



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

### Διπλωματική εργασία

Η Αυθεντική Ηγεσία και η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα ως  
Αντίβαρο στην Επαγγελματική Εξουθένωση στη ναυτιλία

Ευαγγελία Παλληκάρη  
ΜΔΕ 2440

Επιβλέπων καθηγητής: Φιλόθεος Νταλιάνης

Πειραιάς, 2026

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Η Αυθεντική Ηγεσία και η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα ως Ανάβαση στην Επαγγελματική Ξυθένωση στην Ναυτιλία έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....Ευαγγελία Παπνικολαού

Ημερομηνία.....17/09/2025

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης στον χώρο της ναυτιλίας, ο οποίος συγκαταλέγεται μεταξύ των πιο απαιτητικών και ψυχικά επιβαρυσμένων επαγγελματικών πεδίων. Σκοπός της μελέτης είναι η αναγνώριση των βασικών παραγόντων που ευθύνονται για την εμφάνισή του, καθώς και η εξέταση του ρόλου της ηγεσίας—με ιδιαίτερη έμφαση στο μοντέλο της αυθεντικής ηγεσίας—ως μηχανισμού πρόληψης και μείωσης των αρνητικών συνεπειών του συνδρόμου. Μέσω εμπειρικής μελέτης με τη χρήση ερωτηματολογίου σε ναυτικούς και στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών, αναλύονται οι διαστάσεις της εξουθένωσης, της οργανωσιακής κουλτούρας, και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι τα στυλ ηγεσίας που βασίζονται στην ενσυναίσθηση, την υποστήριξη και τη διαφάνεια μπορούν να λειτουργήσουν ως προστατευτικός παράγοντας, μειώνοντας τη συναισθηματική κόπωση και ενισχύοντας την ανθεκτικότητα των εργαζομένων.

Λέξεις-κλειδιά: Επαγγελματική εξουθένωση · Ναυτιλία · Αυθεντική ηγεσία · Ψυχολογική ανθεκτικότητα · Οργανωσιακή συμπεριφορά · Εργασιακό στρες · Ευημερία εργαζομένων

## ABSTRACT

This dissertation focuses on the exploration of occupational burnout within the maritime industry, one of the most demanding and psychologically taxing professional environments. The aim of the study is to identify the key factors contributing to the emergence of burnout and to investigate the role of leadership—with particular emphasis on authentic leadership—as a means of preventing and mitigating the negative consequences associated with the syndrome. Through an empirical study involving a structured questionnaire administered to seafarers and shipping company employees, the research analyses burnout dimensions, organizational behavior, and psychological resilience. The findings indicate that empathic, supportive, and transparent leadership styles can act as a protective factor, reducing emotional fatigue and enhancing employee resilience. The study concludes with practical suggestions for prevention strategies and directions for future research within the maritime context.

Keywords: Occupational burnout · Maritime industry · Authentic leadership · Psychological resilience · Organizational behavior · Work stress · Employee wellbeing

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη σε όλους όσοι συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά, οφείλω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Φιλόθεο Νταλιάνη, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την πρόθυμη καθοδήγησή του, την επιστημονική του υποστήριξη, τις ουσιαστικές του παρατηρήσεις και τη διάθεση του απαραίτητου υλικού που διευκόλυνε καθοριστικά τη μελέτη μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον αγαπητό φίλο μου, Γεώργιο Κύρκο, Υποψήφιο Διδάκτορα του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Ε.Κ.Π.Α., για τη συνεχή στήριξή του – τόσο σε δύσκολες όσο και σε ευχάριστες στιγμές της διαδρομής μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που στάθηκε διακριτικά δίπλα μου με αμέριστη κατανόηση, υπομονή και αγάπη καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού και ιδιαίτερα κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Η εμπιστοσύνη τους στις δυνάμεις μου ήταν ο λόγος που δεν τα παράτησα στις δύσκολες στιγμές.

Αυτός ο τίτλος σπουδών είναι αφιερωμένος, με όλη μου την καρδιά, σε εσάς.

## **Περιεχόμενα**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
---------------------------	---

1.1: Σκοπός και Σημασία της Μελέτης .....	7
1.2: Μεθοδολογία Έρευνας.....	9
1.3: Δομή της εργασίας.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	11
2.1: Ορισμός και Εννοιολογική Προσέγγιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	11
2.2: Ιστορική Αναδρομή του Φαινομένου.....	13
2.3: Διαστάσεις και Συμπτώματα της Εργασιακής εξουθένωσης.....	17
2.4: Παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της εργασιακής εξουθένωσης.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ .....	26
3.1: Ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού επαγγέλματος.....	29
3.2: Επιδημιολογία της εργασιακής εξουθένωσης στους ναυτικούς.....	32
3.3: Παράγοντες κινδύνου εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης στη ναυτιλία .....	33
3.4: Επιπτώσεις της εργασιακής εξουθένωσης στην υγεία και την απόδοση των ναυτικών .....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΝΤΙΒΑΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ.....	41
4.1: Η Αυθεντική Ηγεσία στη Ναυτιλία.....	42
4.2: Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα ως Εργαλείο Αντιμετώπισης της Εργασιακής εξουθένωσης.....	43
4.3: Η Σχέση Αυθεντικής Ηγεσίας και Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας με την Επαγγελματική Εξουθένωση.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	45
5.1: Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	42
6.1: Περιγραφικά Στατιστικά.....	48
6.2: Εργασιακή Εξουθένωση.....	50
6.3: Ψυχολογική Ανθεκτικότητα.....	50
6.4: Αυθεντική Ηγεσία .....	51
6.5: Συσχέτιση Μεταβλητών .....	52
6.6: Παλινδρόμηση.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	55
7.1: Συμπεράσματα.....	55
7.2: Περιορισμοί μελέτης.....	56
7.3: Μελλοντική έρευνα.....	57
7.4: Πρακτικές προεκτάσεις.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	63

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1. Σκοπός και Σημασία της Μελέτης**

Η ναυτιλία συγκαταλέγεται στους πιο κρίσιμους και στρατηγικά καίριους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, παίζοντας βασικό ρόλο στη μεταφορά εμπορευμάτων και πρώτων υλών. Παρ' όλα αυτά, το επαγγελματικό περιβάλλον στον ναυτιλιακό χώρο συνοδεύεται από ιδιαίτερες δυσκολίες, όπως η μακροχρόνια απομόνωση, η συνεχής πίεση στον χώρο εργασίας και η ανάγκη διατήρησης υψηλής απόδοσης υπό απαιτητικές συνθήκες. Τέτοιοι παράγοντες συχνά συμβάλλουν στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης, μιας κατάστασης που εκδηλώνεται με σωματική, ψυχική και συναισθηματική κόπωση, επηρεάζοντας αρνητικά την υγεία, την αποδοτικότητα και την ποιότητα ζωής των ναυτικών (Storford, 2009).

Το πλήρωμα ενός πλοίου αποτελεί μια ιδιαίτερη κατηγορία εργαζομένων, καθώς η φύση της εργασίας τους είναι στενά συνδεδεμένη με την ιδιαιτερότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Το ναυτικό ανθρώπινο δυναμικό είναι διεθνούς χαρακτήρα και οι συνθήκες απασχόλησης παρουσιάζουν μοναδικά χαρακτηριστικά. Στις επόμενες ενότητες, εξετάζονται πτυχές που αφορούν την ιδιαιτερότητα του ναυτικού επαγγέλματος, τη διαχείριση του προσωπικού, τις εφαρμοζόμενες πρακτικές και τις δυσκολίες που προκύπτουν από την παγκόσμια διάσταση του τομέα.

Η εργασία στη θάλασσα δεν αποτελεί απλώς ένα επάγγελμα, αλλά έναν ολόκληρο τρόπο ζωής. Ο ναυτικός δεν περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική του δραστηριότητα εντός του πλοίου, αλλά διαμένει σε αυτό καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης ναυτολόγησης. Κατά την προσέγγιση των ναυτικών ως επαγγελματιών, είναι σημαντικό να συνυπολογίζονται ορισμένα θεμελιώδη χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν τόσο τη συμπεριφορά τους όσο και την αντίληψή τους για την εργασία και το περιβάλλον τους.

Οι ναυτικοί βρίσκονται για πολύ καιρό μακριά από την οικογένεια και το κοινωνικό τους περιβάλλον, και η επικοινωνία μαζί τους παραμένει δύσκολη, παρά τη βελτίωση των μέσων πρόσβασης. Αν και οι υψηλές αποδοχές θεωρούνται πλεονέκτημα του επαγγέλματος, η μετάβαση από τη ζωή στο πλοίο στη ζωή στη στεριά συνοδεύεται από προσαρμοστικές δυσκολίες, επηρεάζοντας τόσο τον ναυτικό όσο και το οικογενειακό του περιβάλλον.

Μέσα στο πλήρωμα καταγράφονται ποικίλες διαφορές, όπως αυτές που σχετίζονται με την ιεραρχία, την εθνικότητα και την εκπαίδευση. Αυτές οι

διαφοροποιήσεις, αν δεν διαχειριστούν σωστά, μπορεί να υπονομεύσουν τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η συνύπαρξη των ναυτικών απαιτεί αμοιβαία προσαρμογή, ανεξαρτήτως γλώσσας, κουλτούρας ή εμπειρίας. Τέλος, ο εργασιακός χώρος του πλοίου είναι ταυτόχρονα και ο κοινωνικός τους χώρος, με περιορισμένες δυνατότητες αποσύνδεσης από την υπηρεσία και συχνή απομόνωση από τις οικογένειές τους.

Οι φυσικές συνθήκες στο πλοίο αλλάζουν συνεχώς, καθώς αυτό μετακινείται σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία. Οι κανονισμοί για την ασφάλεια και οι περιορισμοί των λιμανιών δημιουργούν συγκεκριμένα δεδομένα και περιορίζουν τον χρόνο παραμονής. Αυτά, σε συνδυασμό με τις δυσκολίες επικοινωνίας, δημιουργούν αίσθημα απομόνωσης στους ναυτικούς. Πολλοί νιώθουν αποκομμένοι από την κοινωνία, ιδίως τα κατώτερα πληρώματα που βλέπουν περιορισμούς στην πρόσβαση στον υπόλοιπο κόσμο. Οι ναυτικοί έχουν σπάνια άμεση επαφή με την ξηρά, ιδιαίτερα εκείνοι που απασχολούνται σε φορτηγά πλοία.

Οι εργασιακές συνθήκες και οι διαδικασίες που καλούνται να ακολουθήσουν δεν είναι πάντα σχεδιασμένες με βάση την εμπειρία τους. Συχνά οι αποφάσεις λαμβάνονται από άτομα που εργάζονται σε γραφεία, χωρίς επαφή με την καθημερινότητα του πλοίου.

Παράλληλα, το εύρος καθηκόντων και η ιεραρχία στο πλοίο έχουν μεταβληθεί σημαντικά, επηρεάζοντας την οργάνωση της εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ πληρώματος και διοίκησης.

Οι ναυτικοί αποτελούν μια ιδιαίτερη μορφή μεταναστών που, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που μετακομίζουν ή μετεγκαθίστανται στο εξωτερικό, εντάσσονται ουσιαστικά σε μια παγκόσμια αγορά εργασίας. Παρόλο που πολλές χώρες δεν έχουν επικυρώσει σημαντικές συμβάσεις του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, διαπιστώνεται πως η παγκόσμια αγορά δεν συμμορφώνεται με τα εθνικά πρότυπα κοινωνικής πολιτικής και εργασιακής νομοθεσίας. Στον χώρο της ναυτικής εργασίας, και ειδικά όσον αφορά τις σημαίες ευκολίας, παρατηρείται ένα σημαντικό έλλειμμα στη ρύθμιση. Προκειμένου να καθιερωθούν ελάχιστα πρότυπα προστασίας, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO) προχώρησε στη θέσπιση της Διεθνούς Σύμβασης Ναυτικής Εργασίας (MLC) (ILO, 2006).

Αν και το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς μελέτης σε πολλούς επαγγελματικούς τομείς, οι έρευνες που εστιάζουν στην εξουθένωση στο ναυτιλιακό περιβάλλον παραμένουν σχετικά περιορισμένες. Η ιδιαιτερότητα της εργασίας στη θάλασσα, αλλά και στα ναυτιλιακά γραφεία, καθιστά απαραίτητη μια πιο εξειδικευμένη προσέγγιση για την κατανόηση των παραγόντων που την προκαλούν, καθώς και για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών πρόληψης και διαχείρισής της (Oldenburg & Jensen, 2019).

Στην παρούσα μελέτη θα διερευνηθεί το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον ναυτιλιακό κλάδο, με έμφαση στους παράγοντες που την προκαλούν, στις επιπτώσεις της στην ατομική και οργανωσιακή απόδοση, καθώς και στις στρατηγικές πρόληψης και διαχείρισης που μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η αναγνώριση και αντιμετώπιση της εργασιακής εξουθένωσης στη ναυτιλία είναι κρίσιμη όχι μόνο για να διατηρείται η ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά και για να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η βιωσιμότητα του κλάδου (Avolio & Gardner, 2005; Luthans, 2002).

## 1.2. Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα βασίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την ανάλυση υπαρχόντων μελετών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση, με ιδιαίτερη έμφαση στον ναυτιλιακό κλάδο. Εξετάζονται θεωρητικά μοντέλα της εξουθένωσης, οι παράγοντες που τη συνθέτουν, καθώς και οι οργανωσιακές πολιτικές που μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του φαινομένου.

Η μελέτη διακρίνεται σε δύο βασικές ενότητες:

- Η **πρώτη ενότητα** επικεντρώνεται στη θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής εξουθένωσης, με αναφορά στις αιτίες, τις συνέπειες και τις στρατηγικές διαχείρισης του φαινομένου.
- Η **δεύτερη ενότητα** διερευνά την εργασιακή εξουθένωση στη ναυτιλία, μέσω της ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων και πρακτικών περιπτώσεων από τον κλάδο.

Επιπλέον, η έρευνα περιλαμβάνει μελέτη περίπτωσης και συγκριτική ανάλυση πρακτικών πρόληψης της εργασιακής εξουθένωσης σε ναυτιλιακούς οργανισμούς,

προκειμένου να προσδιοριστούν βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη.

Η συλλογή δεδομένων βασίζεται σε:

- Διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία (επιστημονικά άρθρα, ακαδημαϊκές μελέτες και αναφορές οργανισμών).
- Αναλύσεις περιπτώσεων και ερευνητικές αναφορές από τον χώρο της ναυτιλίας.
- Δευτερογενή ανάλυση υπαρχόντων δεδομένων σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και τις οργανωσιακές συμπεριφορές στον ναυτιλιακό κλάδο.

Η μελέτη φιλοδοξεί να προσφέρει μια συνολική εικόνα του φαινομένου και να προτείνει εφαρμόσιμες λύσεις για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

### 1.3 Δομή της εργασίας

Η μελέτη αυτή είναι οργανωμένη σε έξι κύρια κεφάλαια:

- Κεφάλαιο 1: «Εισαγωγή». Παρουσιάζει το υπόβαθρο της μελέτης, τη σημασία του θέματος, τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται και τη δομή της εργασίας.
- Κεφάλαιο 2: «Θεωρητικό υπόβαθρο». Εξετάζει την έννοια της εργασιακής εξουθένωσης, τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις, τα συμπτώματα και τις επιπτώσεις του συνδρόμου αυτού στην επαγγελματική ζωή.
- Κεφάλαιο 3: «Επαγγελματική εξουθένωση στη ναυτιλία». Αναλύει τις ιδιαιτερότητες της ναυτιλιακής βιομηχανίας, τις δυσκολίες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι ναυτικοί και τα στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών, καθώς και τα βασικά αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης στον συγκεκριμένο κλάδο.
- Κεφάλαιο 4: «Οργανωσιακή Συμπεριφορά και πρόληψη της εργασιακής εξουθένωσης». Εξετάζει τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας, της ηγεσίας και των προγραμμάτων υποστήριξης στην πρόληψη και διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης.
- Κεφάλαιο 5: «Μεθοδολογία». Παρουσιάζει ανάλυση δεδομένων και εμπειρική διερεύνηση των πρακτικών που εφαρμόζονται στη ναυτιλία για τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

- Κεφάλαιο 6: «Συμπεράσματα και Προτάσεις»  
Συνοψίζει τα βασικά ευρήματα της μελέτης και προτείνει στρατηγικές για την καταπολέμηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στη ναυτιλία.

Τέλος, η εργασία περιλαμβάνει τη βιβλιογραφία και παραρτήματα με συμπληρωματικά δεδομένα και εργαλεία ανάλυσης.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα μελέτη αναμένεται να αναδείξει ότι οι ναυτικοί και τα στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών που εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ανθεκτικότητας και βιώνουν αυθεντική ηγεσία από τους προϊσταμένους τους, παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα προκαταρκτικά ευρήματα υποδηλώνουν ότι η αυθεντική ηγεσία λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα και μειώνοντας τα συμπτώματα του συνδρόμου αυτού. Έτσι, η εργασία επιχειρεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το πώς οι παράγοντες ηγεσίας και ανθεκτικότητας μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του φαινομένου της εξουθένωσης στη ναυτιλία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

### **2.1. Ορισμός και Εννοιολογική Προσέγγιση της Επαγγελματικής Εξουθένωσης**

Σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο, η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει μια ατομική αντίδραση στο χρόνιο στρες στην εργασία. Αυτές οι αντιδράσεις χαρακτηρίζονται από συναισθηματική εξάντληση, μια αποστασιοποιημένη, αδιάφορη, κυνική στάση απέναντι στην εργασία και τους άλλους ανθρώπους (αποπροσωποποίηση) και μια πτώση στα προσωπικά επιτεύγματα (Maslach et al., 2001), δηλαδή την τάση του ατόμου να αξιολογεί αρνητικά την εργασία του, αισθανόμενο ότι δεν επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα.

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα πολύπλοκο σύνδρομο, το οποίο εκδηλώνεται μέσα από πληθώρα ασαφών και μη ειδικών συμπτωμάτων, τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν σε βάθος την υγεία του ατόμου (Roland von Känel, 2008). Η επαγγελματική εξουθένωση έχει συσχετιστεί με αυξημένα ποσοστά απουσιών από την εργασία, μεγαλύτερη απώλεια εργάσιμων ημερών λόγω προβλημάτων υγείας, ανικανότητα προς εργασία, μειωμένη ικανοποίηση από το επάγγελμα, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις τα άτομα που πλήττονται ενδέχεται να εγκαταλείψουν πλήρως την επαγγελματική τους δραστηριότητα (Borritz et al., 2006; Camerino et al., 2006; Edwards

et al., 2003). Ιδιαίτερα, οι εργαζόμενοι που παρέχουν μακροχρόνια φροντίδα σε ηλικιωμένους ή νοσηλευόμενους ασθενείς μεγάλης ηλικίας έρχονται αντιμέτωποι με πληθώρα παραγόντων που ενδέχεται να συμβάλουν στην εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Gandoy-Crego et al., 2009; Zimber, 1998). Αντιμετωπίζουν πίεση χρόνου, βαρύ φόρτο εργασίας, έχουν λίγες ευκαιρίες να επηρεάσουν την εργασία τους, και έρχονται αντιμέτωποι με δύσκολες καταστάσεις (Gandoy-Crego et al., 2009; Glaser et al., 2008; Jenull et al., 2001; McHugh et al. 1998).

Άλλοι παράγοντες που βοηθούν περιλαμβάνουν την έλλειψη υποστήριξης και αναγνώρισης μεταξύ των συναδέλφων και από τη διοίκηση (Lewis et al., 2010). Παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εργασία που μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη εξουθένωσης περιλαμβάνουν την προσωπικότητα και τις κοινωνικές σχέσεις ενός ατόμου (Gandoy-Crego et al., 2009; Narumoto et al., 2008). Μία από τις σημαντικές προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί το νοσηλευτικό προσωπικό, και η οποία μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση, είναι η φροντίδα ασθενών που πάσχουν από άνοια. (Haberstroh et al., 2010; Mackenzie and Peragine, 2003; Rodney, 2000). Η γνωστική εξασθένηση και οι ψυχολογικές μεταβολές που παρατηρούνται στους φρονιζόμενους, σε συνδυασμό με τη μείωση της ικανότητάς τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της καθημερινότητας, καθιστούν αυτό το είδος εργασίας ιδιαίτερα απαιτητικό και ψυχικά φορτισμένο (Fuchs-Lacelle et al., 2008; Opie et al., 2002; Van Weert et al., Weyer 2005).

Οι δημογραφικές εξελίξεις στις δυτικές κοινωνίες έχουν οδηγήσει σε διαρκή αύξηση του αριθμού των ατόμων με περίπλοκα νοσήματα, όπως η άνοια, τα οποία χρήζουν εντατικής και μακροχρόνιας φροντίδας (Prezewowsky, 2007). Παράλληλα, το διαθέσιμο νοσηλευτικό προσωπικό στον τομέα της γηριατρικής φροντίδας είναι ήδη ανεπαρκές για να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες (Camerino et al., 2006; Mackenzie et al., 2006). Είναι αναγκαία η λήψη μέτρων που θα ενισχύσουν τα κίνητρα των επαγγελματιών και θα προάγουν την υγεία τους (Borritz et al., 2006; Evers et al., 2002). Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή ερευνών για παρεμβάσεις που να στοχεύουν στη μείωση του εργασιακού στρες στο νοσηλευτικό επάγγελμα.

Ο όρος *burnout* χρησιμοποιείται διεθνώς για να περιγράψει την κατάσταση επαγγελματικής εξουθένωσης. Η λέξη «καύση», που χρησιμοποιείται μεταφορικά, δεν αναφέρεται μόνο στο ότι κάποιος «καίει» ενέργεια και αφοσίωση στη δουλειά του, αλλά και στο ότι, όπως μία φωτιά που δεν τροφοδοτείται με καύσιμα σβήνει, έτσι και ο

εργαζόμενος αδυνατεί να συνεχίσει να αποδίδει εάν δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι και συνθήκες υποστήριξης (Maslach & Leiter, 2016). Με άλλα λόγια, η ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις ενδέχεται να φθίνει σταδιακά με την πάροδο του χρόνου, όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα απαιτητικό. Σε ένα τελικό στάδιο θα εμφανιστεί μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και ψυχικής εξάντλησης από την οποία είναι δύσκολο να ανακάμψει κανείς (Schaufeli & Greenglass, 2001). Υπάρχει μια άλλη μεταφορική έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης: Κάποιος θα μπορούσε να καεί μόνο αν «καιγόταν» πριν. Έτσι, η αφοσίωση, ο ζήλος και το έντονο ενδιαφέρον για την εργασία αποτελούν βασικούς προπομπούς της επαγγελματικής εξουθένωσης.

## 2.2. Ιστορική Αναδρομή του Φαινομένου

Ο όρος «εργασιακή εξουθένωση» εισήχθη για πρώτη φορά στην επιστημονική βιβλιογραφία το 1974 από τον Herbert Freudenberger. Σύμφωνα με αυτόν, είναι μια κατάσταση εξάντλησης και απογοήτευσης που εμφανίζεται όταν οι επαγγελματικές απαιτήσεις ξεπερνούν τις ψυχικές και σωματικές δυνατότητες του εργαζομένου. Αργότερα, μαζί με τον Richelson (1980), διεύρυναν τον ορισμό του, εξηγώντας ότι πρόκειται για μια κατάσταση κόπωσης και απώλειας κινήτρων, που προκαλείται όταν ένα άτομο αφοσιώνεται έντονα σε έναν στόχο ή μια επαγγελματική αποστολή, χωρίς να λαμβάνει την αναμενόμενη ικανοποίηση. Αυτή η ασυμφωνία μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας συχνά οδηγεί σε μειωμένη δέσμευση και χαμηλότερη απόδοση στην εργασία.

Σύμφωνα με τον Freudenberger (1974), η εργασιακή εξουθένωση συνδέεται στενά με τα συναισθήματα του ατόμου, καθώς επηρεάζει τη στάση του απέναντι στην εργασία, καθιστώντας το πιο αρνητικό και κυνικό. Συχνά εμφανίζεται σε άτομα που διαθέτουν υψηλές φιλοδοξίες και βλέπουν τον εαυτό τους ως δυναμικό και χαρισματικό, όμως, όταν η πραγματικότητα δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, βιώνουν έντονη απογοήτευση (Fernández et al., 2006).

Αν και αρχικά το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης μελετήθηκε σε επαγγέλματα υγείας και κοινωνικής προσφοράς, σταδιακά αναγνωρίστηκε ως ένα γενικότερο φαινόμενο που αφορά όλους τους εργασιακούς κλάδους. Κατά τις Maslach και Leiter (1997), η βασική αιτία της εργασιακής εξουθένωσης βρίσκεται στο ίδιο το εργασιακό περιβάλλον και όχι αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

του εργαζομένου. Παρόμοια άποψη διατύπωσαν και οι Escriba-Agüir, Artazcoz και Pérez-Hoyos (2008), τονίζοντας ότι η απόσταση μεταξύ των επαγγελματικών προσδοκιών και της καθημερινής πραγματικότητας της εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα στην εμφάνιση του συνδρόμου.

Η επιστημονική συζήτηση για την εργασιακή εξουθένωση εξελίχθηκε σταδιακά. Οι Pines και Kafry (1978) το περιέγραψαν ως μια γενικευμένη κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και νοητικής εξουθένωσης, ενώ ο Dale (1979) το αντιλήφθηκε ως απόρροια εργασιακού στρες, με διακυμάνσεις στην ένταση και τη διάρκεια. Στη συνέχεια, οι Pines και Aronson (1988) τόνισαν ότι αυτή δεν αφορά αποκλειστικά τα επαγγέλματα προσφοράς, αλλά μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον όπου κυριαρχούν έντονες και απαιτητικές συναισθηματικές καταστάσεις.

Ο Gil-Monte και Peiró (1997) ορίζουν το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης ως μια αντίδραση στο χρόνιο εργασιακό στρες, το οποίο συνοδεύεται από ένα σύνολο αρνητικών συναισθημάτων και στάσεων απέναντι στα άτομα που λαμβάνουν τις υπηρεσίες μας.

Σύμφωνα με τον Pines (1993), η εργασιακή εξουθένωση οφείλεται στην αδυναμία του ατόμου να βρει νόημα στην εργασία του (Gomero, Palomino, Ruiz & Llapyesán, 2005). Για να εμφανιστεί το φαινόμενο, το άτομο πρέπει αρχικά να έχει δείξει έντονη αφοσίωση και επαγγελματική δέσμευση στον χώρο εργασίας του. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι η βαθύτερη αιτία εμφάνισής του βρίσκεται στην ανθρώπινη ανάγκη να αισθανόμαστε ότι η ζωή και οι δραστηριότητές μας έχουν σημασία. Κάθε επαγγελματικός τομέας προσελκύει συγκεκριμένους τύπους προσωπικοτήτων, ενώ στις λεγόμενες "βοηθητικές επαγγελματικές κατηγορίες" (helping professions), κυριαρχεί το κίνητρο της προσφοράς προς τους άλλους. Παρ' όλα αυτά, η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει όταν το άτομο συνειδητοποιεί ότι, παρά τις συνεχείς του προσπάθειες, αδυνατεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει στον επαγγελματικό του χώρο (González, Lacasta & Ordoñez, 2008).

Ο Cherniss (1980) ανέδειξε τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος ως καθοριστικού παράγοντα για την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Την περιέγραψε ως μια αρνητική προσωπική αλλαγή που υφίστανται οι εργαζόμενοι υπό απαιτητικές ή αποθαρρυντικές συνθήκες. Σύμφωνα με τον ίδιο, η εργασιακή εξουθένωση συνιστά μια διαδικασία σταδιακής απομάκρυνσης. Ο επαγγελματίας, που αρχικά ήταν

αφοσιωμένος και συναισθηματικά δεμένος με το έργο του, αποξενώνεται προοδευτικά εξαιτίας του έντονου άγχους και της συνεχούς πίεσης που βιώνει στον χώρο εργασίας.

Ο Freudenberger (1974) παρομοίωσε την εργασιακή εξουθένωση με "την ασθένεια του μαχητή", δηλώνοντας ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά παίζουν ρόλο στην εκδήλωσή του. Συγκεκριμένα, άτομα με υψηλές επαγγελματικές προσδοκίες και αυξημένη αίσθηση ευθύνης τείνουν να αναλαμβάνουν μεγαλύτερο εργασιακό φορτίο, γεγονός που τους καθιστά πιο ευάλωτους στην εργασιακή εξουθένωση.

Οι Edelwich και Brodsky (1980) περιέγραψαν το φαινόμενο ως «μια σταδιακή απώλεια του ιδεαλισμού, της ζωτικής ενέργειας και του νοήματος στη ζωή». Αυτό παρατηρείται σε άτομα που απασχολούνται σε επαγγέλματα φροντίδας, εξαιτίας των ιδιαίτερων συνθηκών του επαγγελματικού τους περιβάλλοντος.

Το 1981, οι Maslach και Jackson εισήγαγαν μια τρισδιάστατη προσέγγιση για τον ορισμό της εργασιακής εξουθένωσης, η οποία βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

1. Συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion): Πρόκειται για το αίσθημα σωματικής και ψυχολογικής εξουθένωσης, το οποίο εμφανίζεται λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης των εργαζομένων μεταξύ τους και με τους πελάτες ή χρήστες των υπηρεσιών. Η συνεχής έκθεση σε απαιτητικές διαπροσωπικές σχέσεις και οι αυξανόμενες επαγγελματικές απαιτήσεις οδηγούν σε έντονο στρες και κόπωση.

2. Αποπροσωποποίηση (depersonalization):

Αναφέρεται στην ανάπτυξη αρνητικών στάσεων απέναντι στους πελάτες/αποδέκτες υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν αποστασιοποιημένοι, κυνικοί και εχθρικοί, γεγονός που οδηγεί σε απώλεια ενσυναίσθησης και αυξημένη ευερεθιστότητα.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν οι επαγγελματίες υγείας ή εκπαιδευτικοί αναφέρονται στους ανθρώπους που εξυπηρετούν με απρόσωπους όρους, όπως "η ρήξη συνδέσμου του δωματίου 24" ή "ο μαθητής με το μπλε πουκάμισο", αντί να χρησιμοποιούν τα ονόματά τους.

Σε ακραίες περιπτώσεις, η αποπροσωποποίηση μπορεί να προκαλέσει στιγματισμό και κακομεταχείριση. Σύμφωνα με τον Manzano (1998), ο όρος

"αποπροσωποποίηση" μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση, καθώς συχνά σχετίζεται με μια ψυχολογική κατάσταση αποξένωσης από τον ίδιο τον εαυτό. Ο όρος "ρομποτοποίηση" (robotisation) ίσως να ήταν πιο κατάλληλος για την περιγραφή αυτού του φαινομένου, καθώς περιγράφει την απώλεια της ανθρωπίνης διάστασης της επαγγελματικής αλληλεπίδρασης.

3. Μειωμένη προσωπική επίτευξη (reduced personal accomplishment): Αυτή η διάσταση του συνδρόμου της εργασιακής εξουθένωσης συνδέεται με τη μειωμένη αυτοπεποίθηση και την αίσθηση ανεπάρκειας του εργαζομένου. Το άτομο αρχίζει να αμφισβητεί την ικανότητά του να επιτύχει τους επαγγελματικούς του στόχους, με αποτέλεσμα να αναπτύσσει αρνητική εικόνα για τον εαυτό του. Η συνεχής απογοήτευση από την αδυναμία επίτευξης των επιθυμητών επαγγελματικών αποτελεσμάτων οδηγεί σε μειωμένα κίνητρα και απώλεια ενδιαφέροντος για την εργασία.

Παρότι η απόσταση μεταξύ επαγγελματικών στόχων και εργασιακής πραγματικότητας ήταν πάντα ένας σημαντικός παράγοντας εργασιακής εξουθένωσης, οι εργασιακές συνθήκες και οι κοινωνικές αξίες των τελευταίων δεκαετιών έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά.

Στη δεκαετία του 1970, η επαγγελματική επιτυχία ερμηνευόταν κυρίως ως κοινωνική καταξίωση και επαγγελματική ανέλιξη. Σήμερα, όμως, οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη σταθερότητα της εργασίας, την οικονομική ασφάλεια και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (McNeese-Smith & Crook, 2003). Έρευνες δείχνουν ότι οι νεότεροι επαγγελματίες, όπως οι νοσηλευτές και οι γιατροί, αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην οικονομική ανταμοιβή και στον ελεύθερο χρόνο τους σε σύγκριση με τους πιο έμπειρους συναδέλφους τους.

Η εργασιακή εξουθένωση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα επαγγέλματα. Επηρεάζεται τόσο από την προσωπικότητα του ατόμου, όσο και από το εργασιακό περιβάλλον και τις κοινωνικές συνθήκες. Από τη δεκαετία του 1970, οπότε και έγινε γνωστό στην επιστημονική κοινότητα, η κατανόησή του έχει εξελιχθεί σημαντικά. Σήμερα, αναγνωρίζεται ως ένα παγκόσμιο πρόβλημα στον χώρο της εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείρισή του προϋποθέτει προληπτικές παρεμβάσεις και στρατηγικές, με στόχο την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

### 2.3. Διαστάσεις και Συμπτώματα της Εργασιακής εξουθένωσης

Υπάρχουν διάφορα σημάδια που υποδεικνύουν ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιμετωπίζει επαγγελματική εξουθένωση. Ένα από τα πιο συνηθισμένα είναι η αποστασιοποίηση από την εργασία. Όσοι βιώνουν εξουθένωση συχνά βλέπουν τη δουλειά τους ως πηγή άγχους και απογοήτευσης, ενώ μπορεί να γίνουν κυνικοί απέναντι στις εργασιακές συνθήκες και τους συναδέλφους τους (Schaufeli & Enzmann, 1998). Επιπλέον, ενδέχεται να νιώθουν συναισθηματικά απομακρυσμένοι και να αισθάνονται σαν να μην ανήκουν πλέον στον εργασιακό τους χώρο (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό σημάδι είναι η συνεχής αίσθηση κόπωσης. Οι εργαζόμενοι με εξουθένωση συχνά παραπονιούνται ότι είναι διαρκώς κουρασμένοι, ενώ σε πιο σοβαρές περιπτώσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον ύπνο, κάτι που επηρεάζει την απόδοσή τους. Σε σοβαρές περιπτώσεις, η εξουθένωση μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες στη μνήμη και τη συγκέντρωση, μειώνοντας την απόδοση του ατόμου. (Peterson et al., 2008) Ταυτόχρονα, ενδέχεται να εμφανιστεί αρνητική αυτοεικόνα και αμφιβολίες για τις ικανότητές του, οδηγώντας σε πτώση του ηθικού και της παραγωγικότητας (Maslach & Jackson, 1981).

Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να συνοδεύεται από σωματικά συμπτώματα. Το χρόνιο στρες μπορεί να προκαλέσει πονοκεφάλους, στομαχόπνους ή πεπτικά προβλήματα. Αυτά τα συμπτώματα όχι μόνο αποτελούν επιπτώσεις της, αλλά ταυτόχρονα είναι και ενδείξεις που βοηθούν στη διάγνωσή της (Von Känel, 2008).

Η συναισθηματική εξάντληση είναι ένα ακόμη βασικό γνώρισμα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα άτομα που την αντιμετωπίζουν νιώθουν αδύναμα, εξουθενωμένα και ανίκανα να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Η έλλειψη ενέργειας δυσχεραίνει την ολοκλήρωση των καθημερινών τους υποχρεώσεων (Maslach et al., 2001).

Οι Bianchi, Schonfeld & Laurent (2015) υποστηρίζουν ότι το εργασιακή εξουθένωση παρουσιάζει ομοιότητες με ψυχικές διαταραχές, όπως η κατάθλιψη. Η βασική διαφορά είναι πως η εξουθένωση συνδέεται κυρίως με τον επαγγελματικό τομέα, ενώ η κατάθλιψη επηρεάζει συνολικά τη ζωή του ατόμου. Τα άτομα με κατάθλιψη συχνά

βιώνουν αρνητικά συναισθήματα και σκέψεις, απώλεια ενδιαφέροντος για δραστηριότητες, αισθήματα απελπισίας, καθώς και σωματικά ή γνωστικά συμπτώματα. Σε πιο σοβαρές περιπτώσεις, μπορεί να έχουν ακόμη και αυτοκτονικές σκέψεις.

Η διάγνωση της επαγγελματικής εξουθένωσης βασίζεται κυρίως στην παρουσία σωματικών και ψυχικών συμπτωμάτων εξάντλησης, τα οποία πρέπει να διαρκούν τουλάχιστον δύο εβδομάδες (ICD-11, WHO, 2019). Τα συμπτώματα αυτά εκδηλώνονται ως αποτέλεσμα παραγόντων ψυχικής καταπόνησης που προϋπήρχαν για τουλάχιστον έξι μήνες (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Στην αρχική του φάση, το σύνδρομο εμφανίζεται με μειωμένα επίπεδα ψυχικής ενέργειας, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στη μειωμένη δραστηριότητα, τη χαμηλότερη αντοχή ή την ανάγκη για μεγαλύτερο χρόνο ανάρρωσης από την ψυχική καταπόνηση (Shirom, 2003).

Τα άτομα που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζουν καθημερινά, για τουλάχιστον δύο εβδομάδες, ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω συμπτώματα (Ahola et al., 2005; Von Känel, 2008):

- Δυσκολία συγκέντρωσης ή διαταραχές μνήμης
- Σημαντική μείωση της ικανότητας διαχείρισης απαιτητικών καταστάσεων, είτε κατά την εργασία είτε υπό συνθήκες πίεσης
- Συναισθηματική αστάθεια ή αυξημένη ευερεθιστότητα
- Έντονη κόπωση ή σωματική εξάντληση
- Σωματικά προβλήματα, όπως πόνοι, αίσθημα παλμών, δυσφορία στο στομάχι, ζάλη ή φωτοευαισθησία
- Διαταραχές στον ύπνο

Αυτές οι εκδηλώσεις προκαλούν σοβαρή επιβάρυνση στο άτομο. Επηρεάζουν αρνητικά τόσο την απόδοσή του στην εργασία όσο και τη λειτουργικότητά του στην προσωπική και κοινωνική του ζωή (Leiter & Maslach, 2016). Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση συχνά συνοδεύεται από συμπτώματα άγχους ή κατάθλιψης, τα οποία μπορεί να εμφανιστούν αιφνίδια μέσα στην επαγγελματική ζωή (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Με άλλα λόγια, η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται μέσω διαφόρων συμπτωμάτων, τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Maslach & Jackson, 1981· Schaufeli & Enzmann, 1998):

- Συναισθηματικά Συμπτώματα: Χρόνια κόπωση, αίσθημα κενού, ευερεθιστότητα, άγχος και κατάθλιψη.
- Σωματικά Συμπτώματα: Κεφαλαλγίες, διαταραχές ύπνου, γαστρεντερικά προβλήματα και μειωμένο ανοσοποιητικό σύστημα.
- Συμπεριφορικά Συμπτώματα: Αποφυγή ευθυνών, απομόνωση από συναδέλφους, καθυστερήσεις στην εργασία και αυξημένη χρήση ουσιών όπως το αλκοόλ.

Τα συμπτώματα αυτά επιβαρύνουν σημαντικά το άτομο, επηρεάζοντας αρνητικά την επαγγελματική του απόδοση, αλλά και την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις προσωπικές και κοινωνικές του υποχρεώσεις. Ως προς τις διαστάσεις του φαινομένου, η συμβολή της Christina Maslach (Maslach, 1976), που μελετούσε τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, ήταν καθοριστική τόσο για τον ορισμό όσο και για την εκτίμηση του συνδρόμου.

Η επαγγελματική εξουθένωση ορίστηκε ως μια αρνητική, ατομικά βιωμένη εμπειρία που αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου στον χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα την ψυχική επιβάρυνση (Καρακώστας, 2014). Βάσει αυτής της προσέγγισης, αναπτύχθηκε ένα ψυχομετρικό εργαλείο αξιολόγησης του φαινομένου, γνωστό ως Maslach Burnout Inventory (MBI). Σύμφωνα με τις Maslach, Schaufeli και Leiter (2001), το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί μια μακροχρόνια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από πλήρη εξάντληση της προσωπικής ενεργητικότητας και συνοδεύεται από έντονη απογοήτευση ως προς τις επαγγελματικές δραστηριότητες.

Η εν λόγω κλίμακα σχεδιάστηκε με σκοπό την αξιολόγηση διαφορετικών πτυχών της εξουθένωσης και εφαρμόστηκε σε επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των ανθρωποκεντρικών υπηρεσιών. Από τα ερευνητικά δεδομένα προέκυψαν τρεις επιμέρους διαστάσεις: η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η προσωπική ολοκλήρωση. Ψυχομετρικές αναλύσεις επιβεβαίωσαν τόσο την αξιοπιστία όσο και τη χρηστικότητα του εργαλείου ως μέσο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, γεγονός που συνέβαλε στην ευρεία αποδοχή και χρήση του (Maslach & Jackson, 1981).

Το MBI διαθέτει πλέον τέσσερις διακριτές εκδόσεις, κάθε μία προσαρμοσμένη στις ανάγκες διαφορετικών ομάδων: για τον γενικό πληθυσμό (MBI-GS), για επαγγελματίες με έντονη ανθρώπινη επαφή (MBI-HSS), για εκπαιδευτικούς (MBI-ES) και για φοιτητές (MBI-SS) (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009).

Στο πλαίσιο περιγραφής της εξελικτικής πορείας του φαινομένου, οι ερευνήτριες Maslach και Jackson τονίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση αντιπροσωπεύει μια

διαδικασία σταδιακής απώλειας των αρχικών ιδανικών. Ο εργαζόμενος καταλήγει να νιώθει σωματικά και ψυχικά εξαντλημένος, χάνει το ενδιαφέρον του για τα άτομα που εξυπηρετεί, δεν αντλεί πλέον ικανοποίηση από την εργασία του και αποκτά αρνητική εικόνα για τον εαυτό του (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008).

Παρά τις προσπάθειες βελτίωσης και προσαρμογής του MBI σε διαφορετικά πληθυσμιακά δείγματα, αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει θεωρητικού και μεθοδολογικού χαρακτήρα αδυναμίες στο σχεδιασμό του. Αυτές οι αδυναμίες ενδέχεται να επηρεάσουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, ειδικά όταν το εργαλείο χρησιμοποιείται σε ανομοιογενή περιβάλλοντα (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Σύμφωνα με τη Maslach (1982), η επαγγελματική εξουθένωση αναπτύσσεται μέσα από τρία διακριτά στάδια:

1. Συναισθηματική εξάντληση: Στην αρχική φάση, το άτομο αρχίζει να βιώνει έντονη ψυχική και σωματική κόπωση, είτε στον επαγγελματικό του χώρο είτε και στην προσωπική του ζωή. Η έλλειψη ενέργειας και διάθεσης το εμποδίζει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, γεγονός που υποδηλώνει μια σταδιακή αποστασιοποίηση και αδρανοποίηση.
2. Αποπροσωποποίηση: Καθώς το σύνδρομο εξελίσσεται, ο εργαζόμενος αρχίζει να συμπεριφέρεται με απρόσωπο τρόπο απέναντι στους πελάτες ή τους ασθενείς του. Δείχνει έλλειψη ενσυναίσθησης και ενδιαφέροντος για τις ανάγκες του κοινού στο οποίο απευθύνεται, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να εκδηλώσει επιθετικότητα ή να υιοθετήσει έναν κυνικό τόνο στη συμπεριφορά του.
3. Μειωμένη αίσθηση προσωπικής επίτευξης: Στο τελικό στάδιο, το άτομο αισθάνεται ανίκανο να θέσει ή να επιτύχει επαγγελματικούς στόχους. Η απογοήτευση και η αίσθηση προσωπικής αποτυχίας κυριαρχούν, με αποτέλεσμα η εργασιακή του απόδοση να φθίνει σταδιακά (Σαλμάν & Πλατσίδου, 2011).

Παράλληλα, το 1980, οι Brodsky και Edelwich πρότειναν ένα διαφορετικό μοντέλο για την κατανόηση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, περιγράφοντάς το ως μια διαδικασία που εξελίσσεται μέσα από τέσσερα στάδια, τα οποία το άτομο διανύει από την έναρξη της επαγγελματικής του πορείας (Edelwich & Brodsky, 1980):

1. Στάδιο ενθουσιασμού: Στο ξεκίνημα της καριέρας του, το άτομο θέτει υψηλούς επαγγελματικούς στόχους και επικεντρώνεται στην επίτευξή τους. Προκειμένου να τα καταφέρει, παραμερίζει τις προσωπικές του ανάγκες και αφιερώνεται ολοκληρωτικά στην εργασία, επιδιώκοντας συνεχή επαγγελματική πρόοδο.

2. Στάδιο αμφισβήτησης και αδράνειας: Καθώς προσπαθεί να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, συνειδητοποιεί ότι αυτό δεν είναι εφικτό, ανεξάρτητα από τις προσπάθειες που καταβάλλει. Αρχίζει να αμφισβητεί την επάρκεια των γνώσεών του και νιώθει ότι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης. Προσπαθώντας να καλύψει αυτό το κενό, ενδέχεται να στραφεί σε επιμορφωτικά σεμινάρια.
3. Στάδιο ματαιώσης και απογοήτευσης: Το άτομο παύει πλέον να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του και αισθάνεται ότι η επίτευξη των στόχων του είναι ανέφικτη. Το αίσθημα της απογοήτευσης εντείνεται, επηρεάζοντας αρνητικά τη στάση του απέναντι στην εργασία.
4. Στάδιο απάθειας: Στο τελικό αυτό στάδιο, ο εργαζόμενος δεν βρίσκει πλέον νόημα στην εργασία του. Εφόσον οι προσδοκίες του δεν έχουν ικανοποιηθεί, συνεχίζει να εργάζεται αποκλειστικά για οικονομικούς λόγους, χωρίς ενθουσιασμό ή εσωτερικά κίνητρα.

Η ανάλυση των συμπτωμάτων και διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης αναδεικνύει τις πολύπλευρες εκδηλώσεις του φαινομένου, τόσο σε σωματικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Ωστόσο, τα συμπτώματα αυτά δεν εμφανίζονται μεμονωμένα· αποτελούν την έκφραση υποκείμενων αιτιών που σχετίζονται με το άτομο και το εργασιακό του περιβάλλον. Η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην εμφάνιση της εξουθένωσης είναι καθοριστική, καθώς μας επιτρέπει να ερμηνεύσουμε πώς και γιατί εκδηλώνονται οι συγκεκριμένες αντιδράσεις. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, εστιάζοντας στα ατομικά χαρακτηριστικά αλλά και στις οργανωσιακές συνθήκες.

#### **2.4. Παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση της εργασιακής εξουθένωσης**

Η επαγγελματική εξουθένωση θεωρείται ως το αποτέλεσμα της παρατεταμένης επαγγελματικής πίεσης και της σταδιακής μείωσης της εσωτερικής κινητοποίησης. Όπως αναφέρει ο Friedman (2000), πρόκειται για μια εξελικτική διαδικασία που αφορά κυρίως τα άτομα που εισέρχονται για πρώτη φορά στον επαγγελματικό χώρο με υψηλές προσδοκίες και ιδεαλιστική στάση. Όταν οι προσδοκίες αυτές συγκρούονται με τη συχνά σκληρή ή αποθαρρυντική πραγματικότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, το άτομο

ενδέχεται να βιώσει έντονη απογοήτευση, να χάσει το αρχικό του κίνητρο και τελικά να οδηγηθεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Lambert et al., 2009).

Σε περιπτώσεις όπου η επαγγελματική καταπόνηση είναι διαρκής, ενδέχεται να δημιουργηθούν δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως για παράδειγμα στη σχέση εκπαιδευτικών και μαθητών, κάτι που επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκδήλωση της εξουθένωσης δεν είναι απόλυτα ανεξάρτητη από το άτομο, αλλά συνδέεται τόσο με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά όσο και με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του επαγγέλματός του (Lambert et al., 2007).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τις Maslach et al. (2001), ορισμένα γνωρίσματα προσωπικότητας σχετίζονται άμεσα με την τάση εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση, που υιοθετούν παθητικές στρατηγικές αντιμετώπισης των δυσκολιών και αποδίδουν τις επιτυχίες τους σε εξωτερικούς παράγοντες —όπως σε πρόσωπα εξουσίας ή τυχαίες συγκυρίες— παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαλωτότητα. Αντίθετα, άτομα με υψηλό επίπεδο αυτοαποτελεσματικότητας και ανθεκτικότητα φαίνεται να εμφανίζουν μειωμένο κίνδυνο εμφάνισης του φαινομένου (Skaalvik & Skaalvik, 2007).

Καταληκτικά, η επαγγελματική εξουθένωση δεν μπορεί να αποδοθεί σε έναν και μόνο παράγοντα. Αντιθέτως, αποτελεί προϊόν της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε σύνθετες περιβαλλοντικές συνθήκες και ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου (Kokkinos, 2007).

Η επαγγελματική εξουθένωση διαμορφώνεται υπό την επίδραση ποικίλων παραγόντων, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων αλλά και με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες υπό τις οποίες καλούνται να εργαστούν. Οι έρευνες δείχνουν ότι το εργασιακό στρες των εκπαιδευτικών, για παράδειγμα, επηρεάζεται από παράγοντες όπως η επαγγελματική εμπειρία, η κοινωνική υποστήριξη, το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και από τις ίδιες τις αντιλήψεις τους για την επίτευξη στόχων και ικανοτήτων (Δημητρόπουλος, 1998· Κάντας, 1996, 2001· Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001). Οι παράγοντες που επιδρούν στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέονται άμεσα τόσο με την ίδια τη φύση του συνδρόμου (Kyriacou, 1987, 2001· Maslach, 1982· Maslach & Jackson, 1986· Maslach & Schaufeli, 1993), όσο και με την εμπειρία αρνητικών συναισθημάτων που βιώνονται

στον χώρο εργασίας (Κυγιάκου, 1987). Η βιβλιογραφία έχει εστιάσει σε πληθώρα αιτιολογικών παραγόντων που σχετίζονται με την εμφάνιση του φαινομένου, ιδιαίτερα στον χώρο της εκπαίδευσης.

Πιο συγκεκριμένα, έχουν μελετηθεί διάφοροι τομείς που συμβάλλουν στην εκδήλωση του συνδρόμου στους εκπαιδευτικούς. Αυτοί περιλαμβάνουν: α) Δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση· β) Εργασιακές συνθήκες, που σχετίζονται με τη φύση του επαγγέλματος, τις οργανωτικές δομές και το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον· γ) Ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται με την προσωπικότητα, τις αντιλήψεις και τις στρατηγικές διαχείρισης των εργαζομένων· δ) Η αλληλεπίδραση μεταξύ των παραπάνω παραγόντων, η οποία μπορεί είτε να ενισχύσει είτε να περιορίσει την πιθανότητα εμφάνισης εξουθένωσης (Chang, 2009).

Σε πιο λεπτομερές επίπεδο, οι ατομικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του συνδρόμου εντοπίζονται κυρίως στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Ερευνητικά δεδομένα υποδεικνύουν ότι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης και η διάρκεια προϋπηρεσίας συνδέονται με τη συχνότητα και την ένταση της επαγγελματικής εξουθένωσης (Chang, 2009).

Η διεθνής βιβλιογραφία μελετά το πώς συσχετίζεται η ηλικία με την εξουθένωση, καταλήγοντας σε αντιφάσεις. Κάποιες μελέτες δείχνουν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης, καθώς διαθέτουν λιγότερη εργασιακή εμπειρία και έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες που ενδέχεται να μην ικανοποιούνται (Maslach et al., 2001). Αντίθετα, άλλες έρευνες δείχνουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι πιο έντονη σε μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, λόγω της αθροιστικής επαγγελματικής κόπωσης (Cano-Garcia et al., 2005).

Τον βαθμό εκδήλωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζουν, επίσης, ορισμένα γνωρίσματα της προσωπικότητας, όπως η τάση προς τον νευρωτισμό, το επίπεδο εξωστρέφειας, καθώς και η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται το άγχος και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (Papastyliannou, Kaila & Polychronopoulos, 2009).

Αναφορικά με τους οργανωτικούς παράγοντες, αυτοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι συνθήκες

εργασίας, όπως η αυξημένη γραφειοκρατία, η υπερβολική πίεση χρόνου, η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, καθώς και η απουσία ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων (Chang, 2009).

Η μελέτη των Oldenburg, Jensen και Wegner (2013) επικεντρώνεται στην ανάλυση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στους ναυτικούς του εμπορικού ναυτικού και εντοπίζει αρκετούς παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην εμφάνιση του φαινομένου.

Ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες είναι οι μακρές εργάσιμες ημέρες και τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας. Στο περιβάλλον της ναυτιλίας, οι ναυτικοί συχνά εργάζονται χωρίς σταθερό ωράριο, με πολλές βάρδιες και περιορισμένες περιόδους ανάπαυσης, γεγονός που οδηγεί σε σωρευτική σωματική και ψυχική κόπωση.

Η ποιότητα και επάρκεια του ύπνου αναδεικνύεται επίσης ως κρίσιμος παράγοντας. Η έρευνα δείχνει ότι οι ναυτικοί που δηλώνουν πως απολαμβάνουν επαρκή και ξεκούραστο ύπνο εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης, ενώ όσοι υποφέρουν από αϋπνία ή διακεκομμένο ύπνο, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ψυχολογική φθορά.

Σημαντικό ρόλο παίζει και η υποκειμενική αίσθηση φροντίδας και υποστήριξης από τους ανωτέρους και τη ναυτιλιακή εταιρεία. Η έλλειψη ανθρώπινης και διοικητικής υποστήριξης αυξάνει το αίσθημα απομόνωσης και μειώνει το ηθικό των ναυτικών.

Η υψηλή οργανωτική και διοικητική ευθύνη που συχνά έχουν τα ηγετικά στελέχη, όπως οι αξιωματικοί και οι πλοίαρχοι, αποτελεί επιπλέον παράγοντα κινδύνου. Οι απαιτήσεις για λήψη κρίσιμων αποφάσεων, η διαχείριση πληρώματος και η ευθύνη για την ασφάλεια του πλοίου προσθέτουν σημαντική ψυχολογική πίεση.

Τέλος, η μακρόχρονη απομάκρυνση από την οικογένεια και τον κοινωνικό περίγυρο δημιουργεί σοβαρά κοινωνικά και συναισθηματικά προβλήματα, όπως μοναξιά, αίσθημα απομόνωσης και δυσκολία στη διατήρηση οικογενειακών σχέσεων.

Οι κοινωνικές ερμηνείες της επαγγελματικής εξουθένωσης δίνουν έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν οι δομικοί και κοινωνικοί παράγοντες που είναι βαθιά

ριζωμένοι στο κοινωνικό σύστημα. Σύμφωνα με αυτές τις προσεγγίσεις, η επαγγελματική εξουθένωση ορίζεται ως απομόνωση (Karger, 1981), ως ασυμφωνία μεταξύ των δηλωμένων και πραγματικών λειτουργιών των οργανισμών (Handy, 1988) ή ως αποτέλεσμα πολιτιστικών επιρροών (Meyerson, 1994).

Οι οργανωτικές προσεγγίσεις σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση τονίζουν ότι οι συνέπειες του φαινομένου δεν περιορίζονται αποκλειστικά στο άτομο που το βιώνει, αλλά επεκτείνονται και στο σύνολο του εργασιακού περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη οπτική αναδεικνύει τη σημασία που έχουν η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διοικητικές πρακτικές στη διαμόρφωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους. Οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι πολιτικές ενός οργανισμού μπορούν είτε να ενισχύσουν είτε να περιορίσουν το φαινόμενο, επηρεάζοντας άμεσα την ψυχική ευημερία των εργαζομένων.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν με σαφήνεια οι παράγοντες —ή ο συνδυασμός αυτών— που ευθύνονται για την εκδήλωση της επαγγελματικής εξουθένωσης σε κάθε εκπαιδευτικό. Παρόμοιες επαγγελματικές ή οργανωτικές συνθήκες μπορεί να λειτουργούν ως πηγή έντονου άγχους για ορισμένους εργαζόμενους, ενώ σε άλλους να μην έχουν την ίδια επίδραση. Η ατομική ανταπόκριση στο στρες διαφέρει, καθώς κάθε εργαζόμενος αντιδρά με μοναδικό τρόπο, επηρεαζόμενος από το προσωπικό του αξιακό σύστημα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ανήκει (Hughes, 2012).

Τα τελευταία χρόνια, η διεθνής βιβλιογραφία έχει εμπλουτιστεί με νέες μελέτες που αναδεικνύουν τη σοβαρότητα και την πολυπλοκότητα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι η εξουθένωση επηρεάζει αρνητικά όχι μόνο την ψυχική υγεία αλλά και τη σωματική ευεξία των εργαζομένων, συνδεδεμένη με καρδιαγγειακά προβλήματα, εξασθένηση του ανοσοποιητικού συστήματος και μειωμένη ποιότητα ζωής (Salvagioni et al., 2017· West, Dyrbye, & Shanafelt, 2018). Παράλληλα, οι μετα-αναλύσεις επιβεβαιώνουν τη στενή σχέση της εργασιακής εξουθένωσης με την εμφάνιση άγχους και κατάθλιψης, γεγονός που επιβαρύνει περαιτέρω την εργασιακή λειτουργικότητα (Koutsimani, Montgomery, & Georganta, 2019· Hakanen & Schaufeli, 2012). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον και σε επαγγέλματα υψηλής πίεσης, όπως το νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό, όπου η πανδημία COVID-19 ενίσχυσε την εμφάνιση εξουθένωσης σε παγκόσμια κλίμακα (Jennings & Slavin, 2020· Dobson et al., 2021·

Rotenstein et al., 2022). Επιπλέον, σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως το μοντέλο Job Demands-Resources, αναδεικνύουν τον ρόλο των οργανωτικών παραγόντων στη διαμόρφωση του φαινομένου, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ηγεσίας και της κουλτούρας του οργανισμού στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων (Bakker & Demerouti, 2023· Lønseth & de Lange, 2023). Τέλος, η πρόσφατη ερευνητική ενασχόληση με τον ναυτιλιακό κλάδο δείχνει ότι οι ναυτικοί αποτελούν ιδιαίτερα ευάλωτη ομάδα, καθώς οι συνθήκες απομόνωσης και οι παρατεταμένες συμβάσεις εν πλω ενισχύουν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης (Chen et al., 2024). Συνεπώς, η ενσωμάτωση σύγχρονων ευρημάτων στη μελέτη καθίσταται αναγκαία, προκειμένου να αποτυπωθεί πλήρως η σημερινή διάσταση του φαινομένου.

Η μελέτη των θεωρητικών προσεγγίσεων, καθώς και των παραγόντων που σχετίζονται με την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης, προσφέρει ένα ουσιαστικό πλαίσιο κατανόησης των ιδιαίτερων δυσκολιών που καλούνται να διαχειριστούν οι ναυτικοί στον επαγγελματικό τους χώρο. Το ναυτιλιακό επάγγελμα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο εργασιακών, οργανωσιακών και ψυχοκοινωνικών συνθηκών, οι οποίες όχι μόνο εντείνουν την πιθανότητα εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης, αλλά και διαφοροποιούν την εκδήλωσή του σε σχέση με άλλα επαγγέλματα της ξηράς (Maslach & Leiter, 2016; Bakker & Demerouti, 2017). Η διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης στο πλαίσιο της ναυτιλίας καθίσταται, επομένως, αναγκαία, προκειμένου να κατανοηθούν οι επιδημιολογικές του διαστάσεις, να εντοπιστούν οι ειδικοί παράγοντες κινδύνου και να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις του στην υγεία και την απόδοση των ναυτικών. Η μετάβαση από το γενικό θεωρητικό πλαίσιο στην εξειδικευμένη ναυτιλιακή πραγματικότητα επιτρέπει την εστιασμένη ανάλυση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

Η θαλάσσια μεταφορά αποτελεί το κυριότερο μέσο μετακίνησης φορτίων σε παγκόσμιο επίπεδο και είναι θεμελιώδους σημασίας για την παγκόσμια οικονομία. Τα πλοία αποτελούν τον κύριο μηχανισμό διαμόρφωσης των εμπορικών διαδρομών, συμβάλλοντας καθοριστικά στη δημιουργία ενός διεθνούς οικονομικού δικτύου. Περίπου το 90% του παγκόσμιου εμπορίου εξαρτάται από τη δραστηριότητα της εμπορικής ναυτιλίας (Sury, 2007).

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στα πλοία έχει λάβει εξειδικευμένη εκπαίδευση, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός επαγγέλματος που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δυσκολίας και σωματικής καταπόνησης. Παρ' όλη την προετοιμασία τους, οι ναυτικοί καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο αποτελεί μια συχνή επίπτωση της ιδιαίτερης φύσης της ναυτικής εργασίας (Saybani & Bershan, 2008).

Το επαγγελματικό περιβάλλον εντός του πλοίου περιλαμβάνει ποικίλους σωματικούς, κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι ασκούν σημαντική επίδραση στην υγεία των ναυτικών. Δουλεύουν σκληρά, σε συνθήκες απομόνωσης και για μεγάλα χρονικά διαστήματα, έχοντας συχνά ελάχιστη ή και καθόλου επαφή με άλλους ανθρώπους (Farber, 1983). Αυτές οι συνθήκες ευνοούν την εμφάνιση της εργασιακής εξουθένωσης και επιδρούν αρνητικά στην απόδοση των ναυτικών. Ο Freadenberger αναφέρει ότι η επαγγελματική εξουθένωση στους ναυτικούς διαφέρει από άλλες επαγγελματικές ομάδες. Τη χαρακτηρίζει ως μια βαθιά ψυχική καταπόνηση σε συνδυασμό με συνεχή κόπωση, καθώς το άτομο νιώθει ότι δεν μπορεί να πετύχει τους προσωπικούς του στόχους, ζώντας απομονωμένο στο πλοίο και χωρίς ουσιαστική επικοινωνία (Saatchi, 2003).

Πέρα από τον καθιερωμένο ορισμό, έχουν προταθεί και άλλες ερμηνευτικές προσεγγίσεις για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μία από αυτές το περιγράφει ως μια μορφή σωματικής και ψυχικής κόπωσης, η οποία προκύπτει από μακροχρόνια έκθεση σε ιδιαίτερα απαιτητικές και πνευματικά φορτισμένες εργασιακές συνθήκες (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Ένας άλλος ορισμός αντιλαμβάνεται την εργασιακή εξουθένωση ως το αποτέλεσμα της αποτυχημένης προσπάθειας του οργανισμού να προσαρμοστεί σε καταστάσεις που προκαλούν άγχος. Η αδυναμία αυτή οδηγεί σταδιακά σε σωματική και συναισθηματική εξάντληση, καθιστώντας το άτομο ευάλωτο τόσο στο εργασιακό του περιβάλλον όσο και στην καθημερινότητά του. Τα συμπτώματα αυτά οδηγούν σε αρνητική αυτοεικόνα και απώλεια της ανάγκης για κοινωνική επαφή.

Η εργασιακή εξουθένωση έχει τρεις βασικές διαστάσεις. Η πρώτη είναι η προσωπική αμνησία, η οποία εκδηλώνεται μέσω της συναισθηματικής απόσυρσης, δηλαδή της τάσης του ατόμου να αποφεύγει αναμνήσεις και συναισθήματα για να αντέξει την απομόνωση (Hassan, 2006). Η δεύτερη διάσταση είναι η συναισθηματική εξάντληση

που οδηγεί σε γενικευμένη κόπωση. Η τρίτη σχετίζεται με την αίσθηση ότι η εργασία που επιτελείται δεν έχει ουσιαστικό ή παραγωγικό χαρακτήρα. Συνολικά, είναι ένα σύνδρομο που χαρακτηρίζεται κυρίως από την εξάντληση, η οποία οφείλεται στη συνεχή τριβή με τη δουλειά και την αλληλεπίδραση με ανθρώπους. Είναι συχνότερο σε επαγγέλματα με αυξημένη ένταση, όπως αυτό των ναυτικών.

Παράγοντες όπως η αυξημένη επαγγελματική ευθύνη, αλλά και οι συγκρούσεις που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον του πλοίου, συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της πιθανότητας εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης (Lee, Ashforth, 1990). Επίσης, η δύναμη και η θέση εξουσίας παίζουν καθοριστικό ρόλο· τα άτομα που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχική δομή είναι περισσότερο ευάλωτα στο σύνδρομο, το οποίο έχει άμεσα σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (Sarminito, 2004).

### **3.1. Ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού επαγγέλματος**

Το ναυτικό επάγγελμα συνιστά όχι μόνο μια επαγγελματική επιλογή, αλλά και έναν ιδιαίτερο τρόπο ζωής για όσους το ασκούν. Ο ναυτικός δεν περιορίζεται στο να εργάζεται απλώς εντός του πλοίου, αλλά ζει κυριολεκτικά μέσα σε αυτό κατά τη διάρκεια της ναυτολόγησής του. Αυτή η συνθήκη αποτελεί και την πλέον χαρακτηριστική ιδιομορφία του ναυτικού επαγγέλματος.

Το επάγγελμα του ναυτικού διακρίνεται από μια σειρά ιδιαιτεροτήτων που το καθιστούν ιδιαίτερα απαιτητικό και επιρρεπές στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης (Oldenburg et al., 2010). Οι συνθήκες εργασίας στη ναυτιλία διαφέρουν σημαντικά από εκείνες των χερσαίων επαγγελμάτων, τόσο λόγω των φυσικών όσο και των ψυχοκοινωνικών παραγόντων που επικρατούν στο θαλάσσιο περιβάλλον. Ακολουθεί μια αναλυτική παρουσίαση των βασικών ιδιαιτεροτήτων του ναυτικού επαγγέλματος, βασισμένη σε επιστημονικές μελέτες και έρευνες (Sampson, 2013).

#### **1. Απομόνωση και κοινωνική αποσύνδεση**

Οι ναυτικοί εργάζονται επί μήνες μακριά από τα αγαπημένα τους πρόσωπα, χωρίς τη δυνατότητα τακτικής επαφής ή συναισθηματικής υποστήριξης. Η παρατεταμένη απομάκρυνση από το κοινωνικό δίκτυο ενισχύει αισθήματα μοναξιάς και μειώνει τη συναισθηματική ανθεκτικότητα, αυξάνοντας τη ψυχολογική επιβάρυνση (Jensen et al.,

2006; Oldenburg & Jensen, 2019). Οι ναυτικοί παραμένουν για εκτεταμένες χρονικές περιόδους αποκομμένοι από τα οικεία τους πρόσωπα, ενώ ακόμη και στις σύγχρονες συνθήκες της ψηφιακής επικοινωνίας, η επαφή αυτή δεν είναι πάντα εύκολη ή εφικτή. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, η μετάβαση από τη ζωή στο πλοίο στην ξηρά αποτελεί για τους περισσότερους τη δυσκολότερη φάση του επαγγελματικού κύκλου, καθώς απαιτείται χρόνος για την αποφόρτιση από το εργασιακό άγχος και την επανένταξη στο καθημερινό οικογενειακό πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, το 67% των ναυτικών έχουν βιώσει έντονα συναισθήματα απομόνωσης (Brooks & Greenberg, 2022), ενώ η αποκοπή από κοινωνικές σχέσεις ενισχύει την εμφάνιση κατάθλιψης και άγχους.

## 2. Περιορισμένος και απομονωμένος χώρος εργασίας

Η καθημερινή διαβίωση και εργασία εντός του πλοίου περιορίζεται σε πολύ μικρούς χώρους, οι οποίοι δεν επιτρέπουν ιδιωτικότητα, προσωπικό χρόνο ή αλλαγή περιβάλλοντος. Οι συνεχείς αλληλεπιδράσεις με το ίδιο πλήρωμα και η έλλειψη φυσικού φωτός, φρέσκου αέρα και εναλλαγής σκηνικού δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη μονοτονία, τη σωματική και ψυχική κόπωση (Oldenburg et al., 2010).

## 3. Ακανόνιστα και παρατεταμένα ωράρια εργασίας

Το σύστημα εργασίας σε βάρδιες, με πολύωρες απαιτήσεις και συχνές διαταραχές ύπνου, επηρεάζει αρνητικά το βιολογικό ρολόι του ναυτικού και προκαλεί χρόνια κόπωση. Οι κανονισμοί ασφαλείας που έχουν θεσπιστεί τα τελευταία χρόνια, αν και κρίσιμοι για την προστασία ζωών και περιουσιών, έχουν αυξήσει σημαντικά τον φόρτο εργασίας των ναυτικών, καθώς και τα όρια ευθύνης τους. Η απαίτηση για διαρκή ετοιμότητα και ελαχιστοποίηση των λαθών δημιουργεί ένα έντονα πιεστικό εργασιακό πλαίσιο. Οι Jepsen et al. (2015) επισημαίνουν ότι η συστηματική στέρηση ύπνου οδηγεί σε μείωση της γνωστικής λειτουργίας, αύξηση του εργασιακού στρες και μεγαλύτερη πιθανότητα επαγγελματικών ατυχημάτων. Εν ολίγοις, Το ναυτικό επάγγελμα συνοδεύεται από αυξημένο κίνδυνο ατυχημάτων ή και απειλών για τη ζωή των μελών του πληρώματος. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να απορρέουν τόσο από φυσικά φαινόμενα όσο και από εγκληματικές δραστηριότητες, όπως είναι η πειρατεία, η οποία παρουσιάζει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια σε ορισμένες θαλάσσιες ζώνες.

## 4. Έκθεση σε φυσικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους

Η εργασία των ναυτικών λαμβάνει χώρα εντός ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου φυσικού περιβάλλοντος, καθώς το πλοίο μετακινείται ανάμεσα σε διαφορετικές γεωγραφικές και κλιματολογικές ζώνες. Οι ταχείες αλλαγές στις καιρικές συνθήκες δεν επηρεάζουν μόνο τα τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου, αλλά καταπονούν και τον

ανθρώπινο οργανισμό, ο οποίος δεν προλαβαίνει να προσαρμοστεί ομαλά σε αυτές. Με άλλα λόγια, οι ναυτικοί εκτίθενται καθημερινά σε θόρυβο, δονήσεις, ακραίες καιρικές συνθήκες, καθώς και σε επικίνδυνα φορτία. Αυτοί οι παράγοντες προκαλούν συνεχή διέγερση του νευρικού συστήματος και αυξάνουν τον κίνδυνο για μακροχρόνια σωματικά και ψυχικά προβλήματα (Mellbye & Carter, 2017). Η αίσθηση συνεχούς επαγρύπνησης επιβαρύνει τη ψυχική ανθεκτικότητα του ατόμου.

#### 5. Πολυπολιτισμικότητα και γλωσσικά εμπόδια

Στο εσωτερικό του πληρώματος παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις, σε επίπεδο ιεραρχίας, ειδίκευσης και εθνικότητας. Οι σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες απασχολούν άτομα από διαφορετικές χώρες, κουλτούρες και θρησκευτικά ήθη. Όταν δεν υφίστανται τα κατάλληλα οργανωτικά πλαίσια και δεν εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαχειριστικές πρακτικές, οι διαφοροποιήσεις αυτές ενδέχεται να υπονομεύσουν τη συνοχή της ομάδας και την επιχειρησιακή της αποδοτικότητα (Oldenburg et al., 2013).

Αυτή η πολυπολιτισμικότητα μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα συνεννόησης, συγκρούσεις ή αισθήματα περιθωριοποίησης (Sampson & Zhao, 2003). Η έλλειψη κοινής γλώσσας ή πολιτισμικής κατανόησης συχνά καθιστά δύσκολη τη συνεργασία και ενισχύει το άγχος.

#### 6. Περιορισμένη πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας και υποστήριξης

Η φύση της εργασίας εν πλω περιορίζει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, ψυχολογικής υποστήριξης και φαρμακευτικής αγωγής. Η καθυστέρηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων μπορεί να οδηγήσει σε επιδείνωση της κατάστασης (Lefkowitz et al., 2019). Ενώ η τηλεϊατρική παρουσιάζει θετικές προοπτικές, δεν είναι ακόμα καθολικά διαθέσιμη.

#### 7. Στίγμα γύρω από την ψυχική υγεία

Σε πολλούς ναυτικούς κύκλους επικρατεί ακόμα η αντίληψη ότι η αναφορά ψυχικών δυσκολιών αποτελεί ένδειξη αδυναμίας. Το στίγμα που περιβάλλει την ψυχική υγεία αποθαρρύνει τους ναυτικούς από το να ζητήσουν βοήθεια, με αποτέλεσμα τα προβλήματα να χρονίζουν (Lefkowitz et al., 2019). Οι εταιρείες συχνά αποφεύγουν να εκπαιδεύσουν ή να ευαισθητοποιήσουν τα πληρώματα σε θέματα ψυχικής ευημερίας.

#### 8. Αβεβαιότητα και έλλειψη ελέγχου

Η απουσία προβλεψιμότητας στις συνθήκες εργασίας, στις μεταθέσεις και στις ημερομηνίες επιστροφής στην ξηρά, γεννά στους ναυτικούς αισθήματα αβεβαιότητας

και απώλειας ελέγχου (Pauksztat et al., 2022). Το αίσθημα παθητικότητας σε σχέση με την εξέλιξη της καθημερινότητας, ενισχύει το στρες και μειώνει την εργασιακή δέσμευση.

9. Αναγκαιότητα ομαλής συμβίωσης και συνεργασίας: Η εύρυθμη και ασφαλής λειτουργία του πλοίου προϋποθέτει την ισορροπημένη συνύπαρξη και τη συνεργασία των μελών του πληρώματος. Το γεγονός ότι τα σημερινά πληρώματα είναι κατά κανόνα πολυεθνικά, με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, γλωσσικές ιδιαιτερότητες και διαφορές στις αντιλήψεις και αξίες, καθιστά τη συμβίωση αυτή πρόκληση

Συνοψίζοντας, η ναυτική εργασία χαρακτηρίζεται από έντονες απαιτήσεις, ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και επαγρύπνηση. Οι ιδιαιτερότητες αυτές ενισχύουν την πολυπλοκότητα και την ψυχολογική φόρτιση του επαγγέλματος, καθιστώντας την ανάγκη υποστήριξης του ναυτικού προσωπικού επιτακτική.

### **3.2. Επιδημιολογία της εργασιακής εξουθένωσης στους ναυτικούς**

Η επιδημιολογία της επαγγελματικής εξουθένωσης στον ναυτιλιακό τομέα αναδεικνύει την ιδιαίτερη ευαλωτότητα των ναυτικών, λόγω των απαιτητικών συνθηκών εργασίας και διαβίωσης εν πλω. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα ποσοστά εμφάνισής της κυμαίνονται μεταξύ 10% και 25%, ανάλογα με τη θέση και τα καθήκοντα στο πλοίο (Oldenburg, Jensen, & Wegner, 2013). Ειδικότερα, το προσωπικό κουζίνας εμφανίζει τα υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης (25%), γεγονός που αποδίδεται στον αυξημένο φόρτο εργασίας, τη σωματική καταπόνηση και την περιορισμένη κοινωνική αναγνώριση, ενώ οι αξιωματικοί και τα κατώτερα πληρώματα παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά (10,7% και 4,5% αντίστοιχα) (Jensen et al., 2006).

Πέρα από τις διαφοροποιήσεις ανά επαγγελματική κατηγορία, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει μια σειρά παραγόντων που αυξάνουν τον κίνδυνο εμφάνισης εξουθένωσης. Η πολυπολιτισμικότητα των πληρωμάτων, η παρατεταμένη απουσία από την οικογένεια, η περιορισμένη πρόσβαση σε κοινωνικά δίκτυα υποστήριξης και η αβεβαιότητα ως προς τη διάρκεια των συμβάσεων αποτελούν σημαντικές πηγές ψυχολογικής επιβάρυνσης (Sliškončić & Penezić, 2015; Iversen, 2012; Jeżewska, Leszczyńska, & Jaremin, 2015). Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται στενά με την εμφάνιση

άγχους και καταθλιπτικών συμπτωμάτων, τα οποία όχι μόνο συνοδεύουν αλλά και επιδεινώνουν την εργασιακή εξουθένωση.

Τέλος, νεότερα δεδομένα καταδεικνύουν ότι η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως καταλύτης για την αύξηση των επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης στους ναυτικούς, καθώς οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί και οι καθυστερήσεις στις αλλαγές πληρωμάτων ενίσχυσαν το αίσθημα απομόνωσης και επιβάρυναν περαιτέρω την ψυχική τους υγεία (Chen, Li, & Zhao, 2024). Συνεπώς, η επιδημιολογική μελέτη του φαινομένου στη ναυτιλία αναδεικνύει τόσο τις διαφοροποιήσεις ανά επαγγελματική κατηγορία όσο και τον ρόλο των διεθνών εξελίξεων στη διαμόρφωση της ψυχικής υγείας των ναυτικών.

### **3.3. Παράγοντες κινδύνου εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης στη ναυτιλία**

Οι πρώτες ερευνητικές προσπάθειες που αποσκοπούσαν στην αναγνώριση των αιτιών εμφάνισης της επικεντρώθηκαν κυρίως σε δύο βασικούς άξονες: τους εργασιακούς και τους ατομικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τη Maslach (1978), βασική πηγή πίεσης αποτελεί η συνεχής παροχή υπηρεσιών προς άλλους ανθρώπους, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης σε επαγγέλματα με έντονη διαπροσωπική αλληλεπίδραση. Η καθημερινή επαφή με προβλήματα και συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις οδηγεί σταδιακά σε ψυχική και σωματική εξάντληση. Η ίδια ερευνήτρια υπογραμμίζει ότι για την ουσιαστική κατανόηση των αιτιών της είναι καθοριστική η ανάλυση των συνθηκών εργασίας και όχι μόνο η έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Η μονομερής εστίαση στο άτομο συχνά θεωρείται «προβληματική», καθώς παραβλέπει τον ρόλο που διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, η συνδυαστική θεώρηση των ατομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του φαινομένου.

Η σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία συγκλίνει πλέον στην αντίληψη ότι η επαγγελματική εξουθένωση είναι το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης πολλαπλών παραγόντων, που περιλαμβάνει τόσο τις αυξημένες απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος όσο και ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (Bakker & Demerouti, 2017). Οι αιτίες της εξουθένωσης συνδέονται άμεσα με τους παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες, το οποίο ενισχύεται περαιτέρω από εξωτερικές συνθήκες ζωής, όπως είναι η εργασιακή ανασφάλεια ή οι οικογενειακές

δυσκολίες (Schaufeli, 2017· Salvagioni et al., 2017). Οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί, επιχειρούν να ερμηνεύσουν την εξουθένωση ως απόρροια αλληλεξάρτησης ανάμεσα στο άτομο και το περιβάλλον του, δηλαδή ανάμεσα στα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τους εξωτερικούς, οργανωσιακούς παράγοντες που καθιστούν το εργασιακό πλαίσιο δυσλειτουργικό και επιβαρυντικό (Maslach & Leiter, 2016· Bakker & Demerouti, 2023).

Η Mickelwitz (2001) προτείνει έναν διαχωρισμό των παραγόντων σε δύο βασικές κατηγορίες: στους εργασιακούς και στους ατομικούς. Μεταξύ των κύριων αιτίων που οδηγούν στην εμφάνιση εξουθένωσης, συγκαταλέγονται ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η έλλειψη υποστήριξης από το επαγγελματικό περιβάλλον και οι περιορισμένες δυνατότητες επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης. Αντίστοιχα, οι Maslach και Leiter (2001) επισημαίνουν ότι η εργασιακή εξουθένωση είναι αποτέλεσμα της συνδυαστικής δράσης πολλών παραμέτρων, όπως είναι η εξαντλητική εργασία, η έλλειψη ικανοποίησης από το αντικείμενο της απασχόλησης, η ελλιπής συναδελφική συνεργασία, το αίσθημα αδικίας και η σύγκρουση αξιών στον χώρο εργασίας.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Vachon (1987), το επίπεδο του άγχους που έχει ένα άτομο στον χώρο εργασίας επηρεάζεται από μια σειρά ενδιάμεσων παραγόντων, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση), τα ενδοατομικά χαρακτηριστικά (π.χ. προσωπικότητα, ανάγκες, επιθυμίες, προσδοκίες, τρόπος διαχείρισης καταστάσεων), οι διαπροσωπικές σχέσεις (ύπαρξη υποστηρικτικού περιβάλλοντος), καθώς και οι κοινωνικο-πολιτισμικές παράμετροι (κοινωνικές προσδοκίες, αξιακό σύστημα, στάσεις απέναντι στο επάγγελμα, αντίληψη για την ασθένεια ή τον θάνατο κ.ά.).

Ένα μεγάλο μέρος της επιστημονικής έρευνας έχει επικεντρωθεί στον εντοπισμό των βασικών αιτιών που συμβάλλουν στην εμφάνισή της. Σε γενικές γραμμές, οι παράγοντες αυτοί κατατάσσονται σε δύο κύριες κατηγορίες: στους περιβαλλοντικούς (ή εργασιακούς) και στους προσωπικούς (ή ατομικούς) (Μεταλλινού, 2000).

Όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, που αφορούν άμεσα το επαγγελματικό περιβάλλον, η διεθνής βιβλιογραφία (Cherniss, 1980· Justice et al., 1981· Pines, 1986· Pines & Aronson, 1988· Maslach et al., 2001) εντοπίζει ως πλέον καθοριστικούς τους εξής:

- Πιστικές και δυσμενείς συνθήκες εργασίας, οι οποίες δυσχεραίνουν τη σταθερή και αποδοτική απόδοση.
- Υπερβολικός φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με ανεπάρκεια προσωπικού, που επιβαρύνουν τον εργαζόμενο σωματικά και ψυχολογικά.
- Απαιτητικά και εξουθενωτικά ωράρια, χωρίς επαρκή περιθώρια ξεκούρασης ή αποφόρτισης.
- Έντονη συναισθηματική πίεση στον χώρο εργασίας, ιδιαίτερα όταν το επάγγελμα περιλαμβάνει επαφή με ανθρώπινο πόνο, αρρώστια ή θάνατο.
- Έλλειψη σαφώς καθορισμένων καθηκόντων, ασάφεια ρόλων και σύγχυση αρμοδιοτήτων, που προκαλούν αβεβαιότητα και επαγγελματική ανασφάλεια.
- Η απουσία κινήτρων και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης
- Η αυταρχική ή μη υποστηρικτική διοίκηση και η αποκλεισμός των εργαζομένων από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Η ανισότητα στις ηθικές και οικονομικές ανταμοιβές

Οι ατομικοί παράγοντες αφορούν κυρίως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου, καθώς και τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητά του, όπως και με τον τρόπο που βιώνει και νοηματοδοτεί τον ρόλο του ως επαγγελματία. Οι παράγοντες αυτοί διαφοροποιούν σημαντικά τους εργαζόμενους μεταξύ τους, κυρίως ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν μια στρεσογόνα κατάσταση στον χώρο εργασίας, την εσωτερική τους προδιάθεση, αλλά και τις ενέργειες που επιλέγουν να αναλάβουν προκειμένου να τη διαχειριστούν (Lazarus, 1984).

Η έννοια της ανθεκτικότητας στο άγχος αποτελεί βασικό στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ των εργαζομένων. Η ανθεκτικότητα αυτή εκφράζεται μέσω της ικανότητας διαχείρισης και ψύχραιμης αντιμετώπισης δυσκολιών, και μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι Kobasa και συν. (1982) διαπίστωσαν ότι άτομα με υψηλό επίπεδο γενικευμένης ανθεκτικότητας απέναντι στο άγχος είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάσουν συμπτώματα εργασιακής εξουθένωσης.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Dekker & Schaufeli, 1995· Leiter & Maslach, 1988· Antoniou, 1999· Betolote, 2006), ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά φαίνεται να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πιθανότητα εμφάνισης του συνδρόμου αυτού. Μεταξύ των πιο σημαντικών παραμέτρων περιλαμβάνονται:

- Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται και ανταποκρίνεται σε καταστάσεις ψυχικής πίεσης ή άγχους.
- Οι προσδοκίες που διατηρεί τόσο προς τον εαυτό του όσο και απέναντι στους άλλους.
- Τα κίνητρα που το ώθησαν αρχικά στην επιλογή του συγκεκριμένου επαγγελματικού δρόμου.
- Το χάσμα μεταξύ των ιδανικών του και της πραγματικής εμπειρίας που αποκομίζει από τον επαγγελματικό του ρόλο.

Περαιτέρω ερευνητικά ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι ψυχολογικοί και ατομικοί παράγοντες ενδέχεται να έχουν ισχυρότερη επιρροή στην ανάπτυξη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, σε σύγκριση με τις εξωτερικές εργασιακές συνθήκες ή άλλες οργανωσιακές μεταβλητές (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1992).

Ως προς τη φύση της ναυτικής εργασίας, αυτή παρουσιάζει ένα πλήθος ιδιαιτεροτήτων που καθιστούν το επάγγελμα του ναυτικού ιδιαίτερα επιρρεπές στην εμφάνιση του συνδρόμου. Οι ναυτικοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με σύνθετες απαιτήσεις, ασυνήθιστες συνθήκες διαβίωσης και περιορισμένες δυνατότητες αποφόρτισης από το εργασιακό άγχος (Oldenburg & Jensen, 2019). Οι παράγοντες αυτοί, συνδυαστικά, συμβάλλουν στην επιβάρυνση της ψυχικής υγείας και στην αποδυνάμωση της ανθεκτικότητας του ατόμου απέναντι στο στρες (Iversen, 2012).

Ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες είναι η παρατεταμένη απομόνωση και απομάκρυνση από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον. Οι ναυτικοί απασχολούνται συχνά σε πολυήμερα ή και πολύμηνα ταξίδια, κατά τα οποία η επικοινωνία με τους οικείους τους είναι περιορισμένη, παρά τις τεχνολογικές διευκολύνσεις (Sliškončić & Penezić, 2015). Η αποκοπή από τις σταθερές κοινωνικές σχέσεις και η απώλεια της φυσικής επαφής με τους δικούς τους ανθρώπους ενισχύει συναισθήματα μοναξιάς, θλίψης και συναισθηματικής απόσυρσης. Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι η παρατεταμένη κοινωνική απομόνωση αποτελεί βασικό προγνωστικό παράγοντα εμφάνισης καταθλιπτικών και αγχωδών συμπτωμάτων, τα οποία συχνά αποτελούν το υπόβαθρο για την εμφάνιση της εργασιακής εξουθένωσης (Jeżewska, Leszczyńska, & Jaremin, 2015).

Ένα δεύτερο, εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα είναι η πολυπολιτισμικότητα των πληρωμάτων και τα γλωσσικά εμπόδια στην επικοινωνία. Οι σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες απασχολούν προσωπικό διαφορετικής εθνικής και πολιτισμικής προέλευσης.

Παρότι αυτή η συνθήκη ενέχει τη θετική διάσταση της πολυμορφίας, συχνά δημιουργεί προβλήματα συνεννόησης, αίσθημα απομόνωσης σε μέλη μειονοτικών ομάδων, και συγκρούσεις αξιών και αντιλήψεων (Sampson & Ellis, 2019). Η ύπαρξη διαφορετικών πολιτισμικών προτύπων ως προς την επικοινωνία, την ιεραρχία ή τη λήψη αποφάσεων ενδέχεται να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και συναισθήματα ματαίωσης, ιδίως όταν δεν υπάρχει κοινός κώδικας επικοινωνίας.

Οι συνθήκες διαβίωσης και εργασίας εντός του πλοίου αποτελούν επίσης πηγή στρες και δυσφορίας. Οι ναυτικοί εργάζονται και διαμένουν στο ίδιο περιβάλλον, συνήθως σε περιορισμένους χώρους με ελάχιστο προσωπικό χρόνο ή ιδιωτικότητα. Οι συνεχείς δονήσεις, ο θόρυβος από μηχανήματα, οι διαρκώς μεταβαλλόμενες καιρικές συνθήκες και η απουσία φυσικού φωτισμού συνιστούν φυσικά ερεθίσματα που διαταράσσουν την ψυχική ισορροπία (Oldenburg & Jensen, 2019). Η έλλειψη ποικιλίας, η μονοτονία της καθημερινότητας και η αδυναμία απόσυρσης από το εργασιακό πλαίσιο καθιστούν τον ναυτικό διαρκώς εκτεθειμένο σε παράγοντες κόπωσης και εσωτερικής πίεσης.

Ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας είναι η δομή των ωραρίων και η έλλειψη ποιοτικού ύπνου. Το ναυτικό επάγγελμα βασίζεται σε κυκλικά και ανομοιογενή ωράρια (watchkeeping), τα οποία συχνά δεν αφήνουν επαρκή χρόνο για ξεκούραση. Η συνεχής διατάραξη του κιρκάδιου ρυθμού, η εργασία κατά τη διάρκεια της νύχτας και η αδυναμία ανάκαμψης μέσω ύπνου, οδηγούν με την πάροδο του χρόνου σε χρόνια κόπωση, εξασθένηση της συγκέντρωσης και συναισθηματική εξάντληση – θεμελιώδη συστατικά του συνδρόμου αυτού (Dohrmann & Leppin, 2022).

Επιπλέον, σημαντική είναι η περιορισμένη πρόσβαση σε υπηρεσίες υγειονομικής και ψυχολογικής υποστήριξης. Σε περίπτωση που ένας ναυτικός βιώσει σωματική ή ψυχολογική δυσφορία, οι δυνατότητες άμεσης ιατρικής παρέμβασης είναι περιορισμένες. Η απομόνωση του πλοίου από το σύστημα υγείας της ξηράς, ακόμη και με την παρουσία τηλεϊατρικών μέσων, δημιουργεί ένα αίσθημα ευαλωτότητας και ανασφάλειας (MacLachlan et al., 2013). Τα ψυχικά προβλήματα, όταν δεν αντιμετωπίζονται εγκαίρως, έχουν την τάση να επιδεινώνονται και να επιδρούν σωρευτικά στην ψυχική υγεία.

Η ανάληψη ευθύνης και η απαίτηση για συνεχή επαγρύπνηση συνιστούν έναν επιπλέον παράγοντα που προκαλεί έντονο στρες. Τα μέλη του πληρώματος φέρουν σημαντικό βάρος, καθώς είναι υπεύθυνα για την ασφάλεια του πλοίου, των επιβατών (όταν υπάρχουν), του φορτίου, αλλά και της δικής τους σωματικής ακεραιότητας. Τα

όρια για λάθη είναι εξαιρετικά περιορισμένα, και η πίεση για συνεχή ετοιμότητα εντείνει την ψυχική φθορά. Οι αυστηροί διεθνείς κανονισμοί (π.χ. ISM Code, STCW) έχουν αυξήσει τον φόρτο εργασίας και τις απαιτήσεις συμμόρφωσης, χωρίς πάντοτε να συνοδεύονται από αντίστοιχη οργανωσιακή υποστήριξη (Oldenburg, 2014).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί και η παρουσία επαγγελματικής αβεβαιότητας. Οι συμβάσεις εργασίας είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας, με αβέβαιο μέλλον, συχνά με μικρή δυνατότητα διαπραγμάτευσης. Η απουσία σαφούς επαγγελματικής εξέλιξης, οι αναβολές στον επαναπατρισμό, καθώς και η αίσθηση ότι δεν υπάρχει έλεγχος επί των συνθηκών εργασίας, ενισχύουν τα συναισθήματα άγχους, αστάθειας και ματαιότητας (Sliškončić & Penezić, 2015).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες, είτε δρουν μεμονωμένα είτε αθροιστικά, συνθέτουν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα επικίνδυνο για την εμφάνιση εργασιακής εξουθένωσης στον ναυτικό χώρο. Η αναγνώρισή τους αποτελεί βασικό βήμα για τη θέσπιση προληπτικών πολιτικών και την ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων, τόσο από τις ναυτιλιακές εταιρείες όσο και από διεθνείς ρυθμιστικούς φορείς.

#### **3.4. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΚΩΝ**

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, το οποίο συνδέεται συχνά με την παρατεταμένη έκθεση σε επαγγελματικό άγχος, έχει σοβαρές και πολυδιάστατες επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων, επηρεάζοντας αρνητικά την προσωπική, οικογενειακή και επαγγελματική τους καθημερινότητα. Η μακρόχρονη παραμονή σε περιβάλλοντα με υψηλές απαιτήσεις και συνεχείς ψυχοπρεστικές καταστάσεις οδηγεί σταδιακά σε υπερβολική καταπόνηση, συνοδευόμενη από σωματική και ψυχική εξάντληση, αλλά και σε διαταραχή της εσωτερικής ισορροπίας του ατόμου (Hellesoy et al., 2000). Οι συνέπειες αυτές δεν περιορίζονται αποκλειστικά στον τομέα της σωματικής υγείας ή της ψυχολογικής ευεξίας του εργαζομένου. Αντιθέτως, επηρεάζουν συνολικά τη συμπεριφορά του, τόσο στον επαγγελματικό χώρο όσο και στις διαπροσωπικές του σχέσεις, διαβρώνοντας σταδιακά την ποιότητα της προσωπικής και κοινωνικής του ζωής.

Οι συνέπειές της δεν περιορίζονται αποκλειστικά στο ίδιο το άτομο, αλλά επεκτείνονται και επηρεάζουν τον ευρύτερο κοινωνικό και επαγγελματικό του κύκλο.

Στον εργασιακό χώρο, οι συνέπειες αυτές μεταφράζονται σε μειωμένη απόδοση, βραδύτερη και λιγότερο αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και αυξημένη συχνότητα σφαλμάτων και παραλείψεων (Maslach & Jackson, 1986· Maslach et al., 2001). Εργαζόμενοι που βρίσκονται σε κατάσταση εργασιακής εξουθένωσης απουσιάζουν συχνότερα από την εργασία, αποσύρονται από τις υποχρεώσεις τους, ή παραιτούνται πρόωρα, οδηγώντας σε απώλεια ανθρώπινου δυναμικού και γνώσης.

Σε προσωπικό επίπεδο, η εργασιακή εξουθένωση έχει πολυεπίπεδες επιδράσεις στην υγεία. Η εμφάνισή του συνδέεται με την εκδήλωση ψυχιατρικών συμπτωμάτων (όπως κατάθλιψη και αγχώδεις διαταραχές), σωματικών ενοχλήσεων (πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, μυοσκελετικοί πόνοι), και γνωστικών δυσλειτουργιών, όπως η μείωση της συγκέντρωσης και της μνήμης, καθώς και διαταραχές ύπνου. Σε προχωρημένες περιπτώσεις, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές ψυχολογικές κρίσεις, χρήση ψυχοτρόπων ουσιών ή ακόμη και σε απόπειρες αυτοκτονίας (Sampson, 2013).

Η πιθανότητα εμφάνισης των παραπάνω επιπτώσεων είναι μεγαλύτερη μεταξύ ατόμων που εργάζονται εντατικά για παρατεταμένα χρονικά διαστήματα, όπως είναι οι ναυτικοί και οι εργαζόμενοι στο χώρο της ναυτιλίας γενικότερα.

Σε μεγαλύτερο βάθος, το σύνδρομο αυτό αναγνωρίζεται ως μία από τις πιο σοβαρές μορφές ψυχολογικής επιβάρυνσης που επηρεάζουν τους εργαζόμενους οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε απαιτητικά και έντονα στρεσογόνα επαγγελματικά περιβάλλοντα, όπως αυτό της ναυτιλίας. Οι ιδιαίτερες συνθήκες που χαρακτηρίζουν το ναυτικό επάγγελμα —όπως η παρατεταμένη απομόνωση, οι ακανόνιστες ώρες εργασίας, οι περιορισμένοι και κοινόχρηστοι χώροι διαβίωσης, η έλλειψη ιδιωτικότητας, καθώς και η απουσία κοινωνικής στήριξης— συνιστούν παράγοντες που ευνοούν την εμφάνιση της εξουθένωσης (Oldenburg et al., 2013). Η εκδήλωσή της σε ναυτικούς δεν επηρεάζει μόνο τη σωματική και ψυχική τους υγεία, αλλά έχει επίσης σημαντικές συνέπειες στην επαγγελματική τους απόδοση, υπονομεύοντας τη λειτουργικότητα, την ασφάλεια και τη γενικότερη αποτελεσματικότητα εντός του πλοίου

Στο πεδίο της ψυχικής υγείας, η επαγγελματική εξουθένωση εκδηλώνεται κυρίως με χρόνια συναισθηματική κόπωση, απώλεια κινήτρων, μειωμένη ανθεκτικότητα στο στρες και σοβαρές ψυχοσυναισθηματικές δυσκολίες. Οι ναυτικοί που βιώνουν εργασιακή εξουθένωση συχνά παρουσιάζουν συμπτώματα κατάθλιψης, άγχους, ευερεθιστότητας

και απόσυρσης. Όπως επισημαίνεται στη μελέτη της Şenbursa (2024), η ψυχική καταπόνηση είναι εντονότερη σε περιόδους έντονης απομόνωσης, όπως κατά την πανδημία COVID-19, όπου παρατηρήθηκαν αυξημένα περιστατικά μετατραυματικού στρες (PTSD) και αυτοκτονικών σκέψεων. Η αίσθηση αδιεξόδου, η απουσία επαφής με την οικογένεια και η έλλειψη δυνατότητας εκτόνωσης ενισχύουν την ψυχική εξουθένωση και οδηγούν σταδιακά σε σοβαρότερα ψυχοπαθολογικά φαινόμενα (Jensen et al., 2006).

Παράλληλα, έχει έντονες σωματικές επιπτώσεις. Η χρόνια ψυχική πίεση οδηγεί σε σωματική κόπωση, διαταραχές ύπνου, εξασθένηση του ανοσοποιητικού συστήματος και αυξημένη ευαλωτότητα σε μυοσκελετικά και καρδιαγγειακά προβλήματα. Η έλλειψη άσκησης, η κακή διατροφή και η παρατεταμένη αϋπνία εντείνουν την φυσική εξάντληση και συμβάλλουν στην επιβάρυνση της γενικής υγείας. Η Şenbursa (2024) επισημαίνει ότι πολλοί ναυτικοί παρουσιάζουν αυξημένο βάρος, υπέρταση και γαστρεντερικές διαταραχές, ως απόρροια του χρόνιου στρες και των δυσμενών συνθηκών διαβίωσης.

Η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται εξίσου σημαντικά. Οι ναυτικοί που βρίσκονται σε κατάσταση επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιάζουν μειωμένη συγκέντρωση, πτώση της παραγωγικότητας, αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων και αυξημένο αριθμό λαθών. Η εξουθένωση υπονομεύει τη συνεργασία εντός του πληρώματος, μειώνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια πλοήγησης. Οι συγκρούσεις, η αποστασιοποίηση και η απώλεια ενδιαφέροντος για το έργο τους θέτουν σε κίνδυνο όχι μόνο την προσωπική ασφάλεια των ναυτικών αλλά και την ασφάλεια του πλοίου και του φορτίου. Επιπλέον, η εργασιακή εξουθένωση αυξάνει την πιθανότητα πρόωρης αποχώρησης από το επάγγελμα ή συχνών αιτημάτων αντικατάστασης (turnover), δημιουργώντας επιπλέον προβλήματα στελέχωσης και συνέχειας των λειτουργιών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Bailey et al., 2018).

Συνολικά, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που υπονομεύει την ευημερία των ναυτικών σε όλα τα επίπεδα – ψυχικό, σωματικό και επαγγελματικό. Οι επιπτώσεις του δεν αφορούν μόνο το άτομο, αλλά επεκτείνονται και στη λειτουργικότητα της ναυτιλιακής βιομηχανίας στο σύνολό της. Η ανάγκη για πρόληψη, ενίσχυση της υποστήριξης των ναυτικών και δημιουργία ενός ευνοϊκού οργανωσιακού πλαισίου αναδεικνύεται επιτακτική για την προστασία της ζωής του ανθρώπου στη θάλασσα (Oldenburg & Jensen, 2019).

Η συναισθηματική εξάντληση που βιώνουν οι ναυτικοί μπορεί να επιφέρει σημαντικές αρνητικές συνέπειες, επηρεάζοντας τόσο την ψυχική και σωματική τους υγεία όσο και την αποτελεσματικότητά τους στον επαγγελματικό τομέα. Σε επίπεδο λειτουργικότητας, η εξουθένωση οδηγεί σε μείωση της συγκέντρωσης, επιβράδυνση στη λήψη αποφάσεων και μείωση της συνολικής παραγωγικότητας. Σε ψυχολογικό επίπεδο, συνδέεται με αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης άγχους, καταθλιπτικών συμπτωμάτων και άλλων ψυχικών διαταραχών. Παράλληλα, επηρεάζει και την ασφάλεια του πληρώματος και του πλοίου, καθώς η κόπωση και η ψυχολογική καταπόνηση ενδέχεται να αυξήσουν την πιθανότητα λαθών και ατυχημάτων (Sampson, 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία καταγράφει ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν επηρεάζει μόνο την ψυχολογική ευημερία των ναυτικών, αλλά συνδέεται άμεσα και με σοβαρές επιχειρησιακές συνέπειες. Χαρακτηριστικό είναι ότι σημαντικός αριθμός ναυτικών ατυχημάτων έχει αποδοθεί σε σφάλματα που σχετίζονται με κόπωση και μειωμένη προσοχή λόγω burnout. Για παράδειγμα, μελέτες έχουν δείξει ότι το ατύχημα του Exxon Valdez το 1989, που οδήγησε σε μία από τις μεγαλύτερες πετρελαιοκηλίδες παγκοσμίως, συνδέθηκε με κόπωση του πληρώματος και ανεπαρκή ανάπαυση (National Transportation Safety Board, 1990). Αντίστοιχα, η σύγκρουση του πλοίου Herald of Free Enterprise το 1987 αποδόθηκε, μεταξύ άλλων, στην εξάντληση και την απουσία εγρήγορσης των μελών του πληρώματος (Oldenburg et al., 2013· Houtman et al., 2005). Επιπλέον, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια στη Θάλασσα (EMSA, 2019) κατατάσσει την κόπωση και το burnout μεταξύ των συχνότερων ανθρωπίνων παραγόντων που συμβάλλουν σε ναυτικά ατυχήματα. Αυτά τα περιστατικά καταδεικνύουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν αποτελεί μόνο ζήτημα ατομικής υγείας, αλλά και παράγοντα που μπορεί να προκαλέσει τεράστιες οργανωσιακές και οικονομικές απώλειες, υπογραμμίζοντας την ανάγκη πρόληψης και έγκαιρης διαχείρισης του φαινομένου στη ναυτιλία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΝΤΙΒΑΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ**

Η μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης στον ναυτιλιακό κλάδο δεν μπορεί να αποκοπεί από τον ρόλο της ηγεσίας και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων. Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει την Αυθεντική Ηγεσία και την

Ψυχολογική Ανθεκτικότητα ως δύο κρίσιμους παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά απέναντι στις αρνητικές συνέπειές της. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται αναλυτικά οι δύο αυτές μεταβλητές και η μεταξύ τους σχέση, με στόχο να φωτιστεί η συμβολή τους στη μείωση των πιθανοτήτων εμφάνισης εργασιακής εξουθένωσης στη ναυτιλιακή εργασία.

#### 4.1 Η Αυθεντική Ηγεσία στη Ναυτιλία

Η αυθεντική ηγεσία αποτελεί μία σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση, η οποία βασίζεται στην αυθεντικότητα, τη διαφάνεια και την ηθική συμπεριφορά του ηγέτη. Σύμφωνα με τους Avolio και Gardner (2005) και τον Walumbwa et al. (2008), ο αυθεντικός ηγέτης διακρίνεται από υψηλό βαθμό αυτογνωσίας, εσωτερική ηθική καθοδήγηση βασισμένη σε αξίες, ικανότητα για ισορροπημένη και αντικειμενική επεξεργασία πληροφοριών, καθώς και από διαπροσωπικές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και διαφάνεια. Πρόκειται για ένα ηγετικό στυλ που προάγει την εμπιστοσύνη, την ενσυναίσθηση και την ψυχολογική ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (Laschinger et al., 2013).

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας αναλύεται σε τέσσερις βασικές υποδιαστάσεις (Walumbwa et al., 2008):

1. Αυτογνωσία (self-awareness): Η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει τα συναισθήματα, τις αξίες, τα κίνητρα και τα όριά του.
2. Διαφανείς σχέσεις (relational transparency): Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία χωρίς απόκρυψη πληροφοριών ή προσποίηση.
3. Ισορροπημένη επεξεργασία (balanced processing): Η αντικειμενική αξιολόγηση δεδομένων και απόψεων πριν από τη λήψη αποφάσεων.
4. Εσωτερική ηθική καθοδήγηση (internalized moral perspective): Η δράση με βάση αξίες και αρχές και όχι υπό εξωτερικές πιέσεις ή ευκαιριακά κίνητρα.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυθεντικής ηγεσίας περιλαμβάνουν την προσωπικότητα του ηγέτη, τις αξίες και τις εμπειρίες ζωής, αλλά και το οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ύπαρξη κουλτούρας διαφάνειας και εμπιστοσύνης ενισχύει τη δυνατότητα των ηγετών να λειτουργούν αυθεντικά, ενώ έχει αποδειχθεί ότι η αυθεντική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Gardner,

Cogliser, Davis, & Dickens, 2011· Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012· Laschinger & Fida, 2014).

Η εφαρμογή της αυθεντικής ηγεσίας στη ναυτιλία έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς το ναυτικό επάγγελμα χαρακτηρίζεται από απομόνωση, αυστηρή ιεραρχία, πολυπολιτισμικά πληρώματα και υψηλό φόρτο ευθύνης (Sampson & Ellis, 2019). Σε αυτό το περιβάλλον, η παρουσία αυθεντικών ηγετών μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την ψυχολογική κατάσταση και την ανθεκτικότητα των ναυτικών. Η ανοιχτή επικοινωνία και η διαφάνεια μειώνουν την αβεβαιότητα, ενισχύουν τη συνεργασία και αποτρέπουν την εμφάνιση κυνισμού και αποπροσωποποίησης, δύο βασικών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης. Παράλληλα, η έμφαση στην ηθική διάσταση της ηγεσίας δημιουργεί αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνοχής (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015).

Συνολικά, η αυθεντική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης, προάγοντας την ψυχική υγεία, την εργασιακή δέσμευση και την ανθεκτικότητα των ναυτικών. Μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και την ηθική καθοδήγηση, συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων και τη βιωσιμότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης.

## **4.2 Η Ψυχολογική Ανθεκτικότητα ως Εργαλείο Αντιμετώπισης της Εργασιακής εξουθένωσης**

Η έννοια της ψυχολογικής ανθεκτικότητας αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται με επιτυχία και να επανακάμπτει έπειτα από δύσκολες, τραυματικές ή ιδιαίτερα αγχογόνες καταστάσεις (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000). Πρόκειται για ένα δυναμικό σύνολο χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει την αισιοδοξία, την αυτοαποτελεσματικότητα, την ευελιξία στη σκέψη και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Η ανθεκτικότητα δεν αποτελεί στατικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αλλά μια αναπτυσσόμενη διαδικασία που μπορεί να ενισχυθεί μέσω εμπειριών και κατάλληλων παρεμβάσεων (Masten, 2014).

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει διάφορες υποδιαστάσεις της ψυχολογικής ανθεκτικότητας, όπως:

1. Συναισθηματική ρύθμιση: Η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα και να διατηρεί θετική προοπτική.
2. Γνωστική ευελιξία: Η δυνατότητα υιοθέτησης εναλλακτικών τρόπων σκέψης και προσαρμογής σε νέα δεδομένα.
3. Κοινωνική υποστήριξη: Η αξιοποίηση σχέσεων εμπιστοσύνης και υποστηρικτικών δικτύων για την αντιμετώπιση των δυσκολιών.
4. Αίσθηση σκοπού και νοήματος: Η πεποίθηση ότι οι προκλήσεις εντάσσονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο προσωπικής ανάπτυξης.

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται στενά με τη μείωση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα άτομα με υψηλή ανθεκτικότητα παρουσιάζουν μικρότερη πιθανότητα να βιώσουν συναισθηματική εξάντληση και κυνισμό, ενώ διατηρούν υψηλότερη αίσθηση προσωπικής επίτευξης (Tugade & Fredrickson, 2004· Cooper, Flint-Taylor, & Pearn, 2013). Επιπλέον, συμβάλλει στη διατήρηση θετικών συναισθημάτων και στην ενίσχυση στρατηγικών ενεργητικής αντιμετώπισης του άγχους, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο εμφάνισής της (Youssef & Luthans, 2007).

Στο ναυτιλιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με μοναδικές προκλήσεις, όπως η μακροχρόνια απομόνωση, οι σωματικές κακουχίες, η έλλειψη σταθερών ωραρίων και η απόσταση από την οικογένεια. Η ψυχολογική ανθεκτικότητα λειτουργεί ως «ασπίδα», επιτρέποντας στους ναυτικούς να διατηρούν την ψυχική τους ισορροπία και να αποφεύγουν την πλήρη εξάντληση. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλή ανθεκτικότητα εμφανίζουν μικρότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και υψηλότερη αίσθηση προσωπικής επίτευξης (Tugade & Fredrickson, 2004).

Η ανθεκτικότητα δεν είναι ένα στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνιστά μια κρίσιμη μεταβλητή για την κατανόηση και την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μέσω της ενδυνάμωσης των ατόμων με ψυχολογικούς πόρους και στρατηγικές προσαρμογής, μπορεί να συμβάλει στην πρόληψή της, προάγοντας παράλληλα την εργασιακή ικανοποίηση, την ευελιξία και την οργανωσιακή δέσμευση. Στη ναυτιλία, τέτοιες παρεμβάσεις θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια, ψυχολογική υποστήριξη από εταιρικές δομές, καθώς και ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης του άγχους.

### 4.3 Η Σχέση Αυθεντικής Ηγεσίας και Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας με την Επαγγελματική Εξουθένωση

Η σχέση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας, ψυχολογικής ανθεκτικότητας και επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πολύπλοκη, αμφίδρομη και εξελίσσεται δυναμικά. Η παρουσία αυθεντικής ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά για την ανθεκτικότητα των εργαζομένων, προσφέροντάς τους καθοδήγηση, υποστήριξη και συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός θετικού και ενδυναμωτικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Avolio & Gardner, 2005· Gardner et al., 2011) Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλό επίπεδο ψυχολογικής ανθεκτικότητας είναι σε θέση να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις επαγγελματικές απαιτήσεις και να αξιοποιούν με μεγαλύτερη επιτυχία τη στήριξη που τους παρέχεται από τον ηγέτη τους (Tugade & Fredrickson, 2004· Cooper, Flint-Taylor, & Pearn, 2013).

Ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι τόσο η αυθεντική ηγεσία όσο και η ψυχολογική ανθεκτικότητα σχετίζονται αρνητικά με την εμφάνιση του συνδρόμου (Rego et al., 2012). Με άλλα λόγια, η παρουσία αυθεντικών ηγετών και ανθεκτικών εργαζομένων συμβάλλει στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης υψηλών επιπέδων συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και χαμηλής προσωπικής επίτευξης – των βασικών διαστάσεων της εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο (Laschinger & Fida, 2014· Rahimnia & Sharifirad, 2015· Jackson, Firtko, & Edenborough, 2007). Ειδικά στον χώρο της ναυτιλίας, όπου οι εργασιακές συνθήκες είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και πιεστικές, η ενίσχυση αυτών των δύο παραγόντων –της ηγεσίας και της ανθεκτικότητας– καθίσταται ακόμη πιο αναγκαία και ουσιαστική για την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης (Sampson & Ellis, 2019).

Η σύνδεση αυθεντικής ηγεσίας και ανθεκτικότητας με την εξουθένωση αναδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης στρατηγικών που θα εστιάζουν στην ανάπτυξη ηγετών με αυθεντικά χαρακτηριστικά και στην ενίσχυση των ψυχολογικών δεξιοτήτων των ναυτικών. Η συνδυαστική δράση τους μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό αντίβαρο απέναντι στις προκλήσεις του επαγγέλματος και να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ψυχικής υγείας και της αποδοτικότητας στον ναυτιλιακό κλάδο (Rego et al., 2012· Leroy et al., 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιαστούν αναλυτικά το ερευνητικό πλαίσιο, το δείγμα, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση, ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Το δείγμα (174 συμμετέχοντες) αποτελούνταν από ναυτικούς και στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), δεδομένων των περιορισμών πρόσβασης στον πληθυσμό-στόχο. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική, ανώνυμη και δεν υπήρξε καμία μορφή πίεσης ή ανταμοιβής.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων βασίζονται σε διεθνώς αναγνωρισμένες και έγκυρες κλίμακες, οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία για τη μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών. Το ερευνητικό εργαλείο ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε τέσσερις ενότητες:

**Δημογραφικά στοιχεία:** Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική θέση (π.χ. αξιωματικός, κατώτερο πλήρωμα, διοικητικό προσωπικό) και τα έτη προϋπηρεσίας, προκειμένου να καταγραφεί η σύνθεση του δείγματος.

**Αυθεντική Ηγεσία:** Για τη μέτρηση της αυθεντικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* των Walumbwa et al. (2008). Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει 16 δηλώσεις και μετρά τέσσερις διαστάσεις: την αυτογνωσία, τις διαφανείς σχέσεις, την ισορροπημένη επεξεργασία και την εσωτερική ηθική καθοδήγηση. Οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων (1 = διαφωνώ απόλυτα έως 5 = συμφωνώ απόλυτα).

**Ψυχολογική Ανθεκτικότητα:** Η ψυχολογική ανθεκτικότητα αξιολογήθηκε μέσω της κλίμακας *Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)* (Connor & Davidson, 2003). Η πλήρης εκδοχή της κλίμακας αποτελείται από 25 προτάσεις, οι οποίες αποτυπώνουν την ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται σε στρεσογόνες και δύσκολες καταστάσεις.

Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (0 = καθόλου αληθές έως 4 = σχεδόν πάντα αληθές).

*Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)*: Για την αποτίμηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο *Maslach Burnout Inventory (MBI)* των Maslach και Jackson (1981), το οποίο αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης του burnout. Η κλίμακα περιλαμβάνει 22 προτάσεις και αξιολογεί τρεις διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και το αίσθημα προσωπικής επίτευξης. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (0 = ποτέ έως 6 = καθημερινά).

Όλες οι παραπάνω κλίμακες έχουν χρησιμοποιηθεί και σε άλλες σχετικές ερευνητικές εργασίες στον ελληνικό χώρο (π.χ. Αγαπάκη, 2020, Βανταράκη, 2021), παρουσιάζοντας υψηλή εσωτερική συνοχή και εγκυρότητα. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τον δείκτη Cronbach's Alpha για κάθε κλίμακα, ώστε να επιβεβαιωθεί η καταλληλότητά τους για το συγκεκριμένο δείγμα, δηλαδή παρουσιάζουν υψηλή αξιοπιστία (Cronbach's  $\alpha > 0.70$ ).

## 5.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση για τη διερεύνηση των υπό εξέταση φαινομένων. Η συλλογή των εμπειρικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε ναυτικούς και στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων με έδρα την Ελλάδα. Η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογίας κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την επεξεργασία και ανάλυση μεγάλου όγκου πληροφοριών, προσφέροντας τη δυνατότητα εξαγωγής στατιστικά τεκμηριωμένων και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από τέσσερις βασικές ενότητες: (α) δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, (β) μέτρηση της αυθεντικής ηγεσίας, (γ) αξιολόγηση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας και (δ) εκτίμηση των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν καθιερωμένα και έγκυρα ψυχομετρικά εργαλεία, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης αναφορικά με την αυθεντική ηγεσία, την ψυχολογική ανθεκτικότητα και την επαγγελματική εξουθένωση στον τομέα της ναυτιλίας. Σκοπός της ανάλυσης είναι αφενός η περιγραφή των βασικών δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος και αφετέρου η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν στο ερευνητικό υπόδειγμα. Η παρουσίαση των ευρημάτων οργανώνεται σε τρία μέρη: (α) περιγραφική στατιστική, (β) συσχετίσεις και (γ) παλινδρόμηση, με στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης επιλεγμένων παραγόντων στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

### **Σημείωση:**

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων προερχόταν από την ποντοπόρο ναυτιλία, ενώ το δείγμα των εργαζομένων στην ακτοπλοΐα ήταν μικρό (ενδεικτικά <20% του συνολικού δείγματος) και το αντίστοιχο δείγμα των εργαζομένων σε ναυτιλιακά γραφεία ήταν πολύ μικρό (ενδεικτικά <10%). Η περιορισμένη εκπροσώπηση των ομάδων αυτών αποτελεί περιορισμό της έρευνας και επηρεάζει τον βαθμό γενίκευσης των ευρημάτων.

Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν την παρουσία ενδείξεων επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) τόσο στους εργαζομένους στην ακτοπλοΐα όσο και στους εργαζομένους σε ναυτιλιακά γραφεία. Οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις, ο περιορισμένος χρόνος ανάπαυσης και η συνεχής επιχειρησιακή πίεση ιδίως κατά την τουριστική περίοδο στην ακτοπλοΐα, καθώς και οι υψηλές διοικητικές και οργανωτικές απαιτήσεις στα ναυτιλιακά γραφεία, αποτελούν παράγοντες που ενδέχεται να συμβάλλουν στην εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης.

## **6.1 Περιγραφικά Στατιστικά**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από N=174 συμμετέχοντες, ναυτικούς και στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρουσιάζουν ποικιλία, γεγονός που ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα των ευρημάτων.

Όσον αφορά το φύλο, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν άνδρες (81,1%), ενώ οι γυναίκες αποτελούσαν το 18,9%. Η κατανομή αυτή αντανακλά την πραγματικότητα της ναυτιλιακής βιομηχανίας, όπου κυριαρχεί το ανδρικό φύλο.

Σε σχέση με την ηλικία, η μεγαλύτερη ομάδα συγκεντρώνεται στις ηλικιακές κατηγορίες 26–34 και 35–45 ετών (συνολικά περίπου 55%). Ακολουθούν οι ηλικιακές κατηγορίες 18–25 ετών (23,7%) και 46–55 ετών (11,8%), ενώ ποσοστό 5,9% αντιπροσωπεύει άτομα άνω των 55 ετών. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι η έρευνα περιλαμβάνει κυρίως νεότερους και μεσαίας ηλικίας επαγγελματίες, οι οποίοι συνήθως αποτελούν τον κορμό του ναυτιλιακού δυναμικού.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 49,7% δήλωσε άγαμοι, το 29% σε σχέση ή σύμφωνο συμβίωσης και το 13,6% έγγαμοι, ενώ μικρότερα ποσοστά αντιπροσωπεύουν διαζευγμένους και χήρους. Το στοιχείο αυτό είναι κρίσιμο, δεδομένου ότι η μακροχρόνια απουσία από την οικογένεια μπορεί να επηρεάζει την επαγγελματική εξουθένωση.

Όσον αφορά τη θέση εργασίας, οι δόκιμοι και οι αξιωματικοί συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά (περίπου 57%), ακολουθούμενοι από υπαξιωματικούς και στελέχη γραφείου. Αυτό δείχνει ότι η έρευνα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ιεραρχικών βαθμίδων.

Σχετικά με τα έτη εμπειρίας στη ναυτιλία, ποσοστό 33,7% δήλωσε εμπειρία άνω των 20 ετών, ενώ σημαντικό τμήμα (26%) ανέφερε εμπειρία 11–15 ετών. Το γεγονός αυτό επιτρέπει τη μελέτη των διαφορών μεταξύ νέων και έμπειρων ναυτικών.

Η τρέχουσα κατάσταση των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της έρευνας ποικίλλει: 44,4% βρίσκονταν σε άδεια, 20,1% σε λιμάνι, 15,4% εν πλω, ενώ οι υπόλοιποι βρίσκονταν σε διαδικασία επιβίβασης ή εργάζονταν σε γραφείο.

Τέλος, σε σχέση με την κατοχή ηγετικής θέσης, το 45% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι κατέχει διευθυντική ή ηγετική θέση με ευθύνη ομάδας τουλάχιστον τριών ατόμων, ενώ το 55% όχι.

Όλα τα αναλυτικά γραφήματα των ερωτήσεων παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

## Descriptive Statistics general

Descriptive Statistics

	M.O για ερωτήσεις 1-12 (εξουθένωση)	M.O για ερωτήσεις 13-22 (ανθεκτικότητα)	M.O ENOT. 1ης (συνολικά για τις 22 ερωτήσεις)	M.O ΕΝΟΤΗΤΑΣ 2ΗΣ
Valid	174	174	174	174
Missing	0	0	0	0
Mode	2.188	1.991	2.249	2.025
Median	2.250	1.975	2.147	2.000
Mean	2.218	1.984	2.092	1.877
Std. Error of Mean	0.041	0.025	0.034	0.077
95% CI Mean				
Lower	2.137	1.938	2.024	1.728
Upper				
95% CI Mean				
Lower	2.300	2.033	2.159	2.028
Upper				
Std. Deviation	0.543	0.325	0.451	1.010
95% CI Std. Dev.				
Lower	0.491	0.294	0.408	0.914
Upper				
95% CI Std. Dev.				
Lower	0.607	0.363	0.504	1.129
Upper				
MAD	0.250	0.175	0.188	0.818
Variance	0.295	0.106	0.204	1.020
Skewness	-1.741	0.627	-2.790	-0.064
Std. Error of Skewness	0.184	0.184	0.184	0.184
Kurtosis	6.125	1.232	11.22	-0.881
Std. Error of Kurtosis	0.368	0.368	0.368	0.368
Shapiro-Wilk	0.857	0.971	0.742	0.975
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	.003
Minimum	0.000	1.200	0.000	0.000
Maximum	3.417	3.150	2.978	4.000
Sum	398.0	345.3	364.0	326.6

\* More than one mode exists. For nominal and ordinal data, the first mode is reported. For continuous data, the mode with the highest density estimate is reported but multiple modes may exist. We recommend visualizing the data to check for multimodality.

## 6.2 Εργασιακή Εξουθένωση

Αυτή αποτυπώνεται έντονα στα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, ποσοστό 47,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αισθάνεται αρκετά συχνά εξουθενωμένο μετά τη δουλειά, ενώ ένα επιπλέον 25,4% βιώνει συχνά το ίδιο συναίσθημα. Συνολικά, 73,3% καταγράφουν σημάδια κόπωσης στο τέλος της εργασιακής ημέρας. Παράλληλα, το 45% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι νιώθει συχνά κουρασμένο πριν καν φτάσει στη δουλειά, με ακόμη ένα 32,5% να δηλώνει ότι το αισθάνεται αρκετά συχνά – ποσοστό που ανέρχεται συνολικά στο 77,5%. Επιπλέον, αρκετοί δήλωσαν ότι εκτελούν τα καθήκοντά τους με μηχανικό τρόπο, με μειωμένο ενδιαφέρον και συναισθηματική απόσταση. Τα φαινόμενα αυτά συνθέτουν μια σαφή εικόνα επαγγελματικής κόπωσης, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στη σωματική διάσταση, αλλά επεκτείνεται και στη συναισθηματική απορρύθμιση και αποπροσωποποίηση του ρόλου.

## 6.3 Ψυχολογική Ανθεκτικότητα

Η ψυχολογική ανθεκτικότητα παρουσίασε αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση ( $r = -0,41$ ,  $p < 0,001$ ). Η σχέση αυτή

επιβεβαιώθηκε και στο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης, όπου η ανθεκτικότητα αναδείχθηκε σε σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της εξουθένωσης ( $\beta = -0,41$ ,  $p < 0,001$ ). Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι η υψηλότερη ανθεκτικότητα συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της ως προστατευτικού μηχανισμού απέναντι στο εργασιακό στρες. Το εύρημα συνάδει με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η ψυχολογική ανθεκτικότητα ενισχύει την ικανότητα προσαρμογής σε απαιτητικά περιβάλλοντα και λειτουργεί ως «αντίβαρο» απέναντι στην εργασιακή εξουθένωση (Connor & Davidson, 2003· Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). Ειδικότερα στον ναυτιλιακό κλάδο, όπου οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε παρατεταμένες περιόδους απομόνωσης και έντονη ψυχολογική πίεση, η ανθεκτικότητα μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διατήρηση της ψυχικής ευεξίας και της επαγγελματικής λειτουργικότητας.

#### **6.4 Αυθεντική Ηγεσία**

Αντίστοιχα, η αυθεντική ηγεσία εμφάνισε αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση ( $r = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ). Στο μοντέλο παλινδρόμησης διατηρεί επίσης ανεξάρτητη αρνητική επίδραση ( $\beta = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ), γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημασία της για τη μείωση των επιπέδων της. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους προϊστάμενους τους ως διαφανείς, συνεπείς και δεοντολογικούς βιώνουν χαμηλότερη επαγγελματική κόπωση, γεγονός που αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος. Η διαπίστωση αυτή συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες, οι οποίες έχουν καταδείξει ότι η αυθεντική ηγεσία προάγει την εμπιστοσύνη, ενισχύει την εργασιακή δέσμευση και μειώνει την εξουθένωση (Walumbwa et al., 2008· Avolio & Gardner, 2005). Στο πλαίσιο της ναυτιλίας, όπου οι εργασιακές πιέσεις είναι ιδιαίτερα αυξημένες, η παρουσία αυθεντικών ηγετών μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα διατήρησης της ψυχολογικής ισορροπίας και αποτροπής των αρνητικών συνεπειών του συνδρόμου αυτού.

#### **6.5 Συσχέτιση Μεταβλητών**

Αναλύοντας τις συσχετίσεις μεταξύ των τριών μεταβλητών προκύπτει ότι η ανθεκτικότητα λειτουργεί ως «μεσολαβητής» ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και την ηγεσία. Η παρουσία ποιοτικής ηγεσίας συμβάλλει στην ενίσχυση της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της δρα προστατευτικά, μειώνοντας τόσο την ένταση όσο και τη χρονική διάρκεια της επαγγελματικής εξουθένωσης. Από την άλλη πλευρά, όταν η ηγεσία είναι αυταρχική, απόμακρη ή αδιάφορη, η ανθεκτικότητα των εργαζομένων δοκιμάζεται και η εξουθένωση ενισχύεται.

Σε επίπεδο στατιστικών συσχετίσεων, η αυθεντική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση ( $r < 0$ ,  $p < 0.01$ ), ενώ η ψυχολογική ανθεκτικότητα εμφανίζει επίσης αρνητική συσχέτιση με την εξουθένωση ( $r < 0$ ,  $p < 0.01$ ). Παράλληλα, η αυθεντική ηγεσία και η ανθεκτικότητα παρουσιάζουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους ( $r > 0$ ,  $p < 0.01$ ), γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι η ύπαρξη ηγετών με αυθεντικά χαρακτηριστικά καλλιεργεί μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στο προσωπικό.

Η εργασιακή εξουθένωση αποτυπώνεται έντονα στα αποτελέσματα της έρευνας. Ποσοστό 47,9% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αισθάνεται αρκετά συχνά εξουθενωμένο μετά τη δουλειά, ενώ ένα επιπλέον 25,4% βιώνει συχνά το ίδιο συναίσθημα. Συνολικά, 73,3% καταγράφουν σημάδια κόπωσης στο τέλος της εργασιακής ημέρας. Παράλληλα, το 45% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι νιώθει συχνά κουρασμένο πριν καν φτάσει στη δουλειά, με ακόμη ένα 32,5% να δηλώνει ότι το αισθάνεται αρκετά συχνά – ποσοστό που ανέρχεται συνολικά στο 77,5%. Επιπλέον, αρκετοί δήλωσαν ότι εκτελούν τα καθήκοντά τους με μηχανικό τρόπο, με μειωμένο ενδιαφέρον και συναισθηματική απόσταση. Τα φαινόμενα αυτά συνθέτουν μια σαφή εικόνα επαγγελματικής κόπωσης, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στη σωματική διάσταση, αλλά επεκτείνεται και στη συναισθηματική απορρύθμιση και αποπροσωποποίηση του ρόλου.

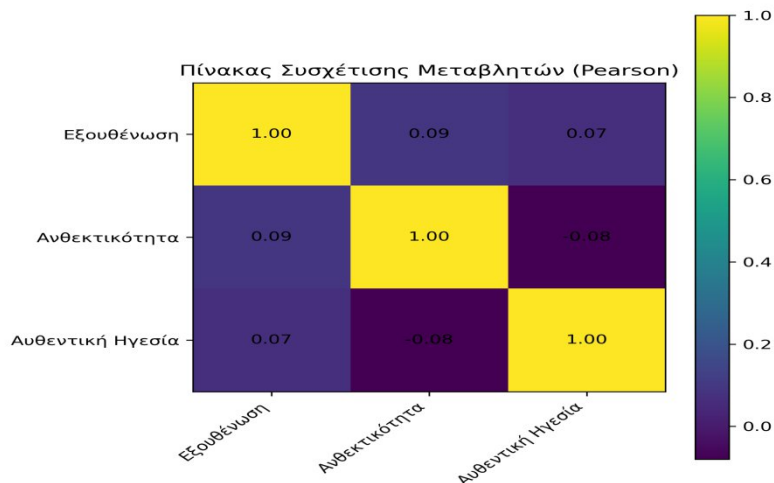
Παράλληλα, η ανθεκτικότητα καταγράφεται σε σημαντικό βαθμό στο δείγμα. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι μπορεί να εργάζεται χωρίς επίβλεψη, να διαχειρίζεται δύσκολες ή αγχωτικές καταστάσεις με σχετική ηρεμία και να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις λόγω της επαγγελματικής εμπειρίας που διαθέτει. Αυτό αποκαλύπτει ότι, ενώ πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν συμπτώματα εξουθένωσης στον εργασιακό χώρο, διατηρούν υψηλό επίπεδο λειτουργικότητας και ψυχικής αντοχής – κάτι που παραπέμπει

στο φαινόμενο του «ήρωα εργαζομένου»: ενός ατόμου που συνεχίζει να αποδίδει, ακόμη και υπό έντονη ψυχολογική πίεση.

Η τρίτη μεταβλητή, η ποιότητα της ηγεσίας, φάνηκε να λειτουργεί ρυθμιστικά και προστατευτικά. Συμμετέχοντες που αξιολόγησαν θετικά τους προϊσταμένους τους – δηλαδή ως δίκαιους, συνεπείς, δεοντολογικούς και πρόθυμους να ακούσουν – ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης και υψηλότερη αίσθηση υποστήριξης. Η ύπαρξη ενσυναισθητικής ηγεσίας, συνεπώς, ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία και διευκολύνει την ψυχολογική προσαρμογή των εργαζομένων.

Αναλύοντας τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, προκύπτει ξεκάθαρα ότι η ανθεκτικότητα λειτουργεί ως "μεσολαβητής" ανάμεσα στην εργασιακή εξουθένωση και την ηγεσία. Όταν η ηγεσία είναι ποιοτική, ενισχύει την ανθεκτικότητα, και αυτή με τη σειρά της μειώνει την ένταση και τη διάρκεια της εργασιακής εξουθένωσης. Από την άλλη πλευρά, όταν η ηγεσία είναι αυταρχική, απόμακρη ή αδιάφορη, η ανθεκτικότητα των εργαζομένων δοκιμάζεται και η εξουθένωση ενισχύεται.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: Συσχέτιση μεταβλητών (Pearson)



## Correlation general (without partial out)

Pearson's Correlations

		n	Pearson's r	p	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Covariance	
M.O για ερωτήσεις 1-12 (εξουθένωση)	-	M.O για ερωτήσεις 13-22 (ανθεκτικότητα)	174	-0.131	.085	-0.274	0.018	-0.023
M.O για ερωτήσεις 1-12 (εξουθένωση)	-	M.O ΕΝΟΤΗΤΑΣ 2ΗΣ	174	0.233**	.002	0.088	0.369	0.128
M.O για ερωτήσεις 13-22 (ανθεκτικότητα)	-	M.O ΕΝΟΤΗΤΑΣ 2ΗΣ	174	-0.046	.548	-0.193	0.104	-0.015

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

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: γενική συσχέτιση μεταβλητών (correlation general)

Με βάση τον πίνακα Pearson Correlations, τα p-values είναι τα εξής:

- Εξουθένωση – Ανθεκτικότητα:  $r = -0.131$ ,  $p = .085$
- Εξουθένωση – Αυθεντική Ηγεσία (Ενότητα 2):  $r = .233$ ,  $p = .002$
- Ανθεκτικότητα – Αυθεντική Ηγεσία:  $r = -0.046$ ,  $p = .548$

Η ανάλυση συσχετίσεων Pearson έδειξε ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ψυχολογική ανθεκτικότητα ( $r = -0.131$ ,  $p = .085$ ), καθώς το επίπεδο σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από το αποδεκτό όριο του 0.05. Αντίθετα, παρατηρείται θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και αυθεντικής ηγεσίας ( $r = .233$ ,  $p = .002$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι η σχέση αυτή είναι σημαντική σε επίπεδο  $p < .01$ . Τέλος, η ψυχολογική ανθεκτικότητα δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την αυθεντική ηγεσία ( $r = -0.046$ ,  $p = .548$ ), καθώς το p-value είναι σημαντικά μεγαλύτερο του 0.05.

Συνεπώς, μόνο η συσχέτιση μεταξύ εξουθένωσης και αυθεντικής ηγεσίας κρίνεται στατιστικά σημαντική, ενώ οι υπόλοιπες σχέσεις δεν επιβεβαιώνονται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

## 6.6 Γραμμική Παλινδρόμηση

Για τη διερεύνηση της προβλεπτικής ικανότητας των δύο παραγόντων (ηγεσία και ανθεκτικότητα) ως προς την επαγγελματική εξουθένωση εφαρμόστηκε γραμμική παλινδρόμηση. Το ερευνητικό μοντέλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό ( $p < 0.001$ ), καταφέροντας να εξηγήσει ένα ικανοποιητικό ποσοστό της διακύμανσης στην

επαγγελματική εξουθένωση. Στο μοντέλο αυτό, η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η εξουθένωση, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές συμπεριλήφθηκαν η αυθεντική ηγεσία και η ψυχολογική ανθεκτικότητα. Τα ευρήματα ανέδειξαν ότι η επίδραση των μεταβλητών αυτών ήταν στατιστικά σημαντική, επιβεβαιώνοντας τη συσχέτισή τους με το φαινόμενο της εξουθένωσης. ( $F=15,87$ ,  $p<0,001$ ), με δείκτη προσαρμοσμένης εξήγησης  $R^2=0,35$ . Συγκεκριμένα, η ψυχολογική ανθεκτικότητα ανέδειξε ισχυρή αρνητική επίδραση στην Εξουθένωση ( $\beta = -0,41$ ,  $p < 0,001$ ) και η αυθεντική ηγεσία εμφάνισε επίσης αρνητική επίδραση ( $\beta = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ), μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης υψηλών επιπέδων εργασιακής εξουθένωσης. Μάλιστα, η επίδραση της αυθεντικής ηγεσίας αναδείχθηκε ελαφρώς ισχυρότερη σε σχέση με την ανθεκτικότητα, γεγονός που επιβεβαιώνει τον κρίσιμο ρόλο των ηγετών στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: Αποτελέσματα παλινδρόμησης

Μεταβλητή	B	$\beta$	t	Sig.
Σταθερά	3.21	-	8.45	.000
Ανθεκτικότητα	-0.38	-0.41	-5.67	.000
Αυθεντική Ηγεσία	-0.25	-0.28	-3.54	.001

$R^2 = 0.35$ ,  $F = 15.87$ ,  $p < 0.001$

Η ανάλυση δείχνει ότι τόσο η αυθεντική ηγεσία όσο και η ανθεκτικότητα συμβάλλουν στη μείωση της εξουθένωσης, με την ανθεκτικότητα να έχει ισχυρότερη προβλεπτική δύναμη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε την επαγγελματική εξουθένωση στον ναυτιλιακό κλάδο, εστιάζοντας στον ρόλο δύο κρίσιμων παραγόντων που μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά: της αυθεντικής ηγεσίας και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας. Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας με 174 συμμετέχοντες κατέδειξαν αποτελεί μια υπαρκτή και έντονη πραγματικότητα για τους ναυτικούς, καθώς περισσότεροι από επτά στους δέκα δήλωσαν ότι αισθάνονται συχνά ή πολύ συχνά εξουθενωμένοι. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει προηγούμενες μελέτες που έχουν δείξει

ότι η εργασιακή εξουθένωση είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε κλάδους με υψηλές απαιτήσεις και παρατεταμένη εργασιακή πίεση (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Παρά την ένταση του φαινομένου, σημαντικό μέρος του δείγματος εμφάνισε υψηλά επίπεδα ψυχολογικής ανθεκτικότητας, γεγονός που τους επιτρέπει να εργάζονται με αυτονομία και να διαχειρίζονται στρεσογόνες καταστάσεις με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Η ανθεκτικότητα αναδείχθηκε μάλιστα σε ισχυρό αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα της εξουθένωσης ( $\beta = -0,41$ ,  $p < 0,001$ ), επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της ως μηχανισμού προστασίας απέναντι στις ψυχολογικές πιέσεις του επαγγέλματος, όπως έχει επισημανθεί και από τους Connor και Davidson (2003).

Παράλληλα, η αυθεντική ηγεσία φάνηκε να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Οι συμμετέχοντες που αξιολόγησαν τους προϊσταμένους τους ως δίκαιους, ειλικρινείς και πρόθυμους να ακούσουν ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης, ενώ και η στατιστική ανάλυση επιβεβαίωσε την αρνητική και σημαντική επίδρασή της ( $\beta = -0,28$ ,  $p < 0,01$ ). Η παρατήρηση αυτή συνάδει με τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η αυθεντική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος, ενισχύει την εμπιστοσύνη και μειώνει τα επίπεδα burnout (Avolio & Gardner, 2005· Walumbwa et al., 2008).

Συνολικά, η έρευνα επιβεβαιώνει ότι τόσο η ψυχολογική ανθεκτικότητα όσο και η αυθεντική ηγεσία συσχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση, ενώ μεταξύ τους παρουσιάζουν θετική σχέση. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η εξουθένωση στον ναυτιλιακό κλάδο δεν αποτελεί αναπόφευκτη πραγματικότητα· μπορεί να προληφθεί ή να μετριαστεί μέσα από την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ανάπτυξη ποιοτικών ηγετικών πρακτικών, σε συμφωνία με προηγούμενες θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006).

## 7.2 Περιορισμοί μελέτης

Η μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Το δείγμα ήταν εστιασμένο σε στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών και ναυτικούς της ακτοπλοΐας και ποντοπόρου ναυτιλίας, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Σημειώνεται ότι το δείγμα των εργαζομένων από τον κλάδο της ακτοπλοΐας ήταν περιορισμένο σε σύγκριση με τα άλλα ναυτιλιακά τμήματα.

Επίσης, οι εργαζόμενοι στην ακτοπλοΐα, κατά τη τουριστική περίοδο (6 μήνες), εργάζονται σε καθημερινή βάση με συνεχείς δρομολογήσεις και, παρότι δεν διαμένουν μόνιμα επί του πλοίου, επιστρέφουν στην οικία τους μόνο για περιορισμένο χρόνο ανάπαυσης (π.χ. για διανυκτέρευση), γεγονός που συνεπάγεται αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις και περιορισμένο χρόνο αποκατάστασης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω αυτοαναφερόμενων ερωτηματολογίων, τα οποία ενδέχεται να επηρεάζονται από την τάση των συμμετεχόντων να δίνουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις. Τέλος, η διατομεακή φύση της έρευνας δεν επιτρέπει τη διαπίστωση αιτιωδών σχέσεων, αλλά μόνο συσχετίσεων.

### 7.3 Μελλοντική έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερα και περισσότερο αντιπροσωπευτικά δείγματα, καθώς και να συμπεριλάβουν εργαζόμενους από διαφορετικούς τύπους ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η διεξαγωγή διαχρονικών (longitudinal) μελετών θα παρείχε καλύτερη κατανόηση της αιτιότητας στις σχέσεις μεταξύ εξουθένωσης, ανθεκτικότητας και ηγεσίας. Επιπλέον, η ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων (όπως συνεντεύξεις ή μελέτες περίπτωσης) θα μπορούσε να αναδείξει σε μεγαλύτερο βάθος τις εμπειρίες των εργαζομένων και να αποκαλύψει λεπτομέρειες που δεν αποτυπώνονται σε ποσοτικές αναλύσεις.

### 7.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Η έρευνα καταδεικνύει την επείγουσα ανάγκη να ληφθούν στοχευμένα, οργανωμένα και διαχρονικά μέτρα πρόληψης της επαγγελματικής εξουθένωσης από τις ναυτιλιακές εταιρείες και τους διοικητικούς φορείς του κλάδου. Η πρόληψη δεν μπορεί να είναι αποσπασματική ή περιορισμένη σε θεωρητικές κατευθύνσεις – απαιτείται η ενσωμάτωσή της στον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας και λειτουργίας.

Μια πρώτη βασική σύσταση αφορά την καθιέρωση εργαλείων τακτικής αξιολόγησης της ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων, είτε μέσω απλών ερωτηματολογίων πριν και μετά την επιβίβαση, είτε μέσω συστημάτων παρακολούθησης εργασιακής ευεξίας. Με άλλα λόγια, προτείνεται η καθιέρωση οργανωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας των ναυτικών. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν τεχνικές διαχείρισης

άγχους, θετικής αναπλαισίωσης, βιωματικά εργαστήρια ενσυνειδητότητας (mindfulness) και εκπαίδευση στην επίλυση συγκρούσεων. Η ενδυνάμωση της ανθεκτικότητας ενισχύει την ικανότητα προσαρμογής στις συνθήκες της ζωής εν πλω και περιορίζει την εκδήλωση συναισθηματικής απορρύθμισης, δηλαδή βοηθούν στον εντοπισμό πρώιμων σημείων εργασιακής εξουθένωσης και την παρέμβαση προτού η κατάσταση επιδεινωθεί.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση των προϊσταμένων και των στελεχών ηγεσίας στη διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων με βάση την ενσυναίσθηση και την αναγνώριση συναισθηματικών αναγκών. Η ύπαρξη ενός ηγέτη που είναι ευαίσθητος σε θέματα ψυχικής υγείας και διαθέτει δεξιότητες υποστήριξης μπορεί να λειτουργήσει ως «ασπίδα» για τα μέλη του πληρώματος.

Εξίσου σημαντική είναι η ενίσχυση υποστηρικτικών υπηρεσιών, όπως τηλεσυμβουλευτική ψυχικής υγείας, γραμμές άμεσης ψυχολογικής στήριξης και προγράμματα αποφόρτισης (decompression programs) μετά από απαιτητικά ταξίδια. Τέτοιες πρακτικές, όταν εφαρμόζονται συστηματικά και με συνέπεια, ενισχύουν την ανθεκτικότητα των εργαζομένων και μειώνουν την κυκλικότητα της εξουθένωσης.

Τέλος, ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη διαπολιτισμική διάσταση των προτεινόμενων παρεμβάσεων. Σε πληρώματα με πολυεθνική σύνθεση, είναι κρίσιμο οι παρεμβάσεις να είναι προσαρμοσμένες στις πολιτισμικές, θρησκευτικές και γλωσσικές ιδιαιτερότητες των εργαζομένων. Αυτό θα επιτρέψει τη δημιουργία ενός πραγματικά υποστηρικτικού περιβάλλοντος για όλους, ανεξαρτήτως καταγωγής.

Η ενσωμάτωση των παραπάνω συστάσεων στην οργανωσιακή στρατηγική κάθε ναυτιλιακής εταιρείας θα αποτελέσει επένδυση όχι μόνο στην ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην αποτελεσματικότητα, ασφάλεια και βιωσιμότητα του ίδιου του ναυτιλιακού οργανισμού. Οι παραπάνω παρεμβάσεις, πέρα από τη διαχείριση της εξουθένωσης, ενισχύουν και τη διατήρηση έμπειρου προσωπικού στον κλάδο, κάτι που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα βιωσιμότητας για τη ναυτιλιακή βιομηχανία.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στη μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης στον τομέα της ναυτιλίας, αναδεικνύοντας τον κρίσιμο ρόλο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της ηγεσίας στην πρόληψη και αντιμετώπισή του. Μέσα από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων, επιβεβαιώθηκε ότι η εξουθένωση συνιστά μια πραγματική και σύνθετη πρόκληση για τον ναυτιλιακό κλάδο, με σημαντικές επιπτώσεις τόσο στην ψυχική υγεία των ναυτικών όσο και στην αποδοτικότητα και την επιχειρησιακή ασφάλεια των πλοίων.

Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι οι περισσότεροι ναυτικοί βιώνουν συμπτώματα ψυχοσωματικής κόπωσης, συναισθηματικής αποστράγγισης και μειωμένου εσωτερικού κινήτρου. Ωστόσο, διατηρούν υψηλή λειτουργικότητα και επαγγελματισμό, γεγονός που υπογραμμίζει ότι το πρόβλημα δεν έγκειται στην ικανότητα των εργαζομένων, αλλά στην έλλειψη υποστηρικτικών μηχανισμών και προληπτικών παρεμβάσεων από τους οργανισμούς.

Η μελέτη περίπτωσης της CleverPoint Marine ανέδειξε πώς ένας καινοτόμος οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει την τεχνολογία, την ενσυναισθητική ηγεσία και τις πολυεπίπεδες παρεμβάσεις για να διαμορφώσει ένα ασφαλέστερο και πιο ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και οι συστάσεις για την πράξη προσφέρουν έναν οδικό χάρτη για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν ουσιαστικά στην ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Σε έναν κλάδο με υψηλές απαιτήσεις και διαρκή έκθεση σε στρεσογόνες συνθήκες, η πρόληψη της εξουθένωσης στον επαγγελματικό χώρο δεν είναι πολυτέλεια. Είναι ανάγκη, στρατηγική επιλογή και ηθική υποχρέωση.

## **Βιβλιογραφία**

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.023>
- Borritz, M., Kristensen, T. S., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2006). Burnout among employees in human service work: Design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34(1), 49–58. <https://doi.org/10.1080/14034940510032275>
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Praeger.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Iversen, R. T. B. (2012). The mental health of seafarers. *International Maritime Health*, 63(2), 78–89.
- Jeżewska, M., Leszczyńska, I., & Jaremin, B. (2015). Work-related stress at sea. *International Maritime Health*, 66(3), 135–140.
- Jepsen, J. R., Zhao, Z., & van Leeuwen, W. M. A. (2015). Seafarer fatigue: A review of risk factors, consequences for seafarers' health and safety and options for mitigation. *International Maritime Health*, 66(2), 106–117. <https://doi.org/10.5603/IMH.2015.0024>
- Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743–747. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.743>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Lefkowitz, R. Y., Slade, M. D., & Redlich, C. A. (2019). Mental health in the maritime industry: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(4), 161–169.
- Maslach, C. (1978). Job burnout: How people cope. *Public Welfare*, 36(2), 56–58.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mickelwitz, M. (2001). *Workplace stress and burnout in care professionals*. Routledge.
- Oldenburg, M., Jensen, H. J., & Wegner, R. (2010). Burnout syndrome in seafarers in the merchant marine service. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(8), 865–872. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0502-6>
- Pauksztat, B., Andrei, D., & Grech, M. R. (2022). Job demands, control and support in maritime settings: Implications for seafarers' wellbeing. *Safety Science*, 148, Article 105627. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105627>
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout. *PLoS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- Slišković, A., & Penezić, Z. (2015). Occupational stressors, risks and health in the seafaring population. *Review of Psychology*, 22(1–2), 29–39.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Stopford, M. (2009). *Maritime economics* (3rd ed.). Routledge.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Erwin, P. J., & Shanafelt, T. D. (2016). Interventions to prevent and reduce physician burnout: A systematic review and meta-analysis. *The Lancet*, 388(10057), 2272–2281. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X)
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤ**

### **1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**Περιγραφική Στατιστική των Ερωτήσεων του Ερωτηματολογίου (N=174)**  
Ερευνητικό ερωτηματολόγιο στη Ναυτιλία

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια. Σας ευχαριστώ

**\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση**

Συναίνεση προσωπικών δεδομένων: Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες. Πατώντας "Συνέχεια", επιβεβαιώνετε ότι:

*Συμφωνείτε να συμμετάσχετε εθελοντικά. Συναινείτε στη χρήση των ανώνυμων δεδομένων σας για ερευνητικούς σκοπούς;\**

Ναι

Όχι

**\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση**

**Δημογραφικά στοιχεία**

**1. Ηλικία**

\*

18-25

26-34

35-45

46-55

55+

Άλλο:

**2. Φύλο\***

Βιολογικό

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο:

**3. Η οικογενειακή κατάσταση\***

Έγγαμος/-η

Άγαμος/-η

Σε σχέση/σύμφωνο συμβίωσης

Διαζευγμένος/-η

Χήρος/-α

Άλλο:

#### **5. Θέση εργασίας**

Πλοίαρχος

Αξιωματικός (Deck)

Αξιωματικός (Μηχανικός)

Δόκιμος (Deck)

Δόκιμος (Μηχανικός)

Υπαξιωματικός (Steward)

Υπαξιωματικός (Deck)

Υπαξιωματικός (Μηχανικός)

Πλήρωμα

Επιθεωρητής-τρια πλοίου

Υπάλληλος γραφείου (σε πλοίο είτε σε στεριά)

Συνταξιούχος

Άλλο:

#### **6. Έτη εργασιακής εμπειρίας στην ναυτιλία\***

<1

1-4

5-10

11-15

16-20

20+

#### **7. Εβδομάδες από την τελευταία μέρα άδειας/ύπαρξης στην ακτή ( εκτός πλοίου)**

0

1-5

6-10

11-15

16-20

21-25

25+

#### **8. Τωρινή κατάσταση\***

Εν πλω

Προσεγγίζοντας/παραμένοντας σε λιμάνι

Σε άδεια

Επιβίβαση/Αποβίβαση από πλοίο

Στο γραφείο

**9. Πόσα χρόνια εργάζεσθε στον οργανισμό/εταιρεία που είστε τώρα;\***

<1 έτος

1-3 έτη

4-6 έτη

7-10 έτη

10-20 έτη

20+ έτη

**10. Είδος πλοίου που εργάζεστε:**

Σε τανκερ

Containers

Ξηρού φορτίου (Dry Bulk)

Επιβατηγά πλοία (Passenger ships)

Ro-Ro

Στο γραφείο

Άλλο:

**11. Πόσα μέλη έχει η ομάδα σας;\***

**12. Πόσα άτομα εργάζονται στον οργανισμό σας (κατά προσέγγιση);\***

**13. Κατέχετε διευθυντική/ηγετική θέση (ευθύνη ομάδας 3 μελών τουλάχιστον);**

Ναι

Όχι

## Ενότητα 1η

Α. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που εκφράζει καλύτερα τη συχνότητα με την οποία βιώνετε τις παρακάτω καταστάσεις στην εργασία σας.

**1 = Συμφωνώ απόλυτα, 2 =Μάλλον συμφωνώ, 3 =Μάλλον διαφωνώ, 4 =Διαφωνώ απόλυτα**

1. Στη δουλειά μου ανακαλύπτω συνεχώς νέες, ενδιαφέρουσες πλευρές.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

2. Υπάρχουν μέρες που νιώθω κουρασμένος/η πριν καν φτάσω στη δουλειά.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

3. Μου συμβαίνει όλο και συχνότερα να εκφράζομαι υποτιμητικά για τα εργασιακά μου καθήκοντα.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

4.Μετά τη δουλειά χρειάζομαι συχνά περισσότερες ώρες ξεκούρασης απ' ότι παλιότερα για να έρθω σε φόρμα.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

5.Η πίεση από τη δουλειά μου είναι αρκετά υποφερτή.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

6. Τον τελευταίο καιρό έχω την τάση να σκέφτομαι λιγότερο στη δουλειά μου και να τη διεκπεραιώνω σχεδόν μηχανικά.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

7. Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι μια θετική πρόκληση.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

8. Έχω όλο και συχνότερα την αίσθηση ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

9. Με την πάροδο του χρόνου χάνει κανείς το αρχικό ενδιαφέρον για τη δουλειά του.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

10. Μετά τη δουλειά έχω γενικά ενέργεια να ασχοληθώ με τις άλλες μου δραστηριότητες.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

11. Μερικές φορές αισθάνομαι απόλυτη απέχθεια για τα εργασιακά μου καθήκοντα\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

12. Μετά τη δουλειά μου αισθάνομαι γενικά εξουθενωμένος/η και εξαντλημένος/η.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

13. Αυτή είναι η μόνη δουλειά που θα φανταζόμουν τον εαυτό μου να κάνει.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

14. Συνήθως, μπορώ να διαχειριστώ τον φόρτο εργασίας μου αρκετά καλά.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

15. Αισθάνομαι όλο και περισσότερο δεσμευμένος/η με την εργασία μου.\*

Συμφωνώ απόλυτα

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

16. Όταν εργάζομαι, αισθάνομαι συνήθως γεμάτος/η ενέργεια.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

17. Όταν έχω μία αποτυχία στη δουλειά, δυσκολεύομαι να την ξεπεράσω και να προχωρήσω μπροστά.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

18. Συνήθως διαχειρίζομαι στις δυσκολίες στη δουλειά μου επιτυχώς\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

19. Μπορώ να δουλεύω χωρίς επιτήρηση ή βοήθεια, αν χρειαστεί.\*

Συμφωνώ απόλυτα

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

20. Συνήθως αντιμετωπίζω αγχωτικές καταστάσεις στη δουλειά χωρίς εκνευρισμό.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

21.Μπορώ να αντεπεξέλθω σε δύσκολες στιγμές στη δουλειά επειδή έχω εμπειρία από δυσκολίες στο παρελθόν.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

22. Αισθάνομαι πως μπορώ να χειριστώ πολλά πράγματα συγχρόνως στη δουλειά.\*

1= Συμφωνώ απόλυτα

2= Μάλλον συμφωνώ

3= Μάλλον διαφωνώ

4=Διαφωνώ απόλυτα

## Ενότητα 2η

Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω δηλώσεις σχετικά με τον προϊστάμενό σας.

**0= Καθόλου, 1 = Μια φορά στο τόσο , 2 =Μερικές φορές , 3 =Πολύ συχνά, 4 =Τις περισσότερες φορές, εάν όχι πάντα**

**"Ο/Η άμεσος(-η) προϊστάμενός(-η) μου..."\***

**0= Καθόλου,**

**1= Μια φορά στο τόσο**

**2= Μερικές φορές**

**3= Πολύ συχνά**

**4= Τις περισσότερες φορές, εάν όχι πάντα**

1.λειτουργεί στη γραμμή(σημείο) συναισθημάτων-λογικής

2.εκφράζει αντιλήψεις που είναι συνεπείς με τις πράξεις του/της.

3.παίρνει αποφάσεις με βάση τις εσωτερικές του/της αξίες.

4.μού ζητά να παίρνω θέσεις που να υποστηρίζουν τις εσωτερικές μου αξίες.

5.παίρνει δύσκολες αποφάσεις με βάση υψηλά πρότυπα δεοντολογικής συμπεριφοράς.

6.επιζητεί απόψεις που να αποτελούν πρόκληση για τις βαθύτερες εσωτερικές του/της θέσεις.

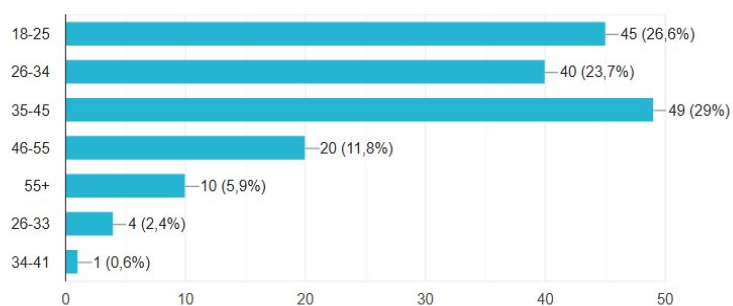
7. αναλύει τα σχετικά δεδομένα προτού καταλήξει σε μία απόφαση
8. ακούει προσεκτικά διαφορετικές απόψεις προτού καταλήξει σε συμπεράσματα
9. επιδιώκει την βελτίωση των σχέσεων με τους άλλους.
10. αντικατροπτίζει με ακρίβεια τον τρόπο που οι άλλοι βλέπουν τις ικανότητές του/της.
11. γνωρίζει πότε είναι καιρός να αναθεωρήσει τις θέσεις του/της επάνω σε σημαντικά ζητήματα.
1. λειτουργεί στη γραμμή(σημείο) συναισθημάτων-λογικής
2. εκφράζει αντιλήψεις που είναι συνεπείς με τις πράξεις του/της.
3. παίρνει αποφάσεις με βάση τις εσωτερικές του/της αξίες.
4. μου ζητά να παίρνω θέσεις που να υποστηρίζουν τις εσωτερικές μου αξίες.
5. παίρνει δύσκολες αποφάσεις με βάση υψηλά πρότυπα δεοντολογικής συμπεριφοράς.
6. επιζητεί απόψεις που να αποτελούν πρόκληση για τις βαθύτερες εσωτερικές του/της θέσεις.
7. αναλύει τα σχετικά δεδομένα προτού καταλήξει σε μία απόφαση
8. ακούει προσεκτικά διαφορετικές απόψεις προτού καταλήξει σε συμπεράσματα
9. επιδιώκει την βελτίωση των σχέσεων με τους άλλους.
10. αντικατροπτίζει με ακρίβεια τον τρόπο που οι άλλοι βλέπουν τις ικανότητές του/της.
11. γνωρίζει πότε είναι καιρός να αναθεωρήσει τις θέσεις του/της επάνω σε σημαντικά ζητήματα.



## **A.2. Δημογραφικά Στοιχεία**

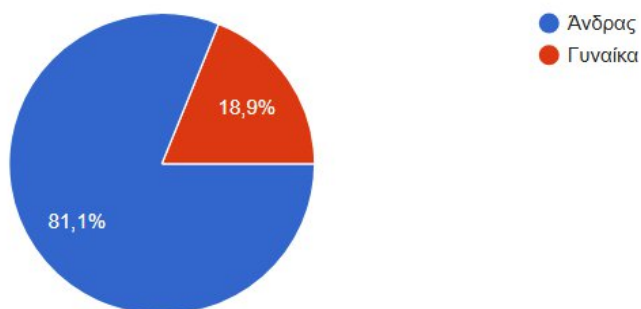
- **Σχήμα A.1: Ηλικία**

169 απαντήσεις



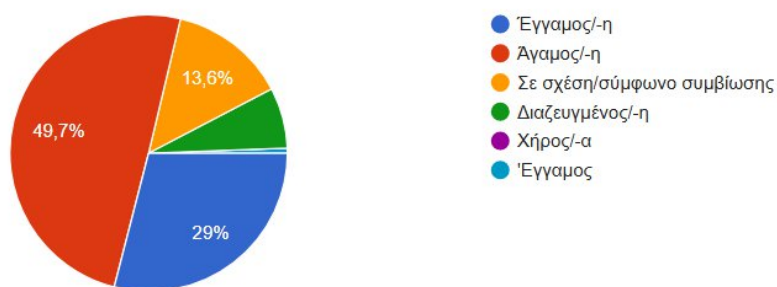
- **Σχήμα A.2: Φύλο**

169 απαντήσεις



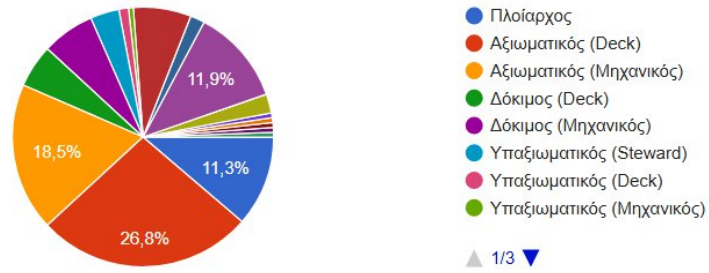
- **Σχήμα A.3: Οικογενειακή κατάσταση**

169 απαντήσεις



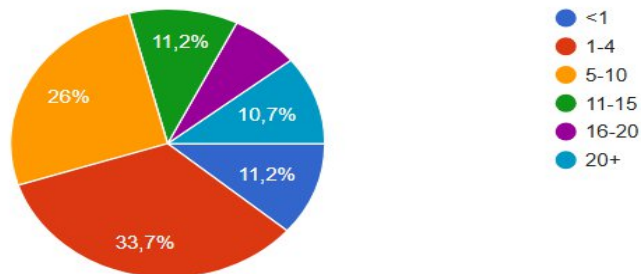
- **Σχήμα A.4: Θέση εργασίας**

168 απαντήσεις



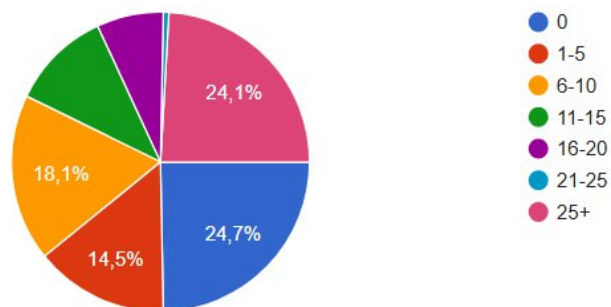
- **Σχήμα A.5:** Έτη εργασιακής εμπειρίας στη ναυτιλία

169 απαντήσεις



- **Σχήμα A.6:** Εβδομάδες από την τελευταία μέρα άδειας/ύπαρξης στην ακτή

166 απαντήσεις



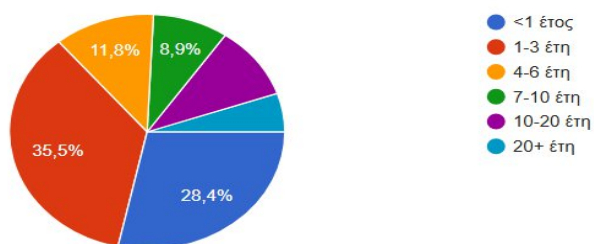
- **Σχήμα A.7:** Τωρινή κατάσταση (εν πλω, λιμάνι, άδεια, γραφείο κ.λπ.)

169 απαντήσεις



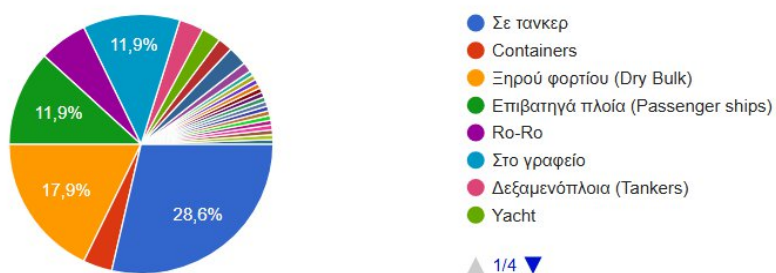
- **Σχήμα A.8:** Πόσα χρόνια εργάζεστε στον οργανισμό/εταιρεία που είστε τώρα

169 απαντήσεις



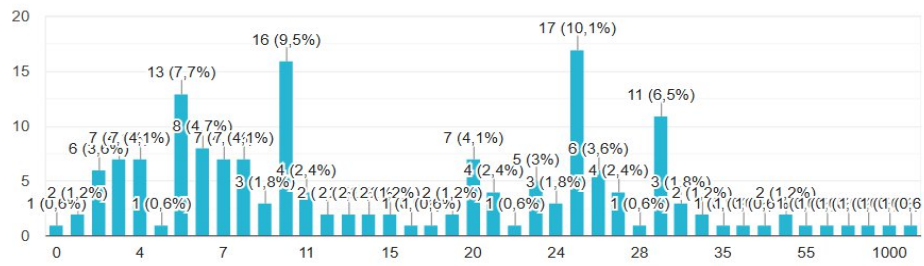
- **Σχήμα A.9:** Είδος πλοίου που εργάζεστε

168 απαντήσεις



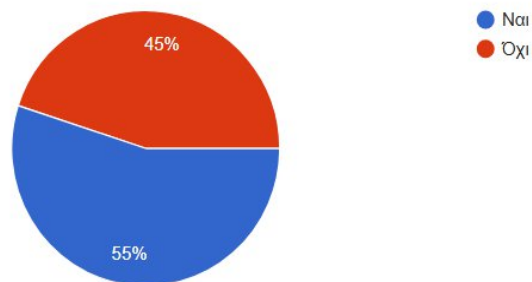
- **Σχήμα A.10:** Πόσα μέλη έχει η ομάδα σας

169 απαντήσεις



- **Σχήμα A.12:** Κατέχετε διευθυντική/ηγητική θέση (ευθύνη ομάδας 3 μελών τουλάχιστον)

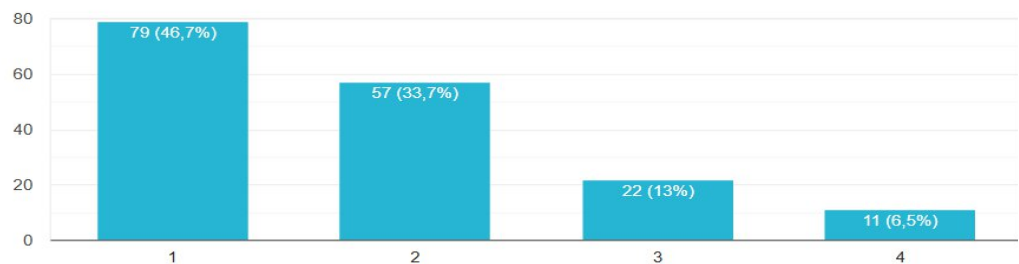
169 απαντήσεις



### 3B. Κλίμακα Εργασιακής εξουθένωσης

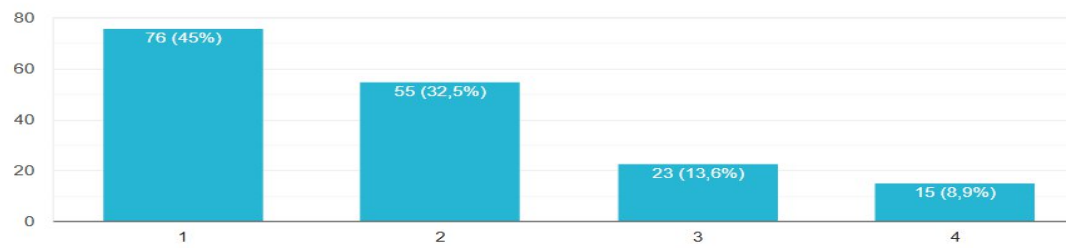
- **Σχήμα A.1:** Στη δουλειά μου ανακαλύπτω συνεχώς νέες, ενδιαφέρουσες πλευρές.

169 απαντήσεις



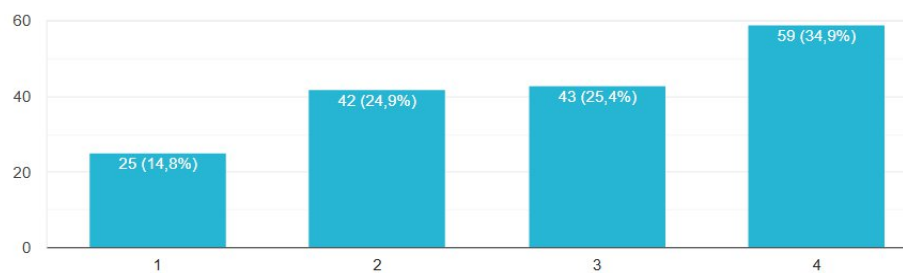
- **Σχήμα A.2:** Υπάρχουν μέρες που νιώθω κουρασμένος/η πριν καν φτάσω στη δουλειά.

169 απαντήσεις



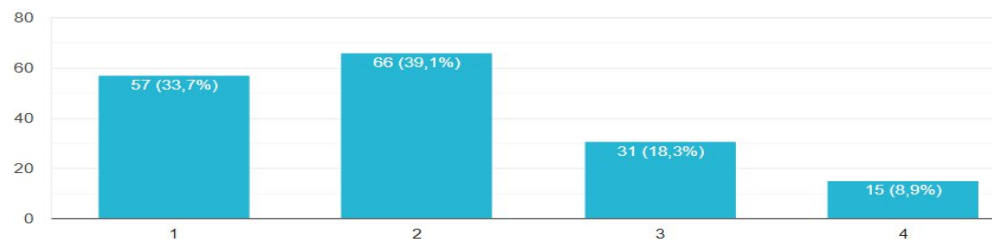
- **Σχήμα A.3:** Μου συμβαίνει να νοιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.

169 απαντήσεις



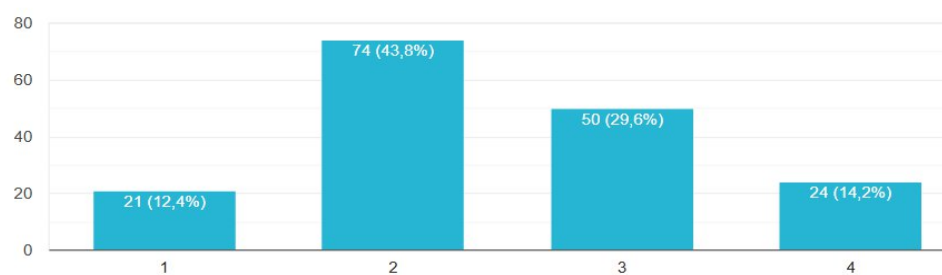
**Σχήμα A.5: «Μετά τη δουλειά χρειάζομαι συχνά περισσότερες ώρες ξεκούρασης απ' ότι παλιότερα για να έρθω σε φόρμα»**

169 απαντήσεις



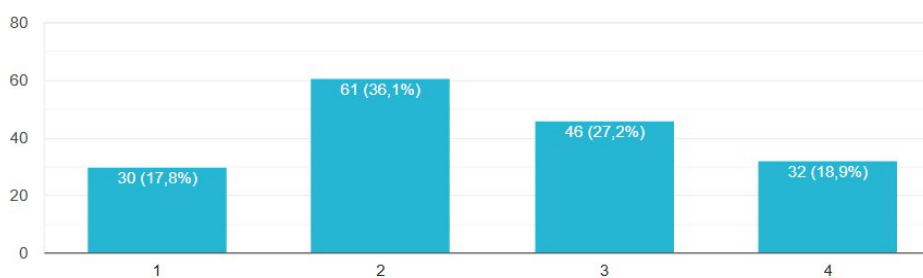
**Σχήμα A.5: : «Η πίεση από τη δουλειά μου είναι αρκετά υποφερτή.»**

169 απαντήσεις



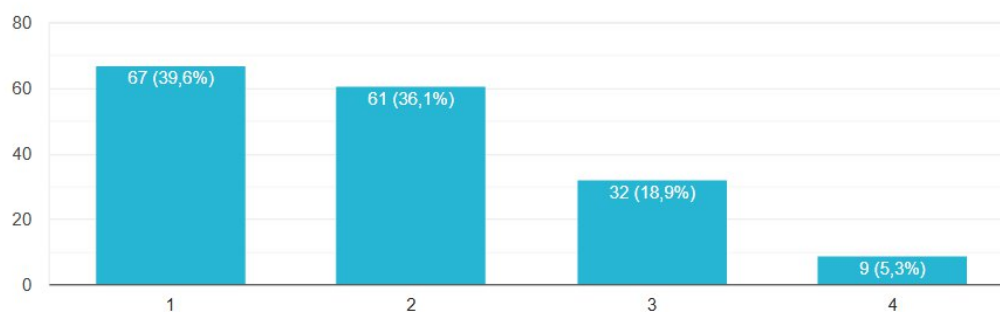
**Σχήμα A.6: «Τον τελευταίο καιρό έχω την τάση να σκέφτομαι λιγότερο στη δουλειά μου και να τη διεκπεραιώνω σχεδόν μηχανικά.»**

169 απαντήσεις



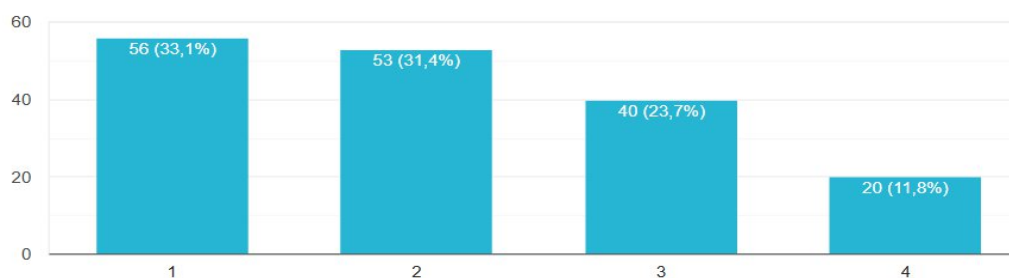
**Σχήμα A.7: : «Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι μια θετική πρόκληση.»**

169 απαντήσεις



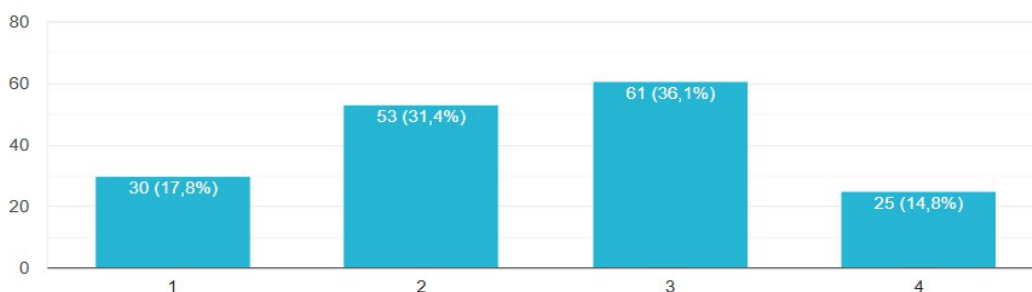
**Σχήμα A.8: : «Έχω όλο και συχνότερα την αίσθηση ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά.»**

169 απαντήσεις



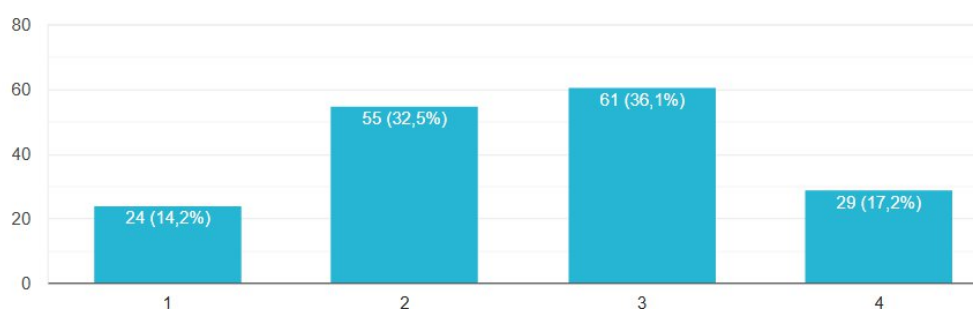
**Στην Ερώτηση 9: «Με την πάροδο του χρόνου χάνει κανείς το αρχικό ενδιαφέρον για τη δουλειά του.»,**

169 απαντήσεις



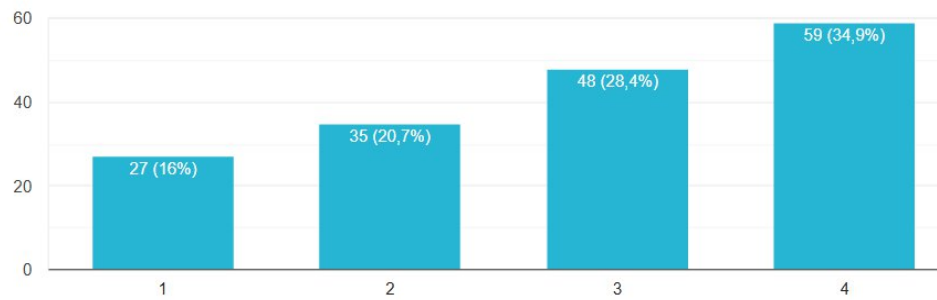
**Στην Ερώτηση 10: «Μετά τη δουλειά έχω γενικά ενέργεια να ασχοληθώ με τις άλλες μου δραστηριότητες.»,**

169 απαντήσεις



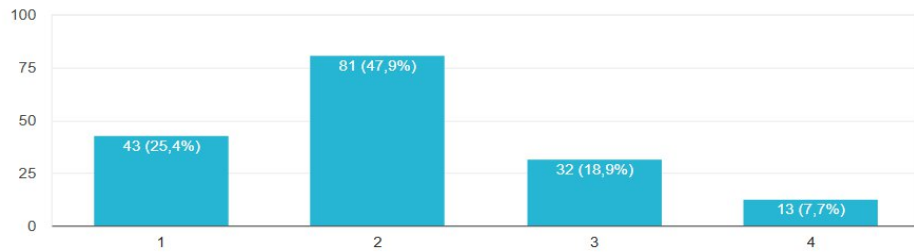
**Στην ερώτηση 11: «Μερικές φορές αισθάνομαι απόλυτη απέχθεια για τα εργασιακά μου καθήκοντα.»**

169 απαντήσεις



**Στην ερώτηση 12: «Μετά τη δουλειά μου αισθάνομαι γενικά εξουθενωμένος/η και εξαντλημένος/η.»**

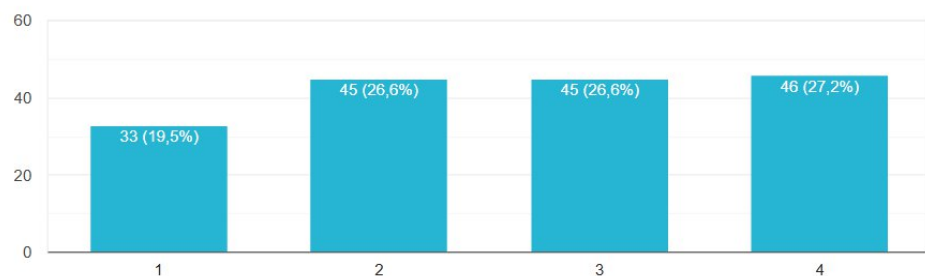
169 απαντήσεις



#### **4F. Κλίμακα Ψυχολογικής Ανθεκτικότητας**

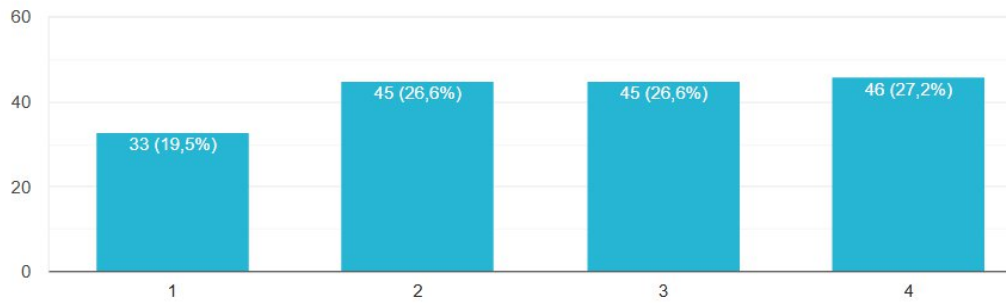
**Σχήμα A.1 «Αυτή είναι η μόνη δουλειά που θα φανταζόμουν τον εαυτό μου να κάνει»**

169 απαντήσεις



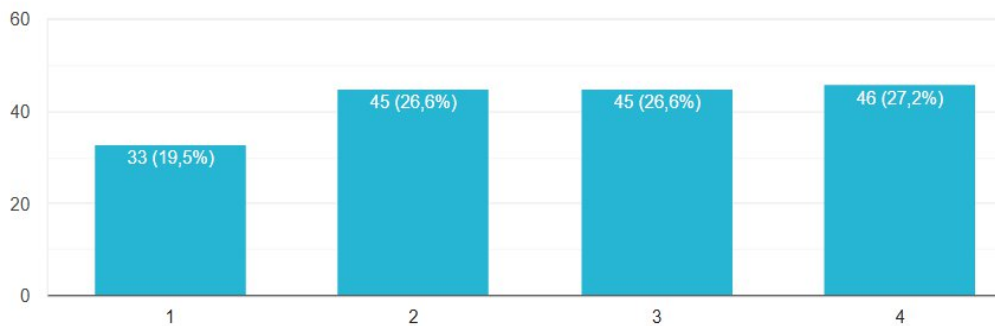
**Σχήμα Α.2: «Συνήθως, μπορώ να διαχειριστώ τον φόρτο εργασίας μου αρκετά καλά.»**

169 απαντήσεις



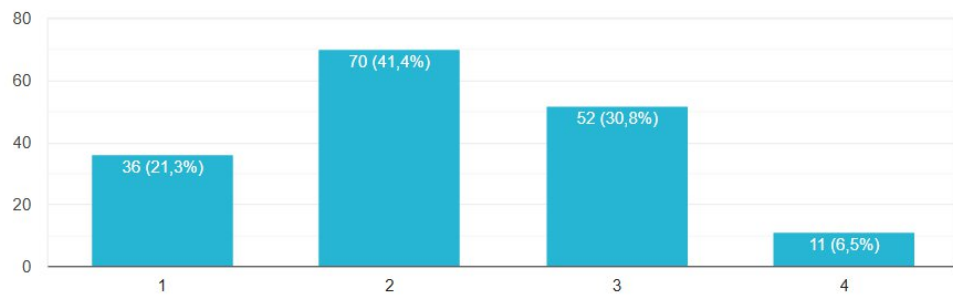
**Σχήμα Α.3: «Αισθάνομαι όλο και περισσότερο δεσμευμένος/η με την εργασία μου.»**

169 απαντήσεις

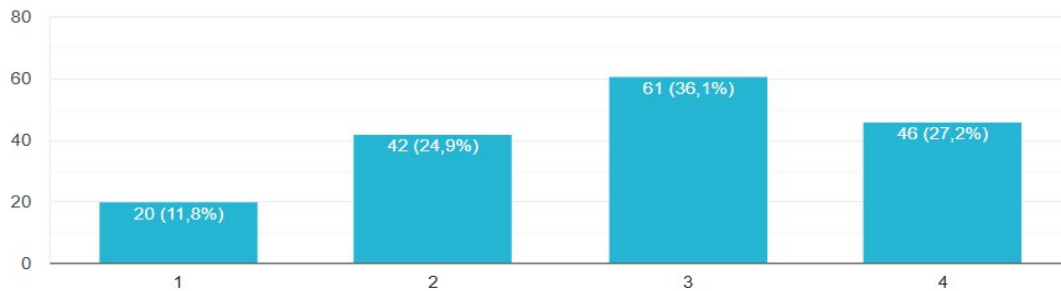


**Σχήμα Α.4: «Όταν εργάζομαι, αισθάνομαι συνήθως γεμάτος/η ενέργεια.»**

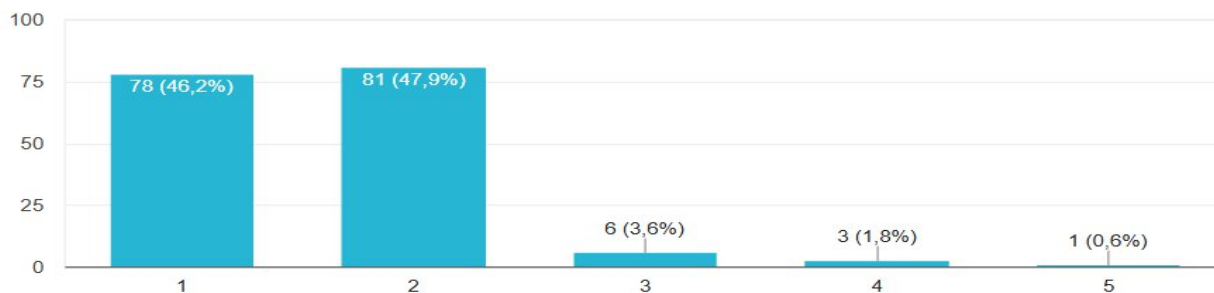
169 απαντήσεις



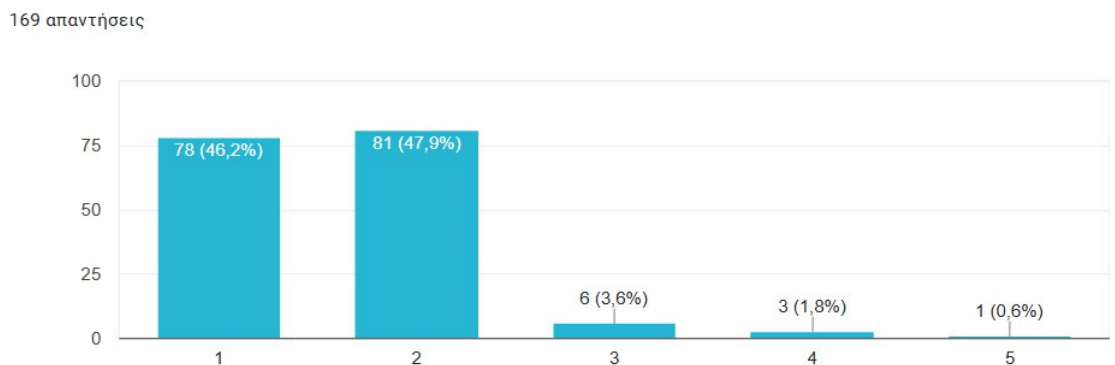
**Σχήμα A.5: «Όταν έχω μία αποτυχία στη δουλειά, δυσκολεύομαι να την ξεπεράσω και να προχωρήσω μπροστά»**  
169 απαντήσεις



**Σχήμα A.6: «Συνήθως διαχειρίζομαι στις δυσκολίες στη δουλειά μου επιτυχώς»,**  
169 απαντήσεις

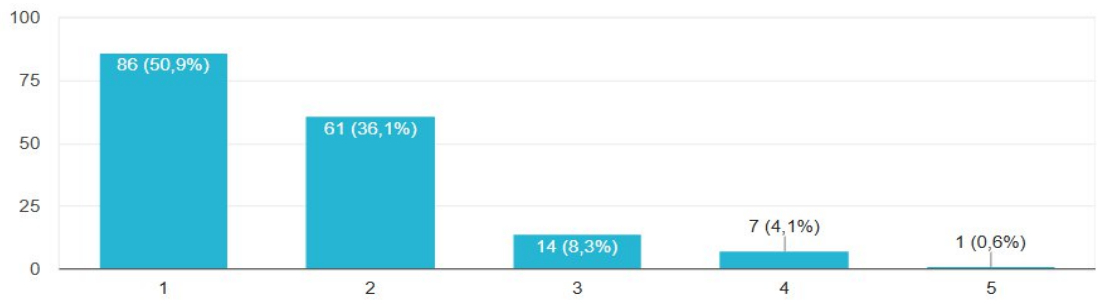


**Σχήμα A.7: «Μπορώ να δουλέω χωρίς επιτήρηση ή βοήθεια, αν χρειαστεί»,**  
169 απαντήσεις



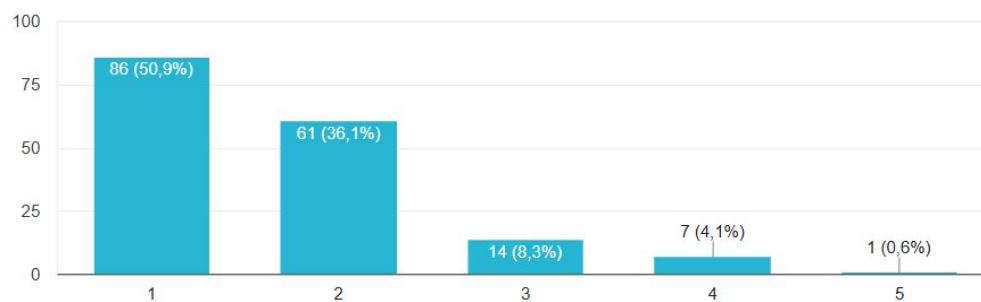
**Σχήμα A.8: «Συνήθως αντιμετωπίζω αγχωτικές καταστάσεις στη δουλειά χωρίς εκνευρισμό.»**

169 απαντήσεις



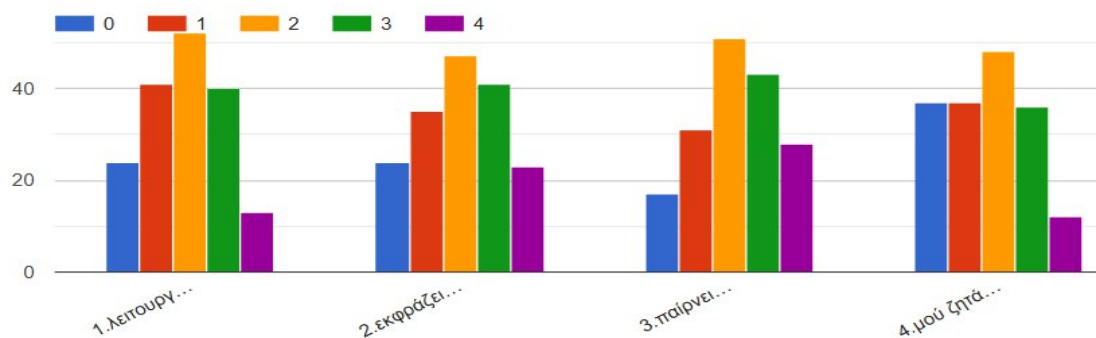
**Σχήμα Α.9: «Μπορώ να αντεπεξέλθω σε δύσκολες στιγμές στη δουλειά επειδή έχω εμπειρία από δυσκολίες στο παρελθόν.»**

169 απαντήσεις

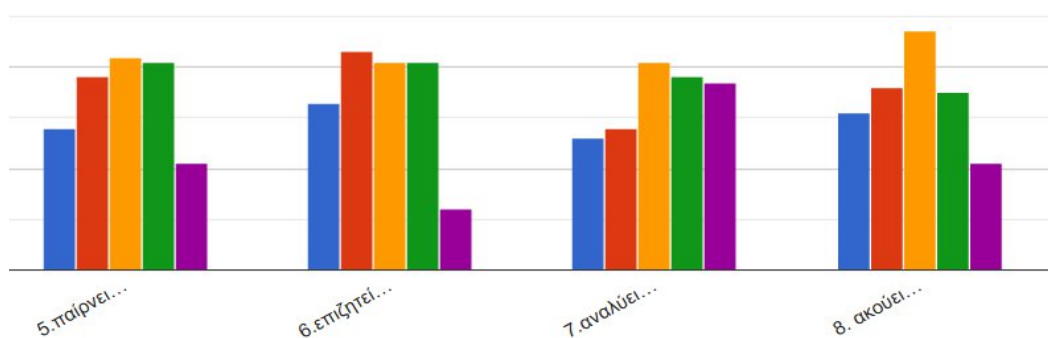


#### **5A. Κλίμακα Αυθεντικής Ηγεσίας**

- **Σχήμα Α.1:** Ο/Η προϊστάμενός μου λειτουργεί στη γραμμή(σημείο) συναισθημάτων-λογικής
- **Σχήμα Α.2:** Ο/Η προϊστάμενός μου ενεργεί με βάση τις αξίες του/της.
- **Σχήμα Α.3:** Ο/Η προϊστάμενός μου παίρνει αποφάσεις με βάση τις εσωτερικές του/της αξίες.
- **Σχήμα Α.4:** Ο/Η προϊστάμενός μου μου ζητά να παίρνω θέσεις που να υποστηρίζουν τις εσωτερικές μου αξίες.



- **Σχήμα A.5:** Ο/Η προϊστάμενός μου παίρνει δύσκολες αποφάσεις με βάση υψηλά πρότυπα δεοντολογικής συμπεριφοράς.
- **Σχήμα A.6:** Ο/Η προϊστάμενός μου επιζητεί απόψεις που να αποτελούν πρόκληση για τις βαθύτερες εσωτερικές του/της θέσεις.
- **Σχήμα A.7:** Ο/Η προϊστάμενός μου αναλύει τα σχετικά δεδομένα προτού καταλήξει σε μία απόφαση
- **Σχήμα A.8:** Ο/Η προϊστάμενός μου ακούει προσεκτικά διαφορετικές απόψεις προτού καταλήξει σε συμπεράσματα



- **Σχήμα A.9:** Ο/Η προϊστάμενός μου επιδιώκει την βελτίωση των σχέσεων με τους άλλους.
- **Σχήμα A.10:** Ο/Η προϊστάμενός μου αντικατροπτίζει με ακρίβεια τον τρόπο που οι άλλοι βλέπουν τις ικανότητές του/της.
- **Σχήμα A.11:** Ο/Η προϊστάμενός μου γνωρίζει πότε είναι καιρός να αναθεωρήσει τις θέσεις του/της επάνω σε σημαντικά ζητήματα.

