, Meredith, P., Khan, A., Henderson, J., Castrisos, V. & Khan, S.R. (2014). Burnout and Work Engagement in Occupational Therapists. *British Journal of Occupational Therapy*, 77(3), 156-164. doi:[10.4276/030802214X13941036266621](https://doi.org/10.4276/030802214X13941036266621)

Preston, D. B., Starks, M. T., & Cain, R. E. (2003). A Discussion of Chain Referral As a Method of Sampling Hard-to-Reach Populations. *Journal of Transcultural Nursing*, 14(2), 100-107–107. <https://doi.org/10.1177/1043659602250614>

Prouska, R. & Psychogios, A. (2016). The International Journal of Human Resource Management, 29(5), 885-914, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1212913>

Prouska, R. & Psychogios, A. (2019). Should I say something? A framework for understanding silence from a line manager's perspective during an economic crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 11–635. <https://doi.org/10.1177/0143831X17752869>

Πύλλη, Μ. & Ραφτόπουλος Β. (2012). Περιγραφή των βασικών μεθόδων δειγματοληψίας των δύσκολα προσβάσιμων πληθυσμών που χρησιμοποιούνται στην επιτήρηση της HIV λοίμωξης. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(6), 737-743.

Rai, A. & Agarwal, U.A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226–256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>

Ravalier, J. M. (2018). The influence of work engagement in social workers in England. *Occupational Medicine*, 68(6), 399-404–404. <https://doi.org/10.1093/OCCMED/KQY087>

Rebocho, A. (2017). E-mail as a predictor of silence behaviors. *Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of Master in Human Resources Management and Organizational Consultancy*: August, 2017

Robinson, J.R. (2018). Employee Engagement: Exploring the Experiences of How Voice and Silence Relate to Public Sector Employees' Feeling of Being Engaged. *The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University*. ProQuest

Robinson, R., & Shuck, B. (2019). A Penny for Your Thoughts: Exploring Experiences of Engagement, Voice, and Silence. *Journal of Organizational Psychology*, 19(4), 121–135. <https://doi.org/10.33423/jop.v19i4.2298>

Rozman, M., Sternad Zabukovsek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168791>

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>

Ruggeri, K., Garzon, E.G., Maguire, A., Matz, S. & Huppert, F.A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Ryff, C. D. (2013). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>

Ryff, C. D. (2017). Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics*. 64(2). 159-178. <https://doi.org/10.1007/s12232-017-0277-4>

Saijo, Y., Yoshioka, E., Kawanishi, Y., Nakagi, Y., Ito, T., Sugioka, Y., Yoshida, T., Chiba, S., & Kitaoka-Higashiguchi, K.. (2013). Job stress and burnout among urban and rural hospital physicians in Japan. *Australian Journal of Rural Health*, 21(4), 225-231. <https://doi.org/10.1111/ajr.12040>

Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

Sarath, P. & Manikandan, K. (2014). Work engagement and work related wellbeing of school teachers. *Journal of Social Science*, 5(22), 93-100

Sarfraz, M., Ivascu, L, & Ozturk, I.(2021). Why does abusive leadership lead to employee silence? The mediating role of perceived insider status and psychological safety. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, (12)3, 268-282

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 1, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, 5, (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, 1(1). Retrieved from <https://cjc-rcc.ucalgary.ca/article/view/60550>
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational group and nations. *Journal of Occupational and Psychological*, 73 (1) 53-66. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1348/096317900166877>
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*. 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sharu, P.J., Manikandan K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366. <https://doi.org/10.25215/0701.040>
- Shaukat, R., & Khurshid, A. (2022). Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes. *Personnel Review*, 51(5), 1570–1586. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0550>
- Sherf, E.N., Parke, M.R. & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout.

*Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>

Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis. *Anxiety stress and coping*, 29(4), 367–386. <https://doi.org/10.1080/10615806.2015.1058369>

Shukla, S., Adhikari, B., & Singh, V. (2015). Employee Engagement - Role of Demographic Variables and Personality Factors. *Amity Global HRM Review*, 5, 65–73.

Σιδέρης, Σ., Τσίφλικας, Γ. & Μανιαδάκη, Κ. (2017). Κίνητρα επιλογής του επαγγέλματος του κοινωνικού λειτουργού. *Κοινωνική Εργασία*. 128, 36-61

Simone, S.D. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science* 5(12). 118-122.

Simsek, Y., & Gürler, M. (2019). A Study on Employee Voice and Its Effect on Work Engagement: Explicating from the Turkish Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 12(7), 80–92.

Srivastava, S., Ajay Jain, K. & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045–1060. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104>

Song, Y., Peng, P. & Yu, G. (2020). I Would Speak Up to Live Up to Your Trust: The Role of Psychological Safety and Regulatory Focus. *Frontiers Psychology*, 10, 1-14 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02966>

Sorena, I., (2020). Indefinite vs. fixed-term work contracts: the impact over the teachers' work-engagement. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 893-905. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0085>

Stefanidis, A., Strogilos, V., & Kyriakidou, N. (2022). Work engagement of employees who are parents of children with disabilities: empirical evidence from Singapore and the United Kingdom. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 1943–1975. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1800783>

Stoller, J.K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*. 4, 77-79. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000244>

Sünbül, A.M. (2013). An Analysis of Relations among Locus of Control, Burnout and Job Satisfaction in Turkish High School Teachers. *Australian Journal of Education*, 47, 58–72.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48(6), 1273-1296.

Tangila, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>

The jamovi project (2022). *Jamovi*. (Version 2.3. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>

Tiitinen, L. (2020). The power of silence: silencing as a method of preventing whistleblowing, *European Journal of Social Work*, 23(1), 68-79, <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1460323>

Travis, D.J., Lizano, E.L. & Mor Barak, M.E. (2016). 'I'm So Stressed!': A Longitudinal Model of Stress, Burnout and Engagement among Social Workers in Child Welfare Settings. *British Journal of Social Work*, 46, 1076–1095. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct205>

Τσαγρής, Μ. (2014). Στατιστική με τη χρήση του IBM SPSS 22. [spss-22.pdf \(wordpress.com\)](https://www.wordpress.com)

Tsai, H.Y. (2019). The Effect of Employee Silence on Employee Well-Being and Work Engagement: The Moderating effect of Mentoring Relationship in Taiwan. ProQuest Dissertations [Διδακτορική Διατριβή, Graduate Institute of International Human Resource Development] <http://doi.org/10.6345/THE.NTNU.GIHRD.021.2018.F06>

- Uçok, D. I., & Torun, A. A. (2016). The Relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: the mediating role of motives of silence. *International Journal of Business, Economics and Management Perspectives*, 1(4), 62-80
- Ufartiene, L., Brusokaitė, G. & Widelska Urszula (2020). Relationship between organisational silence and employee demographic characteristics: the case of Lithuanian teachers. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 18-27. <https://doi.org/10.2478/emj-2020-0016>
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, S.I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 40 (6), 1359–92. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Wacek, B. (2017). Factors Which Put Social Workers at a Greater Risk for Burnout. *Social Work Master's Clinical Research Papers*. 1-54. [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers?utm\\_source=sophia.stkate.edu%2Fmsw\\_papers%2F814&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://sophia.stkate.edu/msw_papers?utm_source=sophia.stkate.edu%2Fmsw_papers%2F814&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Wang, R., & Jiang, J. (2015). How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution. *Journal of Social Psychology*, 155(3), 204–220. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.990410>
- Wang, J., Wang, W., Laureys, S. & Di., H. (2020). Burnout syndrome in healthcare professionals who care for patients with prolonged disorders of consciousness: a cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05694>
- Wang, C.C, Hsieh, H.H. & Wang, Y. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Warr, P. (1994) A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>



Wilks, D.C. & Neto, F. (2013). Workplace Well-being, Gender and Age: Examining the 'Double Jeopardy' Effect. *Social Indicators Research*, 114(3). <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-012-0177-7>

Wei, X, Wang, R. & MacDonald (2015). Exploring the Relations between Student Cynicism and Student Burnout Psychological Reports. *Sage Journals*, 117 (1), 103-115. <https://doi.org/10.2466/14.11.PR0.117c14z6>

Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2019). Exit, silence and loyalty in the Swedish social services – the importance of openness. *Nordic Social Work Research*, 9(1), 85–99. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2018.1489884>

World Health Organization. (2001) .The World health report :2001 :Mental health :new understanding ,new hope .World Health Organization . <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42390>

Χαραλάμπους, Β. (2019). *Ευημερία (well-being) στο χώρο εργασίας στη βάση του μοντέλου PERMA*. Ελληνική Εταιρεία Θετικής Ψυχολογίας. [Ευημερία \(well-being\) στο χώρο εργασίας στη βάση του μοντέλου PERMA \(positiveemotions.gr\)](http://www.positiveemotions.gr)

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763–774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>

Yanchus, N.J., Periard, D., Moore, S.C., Carle, A.C. & Osatuke, K. (2015) Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention in VHA Mental Health Employees: A Comparison Between Psychiatrists, Psychologists, Social Workers, and Mental Health Nurses. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(3), 219-244, <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014953>

Ζαφειρόπουλος, Κ. (χ.χ.). Βοηθητικές σημειώσεις SPSS Στατιστική Ανάλυση με χρήση Η/Υ Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας-Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών.

Zhang, H. & Cao, W. (2021). How can the silence be broken? Caring ethical climate and employee silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(2), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9970>

Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Liu, S. (2019). How Family Support Influences Work Cynicism and Employee Silence: The Moderating Role of Gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 249-261–261. <https://doi.org/10.1177/1938965518788526>

Zhang, Z. & Song, P. (2020). Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571840>

Zhou, X., Rasool, S.F. & Ma, D. (2020). The Relationship between Workplace Violence and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Employee Wellbeing. *Healthcare* 8(3), 1-16 <http://dx.doi.org/10.3390/healthcare8030332>

Zoubi, M. & Alkhlaifat O.K. (2021). Gender Influence on the Organizational Silence in the School Sector in Amman, Jordan. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 25(2), 803-825. <https://www.psychosocial.com/wp-content/uploads/2021/06/PR320067.pdf>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

# ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

Αγαπητή/ε

Θα θέλαμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

Η έρευνα πραγματοποιείται από την Κυριακή Βανάκα, μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Τμήματος "Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή" του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και Επιστημονικά Υπεύθυνος είναι ο κ. Anthony Montgomery. Ο σκοπός της έρευνας είναι η συλλογή στοιχείων από εργαζόμενους/ες κοινωνικούς/ες λειτουργούς σχετικά με ζητήματα που αφορούν τον εργασιακό τους βίο και τις εργασιακές συνθήκες που βιώνουν. Συγκεκριμένα διερευνάται η Εργασιακή Σιωπή και η σχέση του φαινομένου με διάφορους ατομικούς και εργασιακούς παράγοντες.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και διασφαλίζεται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα σε όλες τις φάσεις της έρευνας. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας.

---

\* Απαιτείται

1. Έχω διαβάσει τις παραπάνω πληροφορίες και συμφωνώ να συμμετάσχω στην έρευνα.

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ναι

Όχι

## 1ο ΜΕΡΟΣ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ-ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

2. Φύλο \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Άνδρας

Γυναίκα

3. Ηλικία \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

4. Οικογενειακή κατάσταση \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η Σε
- συμβίωση
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

5. Έχετε παιδιά; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
- Όχι

6. Σε ποια πόλη εργάζεστε;

---

7. Συνολική εργασιακή εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Έως 2 έτη
- 3-9 έτη
- 10 και άνω έτη

8. Συνολική εργασιακή εμπειρία στο συγκεκριμένο φορέα: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Έως 2 έτη

3-9 έτη

10 και άνω έτη

9. Μορφή εργασίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Αορίστου χρόνου

Ορισμένου χρόνου

Σύμβαση έργου

10. Φορέας εργασίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Φορέας Δημοσίου Τομέα

Φορέας Ιδιωτικού Τομέα

11. Σε ποια κατηγορία ανήκει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε (π.χ κοινωνική υπηρεσία, σχολείο κλπ).

---















41. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |       |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάντα |

42. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |       |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάντα |

43. Η δουλειά μου με συναρπάζει. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |       |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |       |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάντα |

### 3ο ΜΕΡΟΣ

#### ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Από καιρού εις καιρόν, οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν επιτυχώς τα διάφορα εργασιακά ζητήματα που προκύπτουν. Για παράδειγμα, πιστεύουν πως οι συνάδελφοι ή ο επόπτης τους συμπεριφέρονται με λάθος τρόπους, ανεπαρκείς, ανήθικους ή με άλλους, προβληματικούς τρόπους. Διαφορετικοί άνθρωποι αντιμετωπίζουν διαφορετικά τέτοιου είδους καταστάσεις, ήτοι, ορισμένοι αναφέρουν τους προβληματισμούς τους και ορισμένες φορές προσπαθούν να αλλάξουν την κατάσταση, ενώ άλλοι παραμένουν σιωπηλοί. Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι κατά πόσο έχετε παρατηρήσει τέτοιου είδους προβληματικές συμπεριφορές στον χώρο εργασίας σας και εάν μιλήσατε για αυτό σε κάποιον συνάδελφο που είναι σε θέση να αλλάξει την κατάσταση ή εάν αποφασίσατε να αποσιωπήσετε το γεγονός αυτό. Βασισόμενοι/ες στην παραπάνω περιγραφή:





53. Έχω παραμείνει σιωπηλός/ή στη δουλειά γιατί οι ανώτεροι μου δεν είναι ανοιχτοί σε προτάσεις, ανησυχίες κ.λπ.

\*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |            |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πολύ συχνά |

54. Έχω παραμείνει σιωπηλός/ή στη δουλειά γιατί αυτό θα σήμαινε ότι πρέπει να κάνω πρόσθετη δουλειά, που μπορώ να αποφύγω.

\*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |            |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πολύ συχνά |

55. Έχω παραμείνει σιωπηλός/ή στη δουλειά γιατί δεν θέλω οι άλλοι να μπλέξουν σε μπελάδες.

\*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |            |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πολύ συχνά |

56. Έχω παραμείνει σιωπηλός/ή στη δουλειά λόγω ανησυχιών ότι άλλοι θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις ιδέες μου.

\*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |            |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πολύ συχνά |

57. Έχω παραμείνει σιωπηλός/ή στη δουλειά γιατί φοβάμαι μην πέσω σε δυσμένεια, εάν μιλήσω.

\*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |            |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πολύ συχνά |

58. Έχω παραμείνει σιωπηλός/ή στη δουλειά για να μην χάσω το πλεονέκτημα της γνώσης μου.

\*



Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |            |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πολύ συχνά |

Παρακαλώ, επιλέξτε τον βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε περισσότερο στις ακόλουθες προτάσεις.

59. Αισθάνομαι συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |           |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Κάθε Μέρα |

60. Αισθάνομαι σωματική εξάντληση στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |           |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Κάθε Μέρα |

61. Αισθάνομαι κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί, έχοντας να αντιμετωπίσω ακόμα μια εργάσιμη ημέρα. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |           |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Κάθε Μέρα |

62. Το να δουλεύω όλη την ημέρα μου δημιουργεί πραγματικά μεγάλη πίεση. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

|      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |           |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
|      | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |           |
| Ποτέ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Κάθε Μέρα |

63. Μπορώ να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.







79. Είναι δύσκολο να ζητήσεις βοήθεια από τα άλλα μέλη σε αυτήν την ομάδα. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                 |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Συμφωνώ απόλυτα |

80. Κανένας σε αυτήν την ομάδα δε θα δρούσε σκόπιμα με έναν τρόπο που μπορεί να υπομονεύσει τις προσπάθειές μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                 |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Συμφωνώ απόλυτα |

81. Δουλεύοντας με μέλη αυτής της ομάδας, οι ιδιαίτερες κλίσεις μου και οι δεξιότητές μου εκτιμώνται και αξιοποιούνται. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                 |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Διαφωνώ απόλυτα | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Συμφωνώ απόλυτα |

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

**Πίνακας 13: Στατιστικά συγγραμμικότητας – «Συγκαταβατική Σιωπή»**

|                 | VIF         | Tolerance    |
|-----------------|-------------|--------------|
| Κυνισμός        | 2.28        | 0.439        |
| Συν. Εξάντληση  | 1.96        | 0.510        |
| Πρ. Επίτευξη    | 1.41        | 0.707        |
| Απορρόφηση      | 3.28        | 0.305        |
| <b>Αφοσίωση</b> | <b>5.45</b> | <b>0.183</b> |
| Σφρίγος         | 5.03        | 0.199        |
| Ερ. Ενημερία    | 5.34        | 0.187        |
| Ψ. Ασφάλεια     | 1.57        | 0.636        |

**Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταβλητών- «Συγκαταβατική Σιωπή»**

|                     | Αφοσίωση   | Συγκαταβατική Σιωπή |
|---------------------|------------|---------------------|
| Αφοσίωση            | —          |                     |
| Συγκαταβατική Σιωπή | -0.295 *** | —                   |
|                     | < .001     |                     |

Σημ. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Πίνακας 15: Μερική συσχέτιση μεταβλητών - «Συγκαταβατική Σιωπή»**

|                     | Αφοσίωση | Συγκαταβατική Σιωπή |
|---------------------|----------|---------------------|
| Αφοσίωση            | —        | —                   |
| Συγκαταβατική Σιωπή | 0.139*   | —                   |
|                     | 0.043    | —                   |

Σημ. Έλεγχος για «Κυνισμό», «Επίτευξη», «Ασφάλεια», «Σ.Εξάντληση», «Ερ.Ευημερία», «Απορρόφηση», «Σφρίγος»

Σημ. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Πίνακας 16: Πρόβλεψη της «Συγκαταβατικής Σιωπής» από την «Αφοσίωση»**

|                        | Συντελεστής Προσδιορισμού (R <sup>2</sup> ) | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) |  |                               |
|------------------------|---|--|--|-------------------------------|
| Γενικό Μοντέλο         | 0,077                                       | <0,001   |  |                               |
| Ανεξάρτητες Μεταβλητές | Τυπικό Σφάλμα                               | Τιμή της στατιστικής (t)                                 | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) | Συντελεστής παλινδρόμησης (β) |
| Αφοσίωση               | 0,099                                       | -4,26  | <0,001   | -0,278                        |



**Πίνακας 17: Στατιστικά Συγγραμμικότητας – «Ήρεμη Σιωπή»**

|                 | VIF         | Tolerance    |
|-----------------|-------------|--------------|
| Κυνισμός        | 2.28        | 0.439        |
| Συν. Εξάντληση  | 1.96        | 0.510        |
| Πρ. επίτευξη    | 1.41        | 0.707        |
| Απορρόφηση      | 3.28        | 0.305        |
| <b>Αφοσίωση</b> | <b>5.45</b> | <b>0.183</b> |
| Σφρίγγος        | 5.03        | 0.199        |
| Εργ. Ευημερία   | 5.34        | 0.187        |
| Ψ. Ασφάλεια     | 1.57        | 0.636        |

**Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταβλητών- «Ήρεμη Σιωπή»**

|             | Αφοσίωση   | Ήρεμη Σιωπή |
|-------------|------------|-------------|
| Αφοσίωση    | —          | —           |
| Ήρεμη Σιωπή | -0.251 *** | —           |
|             | <.001      | —           |

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Πίνακας 19: Μερική συσχέτιση μεταβλητών- «Ήρεμη Σιωπή»**

|             | Αφοσίωση | Ήρεμη Σιωπή |
|-------------|----------|-------------|
| Αφοσίωση    | —        |             |
| Ήρεμη Σιωπή | 0.091    | —           |
|             | 0.189    | —           |

Σημ. Έλεγχος για «Κυνισμό», «Επίτευξη», «Ασφάλεια», «Σ.Εξάντληση», «Ερ.Ευημερία», «Απορρόφηση», «Σφρίγγος»

Σημ. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Πίνακας 20: Πρόβλεψη της «Ήρεμης Σιωπής» από την «Αφοσίωση»**

|                        | Συντελεστής Προσδιορισμού (R <sup>2</sup> ) | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) |  |                               |
|------------------------|---|--|--|-------------------------------|
| Γενικό Μοντέλο         | 0,060                                       | <0,001   |  |                               |
| Ανεξάρτητες Μεταβλητές | Τυπικό Σφάλμα                               | Τιμή της στατιστικής (t)                                 | Εμπειρικό Επίπεδο σημαντικότητας παλινδρόμησης (p-value) | Συντελεστής παλινδρόμησης (β) |
| Αφοσίωση               | 0,085                                       | -3,72  | <0,001   | -0,245                        |

**Πίνακας 21: Πρόβλεψη της «Συνεργατικής Σιωπής»**

| Model | R <sup>2</sup> | Γενικό Μοντέλο |     |     |       |
|-------|----------------|----------------|-----|-----|-------|
|       |                | F              | df1 | df2 | p     |
| 1     | 0,160          | 5,01           | 8   | 210 | <,001 |