

2026-02

þý ¢ ¿ Ã Í ½ ´ Á ¿ ¼ ¿ burnout Ä É ½ µ Á  
þý ° ± ¹ ¿ Á Ì » ¿ Â Ä · Â · ³ µ Ã ¯ ± Â Ã Ä · ¼  
þý À Á Ì ° » · Ã ® Ä ¿ Å À ¿ ¹ ¿ Ä ¹ ° ® ¼ µ »

þý • Ä - ½ Ä ± Â , " · ¼ ® Ä Á ¹ ¿ Â

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ° Ì Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ ¯ ° · Ä · Â • Ä ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹ ° ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ° Î ½  
þý " ¹ ¿ ¯ ° · Ä · Â , ± ½ µ Ä ¹ Ä Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ Ä ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13420>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



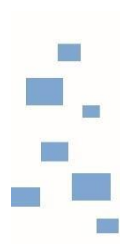
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
**ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ BURNOUT ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ**  
**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ –**  
**ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΝΤΕΝΤΑΣ**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΜΟΡΦΑΚΗ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026**



**Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις  
Πάφος**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
**ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ BURNOUT ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ**  
**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ –**  
**ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση**  
**μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο**  
**Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΝΤΕΝΤΑΣ**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΜΟΡΦΑΚΗ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2026**

### **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Όνομα επίθετο φοιτητή, έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

# Περιεχόμενα

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Περίληψη .....                                                                                     | iv |
| Εισαγωγή .....                                                                                     | 1  |
| <i>Σημαντικότητα του θέματος και διατύπωση του προβλήματος</i> .....                               | 1  |
| <i>Πρωτοτυπία</i> .....                                                                            | 1  |
| <i>Σκοπός και Στόχοι</i> .....                                                                     | 2  |
| <i>Δομή της εργασίας</i> .....                                                                     | 2  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης ( <i>burnout</i> ) .....                            | 4  |
| <i>1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης</i> .....                            | 4  |
| <i>1.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης</i> .....                                                | 4  |
| <i>1.3 Αιτιολογικοί παράγοντες</i> .....                                                           | 6  |
| <i>1.4 Εκδηλώσεις χαρακτηριστικών του Συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης</i> .....               | 9  |
| <i>1.5 Επιπτώσεις του Συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης</i> .....                               | 10 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η δυναμική της ηγεσίας στον εργασιακό τομέα.....                                        | 13 |
| <i>2.1 Εννοιολογική προσέγγιση</i> .....                                                           | 13 |
| <i>2.2. Τύποι ηγεσίας</i> .....                                                                    | 14 |
| <i>2.3 Ικανότητες ενός ηγέτη</i> .....                                                             | 17 |
| <i>2.4 Ο ρόλος της ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον</i> .....                                      | 18 |
| Κεφάλαιο 3 Η επιρροή της ηγεσίας στην έγερση του Συνδρόμου <i>burnout</i> .....                    | 21 |
| <i>3.1 Ηγεσία και διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος</i> .....                                     | 21 |
| <i>3.2 Το ψυχολογικό συμβόλαιο στο χώρο της εργασίας</i> .....                                     | 22 |
| <i>3.3 Σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης</i> .....                                      | 23 |
| Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία.....                                                                        | 26 |
| <i>4.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας</i> .....                                                     | 26 |
| <i>4.2 Ερευνητικά ερωτήματα</i> .....                                                              | 27 |
| <i>4.3 Σχεδιασμός της έρευνας</i> .....                                                            | 27 |
| <i>4.3.1 Δείγμα της έρευνας</i> .....                                                              | 27 |
| <i>4.3.2 Τεχνικές συλλογής δεδομένων</i> .....                                                     | 29 |
| <i>4.4 Περιορισμοί κατά τη διεξαγωγή της έρευνας</i> .....                                         | 30 |
| <i>4.5 Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας</i> .....                                                  | 30 |
| <i>4.6 Ανάλυση δεδομένων</i> .....                                                                 | 31 |
| Κεφάλαιο 5 Αποτελέσματα.....                                                                       | 32 |
| <i>5.1 Περιγραφή ανάλυση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων</i><br>..... | 32 |
| <i>5.2 Αποτύπωση των θεματικών ενοτήτων</i> .....                                                  | 32 |
| <i>5.3 Ανάπτυξη θεματικών ενοτήτων</i> .....                                                       | 33 |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.1 Καθημερινές εμπειρίες εργασίας και πίεσης ( <i>Experiences</i> ) .....         | 33        |
| 5.3.2 Συμπεριφορές ηγεσίας που αναφέρουν οι συμμετέχοντες ( <i>Behaviours</i> )..... | 33        |
| 5.3.3 Αίτια πυροδότησης της επαγγελματικής εξουθένωσης ( <i>Triggers</i> ) .....     | 37        |
| 5.3.4 Τρόποι διαχείρισης της πίεσης ( <i>Coping</i> ) .....                          | 38        |
| 5.3.5 Επιρροή της ηγεσίας ( <i>Leadership Impact</i> ) .....                         | 39        |
| <b>Κεφάλαιο 6 Συζήτηση - Συμπεράσματα .....</b>                                      | <b>41</b> |
| 6.1 Συζήτηση των ευρημάτων της μελέτης .....                                         | 41        |
| 6.2 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα .....                                            | 42        |
| 6.3 Συμπεράσματα της παρούσας μελέτης .....                                          | 43        |
| <b>Βιβλιογραφικές αναφορές.....</b>                                                  | <b>44</b> |
| <b>Παράρτημα .....</b>                                                               | <b>50</b> |
| Πλαίσιο δομημένης συνέντευξης.....                                                   | 50        |
| 1. Εισαγωγή (script) .....                                                           | 50        |
| 2. Warm-up.....                                                                      | 50        |
| A. Ηγεσία (Leadership) .....                                                         | 50        |
| B. Burnout – Εργασιακή Κούραση.....                                                  | 50        |
| C. Σύνδεση Ηγεσίας & Burnout .....                                                   | 50        |

## **Σελίδα Εγκυρότητας**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή:** Δημήτριος Ντέντας

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:**

Το σύνδρομο burnout των εργαζομένων και ο ρόλος της ηγεσίας στην πρόκλησή του – Ποιοτική μελέτη

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις  
από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτη επιβλέπουσα : Χριστίνα Μορφάκη (Καθηγήτρια)

Μέλος εξεταστικής επιτροπής :Αθανάσιος Κουστέλιος (Καθηγητής)

Μέλος εξεταστικής επιτροπής :Δημήτριος Μπελιάς (Επίκουρος καθηγητής)

## **Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο Δημήτριος Ντέντας, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Το σύνδρομο burnout των εργαζομένων και ο ρόλος της ηγεσίας στην πρόκλησή του – Ποιοτική μελέτη», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Ο Δηλών /σα**

**Δημήτριος Ντέντας**



## Πρόλογος και ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με αφορμή το έντονο προσωπικό μου ενδιαφέρον για ζητήματα ψυχικής υγείας στον χώρο εργασίας και ιδιαίτερα για το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out). Το φαινόμενο αυτό απασχολεί ολοένα και περισσότερο εργαζομένους και οργανισμούς. Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου διαπίστωσα πόσο βαθιά μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο την επαγγελματική πορεία της ζωής ενός ανθρώπου, αλλά και τη συνολική ποιότητα ζωής του.

Ιδιαίτερο κίνητρο για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος αποτέλεσε ο ρόλος της ηγεσίας και η ισχυρή επιρροή που ασκεί στο εργασιακό περιβάλλον. Πιστεύω ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί, καθοδηγεί και στηρίζει τους εργαζομένους του μπορεί είτε να λειτουργήσει προστατευτικά είτε να επιβαρύνει τη ψυχολογική τους κατάσταση. Μέσα από την παρούσα ποιοτική μελέτη επεδίωξα να προσεγγίσω το συγκεκριμένο θέμα όχι μόνο θεωρητικά, αλλά και μέσα από τις φωνές των ίδιων των εργαζομένων, ώστε να αναδειχθούν οι εμπειρίες, τα συναισθήματα και οι ανάγκες τους.

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας υπήρξε μία απαιτητική, αλλά ιδιαίτερα δημιουργική διαδικασία. Κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της ήρθα αντιμέτωπος με προκλήσεις. Παράλληλα, όμως, υπήρξαν και πολλές ευκαιρίες προσωπικής και επιστημονικής εξέλιξης.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, την κυρία Χριστίνα Μορφάκη, για την καθοδήγηση και τη στήριξη σε όλη αυτή τη διαδικασία. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι οποίοι με προθυμία μοιράστηκαν τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους, συμβάλλοντας καθοριστικά στην ολοκλήρωση της μελέτης. Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους ανθρώπους που βρίσκονται δίπλα μου για την αμέριστη υποστήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η παρουσία τους υπήρξε πολύτιμη και καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

## Περίληψη

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) χαρακτηρίζεται ως ένα κρίσιμο φαινόμενο, το οποίο βάλει τον εργασιακό χώρο, προκαλώντας πολλαπλές επιπτώσεις τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και στην επιχείρηση/ πεδίο εντός του οποίου απασχολείται. Η ηγεσία διαδραματίζει έναν καίριο ρόλο στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος, επηρεάζοντας με τρόπο καθοριστικό τις εμπειρίες του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ομοίως σημαντική κρίνεται η επιρροή της στην πρόκληση ή στην αποφόρτιση των περιπτώσεων εκδήλωσης συναισθημάτων εργασιακής κόπωσης. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη διερεύνηση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης και του ρόλου που διαδραματίζει το επιβαλλόμενο στυλ ηγεσίας στην έγερση ή στην ενίσχυση του φαινομένου. Μέσω της υιοθέτησης ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας και με την υλοποίηση ημι-δομημένων συνεντεύξεων επιχειρήθηκε η αποτύπωση των εμπειριών, των στάσεων και των αντιλήψεων εργαζομένων αναφορικά με τη σχέση των ηγετικών πρακτικών, όπως αυτές εντοπίζονται εντός του εργασιακού χώρου και της πρόκλησης συναισθημάτων επαγγελματικής εξάντλησης. Συνολικά 6 εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επιχείρηση καπνοβιομηχανίας μετείχαν στη μελέτη, οι οποίοι έθεσαν τα προσωπικά τους βιώματα και τις απόψεις τους αναφορικά με το υπό μελέτη θέμα. Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι εργαζόμενοι αποδίδουν την παρουσία εργασιακής κόπωσης στην απουσία αποτελεσματικών ηγετικών παρεμβάσεων, συνθήκη που συντελεί σε ασάφεια ρόλων, εργασιακές συγκρούσεις και αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Συγχρόνως, η απουσία υποστήριξης από την ηγεσία, σε συνδυασμό με την ασθενή επικοινωνιακή διάδραση, ενισχύουν την εργασιακή κόπωση των εργαζομένων. Υπό του πρίσματος αυτού, ο ρόλος της ηγεσίας αναγνωρίζεται αναμφισβήτητα ως καθοριστικός, με δεδομένο ότι συνιστά βασικό παράγοντα διαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών, επηρεάζοντας σημαντικά την εκδήλωση του φαινομένου burnout. Κρίνεται συνεπώς αναγκαία η προώθηση κατάλληλων πρακτικών ηγεσίας, θέτοντας στο επίκεντρο τη στήριξη του εργαζομένου και τη βελτιστοποίηση των εργασιακών συνθηκών.

## Λέξεις κλειδιά:

επαγγελματική εξάντληση, burnout, αποπροσωποποίηση, ηγεσία, στυλ ηγεσίας, επιβαρυντικοί παράγοντες.

## **Εισαγωγή**

### ***Σημαντικότητα του θέματος και διατύπωση του προβλήματος***

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) συνιστά ένα κρίσιμο, σε διεθνές επίπεδο, φαινόμενο, που βάλει τον χώρο της εργασίας, επιφέροντας ποικίλες και πολυεπίπεδες επιπτώσεις τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και στην πορεία της αντίστοιχης επιχείρησης/πεδίου εντός του οποίου απασχολείται. Συγχρόνως, η ηγεσία τείνει να διαδραματίζει ένα καίριο ρόλο στη διαμόρφωση του υφιστάμενου εργασιακού κλίματος, επηρεάζοντας δυναμικά την εμπειρία του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού και συντελώντας αισθητά είτε στην πρόκληση είτε στην αποφόρτιση των φαινομένων εκδήλωσης χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης (Alrobai, 2020; Kelly & Hearld, 2020).

Είναι σταδιακά αντιληπτό ότι εντός της σύγχρονης εποχής επιχειρείται ο μετασχηματισμός των ηγετικών προτύπων προς την υιοθέτηση ενός υγιούς στυλ ηγεσίας, με τους ηγέτες να προτάσσουν χαρακτηριστικά όπως είναι η ψυχο-συναισθηματική επίγνωση, η ενσυναίσθηση και η ικανότητα στήριξης των υφισταμένων τους. Η προαγωγή των ανωτέρω προτύπων συνεπάγεται την αποσαφήνιση των χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την υγιή ηγεσία, όπως αυτά καθορίζονται με βάση την προσωπική αντίληψη των εργαζομένων (Carmelo & Correia, 2025).

### ***Πρωτοτυπία***

Η εμφάνιση του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης εντός του συνόλου των εργασιακών χώρων έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας, με ένα σύνολο μελετών να επιχειρούν να διερευνήσουν την επιρροή της συμπεριφοράς και της στάσης της ηγεσίας στην παρουσία σημείων κόπωσης στους εργαζομένους. Με δεδομένο όμως ότι η πλειονότητα των ανωτέρω μελετών προσεγγίζει το υπό μελέτη ζήτημα αξιοποιώντας τεχνικές ποσοτικής μελέτης, μέσω της καταγραφής των εντοπιζόμενων συσχετίσεων με βάση τις υλοποιούμενες στατιστικές αναλύσεις, οδηγώντας στην αντικειμενική, τυπική παράθεση των ευρημάτων, εντοπίζεται ένα σημαντικό ερευνητικό κενό αναφορικά με την καταγραφή της υποκειμενικής οπτικής των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των ερευνών υιοθετεί ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία, με την παράθεση της υποκειμενικής εμπειρίας μέσω της διενέργειας ποιοτικής προσέγγισης να αφορά ένα σχετικά περιορισμένο αριθμό μελετών.

Το εντοπιζόμενο ερευνητικό κενό καλείται να καλύψει η παρούσα ερευνητική μελέτη, όπου, μέσω της υιοθέτησης ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας και της διενέργειας

ημι-δομημένων συνεντεύξεων επιδιώκεται η εις βάθος προσέγγιση και αποτύπωση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων αναφορικά με την εκδήλωση χαρακτηριστικών εργασιακής εξάντλησης, αλλά και την αποσαφήνιση του ρόλου της ηγεσίας υπό του πρίσματος της υποκειμενικής τους οπτικής.

### ***Σκοπός και Στόχοι***

Μέσω της υλοποίησης της παρούσας μελέτης επιχειρείται ο εντοπισμός των παραγόντων ηγεσίας που τείνουν να προκαλούν ή να ενισχύουν την έγερση του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης, επιτρέποντας το σχεδιασμό και την προαγωγή κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης, αλλά και πρόληψης αυτού. Ειδικότερα, με βάση τα ευρήματα που αποκαλύπτονται μέσα από τη παράθεση των προσωπικών αντιλήψεων και βιωμάτων των εργαζομένων, είναι εφικτή η διαμόρφωση περισσότερο αποδοτικών εργασιακών πολιτικών, με επίκεντρο την προστασία της ψυχο-συναισθηματικής ισορροπίας τους και την απομείωση της εμφάνισης αρνητικών συναισθημάτων έναντι του εργασιακού τους χώρου.

### ***Δομή της εργασίας***

Εντός της Εισαγωγής αναλύεται η σημαντικότητα του θέματος και διατυπώνεται ο αντίστοιχος ερευνητικός προβληματισμός. Συγχρόνως υπογραμμίζεται η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης μελέτης, αποκαλύπτοντας το υφιστάμενο ερευνητικό κενό που καλείται να καλύψει. Ακολουθεί η παράθεση του σκοπού και των στόχων της.

Στο Κεφάλαιο 1 επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ περιγράφονται τα μοντέλα ανάλυσης του συγκεκριμένου φαινομένου. Στη συνέχεια επιχειρείται η παρουσίαση του συνόλου των αιτιολογικών παραγόντων και περιγράφονται οι εκδηλώσεις του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέλος αναλύονται οι επιπτώσεις της παρουσίας χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Στο Κεφάλαιο 2 εξετάζεται η δυναμική της ηγεσίας στον εργασιακό τομέα, όπου την εννοιολογική προσέγγιση ακολουθεί η περιγραφή των υφιστάμενων τύπων ηγεσίας και η παράθεση των βασικών ικανοτήτων που καλείται να διαθέτει ο ηγέτης. Τέλος αναλύεται ο ρόλος της ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο Κεφάλαιο 3 επιχειρείται η διερεύνηση της επιρροής της ηγεσίας στην εκδήλωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Ειδικότερα αναλύεται ο ρόλος της ηγεσίας

στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος, ενώ παρουσιάζονται βασικές πληροφορίες αναφορικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο στο χώρο της εργασίας. Ακολουθεί η παράθεση σχετικών ερευνών που αφορούν την σχέση της ηγεσίας και της εργασιακής κόπωσης.

Στο Κεφάλαιο 4 περιγράφεται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην παρούσα ερευνητική προσέγγιση, με την παρουσίαση του σκοπού και των στόχων αυτής να ακολουθεί η ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν. Στη συνέχεια παρουσιάζονται βασικά στοιχεία αναφορικά με το σχεδιασμό της έρευνας, με σαφή αναφορά σε ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας. Παράλληλα, αναφέρονται οι περιορισμοί που αποκαλύφθηκαν κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της μελέτης, αλλά και οι διαδικασίες ανάλυσης των δεδομένων που αξιοποιήθηκαν.

Η ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων παρατίθεται εντός του Κεφαλαίου 5, όπου αποτυπώνονται οι εντοπιζόμενες θεματικές ενότητες και αναπτύσσονται τα αντίστοιχα υποθέματα αυτών. Την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί η συζήτηση τους, εντός του Κεφαλαίου 6, μέσα από συσχετίσεις με την υφιστάμενη ερευνητική βιβλιογραφία. Επιπλέον επιχειρείται η παρουσίαση ποικίλων προτάσεων για μελλοντική έρευνα. Μέσω των ευρημάτων της μελέτης υπήρξε εφικτή η εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων, τα οποία και αναλύονται εντός του Κεφαλαίου 7.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (*burnout*)**

### ***1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής εξουθένωσης***

Η επαγγελματική ενασχόληση του ατόμου τείνει να καταλαμβάνει ένα ιδιαίτερος σημαντικό τμήμα της καθημερινότητάς του, διαδραματίζοντας έναν κυρίαρχο ρόλο στη ζωή του. Η επαγγελματική δραστηριοποίηση εντός ενός ικανοποιητικού περιβάλλοντος καλύπτει, πέραν των οικονομικών αναγκών του ατόμου, επιπρόσθετες ψυχο-συναισθηματικές, αλλά και κοινωνικές παραμέτρους, συμπεριλαμβανομένων του αισθήματος του ‘*παράγειν*’, καθώς και της ικανοποίησης που δύναται να παρέχει η δυνατότητα εργασιακής ανέλιξης και εκπλήρωσης των προσωπικών φιλοδοξιών και στόχων (Borchini et al., 2018; de Looff et al., 2019).

Παρά την πληθώρα των θετικών συναισθημάτων που επιφέρει η εργασιακή απασχόληση, δε συνιστά παράδοξο η πιθανότητα της εκδήλωσης συναισθημάτων κόπωσης στον εργασιακό χώρο, σύνδρομο το οποίο ορίζεται ως ‘*επαγγελματική εξουθένωση (burnout)*’. Ειδικότερα, το σύνδρομο εργασιακής εξάντλησης αφορά τη σταδιακή αποστασιοποίηση του εργαζομένου από τον εργασιακό του χώρο, με την εκδήλωση αυτού να συνοδεύεται από σημεία σωματικής και ψυχο-συναισθηματικής κούρασης, τα οποία και συντελούν στην απομάκρυνση του εργαζομένου από το αντικείμενο εργασίας του, με σαφείς επιπτώσεις στα επίπεδα αποδοτικότητας και εργασιακής του ικανοποίησης (Delfrate et al., 2018; Konstantinou et al., 2018). Ο εργαζόμενος, στην πράξη, επιχειρεί να απεμπλακεί από το εργασιακό του περιβάλλον και από τις αγχωτικές συνθήκες που επικρατούν εντός αυτού, οι οποίες θεωρεί ότι επιβαρύνουν τόσο τη σωματική, όσο και τη ψυχική του υγεία. Συγχρόνως, παρατηρούνται φαινόμενα αναντιστοιχίας μεταξύ των διαθέσιμων πηγών ενέργειας και αντοχής του εργαζομένου και των υφιστάμενων επαγγελματικών του υποχρεώσεων, με αποτέλεσμα την προβολή μιας ουσιαστικά αρνητικής στάσης έναντι της εκπλήρωσης των επαγγελματικών του ευθυνών (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppanen, 2017; Naggar et al., 2025).

### ***1.2 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης***

Με στόχο την εις βάθος προσέγγιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν προταθεί διάφορα μοντέλα, τα οποία αποσκοπούν στην αναλυτική ερμηνεία των εκδηλώσεων του συγκεκριμένου φαινομένου. Πρώτος ο Cherniss προχώρησε στην διατύπωση του διαδραστικού μοντέλου, με βάση το οποίο η επαγγελματική εξουθένωση διαχωρίζεται σε τρία διακριτά στάδια και συγκεκριμένα στο εργασιακό άγχος, στην επαγγελμα-

τική εξάντληση και στην αμυντική κατάληξη. Με βάση το ανωτέρω μοντέλο, η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται ως η σταδιακή αποστασιοποίηση του εργαζομένου από τον εργασιακό του χώρο και τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις, συνθήκη η οποία παρατηρείται έντονα σε περιπτώσεις στις οποίες οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον δεν συμβαδίζουν με τις προβαλλόμενες ανάγκες του (Cherniss, 1992).

Μεταξύ των σύγχρονων μοντέλων προσέγγισης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης αναφέρεται και το μοντέλο της Κοπεγχάγης, κατά το οποίο η έρευνα επεκτάθηκε και σε πολλαπλούς εργασιακούς τομείς. Απόρροια της ανάπτυξης του συγκεκριμένου μοντέλου αποτέλεσε η διαμόρφωση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου, μέσω του οποίου επιχειρείται ο εντοπισμός των επιπέδων εργασιακής εξάντλησης που βιώνει το άτομο. Πρόκειται για ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαστάσεις, οι οποίες αφορούν την προσωπική εξουθένωση, όπως την αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε εργαζόμενος, την επαγγελματική εξουθένωση, η οποία αφορά το σύνολο των εργασιακών του υποχρεώσεων και την σχετιζόμενη με άλλα άτομα εξουθένωση (Kristensen et al., 2005).

Το μοντέλο των Maslach και Jackson θεωρείται ως το πιο διαδεδομένο μοντέλο προσέγγισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με το οποίο ένα άτομο θεωρείται ότι προτάσσει χαρακτηριστικά εργασιακής κόπωσης όταν τείνει να εκδηλώνει σημεία ψυχο-συναισθηματικής εξάντλησης, κυνικής συμπεριφοράς και σωματικής κούρασης. Η ανωτέρω έρευνα εστίασε σε εργαζομένους που απασχολούνταν εντός επαγγελματικών χώρων οι οποίοι ενείχαν το στοιχείο της καθημερινής διάδρασης με άλλα άτομα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα υψηλά επίπεδα εξουθένωσης σχετίζονται με την συναισθηματική επιφόρτιση των εργαζομένων λόγω των προβλημάτων που τους προέβαλαν οι πελάτες τους (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Goldberg, 1998).

Κατά την ανωτέρω μελέτη προσδιορίστηκαν τρεις διακριτές διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τις οποίες διαμορφώθηκε το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο καταγραφής των χαρακτηριστικών της επαγγελματικής εξουθένωσης (Προτάσεις Αξιολόγησης της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Maslach Burnout Inventory – MBI). Η πρώτη διάσταση αφορά τα επίπεδα εξάντλησης που βιώνει ο εργαζόμενος, τα οποία περιλαμβάνουν εκδηλώσεις τόσο σωματικής, όσο και ψυχο-συναισθηματικής κόπωσης. Η δεύτερη διάσταση εστιάζει στον προσδιορισμό των επιπέδων αποστασιοποίησης (απο-προσωποποίησης) του εργαζομένου, συνθήκη κατά την οποία το άτομο τείνει να προβάλει μια άκρως κυνική συμπεριφορά έναντι των ατόμων με τα οποία και συνδιαλέγεται στον εργασιακό του χώρο. Στην πράξη, η τάση απο-προσωποποίησης συνιστά μηχανισμό άμυνας του

εργαζομένου ενάντια στην έγερση συναισθημάτων εργασιακού άγχους, με τα αρνητικά συναισθήματα που τον κατακλύζουν κατά την εκπλήρωση των εργασιακών του υποχρεώσεων να τον ωθούν στο να απομακρυνθεί από τον εργασιακό του χώρο. Η τρίτη διάσταση αφορά τις προσωπικές επιτυχίες του εργαζομένου, οι οποίες αποτυπώνονται μέσω των συναισθημάτων εργασιακής ικανοποίησης που βιώνει. Άτομα τα οποία εκδηλώνουν χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης συχνά θεωρούν τον εαυτό τους ως ανεπαρκή στην τέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, δίχως όμως να επιχειρούν να μεταβάλουν την ανωτέρω συνθήκη. Αντιθέτως παρουσιάζουν τάσεις παραίτησης και φυγής από τον εργασιακό χώρο, με την αδιαφορία να κυριαρχεί στην εργασιακή τους συμπεριφορά (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Goldberg, 1998).

### ***1.3 Αιτιολογικοί παράγοντες***

Η εκδήλωση χαρακτηριστικών επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζει σημαντικά την καθημερινότητα του ατόμου, βάλλοντας τόσο την προσωπική, όσο και την επαγγελματική του ζωή. Μέσω του προσδιορισμού των αιτιών εμφάνισης των χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης είναι εφικτή η ανάλυση των γενεσιουργών παραμέτρων και επομένως η επιτυχής διαχείριση του φαινομένου. Ως κυρίαρχος παράγοντας αναγνωρίζεται η ίδια η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος, εντός του οποίου απασχολείται το άτομο. Ο εκάστοτε εργαζόμενος αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με τον εργασιακό του χώρο, καθώς η στάση του έναντι της εργασίας του τείνει να τροποποιείται συνεχώς αναλόγως των υφιστάμενων, ανά περίοδο, συνθηκών (de Looft et al., 2019; Ramirez-Baena et al., 2019). Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι συνθήκες εντός του εργασιακού χώρου κρίνονται ως πειστικές, ο εργαζόμενος αναπτύσσει αντιστοίχως συναισθήματα φόρτισης και άγχους, νιώθοντας ουσιαστικά αδύναμος να ανταπεξέλθει στον όγκο των εργασιακών του υποχρεώσεων. Ως συνέπεια, τείνει να αισθάνεται ότι στερείται των απαιτούμενων αποθεμάτων ενέργειας, αλλά και ψυχο-συναισθηματικού σθένους προκειμένου να ανταποκριθεί επιτυχώς στην κάλυψη των εργασιακών του υποχρεώσεων (Delfrate et al., 2018; Dobnik, Maletic & Skela-Savic, 2018).

Καίριες παράμετροι επίσης αφορούν τις συνθήκες που διαμορφώνονται εντός του εργασιακού χώρου και ειδικότερα το ωράριο εργασίας, αλλά και ο υφιστάμενος όγκος των εργασιακών απαιτήσεων που οφείλει να διαχειρισθεί ο εργαζόμενος. Άτομα τα οποία καλούνται να ανταποκριθούν σε δύσκολα ωράρια εργασίας, όπως είναι το κυκλικό ωράριο, παρουσιάζουν υψηλότερες πιθανότητες να εκδηλώσουν χαρακτηριστικά εργασιακής κόπω-



σης σε σύγκριση με εργαζομένους που απασχολούνται ακολουθώντας περισσότερο ευέλικτα ωράρια εργασίας. Η απουσία ελεύθερου χρόνου λόγω των πιεστικών χρονοδιαγραμμάτων εργασίας δεν επιτρέπει στο άτομο να αποφορτιστεί από την εργασιακή πίεση και να ανασυγκροτήσει τις δυνάμεις του, με απόρροια την πρόκληση συναισθημάτων κόπωσης (Borchini et al., 2018; Dobnik, Maletic & Skela-Savic, 2018).

Παράλληλα, εργαζόμενοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν συχνά έως και καθημερινά συνθήκες αυξημένων εργασιακών υποχρεώσεων καταλήγουν, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, να αδυνατούν να ανταπεξέλθουν σε αυτές. Σταδιακά καταλήγουν να αποστασιοποιούνται από τον εργασιακό τους χώρο, αδιαφορώντας για την επιτυχή τέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων και προβάλλοντας σαφή έκπτωση στα επίπεδα αποδοτικότητας τους (Ferri et al., 2016; Ahola, Toppinen-Tanner & Seppanen, 2017). Ως αποτέλεσμα, οι εργασιακές τους σχέσεις, τόσο με τους συναδέλφους τους, όσο και με τους ανωτέρους τους, κλονίζονται συντελώντας στην καλλιέργεια ενός αρνητικού εργασιακού κλίματος. Η κυριαρχία αρνητικών εργασιακών σχέσεων δεν αποκλείεται να οδηγήσει στην μείωση των συναισθημάτων εργασιακής ικανοποίησης, ωθώντας τον εργαζόμενο στην επιθυμία αποχώρησης από την εργασία του (Delfrate et al., 2018; de Looft et al., 2019).

Εξίσου σημαντική παράμετρο αποτελεί και η παρουσία συνθηκών φόρτισης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, με κυριότερη την απουσία ελεύθερης έκφρασης, αλλά και η ενασχόληση σε ένα εργασιακό πεδίο δίχως προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης (Super-Soler et al., 2014). Οι αυξημένες επαγγελματικές απαιτήσεις, σε συνδυασμό με την απουσία προσωπικών επιτευγμάτων επιφέρουν την έγερση στον εργαζόμενο συναισθημάτων παραίτησης και απο-προσωποποίησης από τον εργασιακό χώρο. Το άτομο αισθάνεται στην πράξη ότι δεν ανταποκρίνεται επαρκώς έναντι του εργασιακού του ρόλου, μορφοποιώντας μια άκρως αρνητική εικόνα αναφορικά με την εργασία του, αλλά αντιστοίχως και το επίπεδο των εργασιακών του ικανοτήτων (Borchini et al., 2018; Dobnik, Maletic & Skela-Savic, 2018). Η καλλιέργεια συναισθημάτων χαμηλής αυτο-εκτίμησης εντείνεται λόγω των συνθηκών εργασιακής πίεσης που κυριαρχούν προκαλώντας την έγερση συγκρούσεων στις εργασιακές σχέσεις και συμβάλλοντας στη διαμόρφωση δυσάρεστων συνθηκών εντός του εργασιακού χώρου. Η καθημερινή διάδραση σε ένα προβληματικό περιβάλλον εργασίας σταδιακά οδηγεί στην πρόκληση στον εργαζόμενο συναισθημάτων απαξίωσης έναντι του επαγγέλματος του. Παράλληλα, η απουσία ικανοποίησης από την εργασία σε συνδυασμό με τη διαρκή παρουσία εντάσεων επιφέρουν τη ψυχο-συναισθηματική εξάντλησή του και επομένως την επαγγελματική εξουθένωσή του (Ferri et al., 2016; Naggar et al., 2025).

Στην εκδήλωση χαρακτηριστικών επαγγελματικής εξουθένωσης συντελούν συγχρόνως και κοινωνικο-δημογραφικοί παράγοντες, αλλά και οικονομικές παράμετροι που διαμορφώνουν συνολικά το επίπεδο των συνθηκών καθημερινής διαβίωσης του ατόμου. Το φύλο και η ηλικία του εργαζομένου, η οικογενειακή του κατάσταση, η ύπαρξη ή μη ενός σταθερού φιλικού και ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος συνιστούν ορισμένα εκ των σημαντικών στοιχείων που δύναται να επηρεάσουν την εκδήλωση του συνδρόμου burnout. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά το πλαίσιο υποστήριξης που περιβάλλει το άτομο, είτε πρόκειται για μέλη του οικογενειακού του περιβάλλοντος, είτε για άτομα με τα οποία αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, αποτελεί παράμετρο η οποία διαδραματίζει ισχυρό ρόλο στο πεδίο της προσαρμογής του ατόμου έναντι της εμφάνισης χαρακτηριστικών εργασιακής εξουθένωσης (de Looft et al., 2019; Ramirez-Baena et al., 2019).

Εξίσου σημαντικό αναδεικνύεται το ύψος των μισθολογικών απολαβών που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τη συγκεκριμένη εργασία, το οποίο και επηρεάζει το γενικότερο επίπεδο διαβίωσής του και την ποιότητα της ζωής του. Άτομα τα οποία θεωρούν ότι αμείβονται επαρκώς από την εργασία τους τείνουν να παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από τον εργασιακό τους χώρο, παράγοντας που συντελεί στη μείωση του κινδύνου που αφορά την εκδήλωση χαρακτηριστικών εργασιακής εξουθένωσης. Η επαρκής μισθολογική αποζημίωση έναντι της παροχής των αντίστοιχων εργασιακών υπηρεσιών εγείρει αισθήματα πληρότητας στον εργαζόμενο, ωθώντας τον στο να διαχειρίζεται με υπομονή τις πιθανές πιεστικές εργασιακές συνθήκες, ελαχιστοποιώντας την εμφάνιση συναισθημάτων αποστασιοποίησης από το εργασιακό του περιβάλλον (Konstantinou et al., 2018; Naggar et al., 2025).

Πέραν της επίδρασης του συνόλου των εξωγενών αυτών παραμέτρων, εξίσου ισχυρή εντοπίζεται να είναι η επιρροή της ίδιας της προσωπικότητας του ατόμου στην εκδήλωση σημείων εργασιακής εξάντλησης. Ο τρόπος με τον οποίο ο εκάστοτε εργαζόμενος επιχειρεί την αντιμετώπιση της καθημερινότητάς του στο χώρο της εργασίας του, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τις εγείρομενες εργασιακές απαιτήσεις καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη στάση του απέναντι στην εργασία του. Ακόμη και εντός περιβαλλόντων άκρως πιεστικών έγκειται στην ίδια τη ψυχοσύνθεση του εργαζομένου ο τρόπος που θα επιλέξει να αντιδράσει και επομένως η πιθανότητα να οδηγηθεί στην εκδήλωση συναισθημάτων επαγγελματικής εξουθένωσης (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppanen, 2017; Dobnik, Maletic & Skela-Savic, 2018). Ομοίως σημαντική αναδεικνύεται η *‘εικόνα του εαυτού’*, την οποία διαμορφώνει το κάθε άτομο και στην οποία εμπεριέχονται στοιχεία που άπτονται του επαγγελ-

ματικού προφίλ το οποίο και προωθεί εντός του εργασιακού του χώρου. Η *‘εικόνα του εαυτού’* επηρεάζει ισχυρά τις προβαλλόμενες φιλοδοξίες του ατόμου και επιδρά επί των απαιτήσεων που προτάσσει έναντι της εργασίας του. Άτομα με αυξημένα επίπεδα φιλοδοξίας, τα οποία επιδεικνύουν τάσεις επαγγελματικής ανέλιξης τείνουν να εμφανίζουν σπανιότερα συναισθήματα εργασιακής εξουθένωσης και συνεπώς παραίτησης από τις επαγγελματικές τους επιδιώξεις (Borchini et al., 2018; de Looff et al., 2019).

#### ***1.4 Εκδηλώσεις χαρακτηριστικών του Συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης***

Απόρροια της έντονης και συνεχούς έκθεσης του εργαζομένου έναντι ενός πιεστικού και άκρως αγχωτικού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί η έγερση συναισθημάτων εξάντλησης. Η παρουσία χαρακτηριστικών κόπωσης εντός του εργασιακού τους χώρου τείνει να συνοδεύεται από ένα σύνολο διακριτών σημείων που αφορούν τόσο τη σωματική, όσο και τη ψυχο-συναισθηματική υγεία και ισορροπία του ατόμου (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppanen, 2017; Sturzu et al., 2019).

Εργαζόμενοι οι οποίοι εμφανίζουν χαρακτηριστικά εργασιακής εξουθένωσης διαμαρτύρονται σε αυξημένο βαθμό για την εκδήλωση προβλημάτων όπως είναι οι έντονες ημικρανίες, η ναυτία, η ζάλη, η συχνή αδυναμία και η παρουσία ποικίλων γαστρεντερικών προβλημάτων. Συγχρόνως δεν είναι σπάνια η εμφάνιση διαταραχών που αφορούν την ποιότητα του ύπνου, με κυριότερες ανάμεσά τους την παρουσία σημείων αυπνίας ή εναλλακτικά την αυξημένη συχνότητα πρόωρων αφυπνίσεων. Αντιστοίχως δεν κρίνεται σπάνια η παρουσία διαταραχών που αφορούν τη διατροφή, με συχνότερες μεταξύ αυτών την παρουσία χαρακτηριστικών βουλιμίας ή ανορεξίας. Αυξημένα ομοίως παρατηρούνται τα επίπεδα εκδήλωσης ποικίλων σωματικών ενοχλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των μυοσκελετικών ενοχλήσεων, ιδίως σε ό,τι αφορά την περιοχή των άκρων, καθώς επίσης και της σπονδυλικής στήλης. Διαταραχές εντοπίζονται και σε ό,τι αφορά το καρδιαγγειακό σύστημα, με συχνότερες μεταξύ αυτών την αύξηση της αρτηριακής πίεσης, αλλά και την εμφάνιση χαρακτηριστικών αρρυθμίας και θωρακικού άλγους (Borchini et al., 2018; Naggar et al., 2025).

Αντιστοίχως σοβαρές χαρακτηρίζονται και οι ψυχο-συναισθηματικές επιπτώσεις, οι οποίες σχετίζονται με την εκδήλωση σημείων εσωστρέφειας και αποξένωσης από το συναδερφικό, αλλά και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, οι οποίες και συνιστούν καίριες ενδείξεις της εμφάνισης συναισθημάτων εργασιακής κόπωσης (Delfrate et al., 2018). Σε όμοιο πλαίσιο εντοπίζονται τα χαρακτηριστικά νευρικότητας ή συναισθημάτων έντονου θυμού,

δίχως σαφή αιτιολογία, τα οποία, στην πράξη, υποδηλώνουν ότι το άτομο αισθάνεται εγκλωβισμένο και αδυνατεί να διαχειριστεί την ασκούμενη προς αυτό εργασιακή πίεση, οπότε και παρουσιάζει αυξημένα επίπεδα επιθετικότητας προς το εργασιακό του περιβάλλον ή αντιθέτως τείνει να απομονώνεται από τον εργασιακό του χώρο (Ferri et al., 2016; Ramirez-Baena et al., 2019). Στην περίπτωση εκδήλωσης υψηλών επιπέδων εργασιακής κόπωσης, η επιρροή αυτής υπερβαίνει τις αμιγώς εργασιακές του σχέσεις και επηρεάζει τις σχέσεις του ατόμου εντός του εγγύς οικογενειακού του περιβάλλοντος, με σαφείς επιπτώσεις στην προσωπική του ζωή (de Looft et al., 2019).

Πολλαπλές παρουσιάζονται επίσης οι επιπτώσεις σε ό,τι αφορά τις γνωστικές ικανότητες του εργαζομένου, με την εργασιακή κόπωση να σχετίζεται με την παρουσία σημείων αδυναμίας συγκέντρωσης και οργάνωσης των εργασιακών του ευθυνών (Suner-Soler et al., 2014). Ως απόρροια παρακωλύεται η εύρυθμη διεκπεραίωση των εργασιακών του καθηκόντων, συνθήκη που συντελεί στην συσσώρευση εργασιακών υποχρεώσεων, στην αύξηση του εργασιακού άγχους και στη μείωση των επιπέδων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του εργαζομένου. Ως εκ τούτου, προκαλείται στο άτομο η έγερση συναισθημάτων απογοήτευσης από τον εργασιακό του χώρο, επηρεάζοντας σημαντικά τα επίπεδα αυτο-εκτίμησης του και βάλλοντας την *‘εικόνα του εαυτού’* (Lagerlund et al., 2015; Ritter et al., 2016).

Το σύνδρομο εργασιακής εξάντλησης συνιστά μια σταδιακή διαδικασία, κατά την οποία ο εργαζόμενος παρουσιάζει μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αυξημένα επίπεδα άγχους και σαφή αποδιοργάνωση των εργασιακών του στόχων. Πέραν των αυξημένων επιπέδων κόπωσης που αισθάνεται, συγχρόνως βιώνει μια κατάσταση ισχυρών συγκρούσεων που επηρεάζουν σημαντικά τη ψυχο-συναισθηματική του ισορροπία. Προκειμένου να επιτύχει τη μείωση των αρνητικών αυτών συναισθημάτων δεν αποκλείεται η στροφή του προς ποικίλες εθιστικές και άκρως βλαπτικές συνήθειες, όπως είναι η κατανάλωση αλκοόλ ή και η χρήση φαρμακευτικών σκευασμάτων, με κύρια τη λήψη υπνωτικών (Delfrate et al., 2018; Frögéli et al., 2018).

### ***1.5 Επιπτώσεις του Συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης***

Οι επιπτώσεις της εκδήλωσης του συνδρόμου εργασιακής εξάντλησης επεκτείνονται τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου. Το άτομο στην ουσία παύει να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του και στην προσπάθεια του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που ενέχει η εργασιακή του ενασχόληση ενισχύει

τα συναισθήματα κόπωσης και απογοήτευσης που αισθάνεται (Ritter et al., 2016). Η τάση του εργαζομένου να απουσιάζει συχνά από τον εργασιακό χώρο λόγω των χαρακτηριστικών κούρασης που αισθάνεται επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή του εικόνα και πλήττει την επαγγελματική του ακεραιότητα. Συγχρόνως μειώνονται σημαντικά τα επίπεδα εργασιακής του αποδοτικότητας και δεν αποκλείεται ο εργαζόμενος τελικά να οδηγηθεί στην απομάκρυνση του από τον εργασιακό χώρο (Lagerlund et al., 2015; Sturzu et al., 2019).

Επιπλέον, ιδιαίτερος σημαντική είναι η επιρροή της παρουσίας συναισθημάτων εργασιακής εξάντλησης στο επίπεδο των διαμορφωμένων διαπροσωπικών σχέσεων εντός του εργασιακού χώρου. Ο εργαζόμενος νιώθει ουσιαστικά αποκομμένος, ενώ αντιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον του ως ένα χώρο πίεσης και αρνητικών συναισθημάτων. Καλλιεργείται επομένως η τάση του να απομονώνεται ή και να αδιαφορεί για τις εργασιακές του σχέσεις, ενώ ταυτόχρονα παύει να αποδίδει ομαδικά (Frögelí et al., 2018; de Looff et al., 2019). Τα επίπεδα συνεργατικότητας του επίσης επηρεάζονται και αδυνατεί να διεκπεραιώσει τις εργασιακές του υποχρεώσεις, ιδίως όταν αφορούν την συντονισμένη δράση του με τους συναδέλφους του. Πιθανό είναι η πίεση που αισθάνεται αναφορικά με τις εργασιακές του σχέσεις να εξωτερικευτεί και ως εχθρικότητα ή και άρνηση απέναντι των έτερων εργαζομένων, επιφέροντας την έγερση επεισοδίων έντασης και εντείνοντας τις εργασιακές συγκρούσεις (Ritter et al., 2016; Delfrate et al., 2018).

Σε ό,τι αφορά το επίπεδο της κάλυψης των εργασιακών του ευθυνών και της παροχής υπηρεσιών, ο εργαζόμενος ο οποίος βιώνει χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης συχνά παρουσιάζεται να είναι επιρρεπής σε λάθη, ενώ ομοίως συχνή παρατηρείται και η πιθανότητα πρόκλησης ατυχημάτων. Η έλλειψη προσοχής σε συνδυασμό με την αδυναμία συγκέντρωσης αποτελούν βασικό αίτιο της καταγραφής εργατικών ατυχημάτων που συσχετίζονται με την εμφάνιση σημείων εργασιακής κόπωσης (Frögelí et al., 2018; Sturzu et al., 2019). Παράλληλα, η απουσία αφοσίωσης απομακρύνει τον εργαζόμενο από το εργασιακό του περιβάλλον και πλήττει τους σχηματιζόμενους δεσμούς σχέσεων εντός αυτού. Το άτομο πλέον θεωρείται ότι δεν συνιστά μέλος του εργατικού συνόλου, ωθώντας το να επιθυμεί την εγκατάλειψη της εργασίας του προκειμένου να απομακρυνθεί από την πίεση που τη συνοδεύουν (Lagerlund et al., 2015; Ahola, Toppinen-Tanner & Seppanen, 2017).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η δυναμική της ηγεσίας στον εργασιακό τομέα

### 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Με τον όρο ‘*ηγεσία*’ ορίζεται, στην πράξη, η ικανότητα του ατόμου να διευθύνει και να καθοδηγεί ένα σύνολο ατόμων προς την κατεύθυνση που το ίδιο αποφασίζει, αποβλέποντας στην επίτευξη συγκεκριμένων και καθορισμένων στόχων. Ο ανωτέρω όρος προέρχεται από το ρήμα ‘*ηγούμαι*’, το οποίο αποδίδεται ως ‘*οδηγώ*’, ‘*διαθέτω πρωταρχικό ρόλο*’. Ο ηγέτης, με βάση τα χαρακτηριστικά, αλλά και τις ικανότητές του, προτάσσει την ικανότητα να προσελκύει τα άτομα εκείνα τα οποία επιδιώκουν να λάβουν στήριξη και καθοδήγηση, προκειμένου να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Τα άτομα της ομάδας, η οποία διαμορφώνεται, παρουσιάζονται πρόθυμα να συνεργαστούν και να μετέχουν στην υλοποίηση κάθε ενέργειας που απαιτείται, πάντα υπό της επιρροής του ηγέτη της ομάδας (Dickson, 2023; Nanjundeswaraswamy et al., 2024).

Είναι σαφές ότι η έννοια της ηγεσίας αποτελεί στην πράξη ένα σύνθετο κοινωνικο-οργανωσιακό όρο, η εννοιολογική προσέγγιση του οποίου υπερβαίνει την απλή άσκηση εξουσίας, αλλά αντιθέτως τείνει να ενσωματώνει βασικές διαδικασίες που αφορούν την άσκηση επιρροής, τη διαμόρφωση κατευθύνσεων και την ενεργοποίηση ικανοτήτων, με στόχο την επίτευξη μιας συλλογικής δυναμικής. Η ηγεσία δύναται να ερμηνευτεί ως η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και του οργανωσιακού περιβάλλοντος, με τον ηγέτη να λειτουργεί ουσιαστικά ως ο φορέας του οράματος του οργανισμού (Salihu, 2019; Xu et al., 2024). Μέσα από τη χάραξη μιας κοινής πολιτικής, την ενίσχυση της συνοχής της εργασιακής ομάδας και την ανάπτυξη και διασφάλιση των συνθηκών που επιτρέπουν την ομαλή υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων, ο ηγέτης δεν περιορίζεται σε ένα αμιγώς λειτουργικό ρόλο, αλλά συνιστά την κύρια παράμετρο στην προσπάθεια συνδιαμόρφωσης ενός κοινού πλαισίου δράσης (Singh, 2015; Naz et al., 2024).

Η ηγεσία επομένως δεν ορίζεται μέσω των τυπικών καθηκόντων, αλλά αποτελεί την ικανότητα οριοθέτησης ενός δυναμικού πλαισίου εντός του οποίου καλλιεργείται η εμπιστοσύνη και αναπτύσσονται συνθήκες εργασιακής εξέλιξης. Μέσω αυτής νοηματοδοτείται η συλλογική δράση, με το συντονισμό των ανθρώπινων πόρων να επιφέρει τελικώς την αλλαγή και την ανασυγκρότηση και με την εργασιακή ομάδα να δύναται να προσανατολιστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος (De Lima & Costa Araújo, 2016; Xu et al., 2024).

Παράλληλα, η ηγεσία προσεγγίζεται ως διαδικασία διαχείρισης, με τους ηγέτες να επηρεάζουν τη συλλογική ταυτότητα, διαμορφώνοντας τις αντιλήψεις και αναδομώντας τις

προσδοκίες των εργαζομένων. Βασιζόμενη στην ερμηνεία του εργασιακού περιβάλλοντος και την οριοθέτηση των οργανωσιακών προτεραιοτήτων, η ηγεσία επιχειρεί την επιτέλεση ρόλων που ενισχύουν την δομή και την κουλτούρα ενός οργανισμού. Αναμφίβολα, η ηγεσία συνιστά τον καταλύτη στην ανάπτυξη συγκροτημένων μορφών συνεργασίας, με τη συγκρότηση συλλογικής βούλησης να τίθεται στο επίκεντρο αυτής. Πρόκειται για μορφή οργανωσιακής στρατηγικής, στην οποία κομβικές παράμετροι αναδεικνύονται η υποστήριξη της επαγγελματικής ανέλιξης και η δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού κλίματος (Salihu, 2019; Dickson, 2023).

## 2.2. Τύποι ηγεσίας

Κάθε ηγέτης δύναται να επηρεάζει την πορεία και την απόδοση των υφισταμένων του, μέσα από τη διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών και με την επίδειξη συγκεκριμένου, ανά περίπτωση, στυλ ηγεσίας. Με βάση την υφιστάμενη ερευνητική βιβλιογραφία έχουν περιγραφεί συνολικά έξι ευδιάκριτοι τύποι ηγεσίας, με τον καθένα από αυτούς να προβάλλει συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες, ασκώντας διακριτή επιρροή επί του γενικότερου περιβάλλοντος εντός του εργασιακού χώρου (Singh, 2015; De Lima & Costa Araújo, 2016).

**Πίνακας:** Τύποι Ηγεσίας

|                                                | <b>Commanding</b>                                                  | <b>Visionary</b>                                                       | <b>Affiliative</b>                                                           | <b>Democratic</b>                                                     | <b>Pacesetting</b>                                              | <b>Coaching</b>                                                        |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| The leader's modus operandi                    | Demands immediate compliance                                       | Mobilizes people toward a vision                                       | Creates harmony and builds emotional bonds                                   | Forges consensus through participation                                | Sets high standards for performance                             | Develops people for the future                                         |
| The style in a phrase                          | "Do what I tell you."                                              | "Come with me."                                                        | "People come first."                                                         | "What do you think?"                                                  | "Do as I do, now"                                               | "Try this."                                                            |
| Underlying emotional intelligence competencies | Drive to achieve, initiative, self-control                         | Self-confidence, empathy, change catalyst                              | Empathy, building relationships, communication                               | Collaboration, team leadership, communication                         | Conscientiousness, drive to achieve, initiative                 | Developing others, empathy, self-awareness                             |
| When the style works best                      | In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees | When changes require a new vision, or when a clear direction is needed | To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances | To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees | To get quick results from a highly motivated and competent team | To help an employee improve performance or develop long-term strengths |
| Overall impact on climate                      | Negative                                                           | Most strongly positive                                                 | Positive                                                                     | Positive                                                              | Negative                                                        | Positive                                                               |

Goleman, Daniel, "Leadership that Gets Results" Harvard Business Review, March-April 2000 p. 82-83.

Πηγή: Goleman (2000).



Ειδικότερα, μεταξύ των τύπων ηγεσίας εντοπίζεται ο καταπιεστικός ηγέτης (commanding leader), ο διορατικός ηγέτης (visionary leader), ο συνεργατικός ηγέτης (affiliative leader), ο δημοκρατικός ηγέτης (democratic leader), ο καθοδηγητικός ηγέτης (pacesetting leader) και τέλος, ο προπονητικός/ συμβουλευτικός ηγέτης (coaching leader). Σε ό,τι αφορά τον καταπιεστικό ηγέτη, κύριο γνώρισμα του αποτελεί η απουσία ενσυναίσθησης, ενώ ταυτόχρονα τείνει να απαιτεί την άμεση και απόλυτη συμμόρφωση των εργαζομένων έναντι των τιθέμενων εξ αυτού οδηγιών. Στηριζόμενος στη δύναμη που απορρέει από την εξουσία που συνοδεύει την ηγετική του θέση, ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη διαχειρίζεται τους υφισταμένους του με τρόπο απόλυτο, δίχως να αποδέχεται την οποιαδήποτε αντίρρηση σε όσα ο ίδιος αποφασίζει (Khan, Nawaz & Khan, 2016; Nanjundeswaraswamy et al., 2024). Παράλληλα, αποφεύγει να αναθέτει βασικά εργασιακά καθήκοντα σε άλλους, διατηρώντας ο ίδιος και μόνο τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Σε περίπτωση αποτυχίας, επιχειρεί άμεσα να αποδώσει ευθύνες στους υφισταμένους, εστιάζοντας κυρίως στα αίτια της αποτυχίας και όχι στην πιθανή διόρθωση των λανθασμένων κινήσεων (Goleman, 2000; Innovare, 2024).

Ο διορατικός ηγέτης αντιθέτως, χαρακτηρίζεται από αυξημένα επίπεδα ενσυναίσθησης, αποσκοπώντας στην κινητοποίηση των μελών της ομάδας του προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος/ στόχου. Κύρια επιδίωξη του αποτελεί η εμπύχωση της ομάδας των υφισταμένων του, αλλά συγχρόνως δεν προσδιορίζει τον τρόπο δραστηριοποίησης αυτών, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να καινοτομήσουν αναπτύσσοντας τις προσωπικές τους ιδέες (Khan, Nawaz & Khan, 2016). Η παρουσία ενός διορατικού ηγέτη κρίνεται ως θετική, καθώς επηρεάζει αποδοτικά το εργασιακό κλίμα, ιδίως σε περιπτώσεις κατά τις οποίες κρίνεται αναγκαία η αλλαγή κατεύθυνσης ή και εργασιακών στόχων. Ο ηγέτης με όραμα τονίζει την αξία της συνεργατικότητας και της ομαδικότητας, επιχειρώντας την καλλιέργεια του αισθήματος του *‘ανήκειν’* μεταξύ των εργαζομένων (Goleman, 2000; Innovare, 2024).

Αντιστοίχως, κυρίαρχος στόχος του συνεργατικού ηγέτη αποτελεί η εδραίωση ενός κλίματος αρμονίας εντός του εργασιακού χώρου. Η δυναμική του συγκεκριμένου ηγετικού στυλ κρίνεται ως θετική, με το ρόλο του συνεργατικού ηγέτη να εστιάζει στην ενδυνάμωση της ομάδας των υφισταμένων του και στην κάλυψη των πιθανών ελλείψεων ή την υπερπήδηση των εγχειρόμενων εμποδίων, ιδίως σε περιόδους έντονης εργασιακής πίεσης ή υπό συνθηκών που απαιτούν τη συντονισμένη δράση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα ανεπτυγμένες ε-

ντοπίζονται οι επικοινωνιακές του δεξιότητες, οι οποίες και συμβάλουν στην ανάπτυξη ουσιαστικών και ισχυρών δεσμών μεταξύ των μελών του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο ηγείται (Goleman, 2000; Innovare, 2024).

Ο δημοκρατικός ηγέτης ομοίως διακρίνεται από την ικανότητα του να προάγει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων του, αποσκοπώντας στη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης και ουσιαστικής εργασιακής διάδρασης (Khan, Nawaz & Khan, 2016). Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας η λήψη των αποφάσεων δε συνιστά αποκλειστική ευθύνη του ηγέτη, αλλά συγχρόνως δίνεται στο σύνολο των εργαζομένων η δυνατότητα ανάπτυξης και παράθεσης των ιδεών και των προβληματισμών τους, με την προσπάθεια επίτευξης των εργασιακών στόχων να παρουσιάζεται ως αποτέλεσμα της κοινής και συντονισμένης προσπάθειας της ομάδας των εργαζομένων (Goleman, 2000; Innovare, 2024).

Ο καθοδηγητικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυξημένες δεξιότητες αντίληψης των συνθηκών που εξελίσσονται εντός του εργασιακού χώρου, θέτοντας υψηλούς στόχους και απαιτώντας από τους υφισταμένους του ένα ομοίως υψηλό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Khan, Nawaz & Khan, 2016). Βασικό γνώρισμα του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί η δυναμική του οργάνωσης, με τον καθοδηγητικό ηγέτη να επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα. Δεν αποκλείεται όμως να λειτουργήσει αρνητικά, ιδίως σε περιπτώσεις κατά τις οποίες στην προσπάθεια χάραξης μιας κοινής πορείας τείνει να καταπιέζει τη δημιουργικότητα των μελών της ομάδας των εργαζομένων (Goleman, 2000; Innovare, 2024).

Ο προπονητικός/ συμβουλευτικός ηγέτης διακρίνεται από την επιθυμία του να επιτύχει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του συνόλου των μελών της ομάδας των εργαζομένων, αποβλέποντας στη διασφάλιση μελλοντικών θετικών προοπτικών για το σύνολο του εργασιακού χώρου. Βασική επιδίωξη του αποτελεί η ανάπτυξη σχέσεων βασιζόμενων στην εμπιστοσύνη και την αλληλοεκτίμηση, ενώ επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον έναντι των υφισταμένων του (Khan, Nawaz & Khan, 2016). Ως απόρροια, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τους τιθέμενους εργασιακούς στόχους ως προσωπικές τους επιδιώξεις και όχι ως απαιτήσεις που τέθηκαν από τον ηγέτη τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους, με δεδομένο ότι μέσω αυτού ενισχύεται η επιθυμία αυτοβελτίωσης αυτών και άρα τα επίπεδα αποδοτικότητας τους, με σαφή θετικά αποτελέσματα για το σύνολο του εργασιακού χώρου (Goleman, 2000; Innovare, 2024).

Κάθε ηγετικό στυλ προτάσσει συγκεκριμένες ικανότητες, με την αποτελεσματικότητα αυτού να καθορίζεται από το είδος, τις συνθήκες και τις εγχειρόμενες απαιτήσεις του

αντίστοιχου εργασιακού χώρου. Κατά κύριο λόγο, αποτελεσματικοί ηγέτες αποκαλύπτονται να είναι εκείνοι που συνδυάζουν χαρακτηριστικά από περισσότερων του ενός στυλ ηγεσίας, ενώ ομοίως θετική κρίνεται η ικανότητα ενός ηγέτη να μεταβάλλει το στυλ ηγεσίας που επιλέγει αναλόγως των υφιστάμενων καταστάσεων και εργασιακών απαιτήσεων (De Lima & Costa Araújo, 2016; Nanjundeswaraswamy et al., 2024). Σε κάθε περίπτωση, τα χαρακτηριστικά του επιλεγόμενου στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, με άμεση επίδραση στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων εντός αυτού (Xu et al., 2024).

### **2.3 Ικανότητες ενός ηγέτη**

Κυρίαρχο μέλημα ενός ηγέτη αποτελεί ο προσδιορισμός των εργασιακών στόχων και η λήψη των κατάλληλων, ανά περίπτωση, αποφάσεων, με απώτερο στόχο την ανέλιξη του συνόλου της εργασιακής ομάδας. Συγχρόνως σημαντική κρίνεται η συμβολή του στην καλλιέργεια του εργασιακού οράματος, βάσει του οποίου επιδιώκεται η δραστηριοποίηση των εργαζομένων προς ένα κοινό στόχο (Singh, 2015; Gwamanda & Mahembe, 2023). Η εδραίωση ενός κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας, υπό της καθοδήγησης του ηγέτη, απορρέει από την κατανόηση ότι η επιτυχία των εργασιακών στόχων προϋποθέτει την συντονισμένη δραστηριοποίηση των εργαζομένων, υπό των σαφών οδηγιών του και με πλήρη επίγνωση της δυναμικής της εργασιακής ομάδας (De Lima & Costa Araújo, 2016; Lei & Shin, 2024).

Με βάση τα ανωτέρω, πέραν των γνωστικών ικανοτήτων, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να προκαλεί θετικά συναισθήματα στους υφισταμένους του, με στόχο την αποδοχή των απόψεων του και την επίτευξη των επιδιώξεων της ομάδας των εργαζομένων. Προκειμένου να επιτύχει την ομαλή σύνταξη των υφισταμένων του υπό των οδηγιών του θα πρέπει να μπορεί να ερμηνεύει τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις και να επιτυγχάνει την εναρμόνιση τους με τις αποφάσεις του, προτάσσοντας την ορθότητα των κινήσεων και των στρατηγικών του (Naeem & Nawaz, 2017; Gwamanda & Mahembe, 2023).

Η άσκηση ηγεσίας συνδέεται άρρηκτα με την προβολή υπευθυνότητας έναντι των υφισταμένων, αλλά και τη διαμόρφωση ενός πλαισίου αξιών που αφορούν την προαγωγή της διαφάνειας, του σεβασμού και της δημοκρατικής συνοχής. Η ηγεσία κατανοείται ως η ικανότητα του ηγέτη να υποστηρίξει την προώθηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας την κουλτούρα συνεργασίας εντός του οργανισμού και διασφαλίζοντας

την παρουσία συνθηκών βιώσιμης λειτουργίας και οργάνωσης (De Lima & Costa Araújo, 2016; Lei & Shin, 2024). Ως εκ τούτου, ο ηγέτης καλείται να επιδεικνύει βασικές δεξιότητες κοινωνικής και επαγγελματικής λογοδοσίας, μεταξύ των οποίων βασικότερες αναδεικνύονται η συνέπεια ανάμεσα στις εργασιακές αξίες, τις επιλεγόμενες πρακτικές και τις αποφάσεις του (Dickson, 2023; Nanjundeswaraswamy et al., 2024).

Η ηγεσία στην πράξη ερμηνεύεται ως το πεδίο καλλιέργειας θεσμικής αξιοπιστίας, με τον ηγέτη να επιχειρεί την εμπέδωση των συλλογικών κανόνων και την ενίσχυση της εργασιακής συνοχής. Μέσα από διαδικασίες αναδιαμόρφωσης και επαναπροσδιορισμού των εργασιακών ρόλων επιδιώκεται η ανάπτυξη και διασφάλιση της λειτουργίας συλλογικών μηχανισμών δράσης (Singh, 2015; De Lima & Costa Araújo, 2016). Ο ρόλος του ηγέτη απέχει από το να χαρακτηριστεί ως μονοδιάστατος, αλλά αντιθέτως πρόκειται για ένα πολυπαραγοντικό ρόλο, στον οποίο απαιτείται ο συνδυασμός ερμηνευτικών, διαπραγματευτικών και στρατηγικών ικανοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να ελίσσεται αποτελεσματικά εντός του σύνθετου και διαρκώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι επομένως αντιληπτό ότι η ηγεσία δεν συνιστά αποκλειστικά την επίδειξη τεχνικών ικανοτήτων, αλλά αντιθέτως αποτελεί μια κοινωνική, καθώς επίσης και ηθικο-πολιτική διαδικασία (Innovare, 2024; Lei & Shin, 2024).

#### ***2.4 Ο ρόλος της ηγεσίας στο εργασιακό περιβάλλον***

Η παρουσία μιας ορθής διοικητικής πολιτικής συνιστά καθοριστικό παράγοντα στην πορεία της επιτυχούς λειτουργίας ενός εργασιακού χώρου. Παρότι, αναμφισβήτητα, το σύνολο των εργαζομένων αποτελεί το βασικό πυρήνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος, ο συντονισμός αυτού, αλλά και η λήψη αποφάσεων αφορά ξεκάθαρα τον ηγέτη, ο οποίος κατέχει την ανώτερη θέση στη διοίκηση, με τον τρόπο ηγεσίας που ακολουθεί να επηρεάζει σημαντικά τις συνθήκες που επικρατούν εντός του χώρου εργασίας (Naeem & Nawaz, 2017; Gwamanda & Mahembe, 2023).

Ο ηγέτης έχει ως αρμοδιότητα την άσκηση εξουσίας και την αποτελεσματική διοίκηση μέσα από το σχεδιασμό και την προαγωγή ενός κατάλληλου συστήματος λειτουργίας. Οφείλει να προσεγγίζει αποτελεσματικά τους υφισταμένους του, κατανέμοντας σε αυτούς αρμοδιότητες, σύμφωνα με τις γνώσεις, τις ικανότητες, αλλά και τον χαρακτήρα τους (Khan, Nawaz & Khan, 2016). Συγχρόνως, μεταξύ των ευθυνών του συμπεριλαμβάνεται η οργάνωση της διαχείρισης των οικονομικών πόρων, με τρόπο συνεπή, αναλαμβάνοντας την ορθή

κατανομή τους και αποσκοπώντας στην ευμάρεια του συγκεκριμένου οργανισμού τον οποίο διοικεί (Dickson, 2023).

Προκειμένου να επιτελέσει αποτελεσματικά το σύνολο των ηγετικών του καθηκόντων και να κριθεί ως επαρκής και αποδοτικός, θα πρέπει να προβάλλει ένα σύνολο γνωρισμάτων. Είναι αντιληπτό ότι η επιτυχής οργάνωση ενός εργασιακού χώρου καθορίζεται, κατά βάση, από το όραμα του ηγέτη αυτής και την ικανότητα του να τροποποιεί τους εργασιακούς στόχους οι οποίοι και έχουν τεθεί (De Lima & Costa Araújo, 2016). Συγχρόνως όμως θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες προκειμένου να κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του, υποστηρίζοντας την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας αυτών (Gwamanda & Mahembe, 2023). Στόχος του επομένως θα πρέπει να αποτελεί η δημιουργία ενός περιβάλλοντος αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνοχής, ενθαρρύνοντας το σύνολο των εργαζομένων στην ομαλή διεκπεραίωση των εργασιακών του υποχρεώσεων (Innovare, 2024).

Ο ικανός ηγέτης χαρακτηρίζεται από τη δεκτικότητα του έναντι της κριτικής, αποφεύγοντας την επίδειξη αμυντικής ή και επιθετικής στάσης, σε περίπτωση έγερσης προβλημάτων εντός του εργασιακού χώρου. Δεν αποποιείται των ευθυνών του, αλλά αντιθέτως παρέχει τη δυνατότητα σε όλους να εκφράσουν την γνώμη τους, επιτρέποντας τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος. Εντός του συγκεκριμένου περιβάλλοντος ενθαρρύνει τους εργαζομένους να προτάξουν το σύνολο των ικανοτήτων τους, αποδίδοντας το μέγιστο των δυνάμεων τους (De Lima & Costa Araújo, 2016; Lei & Shin, 2024).

Σημαντικό πεδίο επίσης αποτελεί η επαρκής επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των μελών της εργασιακής ομάδας, ενώ εξίσου βασική κρίνεται η ενθάρρυνση της διάδρασης μεταξύ των εργαζομένων. Ο ηγέτης οφείλει να αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της ομάδας, δίχως να απαιτεί το σεβασμό, αλλά κερδίζοντας την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση (Salihu, 2019; Dickson, 2023). Σε ό,τι αφορά την στάση του έναντι των πιθανών εγειρόμενων προβλημάτων εντός του εργασιακού χώρου, καλείται μεν να ασκήσει κριτική στους εργαζομένους, εφόσον προκύπτουν τεκμηριωμένοι λόγοι. Σε κάθε περίπτωση, η ασκούμενη κριτική του οφείλει να λειτουργεί εποικοδομητικά, αποτελώντας έναυσμα για την βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η συμπεριφορά του ηγέτη θα πρέπει να είναι, κατά κύριο λόγο, υποστηρικτική, εκτιμώντας τη συμβολή όλων των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα (Khan, Nawaz & Khan, 2016; Innovare, 2024).

Η αυτοπεποίθηση που χαρακτηρίζει τον ικανό ηγέτη του επιτρέπει να μην αναλώνεται σε έναν αδικαιολόγητο αγώνα απόδειξης της δυναμικής του. Αντίθετα, καλείται να αξιοποιήσει το σύνολο των δυνάμεων αυτών προκειμένου να ενισχύσει τους υφισταμένους

του, αλλά και τον οργανισμό τον οποίο διοικεί, επιδεικνύοντας έντονο συναίσθημα υπευθυνότητας έναντι τους. Επιτρέπει επομένως στα μέλη της εργασιακής ομάδας να εξελιχθούν, θέτοντας υψηλούς εργασιακούς στόχους και υποστηρίζοντας τα στην αξιοποίηση στο έπακρο των ικανοτήτων τους (De Lima & Costa Araújo, 2016; Lei & Shin, 2024).

## **Κεφάλαιο 3 Η επιρροή της ηγεσίας στην έγερση του Συνδρόμου *burnout***

### **3.1 Ηγεσία και διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος**

Η ηγεσία νοείται ως μια εκ των θεμελιωδών παραμέτρων αναφορικά με τη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος, καθώς συνιστά τη ρυθμιστική δύναμη που τείνει να επηρεάζει τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τον τρόπο διάδρασης μεταξύ των εργαζομένων. Η εργασιακή εμπειρία αποτελεί ένα σύνολο καταστάσεων, αξιών και συναισθημάτων τα οποία εκδηλώνονται εντός του εργασιακού χώρου, διαμορφώνοντας τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας αυτού. Ο ηγέτης, επιδεικνύοντας την ανάλογη ηγετική συμπεριφορά, καλείται να καλλιεργήσει ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, προάγοντας το πλαίσιο κοινής ταυτότητας που ιδανικά ορίζει ένα εργασιακό περιβάλλον (Khan, Nawaz & Khan, 2016; Carmelo & Correia, 2025).

Η ανάπτυξη ενός κλίματος οργανωσιακής δέσμευσης είναι δυνατή μέσα από την παρουσία μιας ηγεσίας βασισμένης στην ανοικτή επικοινωνία, την υποστήριξη της συμμετοχής και την ενίσχυση της ομαδικότητας. Σε περιπτώσεις στις οποίες η ηγετική προσέγγιση ενθαρρύνει τη συλλογική δράση και την προσαρμοστικότητα, το εργασιακό κλίμα παρουσιάζεται δυναμικό, με τους εργαζομένους πρόθυμους να μετέχουν στην εξέλιξη, αναλαμβάνοντας ευθύνες και παρουσιάζοντας οργανωσιακή ευελιξία (Dickson, 2023; Liu, Li & Zhang, 2024).

Στην πράξη, το εργασιακό κλίμα αποτελεί απόρροια των αξιών και των κανόνων που ορίζονται από την ηγεσία, με την ηγετική κουλτούρα να διαμορφώνει τις συμπεριφορές και τις προσδοκίες μεταξύ των μελών του εργασιακού χώρου. Η συνείδηση της συλλογικής ταυτότητας αναπτύσσεται, θέτοντας κοινές βάσεις δράσης και ενδυναμώνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων έναντι του κοινού οράματος (Mutonyi et al., 2022; Carmelo & Correia, 2025). Όταν η ηγεσία ενσωματώνει αρχές σεβασμού και ηθικής, το εργασιακό κλίμα υποστηρίζεται επαρκώς, με τρόπο που να προτάσσει τις αρχές της δικαιοσύνης και της αξιοπρέπειας, παράγοντες κρίσιμους στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης σταθερότητας της εξελικτικής πορείας του εργασιακού χώρου (Gwamanda & Mahembe, 2023).

Το επιλεγόμενο, ανά περίπτωση, στυλ ηγεσίας λειτουργεί ως καταλύτης, ιδίως σε περιόδους κρίσης ή αλλαγής, όπου παρατηρείται η διάβρωση του εργασιακού κλίματος. Ηγετικές πρακτικές οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, παραμένοντας συγχρόνως προσανατολισμένες προς την ομαδικότητα και τη συμμετοχή, δύναται να λειτουργήσουν θετικά, εξυψώνοντας το εργασιακό κλίμα και διατηρώντας τη συνοχή μεταξύ των εργαζομένων (Mutonyi et al., 2022; Carmelo & Correia, 2025). Εν αντιθέσει, η απουσία ηγετικής

υποστήριξης, ή αντιστοίχως η παρουσία ηγετικών πρακτικών αυξημένης αυταρχικότητας, οδηγούν στην αποδυνάμωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, στην μείωση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης και στην υπονόμηση της ομαδικής συνοχής (Dickson, 2023; Innovare, 2024).

Η ηγετική στρατηγική επομένως αποτελεί μακροχρόνια δέσμευση μέσω της οποίας διαμορφώνεται η ποιότητα σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Το εργασιακό κλίμα εντός του περιβάλλοντος εργασίας δεν συνιστά μια δεδομένη συνθήκη, αλλά αντιθέτως οικοδομείται και υποστηρίζεται με την εφαρμογή ορθά δομημένων ηγετικών πρακτικών, ενώ ανάγεται σε κρίσιμο δείκτη της ποιότητας της ηγεσίας, αντανακλώντας τη δυναμική της επιρροή στους εργαζομένους (Gwamanda & Mahembe, 2023; Liu, Li & Zhang, 2024). Η κατάκτηση και διατήρηση ενός θετικού εργασιακού κλίματος κρίνεται εφικτή και οφείλει να αποτελεί βασικό στόχο στην οργανωσιακή ατζέντα, με την ηγεσία να επενδύει σε ηγετικές συμπεριφορές με επίκεντρο τον εργαζόμενο (Carmelo & Correia, 2025).

### ***3.2 Το ψυχολογικό συμβόλαιο στο χώρο της εργασίας***

Μέσω της έννοιας του ‘*ψυχολογικού συμβολαίου*’ περιγράφεται το σύνολο των άγραφων προσδοκιών που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού απασχόλησης τους, με την ηγεσία να συνιστά βασική παράμετρο στο πλαίσιο διαμόρφωσης, αλλά και συντήρησης των ανωτέρω προσδοκιών. Η ποιότητα του ψυχολογικού συμβολαίου αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο ο εκάστοτε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί την δέσμευση της ηγεσίας προς αυτόν (Parku, Obuobisa-Darko & Asiedu, 2023; Lee et al., 2024). Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η ηγεσία δεν παρουσιάζεται συνεπής, τείνοντας να μην ευθυγραμμίζει τις πράξεις με τις υποσχέσεις της, προκαλούνται αισθήματα ασυνέπειας που επηρεάζουν ισχυρά την συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων. Η αθέτηση υποσχέσεων, ή αντιστοίχως η έλλειψη συνέπειας, πλήττουν το κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης που οφείλει να διέπει έναν οργανισμό, επιφέροντας την έγερση συναισθημάτων άγχους (Elsouk et al., 2021; Liu, Li & Zhang, 2024).

Ηγετικές στρατηγικές οι οποίες ενισχύουν ένα ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελούν εκείνες που βασίζονται στη διαφάνεια και στην επικοινωνία, με κύριο μέλημα την διατήρηση της οργανωσιακής ισορροπίας (Parku, Obuobisa-Darko & Asiedu, 2023). Μέσω της προαγωγής πρακτικών, όπως είναι η σαφήνεια στις απαιτήσεις και στους εργασιακούς ρόλους, είναι εφικτός ο περιορισμός της σύγχυσης και της επιβάρυνσης των εργαζομένων, διασφαλίζοντας την συναισθηματική σταθερότητα τους. Είναι αντιληπτό επομένως ότι όταν



το ψυχολογικό συμβόλαιο γίνεται αντιληπτό ως δίκαιο, προάγεται η ανθεκτικότητα, η δέσμευση και η ψυχο-συναισθηματική ευμάρεια των εργαζομένων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται εντός ενός εργασιακού πλαισίου όπου νιώθουν ότι εκτιμάται η συμβολή τους (Lee et al., 2024; Liu, Li & Zhang, 2024). Σε αντίθεση, σε εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία οι στρατηγικές της ηγεσίας συγκρούονται με τις προσδοκίες των εργαζομένων, αυξάνεται ουσιαστικά ο κίνδυνος πρόκλησης συναισθημάτων απογοήτευσης και κόπωσης. Η ηγεσία που καλλιεργεί ένα εργασιακό πλαίσιο αβεβαιότητας και έλλειψης σεβασμού οδηγείται, στην πράξη, στη διάρρηξη του συμβολαίου, συνθήκη η οποία συνδέεται στενά με τον αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης περιστατικών εργασιακής εξάντλησης (Elsouk et al., 2021; Nanjundeswaraswamy et al., 2024).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο, όπως προκύπτει, λειτουργεί ως μηχανισμός διαχείρισης της συναισθηματικής κατάστασης εντός του εργασιακού χώρου, με την ηγεσία να έχει αναλάβει την ευθύνη της προστασίας των όρων του, μέσα από τον σχεδιασμό και την προαγωγή ενός κλίματος αναγνώρισης και δικαιοσύνης (Parku, Obuobisa-Darko & Asiedu, 2023). Στυλ ηγεσίας που επιδεικνύουν αυταρχικές συμπεριφορές, ή αντιφατικές στρατηγικές, δύναται να επιφέρουν την αυξημένη ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων, συντελώντας στην αποστασιοποίησή τους από τον εργασιακό χώρο. Αντιθέτως, η θετική σχέση μεταξύ ψυχολογικού συμβολαίου και ηγεσίας λειτουργεί ενισχυτικά έναντι της εργασιακής δέσμευσης, με το συμβόλαιο να αποτελεί εργαλείο αναγνώρισης των αναγκών των εργαζομένων και μέσο ψυχολογικής ενδυνάμωσης τους (Mutonyi et al., 2022; Lee et al., 2024).

Η συστηματική καλλιέργεια του ψυχολογικού συμβολαίου οφείλει να αποτελεί επίκεντρο κάθε υγιούς ηγεσίας, η οποία καλείται να ευθυγραμμίσει τις εφαρμοζόμενες πολιτικές της με τις ουσιαστικές ανάγκες των εργαζομένων, λειτουργώντας ως ασπίδα έναντι των ψυχολογικών πιέσεων. Ηγετικές πρακτικές που επενδύουν στην ανάπτυξη θετικών σχέσεων, στηριζόμενων στην ενσυναίσθηση, στην υποστήριξη και στην εκτίμηση επιδρούν θετικά στα επίπεδα του ψυχικού ευζην, με την αθέτηση του ψυχολογικού συμβολαίου, αντιθέτως, να συνιστά αναμφίβολα προάγγελο εργασιακής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης (Elsouk et al., 2021; Liu, Li & Zhang, 2024).

### **3.3 Σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής εξουθένωσης**

Η επαγγελματική κόπωση συνιστά κρίσιμο δείκτη του εργασιακού κλίματος το οποίο επικρατεί εντός ενός εργασιακού χώρου, καθώς αντανakλά την δυναμική των απαιτήσεων, αλλά και των εργασιακών συνθηκών που προάγονται από την εκάστοτε ηγεσία. Η

ηγεσία, αναμφισβήτητα, αποτελεί τον κύριο ρυθμιστή του πλαισίου εργασίας, διατηρώντας καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση αξιών, προσδοκιών και συμπεριφορών. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ηγετικές στρατηγικές ωθούν μια μορφή οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία δεν επενδύει στην παροχή ψυχολογικής υποστήριξης και ασφάλειας προς τους εργαζομένους, το εργασιακό κλίμα μπορεί να αναδειχθεί σε πηγή εντάσεων, συναισθηματικής αποστασιοποίησης και εξουθένωσης (Naeem & Nawaz, 2017; Suleman, Xiuli & Ali, 2024). Απουσία υποστήριξης από την ηγεσία, σε περιβάλλοντα αυστηρής ιεραρχίας, ελλιπούς ανατροφοδότησης, απουσίας αναγνώρισης και αυξημένης πίεσης χρόνου, οι εργαζόμενοι καλούνται να λειτουργήσουν εντός ενός περιβάλλοντος ακαμψίας, απομόνωσης και συναισθηματικής αποδέσμευσης, παράμετροι που συντελούν στην πρόκληση σταδιακά σημείων εξάντλησης (Naz et al., 2024). Ιδίως σε εργασιακά περιβάλλοντα, όπου επιβραβεύεται αποκλειστικά η παραγωγικότητα, αγνοώντας τις ανάγκες των εργαζομένων, τα επίπεδα εργασιακού άγχους επιτείνονται, επιφέροντας την αποστασιοποίηση των εργαζομένων και την εκδήλωση χαρακτηριστικών burnout (Liu, Li & Zhang, 2024).

Ειδικότερα, σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών, η ηγεσία οφείλει να επικοινωνεί με σαφήνεια τις ισχύουσες συνθήκες, επιδεικνύοντας συναισθηματική νοημοσύνη και στηρίζοντας τους εργαζομένους, μέσα από τη διατήρηση ενός θετικού εργασιακού κλίματος, ικανού να ενισχύσει την ψυχική ανθεκτικότητα αυτών. Η έλλειψη σαφήνειας και στήριξης οδηγεί στην αποδόμηση των σχέσεων εμπιστοσύνης εντός του εργασιακού χώρου, αποδυναμώνοντας το εργασιακό κλίμα συνοχής και ωθώντας στην διαρροή προσωπικού (Naeem & Nawaz, 2017; Suleman, Xiuli & Ali, 2024).

Κύριο παράγοντα κινδύνου εκδήλωσης φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί η παρουσία ηγετικών πρακτικών οι οποίες τείνουν να αγνοούν τις προειδοποιητικές ενδείξεις κόπωσης των εργαζομένων, εμμένοντας στην εφαρμογή δυσλειτουργικών μοτίβων και προκαλώντας την κυριαρχία ενός εργασιακού κλίματος που οδηγεί στην αποστασιοποίηση και στην μείωση της αποδοτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η κουλτούρα που διαμορφώνεται από την ηγεσία σχετίζεται σημαντικά με τις προβαλλόμενες στάσεις των εργαζομένων έναντι του εργασιακού χώρου εντός του οποίου απασχολούνται, συνθήκη η οποία αποκαλύπτει την σαφή αξία της προαγωγής ενός στυλ ηγεσίας ικανού να στηρίξει και να λειτουργήσει αποτρεπτικά στο φαινόμενο επαγγελματικής εξάντλησης (Naz et al., 2024). Ο πιθανός ρόλος της ηγεσίας στην πρόκληση χαρακτηριστικών burnout συνιστά πεδίο το οποίο έχει λάβει την προσοχή της ερευνητικής κοινότητας, με την ερευνητική βιβλιογραφία να αποκαλύπτει ποικίλες, ολόενα και περισσότερο στοχευμένες ερευνητικές

προσεγγίσεις, επιδιώκοντας την εις βάθος διερεύνηση της επίδρασης του ηγετικού στυλ στην εκδήλωση του φαινομένου (Liu, Li & Zhang, 2024; Suleman, Xiuli & Ali, 2024).

Η μελέτη των Mete και συν. (2022) επεδίωξε να εξετάσει την επιρροή της υποκειμενικής οπτικής των εργαζομένων αναφορικά με την επιβαλλόμενη ηγεσία στην πρόκληση συναισθημάτων burnout και στην επιθυμία αποχώρησης τους από τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Στη μελέτη μετείχαν 5,416 επαγγελματίες υγείας, από 11 διακριτές νοσοκομειακές μονάδες, εκ των οποίων το 47% ήταν γυναίκες. Στους συμμετέχοντες διανεμήθηκε η κλίμακα Mayo Clinic Participatory Management Leadership Index, με ερωτήματα αναφορικά με το στυλ ηγεσίας στον εργασιακό τους χώρο, τα επίπεδα εργασιακής κόπωσης και αντιστοίχως της ικανοποίησης τους από την εργασία τους. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων σχετίζονταν σημαντικά με την θέση τους στην ιεραρχία, με τα επίπεδα αυτής να παρουσιάζονται 5.8 φορές υψηλότερα ( $OR=5.8$ , 95% CI: 5.1 to 6.59) σε επαγγελματίες υγείας που κατέχουν υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις έναντι εκείνων που απασχολούνται σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις. Εργαζόμενοι οι οποίοι έκριναν ως «υγιή» την στάση του προϊσταμένου τους εμφάνισαν χαμηλότερα επίπεδα burnout έναντι εκείνων που την έκριναν ως «μη υγιή» (18% έναντι 47%,  $p<0.001$ ), αλλά και ομοίως χαμηλότερα επίπεδα επιθυμίας να αποχωρήσουν από τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο (16% έναντι 50%  $p<0.001$ ). Τα ανωτέρω αποκαλύπτουν ότι το στυλ ηγεσίας, όπως γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους, συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή κόπωση, την εργασιακή ικανοποίηση και την επιθυμία αποχώρησης από τον εργασιακό χώρο.

Αντιστοίχως η μελέτη των Zheng και συν. (2025) διερεύνησε τα επίπεδα burnout των νοσηλευτών στην Κίνα και τη συσχέτιση αυτών με την επιβολή αυταρχικού στυλ ηγεσίας. Στη ποσοτική αυτή μελέτη μετείχαν 1,160 νοσηλευτές από 4 υγειονομικές μονάδες. Η αυταρχική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή κόπωση ( $r=0.502$ ,  $P<0.01$ ), με το οργανωσιακό κλίμα να επηρεάζει αρνητικά την εκδήλωση αυτής ( $r=-0.556$ ,  $P<0.01$ ). Το οργανωσιακό κλίμα λειτουργεί ως μέσο απομείωσης της επιρροής της αυταρχικής ηγεσίας στην πρόκληση επαγγελματικής κόπωσης ( $\beta=0.061$ , 95% CI (0.038, 0.086)). Τα ευρήματα αυτά τονίζουν την αρνητική επιρροή της αυταρχικής ηγεσίας και τη συμβολή αυτής στην πρόκληση του συνδρόμου burnout.

## Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία

### 4.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στη διερεύνηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των στάσεων εργαζομένων αναφορικά με την εκδήλωση χαρακτηριστικών επαγγελματικής εξουθένωσης (*burnout*), καθώς και στην αποτύπωση των απόψεων τους σε ό,τι αφορά το ρόλο που τείνει να διαδραματίζει το επιβαλλόμενο εντός του χώρου εργασίας στυλ ηγεσίας επί της έγερσης ή της ενίσχυσης του συγκεκριμένου φαινομένου. Ειδικότερα, μέσω των ευρημάτων επιδιώκεται η προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις προβαλλόμενες προς αυτούς ηγετικές συμπεριφορές εντός του εργασιακού τους χώρου, αλλά και το βαθμό που αυτές συνδέονται με τους εντοπιζόμενους ψυχο-συναισθηματικούς και επαγγελματικούς δείκτες εξουθένωσης.

Η υλοποιούμενη ερευνητική προσέγγιση φιλοδοξεί επομένως να συμβάλει στην εις βάθος κατανόηση του φαινομένου *burnout*, προσδιορίζοντας τις κρίσιμες, και συγχρόνως σχετιζόμενες με την ηγεσία, παραμέτρους που δύναται να συντελέσουν στην πιθανή επιβάρυνση του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας στην παρουσία χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης.

Ως στόχοι της παρούσας μελέτης αναδεικνύονται οι ακόλουθοι:

- η διερεύνηση των προσωπικών εμπειριών των εργαζομένων αναφορικά με την παρουσία χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης, όπως είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και τα μειωμένα επίπεδα προσωπικής επίτευξης
- η αναγνώριση των διακριτών στυλ ηγεσίας και του τρόπου που δύναται να επηρεάσουν τη στάση των εργαζομένων έναντι του εργασιακού τους χώρου, όπως αποκαλύπτονται με βάση τα βιώματα των εργαζομένων
- η ανάδειξη των σημείων στα οποία το επιβαλλόμενο στυλ ηγεσίας λειτουργεί επιβαρυντικά, συντελώντας στην εκδήλωση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης
- ο προσδιορισμός των κατάλληλων στρατηγικών προκειμένου να διασφαλισθεί η ενδυνάμωση ηγετικών προτύπων που δρουν προστατευτικά έναντι της εκδήλωσης του συγκεκριμένου φαινομένου, όπως αυτές προτείνονται με βάση την οπτική των εργαζομένων και τις εντοπιζόμενες ανάγκες αυτών

## **4.2 Ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί την εις βάθος διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των ηγετικών πρακτικών που εντοπίζονται εντός του εργασιακού χώρου και της εμπειρίας των εργαζομένων αναφορικά με την παρουσία συναισθημάτων επαγγελματικής εξάντλησης. Υπό του πρίσματος αυτού, κατά το σχεδιασμό της συγκεκριμένης έρευνας τέθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- 1. Πώς βιώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τα χαρακτηριστικά επαγγελματικής εξουθένωσης κατά την καθημερινή τους διάδραση εντός του εργασιακού τους χώρου;**

Το συγκεκριμένο ερώτημα αποσκοπεί στην σκιαγράφηση των ενδότερων και εξώτερων πτυχών της επαγγελματικής εξουθένωσης, αποτυπώνοντας με βάση τα προσωπικά βιώματα των εργαζομένων, την υποκειμενική τους οπτική αναφορικά με το υπό μελέτη φαινόμενο.

- 2. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της επιβαλλόμενης ηγεσίας που αναγνωρίζονται από τους ίδιους τους εργαζομένους ότι προκαλούν, ή εναλλακτικά εντείνουν, την παρουσία χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης;**

Το ανωτέρω ερώτημα επιχειρεί να προσεγγίσει τις προσωπικές απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την προβαλλόμενη συμπεριφορά των ηγετών εντός του εργασιακού χώρου, καθώς και την πιθανή σύνδεση της ηγεσίας με την πρόκληση, ή ομοίως την μεγέθυνση, των συναισθημάτων επαγγελματικής εξάντλησης.

- 3. Με ποιον τρόπο η στάση της ηγεσίας έναντι των εργαζομένων (επικοινωνία, παροχή στήριξης, αναγνώριση της απόδοσης, αρνητική συμπεριφορά, αυταρχικότητα στη λήψη αποφάσεων) επηρεάζει τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων;**

Το ερώτημα αυτό επιδιώκει τη διερεύνηση της πιθανής επιρροής των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη εντός του εργασιακού χώρου και της ευημερίας ή όχι του εμπλεκόμενου εργατικού δυναμικού.

## **4.3 Σχεδιασμός της έρευνας**

### **4.3.1 Δείγμα της έρευνας**

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, αποσκοπώντας στην εις βάθος αποσαφήνιση και κατανόηση των εμπειριών, των στάσεων και των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με την εμφάνιση χαρακτηριστικών επαγγελματικής ε-

ξουθένωσης εντός του εργασιακού χώρου, εστιάζοντας στο ρόλο της ηγεσίας στην πρόκληση ή την μεγέθυνση τους. Η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας βασίσθηκε στην αναγνώριση της αναγκαιότητας διερεύνησης και καταγραφής των συναισθημάτων και βιωμάτων των εργαζομένων, σύμφωνα με την προσωπική τους οπτική, μέσα από τις αφηγήσεις τους, όπως αυτές παρατίθενται κατά την υλοποίηση ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Η ανωτέρω συνθήκη δε δύναται να επιτευχθεί με την αξιοποίηση ποσοτικής μεθοδολογίας και την τυπική, αποστασιοποιημένη στατιστική ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας αποτελεί όμως η αντικειμενικότητα των ευρημάτων (Bloomfield & Fisher, 2019).

Σε ό,τι αφορά τη μέθοδο επιλογής του υπό μελέτη δείγματος επιχειρήθηκε σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling), με την προσέγγιση εργαζομένων προερχόμενων από διακριτούς εργασιακούς κλάδους και τομείς, οι οποίοι καταλαμβάνουν διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας εντός επιχείρησης καπνοβιομηχανίας. Κύριο κριτήριο επιλογής των συμμετεχόντων εργαζομένων αποτέλεσε η εργασιακή τους απασχόληση εντός της συγκεκριμένης επιχείρησης, ενώ κρίθηκε θεμιτή η διασφάλιση της συμμετοχής εργαζομένων διαφορετικού φύλου, ηλικιακής ομάδας, μορφωτικού επιπέδου και ετών προϋπηρεσίας, αποσκοπώντας στην ολιστική διερεύνηση των τιθέμενων ερευνητικών ερωτημάτων (Ahmad & Wilkins, 2025).

Μέσω της καταγραφής των απαντήσεων των συμμετεχόντων επιδιώχθηκε να αποτυπωθεί εκτενώς το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και να περιγραφεί το σύνολο των εντοπιζόμενων εντός του εργασιακού χώρου ηγετικών πρακτικών που τείνουν να προκαλούν ή να εντείνουν την εμφάνιση του. Η αρχική προσέγγιση των εργαζομένων πραγματοποιήθηκε διά ζώσης, με τον αριθμό των συμμετεχόντων στην παρούσα μελέτη ανέρχεται σε 6 άτομα, αριθμός ο οποίος είναι σαφώς μικρότερος σε σύγκριση με τον εκτενή αριθμό των συμμετεχόντων που καταγράφονται κατά την υλοποίηση μιας ποσοτικής μελέτης. Η ανωτέρω συνθήκη δε συνιστά παράδοξο σε ό,τι αφορά τις μελέτες που επιλέγουν την ποιοτική μεθοδολογία, καθώς ο περιορισμένος αριθμός συμμετεχόντων στις ποιοτικές μελέτες τείνει να λειτουργεί θετικά έναντι της εις βάθος προσέγγισης των ερευνητικών ερωτημάτων, σύμφωνα με την υποκειμενική οπτική των ερωτηθέντων. Την ανωτέρω προσέγγιση αδυνατεί να επιτύχει ένας εκτενής αριθμός συμμετεχόντων, ο οποίος όμως αποτελεί προαπαιτούμενο κατά τη διενέργεια ποσοτικών μελετών, όπου κρίνεται αναγκαία η διασφάλιση ενός επαρκούς αριθμού ερωτηθέντων, με στόχο τη διασφάλιση έγκυρων και αξιόπιστων ευρημάτων μέσω της διενέργειας στατιστικής ανάλυσης των συλλεγόμενων δεδομένων (Young & Casey, 2019).

#### 4.3.2 Τεχνικές συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων υλοποιήθηκε μέσω της διενέργειας ημι-δομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες τείνουν να παρέχουν αυξημένα επίπεδα ευελιξίας κατά τη διερεύνηση ενός υπό μελέτη ζητήματος, επιτρέποντας τη διαλογική συζήτηση και επομένως την ανάδυση ποικίλων θεμάτων μέσω αυτής. Η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων βασίστηκε στην αξιοποίηση κατάλληλα σχεδιασμένου ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από 13 ερωτήματα. Τα ερωτήματα της συνέντευξης υιοθέτησαν την μορφή ερωτήσεων ανοικτού τύπου, παρέχοντας την ευκαιρία στον εκάστοτε ερωτηθέντα να αναπτύξει επαρκώς το σύνολο των προσωπικών του θέσεων, δυνατότητα που δεν είναι εφικτό να διασφαλισθεί μέσω της χρήσης ερωτήσεων κλειστού τύπου, λόγω της μοναδικότητας των απαντήσεων που προτάσσουν (Bengtsson, 2016).

Το σύνολο των ερωτημάτων της συνέντευξης παρατίθεται εντός του Παραρτήματος (*Παράρτημα 1*), όπου μέσω αυτών επιχειρείται η εις βάθος ανάλυση των στάσεων, των εμπειριών και των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με τα επίπεδα εργασιακής εξάντλησης που βιώνουν, καθώς και με την επιρροή της ηγεσίας στο πεδίο πρόκλησης ή ενίσχυσης αυτών. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου συνέντευξης βασίστηκε σε πρότερη ανασκόπηση συναφών ερευνών, μέσω των οποίων επίσης διερευνήθηκε το συγκεκριμένο ζήτημα.

Η διεξαγωγή του συνόλου των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε δια ζώσης, εκτός ωραρίου εργασίας, με τη συμμετοχή εργαζομένων διακριτών εργασιακών βαθμίδων. Η διάρκεια τους κυμάνθηκε από 25 έως 35 λεπτά, ενώ ως χώρος επιλέχθηκε ο χώρος εστίασης εντός της επιλεγόμενης επιχείρησης. Ο προγραμματισμός των συνεντεύξεων καθορίστηκε με βάση το πρόγραμμα εργασίας των συμμετεχόντων, ενώ επιχειρήθηκε η πραγματοποίηση τους σε χρόνο που οι ίδιοι επιθυμούσαν. Για την καταγραφή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε κινητό τηλέφωνο.

Τη συλλογή των απαντήσεων των συμμετεχόντων ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση αυτών, όπου με ακρίβεια αποτυπώθηκε εγγράφως το σύνολο των θέσεων που τέθηκαν. Στη συνέχεια μέσω ερμηνευτικής ανάλυσης των κειμένων των απομαγνητοφωνήσεων επιχειρήθηκε ο εντοπισμός και η ανάλυση βασικών μοτίβων που αποκαλύπτονται μέσα από τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων.

#### **4.4 Περιορισμοί κατά τη διεξαγωγή της έρευνας**

Αν και η επιλογή ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας επιτρέπει την εις βάθος μελέτη και αποτύπωση της υποκειμενικής οπτικής των ερωτηθέντων, δεδομένης της δυνατότητας ανάπτυξης μιας μορφής διαλογικής συζήτησης ανάμεσα στους συμμετέχοντες και στον ερευνητή, συγχρόνως εμφανίζει τον κίνδυνο της παράθεσης των προσωπικών επιθυμιών, οπότε και είναι πιθανή η εκτροπή της συζήτησης από τους αρχικούς ερευνητικούς στόχους. Σε αντίθεση με την διενέργεια ποσοτικής μελέτης, η οποία συνοδεύεται από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, οπότε και εξασφαλίζεται η αντικειμενική παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι ποιοτικές μελέτες αποτελούν στην πράξη την παράθεση προσωπικών αντιλήψεων, με υψηλό τον κίνδυνο αυτο-αναφορών (Arifin, 2018).

Παράλληλα, το σύνολο των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε εντός του χώρου εστίασης της επιχείρησης, οπότε και υπήρξαν αυξημένα ποσοστά όχλησης λόγω θορύβου από τους λοιπούς εργαζόμενους, γεγονός που, σε ορισμένες περιπτώσεις, διατάραξε την ομαλή διεξαγωγή της συζήτησης.

#### **4.5 Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας**

Σημαντικό σημείο κατά τη διενέργεια της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η υιοθέτηση των αρχών της ηθικής και δεοντολογίας που οφείλουν να διέπουν το σύνολο των ερευνητικών μελετών, επιτάσσοντας την ηθική αντιμετώπιση των συμμετεχόντων. Για το λόγο αυτό κρίθηκε καίρια η πρότερη της συμμετοχής τους ενημέρωση αναφορικά με το σκοπό και τους στόχους της παρούσας μελέτης, προκειμένου να διασφαλισθεί η συναίνεση τους. Κατά την ενημέρωση των συμμετεχόντων υπήρξε δυνατή η αποσαφήνιση κάθε πιθανού ερωτήματος τους, ενώ συγχρόνως διασφαλίστηκε και η συναίνεση τους σε σχέση με την ηχογράφηση των απαντήσεων τους, αλλά και την αξιοποίηση αυτών για αμιγώς ερευνητικούς σκοπούς. Παράλληλα, τονίστηκε στο σύνολο των εργαζομένων η δυνατότητα υπαναχώρησής τους σε οποιοδήποτε στάδιο της μελέτης, δίχως να απαιτηθεί να αποκαλυφθεί το αίτιο της απόφασής τους αυτής. Σε περίπτωση υπαναχώρησής τους, το σύνολο των αρχείων που συλλέχθηκαν βασιζόμενα στη συμμετοχή τους θα καταστραφεί (Arifin, 2018).

Η συμμετοχή των εργαζομένων υπήρξε εθελοντική, ενώ εξασφαλίστηκε η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και της ανωνυμίας τους. Συγκεκριμένα δόθηκε σε κάθε συμμετέχοντα μοναδικός κωδικός αριθμός, ο οποίος συνόδευε το σύνολο των στοιχείων του καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης. Τα αρχεία των ηχογραφήσεων, των απομαγνητοφωνημένων κειμένων, αλλά και τα αρχεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν κατόπιν



της διενέργειας της ανάλυσης φυλάσσονται εντός του προσωπικού υπολογιστή του ερευνητή, με πρόσβαση αποκλειστικά και μόνο στον ίδιο και στην επιβλέπουσα καθηγήτρια. Επιπλέον, στην περίπτωση δημοσίευσης των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης μελέτης, κρίνεται αναγκαία η προστασία της ανωνυμίας των ερωτηθέντων, οπότε και είναι σκόπιμη η αποφυγή της δημοσίευσης κάθε στοιχείου που πιθανώς να οδηγήσει στην αποκάλυψη της ταυτότητας τους. Το σύνολο των αρχείων των ηχογραφήσεων των συνεντεύξεων, των κειμένων που προέκυψαν από την απομαγνητοφώνηση αυτών και των αναλύσεων τους θα καταστραφεί εντός χρονικού διαστήματος 1 έτους από την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης (Pietilä et al., 2020).

#### **4.6 Ανάλυση δεδομένων**

Η ηχογράφηση των απαντήσεων των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, επέτρεψε στη συνέχεια την απομαγνητοφώνηση των αρχείων, με στόχο την ακριβή καταγραφή του συνόλου των δεδομένων. Έχοντας ως βάση τα κείμενα των απομαγνητοφωνήσεων ακολούθησε η Θεματική Ανάλυση αυτών, σύμφωνα με το μοντέλο των Braun και Clarke (2006), το οποίο χρησιμοποιείται σε έρευνες που προσπαθούν να κατανοήσουν τις εμπειρίες των ανθρώπων. Πρόκειται για μέθοδο προσέγγισης των δεδομένων που προκύπτουν κατά την διενέργεια ποιοτικών μελετών, επιτρέποντας την παράθεση και την αποτύπωση των στάσεων, των εμπειριών και των απόψεων των συμμετεχόντων. Η ανωτέρω μορφή ανάλυσης επιδιώκει τη λεπτομερή παράθεση και αποσαφήνιση του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες κατανοούν την καθημερινότητα τους, παραθέτοντας στοιχεία που αφορούν τα βιώματα τους και αποκαλύπτοντας πληροφορίες αναφορικά με την προσωπική τους θέση έναντι του υπό μελέτη ζητήματος (Bengtsson, 2016). Μέσα από την ανάλυση των κειμένων της απομαγνητοφώνησης και με την αξιοποίηση επαγωγικών διαδικασιών υπήρξε δυνατή η ομαδοποίηση των απαντήσεων και την οργάνωση τους σε διακριτές νοηματικές ενότητες (Nizza, Farr & Smith, 2021).

## **Κεφάλαιο 5 Αποτελέσματα**

### **5.1 Περιγραφή ανάλυση των κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας συγκροτήθηκε με σκόπιμη δειγματοληψία, με δεδομένο ότι η προσέγγιση των ερωτηθέντων πραγματοποιήθηκε εντός επιχείρησης καπνοβιομηχανίας, επιδιώκοντας την συμμετοχή στη μελέτη εργαζομένων προερχόμενων από διακριτούς εργασιακούς κλάδους και τομείς, οι οποίοι καταλαμβάνουν διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας. Συνολικά συμμετείχαν 6 άτομα, μέσω των αφηγήσεων των οποίων επιχειρήθηκε η διερεύνηση του υπό μελέτη ζητήματος.

Σε ό,τι αφορά το πεδίο εργασίας των συμμετεχόντων, η πλειονότητα αυτών ( $n=4$ ) απασχολείται εντός του Λογιστηρίου της επιχείρησης, αν και σε διακριτούς τομείς αυτού, όπως είναι για παράδειγμα το τμήμα πληρωμών ή εξαγωγών. Οι λοιποί δύο (2) εκ του συνόλου των συμμετεχόντων απασχολούνται εντός του Τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.

Σε ό,τι αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ( $n=3$ ) έχουν λιγότερα των έξι (6) ετών προϋπηρεσίας, με δύο (2) εκ των συμμετεχόντων να έχουν άνω των 20 ετών προϋπηρεσίας, ενώ ένας (1) έχει 15 έτη προϋπηρεσίας.

### **5.2 Αποτύπωση των θεματικών ενοτήτων**

Η θεματική ανάλυση η οποία υλοποιήθηκε αποκάλυψε ένα σύνολο ευρημάτων που αποτυπώνουν τα βιώματα, τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την εκδήλωση χαρακτηριστικών επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και με την επιρροή της ηγεσίας στο πεδίο αυτό. Τα κυρίαρχα θέματα τα οποία αναδύθηκαν αφορούν

1. Καθημερινές εμπειρίες εργασίας και πίεσης (Experiences)
2. Συμπεριφορές ηγεσίας που αναφέρουν οι συμμετέχοντες (Behaviours)
3. Αίτια πυροδότησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Triggers)
4. Τρόποι διαχείρισης της πίεσης (Coping)
5. Επιρροή της ηγεσίας (Leadership Impact)

Προκειμένου να διασφαλισθεί μια ομαλή ροή κατά την παράθεση και ανάλυση των ανωτέρω θεματικών ενοτήτων, κάθε μια από αυτές περιγράφεται διακριτά των λοιπών ενοτήτων, αν και εντοπίζονται σαφείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών.

### **5.3 Ανάπτυξη θεματικών ενοτήτων**

#### **5.3.1 Καθημερινές εμπειρίες εργασίας και πίεσης (Experiences)**

Σε ό,τι αφορά τα καθημερινά βιώματα των συμμετεχόντων εντός του εργασιακού χώρου, καταγράφεται μια σαφής διαφοροποίηση των εμπειριών τους. Συγκεκριμένα, ένα σημαντικό τμήμα των συμμετεχόντων αναφέρεται στο θετικό κλίμα που επικρατεί στο περιβάλλον εργασίας, με τον συμμετέχοντα 2 να περιγράφει την καθημερινότητα του ως

*«Δημιουργική και Παραγωγική»*

Σε αντίθεση, ένα τμήμα των ερωτηθέντων αναφέρεται στα αυξημένα επίπεδα πίεσης που αντιμετωπίζουν καθημερινά, με τον συμμετέχοντα 6 να αναφέρεται στην καθημερινότητα του ως

*«Συνήθως είναι αγχωτική και πειστική.»*

συνθήκη την οποία αποκαλύπτει και ο συμμετέχοντας 3

*«Στην καθημερινότητα ως επί το πλείστον είναι απαιτητική και αγχωτική.»*

#### **5.3.2 Συμπεριφορές ηγεσίας που αναφέρουν οι συμμετέχοντες (Behaviours)**

Την ικανοποίηση της εκφράζει η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναφορικά με την προβαλλόμενη εκ της ηγεσίας συμπεριφορά, με τον συμμετέχοντα 6 να αναφέρει

*«Θα τον χαρακτήριζα φιλελεύθερο. Παρέχει ελευθερία στα μέλη της ομάδας.»*

ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζει την αναγκαιότητα ελέγχου της ροής των εργασιών εντός του τμήματος, προκειμένου να αποφευχθούν παρεμβάσεις που δύναται να αποδιοργανώσουν το ομαλό εργασιακό κλίμα

*«Η ελευθερία που δίνεται βοηθάει, αλλά κάποιες φορές χρειάζεται και παρέμβαση για να μην υπάρχουν επικαλύψεις στην εργασία, όπως επίσης και παρέμβαση σε τρίτα πρόσωπα εκτός τμήματος ώστε να διατηρείται το αντικείμενο εργασίας στο σωστό πλαίσιο χωρίς επιβαρύνσεις με εργασίες που δεν ανήκουν σε αυτό.»*

Ο συμμετέχοντας 4 επίσης αναφέρει στα θετικά στοιχεία του ηγέτη του, εστιάζοντας στο επικοινωνιακό του προφίλ

*«Ο διευθυντής μου στοχεύει στην ενεργητική ακρόαση οπότε είναι αρκετά επικοινωνιακός και ενθαρρυντικός.»*

με τον συμμετέχοντα 2 να δηλώνει

*«(ο ηγέτης μου χαρακτηρίζεται ως) Υποστηρικτικός και αποτελεσματικός.»*

Σε όμοιο πλαίσιο ο συμμετέχοντας 1, ο οποίος αναγνωρίζει την νεαρή ηλικία του ηγέτη ως παράμετρο που επηρεάζει το προβαλλόμενο ηγετικό προφίλ

*«λόγω του νεαρού της ηλικίας τους είναι πολύ υποστηρικτικοί και συμμερίζονται το φόρτο εργασίας που υπάρχει και κατανοούν τις δυσκολίες της δουλειάς και υπάρχει μια ελαστικότητα και ανοχή πάνω στη δουλειά»*

Δεν απουσιάζουν όμως οι αναφορές σε σχέση με τις αυξημένες απαιτήσεις που προτάσσει ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας, με τον συμμετέχοντα 5 να αποκαλύπτει

*«Ο προϊστάμενος είναι αρκετά απαιτητικός»*

αναφερόμενος όμως στη συνέχεια στα θετικά στοιχεία του, καθώς πρόκειται για ηγέτη δίκαιο και υποστηρικτικό έναντι των υφισταμένων του, ο οποίος αποφεύγει να κάνει κατάχρηση της εξουσίας του. Όπως αναφέρει επιπλέον ο συμμετέχοντας 5

*«(ο προϊστάμενος είναι) και δίκαιος*

*Είναι κοντά στην ομάδα ,προσπαθώντας να επιβληθεί με τα έργα του και όχι με τη θέση του»*

Σε αντίθεση, την αποστασιοποιημένη στάση του ηγέτη αναφέρει ο συμμετέχοντας 3, αν και αναγνωρίζει ως θετικό το υποστηρικτικό προφίλ που υιοθετεί εν γένει. Συγκεκριμένα δηλώνει

*«Τις περισσότερες φορές είναι υποστηρικτικός όμως μερικές φορές είναι αποστασιοποιημένος λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας.»*

Ιδιαίτερως καίρια κρίνεται η παροχή στήριξης από πλευράς της ηγεσίας, με τους συμμετέχοντες να επιθυμούν την προβολή ενός δυναμικού προφίλ, που μεριμνά για τα μέλη της εργασιακής ομάδας, ενώ στο σύνολο τους περιγράφουν την έμπρακτη υποστήριξη των ηγετών τους σε ζητήματα ποικίλης σοβαρότητας. Ο συμμετέχοντας 6 ειδικότερα τονίζει τη σαφή υποστήριξη από πλευράς της ηγεσίας, σε περιστατικά που διαδραματίστηκαν εντός του εργασιακού χώρου

*«Σε μια στιγμή που η δουλειά δεν έγινε με τον καλύτερο τρόπο ή υπήρχαν παραλήψεις, υπήρξε υποστήριξη και σε σχέση με τρίτα πρόσωπα.»*

στήριξη την οποία βίωσε και ο συμμετέχοντας 5

*«Στις πρώτες μου ημέρες με βοήθησε γρήγορα να εγκλιματιστώ με την ομάδα.»*

Αντιστοίχως, ο συμμετέχοντας 3 αναφέρει

*«Όταν χρειάστηκα περισσότερες ημέρες άδειας με διευκόλυναν.»*

Την στήριξη της ηγεσίας σε ό,τι αφορά ζητήματα που δεν άπτονται του εργασιακού χώρου αναφέρει ένα σημαντικό τμήμα των συμμετεχόντων, με τον συμμετέχοντα 4 να περιγράφει την λαμβανόμενη στήριξη στην περίοδο της κτήσης του μεταπτυχιακού του διπλώματος

*«Η ηγεσία με είχε βοηθήσει πολύ κατά τη διάρκεια του πρώτου μου μεταπτυχιακού διπλώματος δίνοντας μου άδεια σε προτεραιότητα αλλά και με τις γνώσεις τους.»*

Ο συμμετέχοντας 1 ομοίως αναφέρεται σε σοβαρό ζήτημα υγείας που αντιμετώπισε, αποκαλύπτοντας την στήριξη της ηγεσίας

*«Όταν είχα ένα πρόβλημα υγείας (οξύ έμφραγμα) με βοήθησε οικονομικά και χωρίς περιορισμούς να μπορέσω να ανταπεξέλθω στην ανάρρωσή μου.»*

συνθήκη που αναγνωρίζει και ο συμμετέχοντας 2

*«Αντιμετώπιζα μια περίοδο πολύ απαιτητική και η ηγεσία με βοήθησε να το διαχειριστώ και να γίνει καταμερισμός εργασίας.»*

Ταυτοχρόνως όμως αποκαλύπτονται και περιπτώσεις που υποδηλώνουν απουσία στήριξης από την ηγεσία, με τον συμμετέχοντα 3 να αναφέρεται σε συγκεκριμένο περιστατικό κατά το οποίο δεν συνεκτιμήθηκε η άποψη του από τον ηγέτη του

*«Σε περίπτωση κρίσης δεν εισακούστηκε η δική μου άποψη.»*

Ομοίως, ο συμμετέχοντας 2 αναφέρεται στην απουσία στήριξης, την οποία βίωσε λόγω παράθεσης μη σαφών οδηγιών

*«Σε μια περίοδο με αυξημένο φόρτο εργασίας και οι οδηγίες που είχα λάβει δεν ήταν απόλυτα ξεκάθαρες.»*

Ως βασικό αίτιο της απουσίας στήριξης από την ηγεσία αναγνωρίζεται ο αυξημένος όγκος εργασίας, αλλά και η έλλειψη ψυχραιμίας, με τον συμμετέχοντα 4 να αναφέρει

*«Υπήρξαν στιγμές όπου η ηγεσία λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας δεν είχε τη ψυχραιμία να διαχειριστεί κάποιες συμπεριφορές συναδέλφων με αποτέλεσμα να υπάρχουν συγκρούσεις.»*

Σε ό,τι αφορά τα επιθυμητά γνωρίσματα ενός ιδανικού ηγέτη, η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνωρίζει ως κύριο χαρακτηριστικό την επικοινωνιακή δεξιότητα, τονίζοντας την αξία της ενεργητικής ακρόασης, ενώ εξίσου σημαντική είναι και η παροχή κινήτρων. Όπως αναφέρει ο συμμετέχοντας 3

*«Ένας καλός ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους του για να γίνουν καλύτεροι, τους δίνει κίνητρα ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα αλλά πάνω από όλα είναι ενεργός ακροατής»*

σημείο που αναφέρει και ο συμμετέχοντας 1

*«να είναι επικοινωνιακοί και με πολλές ιδέες.*

*Να είναι ειλικρινείς και να αφουγκράζονται τα προβλήματα των υπαλλήλων.»*

με τον συμμετέχοντα 4 να αναφέρεται στη διασφάλιση ενός θετικού κλίματος εντός της εργασιακής ομάδας, όπου ο ηγέτης προωθεί τη συνεργατικότητα και την επικοινωνία

*«Όταν η ηγετική συμπεριφορά δημιουργεί ένα θετικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων τότε υπάρχει ομαλή ροή και ηρεμία.»*

τονίζοντας επιπλέον τη σημασία της προβολής ενός καθοδηγητικού προφίλ, που επιτρέπει στον εργαζόμενο να εξελιχθεί

*«Ένας καλός ηγέτης είναι αυτός που δίνει χώρο στον υπάλληλο να εξελιχθεί αλλά να είναι και εκεί για να κατευθύνει και να καθοδηγήσει όπου χρειαστεί χωρίς όμως να κάνει τη δουλειά του υφισταμένου.»*

Με την ανωτέρω θέση παρουσιάζεται σύμφωνος και ο συμμετέχοντας 2, αναφερόμενος επιπλέον στην καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης

*«Ένας καλός ηγέτης χρειάζεται να καθοδηγεί και να εμπνέει εμπιστοσύνη.»*

Ομοίως βασικό γνώρισμα αποτελεί η παροχή στήριξης και την προαγωγή της ηρεμίας, ιδίως υπό δύσκολων συνθηκών, με την ψυχραιμία επίσης να αναφέρεται ως ουσιώδες προσόν του ηγέτη. Ο συμμετέχοντας 3 ειδικότερα δηλώνει

*«Όταν είναι υποστηρικτικοί είναι αρκετά βοηθητικό οπότε με ηρεμεί αλλά σε στιγμές πίεσης χρειάζεται περισσότερη ψυχραιμία.»*

### 5.3.3 Αίτια πυροδότησης της επαγγελματικής εξουθένωσης (Triggers)

Την εκδήλωση χαρακτηριστικών επαγγελματικής εξουθένωσης ομολογεί το σύνολο των εργαζομένων, αποδίδοντας την έγερση αυτών στα αυξημένα επίπεδα πίεσης εντός του εργασιακού χώρου. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας 2 αναφέρει

*«Με κουράζουν οι περίοδοι με αυξημένο φόρτο και παράλληλες προτεραιότητες όπου απαιτεί μεγάλη συγκέντρωση και συνεχής προσαρμογή των εργασιών.»*

με τις αυξημένες ευθύνες να αποτελούν βασικό αίτιο και για τον συμμετέχοντα 4, σε συνδυασμό με την ελλιπή υπευθυνότητα των συναδέρφων του

*«Στη εργασία μου κυρίως με επηρεάζουν ψυχολογικά οι πολλές ευθύνες, η συμπεριφορά των συναδέλφων και μερικές φορές ο λάθος χειρισμός τους.»*

σημείο στο οποίο τείνει να συμφωνεί και ο συμμετέχοντας 5

*«Ο μεγάλος όγκος εργασίας και οι υποχρεώσεις που πρέπει να διεκπεραιωθούν την ίδια μέρα»*

ο οποίος προσθέτει

*«Η ενέργεια μου εξαντλείται όταν χρειάζεται να διαχειριστώ συγκρούσεις*

*Είμαι άνθρωπος της οργάνωσης και της τάξης και όταν επικρατεί χάος δε μπορώ να το διαχειριστώ με αποτέλεσμα να με κουράζει»*

Την ασάφεια των παρεχόμενων οδηγιών και τη συνεχή εναλλαγή αποφάσεων θέτει ως κυρίαρχο αίτιο της εκδήλωσης εργασιακής κόπωσης ο συμμετέχοντας 1

*«Με κουράζει η μη λήψη έγκαιρων αποφάσεων και οι συνεχόμενες εναλλαγές των αποφάσεων.»*

Τις ίδιες τις συνθήκες εργασίας του και το πολύωρο πρόγραμμα αναφέρει ως βασικό αίτιο εργασιακής κούρασης ο συμμετέχοντας 3

*«Οι πολλές εργασίες έκθεσης στην οθόνη του υπολογιστή σε συνδυασμό με την καθιστική εργασία.»*

ο οποίος επικεντρώνεται στις αυξημένες εργασιακές του ευθύνες που απαιτούν πολλές ώρες εργασίας

*«Επειδή είναι πολλές ώρες εργασίας και αφοσίωσης καταναλώνω πολλή ενέργεια με αποτέλεσμα να με καταβάλλει.»*

Ο αρνητικός αντίκτυπος της εργασιακής εξάντλησης είναι αντιληπτός από το σύνολο των συμμετεχόντων, με τον συμμετέχοντα 1 να αποκαλύπτει την επιρροή του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στην προσωπική και κοινωνική του ζωή

*«η πίεση της δουλειάς πολλές φορές με επηρεάζει και στην προσωπική μου ζωή με νεύρα και απρεπή συμπεριφορά.»*

#### **5.3.4 Τρόποι διαχείρισης της πίεσης (Coping)**

Την αξία που ενέχει η εργασία τους αναγνωρίζει η πλειονότητα των εργαζομένων, τονίζοντας την θετική επιρροή της στην καθημερινότητα τους. Συγκεκριμένα, ο συμμετέχοντας 6 αναφέρει

*«Επηρεάζει πάρα πολύ σε όλα»*

Παράλληλα, ο συμμετέχοντας 2 τονίζει

*«Η δουλειά μου επηρεάζει θετικά την ενέργεια, τη διάθεση και τη ψυχική μου ηρεμία.»*

Την θετική αξία του εργασιακού χώρου αποκαλύπτει και ο συμμετέχοντας 4, ο οποίος νιώθει αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και ενεργητικότητας

*«Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου, νοιώθω παραγωγικός και μου δίνει ενέργεια»*

τονίζοντας την σαφή σημασία της αποφυγής των εργασιακών συγκρούσεων, καθώς προσθέτει

*«εκτός από τις στιγμές συγκρούσεων οι οποίες με φθείρουν ψυχολογικά.»*

Επιχειρώντας τη διαχείριση των συναισθημάτων επαγγελματικής εξάντλησης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στηρίζονται στις εργασιακές τους σχέσεις και στο κλίμα που επικρατεί εντός του εργασιακού χώρου. Ο συμμετέχοντας 2 αποκαλύπτει ότι ακόμη και σε περιπτώσεις αυξημένης εργασιακής πίεσης, η συνεργατικότητα και το θετικό κλίμα της ομάδας συνετέλεσε στη βέλτιστη διαχείριση των αγχωτικών συνθηκών και στην αποφυγή της εργασιακής κόπωσης. Συγκεκριμένα αναφέρει

*«θυμάμαι περίπτωση όπου παρόλο που η ημέρα ήταν απαιτητική, η συνεργασία μέσα στην ομάδα και η υποστήριξη που λάβαμε με βοήθησε να διαχειριστώ την κατάσταση με επιτυχία.»*

Ο συμμετέχοντας 3 αντιστοίχως επιχειρεί να επικεντρωθεί στους εργασιακούς του στόχους, αποσκοπώντας στην ενίσχυση των εργασιακών του κινήτρων και συνεπώς στη μείωση των συναισθημάτων εργασιακής εξάντλησης

*«Με ανακουφίζει να σκέφτομαι τους στόχους που θέλω να πετύχω και ότι είναι προσωρινή.»*



Με πρακτικές χαλάρωσης που εφαρμόζει εντός του εργασιακού χώρου επιδιώκει να αντιμετωπίσει την εργασιακή κόπωση ο συμμετέχοντας 5

*«Με βοηθά η χαλαρωτική μουσική στα ακουστικά ταυτόχρονα με τη δουλειά και τα μπαλάκια για το άγχος»*

Η απομάκρυνση από τον εργασιακό χώρο σε μια προσπάθεια αποφόρτισης αποτελεί στρατηγική που υιοθετεί ο συμμετέχοντας 1, ο οποίος αναφέρει τους ακόλουθους τρόπους διαχείρισης της εργασιακής κόπωσης

*«Μια βόλτα ή λίγο περπάτημα, βαθιές ανάσες και ασκήσεις αποσυμπίεσης.»*

τακτική που επιλέγει και ο συμμετέχοντας 4, ο οποίος ηρεμεί εκτός του εργασιακού χώρου

*«Τις ημέρες με έντονη εργασιακή πίεση, με ηρεμεί η ενασχόληση με τα παιδιά μου.»*

ενώ στη διάρκεια της εργασίας του αναφέρει ότι προσπαθεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του με ψυχραιμία, επιδιώκοντας την αποσυμπίεση τους

*«Στην καθημερινότητα μου προσπαθώ να διατηρώ τη ψυχραιμία μου και να κάνω σωστή διαχείριση των συναισθημάτων και των δυνάμεων μου.»*

### **5.3.5 Επιρροή της ηγεσίας (Leadership Impact)**

Η επιρροή της ηγεσίας αναγνωρίζεται ως κυρίαρχη παράμετρος σε ό,τι αφορά τη διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας, με τον συμμετέχοντα 5 να δηλώνει

*«Το κλίμα που δημιουργεί η ηγεσία επηρεάζει όλη την ημέρα μου από την αρχή μέχρι το τέλος»*

ενώ ο συμμετέχοντας 2 αναγνωρίζει την ηγεσία ως βασική παράμετρο στη διασφάλιση της ηρεμίας και της ομαλής εργασιακής ροής

*«Όταν η ηγεσία δε μου δίνει σαφείς πληροφορίες/δουλειές με αγχώνει ενώ όταν γίνεται σωστή δουλειά όλα κυλούν ομαλά και ήρεμα.»*

Σε ό,τι αφορά τη διαχείριση των πιεστικών συνθηκών εντός του εργασιακού χώρου, η ηγεσία αναφέρεται ως καίριος παράγοντας διασφάλισης της ομαλής ροής, με τον συμμετέχοντα 2 να δηλώνει ότι παράμετροι που συντελούν στην μείωση των χαρακτηριστικών κόπωσης αποτελούν

*«Η επικοινωνία, το υποστηρικτικό κλίμα στη δουλειά και η κατανόηση από τους συναδέλφους και την ηγεσία.»*

Εστιάζοντας στο ρόλο της ηγεσίας, το σύνολο των συμμετεχόντων αναφέρεται στην παροχή υποστήριξης, στην διασφάλιση επικοινωνιακών διαύλων και στη σαφήνεια των παρεχόμενων οδηγιών. Ο συμμετέχοντας 2 αναφέρει

*«Με σαφής κατευθύνσεις, ρεαλιστικούς στόχους, χώρο για πρωτοβουλίες και έτσι οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ασφάλεια και αυτοπεποίθηση. Η υποστήριξη, η αναγνώριση της προσπάθειας και η ανοιχτή επικοινωνία δημιουργούν θετικό κλίμα.»*

σημείο με το οποίο συμφωνεί και ο συμμετέχοντας 5

*«Να φροντίζει η ηγεσία να υπάρχει σαφή τήρηση καθηκόντων ώστε να μην υπάρχουν συγκρούσεις»*

Τη σαφή καθοδήγηση των εργαζομένων και την οριοθέτηση των εργασιακών ευθυνών αναφέρει και ο συμμετέχοντας 6

*«Πρέπει να υπάρχει ένα πλαίσιο λειτουργίας ανά θέση που να περιλαμβάνει αρμοδιότητες και υποχρεώσεις ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει.»*

Αντιστοίχως, ο συμμετέχοντας 4 τονίζει τη σημασία η ηγεσία να θέσει στο επίκεντρο τον εργαζόμενο, τις ανάγκες και τις προσδοκίες αυτού, καθώς όπως αναφέρει

*«Πιστεύω ότι εάν η ηγεσία θέτει ως προτεραιότητα τον άνθρωπο και όχι τα οικονομικά τότε και οι υπάλληλοι θα το αντιλαμβάνονται και θα αποδίδουν κατάλληλα.»*

Τη διασφάλιση ικανοποιητικών οικονομικών απολαβών αναφέρει, πέραν της υποστηρικτικής στάσης, ο συμμετέχοντας 1, αναγνωρίζοντας την ικανοποιητική αμοιβή ως βασική παράμετρο αύξησης των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και συνεπώς μείωσης της εργασιακής κόπωσης.

*«Με κατανόηση και την κατάλληλη συμπεριφορά και με οικονομική οφέλη σε μορφή μπόνους ή αύξηση στο μισθό.»*

Την προαγωγή κατάλληλων συνθηκών εργασίας αντιλαμβάνεται ως ιδανική στρατηγική της ηγεσίας στο πλαίσιο αντιμετώπισης των χαρακτηριστικών εργασιακής εξάντλησης, ο συμμετέχοντας 3, ο οποίος αναφέρει

*«Πιστεύω πως αν η ηγεσία επενδύσει περισσότερο στα διαλείμματα εργαζομένων όπως (εκδρομές, δείπνο κλπ.) θα ήταν ένα κίνητρο για να αναθερμανθούν οι εργαζόμενοι.»*

## Κεφάλαιο 6 Συζήτηση - Συμπεράσματα

### 6.1 Συζήτηση των ευρημάτων της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η αποσαφήνιση των παραγόντων ηγεσίας που τείνουν να προκαλούν ή να ενισχύουν την έγερση του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης, επιτρέποντας το σχεδιασμό και την προαγωγή κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης, αλλά και πρόληψης αυτού. Μέσω της υιοθέτησης ποιοτικής ερευνητικής μεθοδολογίας, με την υλοποίηση ημι-δομημένων συνεντεύξεων και τη συμμετοχή 6 εργαζομένων που απασχολούνται εντός διακριτών τμημάτων επιχείρησης, επιδιώχθηκε η καταγραφή των προσωπικών αντιλήψεων και βιωμάτων τους αναφορικά με το επιβαλλόμενο στυλ ηγεσίας, αποβλέποντας στην προστασία της ψυχο-συναισθηματικής ισορροπίας τους και στην απομείωση της εμφάνισης συναισθημάτων εργασιακής κόπωσης εντός του εργασιακού τους χώρου.

Τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν την εκδήλωση χαρακτηριστικών επαγγελματικής εξάντλησης ως ένα ιδιαιτέρως πολυ-παραγοντικό φαινόμενο, η παρουσία του οποίου αποκαλύπτει την αδυναμία διασφάλισης της ισορροπίας μεταξύ των εγχειρόμενων εργασιακών απαιτήσεων και των διαθέσιμων προσωπικών και οργανωσιακών πόρων. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν ως βασικό αίτιο της προκαλούμενης εργασιακής κόπωσης την έκθεση τους σε πιεστικές εργασιακές συνθήκες, με την έλλειψη σαφούς καθοδήγησης, την σύγκρουση εργασιακών καθηκόντων και την εδραίωση ενός αρνητικού εργασιακού κλίματος να κυριαρχούν ως παράγοντες. Τόσο οι συγκρούσεις, όσο και η ασάφεια εργασιακού ρόλου συνιστούν καίρια ένδειξη απουσίας επαρκούς θεσμικής υποστήριξης, με τους εργαζομένους να βιώνουν συναισθήματα ψυχο-συναισθηματικής επιβάρυνσης, που συντελούν στον ισχυρό κίνδυνο εμφάνισης χαρακτηριστικών *burnout* (Naeem & Nawaz, 2017; Suleman, Xiuli & Ali, 2024).

Η παρουσία σημείων εργασιακής εξάντλησης συνοδεύεται από την πρόκληση ισχυρών αρνητικών συναισθημάτων έναντι του εργασιακού χώρου, ενώ εξίσου αυξημένης σοβαρότητας κρίνεται ο αντίκτυπος τους στην προσωπική ζωή του ατόμου. Οι προσωπικές αφηγήσεις των συμμετεχόντων αποκαλύπτουν ότι η συνεχής έκθεση σε πιεστικές συνθήκες οδηγεί στην αυξημένη ευαλωτότητα τους, με την εργασιακή κόπωση να καταβάλλει κάθε πτυχή της καθημερινότητας τους (Frögéli et al., 2018; de Looff et al., 2019; Lei & Shin, 2024).

Σε μια προσπάθεια διαχείρισης των πιεστικών συνθηκών, όπως είναι ο αυξημένος φόρτος εργασίας και το εργασιακό ωράριο, οι εργαζόμενοι επιχειρούν την συναισθηματική

τους αποσυμπίεση, υιοθετώντας ποικίλες και διακριτές πρακτικές, τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού τους χώρου. Εστιάζοντας στην προαγωγή και εδραίωση ενός κλίματος υποστήριξης στο περιβάλλον εργασίας, επιδιώκεται η αντιμετώπιση των συναισθημάτων που βάλλουν τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, πυροδοτώντας την τάση συναισθηματικής αποστασιοποίησης από τις επαγγελματικές υποχρεώσεις (Liu, Li & Zhang, 2024; Suleman, Xiuli & Ali, 2024; Zheng et al., 2025).

Στο πεδίο της διαχείρισης της εργασιακής κόπωσης, καθοριστικός αναδεικνύεται ο ρόλος της ηγεσίας, με τους ερωτηθέντες να τονίζουν τη καίρια συμβολή της στην καλλιέργεια ενός θετικού και παραγωγικού κλίματος εντός του χώρου εργασίας. Η διασφάλιση επαρκών επικοινωνιακών δίαυλων, σε συνδυασμό με την παροχή εργασιακών κινήτρων και την σαφή καθοδήγηση, αποτελούν ουσιαστικές πρακτικές της ηγεσίας που δύναται να λειτουργήσουν αποτρεπτικά έναντι της παρουσίας χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης. Η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το περιβάλλον εργασίας, με τον ηγέτη να ανάγεται σε κύριο φορέα υποστήριξης και καθοδήγησης των εργαζομένων. Η παρουσία επομένως μιας δίκαιης ηγεσίας, που προάγει τη ενεργό επικοινωνία και συμμετοχή, διασφαλίζει την μείωση των υποκειμενικών εντάσεων και την ενδυνάμωση της αντοχής των εργαζομένων (Mete et al., 2022; Liu, Li & Zhang, 2024; Suleman, Xiuli & Ali, 2024).

Είναι αντιληπτό συνεπώς ότι τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προσεγγίζουν την επαγγελματική εξάντληση ως φαινόμενο που καταδεικνύει την αδυναμία των οργανωσιακών πρακτικών, με την ηγεσία να ανάγεται σε κύρια παράμετρο στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής. Στο επίκεντρο τίθεται η προώθηση υποστηρικτικών πρακτικών ηγεσίας, με κύριο μέλημα τη στήριξη του εργαζομένου και την βελτιστοποίηση των εργασιακών συνθηκών.

## **6.2 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα**

Με κύριο στόχο την εις βάθος διερεύνηση του υπό μελέτη φαινομένου, ενδιαφέρον αναδεικνύεται η προσέγγιση μελλοντικά των πιθανών συσχετίσεων που υφίστανται μεταξύ των διακριτών στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής εξάντλησης. Κύριος στόχος αποτελεί ο εντοπισμός συγκεκριμένων πολιτικών που δρουν επιβαρυντικά έναντι της ψυχοσυναισθηματικής ισορροπίας των εργαζομένων, συντελώντας στην έγερση συναισθημάτων επαγγελματικής κόπωσης. Παράλληλα, μέσω της υλοποίησης διαχρονικής μελέτης είναι εφικτή η αποτύπωση της εξελικτικής πορείας του φαινομένου, συνεκτιμώντας τις ποικίλες μεταβολές που προωθήθηκαν σε ηγετικό πεδίο.

Σημαντική επίσης αποκαλύπτεται η διερεύνηση των πιθανών διαφορών και ομοιοτήτων που παρουσιάζονται μεταξύ διακριτών εργασιακών χώρων και οργανωσιακών πλαισίων, αποσαφηνίζοντας την επιρροή των υφιστάμενων συνθηκών εργασίας στην πρόκληση συναισθημάτων εργασιακής κόπωσης. Η μελέτη συγχρόνως των διαφορετικών εφαρμοζόμενων ηγετικών πρακτικών θα επιτρέψει την εξαγωγή ενδιαφερόντων ευρημάτων.

### **6.3 Συμπεράσματα της παρούσας μελέτης**

Η επαγγελματική εξουθένωση περιγράφεται ως ένα πολυδιάστατο και σύνθετο φαινόμενο, με τις επιπτώσεις αυτού να μην περιορίζονται σε εργασιακό επίπεδο, αλλά να εκτείνονται στο σύνολο της προσωπικής ζωής του ατόμου. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασιακή κόπωση ως απόρροια της απουσίας αποτελεσματικών ηγετικών παρεμβάσεων, η οποία συντελεί σε ασάφεια ρόλων, εργασιακές συγκρούσεις και αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Η απουσία υποστηρικτικής καθοδήγησης και επικοινωνιακής δυναμικής εντείνει την συναισθηματική αποστασιοποίηση των εργαζομένων, ενισχύοντας τα συναισθήματα εξάντλησης που βιώνουν.

Στο πεδίο αυτό, η ηγεσία αναγνωρίζεται αναμφισβήτητα ως μια καθοριστική παράμετρος στο πλαίσιο της διαμόρφωσης των εργασιακών συνθηκών, με το ρόλο της να τείνει να επηρεάζει σημαντικά την εκδήλωση χαρακτηριστικών εργασιακής κόπωσης. Το επιλεγόμενο στυλ ηγεσίας υπερβαίνει την αμιγώς διοικητική του δυναμική και επεκτείνεται συνιστώντας έναν ουσιαστικό δείκτη της ποιότητας των συνθηκών που επικρατούν εντός του εργασιακού χώρου. Μέσω των προαγόμενων αξιών και συμπεριφορικών προτύπων, η ηγεσία δύναται να επηρεάσει δυναμικά τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και την ψυχο-συναισθηματική ασφάλεια. Η υιοθέτηση δίκαιων, υποστηρικτικών και συμμετοχικών ηγετικών πρακτικών επιτρέπει την απομείωση των εντάσεων και την διαχείριση των εγείρομενων προκλήσεων, με την ηγεσία να καλείται να αναλάβει ένα ρόλο καταλυτικό στο πλαίσιο της καλλιέργειας βιώσιμων εργασιακών συνθηκών, μέσα από την επένδυση στον εργαζόμενο και στη διαφύλαξη της ψυχο-συναισθηματικής του ισορροπίας.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppanen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout syndrome and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*: 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001>
- Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). Purposive sampling in qualitative research: A framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, 59(2), 1461-1479. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5>
- Alrobai, T. (2020). The impact of nurse leaders/managers leadership style on job satisfaction and burnout among qualified nurses: A systematic. *Review IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)* e-ISSN, 2320-1959. <https://doi.org/10.10.9790/1959-0901081741>
- Arifin, S. R. M. (2018). Ethical considerations in qualitative study. *International journal of care scholars*, 1(2), 30-33. <https://doi.org/10.31436/ijcs.v1i2.82>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Bloomfield, J., & Fisher, M. J. (2019). Quantitative research design. *Journal of the Australasian Rehabilitation Nurses Association*, 22(2), 27–30. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.738299924514584>
- Borchini, R., Veronesi, G., Bonzini, M., Gianfagna, F., Dashi, O., & Ferrario, M. M. (2018). Heart Rate Variability Frequency Domain Alterations among Healthy Nurses Exposed to Prolonged Work Stress. *International journal of environmental research and public health*, 15(1), 113. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010113>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carmelo, B. M. A., & Correia, P. M. A. R. (2025). Leadership and organizational climate as a pillar of the psychological contract. *Lex Humana*, 17(2), 85–107. [https://doi.org/10.5770/2175-0947\\_3226](https://doi.org/10.5770/2175-0947_3226)
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *J. Organiz. Behav.*, 13, 1-11. <https://doi.org/10.1002/job.4030130102>

- De Lima, O. M. M., & Costa Araújo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: Has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43–61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274343396002>
- Delfrate, F., Ferrara, P., Spotti, D., Terzoni, S., Lamiani, G., Canciani, E., & Bonetti, L. (2018). Moral Distress (MD) and burnout in mental health nurses: a multicenter survey. *La Medicina del lavoro*, 109(2), 97–109. <https://doi.org/10.23749/mdl.v109i2.6876>
- de Looff, P., Didden, R., Embregts, P., & Nijman, H. (2019). Burnout symptoms in forensic mental health nurses: Results from a longitudinal study. *International journal of mental health nursing*, 28(1), 306–317. <https://doi.org/10.1111/inm.12536>
- Dickson, R. K. (2023). Analysis of the traditional leadership theories: A review of contemporary leadership approaches and management effectiveness. *International Journal of Social Science and Education*, 13(1), 45–62. <https://iiste.org/Journals/index.php/IJSS/article/view/12345>
- Dobnik, M., Maletic, M. & Skela-Savic, B. (2018). Work-related stress factors in nurses at Slovenian Hospitals – a Cross-Sectional study. *Slovenian Journal of Public Health (Zdr Varst)*, 57(4):192-200. [https://doi.org/10.2478/sjph-2018-0024?urlapend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle](https://doi.org/10.2478/sjph-2018-0024?urlapend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle)
- Elsouk, S. M. S., Elsubbagh, S., Ayoun, B., & Radwan, A. (2021). The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between organizational support and employee performance. *Psychology and Behavioral Sciences*, 10(1), 25–38. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20211001.14>
- Ferri, P., Guadi, M., Marcheselli, L., Balduzzi, S., Magnani, D., & Di Lorenzo, R. (2016). The impact of shift work on the psychological and physical health of nurses in a general hospital: a comparison between rotating night shifts and day shifts. *Risk management and healthcare policy*, 9, 203–211. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S115326>
- Frögéli, E., Rudman, A., Ljótsson, B., & Gustavsson, P. (2018). Preventing stress-related ill health among newly registered nurses by supporting engagement in proactive behaviors: development and feasibility testing of a behavior change intervention. *Pilot and feasibility studies*, 4, 28. <https://doi.org/10.1186/s40814-017-0219-7>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78–90.

- Gwamanda, N., & Mahembe, B. (2023). The influence of ethical leadership and climate on employee work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2108. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>
- Innovare, J. (2024). Exploring Leadership Styles: From Theory to Practice. *Journal of Hotel and Business Management*, 13(3). <https://doi.org/10.35248/2169-0286.24.13.094>
- Khan, A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. 16.
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care: A literature review. *The journal of behavioral health services & research*, 47(4), 581-600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Konstantinou, A. K., Bonotis, K., Sokratous, M., Siokas, V., & Dardiotis, E. (2018). Burnout Evaluation and Potential Predictors in a Greek Cohort of Mental Health Nurses. *Archives of psychiatric nursing*, 32(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2018.01.002>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19 (3), 192-207. [https://doi.org/10.1080/02678370500297720?urlapend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle](https://doi.org/10.1080/02678370500297720?urlapend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle)
- Lagerlund, M., Sharp, L., Lindqvist, R., Runesdotter, S., & Tishelman, C. (2015). Intention to leave the workplace among nurses working with cancer patients in acute care hospitals in Sweden. *European journal of oncology nursing: the official journal of European Oncology Nursing Society*, 19(6), 629–637. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2015.03.011>
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43, 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Lei, J., & Shin, H. (2024). Effects of Inclusive Leadership on the Diversity Climate and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Behavioral Sciences*, 14(6), 491. <https://doi.org/10.3390/bs1406049>
- Liu, Y., Li, Y., & Zhang, J. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: The role of technological influence in Chinese



- higher education. *BMC Psychology*, 12, 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7 (1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Mete, M., Goldman, C., Shanafelt, T., & Marchalik, D. (2022). Impact of leadership behaviour on physician well-being, burnout, professional fulfilment and intent to leave: a multicentre cross-sectional survey study. *BMJ open*, 12(6), e057554. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057554>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22, 637. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Naeem, M. & Nawaz, M. (2017). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Performance. *Pakistan Social Sciences Review*, 1(2), 35-48. [https://doi.org/10.35484/pssr.2017\(1-II\)04](https://doi.org/10.35484/pssr.2017(1-II)04)
- Naggar, M. A. E., Al-Mutairi, S. M., Al Saidan, A. A., Al-Rashedi, O. S., Al-Mutairi, T. A., Al-Ruwaili, O. S., Al-Mutairi, B. Z., Al-Mutairi, N. M., Al-Mutairi, F. S., & Alras-hedi, A. S. (2025). Emotional Intelligence and Burnout in Healthcare Professionals: A Hospital-Based Study. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 13(15), 1840. <https://doi.org/10.3390/healthcare13151840>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Nagesh, P., Bharath, S., & Vignesh, K. M. (2024). Leadership theories and styles—A systematic literature review and the narrative synthesis. *Human Resources Management and Services*, 6(3), Article 3477. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477>
- Naz, A., Bibi, H.M., Rechman, S., & Rani, U. (2024). Effect of Global Paternalistic Leadership Style on Burnout and Psychological Contract Among Employees. *International Journal of Social Science Archives*. <https://ijssa.com/index.php/ijssa/article/download/570/466/>

- Nizza, I. E., Farr, J., & Smith, J. A. (2021). Achieving excellence in interpretative phenomenological analysis (IPA): Four markers of high quality. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 369-386. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1854404>
- Parku, K., Obuobisa-Darko, T., & Asiedu, E. A. (2023). Psychological Contract Fulfilment: A Suitable Umpire Between Transformational Leadership and Employee Engagement in the Ghanaian Public Sector. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.1.5>
- Pietilä, A. M., Nurmi, S. M., Halkoaho, A., & Kyngäs, H. (2020). Qualitative research: Ethical considerations. *The application of content analysis in nursing science research*, 49-69. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30199-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30199-6_6)
- Ramirez-Baena, L., Ortega-Campos, E., Gomez-Urquiza, J. L., Cañadas-De la Fuente, G. R., De la Fuente-Solana, E. I., & Cañadas-De la Fuente, G. A. (2019). A Multicentre Study of Burnout Prevalence and Related Psychological Variables in Medical Area Hospital Nurses. *Journal of clinical medicine*, 8(1), 92. <https://doi.org/10.3390/jcm8010092>
- Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *The Journal of applied psychology*, 101(12), 1655–1669. <https://doi.org/10.1037/apl0000152>
- Salihu, M. J. (2019). A conceptual analysis of the leadership theories and proposed leadership framework in higher education. *Journal of Advances in Education and Social Science*, 7(2), 25–38. <https://journalajess.com/article/view/4321>
- Singh, K. (2015). A conceptual study on leadership theories and styles of managers with the special emphasis on transformational leadership style. *International Journal of Academic Research*, 7(4), 112–124. <https://journalijar.com/article/view/5678>
- Sturzu, L., Lala, A., Bisch, M., Gutter, M., Dobre, D., & Schwan, R. (2019). Empathy and Burnout - A Cross-Sectional Study Among Mental Healthcare Providers in France. *Journal of medicine and life*, 12(1), 21–29. <https://doi.org/10.25122/jml-2018-0050>
- Suleman, Z. B., Xiuli, Z., & Ali, S. (2024). Effect of Psychological Contract Fulfillment, Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance: Evidence from Ghana. *International Journal of Business and Management*, 14(12), 32–42. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n12p32>

- Suner-Soler, R., Grau-Marti, A., Flichtentrei, D., Prats, M., Braga, F., Font-Mayolas, S. & Gras, E. (2014). The consequences of burnout syndrome among healthcare professionals in Spain speaking Latin American countries. *Burnout Research*, 1, 82-89. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.07.004>
- Young, D. S., & Casey, E. A. (2019). An examination of the sufficiency of small qualitative samples. *Social Work Research*, 43(1), 53-58. <https://doi.org/10.1093/swr/svy026>
- Xu, H., Liu, M., Bu, Y., Sun, S., Zhang, Y., Zhang, C., Acuna, D. E., Gray, S., & Meyer, E. (2024). The impact of heterogeneous shared leadership in scientific teams. *Information Processing & Management*, 61(1), 103542. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103542>
- Zheng, X., Song, J., Shi, X., Kan, C., & Chen, C. (2025). The effect of authoritarian leadership on young nurses' burnout: the mediating role of organizational climate and psychological capital. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12403-7>

## **Παράρτημα**

### ***Πλαίσιο δομημένης συνέντευξης***

#### **1. Εισαγωγή (script)**

«Η συνέντευξη αφορά την προσωπική σας εμπειρία στον χώρο εργασίας, ειδικά σε σχέση με τον τρόπο που βιώνετε την ηγεσία και την εργασιακή πίεση. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις – με ενδιαφέρει η δική σας οπτική. Τα δεδομένα είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ακαδημαϊκής έρευνας. Οι απαντήσεις σας δεν θα συνδεθούν με το όνομά σας ή τον οργανισμό.»

---

#### **2. Warm-up**

1. «Σε ποιον τομέα εργάζεστε;»
  2. «Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε στον χώρο σας;»
  3. «Πώς θα περιγράφατε μια τυπική ημέρα στη δουλειά σας;»
- 

#### **A. Ηγεσία (Leadership)**

4. «Πώς θα περιγράφατε το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου/διευθυντή σας;»
  5. «Τι κάνει ένας καλός ηγέτης, κατά τη δική σας άποψη;»
  6. «Μπορείτε να θυμηθείτε ένα περιστατικό όπου η ηγεσία σας βοήθησε;»
  7. «Μπορείτε να θυμηθείτε ένα περιστατικό όπου η ηγεσία σας δυσκόλεψε;»
  8. «Πώς επηρεάζει η ηγετική συμπεριφορά την καθημερινή σας εργασία και τη διάθεσή σας;»
- 

#### **B. Burnout – Εργασιακή Κούραση**

9. «Τι σας κουράζει περισσότερο στην εργασία σας;»
  10. «Πώς σας επηρεάζει η δουλειά στην ενέργεια, τη διάθεση και την ψυχική σας ηρεμία;»
  11. «Υπάρχουν στιγμές που νιώθετε έντονη κόπωση ή πίεση; Θα περιγράφατε κάποια;»
  12. «Όταν αισθάνεστε έντονη εργασιακή πίεση, τι σας βοηθά να ανακάμπτετε ή να επανακτάτε την ισορροπία σας;»
- 

#### **C. Σύνδεση Ηγεσίας & Burnout**

13. «Πώς πιστεύετε ότι η στάση και οι πρακτικές της ηγεσίας μπορούν να μειώσουν την εργασιακή πίεση και την κούραση των εργαζομένων;»