



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων και Ανέργων

 Δεκεμβριος 2020

 **Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης
(burnout) και ανθεκτικότητα**



INE - ΓΣΕΕ



www.inegsee.gr



info@inegsee.gr



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος
«Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση».

Περιεχόμενα

σελ.

3

1. Εισαγωγή

2. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης

σελ.

4

3. Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης

σελ.

5

4. Αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης

5. Επαγγελματική ανθεκτικότητα

σελ.

6

6. Παράγοντες επικινδυνότητας και
προστατευτικοί παράγοντες

σελ.

7

7. Χαρακτηριστικά επαγγελματικής
ανθεκτικότητας

8. Αποκτώντας επαγγελματική ανθεκτικότητα

σελ.

6

9. Επίλογος

10. Βιβλιογραφία

ΣΥΝΤΑΚΤΕΣ:

Ιωάννα Δενδρή, Μαριάννα Κοτανίδου

Οι ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών, αποτέλεσμα της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, αλλά και οι πιο πρόσφατες, δημοσιονομική και υγειονομική κρίση, έχουν συντελέσει στη διαμόρφωση νέων συνθηκών στην αγορά εργασίας: εκτεταμένη ανεργία, υποασχόληση, ετεροαπασχόληση, ελαστικές μορφές εργασίας, τηλεργασία, γενικευμένη εργασιακή επισφάλεια.

Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συμπτώματα εργασιακού άγχους, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που αυτό καταλήγει σε **σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burn-out)**. Το άτομο καλείται πλέον να αντεπεξέλθει στις αντίξοες συνθήκες εργασίας ξεπερνώντας τα όρια της επαγγελματικής ανθεκτικότητας.

Με το παρόν άρθρο επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων και των χαρακτηριστικών της *επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)* και της επαγγελματικής ανθεκτικότητας και προτείνονται ενδεικτικοί τρόποι ενίσχυσης της ανθεκτικότητας, ώστε κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συμπτώματα, να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες και να αντεπεξέρχεται με το μικρότερο δυνατό κόστος στις απαιτητικές εργασιακές μεταβολές.

2 Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης (professional burnout) εμφανίζεται στο εργατικό δυναμικό ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, απασχολώντας έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων σε παγκόσμιο επίπεδο. Η επαγγελματική εξουθένωση ή αλλιώς το σύνδρομο burn-out είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής με το άγχος αλλά όχι ταυτόσημη (Κάντας, 1995). Η ακριβής απόδοση του αγγλικού ορού burnout σημαίνει «αναλώνομαι προοδευτικά, εκ των έσω, μέχρι το σημείο της απανθράκωσης».

Ως ψυχολογικός όρος η επαγγελματική εξουθένωση αρχικά εμφανίστηκε και προσδιορίστηκε με μεγαλύτερη σαφήνεια και ακρίβεια από τον ψυχίατρο Freudenberger το 1974. Ο Freudenberger εκπόνησε μια μελέτη σχετικά με τη διερεύνηση και περιγραφή ορισμένων συμπτωμάτων σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης σε επαγγελματίες παροχής υπηρεσιών ψυχικής υγείας ή γενικότερης φροντίδας, όπου δημιουργούνταν στενές σχέσεις μεταξύ των επαγγελματιών και των ατόμων που λάμβαναν τη φροντίδα (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Έτσι, το σύνδρομο θεωρήθηκε αρχικά ότι εμφανίζεται κυρίως σε επαγγελματίες που προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλα άτομα (ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, εκπαιδευτικούς, κοινωνικούς λειτουργούς) αλλά διαπιστώθηκε τελικά ότι αφορά εργαζομένους όλων των κλάδων της οικονομίας (Bakker et al., 2003).

Η Maslach (1997), το όνομα της οποίας συνδέεται και ταυτίζεται με την έρευνα της επαγγελματικής εξουθένωσης, προσδιόρισε τις τρεις διαστάσεις του συνδρόμου, που έχουν προοδευτική εξέλιξη, και έτσι μπορεί κάποιος να αναγνωρίσει τα συμπτώματα:

Κύρια συμπτώματα με τα οποία εκδηλώνεται το burnout μπορεί να είναι:

- Σωματικά συμπτώματα: κόπωση, αϋπνία, μυϊκή ένταση, πονοκέφαλοι κ.λπ.
- Συναισθηματικά συμπτώματα: κατάθλιψη, απογοήτευση και έλλειψη ελπίδας, εκνευρισμός
- Γνωστικά συμπτώματα: απώλεια νοήματος της εργασίας, απώλεια αξιών, ματαιώση προσδοκιών, απώλεια δημιουργικότητας
- Συμπεριφορικά συμπτώματα: κυνισμός, άσχημη συμπεριφορά σε προσωπικό και ασθενείς, συχνές απουσίες από τη δουλειά, αμέλεια καθηκόντων, αποφυγή ευθυνών, κατάχρηση ουσιών.

Πιο συγκεκριμένα, η **συναισθηματική εξάντληση ή κόπωση** (emotional exhaustion) αναφέρεται όταν **τα συναισθηματικά αποθέματα των εργαζομένων εξαντλούνται** και νιώθουν πλέον ότι δεν είναι σε θέση **‘να δώσουν τον εαυτό τους’** σε ψυχολογικό επίπεδο (Maslach, 1997). Οι εργαζόμενοι βλέπουν ως απειλητικό το ενδεχόμενο να πάνε την επόμενη ημέρα στην εργασία τους και δεν μπορούν να δώσουν πλέον τίποτα από τον εαυτό τους στους άλλους, αποστασιοποιούνται συναισθηματικά και απλώς διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους.

Η δεύτερη διάσταση του συνδρόμου, η **αποπροσωποποίηση** (depersonalization) αναφέρεται στην ανάπτυξη **αρνητικών έως και κυνικών στάσεων, συμπεριφορών και συναισθημάτων** των εργαζομένων έναντι των πελατών τους ή των ατόμων που λαμβάνουν τις υπηρεσίες τους. Κρατούν μια απόμακρη στάση απέναντι στην εργασία τους: για παράδειγμα, οι γιατροί δεν αποκαλούν τους ασθενείς με τα ονόματά τους αλλά με την ονομασία της ασθένειάς τους ή άλλοι επαγγελματίες κάνουν διαλείμματα ή άσκοπες συζητήσεις με συναδέλφους, ενώ κάποιους τους περιμένουν με αγωνία. Η αδιαφορία του ατόμου για τους άλλους είναι το στοιχείο εκείνο που διαφοροποιεί την επαγγελματική εξουθένωση από το επαγγελματικό άγχος και μπορεί ακόμη να οδηγήσει και στην **απάθεια** (Μισουρίδου, 2009).

Η μειωμένη προσωπική επίτευξη ή αναποτελεσματικότητα (reduce personal accomplishment) είναι η τάση του ατόμου **να αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό** του αναφορικά με την εργασία του και να διακατέχεται από ένα αίσθημα **δυστυχίας ή δυσαρέσκειας** σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Στην πιο σύγχρονη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τους Edelwich και Brodsky (Μισουρίδου, 2009), αναφέρεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια «προοδευτική διεργασία απομυθοποίησης της πραγματικότητας» και διακρίνεται από τα ακόλουθα στάδια:

- **Στάδιο ενθουσιασμού:** Χαρακτηρίζει τα άτομα που ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους με υπερβολικά υψηλούς στόχους, μη ρεαλιστικές προσδοκίες και υπερεπένδυση στις σχέσεις ή στους στόχους τους.
- **Στάδιο αμφιβολίας και αδράνειας:** Το άτομο αρχίζει να αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του δεν ανταποκρίνεται στις βαθύτερες ανάγκες και προσδοκίες του, ενώ ο ίδιος προσφέρει πολλά.
- **Στάδιο απογοήτευσης και ματαιώσης:** Το άτομο συχνά αρχίζει να αισθάνεται απογοήτευση και κατάθλιψη και αποθαρρύνεται να συνεχίσει τις προσπάθειες.
- **Στάδιο απάθειας:** Ο επαγγελματίας αισθάνεται πλέον ένα κενό, είναι απαθής, έχει χαμηλή αυτοεκτίμηση, αρχίζει να νιώθει ενοχές, δέχεται τις επικρίσεις των άλλων, εμπλέκεται σε συγκρούσεις και τελικά απομονώνεται.

Πρόκειται λοιπόν για μια ύπουλη διαδικασία, η οποία είναι δύσκολο να γίνει άμεσα αντιληπτή από τα άτομα. Ενώ αυτά υποφέρουν από το συγκεκριμένο σύνδρομο, δεν αντιλαμβάνονται ακριβώς τι τους συμβαίνει και συχνά αγνοούν τα συμπτώματα σε σωματικό επίπεδο καθώς και στο επίπεδο των σκέψεων και των συναισθημάτων.

Η αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον εργασίας του και το πώς το άτομο ερμηνεύει και αξιολογεί τις συνθήκες για τον προσδιορισμό της κατάστασης αυτής -είτε ως αγχωτικής είτε όχι- το οδηγούν στην ομαλή προσαρμογή του ή στην ανάπτυξη προβληματικών συμπεριφορών με ακραία εκδήλωση το burnout (Lazarus and Folkman, 1987).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση χωρίζονται σε περιβαλλοντικούς και ατομικούς.

Στους **περιβαλλοντικούς παράγοντες** περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που βιώνει το άτομο:

- αντίξοες συνθήκες εργασίας
- έλλειψη υποστήριξης από συνεργάτες ή ηγεσία
- φόρτος εργασίας
- η φύση της εργασίας
- το ωράριο
- η υψηλή συναισθηματική φόρτιση του εργαζομένου
- αυξημένες απαιτήσεις έναντι των πόρων (Schaufeli, Leiter and Maslach, 2008)
- η σύγκρουση ρόλων ή η ασάφεια των ρόλων.

Στους **ατομικούς παράγοντες** περιλαμβάνονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα του ατόμου:

- οι αντιδράσεις του εργαζομένου στις πιεστικές καταστάσεις
- οι προσδοκίες του και τα αρχικά κίνητρα
- το φύλο
- η ηλικία
- η προσωπική αίσθηση ελέγχου των γεγονότων.

Η επαγγελματική εξουθένωση, όπως ορίστηκε και αναπτύχθηκε παραπάνω, πλήττει συχνά τους εργαζομένους στη σύγχρονη αγορά εργασίας, οι οποίοι καλούνται να αντεπεξέλθουν στις συνεχόμενες αλλαγές αλλά και στην απειλή του **burn out**, επιδεικνύοντας ευελιξία, προσαρμοστικότητα και **επαγγελματική ανθεκτικότητα**. Ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται σ' αυτές τις συνθήκες, βασιζόμενος σε στοιχεία του εσωτερικού του εαυτού σε συνάρτηση με την αναζήτηση υποστήριξης από το περιβάλλον του, συνιστά το επίπεδο ανθεκτικότητάς του (Gu and Day, 2007).

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της ανθεκτικότητας (Richardson, 2002·American Psychological Association 2014·Luthar et al., 2000·Rutter, 2006), τόσο από ανθρωπιστικούς επιστήμονες (οι οποίοι την εκλαμβάνουν ως προσωπικό χαρακτηριστικό) όσο και από κοινωνικούς (που τη θεωρούν μια πολυδιάστατη και πολυδύναμη διαδικασία στην οποία το περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ή αναστολή της). Βάσει αυτών μπορούμε να περιγράψουμε την ανθεκτικότητα ως: την ικανότητα του ατόμου να αντεπεξέρχεται σε αντίξοες και αγχογόνες καταστάσεις διευρύνοντας τα όρια αντοχής και επάρκειάς του και αναπτύσσοντας δεξιότητες και μηχανισμούς που από τη μία αυξάνουν την αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας και εμπιστοσύνης στον εαυτό και από την άλλη συντελούν στη θετικότερη προσαρμογή του στο περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, η **επαγγελματική ανθεκτικότητα** αναφέρεται στη θετική προσαρμογή του ατόμου σε στρεσογόνες καταστάσεις και μεταβολές στον εργασιακό χώρο διατηρώντας την εσωτερική ισορροπία και ψυχοσωματική υγεία του και ανταποκρινόμενος με επάρκεια στις αντιξοότητες, αντλώντας γνώση και εμπειρία από αυτές. Επιπλέον, η επαγγελματική ανθεκτικότητα συνίσταται στην προετοιμασία του εργαζομένου για μελλοντικές προκλήσεις σε περίοδο σταθερότητας επικαιροποιώντας τις γνώσεις του και διευρύνοντας τις δεξιότητές του (Malik and Garg, 2018). Η ανθεκτικότητα μπορεί να υπάρχει εν δυνάμει σε κάθε άτομο ως προσωπικό χαρακτηριστικό. Ωστόσο, από την άποψη των κοινωνικών επιστημών, είναι οι περιβαλλοντικές συνθήκες που θα καθορίσουν αν θα αναπτυχθεί αυτή η δεξιότητα ή θα ανασταλεί (Gu and Day, 2007).

6

Παράγοντες επικινδυνότητας και προστατευτικοί παράγοντες

Όπως προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω, η δεξιότητα της ανθεκτικότητας περιλαμβάνει δύο παράγοντες:

1. την ύπαρξη αντίξωων συνθηκών
2. τη θετική προσαρμογή σε αυτές. (Luthar et al., 2000)

Οι αντίξωες συνθήκες ονομάζονται **παράγοντες επικινδυνότητας** και για να αξιολογηθούν ως τέτοιοι λαμβάνονται υπόψη η διάρκεια, η ένταση, η σοβαρότητα, ο αριθμός και η χρονική στιγμή που συμβαίνουν (Linde-Leimer and Wenzel, 2014· Kodama, 2017).

Ως παράγοντες επικινδυνότητας γενικά θεωρούνται τραυματικές εμπειρίες, κακοποίηση, απειλητικές συνθήκες, στρεσογόνες καταστάσεις, ψυχοπαθολογία μελών οικογένειας, φτώχεια, καταστροφές, δύσκολες ή/και επικίνδυνες συνθήκες διαβίωσης (Werner, 1993).

Ειδικότερα στον επαγγελματικό χώρο, παράγοντες επικινδυνότητας που μπορεί να προκαλέσουν εργασιακό άγχος και να καταλήξουν σε επαγγελματική εξουθένωση αποτελούν: η ανεργία, αλλαγές στη σταδιοδρομία, η πολιτική της εταιρείας, οι διακρίσεις, η ηθική παρενόχληση και άλλες μορφές κακοποίησης, η μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον εργαζόμενο, η έλλειψη αυτονομίας αλλά και καθοδήγησης, η απόκρυψη πληροφοριών για την εκτέλεση των καθηκόντων, η απουσία ενδιαφέροντος, η εργασιακή αβεβαιότητα, ο ανταγωνισμός, η άνιση σε σχέση με τον καταβληθέντα κόπο αμοιβή (Mishra and McDonald, 2017), οι κακές συναδελφικές σχέσεις, η έλλειψη εμπιστοσύνης και συλλογικότητας (Gu, 2014).

Οι παράγοντες επικινδυνότητας προκαλούν συνήθως ψυχοσωματικά προβλήματα, αντικοινωνική ή/και παραβατική συμπεριφορά, δυσλειτουργικές σχέσεις, μείωση της παραγωγικότητας στη δουλειά, απουσία κινήτρων (Gu and Day, 2007) επηρεάζοντας όλους τους τομείς της ζωής του ατόμου.

Αντίστοιχα, οι ατομικοί και περιβαλλοντικοί συντελεστές που συμβάλλουν στην αυτεπάρκεια και στη θετική διαχείριση και προσαρμογή του ατόμου στις δύσκολες καταστάσεις ονομάζονται **προστατευτικοί παράγοντες**.

Η καλή προσαρμογή του ατόμου εξαρτάται τόσο από το βαθμό αποτελεσματικής προσαρμογής του στο περιβάλλον όσο και από την ικανότητα διατήρησης καλής εσωτερικής λειτουργίας του. Ωστόσο, η ύπαρξη ή η απουσία των προστατευτικών παραγόντων αποδεικνύεται εξίσου καθοριστική για τη διατήρηση της ψυχικής ανθεκτικότητας, καθώς το χαρακτηριστικό αυτό διαφοροποιείται με το πέρασμα του χρόνου. Ένα άτομο μπορεί να είναι ψυχικά ανθεκτικό σε μια περίοδο της ζωής του, αλλά όχι σε μια άλλη (Αργυροπούλου· Simon, Murphy and Smith, 2005).

Οι προστατευτικοί παράγοντες διακρίνονται σε:

1. Ατομικούς: αφορούν α) βιολογικούς παράγοντες (όπως φύλο, νοητικό επίπεδο, ψυχοσωματική υγεία) και β) ψυχολογικούς (όπως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, δεξιότητες, αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, θετική στάση (Simon, Murphy and Smith, 2005), ενσυνειδητότητα, θρησκευτική πίστη/πνευματικότητα, χιούμορ (McCann et al., 2013), σταθερό αξιακό σύστημα (Rutter, 1987), ικανότητα άντλησης θετικών στοιχείων από τις αντίξοες καταστάσεις (Davis, Nolen-Hoeksema and Larson, 1998), προθυμία για παροχή βοήθειας σε άλλους (Kodama, 2017).
2. Οικογενειακούς: υποστηρικτικό οικογενειακό περιβάλλον, ζεστές σχέσεις και θετικές πρακτικές ανατροφής και επικοινωνίας μεταξύ των μελών.
3. Κοινωνικούς: υποστηρικτικά κοινωνικά και επαγγελματικά δίκτυα, φίλοι, ομάδες, κρατικές δομές (Guand Day, 2007·Gu, 2014)

7

Χαρακτηριστικά επαγγελματικής ανθεκτικότητας

Στον εργασιακό χώρο η ανθεκτικότητα αξιολογείται σύμφωνα με το βαθμό προσαρμογής στις αλλαγές στο επαγγελματικό περιβάλλον. Η προσαρμογή εξαρτάται από:

- τη συνάφεια μεταξύ των ατομικών ικανοτήτων και των απαιτήσεων της εργασίας και
- τη συνάφεια μεταξύ των ατομικών αναγκών και της υποστήριξης από το περιβάλλον.

Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν επαγγελματική προσαρμοστικότητα επιδεικνύουν επιμονή, ευελιξία, αυτοαποτελεσματικότητα, αναλαμβάνουν δράση για την υπέρβαση των αντιξοοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, θέτουν στόχους, διαθέτουν θετική αυτοαντίληψη και αίσθηση ελέγχου, καθώς και ένα κοινωνικό και συναδελφικό υποστηρικτικό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να απευθυνθούν για βοήθεια (Botou et al., 2017). Επιπλέον χαρακτηριστικά που υποδηλώνουν επαγγελματική ανθεκτικότητα αφορούν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τη δέσμευση, τη συνεχή επικαιροποίηση γνώσεων και επιμόρφωση, την ανάληψη πρωτοβουλιών (Werner, 1993·London and Noe, 1997).

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που λειτουργούν προστατευτικά και, άρα, αυξάνουν την ικανότητα προσαρμογής στους επαγγελματικούς χώρους είναι οι υγιείς και υποστηρικτικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, η ενθάρρυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών, το ομαδικό πνεύμα, οι ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη, η αυτονομία, η συλλογικότητα, οι ηγετικές ικανότητες και η συναισθηματική υποστήριξη είναι υψίστης σημασίας για την ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας στους εργασιακούς χώρους (Gu, 2014).

8

Αποκτώντας επαγγελματική ανθεκτικότητα

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό τοπίο του 21ού αιώνα καθιστά πλέον απαραίτητη δεξιότητα την επαγγελματική ανθεκτικότητα, προκειμένου να κατορθώσει το άτομο να προσαρμόζεται στις διαρκείς αλλαγές αλλά και να επιλέγει τις πλέον αποτελεσματικές λύσεις στα εργασιακά του προβλήματα.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα βήματα που μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά στη σταδιακή καλλιέργεια της επαγγελματικής ανθεκτικότητας.

1. Αυτοπαράτηρηση
2. Αναγνώριση και αποδοχή της κατάστασης και των συνεπειών της στο άτομο τόσο σε νοητικό όσο και σε συναισθηματικό και συμπεριφορικό επίπεδο.
3. Έκφραση συναισθημάτων και σκέψεων που προκύπτουν από τις αντίξοες συνθήκες.
4. Τοποθέτηση της κατάστασης σε ρεαλιστικό πλαίσιο.

5. Αναζήτηση χρόνου και δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην αποφόρτιση και προσέγγιση κατάστασης ενσυνειδητότητας.
6. Προσπάθεια αντιμετώπισης των δυσχερειών ως πρόκληση και άντληση θετικών στοιχείων από αυτές.
7. Επικέντρωση σε δεξιότητες που αναπτύχθηκαν σε παρελθοντικές αντιξοότητες με επιτυχή υπερβάσή τους.
8. Προετοιμασία του ατόμου για πιθανές μεταβολές στον επαγγελματικό τομέα αυξάνοντας τα προσόντα και ενισχύοντας το δυναμικό του με την επικαιροποίηση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Gu and Day, 2007).
9. Αναζήτηση υποστηρικτικού δικτύου αντιμετώπισης της κατάστασης τόσο σε πρακτικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο και απεύθυνση σε άτομα με ενσυναίσθηση και κατανόηση.
10. Αναζήτηση βοήθειας από ειδικό
11. (Linde-Leimer and Wenzel, 2014·Αργυροπούλου).

9 Επίλογος

Οι προκλήσεις στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι όλων των επαγγελματικών κλάδων είναι μεγάλες και η διασφάλιση κατάλληλων εργασιακών συνθηκών καθώς και της ψυχοσωματικής τους υγείας είναι αναγκαίο να τίθενται ως προτεραιότητα τόσο από τους ίδιους τους εργαζομένους, σε συνεργασία με τις συλλογικότητες που τους εκπροσωπούν, όσο και από τους φορείς χάραξης πολιτικής, ώστε η επαγγελματική ζωή του ατόμου να συντελεί στην ολοκλήρωση και όχι στην εξουθένωσή του. Η ανάληψη πρωτοβουλιών τόσο σε ατομικό επίπεδο (μέσα από συμμετοχή σε συμβουλευτικές διαδικασίες, αλλά και κριτική προσέγγιση των εξελίξεων στην αγορά εργασίας) όσο και σε συλλογικό, με τη δικτύωση και συμμετοχή σε επαγγελματικά υποστηρικτικά δίκτυα και δράσεις, προλαμβάνουν επιβλαβή για τους εργαζομένους σύνδρομα και εξασφαλίζουν υγιείς και αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας για όλους.

10 Βιβλιογραφία

- American Psychological Association (2014). The Road to Resilience, Washington DC: American Psychological Association.
- Αργυροπούλου Κατερίνα «Ψυχική Ανθεκτικότητα – Επαγγελματική Ανθεκτικότητα» ppt
- Bakker, A., Demerouti, E. and Schaufeli, B. (2003). “The socially induced Burnout Model”, *Advances in Psychology Research*, 25, pp. 13-30.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι., (2019). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Rosili.
- Botou, A., Mylonakou-Keke, I., Kalouri, O. and Tsergas, N. (2017). Primary School Teachers’ Resilience during the Economic Crisis in Greece, Scientific Research Publishing.
- Brewer, E. W. and Shard, L., (2004). “Employee Burnout: A Meta-Analysis of the relationship, between age or years of experience”, *Human Resource Development Review*, 3 (2), pp. 102-123.
- Davis, C., Nolen-Hoeksema, S. and Larson, J. (1998). “Making Sense of Loss and Benefiting From the Experience: Two Construals of Meaning”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (2), pp. 561-574.
- Δημητρίου, Λ. (2015). «Παράμετροι Καλλιέργειας Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας: Μια Πιλοτική Έρευνα», 20ό Διεθνές Συνέδριο «Κοινωνική Παιδαγωγική και Ειδική Αγωγή Διαπολιτισμικότητα - Συμβουλευτική», σελ. 297-312, Publisher 978-618-82287-4-0.

- Gu, Q. (2014). "The role of relational resilience in teachers' career-long commitment and effectiveness", *Teachers and Teaching: theory and practice*, 20 (5), pp. 502-529, <http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2014.937961>.
- Gu, Q. and Day, C. (2007). "Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness", *Teaching and Teacher Education*, 23 (8), pp. 1302-1316, doi: 10.1016/j.tate.2006.06.006.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3ο, Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και Αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kodama, M. (2017). "Functions of Career Resilience Against Reality Shock: Focusing on Full-time Employees During Their First Year of Work", *Japanese Psychological Research*, 59 (4), pp. 255-265, doi: 10.1111/jpr.12161.
- Lazarus, S. R. and Folkman, S. (1987). "Transactional theory and research on emotions et coping", *European Journal Of Personality*, 1, pp. 141-169.
- London, M. and Noe, R. A. (1997). "London's career motivation theory: An update on measurement and Research", *Journal of Career Assessment*, 5 (1), pp. 6180, <https://doi.org/10.1177/106907279700500105>.
- Linde-Leimer, K. and Wenzel, T. (2014). "Resilience - a key skill for education and job", project partners, "Guidelines", <http://www.resilience-project.eu>.
- Luthar, S., Cicchetti, D., Becker, B.,(2000) The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work, *Child Dev.* 2000 ; 71(3): 543-562.
- McCann, C. M., Beddoe, E., McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C. and Huggard, J. (2013). "Resilience in the health professions: A review of recent literature", *International Journal of Wellbeing*, 3 (1), pp. 60-81, doi:10.5502/ijw.v3i1.4.
- Malik, P. and Garg, P. (2018). "Psychometric Testing of the Resilience at Work Scale Using Indian Sample", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43 (2), pp. 77-91.
- Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory*, 3rd ed., Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Μισουρίδου, Ε. (2009). Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη νοσηλευτική, *Νοσηλευτική* 2009, 48 (4), σελ. 358-366.
- Mishra, P. and McDonald, K. (2017). "Career Resilience: An Intergrated Review of the Empirical Literature", *Human Resource Development Review*, 16 (3), pp. 207-234, Sage pub. Journals, doi/10.1177/1534484317719622.
- Simon, J., Murphy, J. and Smith, S. (2005). "Understanding and Fostering Family Resilience", *The Family Journal*, 13 (427), doi: 10.1177/1066480705278724.
- Richardson, E. (2002). "The Metatheory of Resilience and Resiliency", *Journal of Clinical Psychology*, March 2002, DOI: 10.1002/jclp.10020, Source: PubMed.
- Rutter, M. (2006). *The Promotion of Resilience in the Face of Adversity*, Cambridge University Press, DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511616259.003>, pp 26-52.
- Srivastava, S. and Madan, P. (2020). "The relationship between resilience and career satisfaction: Trust, political skills and organizational identification as moderators", *Australian Journal of Career Development*, 29 (1), pp. 44-53.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Maslach, C. (2008). "Burnout: 35 years of research and practice", *Career Development International*, 14, pp. 204-220.
- Werner, E. E. (1993). "Risk, Resilience, and Recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study", *Development and Psychopathology*, 5, pp. 503-515, <https://doi.org/10.1017/S095457940000612X>.



Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.

Εμ. Μπενάκη 71Α, Τ.Κ. 10681, Αθήνα, Τηλ: 210 3327710, Fax: 210 3304452



INE - ΓΣΕΕ



www.inegsee.gr



info@inegsee.gr