



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η Εργασιακή Σιωπή και η Επαγγελματική Εξουθένωση των Εκπαιδευτικών

ΜΑΡΙΑ ΚΑΣΣΑΝΔΡΙΝΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Παπαδήμα Γενοβέφα

Εποπτεία Εργασίας:

Παπαδήμα Γενοβέφα

Βαλκάνος Ευθύμιος

Συριοπούλου Χριστίνα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή» με κατεύθυνση «Εκπαίδευσης Ενηλίκων».

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στα άτομα που με στήριξαν σε αυτή τη διαδικασία. Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Anthony Jude Montgomery και την κ. Όλγα Λαϊνίδη, που μου έδωσαν την ευκαιρία να ασχοληθώ με την επιστημονική έρευνα και για την καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχαν. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Γενοβέφα Παπαδήμα για την εμπιστοσύνη και την πολύτιμη συμβολή της στη διαδικασία εκπόνησης και παρουσίασης της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δύο συνεπιβλέποντες καθηγητές της εργασίας μου, τον κ. Ευθύμιο Βαλκάνο και την κ. Χριστίνα Συριοπούλου, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην τριμελή επιτροπή της διπλωματικής μου εργασίας για τη σημαντική βοήθεια, κατανόηση και αποδοχή.

Τέλος, οφείλω ευγνωμοσύνη και ένα μεγάλο ευχαριστώ στους δικούς μου ανθρώπους για την αγάπη και τη συμπαράσταση σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου και ιδιαίτερα στη μητέρα μου για την απεριόριστη υποστήριξη, εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1: Εργασιακή Σιωπή.....	8
1.1 Τα Είδη της Σιωπής	10
1.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Σιωπή	15
1.3 Συνέπειες Εργασιακής Σιωπής.....	18
Κεφάλαιο 2: Επαγγελματική Εξουθένωση	22
2.1 Η Επαγγελματική Εξουθένωση των Εκπαιδευτικών	24
2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επαγγελματική Εξουθένωση	26
2.3 Συνέπειες Επαγγελματικής Εξουθένωσης	28
Κεφάλαιο 3: Εργασιακή Δέσμευση	31
3.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Δέσμευση	32
3.2 Συνέπειες Εργασιακής Δέσμευσης	35
Κεφάλαιο 4: Ψυχολογική Ασφάλεια	39
4.1 Αιτίες Ψυχολογικής Ασφάλειας	40
4.2 Αποτελέσματα Ψυχολογικής Ασφάλειας	42
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας.....	46
5.1 Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι.....	46
5.2 Περιγραφή Δείγματος	48
5.3 Ερευνητικά Εργαλεία.....	49
5.4 Στατιστική Ανάλυση	51
5.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας	52
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Έρευνας.....	54
6.1 Περιγραφική Ανάλυση	54
Κεφάλαιο 7: Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	81
7.1 Συζήτηση	81
7.2 Πρακτικές και Θεωρητικές Επιπτώσεις της Έρευνας	85
7.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	87
7.4 Συμπεράσματα	89
7.5 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	90
Βιβλιογραφία	92
Παράρτημα	104

Περίληψη

Ο κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί το επίπεδο της εργασιακής σιωπής (employee silence) και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) των εκπαιδευτικών, η μεταξύ τους σχέση καθώς και η συσχέτισή τους με την εργασιακή δέσμευση (work engagement) και την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety). Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναδείχτηκε ότι η εργασιακή σιωπή επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην υγεία των εργαζομένων και μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση. Στην έρευνα εξετάστηκαν οι αιτίες που παραμένουν σιωπηλοί οι εκπαιδευτικοί και πώς αυτές συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση/δέσμευση και την ψυχολογική ασφάλεια. Συνολικά συμμετείχαν στην έρευνα 150 εκπαιδευτικοί εργαζόμενοι σε δημόσια δημοτικά σχολεία του Νομού Θεσσαλονίκης. Για την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 20.0. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η εργασιακή σιωπή συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Συγκεκριμένα η αθόρυβη και η συγκαταβατική σιωπή σχετίζονται θετικά με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση ενώ συνδέονται αρνητικά με τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα. Επιπλέον αναδείχθηκε ότι η συγκαταβατική και η κοινωνική σιωπή συνδέονται με αρνητικά με την ψυχολογική ασφάλεια. Η αθόρυβη και συγκαταβατική σιωπή συνδέονται το σθένος και την αφοσίωση, βασικά στοιχεία της εργασιακής δέσμευσης. Η συναισθηματική εξάντληση συνδέθηκε και με τα τρία είδη σιωπής.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακή σιωπή, επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή δέσμευση, ψυχολογική ασφάλεια, εκπαιδευτικοί

Abstract

The main purpose of the study was to assess the level of employee silence and teachers' burnout, the relationship between them and each one's correlation with work engagement and psychological safety. The literature has shown that employee silence exerts negative effect on employees' health which can lead to burnout. Research has examined the reasons why teachers remain silent and how they are related to burnout, work engagement and psychological safety. The participants of research were 150 teachers. The SPSS 20.0 statistical program was employed for processing data and statistical analysis. According to the research findings, employee silence is associated with burnout. In particular, quiescent and acquiescent silence are positively associated with emotional exhaustion and depersonalization and negatively associated with reduced personal achievement. In addition, acquiescent and prosocial silence are negatively associated with psychological safety. Quiescent and acquiescent silence are associated with vigor and dedication which are key elements of work engagement. Emotional exhaustion has been identified with all three types of silence.

Keywords: employee silence, burnout, work engagement, psychological safety, teachers.

Εισαγωγή

Τα άτομα περνούν μεγάλο χρονικό διάστημα σε εργασιακά περιβάλλοντα, έρχονται αντιμέτωπα με προβλήματα, βιώνουν δύσκολες καταστάσεις και καλούνται να προσαρμοστούν σε συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζει διαφορετικά τις δυσκολίες και αντιδρά διαφορετικά σε υψηλές απαιτήσεις. Τα προβλήματα και οι ευθύνες προκαλούν άγχος και στρες στους εργαζομένους με επιπτώσεις στην ψυχική και σωματική υγεία.

Η έννοια της εργασιακής σιωπής, που αφορά στη διστακτικότητα των εργαζομένων να εκφράσουν απόψεις ή προβληματισμούς στον εργασιακό χώρο (Brinsfield, 2013) και η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος νιώθει σωματική, ψυχική και συναισθηματική εξάντληση (Maslach et al., 2001) συνδέονται μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι που επιλέγουν τη σιωπή, γιατί δεν θεωρούν σημαντικό το να μιλήσουν ή φοβούνται τις επερχόμενες συνέπειες είναι πολύ πιθανό να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση (Knoll et al., 2019).

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού θεωρείται ιδιαίτερα απαιτητικό και στρεσογόνο. Η ευθύνη της τάξης, οι απαιτήσεις της διδασκαλίας και η καθημερινή συναναστροφή με γονείς, παιδιά και συναδέλφους δημιουργούν άγχος στους εκπαιδευτικούς με αποτέλεσμα την επαγγελματική εξουθένωση. Καθώς τα δύο φαινόμενα, της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης, συνδέονται προτείνεται να διερευνηθεί η μεταξύ τους σχέση. Ειδικότερα, καθώς οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε ευάλωτη ομάδα, όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση, κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθεί κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί που βιώνουν επαγγελματική

εξουθένωση επιλέγουν και την εργασιακή σιωπή, αλλά και κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί που σιωπάζουν στον εργασιακό τους χώρο είναι επαγγελματικά εξουθενωμένοι. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στην απόδοση και τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό χώρο διαδραματίζουν οι έννοιες της εργασιακής δέσμευσης και της ψυχολογικής ασφάλειας. Επομένως, διαπιστώνεται ότι είναι αναγκαίο να ερευνηθεί αν η εργασιακή σιωπή και η επαγγελματική εξουθένωση συνδέονται με την εργασιακή δέσμευση και την ψυχολογική ασφάλεια.

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της εργασιακής σιωπής. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα είδη της εργασιακής σιωπής, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνισή της και οι συνέπειες που επιφέρει σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, τονίζεται γιατί ο κλάδος των εκπαιδευτικών είναι ευάλωτος στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης και επισημαίνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι συνέπειες που μπορεί να επιφέρει. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την έννοια της εργασιακής δέσμευσης και αναδεικνύονται οι παράγοντες που διευκολύνουν την εμφάνισή της σε έναν εργασιακό χώρο αλλά και οι συνέπειες που μπορεί να προκαλέσει. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας και υπογραμμίζονται οι αιτίες και τα αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον από την εμφάνισή της. Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας και το έκτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται συζήτηση σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας και παρατίθενται οι περιορισμοί της έρευνας, τα συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 1: Εργασιακή Σιωπή

Σε εργασιακά περιβάλλοντα τα άτομα συχνά διστάζουν να εκφράσουν τις απόψεις τους για διάφορα θέματα που αφορούν την εργασία τους. Αυτά μπορεί να είναι προτάσεις και ιδέες προς όφελος της εργασίας ή ανησυχίες για ανάρμοστες εργασιακές συμπεριφορές. Η εργασιακή σιωπή αφορά την απόκρυψη συμπεριφοριστικών, γνωστικών ή συναισθηματικών εκτιμήσεων του εργαζομένου από άτομα που μπορούν επιφέρουν αλλαγές (Pinder & Harlos, 2001, ό.α στο Knoll & van Dick, 2013, σ.350) ή την σκόπιμη παρακράτηση πληροφοριών, απόψεων, προτάσεων ή ανησυχιών για εν δυνάμει σημαντικά οργανωτικά ζητήματα (Morrison & Milliken, 2000, Van Dyne et al., 2003, ό.α στο Wang, 2020, σ.1847). Ο Brinsfield (2013, σ.671) αναφέρει ότι η διστακτικότητα των εργαζομένων να εκφράσουν απόψεις και προβληματισμούς σχετικά με εργασιακά θέματα συνδέεται με συλλογικές και ατομικές επιπτώσεις, όπως αποτυχία στην αντιμετώπιση ηθικών παραπτωμάτων (Detert & Edmondson, 2011) (Claphum & Cooper, 2005), στρες και κατάθλιψη (Cortina & Magley, 2003), χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης (Vakola & Bouradas, 2005). Επιπλέον, οι Srivastava et al. (2019, σ. 1045) τονίζουν ότι σε επίπεδο οργάνωσης, η σιωπή των εργαζομένων συνδέεται με μειωμένη οργανωτική απόδοση (Madrid et al., 2015) και μάθηση (Knoll & Redman, 2016), ενώ σε ατομικό επίπεδο συνδέεται με την έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης (Knoll & van Dick, 2013), αρνητικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή (Nikolaou et al., 2011) και χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης (Morrison, 2011).

Καθώς η έννοια της εργασιακής σιωπής αφορά στην αποσιώπηση πληροφοριών και ιδεών είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι το να μη μιλάει κάποιος επειδή στερείται ιδεών είναι κάτι διαφορετικό από την ενεργητική παρακράτηση ιδεών εξαιτίας του

φόβου για τις αναμενόμενες συνέπειες (Detert & Edmondson, 2011). Ένας εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει να μη μιλήσει επειδή δεν έχει κάποια ιδέα, ανησυχία, χρήσιμη γνώση ή ερώτηση. Η σιωπή του εργαζομένου σε αυτό το πλαίσιο δε σημαίνει σκόπιμη απόκρυψη πληροφοριών. Επομένως, η κάθε περίπτωση μη επικοινωνίας δεν υποδηλώνει σιωπή. Ωστόσο δεν παύει να είναι μία κατασταλτική επικοινωνιακή συμπεριφορά (Hassan et al., 2019).

Η εργασιακή σιωπή δεν είναι πάντα μία συνειδητή επιλογή των εργαζομένων, αφού συχνά η διοίκηση των οργανισμών καθιερώνει περιορισμούς και κανόνες για τη διατήρηση των προνομίων τους (Donaghey et al., 2011), οι οποίοι εμποδίζουν τα άτομα να μοιραστούν ιδέες αλλά και προβληματισμούς. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται φανερό ότι η εργασιακή σιωπή παρατηρείται τόσο σε ατομικό επίπεδο ως συμπεριφορά σιωπής που πηγάζει από φόβο ή παθητικότητα (Pinder & Harlos, 2001, ό.α στο Whiteside & Barclay, 2013, σ.252), όσο και σε ομαδικό επίπεδο ως συμπεριφορά συλλογικής σιωπής των εργαζομένων ενός οργανισμού (Morrison & Milliken, 2000). Αν και είναι διαδεδομένο και συνηθισμένο φαινόμενο η εργασιακή σιωπή στους οργανισμούς, δεν είναι εύκολα παρατηρήσιμη. Εμπλέκεται με τις εσωτερικές σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων και είναι δύσκολο να διακριθούν οι αιτίες της κάθε συμπεριφοράς και πράξης (Hassan et al., 2019). Ακόμα και όταν γίνεται αντιληπτό ότι ένας εργαζόμενος επιλέγει τη σιωπή, είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να ερμηνευθεί η αιτία αυτής της επιλογής. Έτσι, μπορεί να παραμένουν κρυφά περιστατικά και συνθήκες, να παραγκωνίζεται η αντιμετώπισή τους και το κόστος αυτής της κατάστασης να επιβαρύνει την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων.

1.1 Τα Είδη της Σιωπής

Η σιωπή είναι μία πολυδιάστατη και πολύπλευρη έννοια (Brinsfield, 2013). Οι εργαζόμενοι διστάζουν να μιλήσουν, γιατί αυτό μπορεί να επιφυλάσσει κινδύνους στα ίδια τα άτομα ή να θίξει το κύρος τους (Qin et al., 2014). Τα άτομα πριν προβούν στη γνωστοποίηση πληροφοριών ή ανησυχιών λαμβάνουν υπόψη τους αν η πράξη τους θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα ή αρνητικές συνέπειες (Morrison, 2011). Είναι δυνατό να επικρατεί ένα κλίμα σιωπής μεταξύ των υπαλλήλων, όταν το να μιλάς θεωρείται ανώφελο ή επικίνδυνο (Pinder & Harlos, 2001, ό.α στο Donaghey et al., 2011, σ.53).

Οι Pinder & Harlos (2001), όπως περιγράφεται στο Van Dyne et al., 2003, εξήγησαν τη σιωπή των εργαζομένων ως την απόκρυψη απόψεων και κρίσεων σχετικά με συμπεριφορικά, γνωστικά ή και συναισθηματικά θέματα στα πλαίσια των οργανωτικών συνθηκών από άτομα που έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν την κατάσταση. Η σιωπή μπορεί να είναι μία ενεργή, συνειδητή και σκόπιμη συμπεριφορά και μπορεί να οφείλεται σε ποικιλία παραγόντων. Η σιωπή δεν είναι μία ανενεργή κατάσταση, αλλά σύμφωνα με τους Knoll & van Dick (2013) είναι μία πολυδιάστατη έννοια που μπορεί να διαιρεθεί σε κατηγορίες με βάση τα κίνητρα που την προκαλούν. Οι Pinder & Harlos (2001) κατηγοριοποίησαν τη σιωπή σε δύο είδη: την «συγκαταβατική σιωπή» (“acquiescent silence”) και την «αθόρυβη σιωπή» (“quiescent silence”).

Η «συγκαταβατική σιωπή» (“acquiescent silence”) είναι μία παθητική συμπεριφορά. Αφορά την παρακράτηση ουσιαστικών ιδεών και πληροφοριών και βασίζεται σε συναισθήματα ματαιότητας, παραίτησης και απεμπλοκής από τη δουλειά (Van Dyne et al., 2003). Προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η άποψή τους δεν είναι επιθυμητή και δεν θα εκτιμηθεί από τους ανωτέρους τους (Morrison & Milliken,

2000). Ειδικότερα, επικρατεί στα άτομα η πεποίθηση ότι και να εκφράσουν τις απόψεις τους, αυτές δεν θα ακουστούν, δεν θα έχουν αντίκτυπο και δεν θα επιφέρουν τις αναμενόμενες αλλαγές. Συνδέεται με τη «μαθημένη αβοηθησία» (Seligman, 1972) δηλαδή μία συμπεριφορά παθητικότητας και υποταγής σε δυσάρεστες καταστάσεις, καθώς οι υπάλληλοι έχουν εγκαταλείψει την προσπάθεια και δεν αναζητούν ευκαιρίες βελτίωσης. Οι εργαζόμενοι έχουν σταματήσει να πιστεύουν ότι θα επέλθει η αλλαγή (Knoll et al., 2019). Έχουν παραιτηθεί από την προσπάθεια να μιλήσουν ή να προσπαθήσουν να αλλάξουν τα πράγματα (Pinder & Harlos, 2001, ό.α στο Knoll & van Dick, 2013, σ.351). Μπορεί να θεωρηθεί ως μία μορφή αδράνειας και να ερμηνευθεί ως άκριτη έγκριση και παθητική αποδοχή της υπάρχουσας κατάστασης. Αφορά κυρίως τους υπαλλήλους που έχουν απόψεις και ιδέες και γνωρίζουν πληροφορίες, αλλά δεν επιθυμούν να εμπλακούν και να συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής και αναμόρφωσης των δυσάρεστων πτυχών της εργασιακής πραγματικότητας. Η έλλειψη ενδιαφέροντος εμπλοκής σε συνδυασμό με ένα εργασιακό κλίμα που αποθαρρύνει τη διαφωνία και τις νέες απόψεις και προωθεί τη συμμόρφωση οδηγεί στη «συγκαταβατική» σιωπή (Knoll & van Dick, 2013). Οι εργαζόμενοι ακολουθούν το καθεστώς που επικρατεί στο εργασιακό τους περιβάλλον και είναι απρόθυμοι να μιλήσουν ή να προσπαθήσουν να αλλάξουν την κατάσταση (Van Dyne et al., 2003). Για παράδειγμα, στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται κινδύνους στο εργασιακό του περιβάλλον αλλά δεν τους γνωστοποιεί γιατί πιστεύει ότι ο οργανισμός δεν θα προσπαθήσει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, τότε μπορούμε να πούμε ότι επιλέγει την «συγκαταβατική σιωπή» (Whiteside & Barclay, 2013).

Η «αθόρυβη σιωπή» (“quiescent silence”) αφορά μία πιο ενεργή και στοχευμένη παρακράτηση ιδεών και πληροφοριών που αποσκοπεί στην αυτοπροστασία (Van Dyne et al., 2003). Προκαλείται από τον φόβο, καθώς οι

εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το να μιλήσουν τη δεδομένη στιγμή θα επιφέρει αρνητικές για τους ίδιους συνέπειες (Knoll & van Dick, 2013). Προσπαθούν να προστατεύσουν τον εαυτό τους, γιατί θεωρούν επικίνδυνο να εκφράσουν την άποψή τους (Knoll et al., 2019). Μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία αμυντική συμπεριφορά, αφού τα άτομα αποσιωπούν σκόπιμα τα όσα γνωρίζουν για να αποφύγουν αρνητικές συνέπειες. Η σκόπιμη παράλειψη στοιχείων παρακινείται από τον φόβο των επερχόμενων συνεπειών που θα έχει το ίδιο το άτομο αν μιλήσει. Ο εργαζόμενος νιώθει την ανάγκη να προστατεύσει τον εαυτό του, καθώς φοβάται ότι αν μιλήσει και εκφράσει τις απόψεις του θα έχει δυσάρεστες επιπτώσεις και στον ίδιο. Το αίσθημα του φόβου ως βασικό κίνητρο της οργανωσιακής σιωπής έχει τονισθεί και από τους Morrison & Milliken (2000). Αυτό το είδος σιωπής αφορά τη συνειδητή απόφαση του ατόμου να μη μιλήσει, αφού έχει εξετάσει τις πιθανές εναλλακτικές δυνατότητες και παρακινείται από την ανάγκη του ατόμου για αυτοπροστασία και επιθυμία αποφυγής εξωτερικών απειλών (Van Dyne et al., 2003).

Ειδικότερα, αφορά περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος διαφωνεί με συγκεκριμένα θέματα και δράσεις, γνωρίζει εναλλακτικές λύσεις αλλά αποφασίζει ότι η σιωπή είναι για τον ίδιο η καλύτερη επιλογή (Knoll & van Dick, 2013). Ένα παράδειγμα «αθόρυβης σιωπής» είναι όταν ένας υπάλληλος γνωρίζει ότι ο προϊστάμενος ή κάποιος ιεραρχικά ανώτερος του εμπλέκεται σε δόλιες και ύποπτες πρακτικές και το αποκρύπτει σκόπιμα, καθώς φοβάται ότι θα υπάρξουν αντίποινα για τον ίδιο π.χ. να χάσει τη δουλειά του (Whiteside & Barclay, 2013).

Οι Van Dyne et al. (2003) με βάση το έργο των Pinder & Harlos (2001) αναφέρθηκαν σε άλλα δύο είδη σιωπής, την «αμυντική σιωπή» (“defensive silence”) και την «κοινωνική σιωπή» (“prosocial silence”). Η «αμυντική σιωπή» συνδέεται με την «αθόρυβη σιωπή» που αναφέρθηκε προηγουμένως, καθώς περιγράφει μία σκόπιμη

και προληπτική συμπεριφορά, με στόχο την προστασία του εαυτού από εξωτερικούς κινδύνους και απειλές. Τα δύο είδη σιωπής πηγάζουν από το ίδιο κίνητρο, ωστόσο η διαφορά της αμυντικής σιωπής είναι ότι εμφανίζεται όχι μόνο ως συνειδητή απόφαση για αποσιώπηση, αλλά ως η καλύτερη προσωπική στρατηγική τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Η «κοινωνική σιωπή» (“prosocial silence”) αφορά την παρακράτηση ιδεών, πληροφοριών και απόψεων σχετικά με θέματα του εργασιακού τομέα με στόχο να ωφεληθούν ή να προστατευτούν άλλα άτομα ή και ο ίδιος ο οργανισμός. Οι Knoll & Redman (2016) αναφέρουν τη «συνεργατική σιωπή» (“cooperative silence”) η οποία εστιάζει στην απροθυμία των εργαζομένων να μιλήσουν αν πρόκειται να διαταραχθεί το αρμονικό κλίμα με τους συναδέλφους (Knoll & Redman, 2016). Τα κίνητρα για μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να είναι ο αλτρουισμός ή η αλληλοβοήθεια ανάμεσα σε συναδέλφους και συνεργάτες. Είναι συνειδητή και εσκεμμένη συμπεριφορά με στόχο να προλάβει ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα με επίκεντρο όμως τους άλλους και όχι τον ίδιο το άτομο. Στην «κοινωνική σιωπή» αναφέρονται και οι Van Dyne et al. (2003) ορίζοντάς την ως την απόκρυψη πληροφοριών ή απόψεων για να προστατεύσουν ή να ωφελήσουν συναδέλφους, προϊστάμενους ή τον οργανισμό βασιζόμενοι σε αλτρουιστικά ή συνεργατικά κίνητρα. Το γεγονός της ταύτισης με τον οργανισμό και της δημιουργίας αλληλέγγυων σχέσεων με τους συναδέλφους οδηγεί τα άτομα σε λανθασμένες συμπεριφορές και αξίες. Η σιωπή τους αποτελεί τροχοπέδη και όχι συνεισφορά. Είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και σε άτομα που συνεργάζονται με τον οργανισμό (Knoll & van Dick, 2013). Από την άλλη πλευρά βέβαια μπορεί να υπάρξουν και θετικά αποτελέσματα από την κοινωνική σιωπή, όπως όφελος στις εσωτερικές οργανωτικές διαδικασίες, αφού καθώς οι εργαζόμενοι μοιράζονται τη σιωπή φαίνεται να ενισχύονται οι

υποστηρικτικοί δεσμοί μεταξύ τους αλλά και η συνεργασία και επομένως γίνονται περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Ωστόσο είναι πιθανό υπάρξουν και αρνητικά αποτελέσματα όπως παρακράτηση πληροφοριών για ανήθικες ενέργειες (Knoll et al., 2019). Έτσι, το κοινό σημείο της «κοινωνικής σιωπής» με την «αμυντική» είναι η ευαισθητοποίηση για τους άλλους και ότι αποτελεί συνειδητή απόφαση λαμβάνοντας υπόψιν άλλες εναλλακτικές λύσεις και διαφέρουν στο ότι η πρώτη αφορά ανησυχία για τους άλλους και ενώ η δεύτερη προσωπικό φόβο (Van Dyne et al., 2003).

Επιπλέον, στο έργο των Knoll et al. (2019) αναφέρεται ένα ακόμα είδος σιωπής, η «ευκαιριακή σιωπή» (“opportunistic silence”) η οποία συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι αποσιωπούν ή τροποποιούν πληροφορίες για να εξασφαλίσουν πλεονεκτήματα για τον εαυτό τους (Knoll & van Dick, 2013) ή να αποφύγουν επιπλέον φόρτο εργασίας (Knoll et al., 2019). Η ευκαιριακή σιωπή αποτελεί μη παραγωγική συμπεριφορά, καθώς οι εργαζόμενοι αποσκοπούν σε ιδιοτελείς στόχους ακόμα και όταν βλάπτονται άλλα άτομα. Η έννοια του οπορτουνισμού αφορά την εξυπηρέτηση προσωπικών ενδιαφερόντων με δόλιο τρόπο. Έτσι στην περίπτωση του εργασιακού χώρου παρατηρούμε συμπεριφορές σιωπής ή αλλοίωσης πληροφοριών με σκοπό τη σύγχυση και την παραπλάνηση. Η «ευκαιριακή σιωπή» είναι συνειδητή απόφαση και μπορεί να θεωρηθεί ως προσωπική στρατηγική καθώς η παρακράτηση και ο αποκλεισμός ιδεών από άλλα άτομα γίνεται για προσωπικό όφελος και πλεονέκτημα τη στιγμή που είναι γνωστό ότι άλλα άτομα βλάπτονται (Knoll & van Dick, 2013).

1.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Σιωπή

Ένα άτομο μπορεί να παραμείνει σιωπηλό στον χώρο της εργασίας του για διάφορα θέματα ή προβλήματα και σε διάφορα πλαίσια. Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει να μην εκφραστεί για διαδικασίες του οργανισμού, το φόρτο εργασίας, την ικανότητα και τη συμπεριφορά του διευθυντή. Ακόμα, είναι πιθανό να έχει ιδέες και πληροφορίες αλλά να προτιμά να παραμείνει σιωπηλός για θέματα που αφορούν τις οργανωτικές πολιτικές και αποφάσεις, την ισότητα και την κακή διαχείριση και συμπεριφορά συναδέλφων (Brinsfield, 2013). Επιπλέον, πολλές φορές μπορεί ένας εργαζόμενος την ίδια στιγμή να αποσιωπά κάποια ζητήματα (Knoll & Redman, 2016), όπως η απουσία ενός συναδέλφου και να θίγει κάποια άλλα, όπως περιστατικά φυλετικών διακρίσεων (Hassan et al., 2019). Οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο επιλέγει να εκφράσει ή να αποσιωπήσει αυτά που ξέρει επηρεάζεται και από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία του οργανισμού. Έτσι, ένας εργαζόμενος μπορεί να μιλήσει σε συναδέλφους αλλά να αποκρύψει πληροφορίες από κάποιον ιεραρχικά ανώτερο. Μάλιστα φαίνεται ότι οι υπάλληλοι τείνουν να απευθύνονται στους ανώτερους τους, όταν αναμένουν ότι εκείνοι θα λάβουν υπόψιν τις προτάσεις τους και θα ενεργήσουν αντιστοίχως (Morrison, 2014, ό.α στο Knoll & Redman, 2016, σ.832). Αν αισθανθούν όμως ότι δεν είναι πρόθυμοι να ακούσουν ή θα αντιδράσουν αρνητικά δεν θα μοιραστούν τις πληροφορίες και θα προτιμήσουν τη σιωπή (Hassan et al., 2019). Ταυτόχρονα, τα άτομα που κατέχουν υψηλές ιεραρχικά θέσεις στον οργανισμό, όπως διευθυντές ή προϊστάμενοι, είναι πιο πιθανό να μιλήσουν και να εκφράσουν τις ανησυχίες τους εξαιτίας του κύρους, της εξουσίας και της ασφάλειας που τους παρέχει η θέση τους (Hassan et al., 2019). Έτσι, γίνεται φανερό ότι η θέση και η αντίστοιχη εξουσία που διαθέτει το άτομο στον οργανισμό επηρεάζει την απόφαση του να μιλήσει ή όχι.

Επομένως, η ανταπόκριση της διοίκησης είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει την απόφαση των ατόμων για να μιλήσουν ή να σωπάσουν. Ωστόσο δεν αρκεί μόνο αυτό για να πείσει τα άτομα να μιλήσουν, αλλά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και το γενικότερο κλίμα και η αντίληψη που έχει καθιερωθεί σχετικά με τον τρόπο που διαχειρίζεται τέτοιες περιπτώσεις η διοίκηση του οργανισμού. Η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, η συναισθηματική ασφάλεια που νιώθουν στο εργασιακό τους περιβάλλον για να μιλήσουν ελεύθερα αλλά και το πόσο χρήσιμα θεωρούν ότι είναι αυτά που θα πουν μπορούν να τους ωθήσουν στο να μιλήσουν. Μερικές φορές όμως, αυτοί οι παράγοντες δεν είναι αρκετοί για να ρισκάρουν να αλλάξουν οι εργαζόμενοι μία κατάσταση με την οποία έχουν συμβιβαστεί (Knoll & Redman, 2016).

Επιπρόσθετα, ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει την τάση των εργαζομένων να σιωπούν είναι η συναισθηματική προσκόλληση που νιώθουν για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Meyer et al., 2002, Van Dyne et al., 1995 ό.α στο Knoll & Redman, 2016 σ. 833). Η αίσθηση ότι ανήκουν στον οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε ενέργειες πέρα από τις συμβατικές υποχρεώσεις, όπως η αναφορά ιδεών και πληροφοριών προς όφελος του οργανισμού. Οι υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό λαμβάνουν ικανοποίηση όταν συμμετέχουν σε πρακτικές που τον αφορούν (Meyer et al., 2002 ό.α στο Knoll & Redman, 2016 σ. 833). Η ψυχολογική και συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που ενεργούν, γιατί οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν αυτό το είδος σχέσης που έχει δημιουργηθεί με τον οργανισμό και δεν θα έκαναν κάτι επιβλαβές ή απειλητικό προς αυτόν (Van Dyne et al., 1995 ό.α στο Knoll & Redman, 2016 σ. 833). Έτσι, η ισχυρή ψυχολογική σύνδεση με τον οργανισμό ενισχύει την απόκρυψη πληροφοριών με σκοπό την προστασία ή το

όφελος του οργανισμού, των μελών του ή και των δύο. Επομένως, ένας πιστός υπάλληλος με στοιχεία υπακοής και παθητικότητας στον χαρακτήρα του θα αποσιωπήσει ανησυχίες είτε γιατί πιστεύει ότι κάποιες αρνητικές καταστάσεις μπορεί να είναι χρήσιμες για κάποιους λόγους είτε γιατί περιμένει ότι σταδιακά με κάποιον τρόπο θα βελτιωθούν (Graham & Keeley, 1992, Hirschman, 1970 ό.α στο Knoll & Redman, 2016 σ. 833).

Από την άλλη μεριά, η συναισθηματική απομάκρυνση από τον χώρο εργασίας τροφοδοτεί συμπεριφορές σιωπής (Morrison, 2014 ό.α στο Hassan et al., 2019 σ.119). Η αίσθηση αποξένωσης από τον οργανισμό μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους ώστε να αποκρύψουν πληροφορίες σχετικές με θέματα ή προβλήματα του οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν είναι δικό τους πρόβλημα τα όσα διαδραματίζονται στον εργασιακό τους χώρο και δεν βρίσκουν νόημα και κίνητρο για να ενδιαφερθούν.

Οι αντιδράσεις, οι συνέπειες και τα επακόλουθα αποτελέσματα ωθούν τους εργαζόμενους να αποσιωπούν ανησυχίες σχετικά με προβλήματα στη δουλειά. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι το να μιλήσουν για αυτά που ξέρουν αποτελεί ρίσκο, επειδή μπορεί να αναστατώσουν τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο και να προκύψουν αρνητικά αποτελέσματα. Επίσης, οι εργαζόμενοι ανησυχούν για την εικόνα και για το κύρος τους μέσα στον οργανισμό, καθώς κάποιος που αναφέρει ανησυχίες μπορεί να χαρακτηριστεί ως άτομο που παραπονιέται ή δημιουργεί προβλήματα (Edmondson, 1999 ό.α στο Hassan et al., 2019 σ.119). Οι ενδιαρμοί των εργαζομένων για το αν πρέπει να σιωπήσουν ή όχι γίνονται πιο έντονοι όταν θίγεται αρνητικά η ομάδα εργασίας. Σε έναν οργανισμό οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους αλλά και η σχέση των εργαζομένων με τη διοίκηση επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία του και τη γενικότερη οργανωτική απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν γεγονότα ή

θέλουν να εκφράσουν ανησυχίες που αφορούν αυτές τις σχέσεις ή θίγουν μία ομάδα συναδέλφων, θα σκεφτούν σοβαρά αν η καλύτερη επιλογή είναι να μιλήσουν ή να παραμείνουν σιωπηλοί.

1.3 Συνέπειες Εργασιακής Σιωπής

Η σιωπή των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει ορισμένα θετικά αποτελέσματα και ωφέλειες στον οργανισμό, όπως η μείωση του φόρτου εργασίας και η ελάττωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων (Van Dyne et al., 2003). Αρχικά για τη διοίκηση του οργανισμού, η απόκρυψη πληροφοριών σημαίνει λιγότερες πηγές θεμάτων και υποχρεώσεων κι επομένως λιγότερη δουλειά. Καθώς δεν γνωρίζουν για δυσκολίες και περίεργες καταστάσεις στον χώρο της δουλειάς, ασχολούνται αποκλειστικά με τα καθήκοντά τους και αποδίδουν περισσότερο. Αντίστοιχα, επιβάλλεται και στους εργαζόμενους λιγότερη δουλειά και μειώνεται ο φόρτος εργασίας, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί και να απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι σιωπούν υπάρχουν λιγότερες αφορμές για συγκρούσεις, επιπλήξεις, παράπονα και αρνητικά σχόλια. Τα άτομα έχουν αποφασίσει ότι δεν θα μιλήσουν για τα θέματα που ξέρουν, οπότε φαίνεται να είναι όλα ομαλά στον οργανισμό, να μην υπάρχει λόγος για εντάσεις και λογομαχίες και να επικρατεί ένα θετικό κλίμα.

Ωστόσο η απροθυμία των εργαζομένων να μιλήσουν για προβλήματα του οργανισμού και η τάση τους να αποσιωπούν τις ιδέες και τα πιστεύω τους συνήθως επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο ομαδικά όσο και ατομικά (Morrison & Milliken, 2000). Σε επίπεδο οργανισμού, η σιωπή είναι πιθανό να υπονομεύσει τη συνολική απόδοση και την οργανωτική λειτουργία. Ακόμα, μπορεί να μειώσει την πιθανότητα ανίχνευσης και διόρθωσης σφαλμάτων (Knoll & Redman, 2016) αλλά και πρόληψης

παραβάσεων ηθικής φύσεως (Clapham & Cooper, 2005, ό.α στο Hassan et al., 2019, σ.116). Όταν οι συμπεριφορές σιωπής εμφανίζονται συλλογικά, παραγκωνίζεται η ομαδική μάθηση και η ομαδική λήψη αποφάσεων. Μειώνεται η πρόσβαση της διοίκησης σε κρίσιμες πληροφορίες κι έτσι τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού βασίζονται σε διαστρεβλωμένες πληροφορίες γεγονός που είναι πιθανό να οδηγήσει σε ακατάλληλες αποφάσεις και λάθη (Whiteside & Barclay, 2013). Όταν οι υπάλληλοι δεν μοιράζονται τις σκέψεις και τις ιδέες τους είναι αναμενόμενο να περιορισθεί η καινοτομία (Gambarotto & Cammozzo, 2010) και οι θετικές αλλαγές σε θέματα διαδικασιών του οργανισμού. Σε ατομικό επίπεδο, η εργασιακή σιωπή μπορεί να αμβλύνει τη διάθεση για μάθηση και τη δημιουργικότητα και να δυσχεράνει τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στον εργασιακό χώρο (Morrison & Milliken, 2000). Καθώς δε μοιράζονται τις σκέψεις και τις ιδέες τους και δεν έχουν διάθεση για αλλαγή δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις οργανωτικές αλλαγές. Επιπλέον, είναι δυνατό από τη μία μεριά να επιβαρύνει την ευημερία και να μειώσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ από την άλλη να αυξήσει το άγχος και τον κυνισμό και να οδηγήσει σε συναισθήματα εξάντλησης (Whiteside & Barclay, 2013).

Η απόφαση και η συμπεριφορά της σιωπής μπορεί να επιφέρει επιπτώσεις και στην υγεία των εργαζομένων, καθώς η σιωπή σχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα υγείας και ευεξίας (Knoll et al., 2019). Τα άτομα καταβάλουν προσπάθεια για να μην εκφράσουν τις ιδέες και τις σκέψεις τους, να μην εκδηλώσουν τα συναισθήματά τους και να ρυθμίσουν τον τρόπο που συμπεριφέρονται και δρουν στα πλαίσια της εργασίας τους. Η συμπεριφορά σιωπής για μεγάλο χρονικό διάστημα και η συνεχόμενη καταστολή αντιδράσεων μπορεί να προκαλέσει κυρίως ψυχολογικά αλλά και σωματικά μερικές φορές προβλήματα και κατ' επέκταση να αμβλύνει τα αισθήματα ικανοποίησης και ευεξίας.

Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα των Knoll et al. (2019), τα είδη της «αθόρυβης» και «συγκαταβατικής σιωπής» έχουν ως επίπτωση τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση των εργαζομένων, δύο από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Καθίσταται φανερό ότι συμπεριφορές σιωπής που παρακινούνται από τον φόβο ή την παραίτηση συνδέονται άμεσα με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης, δηλαδή το αποτέλεσμα της συσσώρευσης άγχους και στρες από την εργασία. Στην περίπτωση της σιωπής από φόβο, οι εργαζόμενοι επιβαρύνονται ψυχολογικά καθώς νιώθουν μία συνεχόμενη απειλή και άγχος για πιθανές αρνητικές συνέπειες και απώλεια εργασίας. Επίσης, είναι πιθανό οι συνθήκες της εργασίας να είναι δυσάρεστες, αλλά αφού σωπαίνουν δεν μπορεί να υπάρξει αλλαγή. Η σιωπή μάλιστα μπορεί να δημιουργήσει συναισθήματα ταπείνωσης και θυμού (Knoll & van Dick, 2013). Αν και η «αθόρυβη» σιωπή είναι συνειδητή επιλογή των εργαζομένων, επωμίζονται τα ίδια τα άτομα το ψυχολογικό κόστος και τις συνέπειες της στάσης τους.

Η απροθυμία των εργαζομένων να μιλήσουν για θέματα που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μειωμένη εργασιακή δέσμευση και επαγγελματική ικανοποίηση (Vakola & Bouradas, 2005). Ειδικότερα, όταν ο εργαζόμενος επιλέγει τη «συγκαταβατική σιωπή», δηλαδή τη σιωπή που πηγάζει από αισθήματα παραίτησης και απεμπλοκής από τη δουλειά, είναι πιθανό να δημιουργηθούν επιπλέον αρνητικά συναισθήματα, όπως ότι το άτομο δεν εκτιμάται στον εργασιακό του χώρο, ότι δεν είναι σημαντική η θέση του στην εργασία και ότι δεν έχει έλεγχο για τα όσα διαδραματίζονται εκεί (Wang et al., 2020). Επακόλουθα, το αίσθημα απεμπλοκής από τη δουλειά και μη εργασιακής δέσμευσης και ταύτισης με τον οργανισμό οδηγεί σε μείωση των εσωτερικών κινήτρων (Morrison & Milliken, 2000) και άμβλυνση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας. Με αυτόν τον

τρόπο ο εργαζόμενος χάνει τον στόχο του από την εργασία και το αίσθημα του ανήκειν στον οργανισμό και είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί στην αποπροσωποποίηση, δηλαδή τη διάσταση της επαγγελματικής εξουθένωσης κατά την οποία ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από κυνισμό στη δουλειά του. Τέλος, το γεγονός ότι ο εργαζόμενος επιλέγει τη σιωπή συνεπάγεται μείωση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και δυσκολία στη δημιουργία δεσμών στον εργασιακό χώρο. Η σιωπή δυσχεράνει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και τη διάπλαση ενός κοινωνικού δικτύου υποστήριξης στη δουλειά. Όταν δεν υπάρχουν κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και στην περίπτωση που διακυβεύονται ή απειλούνται προσωπικά συμφέροντα οι εργαζόμενοι μπορεί να οδηγηθούν σε συμπεριφορές όπως απόδοση κατηγοριών σε συναδέλφους.

Σύμφωνα με την μελέτη των Knoll et al. (2019), η εργασιακή σιωπή συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Οι συμπεριφορές σιωπής στον εργασιακό χώρο φαίνεται να οδηγούν τους εργαζόμενους σε ψυχική κόπωση και εξάντληση των συναισθηματικών τους πόρων. Επιπλέον, η απόφαση των εργαζομένων να αποκρύψουν πληροφορίες ή να μην εκφράσουν απόψεις και ιδέες είναι πιθανό να αποτελέσει εμπόδιο για την επίτευξη του εργασιακού τους ρόλου. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν αναγνωρίζει το σκοπό της εργασίας του είναι αναμενόμενο να απομακρύνεται από τον εργασιακό του ρόλο και να αδιαφορεί για την εργασιακή του απόδοσή. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενέστερη αναφορά για την συναισθηματική εξάντληση, τον κυνισμό και την αίσθηση μειωμένου προσωπικού επιτεύγματος, δηλαδή για τις τρεις διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται η επαγγελματική εξουθένωση. Ακόμα επισημαίνονται οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά και οι συνέπειες που μπορεί να προκύψουν στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 2: Επαγγελματική Εξουθένωση

Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση είναι μία σύνθετη έννοια που αφορά τα ψυχοσωματικά χαρακτηριστικά και την εργασιακή ευημερία και απόδοση ενός ατόμου ενταγμένου στην παραγωγική διαδικασία. Εκδηλώνεται μέσα από αισθήματα έντονης εξάντλησης, κυνισμού και απόσπασης από τον στόχο της εργασίας, καθώς και με αποπροσωποποίηση και απουσία παραγωγικότητας (Tartakovsky & Walsh, 2016). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης φαίνεται να προκύπτει στα άτομα που βιώνουν χρόνιο εργασιακό στρες και που η δουλειά τους σχετίζεται με ανθρώπινες υπηρεσίες (Gómez-García et al., 2020). Σύμφωνα με τον Freudenberger (1974) η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως αίσθημα εξάντλησης, κόπωσης και φθοράς εξαιτίας της ανάλωσης ενέργειας για την υλοποίηση υπερβολικών απαιτήσεων και μη ρεαλιστικών στόχων και προσδοκιών που είτε τους επιβάλλονται από τους ανώτερους είτε τους επιβάλλουν οι ίδιοι στον εαυτό τους. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι η κατάσταση του ατόμου που χαρακτηρίζεται από σωματική, συναισθηματική και ψυχική εξάντληση και προκαλείται από τη μακροχρόνια εμπλοκή σε συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις (Pines & Aronson, 1981, ό.α στο Vousiopoulos et al., 2019, σ.2). Γίνεται φανερό ότι το κοινό σημείο των ορισμών είναι η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης ως μία κατάσταση κόπωσης και απογοήτευσης και τη συναισθηματική εξάντληση ως το τελικό αποτέλεσμα (Vousiopoulos et al., 2019).

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μία εξελικτική διαδικασία, κατά την οποία το άτομο νιώθει σωματική, ψυχική και συναισθηματική εξάντληση. Αποτελείται από τρεις βασικές και αλληλένδετες διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την αίσθηση μειωμένου προσωπικού επιτεύγματος (Maslach & Jackson, 1981). Σε αυτή την κατάσταση ψυχικής κόπωσης φαίνεται ότι οι

εργαζόμενοι δεν έχουν ενέργεια, οι συναισθηματικοί τους πόροι έχουν εξαντληθεί και δεν μπορούν πλέον να προσφέρουν στη δουλειά τους. Αισθάνονται ότι οι προσδοκίες τους για τον εργασιακό τους ρόλο διαψεύδονται και ότι έχουν εξαλειφθεί τα ψυχικά τους αποθέματα για να προσφέρουν και να είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους (Κάμτσιος & Λώλης, 2016). Η καθημερινή και διαρκής συναναστροφή με άλλα άτομα στον εργασιακό χώρο εντείνει το αίσθημα ψυχικού κενού και κόπωσης (Βασιλόπουλος, 2012). Η αποπροσωποποίηση είναι συχνά αποτέλεσμα της συναισθηματικής εξάντλησης και χαρακτηρίζει μία κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τον εργασιακό τους ρόλο και αδιαφορούν για το έργο τους, την απόδοσή τους και τα άτομα που εμπλέκονται στη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι χάνουν το ενδιαφέρον τους να εξυπηρετήσουν και αναπτύσσουν αρνητικά συναισθήματα και στάσεις απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρουν (Κάμτσιος & Λώλης, 2016). Πιο συγκεκριμένα, συμπεριφέρονται μηχανικά και απρόσωπα στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις με άλλα άτομα στα πλαίσια της εργασίας (Βασιλόπουλος, 2012). Τέλος, το αίσθημα μειωμένου προσωπικού επιτεύγματος ή μειωμένης προσωπικής αποτελεσματικότητας, αφορά αντιλήψεις για μειωμένη ικανότητα και χαμηλά επίπεδα απόδοσης στην εργασία. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν είναι επαρκείς και αποδοτικοί όσον αφορά τους εργασιακούς τους στόχους και υποχρεώσεις και παραιτούνται από κάθε προσπάθεια αποτελεσματικού χειρισμού των προβλημάτων. Επιπλέον, όσο αυξάνεται ο βαθμός της αποπροσωποποίησης, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι απογοητεύονται από την αποτελεσματικότητά τους και αρχίζουν να αισθάνονται αποτυχημένοι (Κάμτσιος & Λώλης, 2016).

2.1 Η Επαγγελματική Εξουθένωση των Εκπαιδευτικών

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού θεωρείται ιδιαίτερα απαιτητικό και αγχωτικό (Kalamara & Richardson, 2021). Ο κίνδυνος εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μεγάλος καθώς το επάγγελμα του εκπαιδευτικού χαρακτηρίζεται από τη φύση του από έντονη κοινωνική και συναισθηματική συναναστροφή. Επομένως, εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων και των ειδικοτήτων που ασκούν ενεργά το επάγγελμά τους, είναι πιθανό να βιώνουν έντονο στρες (Montgomery & Rupp, 2005). Οι λόγοι που καθιστούν τη διδασκαλία απαιτητικό και στρεσογόνο επάγγελμα είναι ποικίλοι. Αρχικά, πρόκειται για ένα προσωποκεντρικό επάγγελμα, αφού ο εκπαιδευτικός αλληλοεπιδρά καθημερινά με μαθητές/μαθήτριες, συναδέλφους και γονείς σε διαφορετικά πλαίσια με διαφορετικές γνωστικές, συναισθηματικές και ψυχολογικές απαιτήσεις. Οι συμπεριφορές των μαθητών/μαθητριών και οι σχέσεις με τους γονείς επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση και τα επίπεδα στρες του εκπαιδευτικού. Ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζουν η υποστήριξη από τους συναδέλφους και η ταύτιση με τον οργανισμό (Parrello et al., 2019). Η σχολική κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες, τη συνεργασία αλλά και τον τρόπο διοίκησης, τα οποία αποτελούν την κοινωνική διάσταση του σχολείου (Kalamara & Richardson, 2021). Η αλληλοκατανόηση, η ομαλή επικοινωνία με τους συναδέλφους και η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού δικτύου στο χώρο εργασίας μειώνει το άγχος. Η ταύτιση με τον οργανισμό διευκολύνει τον εκπαιδευτικό να παραμένει προσηλωμένος στο στόχο του και να μην απογοητεύεται. Η κοινωνική υποστήριξη και η συλλογική αποτελεσματικότητα στους στόχους του σχολείου φαίνεται να μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση και να αυξάνει την ευημερία των εκπαιδευτικών.

Παράλληλα, οι κοινωνικές προσδοκίες για αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση σε συνδυασμό με την υποστήριξη από το κράτος, τις κακές υποδομές και

την ελλιπή μέριμνα για εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφώσεις, αυξάνουν το άγχος των εργαζομένων. Η ευθύνη της τάξης, οι γραφειοκρατικές υποχρεώσεις, η σύγκρουση ρόλων και οι χρηματικές απολαβές αποτελούν πηγές άγχους για τους εκπαιδευτικούς (Κάμτσιος & Λώλης, 2016). Επιπλέον, το επάγγελμα του εκπαιδευτικού χαρακτηρίζεται από μία ρουτίνα, αφού συγκεκριμένες πρακτικές επαναλαμβάνονται καθημερινά και οι εκπαιδευτικοί έχουν μεγάλο βάρος ευθύνης για μεγάλη χρονική διάρκεια ενώ λαμβάνουν λίγη έως καθόλου θετική ανατροφοδότηση (Αντωνίου & Ντάλλα, 2010). Στη διάρκεια της σχολικής χρονιάς οι εκπαιδευτικοί έρχονται πολλές φορές αντιμέτωποι με καταστάσεις που απαιτούν υψηλό βαθμό ευθύνης, συγκέντρωσης και συναισθηματικής εμπλοκής (Dorman, 2003). Καθώς εκτίθενται καθημερινά και για μεγάλο χρονικό διάστημα σε καταστάσεις που προκαλούν άγχος είναι πολύ πιθανό να οδηγηθούν στην επαγγελματική εξουθένωση με σημαντικές επιπτώσεις στους ίδιους αλλά και στους γύρω τους (Kalamara & Richardson, 2021).

Η διδασκαλία είναι άλλωστε ένα επάγγελμα που απαιτεί αφοσίωση και συναισθηματική προσπάθεια (Yin et al., 2019). Κατά τη διάρκεια της εργασίας οι εκπαιδευτικοί βιώνουν πληθώρα συναισθημάτων που αφορούν τις διδακτικές πρακτικές στην τάξη, τη συμπεριφορά και την απόδοση των μαθητών, τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Η έκφραση των συναισθημάτων όμως πολλές φορές δεν είναι γνήσια και αυθόρμητη γιατί είτε δεν είναι επιθυμητή από τους ίδιους είτε δεν επιτρέπεται από το εργασιακό περιβάλλον. Οι εκπαιδευτικοί υποβάλλονται σε συναισθηματική εργασία, δηλαδή τη διαδικασία ρύθμισης των εσωτερικών συναισθημάτων, των εκφράσεων του σώματος και του προσώπου και της συναισθηματικής απόδοσης (Burić et al., 2021). Η διαχείριση των συναισθημάτων μπορεί να αφορά καταστολή αρνητικών αντιδράσεων σε άσχημες συμπεριφορές των

μαθητών, έκφραση χαράς και υπερηφάνειας σε θετικές προσπάθειες των μαθητών ή γενικότερα έκφραση ενθουσιασμού για τη μαθησιακή διαδικασία. Η συναισθηματική εργασία πραγματοποιείται είτε με τη συνειδητή διαχείριση των συναισθημάτων και την προσπάθεια προσαρμογής στον εκπαιδευτικό ρόλο («βαθιά δράση») είτε με την αλλαγή των εξωτερικών εκφράσεων, την απόκρυψη των ανεπιθύμητων συναισθημάτων και τη συμμόρφωση στους κανόνες του εργασιακού περιβάλλοντος («επιφανειακή δράση») (Burić et al., 2021). Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος των συναισθημάτων δημιουργεί επιπλέον άγχος και στρες στους εκπαιδευτικούς.

2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επαγγελματική Εξουθένωση

Η επαγγελματική εξουθένωση δεν εξαρτάται μόνο από κοινωνικούς παράγοντες, αλλά αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης περιβαλλοντικών παραγόντων και ενδοπροσωπικών χαρακτηριστικών (Kokkinos, 2007). Η ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζουν τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί φαίνεται ότι εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα και στις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Koustelios, 2001). Από την άλλη πλευρά, οι νέοι και ανύπαντροι δάσκαλοι είναι πιο ευάλωτοι στην επαγγελματική εξουθένωση (Aventisian-Pagoropoulou, 2002, ό.α στο Vousioroulos et al., 2019, σ.2). Οι νέοι εκπαιδευτικοί φαίνεται όταν βρίσκονται στην αρχή της καριέρας τους έχουν μεγάλες προσδοκίες τόσο για την αποτελεσματικότητα και την επίδοσή τους όσο και για τις σχολικές συνθήκες με αποτέλεσμα να απογοητεύονται όταν έρχονται αντιμέτωποι με την πραγματικότητα (Κάμτσιος & Λώλης, 2016). Τα περισσότερα χρόνια εργασίας με μεγαλύτερη εμπειρία και αυτοπεποίθηση στο επάγγελμα αλλά και μεγαλύτερη συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους (Βασιλόπουλος, 2012) επομένως

μικρότερη πιθανότητα εμφάνισης συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ακόμα, κάποια ατομικά χαρακτηριστικά και στοιχεία προσωπικότητας μπορούν να συνδεθούν με την επαγγελματική εξουθένωση, όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση και οι παθητικές στρατηγικές αντιμετώπισης (Maslach et al., 2001).

Τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα είναι χαμηλά (Kokkinos et al., 2005; Koustelios & Tsigilis, 2005; Papastylianou et al., 2009; Platsidou & Agaliotis, 2008; Αντωνίου & Ντάλλα, 2010). Το γεγονός ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού αποτελεί μόνιμη και σταθερή απασχόληση και η έλλειψη επίσημης αξιολόγησης την περίοδο που πραγματοποιήθηκαν οι έρευνες μπορεί να δικαιολογήσει τα χαμηλά επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Από την άλλη πλευρά, σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης με σκοπό τη διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών παρατηρήθηκε αλλαγή στα δεδομένα. Οι μεταγενέστερες έρευνες δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση (Κάμτσιος & Λώλης, 2016). Στη συγκεκριμένη έρευνα περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς παρουσίασαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, μεσαία έως υψηλά επίπεδα αποπροσωποποίησης ενώ χαμηλά ήταν τα επίπεδα στο αίσθημα προσωπικής επίτευξης. Επίσης, έγινε φανερό ότι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια εργασίας και επομένως εμπειρίας και εξειδίκευσης παρουσιάζουν υψηλότερη βαθμολογία στη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης, επειδή με την πάροδο του χρόνου συσσωρεύεται στρες και σε συνδυασμό με κακές συμπεριφορές μαθητών χάνεται ο ενθουσιασμός για διδασκαλία.

Επιπρόσθετα, από την έρευνα των Meredith et al. (2020) γίνεται φανερό ότι το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών σχετίζεται σε κάποιο βαθμό με το επίπεδο της εξουθένωσης των συναδέλφων τους. Οι εκπαιδευτικοί

αλληλοεπιδρούν στον εργασιακό τους χώρο με πλήθος ατόμων που βιώνουν διαφορετικά επίπεδα εξουθένωσης και είναι επομένως εκτεθειμένοι σε αυτά. Συγκεκριμένα η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση μπορούν να μεταδοθούν από το ένα άτομο στο άλλο μέσω των αλληλεπιδράσεων (Meredith et al., 2020).

2.3 Συνέπειες Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει επιπτώσεις κυρίως στην ψυχική αλλά και στη σωματική υγεία του ατόμου εκδηλώνοντας προβλήματα όπως καρδιαγγειακές παθήσεις και έλκος στομάχου (Burke et al., 1996; Roeser et al., 2013). Συνήθως η επαγγελματική εξουθένωση στους εκπαιδευτικούς χαρακτηρίζεται από συνεχή αλλαγή των συναισθημάτων και συγκεκριμένα των τριών συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και χαμηλή προσωπική επίτευξη) (Κάμτσιος & Λώλης, 2016). Ένας συναισθηματικά εξαντλημένος δάσκαλος δεν έχει την ενέργεια, τη διάθεση αλλά και τα κίνητρα να συνεχίσει τη δουλειά του και να πάει στην τάξη (Hakanen et al., 2006). Η αποπροσωποποίηση γίνεται έκδηλη στο σχολείο με διαπροσωπικές συγκρούσεις με μαθητές και συναδέλφους (Leiter & Maslach, 1988), ενώ η αίσθηση μειωμένου προσωπικού επιτεύγματος μεταφράζεται σε έλλειψη κινήτρων και χαμηλή αυτοεκτίμηση. Η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και τη μειωμένη αποτελεσματικότητα (Madigan & Kim, 2021). Η συμπεριφορά ενός εξουθενωμένου εκπαιδευτικού περιγράφεται ως αντιπαιδαγωγική, αφού μπορεί ο ίδιος μπορεί να έχει αρνητική και απρόσωπη στάση καθώς και έλλειψη ευαισθησίας και ενσυναίσθησης απέναντι στους

μαθητές/μαθήτριες. Ο εκπαιδευτικός που βιώνει την εξουθένωση αισθάνεται ότι δεν ικανοποιείται από τη δουλειά του, ότι δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στους στόχους που είχε θέσει και ότι δεν είναι αρκετά αποδοτικός στις υποχρεώσεις του ρόλου του. Έτσι, επηρεάζεται η σχέση του με τους μαθητές του και συχνά μεταθέτει τις ευθύνες της συγκεκριμένης κατάστασης σε εκείνους. Καθώς στη δεδομένη χρονική στιγμή έχει πεσμένο ηθικό και χαμηλή αυτοεκτίμηση κατηγορεί τους μαθητές για την προσωπική του αποτυχία. Η επαγγελματική εξουθένωση γίνεται φανερή και στο διδακτικό έργο, με συμπεριφορές όπως πλήξη, έλλειψη ενδιαφέροντος, καχυποψία και αυστηρότητα. Επίσης, παρατηρούνται συχνές απουσίες από την εργασία, παραίτηση και απόσυρση από το επάγγελμα (Madigan & Kim, 2021).

Η επαγγελματική εξουθένωση εκτός από την εργασιακή απόδοση μπορεί να επηρεάσει την κοινωνική και τη γνωστική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού (Vousiouroulos et al., 2019). Η χαμηλή αυτοεκτίμηση και τα προβλήματα που δημιουργούνται στο χώρο του σχολείου από το αίσθημα της εξάντλησης και της εξουθένωσης μπορεί να έχουν επιπτώσεις και στην προσωπική ζωή του εκπαιδευτικού. Είναι πιθανό, εξαιτίας της ψυχολογικής του κατάστασης, να δημιουργηθούν δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις εκτός δουλειάς. Ακόμα, η απογοήτευση και η ματαίωση των προσδοκιών από το επάγγελμα μπορεί να εμποδίσουν την ανάγκη για περαιτέρω μάθηση και επιμόρφωση, τη γνωστική ανάπτυξη και την επαγγελματική ανέλιξη.

Συνοψίζοντας, οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση είναι πιθανό να παρουσιάζουν κυνικές και μη παραγωγικές συμπεριφορές στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ συχνά αισθάνονται ότι έχουν λιγοστά αποθέματα ενέργειας. Η επαγγελματική εξουθένωση αφορά αισθήματα εξάντλησης και κόπωσης και χαρακτηρίζεται από μία αίσθηση απεμπλοκής και αποδέσμευσης του ατόμου από τη δουλειά του. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε μία έννοια που μπορεί να

θεωρηθεί αντίθετη της επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και αφοσίωσης του ατόμου στην εργασία του. Πρόκειται για την εργασιακή δέσμευση, μία ψυχολογική κατάσταση πλήρης εμπλοκής και αφοσίωσης του εργαζομένου στη δουλειά του. Ακόμα, επισημαίνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης αλλά και οι πιθανές συνέπειες στην υγεία και ευημερία του ατόμου.

Κεφάλαιο 3: Εργασιακή Δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως μία θετική, συναισθηματική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση (Bakker & Schaufeli, 2008). Αναφέρεται σε μία επίμονη και έντονη συναισθηματική και γνωστική κατάσταση που δεν επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο άτομο, γεγονός ή αντικείμενο (Schaufeli & Bakker, 2004). Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας, ψυχικής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας. Επιπλέον, εμπεριέχει την προσπάθεια και την επιμονή του ατόμου στη δουλειά του, ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις. Η αφοσίωση αφορά μία αίσθηση σημασίας και συναισθήματα ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης και την ισχυρή εμπλοκή του ατόμου στην εργασία του. Η απορρόφηση αναφέρεται στην απόλυτη συγκέντρωση στη δουλειά και σε καταστάσεις όπου το άτομο είναι πλήρως συγκεντρωμένο και χαρούμενο στην εργασία του με αποτέλεσμα να χάνει την αίσθηση του χρόνου (Bakker & Bal, 2010) και να δυσκολεύεται να απομακρυνθεί από τη δουλειά του (Schaufeli & Bakker, 2004). Η δέσμευση λειτουργεί ως μία κινητήρια ιδέα (Kahn, 1990), αφού ο εργαζόμενος αφιερώνεται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά στην επίτευξη του εργασιακού του ρόλου. Με την έννοια της εργασιακής δέσμευσης αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο βιώνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους, δηλαδή ως μία κατάσταση που τους ικανοποιεί, τους διεγείρει και τους ωθεί να συμμετέχουν (Bakker et al., 2011).

Επιπλέον, η εργασιακή δέσμευση θεωρείται ότι είναι η αντίθετη έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 1997, ό.α στο Schaufeli & Bakker, 2004, σ.294). Υπό αυτό το πρίσμα ορίζεται ως μία ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από ενέργεια, εμπλοκή και επαγγελματική επάρκεια. Οι τρεις

διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης αποτελούν τα αντίθετα της συναισθηματικής εξάντλησης, του κυνισμού και του αισθήματος της αναποτελεσματικότητας, δηλαδή των τριών παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης αντίστοιχα. Αν και αντίθετες, οι δύο έννοιες δεν είναι συμπληρωματικές και αμοιβαία αποκλειόμενες. Η εργασιακή δέσμευση και η επαγγελματική εξουθένωση είναι ανεξάρτητες καταστάσεις που εξαιτίας της αντιθετικής τους φύσης σχετίζονται αρνητικά (Schaufeli & Bakker, 2004). Δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο που δεν είναι αφοσιωμένο στη δουλειά του να βιώνει επαγγελματική εξουθένωση αλλά ούτε και το αντίστροφο (Schaufeli et al., 2002).

3.1 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται θετικά από τους εργασιακούς πόρους, όπως είναι η στήριξη από συναδέλφους, η ανατροφοδότηση και οι ευκαιρίες μάθησης (Bakker & Demerouti, 2007). Οι εργασιακοί πόροι αφορούν κοινωνικές και οργανωτικές πτυχές τις εργασίας που μπορούν να διευκολύνουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων, να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων και να ενισχύσουν την προσωπική ανάπτυξη, τη μάθηση αλλά και την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων (Schaufeli & Bakker, 2004). Αποτελούν χαρακτηριστικά των καταστάσεων στον χώρο εργασίας που διαμορφώνουν τον σωματικό, γνωστικό και συναισθηματικό τρόπο που εκφράζονται οι εργαζόμενοι (Kahn, 1990). Μπορούν να λειτουργήσουν ως εσωτερικά κίνητρα, καθώς συμβάλλουν στην ικανοποίηση βασικών ανθρώπινων αναγκών όπως είναι η αυτονομία και η αυτοπραγμάτωση (Deci & Ryan, 2000). Ειδικότερα, η ανατροφοδότηση και τα σχόλια από συναδέλφους μπορούν να ενισχύσουν την ανάγκη του ατόμου για μάθηση και εξέλιξη και ταυτόχρονα να βελτιώσουν τις εργασιακές του ικανότητες. Η κοινωνική υποστήριξη και οι

διαπροσωπικές σχέσεις καλύπτουν την ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου, ενώ το εύρος λήψης αποφάσεων στον εργασιακό χώρο ικανοποιεί την ανάγκη για αυτονομία. Παράλληλα οι εργασιακοί πόροι μπορούν να λειτουργήσουν και ως εξωτερικά κίνητρα, αφού συμβάλλουν στην επίτευξη των εργασιακών στόχων. Σε ενθαρρυντικά εργασιακά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι προσπαθούν περισσότερο να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους. Οι υποστηρικτικοί συνάδελφοι και η ανατροφοδότηση για την απόδοση αυξάνουν την πιθανότητα να ολοκληρωθούν τα εργασιακά καθήκοντα και οι στόχοι με επιτυχία. Έτσι, γίνεται φανερό ότι είτε μέσω της ικανοποίησης βασικών αναγκών είτε μέσω της επίτευξης των εργασιακών στόχων, τα εργασιακά περιβάλλοντα που είναι εμπλουτισμένα με εργασιακούς πόρους ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004).

Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι άτομα με υψηλά επίπεδα ενέργειας και ενθουσιασμό για τη δουλειά τους, που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, προτείνουν καινοτόμες ιδέες και διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται ακόμα και όταν υπάρχουν εμπόδια. Συμμετέχουν στα θέματα που διαδραματίζονται στον οργανισμό και ασκούν επιρροή στα γεγονότα και τις καταστάσεις που τους αφορούν. Επιπλέον, φαίνεται ότι αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους ίσως επειδή δουλεύουν πιο πολύ, πιο σκληρά ή πιο έξυπνα. Συνδέονται συναισθηματικά με τον οργανισμό (Schaufeli & Salanova, 2008), ταυτίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και θεωρούν προσωπικό συμφέρον την επιτυχία του οργανισμού. Ο εργασιακός τους ρόλος και η αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό δημιουργούν συναισθήματα ικανοποίησης, έμπνευσης και επιβεβαίωσης (Bakker & Schaufeli, 2008). Η ισχυρή δέσμευση και εμπλοκή των εργαζομένων στα θέματα του οργανισμού συμβάλλει στις αποδόσεις και την επιτυχία του (Rayton et al., 2012). Ακόμα, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι δραστήριοι και διατηρούν μία θετική στάση

απέναντι στα πράγματα με αποτέλεσμα να αυτοαξιολογούνται για αυτά που πέτυχαν με σκοπό την προσωπική τους βελτίωση και επιτυχία (Bakker et al., 2011).

Όπως όλοι οι εργαζόμενοι έτσι και οι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, αισθάνονται κούραση, ειδικά μετά από μία μέρα σκληρής εργασίας. Ωστόσο η κούραση τους περιγράφεται ως μία ευχάριστη κατάσταση, γιατί συνδέεται με θετικά κι ευχάριστα επιτεύγματα. Έτσι παρατηρείται ότι πραγματοποιούν λιγότερες απουσίες από τη δουλειά τους (Rayton et al., 2012) και είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν (Runhaar et al., 2013). Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους εργασιομανείς καθώς δεν είναι εθισμένοι στη δουλειά τους. Εργάζονται επειδή θεωρούν ότι αυτό που κάνουν είναι διασκεδαστικό και εποικοδομητικό και όχι εξαιτίας κάποιας έντονης και ανεξέλεγκτης εσωτερικής ώθησης. Απολαμβάνουν τη δουλειά τους αλλά ταυτόχρονα απολαμβάνουν και τον ελεύθερο τους χρόνο. Ο ενθουσιασμός και η ενέργεια που νιώθουν παρατηρείται και σε καταστάσεις εκτός εργασίας, όπως σε δημιουργικές συνήθειες και εθελοντική εργασία (Bakker & Demerouti, 2008).

Στο επάγγελμα των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι οι εργασιακοί πόροι αποτελούν σημαντική κινητήρια δύναμη και επηρεάζουν θετικά την εργασιακή δέσμευση. Συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς η κοινωνική υποστήριξη, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο λειτουργούν ενθαρρυντικά ώστε να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που προκύπτουν. Επιπλέον, το εύρος ελέγχου και αποφάσεων που έχουν οι εκπαιδευτικοί στην τάξη κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, η συνεχής πληροφόρηση, οι καινοτόμες δράσεις και η ύπαρξη εποπτικού υλικού παρακινούν τους εκπαιδευτικούς να αφοσιώνονται στη δουλειά τους (Hakanen et al., 2006). Έκτος από την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, οι εργασιακοί πόροι παρέχουν στους εκπαιδευτικούς ασφάλεια και μειώνουν τα αρνητικά τους συναισθήματα που προκύπτουν από απαιτητικές και δύσκολες καταστάσεις, όπως

είναι οι κακές συμπεριφορές των μαθητών (Bakker & Demerouti, 2007). Ιδιαίτερα οι σχολικοί διευθυντές που είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους διευκολύνουν την ύπαρξη δημιουργικότητας και καινοτομίας στο σχολείο, εμπνέουν, υποστηρίζουν και καθοδηγούν τους συναδέλφους τους με σημαντικά αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων και τη συνολική απόδοση του σχολείου (Bakker et al., 2007 ό.α στο Bakker & Demerouti, 2008, σ.213).

3.2 Συνέπειες Εργασιακής Δέσμευσης

Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί ένα κίνητρο για τα άτομα, ώστε να αξιοποιήσουν ολοκληρωτικά τις γνωστικές, σωματικές και συναισθηματικές τους ικανότητες για την επίτευξη του εργασιακού τους ρόλου. Έτσι, η εργασιακή δέσμευση συνδέεται τόσο με την ατομική όσο και με τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Ταυτόχρονα με βάση την εργασιακή δέσμευση ενός εργαζομένου μπορεί να εξηγηθούν και να αιτιολογηθούν τα υψηλά ή χαμηλά επίπεδα της απόδοσής του (Rich et al., 2010). Επιπλέον, η διοίκηση ενός οργανισμού αναμένει από τους υπαλλήλους να είναι γεμάτοι ενέργεια, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συνεργάζονται ομαλά μεταξύ τους. Οι διευθυντές ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν τη διαφορά, να καινοτομήσουν, να προνοήσουν για δυσκολίες με θετικές συνέπειες για τη συνολική απόδοση. Έτσι, αναζητούν άτομα που είναι απορροφημένα από τη δουλειά τους, που αναλαμβάνουν την ευθύνη για την προσωπική τους επαγγελματική εξέλιξη και που είναι αφοσιωμένα στους εργασιακούς στόχους (Bakker & Schaufeli, 2008).

Όσον αφορά τις συνέπειες σε ατομικό επίπεδο, παρατηρείται ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι βιώνουν συχνά θετικά συναισθήματα όπως χαρά,

ενθουσιασμό, ευτυχία και είναι πιθανό αυτός να είναι ο λόγος που είναι πιο παραγωγικοί στη δουλειά τους. Τα ευχάριστα συναισθήματα ωθούν τα άτομα να είναι πιο εξωστρεφή και ευαίσθητα στη δουλειά τους, να νοιάζονται για τους άλλους και να θέλουν να βοηθήσουν αλλά και να επιλέγουν να είναι πιο αισιόδοξοι (Cropanzano & Wright, 2001). Επιπλέον, φαίνεται ότι η εργασιακή δέσμευση συνδέεται θετικά με την υγεία, καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αναφέρουν λιγότερα ψυχοσωματικά προβλήματα. Η εργασιακή δέσμευση, συγκεκριμένα ο παράγοντας του σθένους σχετίζεται αρνητικά με την ψυχοσωματική υγεία, όπως είναι ο πονοκέφαλος και ο πόνος στο στήθος (Demerouti et al., 2001). Εκτός από καλή υγεία, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν τα εφόδια για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες. Είναι πιο παραγωγικοί, καθώς τα θετικά και ευχάριστα συναισθήματα λειτουργούν ως προσωπικοί πόροι ώστε να αισθάνονται καλά και να μπορούν να διαχειριστούν εργασιακά προβλήματα. Μάλιστα καθώς επενδύουν τους προσωπικούς τους πόρους για να ανταπεξέλθουν στα εργασιακά καθήκοντα, τροφοδοτείται η δέσμευση που αισθάνονται για τη δουλειά τους (Bakker & Demerouti, 2008).

Η συνύπαρξη σε μία ομάδα εργασίας με άτομα που είναι αφοσιωμένα στη δουλειά τους μπορεί να εμπνεύσει και να οδηγήσει κι άλλους εργαζόμενους στην εργασιακή δέσμευση. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι καθώς διατηρούν θετική στάση και εκφράζουν τα θετικά συναισθήματα και την αισιοδοξία που νιώθουν δημιουργούν ένα θετικό ομαδικό κλίμα, ανεξάρτητο από τις απαιτήσεις και τα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Οι συνάδελφοι επηρεάζουν ο ένας τον άλλον και όταν αυτό γίνεται προς μια θετική και εποικοδομητική κατεύθυνση αποδίδουν καλύτερα ως ομάδα (Bakker & Demerouti, 2008).

Η εργασιακή δέσμευση δεν είναι μία στατική κατάσταση, αλλά μπορεί να μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου και με την αλλαγή των εργασιακών

καθηκόντων (Sonnentag, 2011). Σε περιβάλλοντα εκπαίδευσης, όπου οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους υπάρχουν θετικές επιδράσεις τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους και πιο αποδοτικοί στο διδακτικό τους έργο (Bakker & Bal, 2010). Έχουν κίνητρα και στόχους για να δράσουν και να είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους και είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν περίπλοκες καταστάσεις και απαιτήσεις που προκύπτουν στη διάρκεια της εργασίας τους. Μάλιστα δάσκαλοι με υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης παρακινούνται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα, όπως το να οδηγήσουν το κάθε παιδί στο ζενίθ της μαθησιακής του απόδοσης, σε σχέση με μη αφοσιωμένους εκπαιδευτικούς (Roth et al., 2007). Είναι πιο παραγωγικοί και έχουν περισσότερη ενέργεια με αποτέλεσμα να θέλουν να συμμετέχουν σε επιπλέον θέματα του σχολείου εκτός από τις διδακτικές τους υποχρεώσεις. Αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα και συνεισφέρουν στους γενικότερους στόχους και στη ζωή του σχολείου (Parker & Martin, 2009). Επιπλέον, η επίδοση των δασκάλων επηρεάζει άμεσα και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Έτσι, όταν οι εκπαιδευτικοί αφοσιώνονται στη δουλειά τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους είναι πιθανό να παρακινήσουν τους μαθητές ώστε να αφοσιωθούν στους δικούς τους μαθησιακούς στόχους (Roth et al., 2007). Εκτός από την αποτελεσματικότητα η εργασιακή δέσμευση επηρεάζει και την ευημερία των δασκάλων. Οι αφοσιωμένοι δάσκαλοι είναι λιγότερο πιθανό να εμφανίσουν προβλήματα υγείας, εξάντλησης και επαγγελματικής εξουθένωσης (Hakanen et al., 2006). Η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται και με την επαγγελματική ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εκπαιδευτικοί (Klassen et al., 2012). Οι αφοσιωμένοι δάσκαλοι έχουν περισσότερες προσδοκίες από το επάγγελμά τους, προσπαθούν περισσότερο γι' αυτές, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν

μεγαλύτερη ικανοποίηση και να είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους.

Συνοπτικά, η εργασιακή δέσμευση αφορά μία συναισθηματική κατάσταση πλήρους αφοσίωσης στη δουλειά. Οι εργαζόμενοι εστιάζουν στον εργασιακό τους ρόλο και απολαμβάνουν τη δουλειά τους με αποτέλεσμα την καλύτερη εργασιακή απόδοση αλλά και την προσωπική ευημερία. Την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης ευνοεί η ύπαρξη της ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία διευκολύνει τα άτομα να εκφράζουν τις απόψεις τους για εργασιακά θέματα, να παραδέχονται τα λάθη τους και να μαθαίνουν μέσα από αυτά. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενέστερη αναφορά για την έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας. Ακόμα επισημαίνονται οι αιτίες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ψυχολογικής ασφάλειας σε έναν εργασιακό χώρο αλλά και τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο.

Κεφάλαιο 4: Ψυχολογική Ασφάλεια

Τα σημερινά εργασιακά περιβάλλοντα είναι ιδιαίτερα απαιτητικά και ανταγωνιστικά. Η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται στο να βελτιώνεται συνεχώς μέσω της μάθησης, της αλλαγής και της καινοτομίας (Frazier et al., 2017). Η συνεργασία, ο πειραματισμός, η επικοινωνία και οι αλληλεπιδράσεις συνεισφέρουν στις αλλαγές, τις βελτιώσεις και τελικά στην επιτυχία του οργανισμού. Η ψυχολογική ασφάλεια στον εργασιακό χώρο επιτρέπει στα άτομα να αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στην εργασία, να πάρουν περισσότερα ρίσκα και να αφιερώσουν περισσότερη ενέργεια στη δουλειά και στη μάθηση που αφορά τη δουλειά. Η ψυχολογική ασφάλεια αναφέρεται στην πεποίθηση ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ασφαλές και ευνοϊκό για διαπροσωπικά επικίνδυνες συμπεριφορές, όπως το να εκφράζει ένας εργαζόμενος τις απόψεις του ή να ζητά βοήθεια για εργασιακά θέματα (A. C. Edmondson et al., 2016). Αφορά μία γνωστική κατάσταση που διευκολύνει τη διαδικασία της μάθησης, της οργανωτικής αλλαγής και της εργασιακής δέσμευσης (A. Edmondson, 1999).

Η ψυχολογική ασφάλεια δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αισθάνονται ασφαλείς με αποτέλεσμα να μπορούν να εξελιχθούν, να μάθουν και να είναι πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους (Amy. C. Edmondson & Lei, 2014). Το αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας καθώς δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να μιλούν ανοιχτά για τα εργασιακά θέματα που τους απασχολούν, να εκφράζουν απορίες και να ζητούν βοήθεια έχει ως αποτέλεσμα να είναι πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους και να κάνουν λιγότερα λάθη. Όταν σε έναν οργανισμό οι ομάδες εργασίας αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς, ενθαρρύνονται να κάνουν ερωτήσεις και τα λάθη τους δεν θεωρούνται ως σφάλματα αλλά ως ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση είναι πιο πιθανό να υπάρξουν καινοτομίες και συνολική επιτυχία (A. Edmondson, 1999). Η ψυχολογική

ασφάλεια αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την κατανόηση των πράξεων και των αντιλήψεων των ατόμων στα πλαίσια του εργασιακού χώρου. Συγκεκριμένα, με βάση την έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να εξηγηθεί γιατί οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις πληροφορίες και τις απόψεις τους, εκφράζουν τις προτάσεις τους για οργανωτικές βελτιώσεις, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και παίρνουν ρίσκα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα στρεσογόνες καταστάσεις και να ξεπεράσουν το άγχος που προκύπτει όταν καλούνται να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να εστιάσουν σε κοινούς εργασιακούς στόχους και στην αντιμετώπιση προβλημάτων του οργανισμού και όχι τόσο στην αυτοπροστασία τους (Schein, 1993). Ακόμα, η αίσθηση της ψυχολογικής ασφάλειας κινητοποιεί συναισθήματα ζωτικότητας και εργασιακής δέσμευσης, τα οποία επηρεάζουν τη συμμετοχή και την εμπλοκή του ατόμου στην εργασία (Kark & Carmeli, 2009). Ο Kahn (1990) υποστηρίζει ότι η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί προϋπόθεση για να αισθάνονται τα άτομα προσκόλληση και εμπλοκή στον εργασιακό τους ρόλο.

4.1 Αιτίες Ψυχολογικής Ασφάλειας

Σύμφωνα με τον Kahn (1990) υπάρχουν τέσσερις αιτίες για την ψυχολογική ασφάλεια, οι οποίες είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, η δυναμική της ομάδας, η ηγεσία και τα οργανωτικά πρότυπα. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα ατομικά χαρακτηριστικά καθώς πολλά στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου σχετίζονται με τη μάθηση, την ανάληψη ρίσκων και την προσωπική έκφραση τα οποία φαίνεται να επηρεάζουν και την ψυχολογική ασφάλεια (Frazier et al., 2017). Συγκεκριμένα, η συναισθηματική σταθερότητα και η δεκτικότητα σε εμπειρίες έχουν συνδεθεί

θεωρητικά με την ψυχολογική ασφάλεια. Τα συναισθηματικά σταθερά άτομα τείνουν να επιδιώκουν την ηρεμία, τη χαλαρότητα και την ασφάλεια γι' αυτό και είναι πιο πιθανό να βρίσκονται σε ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον. Τα άτομα που είναι ανοιχτά σε νέες εμπειρίες έχουν την τάση να είναι περίεργα, ευφάνταστα και να μην φοβούνται να καινοτομήσουν. Επιπλέον, τα άτομα που είναι ανοιχτά σε νέες ιδέες και διαφορετικούς τρόπους δράσης και μάθησης μπορούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα ασφάλειας στο οποίο να είναι πιο εύκολο για όλους τους εργαζόμενους να εκφράζονται, να εκθέτουν όχι μόνο τα προτερήματά τους αλλά ακόμα και τα αδύνατα σημεία τους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ρίσκα.

Τα χαρακτηριστικά της ίδιας της δουλειάς μπορούν να επηρεάσουν τα επίπεδα της ψυχολογικής ασφάλειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Ειδικότερα, σε ένα εργασιακό περιβάλλον που οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία, αξιοποιούνται οι ικανότητές τους και υπάρχει σαφήνεια στις προσδοκίες και τις υποχρεώσεις του εργασιακού τους ρόλου, μπορεί να δημιουργηθεί πιο εύκολα ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας. Επιπρόσθετα, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργούν υποστηρικτικούς δεσμούς ανάμεσα στους συναδέλφους ή στους εργαζόμενους και τον ίδιο τον οργανισμό. Η υποστήριξη από μέλη της εργασιακής ομάδας, η εμπιστοσύνη και η φροντίδα στην ίδια την ομάδα αναδεικνύουν την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και συνδέονται με την ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας. Ακόμα, σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία ενός κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας διαδραματίζουν οι θετικές σχέσεις με ανώτερα στην ιεραρχία μέλη του οργανισμού. Οι σχέσεις για παράδειγμα ανάμεσα σε εργαζόμενους και διευθυντές έχουν αντίκτυπο στην συμπεριφορά, την εμπιστοσύνη, την ανθεκτικότητα και τη συνέπεια που δείχνουν οι εργαζόμενοι (Frazier et al., 2017).

Η αυστηρή ιεραρχία, ο βαθμός εξουσίας και ο σεβασμός που παρέχεται στα άτομα με κριτήριο τη θέση τους μπορούν να αναστείλουν την ανάπτυξη της ψυχολογικής ασφάλειας. Οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν το ίδιο καλά ιδιαίτερα σε μαθησιακά καθήκοντα, όταν βρίσκονται σε ένα αξιολογικό περιβάλλον, δηλαδή όταν πρέπει να αξιολογηθούν από άτομα που βρίσκονται σε μία ιεραρχικά ανώτερη θέση από τους ίδιους. Σε έναν οργανισμό όπου το σύστημα αξιολόγησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, οι διαφορές στην εργασιακή θέση είναι πιθανό να δημιουργήσουν αισθήματα άγχους και όχι ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Το ιεραρχικό εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να δυσκολεύει την ανάπτυξη ενός κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson et al., 2016).

4.2 Αποτελέσματα Ψυχολογικής Ασφάλειας

Η ψυχολογική ασφάλεια ως μία γνωστική κατάσταση για τη μάθηση και την αλλαγή έχει μεγάλη σημασία τόσο για την εργασιακή δέσμευση και την αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας, όσο και για μαθησιακές συμπεριφορές, μοίρασμα πληροφοριών και δημιουργικότητα. Σύμφωνα με τον Kahn (1990) η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης, δηλαδή την εμπλοκή στη δουλειά και την αξιοποίηση όλων των ατομικών χαρακτηριστικών για την επίτευξη του εργασιακού ρόλου. Η εργασιακή δέσμευση λειτουργεί ως έναυσμα και παρακινεί το άτομο να αφιερωθεί στα εργασιακά του καθήκοντα. Φαίνεται ότι προκύπτει όταν το άτομο αισθάνεται ασφαλές να ασχοληθεί με τη δουλειά του και δεν φοβάται αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν (Edmondson & Lei, 2014). Η μείωση των αρνητικών συναισθημάτων και κυρίως του φόβου των επιπτώσεων στον εργασιακό χώρο αποτελεί βασικό παράγοντα της

ψυχολογικής ασφάλειας. Το αίσθημα της ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον υποστηρίζει την ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης και διευκολύνει τους εργαζόμενους στο να επενδύσουν σωματικούς, συναισθηματικούς και γνωστικούς πόρους στη δουλειά τους.

Επιπλέον η ψυχολογική ασφάλεια έχει άμεσο αντίκτυπο στην ενεργοποίηση και την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης (Edmondson & Lei, 2014). Ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ψυχολογικά ασφαλής στον εργασιακό του χώρο επικεντρώνεται στα καθήκοντά του και αισθάνεται ότι δεν θα έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες αν πάρει πρωτοβουλίες ακόμα και αν κάνει λάθη. Έτσι, εστιάζει στον εργασιακό του ρόλο με αποτέλεσμα τη βελτίωση και την καλύτερη απόδοση (Frazier et al., 2017). Το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας σε έναν οργανισμό μειώνει τον φόβο των εργαζομένων για τις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει μία αποτυχία με αποτέλεσμα να προωθεί συμπεριφορές συλλογικής ανάληψης κινδύνου (Deng et al., 2019).

Η ψυχολογική ασφάλεια έχει συνδεθεί και με αποτελέσματα στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Όταν σε ένα εργασιακό περιβάλλον επιτρέπονται και ενθαρρύνονται η συνεργασία και η ανατροφοδότηση, τα άτομα αισθάνονται άνετα να εκφράζουν απόψεις, να μιλούν ανοιχτά για εργασιακά θέματα και να ανταλλάζουν πληροφορίες. Επίσης, οι εργαζόμενοι δεν επιλέγουν την εργασιακή σιωπή αλλά αισθάνονται ασφαλείς να κάνουν προτάσεις για βελτίωση ή αλλαγή καταστάσεων και συνθηκών και να αμφισβητήσουν τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα. Η συνεργασία και η συζήτηση μπορεί να πραγματοποιείται τόσο ανάμεσα σε συναδέλφους όσο και σε άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερη ιεραρχικά θέση στον οργανισμό. Ιδιαίτερα στη δεύτερη περίπτωση η επικοινωνία λειτουργεί ως ζωτική δύναμη καθώς εντοπίζονται προβλήματα, προσφέρονται ιδέες και ευκαιρίες για βελτίωση και ο οργανισμός εξελίσσεται (Edmondson & Lei, 2014).

Οι συζητήσεις και η ανταλλαγή πληροφοριών στο εργασιακό περιβάλλον εκτός από την αλλαγή και την εξέλιξη οδηγούν και στη μάθηση. Καθώς τα άτομα αισθάνονται την ασφάλεια να εκφράσουν ιδέες, να παραδεχτούν λάθη, να ζητήσουν και δώσουν βοήθεια όταν χρειάζεται είναι πιο πιθανό να μάθουν και να κατανοήσουν θέματα που αφορούν τον οργανισμό. Η ψυχολογική ασφάλεια συμβάλλει τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική μάθηση (Frazier et al., 2017). Ένας ψυχολογικά ασφαλής χώρος εργασίας δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ξεπεράσουν το άγχος και τον φόβο της αποτυχίας που συχνά λειτουργούν ως εμπόδια στη μάθηση και επιτρέπει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Οι εργαζόμενοι δεν ανησυχούν για το πως θα αντιδράσουν και θα σχολιάσουν οι άλλοι τις πράξεις τους αλλά επικεντρώνονται στο ρόλο τους και στο πως μπορούν να βελτιωθούν.

Ένα ακόμα αποτέλεσμα στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η εργασιακή δέσμευση και η συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς στον εργασιακό τους χώρο είναι πιο πιθανό να θέλουν να συνεχίσουν να δουλεύουν στον οργανισμό που βρίσκονται μαζί με τους ίδιους συναδέλφους. Καθώς εμφανίζεται η επιθυμία να παραμείνουν στην τωρινή τους δουλειά και να αποτελούν και μακροπρόθεσμα μέρος του οργανισμού αναπτύσσεται μία ισχυρή συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται περιορισμένες επιπτώσεις σε τυχόν λάθη τους τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Η εργασιακή δέσμευση ενισχύεται, αφού οι εργαζόμενοι αισθάνονται χαμηλά ποσοστά κινδύνου και άγχους αλλά και μέλη ενός οργανισμού που τους επιτρέπει να αναπτυχθούν επαγγελματικά (Frazier et al., 2017).

Ωστόσο το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να οδηγήσει και σε κάποιες λιγότερο ωφέλιμες συμπεριφορές. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου τα άτομα αισθάνονται υπερβολικά άνετα μεταξύ τους είναι πιθανό να συνομιλούν για

μεγαλύτερο από το επιτρεπόμενο χρονικό διάστημα για θέματα εκτός δουλειάς. Μία περιστασιακή συνομιλία που συνεχίζει να εκτυλίσσεται για αρκετή ώρα μπορεί να έχει επιπτώσεις στη δουλειά και τα άτομα να χάσουν το εργασιακό τους κίνητρο (Deng et al., 2019). Επιπλέον, καθώς το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να δημιουργήσει ένα άνετο ψυχολογικό περιβάλλον, είναι πιθανό να προκαλέσει και αναβλητικότητα (Bstieler & Hemmert, 2010). Έτσι σε έναν οργανισμό που επικρατεί το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας μία αρνητική επίδραση μπορεί να λειτουργεί παράλληλα με μία θετική επιρροή στη συμπεριφορά.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι

Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί φαίνεται ότι βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση (Κάμτσιος & Λώλης, 2016), ή ότι βρίσκονται σε μεσαία επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης ή ότι κατέχουν υψηλές βαθμολογίες στο επίπεδο της συναισθηματικής εξάντλησης (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2010). Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με την εργασιακή σιωπή (Knoll et al., 2019). Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής αναζήτησης δεν βρέθηκε μελέτη που να εστιάζει στην εργασιακή σιωπή στον κλάδο των εκπαιδευτικών, αλλά ούτε έρευνα που να συσχετίζει τις δύο μεταβλητές στα ελληνικά δεδομένα. Επίσης, τόσο η εργασιακή σιωπή όσο και η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση των ατόμων και να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στη σωματική και ψυχική τους υγεία. Επομένως, σκοπός της παρούσας έρευνας θα είναι η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών αλλά και η διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης.

Η σιωπή μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην υγεία των εργαζομένων. Συμπεριφορές σιωπής των εργαζομένων από φόβο ή παραίτηση (παθητικότητα) οδηγούν στη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση (Knoll et al, 2019). Επομένως, οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

Υπόθεση 1: Η εργασιακή σιωπή έχει θετική σχέση με τη συναισθηματική εξάντληση.

Υπόθεση 1α: Η εργασιακή σιωπή έχει θετική σχέση με την αποπροσωποποίηση.

Υπόθεση 1β: Η εργασιακή σιωπή έχει αρνητική συσχέτιση με το αίσθημα προσωπικής επίτευξης.

Η σιωπή φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή υγεία και ευεξία. Επιπλέον, η εμπειρία και η βίωση καταστάσεων συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης ή μειωμένης προσωπικής αποτελεσματικότητας (διαστάσεις της εξουθένωσης) μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεριφορές εργασιακής σιωπής (Knoll et al., 2019).

Υπόθεση 2: Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής σιωπής.

Υπόθεση 2α: Η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής σιωπής.

Υπόθεση 2β: Η αποπροσωποποίηση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής σιωπής.

Υπόθεση 2γ: Το αίσθημα προσωπικής επίτευξης αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής σιωπής.

Η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται από λιγοστά αποθέματα ενέργειας, αφού ένα από τα συμπτώματά της είναι η συναισθηματική εξάντληση, καθώς και από αποδέσμευση και αισθήματα κυνισμού του ατόμου προς τη δουλειά του. Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και αφοσίωση του ατόμου στη δουλειά του (Schaufeli et al., 2020).

Υπόθεση 3: Η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή δέσμευση.

Υπόθεση 3α: Η εργασιακή δέσμευση συνδέεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

Η ψυχολογική ασφάλεια φαίνεται να προκαλεί αισθήματα ζωντάνιας και θετικής ενέργειας τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο που συμμετέχει ένα άτομο στην εργασία του (Kark & Carmeli, 2009 ό.α στο Edmondson & Lei, 2014, σ.26). Επίσης, όσο πιο ασφαλή αισθάνονται τα άτομα, τόσο περισσότερο μπορούν να επικεντρωθούν στην παρούσα στιγμή και να εμπλακούν πλήρως στο έργο τους (Tsuei et al., 2019).

Υπόθεση 4: Η ψυχολογική ασφάλεια συνδέεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

Η ψυχολογική ασφάλεια συνδέεται με τη μορφή της φωνής που αφορά την έκφραση ανησυχιών, συμπεριφορών ή περιστατικών που μπορεί να ζημιώσουν τον οργανισμό (Edmondson & Lei, 2014).

Υπόθεση 5: Η ψυχολογική ασφάλεια συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή σιωπή.

Η αυξημένη συγκέντρωση και εμπλοκή του ατόμου στην παρούσα στιγμή και στο επαγγελματικό του έργο, έχει ως αποτελέσματα αισθήματα ευεξίας και ευημερίας και μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Tsuei et al., 2019).

Υπόθεση 6: Η ψυχολογική ασφάλεια συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

5.2 Περιγραφή Δείγματος

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 150 εν ενεργεία εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία από τον πληθυσμό. Η προσέγγιση των συμμετεχόντων, εξαιτίας των συνθηκών της πανδημίας έγινε ηλεκτρονικά. Συγκεκριμένα, η επικοινωνία με τα σχολεία έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στάλθηκαν πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό και τα πλαίσια της έρευνας. Το

ερωτηματολόγιο προωθήθηκε από τον/την διευθυντή/διευθύντρια της σχολικής μονάδας σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε διαδικτυακά μέσω της εφαρμογής Google Docs ώστε να παραμείνουν ανώνυμα. Η έρευνα διεξήχθη από τον Μάρτιο μέχρι τον Ιούνιο του 2021.

5.3 Ερευνητικά Εργαλεία

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Αρχικά, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τα προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση το εκπαιδευτικό επίπεδο και η εργασιακή εμπειρία.

Εργασιακή σιωπή

Στη συνέχεια, για τη μέτρηση της εργασιακής σιωπής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Knoll και van Dick (2013). Αρχίζει με τη φράση «παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά...» και ακολουθούν 12 προτάσεις που ολοκληρώνουν τη φράση, αναδεικνύουν τα διαφορετικά κίνητρα (π.χ «γιατί φοβάμαι ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες») και τις τέσσερις διαστάσεις της εργασιακής σιωπής: την Αθόρυβη σιωπή (Quiescent Silence), τη Συγκαταβατική σιωπή (Acquiescent Silence), την Κοινωνική σιωπή (Prosocial Silence) και τη Ευκαιριακή σιωπή (Opportunistic Silence) . Οι απαντήσεις δίνονται σε μια επτάβαθμη κλίμακα Likert, η οποία κλιμακώνεται: από (1) ποτέ μέχρι (7) πολύ συχνά.

Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory, MBI –Maslach & Jackson, 1986). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 22 ερωτήσεις που μετρούν τους τρεις παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα περιέχει 9 προτάσεις που μετρούν τη συναισθηματική εξάντληση, 5 προτάσεις που μετρούν την αποπροσωποποίηση και 8 προτάσεις που μετρούν τη μείωση των προσωπικών επιτευγμάτων. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται σε μία επτάβαθμη κλίμακα Likert η οποία κλιμακώνεται: από (0) ποτέ δεν μου συμβαίνει μέχρι (6) κάθε μέρα.

Εργασιακή Δέσμευση

Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Engagement Scale (UWES) των Schaufeli & Bakker (2003). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις που μετρούν τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, το Σθένος (Vigor), την Αφοσίωση (Dedication) και την Προσήλωση (Absorption). Οι απαντήσεις δίνονται σε μία επτάβαθμη κλίμακα Likert, η οποία κλιμακώνεται: από (0) ποτέ μέχρι (6) πάντα.

Ψυχολογική Ασφάλεια

Για τη μέτρηση της ψυχολογικής ασφάλειας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Team Psychological Safety που βασίζεται στην κλίμακα του Edmondson (1990). Περιλαμβάνει 7 προτάσεις για τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται σε μια επτάβαθμη κλίμακα Likert, η οποία κλιμακώνεται: από (1) διαφωνώ απόλυτα μέχρι (7) συμφωνώ απόλυτα.

5.4 Στατιστική Ανάλυση

Στην παρούσα εργασία, η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδοση 20.0.

Ως προς τη στατιστική ανάλυση, υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας μέσω του τύπου Cronbach's alpha. Έπειτα, γίνεται μια περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας στοιχεία και τεχνικές της περιγραφικής στατιστικής καθώς επίσης δίνεται και μια πρώτη εικόνα των 4 κύριων κατηγοριών που ασχολείται η εργασία (εργασιακή σιωπή, επαγγελματική εξουθένωση, ψυχολογική ασφάλεια και εργασιακή δέσμευση).

Τέλος, πραγματοποιείται ανάλυση συσχέτισης και έλεγχος παλινδρόμησης 3 κατηγοριών ως προς την αθόρυβη σιωπή και το πόσο επηρεάζεται από τις υπόλοιπες 3 κατηγορίες.

Ειδικότερα, περάστηκαν τα δεδομένα στο SPSS. Έπειτα ελέγξαμε αν υπάρχουν reverse scored items. Συγκεκριμένα, στην κλίμακα που υπολογίζει την **εργασιακή σιωπή** όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία τόσο πιο έντονα αισθάνεται ο ερωτώμενος ότι «σιωπά» όταν βλέπει κάτι να γίνεται στον χώρο εργασίας του. Για το λόγο αυτό αντιστράφηκε η ερώτηση «Κατά τη διάρκεια του τελευταίου εξαμήνου, πόσο συχνά εκφράσατε κάποια ανησυχία/άποψη σε κάποιον που είναι σε θέση να αλλάξει την κατάσταση;».

Ακόμα, στην κλίμακα που υπολογίζει την **επαγγελματική εξουθένωση** όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία τόσο πιο έντονα αισθάνεται ο ερωτώμενος ότι είναι εξουθενωμένος και ως προς την εργασία του αλλά και μετά από αυτήν ως προς την καθημερινότητά του και την υγεία του. Για το λόγο αυτό αντιστράφηκαν οι

ερωτήσεις/προτάσεις «Μπορώ να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου», «Αισθάνομαι ότι συμβάλλω αποτελεσματικά σ' αυτά που κάνει η υπηρεσία στην οποία δουλεύω», «Κατά τη γνώμη μου, είμαι καλός/ή στη δουλειά μου», «Αισθάνομαι περιχαρής όταν επιτυγχάνω κάτι στη δουλειά μου», «Έχω επιτύχει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά» και «Στη δουλειά μου αισθάνομαι σίγουρος/η ότι κάνω αυτά που πρέπει με αποτελεσματικό τρόπο».

Επίσης, στην κλίμακα που ελέγχει την **ψυχολογική ασφάλεια** των ερωτώμενων όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία τόσο πιο έντονα αισθάνεται ο ερωτώμενος ότι δεν είναι ασφαλής στο χώρο εργασίας του. Για το λόγο αυτό αντιστράφηκαν οι ερωτήσεις/προτάσεις «Σε αυτήν την ομάδα, εάν κάνεις ένα λάθος, συχνά το κρατάνε εναντίον σου», «Τα μέλη αυτής της ομάδας μπορούν να φέρουν προς συζήτηση προβλήματα και δύσκολα ζητήματα», «Άτομα σε αυτήν την ομάδα μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους επειδή είναι διαφορετικοί», «Σε αυτήν την ομάδα, είναι ασφαλές να πάρεις ένα ρίσκο».

Τέλος, στην κλίμακα που ελέγχει την **εργασία και την ευημερία** των ερωτώμενων όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία τόσο πιο έντονα αισθάνεται ο ερωτώμενος ότι είναι ενεργητικός και παραγωγικός στη δουλειά του. Γι' αυτό το λόγο δεν αντιστράφηκε καμία ερώτηση.

5.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε ως προς την αξιοπιστία των χαρακτηριστικών του για τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μέτρησης των στόχων για τους οποίους δημιουργήθηκε. Η αξιοπιστία υπολογίστηκε μέσω του συντελεστή Cronbach's

Alpha. Ο συντελεστής λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Τιμές μεγαλύτερες του 0.70 θεωρούνται ικανοποιητικές.

Παρακάτω δίνεται ο δείκτης αξιοπιστίας για τις 4 κλίμακες μέτρησης. Οι συντελεστές του Cronbach's alpha κυμαίνονται μεταξύ 0.81 και 0.96, επίπεδα τα οποία κρίνονται επαρκή για να δικαιολογήσουν τη χρήση του ερωτηματολογίου για μελέτες που αφορούν την εργασιακή σιωπή (παρόλο που μια τιμή είναι κάτω του 0.7 θεωρείται καλή). Οι δείκτες Cronbach's alpha είναι επαρκείς για να δικαιολογήσουν τη χρήση του ερωτηματολογίου. Μεγαλύτερη αξιοπιστία παρουσιάστηκε στην κλίμακα της εργασιακής ευημερίας ενώ μικρότερη στην κλίμακα της ψυχολογικής ασφάλειας.

	Δείκτης Cronbach alpha	Αριθμός συνόλου ερωτήσεων	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ	0.91	15	44.02	16.12
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	0.95	49	102.50	32.38
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	0.81	7	31.83	6.97
ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ	0.96	17	76.85	16.32

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Έρευνας

6.1 Περιγραφική Ανάλυση

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα έρευνα, το δείγμα αποτέλεσαν 150 άτομα (N=150), οι οποίοι είναι εν ενεργεία εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαφόρων περιοχών της Ελλάδος που συμμετείχαν εθελοντικά στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Από το σύνολο του δείγματος, το 28% είναι άνδρες και το 72% γυναίκες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΑΝΔΡΑΣ	42	28.0	28.0	28.0
ΓΥΝΑΙΚΑ	108	72.0	72.0	100.0
Σύνολο	150	100.0	100.0	

Ως προς την ηλικία των ερωτώμενων, παρακάτω δίνονται οι κατηγορίες ηλικιών όπου ανήκουν. Συγκεκριμένα 5 άτομα είναι ηλικίας 18-24 (3.3%), 28 άτομα ηλικίας 25-35 (18.7%), 15 άτομα ηλικίας 36-45 (10%), 66 άτομα ηλικίας 45-55 (44%) και 36 άτομα 56 ετών και άνω (24%).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
18-24	5	3.3	3.3	3.3
25-35	28	18.7	18.7	22.0
36-45	15	10.0	10.0	32.0
46-55	66	44.0	44.0	76.0
56 ετών και άνω	36	24.0	24.0	100.0
Σύνολο	150	100.0	100.0	

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων, τουλάχιστον οι μισοί είναι έγγαμοι με παιδιά (58%) ενώ ακολουθούν οι άγαμοι (24.7%), οι διαζευγμένοι με παιδιά (10.7%), οι έγγαμοι χωρίς παιδιά (4%) και οι διαζευγμένοι χωρίς παιδιά (1.3%).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΑΓΑΜΟΣ/Η	37	24.7	24.7	24.7
ΕΓΓΑΜΟΣ/Η ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	87	58.0	58.0	82.7
ΕΓΓΑΜΟΣ/Η ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	6	4.0	4.0	86.7

ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	16	10.7	10.7	97.3
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	2	1.3	1.3	98.7
ΑΛΛΟ	2	1.3	1.3	100.0
Σύνολο	150	100.0	100.0	

Ακόμα, ως επίπεδο εκπαίδευσης η πλειοψηφία έχει πτυχίο ΑΕΙ (56.7%) ενώ σχεδόν 4 στους 10 (38.7%) έχουν μεταπτυχιακό. Μόλις ένας δηλώνει ότι έχει πτυχίο ΤΕΙ, ένας ότι έχει διδακτορικό και 4 μετεκπαίδευση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	85	56.7	56.7	56.7
ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ	1	0.7	0.7	57.3
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	4	2.7	2.7	60.0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	58	38.7	38.7	98.7
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0.7	0.7	99.3
ΑΛΛΟ	1	0.7	0.7	100.0
Σύνολο	150	100.0	100.0	

Σχετικά με την ειδικότητα και τον κλάδο εργασίας, παραπάνω από τους μισούς είναι ΠΕ70 (57.3%) και ακολουθούν οι ΠΕ11 (8%) και οι ΠΕ06 (7.3%).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΠΕ70	86	57.3	57.3	57.3
ΠΕ06	11	7.3	7.3	64.7
ΔΑΣΚΑΛΟΣ/Α	9	6.0	6.0	70.7
ΠΕ71	5	3.3	3.3	74.0
ΠΕ79.01	6	4.0	4.0	78.0
ΠΕ11	12	8.0	8.0	86.0
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ	9	6.0	6.0	92.0
ΠΕ91.01	4	2.7	2.7	94.7
ΠΕ05	2	1.3	1.3	96.0
ΠΕ07	1	0.7	0.7	96.7
ΠΕ08	2	1.3	1.3	98.0
ΠΕ25	1	0.7	0.7	98.7
ΠΕ60	1	0.7	0.7	99.3
ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ	1	0.7	0.7	100.0

Σύνολο	150	100.0	100.0	
--------	-----	-------	-------	--

Επίσης, οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι εργάζονται από 6 έως και 42 ώρες με μέση ώρα εργασίας την εβδομάδα τις 23.87 ώρες (SD 6.09, range 36) και σχετικά με τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας που έχουν στην τωρινή τους δουλειά δηλώνουν από 0 έως και 38 έτη με μέσο όρο τα 19 έτη (SD 11.41, range 38).

Ως προς το αν είναι σε μόνιμη θέση ή αν είναι με σύμβαση, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα τουλάχιστον 7 στους 10 είναι μόνιμοι ενώ μόλις 42 άτομα εργάζονται με σύμβαση (28%).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΜΟΝΙΜΟΣ	108	72.0	72.0	72.0
ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ	42	28.0	28.0	100.0
Σύνολο	150	100.0	100.0	

Τέλος, μόλις 19 άτομα από τους ερωτώμενους κατέχουν θέση διευθυντή ή προϊσταμένου, με ποσοστό 12.7% ενώ το 87.3% δεν κατέχουν τέτοια θέση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
ΝΑΙ	19	12.7	12.7	12.7
ΟΧΙ	131	87.3	87.3	100.0
Σύνολο	150	100.0	100.0	

Εργασιακή Σιωπή

Οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν επιτυχώς τα διάφορα εργασιακά ζητήματα που προκύπτουν. Για παράδειγμα, πιστεύουν πως οι συναδέλφοι ή ο επόπτης τους συμπεριφέρεται 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.

Οι ερωτήσεις που αποτελούνται οι 4 μορφές είναι οι εξής:

1. αθόρυβη σιωπή: «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί φοβάμαι ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου για να μην είμαι ευάλωτος/η απέναντι στους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί δεν θέλω να ντροπιάσω τους άλλους», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί δεν θέλω να πληγώσω τα συναισθήματα των συναδέλφων ή των ανωτέρων μου».

(τιμές από 4 έως 28)

2. συγκαταβατική σιωπή: «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί θα βρω κάποιον να με ακούσει έτσι κι αλλιώς», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί τίποτα δεν θα αλλάξει έτσι κι αλλιώς», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί οι ανώτεροι μου δεν είναι ανοιχτοί σε προτάσεις, ανησυχίες κ.λπ.».

(τιμές από 3 έως 21)

3. κοινωνική σιωπή: «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί δεν θέλω οι άλλοι να μπλέξουν σε μπελάδες».

(τιμές από 1 έως 7)

4. ευκαιριακή σιωπή: «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί αυτό θα σήμαινε ότι θα πρέπει να κάνω πρόσθετη δουλειά, που μπορώ να αποφύγω», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου λόγω ανησυχιών ότι οι άλλοι θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις ιδέες μου», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, γιατί φοβάμαι μην πέσω σε δυσμένεια, εάν μιλήσω», «Παραμένω σιωπηλός/η στη δουλειά μου, για να μην χάσω το πλεονέκτημα της γνώσης μου».

(τιμές από 4 έως 28)

Περιγραφικά Στοιχεία της Εργασιακής Σιωπής

Παρακάτω δίνονται τα περιγραφικά στοιχεία των 4 μορφών της εργασιακής σιωπής. Ο αριθμητικός μέσος όρος της αθόρυβης σιωπής είναι 13.69 με εύρος 24 και τιμές από το 4 έως το 28 και τυπική απόκλιση 5.966, ο αριθμητικός μέσος όρος της συγκαταβατικής σιωπής είναι 12.07 με εύρος 23 και τιμές από το 4 έως το 27 και τυπική απόκλιση 5.564, ο αριθμητικός μέσος όρος της κοινωνικής σιωπής είναι 3.7 με εύρος 6 και τιμές από το 1 έως το 7 και τυπική απόκλιση 1.783 και ο αριθμητικός μέσος όρος

της ευκαιριακής σιωπής είναι 9.28 με εύρος 17 και τιμές από το 4 έως το 21 και τυπική απόκλιση 4.83.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
ΑΘΟΥΡΥΒΗ ΣΙΩΠΗ	13.69	5.966	24	4	28
ΣΥΓΚΑΤΑΒΑΤΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	12.07	5.564	23	4	27
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	3.70	1.783	6	1	7
ΕΥΚΑΙΡΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ	9.28	4.830	17	4	21

Επαγγελματική Εξουθένωση

Περιγραφικά Στοιχεία της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Παρακάτω δίνονται τα περιγραφικά στοιχεία των 3 μορφών της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο αριθμητικός μέσος όρος της συναισθηματικής εξάντλησης είναι 62.61 με εύρος 145 και τιμές από το 6 έως το 151 και τυπική απόκλιση 30.718, ο αριθμητικός μέσος όρος της αποπροσωποποίησης είναι 18.6 με εύρος 37 και τιμές από το 3 έως το 40 και τυπική απόκλιση 8.435, ο αριθμητικός μέσος όρος των μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων είναι 6.89 με εύρος 20 και τιμές από το 0 έως το 20 και τυπική απόκλιση 4.607.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
ΣΥΝΑΙΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ	62.61	30.718	145	6	151
ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΣΗ	18.60	8.435	37	3	40
ΜΕΙΩΜΕΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ	6.89	4.607	20	0	20

Περιγραφικά Στοιχεία της Εργασιακής Δέσμευσης

Παρακάτω δίνονται τα περιγραφικά στοιχεία των 3 μορφών της εργασιακής δέσμευσης. Ο αριθμητικός μέσος όρος του σθένους είναι 27.27 με εύρος 255 και τιμές από το 11 έως το 36 και τυπική απόκλιση 6.102, ο αριθμητικός μέσος όρος της αφοσίωσης είναι 27.93 με εύρος 25 και τιμές από το 11 έως το 36 και τυπική απόκλιση 5.829 και ο αριθμητικός μέσος όρος της προσήλωσης είναι 21.65 με εύρος 25 και τιμές από το 5 έως το 30 και τυπική απόκλιση 5.201.

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
ΣΘΕΝΟΣ	27.27	6.102	25	11	36

ΑΦΟΣΙΩΣΗ	27.93	5.829	25	11	36
ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ	21.65	5.201	25	5	30

Ανάλυση Συσχέτισης

Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών με το δείκτη συναισθηματικής εξάντλησης (MBI) καθώς και έλεγχος παλινδρόμησης των μεταβλητών των κύριων κατηγοριών με στόχο τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους.

	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ	P-VALUE
ΑΘΟΥΡΥΒΗ ΣΙΩΠΗ	0.358	0.000
ΣΥΓΚΑΤΑΒΑΤΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	0.325	0.000
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΙΩΠΗ	0.264	0.001
ΑΠΟΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΣΗ	0.848	0.000
ΜΕΙΩΜΕΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ	-0.294	0.000
ΣΘΕΝΟΣ	-0.558	0.000

ΑΦΟΣΙΩΣΗ	-0.576	0.000
ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ	-0.390	0.000
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	0.258	0.001

Πιο αναλυτικά, παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της «συναισθηματικής εξάντλησης» και των υπολοίπων κατηγοριών. Συγκεκριμένα, μέτριας έντασης συσχέτιση έχει με την αθόρυβη σιωπή, τη συγκαταβατική σιωπή, την κοινωνική σιωπή και την ψυχολογική ασφάλεια (όσο αυξάνονται τόσο αυξάνεται η συναισθηματική εξάντληση) ενώ στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση έχει με την ψυχολογική ασφάλεια και τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα (όσο αυξάνεται τόσο μειώνεται η συναισθηματική εξάντληση). Τέλος, ισχυρής έντασης με αρνητική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης με την αφοσίωση, το σθένος και την προσήλωση ενώ έντονη θετική συσχέτιση παρατηρήθηκε με την αποπροσωποποίηση.

Ανάλυση Παλινδρόμησης

Όπου η συσχέτιση δύο μεταβλητών είναι ισχυρή τότε μπορούμε να βρούμε ένα μοντέλο που να εκφράζει τη σχέση των μεταβλητών αυτών μέσω του μοντέλου παλινδρόμησης. Ειδικότερα πραγματοποιήθηκαν 13 μοντέλα παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της συσχέτισης των σιωπών με τις υπόλοιπες μεταβλητές τα οποία δίνονται παρακάτω.

ΜΟΝΤΕΛΟ 1:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την αθόρυβη σιωπή (quiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα με εξίσωση παλινδρόμησης

Αθόρυβη σιωπή = 3.667 + 0.091 * ψυχολογική ασφάλεια + 0.104 * συναισθηματική εξάντληση

Συντελεστές^a

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	8.168	2.872		2.84 4	.005
Ψυχολογική ασφάλεια	.204	.105	.158	1.95 1	.053
2 (Σταθερά)	3.667	2.916		1.25 7	.211
Ψυχολογική ασφάλεια	.091	.102	.071	.888	.376
Συναισθηματική εξάντληση	.104	.024	.339	4.26 9	.000

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αθόρυβη σιωπή

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.091 μονάδες η αθόρυβη σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την συναισθηματική εξάντληση θα αυξηθεί κατά 0.104 μονάδες η αθόρυβη σιωπή (με το συντελεστή να είναι στατιστικά σημαντικός).

Ως προς την ερμηνευτική τους ικανότητα παρατηρούμε ότι η πρώτη είναι η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την συναισθηματική εξάντληση (Beta = 0.339) και έπειτα η ψυχολογική ασφάλεια (Beta = 0.071).

ΜΟΝΤΕΛΟ 2:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την αθόρυβη σιωπή (quiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και την αποπροσωποποίηση (depersonalization) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
	B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	8.168	2.872		2.844	.005
Ψυχολογική ασφάλεια	.204	.105	.158	1.951	.053
2 (Σταθερά)	7.426	2.811		2.642	.009
Ψυχολογική ασφάλεια	.134	.105	.104	1.285	.201

Αποπροσωποποίηση	.116	.039	.240	2.962	.004
------------------	------	------	------	-------	------

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αθόρυβη σιωπή

Γενικά, η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\text{Αθόρυβη σιωπή} = 7.426 + 0.134 * \text{ψυχολογική ασφάλεια} + 0.116 * \text{αποπροσωποποίηση}$$

Αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.134 μονάδες η αθόρυβη σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την αποπροσωποποίηση θα αυξηθεί κατά 0.116 μονάδες η αθόρυβη σιωπή (με το συντελεστή να είναι στατιστικά σημαντικός).

ΜΟΝΤΕΛΟ 3:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την αθόρυβη σιωπή (quiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα (reduced personal accomplishment) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι συντελεστές	B	Μη τυποποιημένοι	Τυποποιημένοι	t	Sig.
			συντελεστές	Τυπικό σφάλμα		
1 (Σταθερά)		8.168	2.872	Beta	2.844	.005

	Ψυχολογική ασφάλεια	.204	.105	.158	1.951	.053
2	(Σταθερά)	16.122	3.745		4.304	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.265	.103	.206	2.568	.011
	Μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα	-.330	.104	-.255	-3.180	.002

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αθόρυβη σιωπή

Η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

Αθόρυβη σιωπή = $16.122 + 0.265 * \text{ψυχολογική ασφάλεια} - 0.330 * \text{μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα}$

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.265 μονάδες η αθόρυβη σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα θα μειωθεί κατά 0.330 μονάδες η αθόρυβη σιωπή (με τους συντελεστές να είναι στατιστικά σημαντικοί).

ΜΟΝΤΕΛΟ 4:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την αθόρυβη σιωπή (quiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και το σθένος (vigor) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	8.168	2.872		2.844	.005
	Ψυχολογική ασφάλεια	.204	.105	.158	1.951	.053
2	(Σταθερά)	13.260	3.530		3.756	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.205	.103	.159	1.996	.048
	Σθένος	-.188	.078	-.192	-2.408	.017

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αθόρυβη σιωπή

Γενικά, η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\text{Αθόρυβη σιωπή} = 13.260 + 0.205 * \text{ψυχολογική ασφάλεια} - 0.188 * \text{σθένος}$$

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.205 μονάδες η αθόρυβη σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει το σθένος θα μειωθεί κατά 0.188 μονάδες η αθόρυβη σιωπή (με τους συντελεστές να είναι στατιστικά σημαντικοί).

ΜΟΝΤΕΛΟ 5:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την αθόρυβη σιωπή (quiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και την αφοσίωση (dedication) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Συντελεστές^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta	t	Sig.
1	(Σταθερά)	8.168	2.872		2.844	.005
	Ψυχολογική ασφάλεια	.204	.105	.158	1.951	.053
2	(Σταθερά)	13.445	3.674		3.659	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.200	.103	.155	1.937	.055
	Αφοσίωση	-.185	.082	-.181	-2.256	.026

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Αθόρυβη σιωπή

Γενικά, η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\text{Αθόρυβη σιωπή} = 13.445 + 0.200 * \text{ψυχολογική ασφάλεια} - 0.185 * \text{αφοσίωση}$$

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.2 μονάδες η αθόρυβη σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την

αφοσίωση θα μειωθεί κατά 0.185 μονάδες η αθόρυβη σιωπή (με το συντελεστή να είναι στατιστικά σημαντικός).

ΜΟΝΤΕΛΟ 6:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την συγκαταβατική σιωπή (acquiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta	t	Sig.
1	(Σταθερά)	10.660	2.355		4.527	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.024	.086	-.023	-.281	.779
2	(Σταθερά)	6.848	2.381		2.877	.005
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.120	.084	-.115	-1.433	.154
	Συναισθηματική εξάντληση	.088	.020	.355	4.428	.000

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συγκαταβατική σιωπή

Συγκαταβατική σιωπή = 6.848 - 0.120 * ψυχολογική ασφάλεια + 0.088 * συναισθηματική εξάντληση

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα μειωθεί κατά 0.120 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την συναισθηματική εξάντληση θα αυξηθεί κατά 0.104 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 7:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την συγκαταβατική σιωπή (acquiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και την αποπροσωποποίηση (depersonalization) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι συντελεστές	Τυποποιημένοι συντελεστές		t	Sig.
		Τυπικό σφάλμα	Beta		
1 (Σταθερά)	10.660	2.355		4.527	.000
Ψυχολογική ασφάλεια	-.024	.086	-.023	-.281	.779

2	(Σταθερά)	9.965	2.283		4.364	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.089	.085	-.086	-1.050	.295
	Αποπροσωποποίηση ση	.109	.032	.278	3.413	.001

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συγκαταβατική σιωπή

Γενικά, η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

Συγκαταβατική σιωπή = 9.965 - 0.089 * ψυχολογική ασφάλεια + 0.109 * αποπροσωποποίηση

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα μειωθεί κατά 0.089 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την αποπροσωποποίηση θα αυξηθεί κατά 0.109 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 8:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή τη συγκαταβατική σιωπή (acquiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα (reduced personal accomplishment) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	10.660	2.355		4.527	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.024	.086	-.023	-.281	.779
2	(Σταθερά)	17.066	3.074		5.551	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.025	.085	.024	.297	.767
	Μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα	-.266	.085	-.254	-3.121	.002

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συγκαταβατική σιωπή

Με εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

Συγκαταβατική σιωπή = 17.066 + 0.025 * ψυχολογική ασφάλεια - 0.266 * μειωμένα
προσωπικά επιτεύγματα

Παρατηρούμε ότι αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την
ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.025 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή και αν
αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει τα μειωμένα προσωπικά
επιτεύγματα θα μειωθεί κατά 0.266 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 9:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την συγκαταβατική σιωπή (acquiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και το σθένος (vigor) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Συντελεστές^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	10.660	2.355		4.527	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.024	.086	-.023	-.281	.779
2	(Σταθερά)	16.280	2.847		5.718	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.023	.083	-.022	-.272	.786
	Σθένος	-.208	.063	-.262	-3.296	.001

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συγκαταβατική σιωπή

Συγκαταβατική σιωπή = 16.280 - 0.023 * ψυχολογική ασφάλεια - 0.208 * σθένος

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα μειωθεί κατά 0.023 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει το σθένος θα μειωθεί κατά 0.208 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 10:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την συγκαταβατική σιωπή (acquiescent silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και την αφοσίωση (dedication) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta	t	Sig.
1	(Σταθερά)	10.660	2.355		4.527	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.024	.086	-.023	-.281	.779
2	(Σταθερά)	15.772	2.991		5.273	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.028	.084	-.027	-.335	.738
	Αφοσίωση	-.179	.067	-.216	-2.685	.008

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Συγκαταβατική σιωπή

Συγκαταβατική σιωπή = 15.772 - 0.028 * ψυχολογική ασφάλεια - 0.179 * αφοσίωση

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα μειωθεί κατά 0.028 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την αφοσίωση θα μειωθεί κατά 0.179 μονάδες η συγκαταβατική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 11:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την κοινωνική σιωπή (prosocial silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και την συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta	t	Sig.
1	(Σταθερά)	3.639	.869		4.187	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.002	.032	.006	.071	.943
2	(Σταθερά)	2.525	.900		2.804	.006

Ψυχολογική ασφάλεια	-.026	.032	-.067	-.813	.417
Συναισθηματική εξάντληση	.026	.007	.281	3.423	.001

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Κοινωνική σιωπή



Γενικά, η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

Κοινωνική σιωπή = 2.525 - 0.026 * ψυχολογική ασφάλεια + 0.026 * συναισθηματική εξάντληση

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα μειωθεί κατά 0.026 μονάδες η κοινωνική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την συναισθηματική εξάντληση θα αυξηθεί κατά 0.026 μονάδες η κοινωνική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 12:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την κοινωνική σιωπή (prosocial silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και την αποπροσωποποίηση (depersonalization) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Συντελεστές^a

Μοντέλο	Μη τυποποιημένοι συντελεστές	Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
---------	---------------------------------	------------------------------	---	------

		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	3.639	.869		4.18	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.002	.032	.006	.071	.943
2	(Σταθερά)	3.430	.854		4.01	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.017	.032	-.045	-.545	.587
	Αποπροσωποποίηση	.033	.012	.226	2.74	.007

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Κοινωνική σιωπή

Γενικά, η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

Κοινωνική σιωπή = 3.430 - 0.017 * ψυχολογική ασφάλεια + 0.033 * αποπροσωποποίηση

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα μειωθεί κατά 0.017 μονάδες η κοινωνική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την αποπροσωποποίηση θα αυξηθεί κατά 0.033 μονάδες η κοινωνική σιωπή.

ΜΟΝΤΕΛΟ 13:

Έχοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την κοινωνική σιωπή (prosocial silence) και ως ανεξάρτητες την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety) και τα μειωμένα

προσωπικά επιτεύγματα (reduced personal accomplishment) παρατηρούμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Συντελεστές^a

Μοντέλο		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	Sig.
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	3.639	.869		4.187	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.002	.032	.006	.071	.943
2	(Σταθερά)	5.687	1.144		4.971	.000
	Ψυχολογική ασφάλεια	.018	.032	.047	.571	.569
	Μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα	-.085	.032	-.220	-2.681	.008

α. Εξαρτημένη μεταβλητή: Κοινωνική σιωπή

Κοινωνική σιωπή = 5.687 + 0.018 * ψυχολογική ασφάλεια - 0.085 * μειωμένα
προσωπικά επιτεύγματα

Ερμηνευτικά το παραπάνω μοντέλο δηλώνει πως αν αυξηθεί μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει την ψυχολογική ασφάλεια, θα αυξηθεί κατά 0.018 μονάδες η κοινωνική σιωπή και αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η μεταβλητή που χαρακτηρίζει τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα θα μειωθεί κατά 0.085 μονάδες η κοινωνική σιωπή.

Κεφάλαιο 7: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

7.1 Συζήτηση

Η εργασιακή σιωπή και η επαγγελματική εξουθένωση είναι δύο έννοιες κυρίαρχες στα εργασιακά περιβάλλοντα που επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους (Knoll et al., 2019). Η παρούσα έρευνα έρχεται να αναδείξει τη σύνδεση των δύο εννοιών και τις επιπτώσεις τους στον κλάδο των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής σιωπής (employee silence) και του επιπέδου της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, της μεταξύ τους σχέσης καθώς και τη συσχέτισή τους με την εργασιακή δέσμευση (work engagement) και την ψυχολογική ασφάλεια (psychological safety). Συνολικά συμμετείχαν στην έρευνα 150 εκπαιδευτικοί εργαζόμενοι σε δημόσια δημοτικά σχολεία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εργασιακή σιωπή συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση καθώς οι τρεις διαστάσεις της εργασιακής σιωπής που μελετήθηκαν φάνηκαν να έχουν επιρροή στις δύο από τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα, βρέθηκε ότι η αθόρυβη και η συγκαταβατική σιωπή σχετίζονται με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση. Τα ευρήματα αυτά έρχονται να συμφωνήσουν με την έρευνα των Knoll et al., 2019, που υποστήριξαν ότι η αθόρυβη και συγκαταβατική σιωπή επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση και συγκεκριμένα τις διαστάσεις της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης και σχετίζονται με χαμηλά επίπεδα υγείας και ευεξίας. Συμπεριφορές σιωπής είτε λόγω παθητικής στάσης στον εργασιακό χώρο είτε λόγω σκόπιμης αποσιώπησης είναι αναμενόμενο να επηρεάζουν αρνητικά την ψυχική υγεία των εργαζόμενων. Θετική σχέση βρέθηκε ακόμα ανάμεσα

στην κοινωνική σιωπή και τις δύο διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση.

Επιπλέον, βρέθηκε ότι η αθόρυβη και η συγκαταβατική σιωπή συνδέονται αρνητικά με τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα, όπως είχαμε προβλέψει. Αρνητική συσχέτιση παρατηρήθηκε ακόμα ανάμεσα στην συγκαταβατική σιωπή και στις δύο από τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, το σθένος και την αφοσίωση, σε συμφωνία με τους Vakola & Bouradas, (2005) που αναφέρεται ότι η εργασιακή σιωπή έχει ως αποτέλεσμα τη μειωμένη εργασιακή δέσμευση.

Όσον αφορά την εργασιακή σιωπή και την ψυχολογική ασφάλεια βρέθηκε ότι δύο από τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής σιωπής συνδέονται αρνητικά με την ψυχολογική ασφάλεια. Συγκεκριμένα, η έρευνα ανέδειξε ότι η συγκαταβατική και η κοινωνική σιωπή σχετίζονται αρνητικά με την ψυχολογική ασφάλεια σε συμφωνία με τους Edmondson & Lei, 2014 και όπως ακριβώς είχαμε προβλέψει. Η ψυχολογική ασφάλεια αφορά άλλωστε την πεποίθηση των εργαζομένων ότι το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται ευνοεί την έκφραση απόψεων και ιδεών (Edmondson et al., 2016). Ωστόσο τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η αθόρυβη σιωπή εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια, εύρημα που έρχεται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία και τις ερευνητικές υποθέσεις και απαιτείται περαιτέρω έρευνα.

Η συναισθηματική εξάντληση συνδέθηκε και με τα τρία είδη της εργασιακής σιωπής, κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την ιδέα ότι η σιωπή των εργαζομένων προέρχεται από τον φόβο τους να μιλήσουν και συνοδεύεται από υψηλή διέγερση, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία σχετικά με τον φόβο στην εργασία (Kish-Gephart et al., 2009). Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στη συναισθηματική εξάντληση και την εργασιακή σιωπή συμφωνεί με την έρευνα που δηλώνει ότι η σιωπή περιλαμβάνει

υψηλά επίπεδα συναισθηματικής και γνωστικής αυτορρύθμισης και εμποδίζει τη συναισθηματική ανάκαμψη από την εργασία (Sonnetag & Bayer, 2005). Ταυτόχρονα, τόσο η αθόρυβη όσο και η συγκαταβατική σιωπή συνδέονταν με τα βασικά στοιχεία της εργασιακής δέσμευσης, το σθένος και την αφοσίωση. Και τα δύο αποτελέσματα σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και τη δέσμευση μπορούν να προβλεφθούν μέσω του μοντέλου διατήρησης των πόρων, σύμφωνα με το οποίο τα άτομα θα εξοικονομήσουν τους πόρους τους σε περιόδους στρες. Ο κυνισμός σε αυτό το πλαίσιο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία δυσλειτουργική στρατηγική αντιμετώπισης, σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθεί η συναισθηματική δέσμευση στον εργασιακό χώρο και να ελεγχθεί η εξάντληση των συναισθηματικών πόρων. Εξετάζοντας τα διαφορετικά πρότυπα σχέσεων μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης/δέσμευσης και της σιωπής παρέχονται ενδείξεις σχετικά με τις ψυχολογικές διαδικασίες που είναι υπεύθυνες για την υποτιθέμενη σχέση μεταξύ σιωπής και ευημερίας (Knoll et al., 2019).

Όσον αφορά την αθόρυβη σιωπή, έρχεται σε συμφωνία με την ιδέα ότι η ψυχολογική ασφάλεια αφορά ένα εργασιακό κλίμα το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο διαπροσωπικής εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Έτσι, όταν οι εκπαιδευτικοί βιώνουν χαμηλά επίπεδα διαπροσωπικής εμπιστοσύνης δεν θέλουν να μιλήσουν για θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους. Η σημασία της συγκαταβατικής σιωπής συμφωνεί με την έρευνα του Crockett (2013), ο οποίος διαπίστωσε ότι ο δισταγμός του δασκάλου να μιλήσει προήλθε από την πεποίθηση ότι το να μιλήσει δεν έκανε διαφορά στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου. Επιπλέον, ενώ αναμένεται η κοινωνική σιωπή να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα που μπορούν να ωφελήσουν τις εσωτερικές οργανωτικές διαδικασίες (Knoll et al., 2019), τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν μια θετική σχέση αυτού του τύπου σιωπής με την επαγγελματική εξουθένωση και μια αρνητική

σχέση τόσο με τη δέσμευση όσο και με την ψυχολογική ασφάλεια. Μπορούμε να υποθέσουμε ακόμη και όταν η σιωπή είναι αλτρουιστική ή συνεργατική (Van Dyne et al., 2003) έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει αρνητικά την ατομική ευημερία ασχέτως από τα πιθανά συλλογικά οφέλη.

Τα αποτελέσματά μας συμφωνούν με παρόμοια έρευνα που έχει προσδιορίσει την ψυχολογική ασφάλεια ως μεσολαβητή μεταξύ των οργανωτικών χαρακτηριστικών και της ομιλίας (Liu et al., 2015; Liu et al., 2004). Οι Knoll et al., (2019) στη μελέτη τους που εξέτασε τη σχέση μεταξύ της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης διαχρονικά διαπίστωσαν ότι τα προηγούμενα επίπεδα των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης είχαν αργότερα σημαντική επίδραση και στις τέσσερις μορφές εργασιακής σιωπής. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη έθεσε την επαγγελματική εξουθένωση/δέσμευση ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την εργασιακή σιωπή ως αποτέλεσμα. Η έρευνα έχει αναδείξει την εργασιακή σιωπή ως πιθανή απάντηση σε στρεσογόνους παράγοντες στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, όταν οι δάσκαλοι καλούνται να αντιμετωπίσουν πολλές στρεσογόνες συνθήκες (π.χ. μεγάλο φόρτο εργασίας, συναισθηματική εργασία, συζητήσεις με μαθητές και γονείς κ.λπ.) θα πρέπει να περιμένουμε από αυτούς να προτιμούν τη σιωπή και όχι να μιλήσουν για τα θέματα που τους απασχολούν. Η σχέση μεταξύ των στρεσογόνων παραγόντων στον εργασιακό χώρο και της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει τεκμηριωθεί και μπορεί να υποστηριχθεί ότι όταν οι στρεσογόνοι παράγοντες στην εργασία αυξάνονται και εντείνονται είναι πολύ πιθανό να μειωθεί η ψυχολογική ασφάλεια όμως να αυξηθούν τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Από την άλλη μεριά είναι πολύ πιθανό να μειωθούν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης. Το μοντέλο διατήρησης των πόρων μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ενδιαφέρον πλαίσιο για την περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής

εξουθένωσης/δέσμευσης, της ψυχολογικής ασφάλειας και της εργασιακής σιωπής των εκπαιδευτικών (Halbesleben et al., 2014). Οι μετα-αναλύσεις υποστηρίζουν τη χρησιμότητα της θεωρίας διατήρησης των πόρων για την πρόβλεψη και τη διατήρηση της εργασιακής δέσμευσης (Alarcon, 2011; Halbesleben et al., 2014). Δεδομένου ότι η επαγγελματική εξουθένωση καταναλώνει μεγάλο όγκο πόρων, οι εκπαιδευτικοί προτιμούν να παραμείνουν σιωπηλοί προκειμένου να διατηρήσουν τους εναπομείναντες πόρους τους. Εάν οι εκπαιδευτικοί αποφασίσουν να μιλήσουν, θα τεθούν σε μία κατάσταση που απειλεί την ψυχολογική τους ασφάλεια και αυτό θα οδηγήσει σε περαιτέρω κατανάλωση γνωστικών και συναισθηματικών πόρων. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι όταν οι δάσκαλοι έρχονται αντιμέτωποι με δύο αντίθετες επιλογές – είτε να μιλήσουν και να υποστούν τις συνέπειες είτε να παραμείνουν σιωπηλοί και να καταπνίξουν αρνητικά συναισθήματα και ανησυχίες – είναι πιο πιθανό να προτιμήσουν τη λιγότερο απειλητική επιλογή (δηλαδή να παραμείνουν σιωπηλοί) που δίνει μία προσωρινή αίσθηση ελέγχου. Με αυτή την επιλογή είναι λιγότερο πιθανό η σιωπή να απαιτήσει βραχυπρόθεσμα την κατανάλωση περισσότερων γνωστικών και συναισθηματικών πόρων.

7.2 Πρακτικές και Θεωρητικές Επιπτώσεις της Έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με μία πρόσφατη μετα-ανάλυση που δείχνει ότι η σιωπή συνδέεται σταθερά και θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Sherf et al, 2021) υποδηλώνοντας μία ξεχωριστή σχέση ανάμεσα στις δύο έννοιες. Ωστόσο τα δεδομένα σε αυτή τη μελέτη έδειξαν επίσης ότι η άμεση επίδραση της εργασιακής δέσμευσης στην ψυχολογική ασφάλεια είναι ισχυρότερη σε σύγκριση με αυτήν της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι

παρεμβάσεις που στοχεύουν στη μείωση της σιωπής στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να εστιάσουν στην αύξηση της εργασιακής δέσμευσης και στην ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας. Αυτό συμφωνεί με την προσέγγιση του μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων (Bakker & Demerouti, 2017). Η διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης που καταλήγει σταδιακά στη σιωπή των εκπαιδευτικών υποδηλώνει μία πτωτική σπείρα απώλειας όπως αυτή που περιγράφεται στο μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τέτοιες σπειροειδείς επιδράσεις όπου η επαγγελματική εξουθένωση ενισχύει τη σιωπή και η σιωπή ενισχύει την επαγγελματική εξουθένωση. Η συγκαταβατική και η αθόρυβη σιωπή είναι μορφές σιωπής που αντανακλούν τις πεποιθήσεις των δασκάλων για περιορισμό των εκφράσεών τους στον εργασιακό χώρο. Αυτό συνδυάζεται με τους μηχανισμούς που εμπλέκονται στην επαγγελματική εξουθένωση, όπου οι εξαντλημένοι δάσκαλοι αισθάνονται όλο και πιο κυνικοί, γεγονός που οδηγεί σε αισθήματα μειωμένης προσωπικής αποτελεσματικότητας. Ο κυνισμός σε αυτό το πλαίσιο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια δυσλειτουργική στρατηγική αντιμετώπισης, σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθεί η συναισθηματική δέσμευση στον εργασιακό χώρο. Ομοίως πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι οι πολιτικές ή οι παρεμβάσεις που δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράζονται μπορεί να μην μειώσουν αποτελεσματικά τη σιωπή και επομένως να αποτύχουν και στην μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης, εάν οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να αποκρύπτουν θέματα τα οποία δεν αισθάνονται άνετα να μοιραστούν (Detert & Burris, 2016). Οι ερευνητές δεν μπορούν να υποθέσουν ότι οι εκπαιδευτικοί που εκφράζουν συχνά τις απόψεις τους δεν κρύβουν άλλα θέματα (Sherf et al, 2021).

Ένα σημαντικό πρώτο βήμα για τους εκπαιδευτικούς στην Ελλάδα αφορά την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας στην εργασία.

Μπορούμε να υποθέσουμε ότι σε αντίθεση με την επαγγελματική εξουθένωση, η ψυχολογική ασφάλεια είναι σχετικά άγνωστη στους Έλληνες εκπαιδευτικούς και πιθανώς συγχέεται με την ασφάλεια εργασίας, καθώς κυριαρχεί η αντίληψη ότι στον δημόσιο τομέα είναι πολύ δύσκολο για κάποιον να χάσει τη δουλειά του. Από αυτή την άποψη οι υπεύθυνοι εκπαιδευτικών πολιτικών και οι σχολικοί διευθυντές θα μπορούσαν να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στους παράγοντες που αυξάνουν την ψυχολογική ασφάλεια στα σχολεία.

7.3 Περιορισμοί Έρευνας

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παρούσα έρευνα διέπεται από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης βρέθηκε μικρός αριθμός παρόμοιων ερευνών. Συγκεκριμένα για τον ελλαδικό χώρο δεν έχει γίνει κάποια αναφορά σε έρευνα με παρόμοιο θέμα που να απευθύνεται στον πληθυσμό των εκπαιδευτικών. Το γεγονός αυτό δημιουργεί δυσκολία στη σύγκριση και την ανάδειξη των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας έγινε προσπάθεια για λήψη μεγάλου αριθμού ερωτηματολογίων ώστε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό. Ωστόσο τη χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκε η έρευνα λόγω της πανδημίας τα σχολεία ήταν κλειστά με αποτέλεσμα η αποστολή και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων να γίνει αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ακόμα, το δείγμα προέρχεται μόνο από δημόσια δημοτικά σχολεία του Ν. Θεσσαλονίκης επομένως δεν μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, καθώς πρόκειται για δείγμα ευκολίας που βασίζεται σε δεδομένα αυτοαναφοράς δεν μπορούμε να γνωρίζουμε σε ποιον βαθμό επηρεάζονται οι

εκτιμήσεις των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών από την αυτοαξιολόγηση και τη δυνατότητα διακύμανσης της κοινής μεθόδου. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επιδιώξουν τη συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές και με διαφορετικές μεθόδους συλλογής δεδομένων (π.χ. μεθοδολογία δειγματοληψίας εμπειρίας). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η έρευνα δεν περιλαμβάνει μεταβλητές σχετικές με το σχολικό περιβάλλον, όπως είναι το κλίμα της τάξης, η συμπεριφορά των μαθητών και οι προσδοκίες των γονέων, επομένως η γενίκευση των ευρημάτων είναι περιορισμένη. Οι ατομικές διαφορές (π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας, θετική/αρνητική συναισθηματικότητα) δεν ελέγχθηκαν στην παρούσα έρευνα και δεν μπορούμε να αποκλείσουμε ότι οι άμεσες και/ή έμμεσες επιδράσεις θα μπορούσαν να διαμεσολαβηθούν και/ή να μετριαστούν από αυτές τις μεταβλητές. Αυτή η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μετά από μια σχεδόν διετή περίοδο διαδικτυακής διδασκαλίας στην Ελλάδα. Δεν μπορούμε να αποκλείσουμε τις πιθανές επιπτώσεις της πανδημίας στη συνολική ευημερία των εκπαιδευτικών. Υπό αυτή την έννοια, η περίοδος κατά την οποία συλλέχθηκαν τα δεδομένα αντιπροσώπευε μία «νέα κανονικότητα» για τους συμμετέχοντες. Εάν αυτή η μελέτη είχε πραγματοποιηθεί πριν από την πανδημία, τα αποτελέσματα μπορεί να ήταν διαφορετικά. Τέλος, ενώ μετρήσαμε γιατί οι δάσκαλοι παρέμειναν σιωπηλοί, δεν μετρήσαμε για ποιο θέμα σιωπούσαν.

Θετικό είναι όμως το γεγονός πως τα φαινόμενα της εργασιακής σιωπής και της ψυχολογικής ασφάλειας έχουν μελετηθεί σε μικρό βαθμό μεταξύ των εκπαιδευτικών. Συνήθως τόσο η επαγγελματική εξουθένωση όσο και η δέσμευση μελετούνται ως εξαρτημένες μεταβλητές, αλλά στην παρούσα μελέτη η εργασιακή σιωπή αντιπροσώπευε ένα αποτέλεσμα συμπεριφοράς (αν και αυτοαναφέρεται) κάτι που προσθέτει στην χρησιμότητα της έρευνας. Τέλος, η πρόσφατη έρευνα προτείνει ότι η

σιωπή και η φωνή είναι θεωρητικά και εμπειρικά διακριτές (Sherf et al, 2021), το οποίο σημαίνει πως δεν μπορούμε να υποθέσουμε ότι έχουν παρόμοιες (αν και αντίθετες) σχέσεις με άλλες έννοιες. Επομένως, η μέτρηση της φωνής αντί της σιωπής μπορεί να έχει πολύ διαφορετικά αποτελέσματα.

7.4 Συμπεράσματα

Η ψυχολογική ασφάλεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης/δέσμευσης και της εργασιακής σιωπής ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Η παρούσα έρευνα υπογράμμισε τη σημασία της αθόρυβης και της συγκαταβατικής σιωπής, δύο μορφές σιωπής που έχουν τις ρίζες τους στον φόβο και την απελπισία αντίστοιχα. Η έρευνα προσθέτει πληροφορίες για το επάγγελμα του εκπαιδευτικού το οποίο χαρακτηρίζεται από αυξανόμενα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, εργασιακής σιωπής και χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας. Η διδασκαλία είναι ένα επάγγελμα που παρέχει αρνητικές και θετικές εμπειρίες, αλλά ο βαθμός στον οποίο οι δάσκαλοι βιώνουν και θεωρούν την αποσιώπηση ως απαραίτητο μέρος της δουλειάς τους είναι ένα ανοιχτό ερώτημα.

Συμπερασματικά, σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και η διερεύνηση και μελέτη της μεταξύ τους σχέσης αλλά και η διερεύνησή τους με την εργασιακή δέσμευση και την ψυχολογική ασφάλεια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τη σχέση ανάμεσα στα είδη της εργασιακής σιωπής και των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, σχετικά με την επίδραση της εργασιακής σιωπής στην επαγγελματική

εξουθένωση παρατηρήθηκε ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην αθόρυβη, τη συγκαταβατική και την κοινωνική σιωπή με τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση ενώ συνδέονται αρνητικά με τα μειωμένα προσωπικά επιτεύγματα. Όσον αφορά την εργασιακή σιωπή και την εργασιακή δέσμευση φάνηκε ότι δύο από τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης και συγκεκριμένα το σθένος και η αφοσίωση επιδρούν στην αθόρυβη και τη συγκαταβατική σιωπή. Η ψυχολογική ασφάλεια επιδρά στην αθόρυβη σιωπή αλλά συνδέεται αρνητικά με τη συγκαταβατική και την κοινωνική σιωπή.

Τα ευρήματα παρουσιάζουν τη σύνδεση των εννοιών της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης σε συνδυασμό με την εργασιακή δέσμευση και την ψυχολογική ασφάλεια. Αναδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί που επιλέγουν την αποσιώπηση ακόμα και για διαφορετικούς λόγους στον εργασιακό τους χώρο είναι πιθανό να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση ενώ η εργασιακή δέσμευση και η ψυχολογική ασφάλεια λειτουργούν ως παράγοντες μείωσης της εργασιακής σιωπής. Η περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εμφάνιση της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να αποτελέσει χρήσιμη πληροφόρηση για τη συμπεριφορά, την εργασιακή απόδοση και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών στον εργασιακό τους τομέα. Επιπλέον, αξίζει να γίνει περαιτέρω διερεύνηση των φαινομένων και σε άλλους επαγγελματικούς χώρους αλλά και σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες.

7.5 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η ύπαρξη των φαινομένων της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την ευημερία των εργαζομένων

εκπαιδευτικών και μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Επομένως, η περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εμφάνιση της εργασιακής σιωπής και της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσα στο χώρο του σχολείου, θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικά οφέλη τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον, αξίζει να μελετηθεί η σχέση των δύο φαινομένων σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες. Η επιπλέον έρευνα σε αυτόν τον τομέα θα μπορούσε να αναδείξει τους παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν την ανάπτυξη των δύο φαινομένων.

Επιπρόσθετα, καθώς οι έρευνες στον ελλαδικό χώρο που μελετούν την εργασιακή σιωπή είναι περιορισμένες, θα ήταν χρήσιμη και αναγκαία και η περαιτέρω διερεύνηση της έννοιας της εργασιακής σιωπής σε άλλους επαγγελματικούς χώρους. Σε διαφορετικά εργασιακά πλαίσια η σιωπή των εργαζομένων είναι πιθανό να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα και να επηρεάσει με ποικίλους τρόπους διάφορους τομείς της εργασιακής ζωής. Επομένως, θα είχε ενδιαφέρον η μελέτη της έννοιας της εργασιακής σιωπής και σε συνδυασμό με άλλους οργανωσιακούς παράγοντες.

Βιβλιογραφία

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Αντωνίου, Α. Σ., & Ντάλλα, Μ. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από το επάγγελμα Ελλήνων δασκάλων (ειδικής και γενικής αγωγής) και καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Συγκριτική μελέτη. Στο: Χ. Καρακιουλάρη & Μ. Σπυριδάκη (Επιμ. Εκδ.), *Εργασία & Κοινωνία*, 365-399.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- 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., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.

Βασιλόπουλος, Σ. Φ. (2012). Η επαγγελματική εξουθένωση και η σχέση της με το κοινωνικό άγχος στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Hellenic Journal of Psychology*, 9, 18-44.

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

Bstieler, L., & Hemmert, M. (2010). Increasing Learning and Time Efficiency in Interorganizational New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 485–499. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00731.x>

Burić, I., Kim, L. E., & Hodis, F. (2021). Emotional labor profiles among teachers: Associations with positive affective, motivational, and well-being factors. *Journal of Educational Psychology*, 113(6), 1227-1243.

Burke, R. J., Greenglass, E. R., & Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 261-275.
<https://doi.org/10.1080/10615809608249406>

Crockett, D. A. (2013). *Teacher silence in South Carolina public schools* (Doctoral dissertation, University of South Carolina).

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
<http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(4), 279-286.

<http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.615>

Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). Slacking Off in Comfort: A Dual-Pathway Model for Psychological Safety Climate. *Journal of Management*, 45(3), 1114–1144.

<https://doi.org/10.1177%2F0149206317693083>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely. *Harvard Business Review*, 94(1), 80-87.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3), 461-488.

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, employment and society*, 25(1), 51-

67. <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>

Dorman, J. P. (2003). Relationship between school and classroom environment and teacher burnout: A LISREL analysis. *Social Psychology of Education*, 6(2), 107-127.

<https://doi.org/10.1023/A:1023296126723>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

<https://doi.org/10.2307%2F2666999>

Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83.

<https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>

Edmondson, Amy C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

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. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation*, 12(2), 166-179.

<https://doi.org/10.5172/impp.12.2.166>

Gómez-García, 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. <https://doi.org/10.1177/1468017319837886>

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.

<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014).

Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources

theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.

<https://doi.org/10.1177%2F0149206314527130>

Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.

<https://doi.org/10.1111/padm.12571>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

<https://doi.org/10.5465/256287>

Kalamara, E., & Richardson, C. (2021). Using latent profile analysis to understand burnout in a sample of Greek teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01780-1>

Kamtsios, S., & Lolis, T. (2016). Investigating burnout in Greek teachers: Are there any teachers at risk?. *Hellenic Journal of Psychology*, 13, 196-216.

<https://doi.org/10.12681/jret.10277>

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.

<https://doi.org/10.1002/job.571>

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>

Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: An international

validation study. *The journal of experimental education*, 80(4), 317-337.

<https://doi.org/10.1080/00220973.2012.678409>

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, 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>

Knoll, M., Weigelt, O., Hall, R. J. (2019). 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. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000143>

Kokkinos, C. M., Panayiotou, G., & Davazoglou, A. M. (2005). Correlates of teacher appraisals of student behaviors. *Psychology in the Schools*, 42(1), 79-89. <https://doi.org/10.1002/pits.20031>

Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British journal of educational psychology*, 77(1), 229-243. <https://doi.org/10.1348/000709905X90344>

Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*, 15(7), 354-358. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005931>

- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203. <https://doi.org/10.1177%2F1356336X05052896>
- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and teacher education*, 105, 103425. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103425>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meredith, C., Schaufeli, W., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., Kyndt, E. (2020). 'Burnout contagion among teachers': A social network approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 328-352. <https://doi.org/10.1111/joop.12296>
- 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>

Montgomery, C., & Rupp, A. A. (2005). A meta-analysis for exploring the diverse causes and effects of stress in teachers. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 28(3), 458-486. <https://doi.org/10.2307/4126479>

Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>

Morrison, E. W., & Milliken. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

Panagopoulos, N., Anastasiou, S., & Goloni, V. (2014). Professional burnout and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *Journal of Scientific Research & Reports*, 3(3), 1710-1721. <https://doi.org/10.9734/JSRR/2014/8981>

Papastylianou, A., Kaila, M., & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' burnout, depression, role ambiguity and conflict. *Social Psychology of Education*, 12(3), 295–314. <https://doi.org/10.1007/s11218-008-9086-7>

Parrello, S., Ambrosetti, A., Iorio, I., & Castelli, L. (2019). School burnout, relational, and organizational factors. *Frontiers in Psychology*, 10, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01695>

Parker, P. D., & Martin, A. J. (2009). Coping and buoyancy in the workplace: Understanding their effects on teachers' work-related well-being and engagement. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 68-75. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2008.06.009>

Patsalis, Ch., & Papoutsaki, K. (2010). The burnout of primary school teachers. *Scientific step*, 14, 249-261.

Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers. *International journal of disability, development and education*, 55(1), 61-76.
<https://doi.org/10.1080/10349120701654613>

Qin, X., Drenzo, M. S., Xu, M., Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041. <https://doi.org/10.1002/job.1948>

Rayton, B., Dodge, T., & D'Analeze, G. (2012). The evidence: Employee engagement task force “Nailing the evidence” workgroup. *Engage for Success*.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., ... & Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of educational psychology*, 105(3), 787-804.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0032093>

Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., & Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: how self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of educational psychology*, 99(4), 761-774.
<http://content.apa.org/journals/edu/99/4/761>

- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and teacher education*, 30, 99-108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>
- Seligman, M. E. (1972). Learned helplessness. *Annual review of medicine*, 23(1), 407-412. 10.1146/annurev.me.23.020172.002203
- Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2020). Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0 KU Leuven, Belgium: Unpublished internal report.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380-404. 10.1017/CBO9780511490064.018
- Schwab, R. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3), 14-30.
- Schein, Edgar. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34, 85–92.

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>

Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 393. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.10.4.393>

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.10.4.393>

Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.510639>

Srivastava, S., Jain, A. 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>

Tartakovsky, E., & Walsh, S.D. (2016). Burnout among social workers working with immigrants from the Former Soviet Union and Ethiopia in Israel: Testing the connections between personal value preferences, immigrant appraisal and burnout.

International Journal of Intercultural Relations, 53, 39-53.

<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.04.002>

Tsuei, S.H-T., Lee, D., Ho, C., Regehr, G., Nimmon, L. (2019). Exploring the Construct of Psychological Safety in Medical Education. *Academic Medicine*, 94(115), S28-s35.

[10.1097/ACM.0000000000002897](https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002897)

- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Vousiopoulos, S., Kouli, O., Kourtessis, T., Tsitskari, E., & Tsitskari, D. (2019). Job satisfaction and burnout among greek teachers and physical education teachers. A comparison in minority and public sector schools in thrace. *Annals of Applied Sport Science*, 7(4), 52-60. <http://dx.doi.org/10.29252/aassjournal.786>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0015848>
- Wang, C.-C, Hsieh, H.-H, Wang, Y.-D. (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>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>
- Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, 28, 100283. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.100283>

Παράρτημα

Η εργασιακή σιωπή και η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο περιέχει ορισμένες προτάσεις οι οποίες αφορούν την εργασία σας. Έχουν συνταχθεί στα πλαίσια της έρευνάς μου για τη διπλωματική μου εργασία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας που μελετά την εργασιακή σιωπή και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Η συμβολή σας θα θεωρηθεί πολύτιμη για τη διεξαγωγή της έρευνας. Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγο χρόνο και να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, καθώς δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση. Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και οι απαντήσεις σας απόλυτα εμπιστευτικές. Θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

ΜΕΡΟΣ Α': ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (βάλτε σε κύκλο την απάντηση που σας εκφράζει ή συμπληρώστε τα κενά, όπου υπάρχουν)

1. ΗΛΙΚΙΑ:

1. 25-35 2. 36-45 3. 46-55 4. 56 και άνω

2. ΦΥΛΟ:

1. Άνδρας 2. Γυναίκα 3. Άλλο

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

1. Άγαμος /η 2. Έγγαμος/η με παιδιά 3. Έγγαμος /η χωρίς παιδιά 4. Διαζευγμένος /η με παιδιά 5. Διαζευγμένος /η χωρίς παιδιά 6. Χήρος /α 7. Άλλο (διευκρινίστε).....

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

1. Απόφοιτος ΤΕΙ / ΑΤΕΙ 2. Απόφοιτος ΑΕΙ 3. Μεταπτυχιακό 4. Διδακτορικό 5. Άλλο (διευκρινίστε)

.....

Κλάδος/ειδικότητα

.....

2. Πόσες ώρες εργάζεστε την εβδομάδα;

1. 20 2. 30 3. 40 4. 45 5. Άλλο (διευκρινίστε)

.....

5. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

1. Ποιος είναι ο τίτλος της εργασίας σας;.....

2. Πόσα χρόνια εργασιακής εμπειρίας έχετε στην τωρινή σας δουλειά;.....

3. Η θέση της εργασίας σας είναι μόνιμη ή με σύμβαση; μόνιμη σύμβαση

3. Κατέχετε θέση διευθυντή ή προϊστάμενου; ναι όχι

ΜΕΡΟΣ Β': ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

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 συμπεριφέρεται 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.

Βασιζόμενοι στην παραπάνω περιγραφή: Έχετε παρατηρήσει μια τέτοια κατάσταση κατά τη διάρκεια του τελευταίου εξαμήνου;

Όχι, ποτέ.	Ναι, μια φορά.	Ναι, μερικές φορές.	Ναι, πολλές φορές.
1	2	3	4

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου εξαμήνου, πόσο συχνά εκφράσατε κάποια ανησυχία/άποψη σε κάποιον που είναι σε θέση να αλλάξει την κατάσταση;

Ποτέ	Μια φορά	Πολλές φορές	Κάθε φορά
1	2	3	4

Πόσο συχνά αποφασίσατε να αποσιωπήσετε;

Ποτέ	Μια φορά	Πολλές φορές	Κάθε φορά
1	2	3	4

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

Παραμένω σιωπηλός/ή στη δουλειά...	Ποτέ	Πολύ	Σπάνια	Ενίστε	Κάποιες	Συχνά	Πολύ
------------------------------------	------	------	--------	--------	---------	-------	------

		σπάνια			φορές		συχνά
...γιατί φοβάμαι ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες.	1	2	3	4	5	6	7
...για να μην είμαι ευάλωτος/η απέναντι στους συναδέλφους και τους ανωτέρους μου.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί δεν θέλω να ντροπιάσω τους άλλους.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί δεν θέλω να πληγώσω τα συναισθήματα των συναδέλφων ή των ανωτέρων μου.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί θα βρω κάποιον να με ακούσει με κατανόηση, έτσι και αλλιώς.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί τίποτα δεν θα αλλάξει, έτσι κι αλλιώς.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί οι ανώτεροι μου δεν είναι ανοιχτοί σε προτάσεις, ανησυχίες κ.λπ.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί αυτό θα σήμαινε ότι πρέπει να κάνω πρόσθετη δουλειά, που μπορώ να αποφύγω.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί δεν θέλω οι άλλοι να μπλέξουν σε μελαδές.	1	2	3	4	5	6	7
...λόγω ανησυχιών ότι άλλοι θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις ιδέες μου.	1	2	3	4	5	6	7
...γιατί φοβάμαι μην πέσω σε δυσμένεια, εάν μιλήσω.	1	2	3	4	5	6	7
...για να μην χάσω το πλεονέκτημα της γνώσης μου.	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Γ': ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Οδηγία

Οι ακόλουθες δηλώσεις σχετίζονται με την κατάσταση της δουλειάς σας και τον τρόπο με τον οποίο την αντιμετωπίζετε.

Παρακαλώ αναφέρατε πόσο συχνά ισχύει κάθε δήλωση για εσάς.

Κλίμακα

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
1	2	3	4	5

Πρωτογενή Συμπτώματα

Εξάντληση

1. Στη δουλειά, αισθάνομαι πνευματικά εξαντλημένος/η.
2. Ό,τι κάνω στη δουλειά απαιτεί πολύ μεγάλη προσπάθεια.
3. Μετά από μία ημέρα στη δουλειά, είναι δύσκολο να αναπληρώσω την ενέργειά μου.
4. Στη δουλειά, αισθάνομαι σωματικά εξαντλημένος/η.
5. Όταν ξυπνάω το πρωί, δεν έχω την ενέργεια να ξεκινήσω μία καινούρια μέρα στη δουλειά.
6. Θέλω να είμαι ενεργός/η στη δουλειά μου, αλλά κατά κάποιον τρόπο μου είναι αδύνατο να το διαχειριστώ.
7. Όταν ξεπερνώ τον εαυτό μου στη δουλειά, κουράζομαι γρήγορα.
8. Στο τέλος της εργάσιμης ημέρας, αισθάνομαι πνευματικά εξαντλημένος/η και εξουθενωμένος.

Ψυχική Αποστασιοποίηση

9. Παλεύω να βρω τον ενθουσιασμό μου για την δουλειά.
10. Στη δουλειά, δεν σκέφτομαι ιδιαίτερα το τι κάνω και λειτουργώ στον “αυτόματο πιλότο”.
11. Αισθάνομαι μία έντονη αποστροφή προς την δουλειά μου.
12. Αισθάνομαι αδιάφορος/η για την δουλειά.
13. Είμαι κυνικός/η σχετικά με το τι σημαίνει η δουλειά μου για τους άλλους.

Γνωστική δυσλειτουργία

14. Στη δουλειά, δυσκολεύομαι (πολύ) να διατηρήσω την προσοχή μου εστιασμένη.
15. Στη δουλειά, παλεύω να σκέφτομαι καθαρά.
16. Στη δουλειά ξεχνάω και αποσπώμαι.
17. Όταν εργάζομαι, παλεύω να συγκεντρωθώ.
18. Κάνω λάθη στη δουλειά, επειδή το μυαλό μου βρίσκεται σε άλλα πράγματα.

Συναισθηματική δυσλειτουργία

19. Στη δουλειά, αισθάνομαι ανήμπορος/η να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
20. Δεν αναγνωρίζω τον εαυτό μου έτσι όπως αντιδρώ συναισθηματικά στην δουλειά.
21. Κατά την διάρκεια της δουλειά, γίνομαι ευέξαπτος/η όταν τα πράγματα δεν πάνε όπως τα θέλω.
22. Στη δουλειά, αναστατώνομαι ή αισθάνομαι λυπημένος/η χωρίς να ξέρω γιατί.
23. Στη δουλειά, μπορεί να αντιδρώ υπερβολικά, χωρίς να έχω τέτοια πρόθεση.

Δευτερογενή Συμπτώματα

Ψυχολογικές ενοχλήσεις

1. Δυσκολεύομαι πολύ να αποκοιμηθώ ή να διατηρήσω τον ύπνο μου.
2. Έχω την τάση να ανησυχώ.
3. Αισθάνομαι ένταση και στρεσορισμένος/η.
4. Αισθάνομαι άγχος ή/και υποφέρω από κρίσεις πανικού.
5. Ο θόρυβος και τα πλήθη με ενοχλούν.

Ψυχοσωματικές ενοχλήσεις

6. Υποφέρω από ταχυπαλμίες ή πόνο στο στήθος.
7. Υποφέρω από στομαχικές ή/και εντερικές ενοχλήσεις.
8. Υποφέρω από πονοκεφάλους.
9. Υποφέρω από μυϊκό πόνο, για παράδειγμα στον αυχένα, στους ώμους ή στη μέση.
10. Αρρωσταίνω συχνά.

ΜΕΡΟΣ Δ': ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν στη στάση σας απέναντι σε εργασιακά και επαγγελματικά ζητήματα. Επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει κάθε φορά στη δική σας περίπτωση, ως εξής:

Συχνότητα	Ποτέ δεν μου συμβαίνει	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα μου συμβαίνει
Απάντηση	0	1	2	3	4	5	6

Πόσο συχνά (βαθμολογείστε την κάθε πρόταση από 0-6)

1. Αισθάνομαι συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.
2. Αισθάνομαι σωματική εξάντληση στο τέλος μιας εργάσιμης μέρας.
3. Αισθάνομαι κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί, έχοντας να αντιμετωπίσω ακόμα μια εργάσιμη μέρα.
4. Το να δουλεύω όλη τη μέρα μου δημιουργεί πραγματικά μεγάλη πίεση.
5. Μπορώ να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου.

6. Αισθάνομαι εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου.
7. Αισθάνομαι ότι συμβάλλω αποτελεσματικά σ' αυτά που κάνει η υπηρεσία στην οποία δουλεύω.
8. Ενδιαφέρομαι λιγότερο για τη δουλειά μου, σε σχέση με την εποχή που ξεκίνησα.
9. Σήμερα αντιμετωπίζω τη δουλειά μου με λιγότερο ενθουσιασμό.
10. Κατά τη γνώμη μου, είμαι καλός/ή στη δουλειά μου.
11. Αισθάνομαι περιχαρής όταν επιτυγχάνω κάτι στη δουλειά μου.
12. Έχω επιτύχει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά.
13. Θέλω απλώς να κάνω την δουλειά μου χωρίς να μ' ενοχλούν.
14. Αναρωτιέμαι ολοένα και συχνότερα κατά πόσον η δουλειά μου συνεισφέρει σε οτιδήποτε.
15. Αμφισβητώ τη σπουδαιότητα της δουλειάς μου.
16. Στη δουλειά μου αισθάνομαι σίγουρος/η ότι κάνω αυτά που πρέπει με αποτελεσματικό τρόπο.

ΜΕΡΟΣ Ε': ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν το αίσθημα της ασφάλειάς σας στην εργασία. Παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα

1. Σε αυτήν την ομάδα, εάν κάνεις ένα λάθος, συχνά το κρατάνε εναντίον σου.
2. Τα μέλη αυτής της ομάδας μπορούν να φέρουν προς συζήτηση προβλήματα και δύσκολα ζητήματα.
3. Άτομα σε αυτήν την ομάδα μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους επειδή είναι διαφορετικοί.
4. Σε αυτήν την ομάδα, είναι ασφαλές να πάρεις ένα ρίσκο.

5. Είναι δύσκολο να ζητήσεις βοήθεια από τα άλλα μέλη σε αυτήν την ομάδα.
6. Κανένας σε αυτή την ομάδα δεν θα δρούσε σκόπιμα με έναν τρόπο που μπορεί να υπονομεύσει τις προσπάθειές μου.
7. Δουλεύοντας με μέλη αυτής της ομάδας, οι ιδιαίτερες κλίσεις μου και οι δεξιότητές μου εκτιμώνται και αξιοποιούνται.

ΜΕΡΟΣ ΣΤ': ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν την εμπλοκή σας στην εργασία. Επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει κάθε φορά στη δική σας περίπτωση, ως εξής:

Συχνότητα	Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
Απάντηση	0	1	2	3	4	5	6
Συχνότητα	Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Τακτικά	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα

Πόσο συχνά (βαθμολογείτε την κάθε πρόταση από 0-6)

1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.
3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι.
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου.
7. Η εργασία μου με εμπνέει.
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.
10. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου.
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.

13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.
14. Η δουλειά μου με συναρπάζει.
15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου.
17. Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.