

Employee Handbook

Σύγχρονες Πραγματικότητες



iasis

| at centro

CONTENTS



Job Hopping

Digital Nomad

Impostor Syndrome

Workaholism

Burnout

Toxic Productivity

Career Cynshioning

Work burnout recovery

Presenteeism

Hustle Culture

Work Life Balance

Emotional Labor

iasis

at centro

Το Κέντρο Ημέρας "IASIS | At Centro" λειτουργεί από το 2008 και στεγάζεται στο κέντρο της Αθήνας. Είναι μια ανοιχτή δομή παροχής θεραπευτικών, ψυχαγωγικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε ενήλικες που αντιμετωπίζουν προβλήματα ψυχικής υγείας, οι οποίοι διαβιούν είτε σε προστατευμένες δομές (οικοτροφεία, διαμερίσματα και ξενώνες), είτε με την οικογένεια τους.

Απώτερος στόχος της δομής είναι να δράσει τόσο στο επίπεδο της ψυχοκοινωνικής αποκατάστασης μέσα από θεραπευτικά προγράμματα, όσο και στο επίπεδο της πρόληψης και της ενημέρωσης για την Ψυχική Υγεία. Η διεπιστημονική ομάδα του Κέντρου Ημέρας αποτελείται από την Επιστημονικά Υπεύθυνη, Κοινωνική Λειτουργό, Ψυχολόγο, Νοσηλεύτη, Εργασιακό Σύμβουλο και Ψυχίατρο, στόχος της οποίας είναι να δημιουργήσει εξατομικευμένο θεραπευτικό πλάνο, βασισμένο στις ανάγκες και το αίτημα κάθε εξυπηρετούμενου.

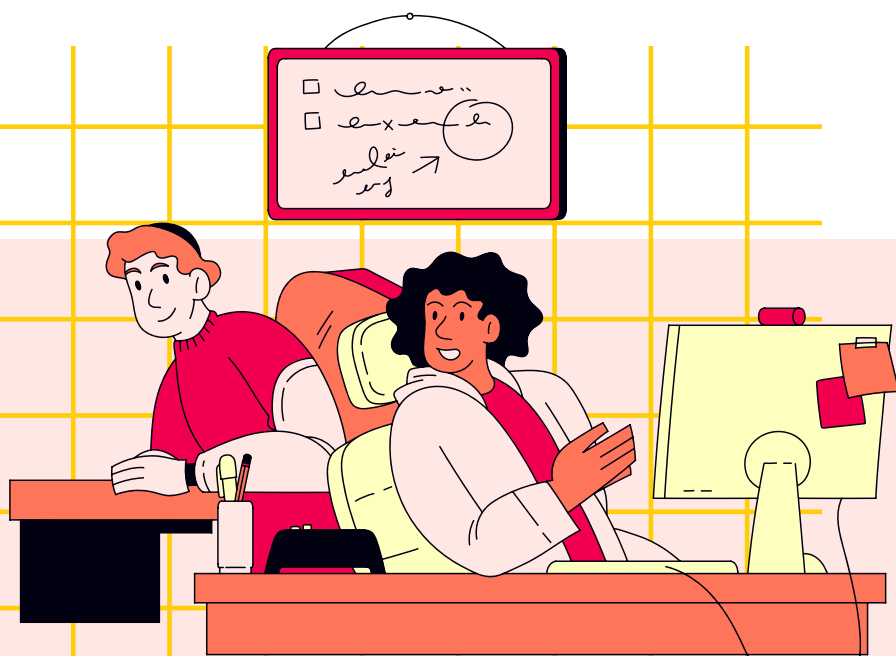
Επικοινωνία:

Διεύθυνση: Πατησίων 84 & Δεριγνύ 12, Αθήνα, 10434

Τηλέφωνα Επικοινωνίας: 210 8210520, 218 218 2518

Email: atcentro@iasismed.eu

Ωράριο Λειτουργίας: Δευτέρα – Παρασκευή, 10:00 – 19:00



JOB HOPPING

Γράφει η *Ιωάννα Κωνσταντινίδη, Ψυχολόγος*

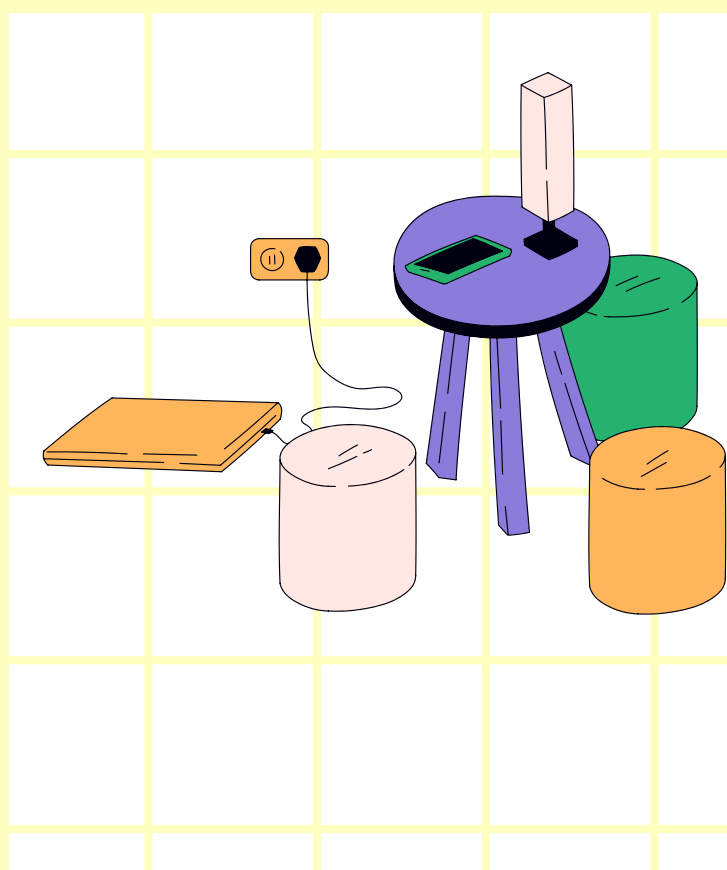
Η αλλαγή εργασίας, γνωστή ως “job hopping”, παρατηρείται στο σύγχρονο χώρο εργασίας και αναφέρεται στην δραστηριότητα της συχνής οικειοθελούς αλλαγής απασχόλησης (Lake, Highhouse, & Shrift, 2018; Muniz et al., 2024). Σύμφωνα με τον Prnaya (2014), τα άτομα, κάθε ένα ή δύο χρόνια αλλάζουν εργασία λόγω δικής τους βούλησης αλλά και προσωπικής επιθυμίας να βιώσουν νέες εμπειρίες, και όχι λόγω απόλυσης. Οι εργαζόμενοι όπου αλλάζουν συχνά θέσεις εργασίας ορίζονται ως “Job-hoppers” (Yuen, & Thai, 2015). Η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, η μη προσφορά κατάρτισης και η έλλειψη προκλήσεων στην εργασία που προσφέρουν οι εταιρίες, τα προβλήματα ηγεσίας και η απόρριψη προαγωγών είναι λόγοι για το υψηλό ποσοστό αλλαγής θέσης εργασίας (Dharmawansha & Theppakoon, 2016). Ακόμα, η έλλειψη κινήτρου, οι απαιτήσεις της εργασίας, το άγχος, η συναισθηματική εξάντληση (burn out) και η επαγγελματική εξουθένωση είναι λόγοι αλλαγής της εργασίας (George & Wallio, 2017). Όλα εξαρτώνται από τις επαγγελματικές ανάγκες και την ατομική ικανότητα ανάληψης καθηκόντων (George & Wallio, 2017; Yücel, 2012).

Οι τρέχουσες εμπειρικές μελέτες (Hassan et al., 2023; Barhate, & Dirani, 2022, Larasati, & Aryanto, 2020), σχετικά με την εναλλαγή εργασίας, επισημαίνουν ότι τέσσερις γενιές (baby boomers, Γενιά X, Γενιά Y και Γενιά Z) κυριαρχούν στο εργατικό δυναμικό, όπου η νεότερη γενιά αναφέρεται ως η λιγότερο αφοσιωμένη στους εργοδότες της, γεγονός που την καθιστά πιο πιθανό να αλλάζει συχνότερα εργασία, οδηγώντας σε νέες θεωρίες όπου τα άτομα, και όχι οι εταιρίες, αναλαμβάνουν τον έλεγχο της επαγγελματικής τους πορείας (Mahmoud et al., 2020). Ο Smith (2013), υποστήριξε πως από την πλευρά της εταιρείας, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι που έχουν ιστορικό αλλαγής εργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα, θεωρούνται άτομα που είναι ασταθή και δεν είναι πιστά στην εταιρεία. Ωστόσο, η εναλλαγή προσωπικού μπορεί επίσης να προσφέρει πλεονεκτήματα, προσφέροντας νέες ευκαιρίες τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα (Shakya, Bhattarai, & Timsina, 2025).

Το “Job hopping” επηρεάζεται από μια σύνθετη αλληλεπίδραση εγγενών και εξωγενών παραγόντων (Akmar et al., 2017; Larasati & Aryanto, 2020). Οι εξωγενείς παράγοντες απαρτίζονται από το χαμηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης, το υψηλότερο εισόδημα που προσφέρεται από άλλες εταιρίες, μια σαφή επαγγελματική πορεία και την τάση για εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (Akmar et al., 2017; Larasati & Aryanto, 2020). Ενώ οι εγγενείς παράγοντες αποτελούν τις μη υγιείς σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, τα οικογενειακά προβλήματα, την εταιρική κουλτούρα που δεν ταιριάζει στους εργαζόμενους, την ηλικία όπου όσο νεότερος είναι ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη είναι η προθυμία του να αποχωρήσει από μια εταιρεία, αλλά και την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Akmar et al., 2017; Larasati & Aryanto, 2020).

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Επιπρόσθετα, το φαινόμενο της αλλαγής εργασίας έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την εμπειρία από διαφορετικούς κλάδους, την πρόσβαση σε περισσότερους πόρους και επιτρέπει στους εργαζόμενους να επεκτείνουν τις εμπειρίες τους (Bansal, 2014; Larasati & Aryanto, 2020). Επιπλέον, προσφέρει ευκαιρίες για εύρεση κατάλληλης θέσης εργασίας, επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν και άλλες ευκαιρίες στην εργασία αλλά και κέρδος περισσότερων χρημάτων (Bansal, 2014; Fan & Devaro, 2015; Larasati & Aryanto, 2020). Αντίθετα, οι συχνές αλλαγές, μπορούν να εμποδίσουν την επαγγελματική ανέλιξη των εργαζομένων, την οικονομική σταθερότητα και την ψυχολογική τους ευεξία, λόγω της συνεχούς γνωστικής και συναισθηματικής καταπόνησης που συνεπάγεται η αναζήτηση εργασίας (Shakya, Bhattarai, & Timsina, 2025).



Κίνητρα Εργασίας

Οι Shrift (2016), Lake και οι συνεργάτες (2018), χρησιμοποίησαν μια επαγωγική προσέγγιση για να εντοπίσουν δύο κίνητρα αλλαγής εργασίας. Το πρώτο που ονομάζεται «κίνητρο διαφυγής», βασίζεται στην βιβλιογραφία του οργανωτικού κύκλου εργασιών, και το δεύτερο κίνητρο ονομάζεται «κίνητρο προόδου», βασίζεται στην ψυχολογία της σταδιοδρομίας (Hall, Morgan, & Redelinghuys, 2022).

Οι τρέχουσες εμπειρικές μελέτες (Hassan et al., 2023; Barhate, & Dirani, 2022, Larasati, & Aryanto, 2020), σχετικά με την εναλλαγή εργασίας, επισημαίνουν ότι τέσσερις γενιές (baby boomers, Γενιά Χ, Γενιά Υ και Γενιά Ζ) κυριαρχούν στο εργατικό δυναμικό, όπου η νεότερη γενιά αναφέρεται ως η λιγότερο αφοσιωμένη στους εργοδότες της, γεγονός που την καθιστά πιο πιθανό να αλλάζει συχνότερα εργασία, οδηγώντας σε νέες θεωρίες όπου τα άτομα, και όχι οι εταιρίες, αναλαμβάνουν τον έλεγχο της επαγγελματικής τους πορείας (Mahmoud et al., 2020). Ο Smith (2013), υποστήριξε πως από την πλευρά της εταιρείας, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι που έχουν ιστορικό αλλαγής εργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα, θεωρούνται άτομα που είναι ασταθή και δεν είναι πιστά στην εταιρεία. Ωστόσο, η εναλλαγή προσωπικού μπορεί επίσης να προσφέρει πλεονεκτήματα, προσφέροντας νέες ευκαιρίες τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα (Shakya, Bhattarai, & Timsina, 2025).

Κίνητρο Διαφυγής

Η επιθυμία του ατόμου να αλλάζει συχνά θέσεις εργασίας για να ξεφύγει από ανεπιθύμητα εργασιακά περιβάλλοντα αποτελεί την έννοια του κινήτρου διαφυγής (Lake et al., 2018). Παρουσιάζει ομοιότητες με το λεγόμενο σύνδρομο “hobo” του Ghiselli (1974). Σύμφωνα με τον Ghiselli (1974), ορισμένοι άνθρωποι έχουν εσωτερικές παρορμήσεις να μετακινούνται από τη μία εργασία στην άλλη, ανεξάρτητα από καλύτερες εναλλακτικές λύσεις ή άλλα φαινομενικά ορθολογικά κίνητρα. Το σύνδρομο του “hobo” μπορεί να σχετίζεται με την αρνητική συναισθηματικότητα, δηλαδή την τάση να βιώνει κάποιος έντονα αρνητικά συναισθήματα (Judge & Watanabe, 1995). Πιθανότατα συνδέεται με το κίνητρο διαφυγής διότι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έδειξε πως όσοι έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην νευρωτική συμπεριφορά, δηλαδή την υπερβολική αναστάτωση ή ανησυχία ως απάντηση στο στρες, τείνουν να βλέπουν τον εαυτό τους και τον κόσμο πιο αρνητικά (Thomson, 2016). Αυτές οι αρνητικές αντιλήψεις μπορεί με την σειρά τους να αυξήσουν την πιθανότητα ένα άτομο να εγκαταλείψει την εργασία του (Woo, 2011; Zimmerman, 2008).

Κίνητρο Προόδου

Το κίνητρο της προόδου ορίζεται ως την επιθυμία της συχνής εναλλαγής εργασίας ως μέσο επαγγελματικής εξέλιξης (Lake et al., 2018). Αυτός ο τύπος κινήτρου φαίνεται να περιγράφει τα ευεργετικά αποτελέσματα των συχνών αλλαγών εργασίας (Hall, Morgan, & Redelinguys, 2022). Τα άτομα που αλλάζουν εργασία τείνουν να εκτελούν αυτήν την συμπεριφορά για να προωθήσουν την καριέρα τους και να καλλιεργήσουν νέες δεξιότητες (Pelta, 2023). Σε μελέτες που πραγματοποιήθηκαν διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονταν μεγαλύτερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας ήταν λιγότερο πιθανό να έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν (Brannon et al., 2007; Steil et al., 2020).

Καταληκτικά, στην εποχή της ραγδαίας παγκοσμιοποίησης, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job hopping) έχει αναδειχθεί σε σημαντική πρόκληση για έναν οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες θα πρέπει να αναζητούν τρόπους που θα οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε καλύτερη εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία, ώστε να μειωθεί η προθυμία τους να εναλλάσσουν εργασίες (Larasati, & Aryanto, 2020).

LITERATURE

- Akmar, M., Mohd, B., Afiqah, N., Johari, B., Awanis, N., Muslim, B., & Romle, A. R. (2017). Intrinsic and extrinsic factors of job hopping: A perspective from final year business student. *World Applied Sciences Journal*, 35(11), 2308-2314. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2017.2308.2314>
- Bansal, G. (2014). Job hopping-issues and challenges in a dynamic environment: An empirical study. *Gian JYOTI-Journal*, 4(2), 7-17.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Brannon, D., Barry, T., Kemper, P., Schreiner, A., & Vasey, J. (2007). Job perceptions and intent to leave among direct care workers: Evidence from the better jobs better care demonstrations. *The Gerontologist*, 47(6), 820-829. <https://doi.org/10.1093/geront/47.6.820>
- Dharmawansha, P., & Thennakoon, D. (2016). An exploratory study on job hopping in Sri Lanka: A study on generation 'Y' employees. In: International research conference on management and finance, 19 Dec 2014, Sri Lanka.
- Fan, X., & DeVaro, J. (2015). Does Job Hopping Help or Hinder Careers? The Signaling Role of Work History. University of New South Wales.
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112-126. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 80, 80-87. <https://doi.org/10.1037/H0036077>
- Hall, A. A., Morgan, B., & Redelinghuys, K. (2022). The relationship between job-hopping motives and congruence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, a1938. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1938>
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2023). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the job-hopping generation Y employees. *Global Business Review*, 24(6), 1276-1301. <http://dx.doi.org/10.1177/0972150920926966>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1995). Is the past prologue? A test of Ghiselli's hobo syndrome. *Journal of Management*, 21(2), 211-229. <https://doi.org/10.1177/014920639502100203>
- Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2018). Validation of the job-hopping motives scale. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 531-548. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072717722765>
- Larasati, A., & Aryanto, D. B. (2020). Job-Hopping and the Determinant Factors. 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019), 395 (Acpch 2019), 54-56. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414. <http://dx.doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Muniz, C. J., Jones, J. S., & Murray, S. R. (2024). A generational preference for preferred work arrangement and the relationship with employee engagement and turnover intention. *The Journal of Business Diversity*, 24(3), 27-54. <https://doi.org/10.33423/jbd.v24i3.7257>

Pelta, R. (2023). Job Hopping with Intention: Pros, Cons, and Considerations. Retrieved from <https://www.flexjobs.com/blog/post/job-hopping-v2>

Pranaya, D. (2014). Job-hopping an analytical review. *Journal of Research in Business Management*, 2(4), 67-72.

Shakya, A., Bhattarai, U., & Timsina, B. (2025). Unlocking stability: Mitigating job-hopping among millennials in the information technology sector. *American Journal of STEM Education: Issues and Perspectives*, 8, 29-62. <https://doi.org/10.32674/xvsrs280>

Shrift, A. G. (2016). Job hopping motives: An extension of the unfolding model of voluntary employee turnover. Master's thesis. University of Minnesota. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11299/193215>

Smith, R. H. (2013). *Plant Tissue Culture Third Edition*. Texas: Elsevier.

Steil, A. V., Cuffa, D., Iwaya, G. H., & Pacheco, S. R. C. (2020). Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 147-159. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0045>

Thomson, W. (2016). Depression, neuroticism, and the discrepancy between actual and ideal self-perception. *Personality and Individual Differences*, 88, 219-224. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.003>

Woo, S. E. (2011). A study of Ghiselli's hobo syndrome. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 461-469. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.003>

Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7, 44-58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

Yuen, K. F., & Thai, V. V. (2015). Service quality and customer satisfaction in liner shipping. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 170-183. <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0024>

Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>

DIGITAL NOMADS

Γράφει ο Μιχάλης Καλογιάννης, Ψυχολόγος

Ο όρος *Digital Nomads* χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία μερίδα ατόμων τα οποία εργάζονται εξ αποστάσεως, μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων, ενώ συνάμα μετεγκαθίστανται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα σε διαφορετικές πόλεις, χώρες και πολιτισμούς, εξού και το δεύτερο συνθετικό «nomads» (Hannonen, 2020). Βέβαια, ο ορισμός της συγκεκριμένης έννοιας στον ακαδημαϊκό χώρο διέπεται ακόμα από ορισμένες ασάφειες, καθώς δεν έχουν προσδιοριστεί επακριβώς ορισμένα βασικά συστατικά στοιχεία του όρου. Πιο συγκεκριμένα, ένα ερώτημα που έχει αποτελέσει αντικείμενο αντιπαράθεσης μεταξύ των μελετητών του φαινομένου είναι το αν η τηλεργασία από την ίδια πόλη (μεταξύ των προορισμών εγκατάστασης του εργαζομένου) -αλλά εκτός σπιτιού-, δύναται να θεωρηθεί ως Digital Nomadism. Παρομοίως, δεν υπάρχει απόλυτη ευθυγράμμιση αναφορικά με την συχνότητα μετεγκατάστασης της συγκεκριμένης κατηγορίας εργαζομένων από τόπο σε τόπο (Cook, 2023). Βέβαια, αναφορικά με το τελευταίο, ορισμένοι μελετητές όπως ο King (2023, όπως αναφέρεται σε Cook, 2023) τονίζουν ότι ένας Digital Nomad θα πρέπει να μετεγκαθίστανται κατ'ελάχιστον 3 φορές ετησίως, ενώ παράλληλα έχει προταθεί και ο όρος «Digital Slomads», για να περιγράψει άτομα που εμπίπτουν στην ομπρέλα των Digital Nomads αλλά αλλάζουν τοποθεσία διαμονής ανά αραιότερα χρονικά διαστήματα. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι παραπάνω αντιφάσεις δημιουργούν δυσκολίες για τη δημιουργία ειδικών προδιαγραφών από τις κυβερνήσεις (πχ. για την παροχή ειδικής βίζας διαμονής) και από τις επιχειρήσεις (που διατίθενται να προσλάβουν digital nomads για εργασία) που θα διευκολύνουν την συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων (Cook, 2023). Στις παρακάτω παραγράφους αναπτύσσονται οι τομείς και οι τρόποι απασχόλησης των digital nomads, όπως επίσης και οι θετικές αλλά και οι αρνητικές πτυχές του συγκριμένου lifestyle.



Αναφορικά με τους τομείς απασχόλησης των digital nomads, αυτοί είναι ποικίλοι, και ως έναν βαθμό μοιάζουν με αυτούς της παραδοσιακής εργασίας (Cook, 2023) και είναι οι εξής: Αρχικά, ένας digital nomad δύναται να είναι αυτοαπασχολούμενος, εργαζόμενος ο ίδιος μόνος του διαδικτυακά, έχοντας τη δική του επιχείρηση (η πιο συνηθισμένη μορφή απασχόλησης για τους digital nomads). Τα πιο κοινά επαγγέλματα που μπορεί να ασκήσει ένας αυτοαπασχολούμενος digital nomad είναι η σχεδίαση γραφικών, το blogging, το digital marketing, το web designing κ.ά. (Cook, 2020; Green, 2020; Mancinelli, 2020; Reichenberger, 2018; Thomsson, 2019). Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένοι digital nomads (αν και σημαντικά λιγότεροι από τους αυτοαπασχολούμενους) που απασχολούνται ως επιχειρηματίες, διευθύνοντας επιχειρήσεις με δικό τους προσωπικό (Reichenberger, 2018), με αντικείμενο πχ. την παροχή προμηθειών σε καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου και το dropshipping (Cook, 2022). Τέλος, η μισθωτή εργασία συνιστά μια ακόμα εναλλακτική επιλογή για τους digital nomads, και μάλιστα φαίνεται πως από την περίοδο της πανδημίας και μετέπειτα απαρτίζει μία ανερχόμενη επιλογή για τους εργαζομένους που έχουν επιλέξει το lifestyle του digital nomadism (Cook, 2023).

Οι λόγοι για τους οποίους ένας εργαζόμενος μπορεί να ακολουθήσει τον επαγγελματικό δρόμο του digital nomadism είναι αρκετοί και αναλύονται παρακάτω. Αρχικά, μέσω του digital nomadism, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ξεφύγουν από τα δεσμά του κλασικού μοντέλου εργασίας (δια ζώσης θωρη εργασία σε περιβάλλον γραφείου), το οποίο πολλές φορές στερεί στους εργαζομένους την ευκαιρία να κάνουν πράγματα για τον εαυτό τους (πχ. λόγω απώλειας χρόνου σε commuting, υπερωρίες κλπ). Μέσω όμως του digital nomadism και της τακτικής εναλλαγής χωρών ή τοποθεσιών, οι εργαζόμενοι δύναται να γνωρίσουν νέες κουλτούρες και ανθρώπους, ξεφεύγοντας από τη μονοτονία της δια ζώσης εργασίας σε έναν συγκεκριμένο τόπο (Demaj et al., 2021). Η επαφή με νέες κουλτούρες και ανθρώπους με τη σειρά της φαίνεται ότι προωθεί την προσωπική ανάπτυξη και την αυτογνωσία των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την προσαρμοστικότητα και την ψυχική τους ανθεκτικότητα (Cyril, 2024). Γενικότερα, το lifestyle των digital nomads προσφέρει περισσότερη αυτονομία στη δόμηση των επαγγελματικών ωραρίων, -λόγω και της φύσης της εξ αποστάσεως (και της αυτοαπασχολούμενης, για όσους εργαζομένους έχουν επιλέξει τη συγκεκριμένη μορφή εργασίας) εργασίας-, ενώ παρέχει μια μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών για την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου (ενασχόληση με διαφορετικές δραστηριότητες σε διαφορετικές τοποθεσίες), προωθώντας έτσι την ψυχική ευημερία των εργαζομένων και ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητά τους (Cyril, 2024).

Παράλληλα, η (προσωρινή) εγκατάσταση σε χώρες με χαμηλότερη φορολογία ή/και κόστους ζωής παρέχει τη δυνατότητα εργασίας για λιγότερες ώρες (για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα), προσφέροντας εξίσου ικανοποιητικές απολαβές, συνεισφέροντας επίσης στην απελευθέρωση χρόνου, δίχως ωστόσο να επηρεάζεται αρνητικά η κάλυψη των οικονομικών αναγκών των εργαζομένων (Demaj et al., 2021).

Παρά όμως τα θετικά στοιχεία που εντοπίζονται στο lifestyle του digital nomadism, ο συγκεκριμένος τρόπος ζωής θέτει μια σειρά από προκλήσεις στους εργαζομένους, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω. Αρχικά, οι διαρκείς μετακινήσεις από τόπο σε τόπο αρκετές φορές διαταράσσουν την ισορροπία της καθημερινότητας και τις ατομικές συνήθειες των εργαζομένων, και αυτό αναπόφευκτα ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητάς τους (Cyril, 2024). Επιπλέον, πολλές φορές οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να εξισορροπήσουν την επαγγελματική με την προσωπική τους ζωή, καθώς η δυνατότητα εργασίας από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και οποιαδήποτε ώρα μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες στην προτεραιοποίηση των επαγγελματικών υποχρεώσεων που πρέπει να διευθετηθούν. Έτσι, η μη σωστή εξισορρόπηση μεταξύ του προσωπικού χρόνου και των επαγγελματικών υποχρεώσεων μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε μειωμένη παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο, αλλά να επιφέρει και επαγγελματική εξουθένωση, καθώς επίσης να επηρεάσει αρνητικά και τις διαπροσωπικές σχέσεις του ατόμου (Cyril, 2024). Συνάμα, ένας digital nomad μπορεί κατά τη διάρκεια της καριέρας του να βιώσει κοινωνική απομόνωση και μοναξιά, καθώς δεν βρίσκεται σε ένα διαδραστικό περιβάλλον γραφείου όπου έχει καθημερινές συναναστροφές με άτομα του εργασιακού του περιβάλλοντος (πχ. συνεργάτες ή πελάτες), δεδομένο το οποίο μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη ψυχική υγεία και ευημερία του (Orel, 2019; Spinuzzi, 2012). Τέλος, η ανάγκη για διαρκή ενημέρωση για τις διαφορετικές πολιτικές για τη φορολογία και την υγειονομική περίθαλψη/ασφάλεια υγείας από χώρα σε χώρα, αλλά και η προσαρμογή στις πολιτικές αυτές ενδέχεται να αποτελέσει ένα ακόμα αδύναμο σημείο του digital nomadism. Σε περίπτωση δε που ένας εργαζόμενος δεν έχει ενημερωθεί καταλλήλως για τα συγκεκριμένα ζητήματα, ενδέχεται να βρεθεί αντιμέτωπος με αναπάντεχα έξοδα που δεν είχε υπολογίσει, δημιουργώντας έτσι σημαντικά αναχώματα στη συνέχιση του lifestyle αυτού (Hensellek & Puchalla, 2021).

Συμπερασματικά, ο όρος digital nomad αναφέρεται σε έναν εργαζόμενο που εργάζεται διαδικτυακά, την ώρα που ο ίδιος μετεγκαθίστανται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα από μία τοποθεσία σε μία άλλη (πόλη ή χώρα). Ένας digital nomad μπορεί να εργαστεί ως αυτοαπασχολούμενος, ως επιχειρηματίας με δικό του προσωπικό ή ως μισθωτός υπάλληλος, με την πρώτη κατηγορία να έχει την μεγαλύτερη προτίμηση των συγκεκριμένων εργαζομένων. Τέλος, το συγκεκριμένο είδος lifestyle χαρακτηρίζεται τόσο από θετικές (πχ. απαλλαγή από το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας, περισσότερα ερεθίσματα, γνωριμία με νέα άτομα και κουλτούρες, περισσότερος ελεύθερος χρόνος και αυτονομία κλπ.) όσο και από αρνητικές πλευρές (διατάραξη των καθημερινών συνηθειών, δυσκολία στην εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, κοινωνική απομόνωση, ανάγκη διαρκής ενημέρωση για την φορολογία και το σύστημα υγειονομικής ασφάλισης κάθε χώρας κλπ.).

LITERATURE

Cook, D. (2020). The freedom trap: Digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism*, 22, 355–390. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00172-4>

Cook, D. (2022). Breaking the contract: digital nomads and the state. *Critique of Anthropology*, 42(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/0308275x221120172>

Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256–275. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>

Cyril, J. (2024). A Guide to becoming a Digital Nomad.

Ανακτήθηκε από:

https://www.google.gr/books/edition/A_Guide_to_becoming_a_Digital_Nomad/h2T2EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1

Demaj, E., Hasimja, A. & Rahimi, A. (2021). Digital Nomadism as a New Flexible Working Approach: making Tirana the Next European Hotspot for Digital Hotspot. Στο M. Orel, O. Dvoulety & V. Ratten (Eds.), *The Flexible Workplace: Coworking and Other Modern Workplace Transformations* (σ. 231–258). Springer.

Green, P. (2020). Disruptions of self, place and mobility: Digital nomads in Chiang Mai, Thailand. *Mobilities*, 15(3), 431–445. <https://doi.org/10.1080/17450101.2020.1723253>

Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 335–353. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>

Hensellek, S. & Puchalla, N. (2021). The Emergence of the Digital Nomad: A Review and Analysis of the Opportunities and Risks of Digital Nomadism. Στο M. Orel, O. Dvoulety & V. Ratten (Eds.), *The Flexible Workplace: Coworking and Other Modern Workplace Transformations* (σ. 195–214). Springer.

Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: Freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information. Technology & Tourism*, 22(3), 417–437. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00174-2>

Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal*, 61(3), 215–227. <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639275>

Reichenberger, I. (2018). Digital nomads – a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364–380. <https://doi.org/10.1080/11745398.2017.1358098>

Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>

Thompson, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle: (remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1-2), 27–42. <https://doi.org/10.1007/s41978-018-00030-y>

IMPOSTOR SYNDROME

Γράφει η Μαρία Χανιώτη, Ψυχολόγος

Η έννοια του «συνδρόμου του απατεώνα» (impostor syndrome) εισήχθη από τις κλινικές ψυχολόγους Clance και Imes (1978), με τον όρο «Φαινόμενο του Απατεώνα» (Impostor Phenomenon). Μέχρι και σήμερα, ο όρος «φαινόμενο» και όχι «σύνδρομο» κυριαρχεί στη ψυχολογική βιβλιογραφία, ενώ η κατάσταση αυτή δεν αναγνωρίζεται ως ψυχική διαταραχή στο Διαγνωστικό και Στατιστικό Εγχειρίδιο της Αμερικανικής Ψυχιατρικής Ένωσης (American Psychiatric Association, 2013). Το σύνδρομο του απατεώνα (impostor phenomenon ή impostor syndrome) είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο όπου ακόμη και ικανοί, επιτυχημένοι άνθρωποι νιώθουν ότι δεν αξίζουν τις επιτυχίες τους.

Παρά τα αντικειμενικά τους επιτεύγματα, βιώνουν επίμονη αυτοαμφισβήτηση και φόβο ότι θα εκτεθούν ως «απάτη» (Bravata et al., 2020). Οι πάσχοντες αποδίδουν τις επιτυχίες τους σε τύχη ή εξωτερική βοήθεια αντί για τις ικανότητές τους, ενώ κάθε λάθος το εκλαμβάνουν ως απόδειξη ανεπάρκειας (Bravata et al., 2020). Εκτός ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, ο όρος σύνδρομο του απατεώνα χρησιμοποιείται συχνά, ειδικότερα στον εργασιακό χώρο (D. M. Bravata et al., 2019).

Όπως προαναφέρθηκε το φαινόμενο πρωτοεμφανίστηκε από τους Clance και Imes (1978), και αναγνωρίζονταν σε γυναίκες με υψηλές επιδόσεις, αλλά έκτοτε μελέτες δείχνουν ότι εμφανίζεται σε άνδρες και γυναίκες κάθε ηλικίας και επαγγέλματος (δεν υπάρχει σταθερή διαφορά φύλου ή ηλικίας) (Bravata et al., 2020). Η επικράτησή του ποικίλλει: εκτιμάται ότι ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων (ίσως έως ~70%) θα νιώσουν τέτοια αισθήματα αβάσιμης ανεπάρκειας κάποια στιγμή στην καριέρα του (Bravata et al., 2020). Η πιο διαδεδομένη κλίμακα για τη μέτρηση του συνδρόμου του απατεώνα είναι η Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS), η οποία αναπτύχθηκε το 1985. Αυτή η κλίμακα αποτελείται από 20 ερωτήσεις που αξιολογούν την ένταση των αισθημάτων απατεώνα και χρησιμοποιείται ευρέως σε ερευνητικά και κλινικά περιβάλλοντα (Chrisman et al., 1995).

Παρακάτω παρουσιάζονται ερευνητικά ευρήματα για το πώς το σύνδρομο του απατεώνα επηρεάζει την εργασιακή απόδοση και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς και ειδικές αναφορές σε ελληνικά δεδομένα.

Επιπτώσεις στην απόδοση και την καριέρα

Έρευνες δείχνουν ότι το σύνδρομο του απατεώνα συνδέεται με μειωμένη απόδοση και δυσμενείς επαγγελματικές συνέπειες. Σε μελέτες εργαζομένων, υψηλότερα επίπεδα "impostorism" σχετίζονται με χαμηλότερη αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία (ιδίως αυτοαξιολόγηση) και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Swaidan & Maalouf, 2025).

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που νιώθουν απατεώνες τείνουν να υποτιμούν την ποιότητα της δουλειάς τους και να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με αυτήν. Μια πρόσφατη μελέτη σε πανεπιστημιακούς υπαλλήλους βρήκε ότι όσοι είχαν έντονα αισθήματα απατεώνα ανέφεραν χαμηλότερη ευεξία, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερη απόδοση σε σύγκριση με συναδέλφους με χαμηλότερα τέτοια αισθήματα (Swaidan & Maalouf, 2025).



Το σύνδρομο λειτουργεί και ως εσωτερικό εμπόδιο στην εξέλιξη της καριέρας

Πολλοί εργαζόμενοι με αυτό το σύνδρομο διστάζουν να διεκδικήσουν προαγωγές ή αυξήσεις, φοβούμενοι ότι δεν τις αξίζουν. Πράγματι, οι ερευνητές έχουν παρατηρήσει ότι οι «απατεώνες» δείχνουν λιγότερη φιλοδοξία για ανέλιξη και μειωμένη προθυμία ανάληψης ηγετικών θέσεων (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Επίσης, δυσκολεύονται να διαπραγματευτούν υψηλότερο μισθό, λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης και μη αναγνώρισης της αξίας τους. Συνολικά, το φαινόμενο αυτό αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για την επαγγελματική εξέλιξη: μπορεί να περιορίσει τον προγραμματισμό καριέρας, να μειώσει την εργασιακή αυτοπεποίθηση και να κρατήσει ικανούς ανθρώπους πίσω από ευκαιρίες προόδου (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016).

Παράλληλα, επηρεάζονται και οι συμπεριφορές εντός οργανισμού. Άτομα με έντονο impostorism συχνά εργάζονται σκληρά απλώς για να καλύψουν τις απαιτήσεις του ρόλου τους (ώστε να μην «αποκαλυφθούν»), με αποτέλεσμα να τους μένει λιγότερη ενέργεια για πρωτοβουλίες πέραν των τυπικών καθηκόντων (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Έτσι, παρουσιάζουν μειωμένη οργανωσιακή citizenship συμπεριφορά – π.χ. είναι λιγότερο πιθανόν να βοηθήσουν εθελοντικά συναδέλφους ή να αναλάβουν επιπλέον ευθύνες (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016). Επίσης, τείνουν να έχουν χαμηλότερη συναισθηματική δέσμευση προς τον οργανισμό τους και αισθάνονται «δεσμευμένοι» να μείνουν (continuance commitment) κυρίως από φόβο ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικές (δηλ. μένουν λόγω ανασφάλειας) (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016).



Επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων

Το σύνδρομο του απατεώνα θεωρείται επιβαρυντικός παράγοντας για την ψυχική ευημερία. Όσοι το βιώνουν τείνουν να εμφανίζουν αυξημένο άγχος και εργασιακή εξουθένωση (burnout). Σύμφωνα με μετα - ανάλυση, οι εργαζόμενοι με έντονα αισθήματα impostor βιώνουν περισσότερο στρες, υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία με το πέρασμα του χρόνου (Bravata et al., 2020).

Η συνεχής ανησυχία μήπως “αποκαλυφθεί” η ανεπάρκειά τους οδηγεί σε χρόνιο άγχος. Με τον καιρό, αυτό το άγχος και η υπερπροσπάθεια να ανταπεξέλθουν μπορεί να εξαντλήσει ψυχικά τον εργαζόμενο, συμβάλλοντας στο σύνδρομο επαγγελματικής κόπωσης. Αυτό το φαινόμενο δεν είναι σπάνιο, έρευνες έχουν αποδείξει την συχνότητα της ψυχολογικής εξουθένωσης σαν μια πολύ συνήθης κατάσταση στον εργασιακό χώρο. Μια πρόσφατη μετα - ανάλυση διαπίστωσε επίσης ότι οι μισοί νευροχειρουργοί και ειδικευόμενοι στη νευροχειρουργική παρουσίαζαν σημάδια του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) (Zaед et al., 2022). Οι πάσχοντες παρουσιάζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση και τάση προς τελειοθηρία, παράγοντες που σχετίζονται με κατάθλιψη και χρόνιο άγχος.

Στην πραγματικότητα, το impostor syndrome εμφανίζεται συχνά μαζί με κατάθλιψη, γενικευμένο άγχος, χαμηλή αυτοπεποίθηση, ακόμη και σωματοποιημένα συμπτώματα ή κοινωνική απόσυρση (Bravata et al., 2020). Για παράδειγμα, σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας βρέθηκε ότι όσοι είχαν έντονο σύνδρομο απατεώνα ανέφεραν περισσότερη «κόπωση συμπίονιας» (συναισθηματική εξάντληση λόγω φροντίδας άλλων) και λιγότερη ικανοποίηση από την βοήθεια που προσφέρουν (Clark et al., 2021). Ταυτόχρονα, υψηλός βαθμός burnout συσχετίστηκε με υψηλότερα επίπεδα impostor συναισθημάτων σε αυτούς τους εργαζομένους, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχει φαύλος κύκλος μεταξύ αισθημάτων ανεπάρκειας και επαγγελματικής εξουθένωσης (Clark et al., 2021).

Άλλες έρευνες δείχνουν ότι το σύνδρομο του απατεώνα μπορεί να διαταράξει την ισορροπία εργασίας-ζωής και τη γενική ευημερία. Εργαζόμενοι με αυτά τα αισθήματα δυσκολεύονται να χαλαρώσουν, σκέφτονται διαρκώς την απόδοσή τους και μπορεί να παραμελούν την προσωπική τους ζωή. Πράγματι, έχει καταγραφεί ότι ο φόβος του «απατεώνα» συνδέεται με συγκρούσεις μεταξύ δουλειάς και οικογενειακής ζωής, μέσω της συναισθηματικής εξουθένωσης που προκαλεί (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016).

Συνοψίζοντας τις επιπτώσεις στην ψυχική υγεία: το σύνδρομο του απατεώνα αυξάνει την ευαλωτότητα σε στρες, άγχος και κατάθλιψη, μειώνει την αυτοεκτίμηση και μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική κόπωση και ψυχική εξάντληση. Οι πάσχοντες συχνά νιώθουν απομονωμένοι, πιστεύοντας ότι είναι οι μόνοι με τέτοια συναισθήματα, κάτι που επιδεινώνει περαιτέρω την ψυχολογική πίεση (Bravata et al., 2020).

Μελέτες στον Ελληνικό Πληθυσμό

Παρότι το φαινόμενο του «συνδρόμου του απατεώνα» έχει μελετηθεί εκτενώς σε διεθνές επίπεδο, η σχετική βιβλιογραφία που εστιάζει ειδικά στον ελληνικό εργασιακό πληθυσμό παραμένει περιορισμένη.

Μέχρι στιγμής, δεν υπάρχουν συστηματικές ακαδημαϊκές έρευνες που να εξετάζουν σε βάθος τη συχνότητα, τις αιτίες ή τις επιπτώσεις του φαινομένου στην ψυχική υγεία Ελλήνων εργαζομένων.

Συχνές Θεραπείες για το Σύνδρομο του Απατεώνα

Η πιο αποτελεσματική θεραπευτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση του συνδρόμου του απατεώνα (Impostor Syndrome) φαίνεται να είναι η Γνωσιακή Συμπεριφορική Θεραπεία (ΓΣΘ). Η ΓΣΘ επικεντρώνεται στην αναγνώριση και αναδόμηση των αρνητικών σκέψεων και πεποιθήσεων που σχετίζονται με την αμφισβήτηση των ικανοτήτων και την αίσθηση απάτης. Μια μελέτη του 2023 σε φοιτητές ιατρικής διαπίστωσε ότι η εφαρμογή της ΓΣΘ οδήγησε σε σημαντική μείωση της καταστολής συναισθημάτων και αύξηση της αυτοεκτίμησης και της ψυχικής υγείας στους συμμετέχοντες που παρουσίαζαν συμπτώματα συνδρόμου απατεώνα (Sheykhangaifshe et al., 2024). Επιπλέον, ομαδικές παρεμβάσεις, όπως προγράμματα επαγγελματικού coaching, έχουν δείξει αποτελεσματικότητα στη μείωση των συμπτωμάτων του συνδρόμου απατεώνα και της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ παράλληλα ενισχύουν την αυτοσυμπόνια.

Μια μελέτη του 2022 σε γυναίκες γιατρούς κατέδειξε ότι ένα διαδικτυακό πρόγραμμα ομαδικού coaching μείωσε σημαντικά την συναισθηματική εξάντληση και τα αισθήματα απατεώνα στους συμμετέχοντες (Para et al., 2024).

Η δέσμευση σε συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και μάθηση έχει αποδειχθεί ότι βοηθά στην καταπολέμηση του συνδρόμου του απατεώνα.

Η συμμετοχή σε προγράμματα ηγετικής ανάπτυξης, καθοδήγηση και ομάδες ομοτίμων παρέχει υποστήριξη και ενισχύει την αυτοπεποίθηση, προάγοντας την επαγγελματική εξέλιξη (Karlan, S., 2023).



LITERATURE

American Psychiatric Association. (2022). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed., text rev.; DSM-5-TR). American Psychiatric Publishing.

Angelopoulos, K., Porfyri, G. N., Ntikos, A., Chioti, I., Fagogenis, C., Tarantili, V., & Konsta, A. (2025). Evaluating the burnout syndrome among medical students of the Aristotle University of Thessaloniki in Greece: A cross-sectional study. *Frontiers in Psychiatry*, 16, Article 1538393. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2025.1538393>

Bravata, D., Madhusudhan, D., Boroff, M., & Cokley, K. (2020). Commentary: Prevalence, Predictors, and Treatment of Imposter Syndrome: A Systematic review. *JOURNAL OF MENTAL HEALTH AND CLINICAL PSYCHOLOGY*, 4(3), 12–16. <https://doi.org/10.29245/2578-2959/2020/3.1207>

Chrisman, S. M., Pieper, W., Clance, P. R., Holland, C., & Glickauf-Hughes, C. (1995). Validation of the Clance Imposter phenomenon scale. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 456–467. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_6

Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>

Clark, P., Holden, C., Russell, M., & Downs, H. (2021). The impostor phenomenon in mental health professionals: relationships among compassion fatigue, burnout, and compassion satisfaction. *Contemporary Family Therapy*, 44(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s10591-021-09580-y>

Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2019). Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: a Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1>

Kaplan, S. (2023). Overcome Imposter Syndrome for Leadership Development. Retrieved from <https://www.sorenkaplan.com/imposter-syndrome-definition-leadership-development/>

Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). Inspecting the Dangers of Feeling like a Fake: An Empirical Investigation of the Impostor Phenomenon in the World of Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01445>

Para, E., Dubreuil, P., Miquelon, P., & Martin-Krumm, C. (2024). Interventions addressing the impostor phenomenon: a scoping review. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360540>

Salvagioni, D. a. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>

Sheykhangafshe, F. B., Nouri, E., Niri, V. S., Choubtashani, M., & Farahani, H. (2024). The Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy on Mental Health, Self-esteem and Emotion Regulation of Medical Students with Imposter Syndrome. *Educational Research in Medical Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.5812/ermsj-147868>

Swaidan, E., & Maalouf, N. J. A. (2025). Impostor Phenomenon unveiled: Exploring its impact on Well-Being, Performance, and Satisfaction among employees. *Administrative Sciences*, 15(2), 67. <https://doi.org/10.3390/admsci15020067>

Türkel, N. N., Başaran, A. S., Gazey, H., & Ertek, İ. E. (2025). The imposter phenomenon in psychiatrists: relationships among compassion fatigue, burnout, and maladaptive perfectionism. *BMC Psychiatry*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12888-025-06470-7>

Zaed, I., Bongetta, D., Della Pepa, G. M., Zoia, C., Somma, T., Zoli, M., Raffa, G., & Menna, G. (2022). The prevalence of imposter syndrome among young neurosurgeons and residents in neurosurgery: a multicentric study. *Neurosurgical FOCUS*, 53(2), E9. <https://doi.org/10.3171/2022.4.focus2216>

WORKAHOLISM

Γράφει η Μαρίνα Ζαγαρέλου, Ψυχολόγος



Τι είναι η εργασιομανία;

Η εργασιομανία ή αλλιώς εξάρτηση από την εργασία αναφέρεται σε μια ψυχολογική κατάσταση όπου το άτομο έχει μια υπερβολική ανάγκη να εργάζεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε αυτό να επηρεάζει αρνητικά άλλες πτυχές της ζωής του (Sussman, 2012). Η εργασία γίνεται κεντρικό σημείο της ταυτότητας του ατόμου, και η απασχόληση με αυτήν κυριαρχεί σε βάρος της προσωπικής του ζωής, της υγείας και των κοινωνικών του σχέσεων (Negura et al., 2023). Στην πραγματικότητα, είναι μια μορφή εξάρτησης όπου το άτομο ενδέχεται να αγνοεί τις ανάγκες του σώματός του ή τις συναισθηματικές ανάγκες του για ξεκούραση, κοινωνικοποίηση και χαλάρωση (Andreassen, 2014).

Σημάδια εργασιομανίας

1. Υπερβολικές ώρες εργασίας: Το άτομο περνάει πολύ περισσότερο χρόνο στην εργασία του από όσο είναι απαραίτητο, συχνά αγνοώντας την ανάγκη για ξεκούραση ή προσωπικό χρόνο (Balderson et al., 2022).
2. Αδυναμία απομάκρυνσης από την εργασία: Νιώθει την ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένο με τη δουλειά του, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ακόμη και όταν δεν είναι στον επαγγελματικό του χώρο (Shimazu et al., 2016).
3. Αμελητέα προσωπική ζωή: Οι σχέσεις με φίλους, οικογένεια ή συντρόφους παραμελούνται. Το άτομο έχει δυσκολία να χαλαρώσει και να απολαύσει τον ελεύθερο χρόνο του (Kenyhercz et al., 2024).
4. Εσωτερική πίεση για επιτυχία: Το άτομο έχει συνεχή αίσθηση ότι πρέπει να πετυχαίνει και να αποδίδει, ανεξαρτήτως κόπωσης ή της κατάστασης της υγείας του (Shkoler et al., 2017).
5. Αίσθηση άγχους όταν δεν εργάζεται: Ακόμη και όταν δεν εργάζεται, το άτομο νιώθει άγχος και αίσθημα ενοχής ή ανησυχίας αν δεν είναι παραγωγικό (Andreassen et al., 2018).

Επιπτώσεις της εργασιομανίας

Βραχυπρόθεσμες Επιπτώσεις

1. Σωματική κόπωση: Ο συνεχής φόρτος εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση και σε φυσική κόπωση (Wettstein et al., 2022).
2. Συναισθηματική εξάντληση: Η υπερβολική εργασία μπορεί να προκαλέσει άγχος, νευρικότητα ή κατάθλιψη, λόγω της αδυναμίας αποφόρτισης (Balducci et al., 2022).

3. Απομόνωση: Η εργασία μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική απομόνωση, καθώς το άτομο δεν έχει χρόνο για κοινωνικές δραστηριότητες ή σχέσεις (Sussman, 2012).
4. Μειωμένη απόδοση στην εργασία: Αν και φαίνεται παράδοξο, η συνεχής εργασία χωρίς διάλειμμα μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητα, λόγω έλλειψης αναζωογόνησης (Spragnoli et al., 2020).

Μακροπρόθεσμες Επιπτώσεις

1. Χρόνια προβλήματα υγείας: Η συνεχής ένταση και η έλλειψη ξεκούρασης μπορεί να οδηγήσουν σε χρόνιες παθήσεις, όπως καρδιολογικά προβλήματα, διαταραχές ύπνου και εξασθένιση του ανοσοποιητικού συστήματος (Aziz & Covington, 2024).
2. Διαταραχές ψυχικής υγείας: Μακροχρόνια, η εργασιομανία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές ψυχικές διαταραχές, όπως άγχος, κατάθλιψη ή ακόμα και καύσιμη κατάθλιψη (burnout) (Andreassen et al., 2016).
3. Κακή ποιότητα ζωής: Η εξάρτηση από τη δουλειά οδηγεί σε μια ζωή με περιορισμένο προσωπικό χρόνο, ελαχιστοποιημένες κοινωνικές επαφές και έλλειψη ικανοποίησης από άλλες πλευρές της ζωής (Veddoato et al., 2021).
4. Κακές σχέσεις με άλλους: Η απομάκρυνση από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις, απομόνωση και έλλειψη υποστήριξης από άλλους ανθρώπους (Mcmillan et al., 2004).

Αντιμετώπιση της εργασιομανίας

Για την καταπολέμηση της εργασιομανίας είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν στρατηγικές που ενισχύουν τη δυνατότητα απομάκρυνσης από την εργασία και τη δημιουργία ισχυρών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Κάποιες από αυτές τις στρατηγικές περιλαμβάνουν:

1. Αναγνώριση του προβλήματος: Η πρώτη και πιο σημαντική κίνηση είναι η αναγνώριση ότι το άτομο έχει πρόβλημα με την υπερβολική εργασία.

2. Ορισμός χρονικών ορίων: Ο καθορισμός σαφών χρονικών ορίων για την εργασία και τον προσωπικό χρόνο είναι απαραίτητος. Η δουλειά πρέπει να έχει ξεκάθαρους περιορισμούς, και το άτομο πρέπει να δεσμεύεται να σταματήσει να εργάζεται μετά από συγκεκριμένη ώρα.

3. Δημιουργία ισχυρών κοινωνικών σχέσεων: Η ενίσχυση των προσωπικών σχέσεων με την οικογένεια και τους φίλους βοηθά στο να επανέλθει το άτομο στην πραγματική του ζωή και να ανακτήσει την ισορροπία.

4. Άσκηση και διαχείριση άγχους: Η φυσική άσκηση και οι τεχνικές χαλάρωσης, όπως ο διαλογισμός και η αναπνοή, μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση της έντασης και της πίεσης που προκαλούνται από την εργασία.

5. Επαγγελματική βοήθεια: Εάν τα παραπάνω μέτρα δεν αρκούν, η αναζήτηση βοήθειας από έναν ψυχολόγο ή θεραπευτή που ειδικεύεται στην εξάρτηση από την εργασία ή στο άγχος μπορεί να είναι απαραίτητη.

Βιωματικές Ασκήσεις

1. Ημερολόγιο εργασίας: Κρατήστε ένα ημερολόγιο για μία εβδομάδα καταγράφοντας κάθε ώρα που αφιερώνετε στην εργασία και τη δραστηριότητά σας. Στο τέλος της εβδομάδας, αξιολογήστε αν υπάρχουν ώρες που θα μπορούσατε να αφιερώσετε σε άλλες δραστηριότητες και πώς θα μπορούσατε να τις ενσωματώσετε στην καθημερινότητά σας.

2. Εξάσκηση της αναπνοής: Δοκιμάστε τη μέθοδο της βαθιάς αναπνοής για 10 λεπτά την ημέρα. Αυτό βοηθά στην αποφόρτιση από το άγχος και την ένταση που συχνά συνοδεύουν την εργασία και ενθαρρύνει την αίσθηση της εσωτερικής ηρεμίας.

3. Εβδομαδιαία «διακοπή» από την εργασία: Ορίστε μία ημέρα την εβδομάδα (ή ακόμα και μερικές ώρες κάθε ημέρα) κατά την οποία δεν θα κάνετε καμία εργασία. Θα είναι μια ημέρα αφιερωμένη μόνο σε προσωπικές δραστηριότητες και ξεκούραση. Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να ενισχύσετε την ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή.

LITERATURE

Andreassen C. S. (2014). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of behavioral addictions*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.1556/JBA.2.2013.017>

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Sinha, R., Hetland, J., & Pallesen, S. (2016). The Relationships between Workaholism and Symptoms of Psychiatric Disorders: A Large-Scale Cross-Sectional Study. *PloS one*, 11(5), e0152978. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152978>

Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Torsheim, T. (2018). Workaholism as a Mediator between Work-Related Stressors and Health Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1), 73. <https://doi.org/10.3390/ijerph15010073>

Aziz, S., & Covington, C. (2024). Beyond the 9-to-5 grind: workaholism and its potential influence on human health and disease. *Frontiers in psychology*, 15, 1345378. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1345378>

Balderson, U., Burchell, B., Kamerāde, D., Coutts, A., & Wang, S. (2022). “Just the freedom to get good at things and stuff like that”: Why spending less time at work would be good for individual, social and environmental wellbeing. *Futures*, 143, 103035. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103035>

Balducci, C., Alessandri, G., Zaniboni, S., Avanzi, L., Borgogni, L., & Fraccaroli, F. (2021). The impact of workaholism on day-level workload and emotional exhaustion, and on longer-term job performance. *Work & Stress*, 35(1), 6–26. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1735569>

Kenyhercz, V., Mervó, B., Lehel, N., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2024). Work addiction and social functioning: A systematic review and five meta-analyses. *PloS one*, 19(6), e0303563. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303563>

Mcmillan, L. H. W., O'Driscoll, M. P., & Brady, E. C. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 171–186. <https://doi.org/10.1080/03069880410001697729>

Negura, L., Plante, N., & Namian, D. (2023). The social construction of workaholism as a representational naturalization. *Heliyon*, 9(6), e17447. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17447>

Shimazu, A., Matsudaira, K., Jonge, J. D., Tosaka, N., Watanabe, K., & Takahashi, M. (2016). Psychological detachment from work during non-work time: linear or curvilinear relations with mental health and work engagement?. *Industrial health*, 54(3), 282–292. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0097>

Shkoler, O., Rabenu, E., & Tziner, A. (2017). The dimensionality of workaholism and its relations with internal and external factors. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 33(3), 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.002>

Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). Workload, Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6536. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>

Sussman S. (2012). Workaholism: A Review. *Journal of addiction research & therapy*, Suppl 6(1), 4120. <https://doi.org/10.4172/2155-6105.S6-001>

Vedoato, T., Pedro, D. R. C., Garcia, I. M., Galdino, M. J. Q., Aroni, P., & Haddad, M. D. C. F. L. (2021). Workaholism and quality of life: an integrative literature review. *Revista brasileira de medicina do trabalho : publicacao oficial da Associacao Nacional de Medicina do Trabalho-ANAMT*, 19(4), 503–510. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2021-640>

Wettstein, A., Schneider, S., Jenni, G., Martin Grosse Holtforth, Tschacher, W., & Roberto La Marca. (2022). Association between workaholism, vital exhaustion, and hair cortisol concentrations among teachers: A longitudinal study testing the moderation effect of neuroticism. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1046573>

BURNOUT

Γράφει η Πετρακόγιαννη Δήμητρα, Ψυχολόγος

Τι γνωρίζεις για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης;

Ο όρος επαγγελματική εξουθένωση εμφανίστηκε στην ψυχολογική βιβλιογραφία πριν περίπου 20 χρόνια. Τα πρώτα άρθρα που γράφτηκαν σχετικά με το συγκεκριμένο φαινόμενο, αναφέρουν πως η επαγγελματική κόπωση, ήταν ένα θέμα ταμπού για ορισμένα επαγγέλματα, καθώς η συζήτηση για την επαγγελματική εξάντληση ισοδυναμούσε με αντιεπαγγελματισμό.

Σύμφωνα με τον Maslach (2018), η συγκεκριμένη συναισθηματική κατάσταση δεν ήταν άγνωστη, αλλά σπάνια την συζητούσαν ελεύθερα και ανοιχτά, ενώ ήταν ακόμη πιο δύσκολο να την αναγνωρίσουν και να εντοπίσουν άτομα που είχαν βιώσει υπερκόπωση, λόγω της μακροχρόνιας έκθεσης σε στρεσογόνες εργασιακές συνθήκες. Η συνηθισμένη αντίδραση ως προς την συγκεκριμένη κατάσταση ήταν η άρνηση, αφού οι περισσότεροι άνθρωποι δεν μπορούσαν να αποδεχτούν το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης ή προτιμούσαν να το αποδίδουν σε μια ψυχικά διαταραγμένη μειονότητα. Τα πρώτα άρθρα που δημοσιεύτηκαν με τον όρο επαγγελματική εξουθένωση αποτέλεσαν ορόσημο, αφού άλλαξαν τις υπάρχουσες αντιλήψεις και την κοινή γνώμη. Οι ειδικοί αναδεικνύουν τη σοβαρότητα του φαινομένου ως επαγγελματικού κινδύνου, καθώς δεν πλήττεται μόνο το άτομο αλλά και το κοινωνικό σύνολο (Maslach, 2018).

Η δεκαετία του 1970 αποτέλεσε σταθμό για την έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης, αφού τότε ο συγκεκριμένος όρος εισήχθη στην επιστημονική κοινότητα. Έκτοτε ακολούθησαν αρκετές διαμάχες ανάμεσα στους μελετητές της. Ο βασικός λόγος των αντιπαραθέσεων εκείνη την εποχή αφορούσε τον ορισμό της έννοιας, ενώ σήμερα το επίκεντρο των αντιπαραθέσεων αφορά την υποκειμενική δυναμική της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach, 2018). Μολονότι, πολυάριθμες έρευνες ασχολήθηκαν με την μελέτη του εργασιακού στρες που οδηγεί τους ανθρώπους στην επαγγελματική εξάντληση, οι περισσότερες εξ αυτών δεν είχαν θεωρητικό υπόβαθρο, με αποτέλεσμα να μην εστιάσουν στην κοινωνική και ψυχολογική διάσταση του φαινομένου. Αντίθετα, υπάρχουν έρευνες με κοινωνικό και ψυχολογικό χαρακτήρα που εστίασαν στην επαγγελματική κόπωση, αλλά στερούνται εμπειρικών στοιχείων (Jackson & Maslach, 1982). Οι σύγχρονες προσεγγίσεις ωστόσο, αποτελούν την γέφυρα ανάμεσα στην κοινωνική ψυχολογία και την έρευνα όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση. Η επαγγελματική εξουθένωση λοιπόν, αποτέλεσε ένα ελκυστικά ενδιαφέρον ερευνητικό πεδίο, αφού αναγνωρίστηκε επίσημα ως νόμιμο ζήτημα (Maslach, 2018).

Ως σύνδρομο επαγγελματικής εξάντλησης ορίζεται η ατομική αντίδραση στο παρατεταμένο εργασιακό στρες, το οποίο προοδευτικά γίνεται χρόνιο, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται αλλοιώσεις στην ψυχική υγεία (Montero-Marín, 2016).

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι ένα κοινό ψυχολογικό σύνδρομο που αποτελείται από τα τρία ακόλουθα χαρακτηριστικά : (α) εξάντληση, η οποία παρατηρείται τόσο σε πνευματικό επίπεδο όσο και σε σωματικό και συναισθηματικό, (β) απομόνωση, και (γ) απουσία προσωπικής ολοκλήρωσης και αίσθησης νοήματος (Rodrigues et al., 2018). Όσον αφορά το δεύτερο χαρακτηριστικό της απομόνωσης, οι άνθρωποι αδιαφορούν για τις συναδελφικές σχέσεις και τη σύναψη υγιών και ποιοτικών φιλικών δεσμών (Maslach, 2006) . Οι ίδιοι απομακρύνονται σταδιακά από το οικείο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον, καθώς δεν συμμετέχουν σε κοινές εξόδους και δραστηριότητες λόγω της κούρασης, με αποτέλεσμα να συρρικνώνεται το κοινωνικό τους δίκτυο.

Τα άτομα που βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση δεν νιώθουν πληρότητα από τις επαγγελματικές τους επιλογές, για αυτό και αισθάνονται λιγότερο παραγωγικά και δημιουργικά, ενώ το κυρίαρχο συναίσθημα μετά την κόπωση είναι το αίσθημα κενού και ματαιότητας (Edú-Valsania et al., 2022).

Που οφείλεται η επαγγελματική εξουθένωση

Σύμφωνα με τους Edú-Valsania κ. ά. (2022), υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες και συνθήκες που προκαλούν ή διατηρούν την επαγγελματική εξουθένωση και διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους οργανωτικούς παράγοντες, δηλαδή το φόρτο εργασίας και τις συναισθηματικές απαιτήσεις. Ενώ, η δεύτερη κατηγορία αφορά τους ατομικούς παράγοντες, δηλαδή την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου και τους μηχανισμούς αντιμετώπισης που ο καθένας επιλέγει. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες αρκούν μόνο οι οργανωτικοί παράγοντες για την επαγγελματική κόπωση, καθώς η ισχύ τους είναι μεγάλη. Υπό αυτές τις συνθήκες, η θετική σκέψη, η βίωση θετικών συναισθημάτων όπως η αισιοδοξία, η ελπίδα και η πίστη αλλά και η ενεργητική αντιμετώπιση μειώνουν σημαντικά και επιβραδύνουν την αρνητική επίδραση των οργανωτικών παραγόντων και τις συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης (Edú-Valsania et al., 2022).



Ο αντίκτυπος της επαγγελματικής εξουθένωσης

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξάντλησης επηρεάζουν αρνητικά την προσωπική και την κοινωνική λειτουργία του ατόμου, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας της ίδιας της εργασιακής εμπειρίας. Παράλληλα, παρατηρείται ότι η κόπωση που προκαλείται από το εργασιακό στρες βλάπτει την σωματική και τη ψυχική υγεία του κάθε εργαζόμενου, ενώ φθείρει και όλους τους ανθρώπους που αλληλεπιδρούν με το συγκεκριμένο άτομο.

Επομένως, οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης δεν είναι μόνο άμεσες, αφού δεν επηρεάζεται μεμονωμένα κάθε εργαζόμενος, αλλά έμμεσα επηρεάζεται και ο περίγυρός του. Εν κατακλείδι, η επαγγελματική εξάντληση έχει δύο διαστάσεις την ατομική και την κοινωνική διάσταση (Maslach & Leiter, 2016).

Ο Iono (2020), υποστήριξε ότι είναι τεράστιος και αρνητικός ο αντίκτυπος που έχει η επαγγελματική εξάντληση τόσο στην εργασία όσο και στη προσωπική ζωή των ανθρώπων, γεγονός που επηρεάζει την οικονομία και τη δημόσια υγεία των χωρών. Η επαγγελματική εξουθένωση λοιπόν, επηρεάζει σε πολλαπλά επίπεδα και με αρνητικό τρόπο την ποιότητα ζωής των εργαζομένων.

Μέθοδοι Αντιμετώπισης

Οι Maslach και Leiter (2016), αναφέρουν παρεμβάσεις, οι οποίες εστιάζουν στην ανακούφιση της επαγγελματικής εξάντλησης, στην πρόληψή της και την προώθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αρχικά, υπάρχουν στρατηγικές αντιμετώπισης, οι οποίες σύμφωνα με έρευνες προωθούνται για την μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Μία από τις κυριότερες στρατηγικές μείωσης της επαγγελματικής εξάντλησης είναι η κοινωνικό-συναισθηματική στήριξη. Στη συνέχεια ακολουθούν η σωματική άσκηση, η αυτοφροντίδα και τα τακτικά χρονικά διαστήματα σωματικής και πνευματικής ξεκούρασης.

Επιπλέον μηχανισμοί αντιμετώπισης που σχετίζονται με μειωμένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η σωματική και συναισθηματική ευεξία (προγράμματα γυμναστικής, εκδρομών που συμπεριλαμβάνονται στις παροχές του χώρου εργασίας και παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης), ο καθορισμός υγιών ορίων, η αγάπη για το αντικείμενο και τον χώρο δουλειάς, οι ποιοτικές και ανθρώπινες συνθήκες εργασίας και τέλος η διοργάνωση ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων που έχουν ως στόχο την ενδυνάμωση των συναδελφικών σχέσεων. Όλες αυτές οι στρατηγικές στοχεύουν στην μείωση και την εξάλειψη του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, ενώ παράλληλα συμβάλουν στην προσωπική εξέλιξη και την αύξηση της παραγωγικότητας (Maresca et al., 2022).

Ποιος είναι ο ρόλος της πρόληψης

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι προτείνεται να εκφράζουν τις ανάγκες τους σχετικά με τον χώρο εργασίας, ώστε οι εργοδότες να προβαίνουν έγκαιρα και άμεσα στην εφαρμογή των παραπάνω αποτελεσματικών στρατηγικών αντιμετώπισης, για να προλαμβάνεται η επαγγελματική εξάντληση. Η υιοθέτηση και η προληπτική αξιοποίηση κατάλληλων μηχανισμών αντιμετώπισης αποδεικνύεται αναγκαία και χρήσιμη, ειδικά σε εργασιακά περιβάλλοντα, όπου οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ αγχωτικές (Maresca et al., 2022).

Η επαγγελματική εξουθένωση λοιπόν, είναι πλέον ένα αναγνωρίσιμο σύνδρομο εργασιακού στρες, το οποίο απαντάται στο ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο της σχέσης των ανθρώπων με την εργασία τους



LITERATURE

Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

Maresca, G., Corallo, F., Catanese, G., Formica, C., & Lo Buono, V. (2022). Coping strategies of healthcare professionals with burnout syndrome: a systematic review. *Medicina*, 58(2), 327. <https://doi.org/10.3390/medicina58020327>

Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health*, 37-51.

Montero-Marín, J. (2016). El síndrome de burnout y sus diferentes manifestaciones clínicas: una propuesta para la intervención. *Anestesia Analgesia Reanimación*, 29(1), 4-4.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>

Maslach, C. (2018). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout* (pp. 19-32). CRC Press. <https://shorturl.at/GQ017>

Rodrigues, H., Cobucci, R., Oliveira, A., Cabral, J. V., Medeiros, L., Gurgel, K., Souza, T., & Gonçalves, A. K. (2018). Burnout syndrome among medical residents: A systematic review and meta-analysis. *PloS one*, 13(11), e0206840. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0206840>

Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: Un problema moderno. *Entorno*, (70), 110-120. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10371>

Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior*, 3(1), 63-77. <https://doi.org/10.1002/job.4030030106>

TOXIC PRODUCTIVITY

Γράφει η Ελένη Καζναφέρη, Ψυχολόγος και
Εκπαιδευόμενη Ψυχοθεραπεύτρια

Η παραγωγικότητα γίνεται τοξική όταν νιώθεις πίεση να είσαι συνεχώς αποδοτικός και να είμαστε διαρκώς απασχολημένοι ή παραγωγικοί – ακόμα και εις βάρος της σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής μας ευεξίας. Είναι αυτή η αίσθηση ενοχής που νιώθουμε όταν ξεκουράζεσαι ή δεν κάνεις «κάτι χρήσιμο». Η τοξική παραγωγικότητα καταλήγει συχνά να μειώνει την παραγωγικότητα, όχι να την αυξάνει. Αν και δεν πρόκειται για επίσημη διάγνωση, αυτή η νοοτροπία μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, κατάθλιψη, επαγγελματική εξουθένωση (burnout), αϋπνία ή προβλήματα αυτοεκτίμησης.

Πώς όμως η παραγωγικότητα, ενώ είναι κάτι θετικό και μας βοηθά στο να επιτύχουμε τους στόχους μας, αποκτά τοξικά χαρακτηριστικά; Η τοξική παραγωγικότητα είναι πολυδιάστατη και πηγάζει από έναν πολύπλοκο συνδυασμό ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων. Ένα μέρος της απάντησης βρίσκεται στην καπιταλιστική κοινωνία στην οποία ζούμε. Σε αυτή ο πλούτος και το χρήμα γίνονται ο αυτοσκοπός. Σε συνδυασμό με την έκθεση από τη παιδική μας ηλικία σε μια κουλτούρα συνεχούς σύγκρισης και ανταγωνισμού μας μαθαίνει να συνδυάζουμε την επαγγελματική ή ακαδημαϊκή επιτυχία με την αυτοεκτίμηση και την αξία μας. Όταν δεν πετυχαίνουμε τους επαγγελματικούς στόχους που θέσαμε, ακόμα και αν η ευθύνη δεν είναι δική μας, μπαίνουμε σε ένα λαβύρινθο αυτοκριτικής και άγχους.

Η τοξική παραγωγικότητα ενισχύεται από τα social media (Instagram, TikTok κλπ.), αφού δημιουργούν ένα διαρκές αίσθημα ανταγωνισμού.

Με την διαρκή προβολή της «επιτυχίας», τονίζεται η κουλτούρα της «αξιοποίησης κάθε λεπτού» μέσα από βίντεο επιτυχημένων εκατομμυριούχων που το περιεχόμενο τους μας ωθεί να κάνουμε περισσότερα, να είμαστε καλύτεροι, να μη σταματάμε.

Με τη συνεχή προβολή τέτοιων βίντεο με motivational content, μας βάζουν στη διαδικασία να θέτουμε μη ρεαλιστικούς στόχους για την αντοχή μας και τις δυνατότητες μας. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Samra et al., (2022), η οποία έκανε εμφανές ότι οι κοινωνικές συγκρίσεις μέσω των κοινωνικών δικτύων συνδέεται άμεσα με χαμηλή αυτοπεποίθηση και κατάθλιψη, με τις γυναίκες να επηρεάζονται περισσότερο αρνητικά.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η τοξική παραγωγικότητα επηρεάζει δυσανάλογα τις γυναίκες, οι οποίες συχνά επιβαρύνονται με τη λεγόμενη «δεύτερη βάρδια» των οικιακών υποχρεώσεων. Μια κοινή μελέτη των LeanIn.org και McKinsey (2021) έδειξε ότι οι μητέρες είναι πάνω από τρεις φορές πιο πιθανό από τους πατέρες να αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των οικιακών εργασιών, και 1,5 φορά πιο πιθανό να αφιερώνουν επιπλέον ώρες σε δουλειές του σπιτιού και φροντίδα των παιδιών. Αυτό το διπλό φορτίο καθιστά ακόμη πιο δύσκολη για τις γυναίκες τη δικαιολογία της ξεκούρασης, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα burnout.

Βέβαια, αν παραμερίσουμε τη σκοτεινή πλευρά της, η υγιής παραγωγικότητα έχει οφέλη για την ψυχική υγεία, αφού μπορεί να μας βοηθήσει να επιτύχουμε στόχους και να νιώσουμε πλήρεις. Μπορεί να προσφέρει αίσθηση σταθερότητας, αυτοεκτίμηση ακόμα και ανακούφιση από δυσάρεστα συναισθήματα. Αρκεί να μην γίνεται αυτοσκοπός.

Σημάδια που φανερώνουν ότι ίσως έχεις πέσει στη παγίδα της τοξικής παραγωγικότητας

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια από τα τυπικά σημάδια της τοξικής παραγωγικότητας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η έγκαιρη αναγνώριση των συμπτωμάτων μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπισή τους.

1. Είσαι συνεχώς κουρασμένος/η

Η τοξική παραγωγικότητα μπορεί να σε κάνει να νιώθεις διαρκώς εξαντλημένος. Υπάρχει μια απροσδιόριστη σωματική κόπωση, όπου νιώθεις κουρασμένος ακόμα κι αν κοιμάσαι αρκετά. Αυτή συνήθως συνυπάρχει με τη συναισθηματική κόπωση, την εξάντληση δηλαδή που προέρχεται από τη συνεχή πίεση και άγχος. Εξαιτίας τους οι απλές εργασίες όπως για παράδειγμα να ελέγξεις το email σου ή να κάνεις κάποια δουλειά του σπιτιού μοιάζει «άθλος».

2. Νιώθεις ενοχές επειδή «δεν κάνεις αρκετά»

Σε κυριεύει το συναίσθημα της ενοχής επειδή δεν πετυχαίνεις συνήθως μη ρεαλιστικούς στόχους που έχεις θέσει για τον εαυτό σου. Όταν διαπιστώνεις ότι δεν αποδίδεις όσο θα ήθελες, απογοητεύεσαι και οι ενοχές σου μεγαλώνουν και αρχίζεις να αμφισβητείς τις ικανότητες και τα επιτεύγματά σου.

3. Παραμελείς τη φροντίδα του εαυτού σου

Βασικές ανάγκες όπως το φαγητό, ο ύπνος και η προσωπική υγιεινή περνούν σε δεύτερη μοίρα. Αγνοείς επίσης την ανάγκη για ξεκούραση και χαλάρωση. Η δουλειά αρχίζει να καλύπτει όλο τον χρόνο σου, αφήνοντας στην άκρη τα ενδιαφέροντά σου, τα χόμπι σου και τις στιγμές για εσένα.

4. Νιώθεις ευερέθιστος/η και ανήσυχος/η

Το στρες μεγεθύνει τις αντιδράσεις σου. Ακόμα και μικρές δυσκολίες μοιάζουν τεράστιες. Η ευερεθιστότητα και η ανησυχία εμφανίζονται και σωματικά — με νευρικότητα, ταχυκαρδία ή ένταση. Η τοξική παραγωγικότητα μπορεί να κάνει ακόμα και τους πιο ήρεμους ανθρώπους να γίνονται οξύθυμοι.

5. Είσαι εμμονικός/ή με δείκτες παραγωγικότητας

Έχεις εμμονή με τα νούμερα της απόδοσης σου και μετράς την επιτυχία σου με βάση αυτά. Ο αριθμός των εργασιών που ολοκλήρωσες γίνεται πιο σημαντικός από την ποιότητά τους. Ακόμα και όταν πετυχαίνεις έναν στόχο, η ικανοποίηση κρατά λίγο, και γρήγορα αντικαθίσταται από την ανάγκη για τον επόμενο.

6. Δεν μπορείς να χαλαρώσεις

Δυσκολεύεσαι να αποσυνδεθείς από τη δουλειά ή από την «κατάσταση παραγωγικότητας». Το μυαλό σου μένει κολλημένο στο «τι πρέπει να κάνεις μετά». Με τον καιρό, χάνεις το ενδιαφέρον σου για δραστηριότητες χαλάρωσης, και όταν έχεις ελεύθερο χρόνο, σκέφτεσαι ακόμα τη δουλειά. Έτσι καταλήγει να είναι δύσκολο να απολαύσεις την στιγμή και να «ακούσεις» τον εαυτό σου στο τι χρειάζεται.

7. Θέλεις να κάνεις μόνο «ουσιαστικές» δραστηριότητες

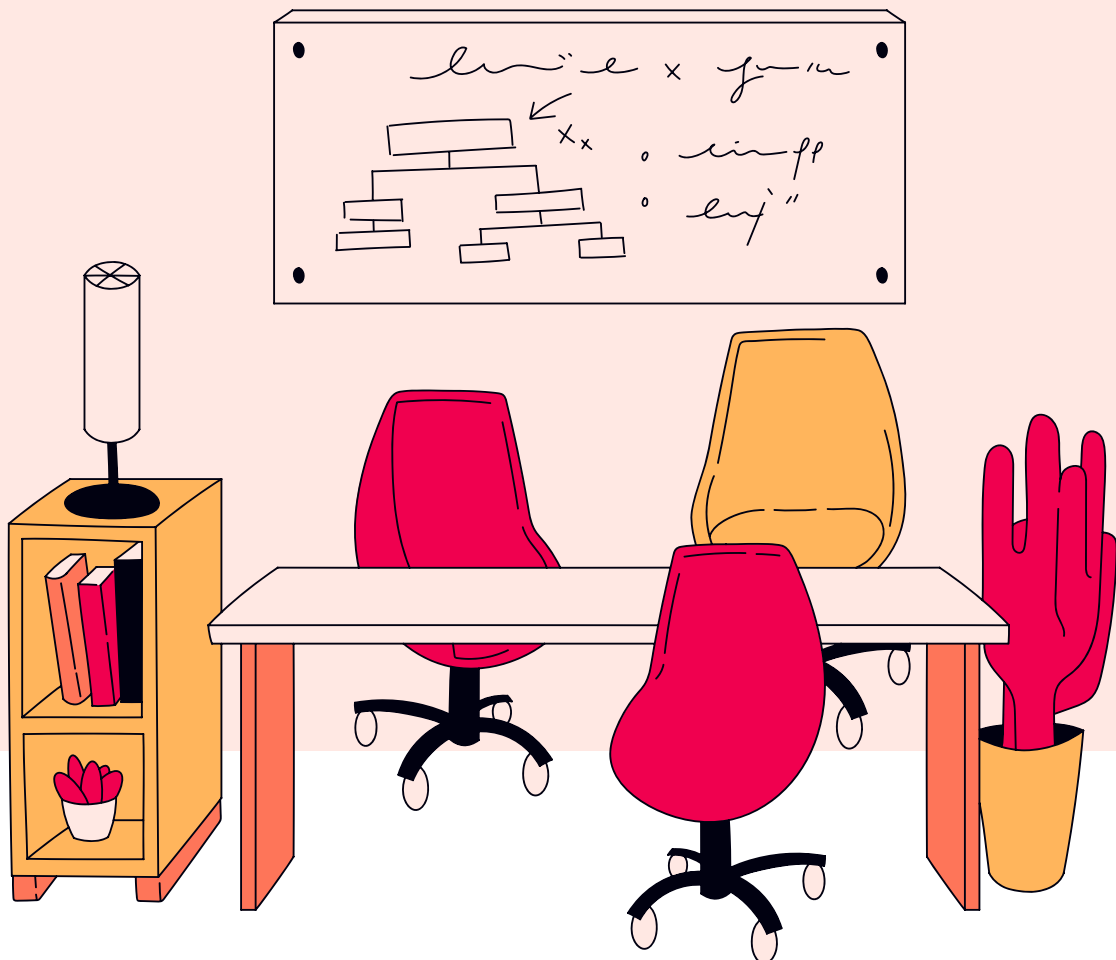
Βρίσκεις αξία μόνο σε δραστηριότητες με ξεκάθαρο, παραγωγικό αποτέλεσμα. Αν κάτι δεν έχει μετρήσιμο όφελος, το θεωρείς χάσιμο χρόνου. Δυσκολεύεσαι να απολαύσεις πράγματα που δεν συνδέονται άμεσα με στόχους ή αποτελέσματα. Προσπαθείς να κάνεις ακόμα και τον ελεύθερο χρόνο σου παραγωγικό ή «χρήσιμο».

Πρακτικές για την αντιμετώπιση της τοξικής παραγωγικότητας

Ακολουθούν κάποιες προτάσεις – στρατηγικές που αν θες μπορείς να ακολουθήσεις ώστε να μειωθεί η τοξική παραγωγικότητα:

- Θέσε ρεαλιστικούς στόχους. Δεν χρειάζεται κάθε μέρα να είναι παραγωγικός/η – είναι εντάξει να μην κάνεις τίποτα.
- Επαναπροσδιόρισε την αξία σου. Η αξία σου δεν εξαρτάται από το πόσο «απασχολημένος» είσαι ή τι πετυχαίνεις.
- Βάλε ξεκάθαρα όρια μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής. Όρισε ώρες που δεν ασχολείσαι με επαγγελματικά θέματα.
- Ενσωμάτωσε τον ελεύθερο χρόνο ως αναγκαίο, όχι πολυτέλεια. Χαλάρωση, χόμπι και αδράνεια είναι αναγκαία για την ψυχική ανθεκτικότητα.
- Περιορισμός των social media. Εφαρμογές που ενισχύουν τη σύγκριση, όπως το Instagram και TikTok, μπορεί να εντείνουν τις μη ρεαλιστικές προσδοκίες.
- Αποδοχή της «μη παραγωγικότητας». Μάθε να χαίρεσαι τις στιγμές που δεν κάνουν «τίποτα» –γιατί τελικά κι αυτές είναι κάτι.

Τέλος, η παραγωγικότητα είναι χρήσιμο εργαλείο, και όχι ένας αποκλειστικός δείκτης αξίας. Στην εποχή της υπερεκτεθειμένης πληροφορίας, του ψηφιακού ανταγωνισμού και των εξαντλητικών προσδοκιών, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να μάθουμε να υπάρχουμε χωρίς να «παράγουμε» συνεχώς. Το να ξεκουραστείς, να ακούσεις τις ανάγκες σου και να φροντίσεις τον εαυτό σου δεν είναι αδυναμία – είναι πράξη ανθεκτικότητας και αυτογνωσίας.



LITERATURE

Cording, J. (2023, March 28). How toxic productivity is harming your health and how to find balance. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jesscording/2023/03/28/how-toxic-productivity-is-harming-your-health-and-how-to-find-balance/>

Dattilo, N., (2024, March 4). Harvard psychology expert: The No. 1 mistake that can lead highly successful people to burnout. CNBC. https://www.cnbc.com/2024/03/04/harvard-psychology-expert-signs-youre-dealing-with-toxic-productivity.html?__source=sharebar|linkedin&par=sharebar

Haney, P., (2021). Toxic Productivity. Goal 2: Life Skills Narrative. 11. https://digitalcommons.imsa.edu/rl_cpg_2/11

Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., & Yee L., (2021, May 5). For mothers in the workplace, a year (and counting) like no other. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/for-mothers-in-the-workplace-a-year-and-counting-like-no-other#/>

MacNeil, C. (2025, February 20). Toxic productivity is no good— here's how to stop it. Asana. <https://asana.com/resources/toxic-productivity>

Moss, J., (2024, November 23). Let's End Toxic Productivity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/11/lets-end-toxic-productivity>

Samra, A., Warburton, W. A., & Collins, A. M. (2022). Social comparisons: A potential mechanism linking problematic social media use with depression. Journal of behavioral addictions, 11(2), 607–614. <https://doi.org/10.1556/2006.2022.00023>

Wong B., (2021, April 5). What Is Toxic Productivity? Here's How To Spot The Damaging Behavior. Huffpost. https://www.huffpost.com/entry/toxic-productivity-work_l_606655e7c5b6aa24bc60a566

CAREER CUSHIONING

Γράφει η Μιχάλης Καλογιάννης, Ψυχολόγος

Στον χώρο της εργασίας, ο όρος Career Cushioning αναφέρεται στην τακτική που έχει ένας εργαζόμενος να καλλιεργεί εργασιακές και προσωπικές δεξιότητες, αλλά και να αναζητεί εργασιακές ευκαιρίες, την ώρα που ευρίσκεται ήδη τοποθετημένος σε μία εργασιακή θέση πλήρους απασχόλησης. Η συγκεκριμένη πρακτική υιοθετείται από αρκετούς εργαζόμενους τα τελευταία χρόνια, κυρίως εξαιτίας της ανασφάλειας που κυριαρχεί στον εργασιακό χώρο), και με βάση το δεδομένο ότι η πλειονότητα των εργαζομένων βασίζεται στην εισόδημα που λαμβάνει από την εργασία του προκειμένου να βιοποριστεί, αντί άλλων πηγών εισοδήματος (Ratten, 2024). Παρά τον φαινομενικά θετικό χαρακτήρα που διέπει την συγκεκριμένη πρακτική (οικονομική εξασφάλιση σε περίπτωση απόλυσης), τελευταία δεν χαρακτηρίζεται μονάχα από θετικές, αλλά και από αρνητικές πτυχές, οι οποίες θα αναπτυχθούν παρακάτω. Παράλληλα, θα δοθούν παραδείγματα δεξιοτήτων που καλλιεργούνται από τους εργαζομένους στα πλαίσια του Career Cushioning, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι τελευταίοι κινούνται προκειμένου να βρουν θέσεις εργασίας.

Στα πλαίσια της αντιμετώπισης του εργασιακού ανταγωνισμού και της ενίσχυσης του προσωπικότητας που προβάλλουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να είναι σε θέση να κατακτήσουν μία θέση εργασίας, αρκετές φορές – και κατά τη διάρκεια οπου κατέχουν ήδη μία θέση εργασίας – προσπαθούν να καλλιεργήσουν ή να μεγιστοποιήσουν μια σειρά από προσωπικές και εργασιακές δεξιότητες (Akkermans et al., 2014). Οι δεξιότητες αυτές περιστρέφονται γύρω από τους τρεις ακόλουθους τομείς: Πρώτον, την αναστοχαστικότητα, η οποία συνδέεται με την επίγνωση που έχει ο εργαζόμενος για την καριέρα του και η ικανότητά του να σκέφτεται το πως μπορεί να εφαρμόσει τις αξίες, τα κίνητρα και τους στόχους του στον εργασιακό χώρο. Δεύτερον, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, οι οποίες περιστρέφονται γύρω από την ικανότητα που έχουν οι εργαζόμενοι να επικοινωνούν αποτελεσματικά με άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος, προκειμένου οι πρώτοι να μπορούν συνεργάζονται σωστά με τους δεύτερους, καθώς επίσης και να αυξήσουν τις πιθανότητες να σημειώσουν μία επιτυχημένη καριέρα. Τέλος, τις συμπεριφορικές δεξιότητες, οι οποίες έχουν να κάνουν με την ικανότητα σχηματισμού μιας επιτυχημένης καριέρας, μέσω της ενεργητικής στάσης και της ανάληψης δράσεων από τους εργαζομένους στον χώρο εργασίας (Attekermans et al., 2014).

Η απόκτηση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων δύναται να γίνει μέσω εξειδικευμένων μαθημάτων, μέσω εθελοντικής εργασίας, ακόμα και μέσω της παρακολούθησης πανεπιστημιακών προγραμμάτων (McKinley, 2025). Αναφορικά με το δεύτερο σκέλος του Career Cushioning, δηλαδή την αναζήτηση απασχόλησης παράλληλα με την τρέχουσα εργασία τους, οι εργαζόμενοι συχνά προτιμούν το άνοιγμα μιας προσωπικής τους επιχείρησης (πχ. e-shop), την ενασχόληση με side hustles κ.ά. (Pappas, 2024; Milenova, 2024). Σε κάθε περίπτωση, η δικτύωση στην αγορά εργασίας (πχ. μέσω πλατφορμών όπως το LinkedIn, της παρακολούθησης σεμιναρίων και workshop κλπ) αποτελεί βασική προτεραιότητα των εργαζομένων που έχουν υιοθετήσει το Career Cushioning (Milenova, 2024).

Το Career Cushioning ως πρακτική διακρίνεται από αρκετά θετικά χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται τα εξής: Αρχικά, οι εργαζόμενοι φροντίζουν να ενισχύσουν τις εργασιακές και τις προσωπικές τους δεξιότητες, κάτι το οποίο μπορεί να τους βοηθήσει να περιορίσουν τυχόν ελαττώματα που έχουν, να βελτιώσουν τα δυνατά τους σημεία, βοηθώντας έτσι στην ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους εν γένει (McKinley, 2025). Επιπλέον, η αναζήτηση εργασίας και η ανάπτυξη δεξιοτήτων παροτρύνει τους εργαζόμενους να βρίσκονται σε διαρκή επαφή με τις αλλαγές στον χώρο εργασίας και τις αλλαγές από τις οποίες διέπεται, αντί να βρίσκονται σε μία κατάσταση αδράνειας, μιας και λογίζουν ότι η ενημέρωση για σχετικά ζητήματα δεν είναι αναγκαία, από τη στιγμή που έχουν μία σταθερή εργασία (Baten, 2017; Trusty et al., 2019). Συνάμα, μέσω της εξασφάλισης εναλλακτικών μορφών εργασίας, οι εργαζόμενοι έχουν μικρότερα επίπεδα στρες που συνδέεται με το εργασιακό/οικονομικό κομμάτι, μιας και γνωρίζουν ότι είναι άμεσα καλυμμένοι οικονομικά, σε περίπτωση απώλειας της τρέχουσας (βασικής) εργασίας τους. Ακόμα, μέσω της αυξημένης επαγγελματικής δικτύωσης και της πληθώρας δεξιοτήτων που έχουν αποκομίσει οι εργαζόμενοι στα πλαίσια του Career Cushioning, βρίσκονται σε θέση να διαπραγματευτούν με μεγαλύτερη άνεση τη διεκδίκηση ενός υψηλότερου μισθού, εξαιτίας ακριβώς των αυξημένων προσόντων που οι ίδιοι διαθέτουν (δίχως φυσικά η απαίτηση ενός υψηλότερου μισθού να συνιστά αυτοσκοπό του εργαζομένου στις συνεντεύξεις εργασίας) (Pappas, 2024).

Βέβαια, η πρακτική του Career Cushioning χαρακτηρίζεται και από μία σειρά από αδύναμα σημεία. Αρχικά, η αυξημένη προσοχή στην αναζήτηση εργασίας από πλευράς των εργαζομένων δύναται να αποστρέψει το ενδιαφέρον τους από την τρέχουσα εργασία τους, μειώνοντας έτσι την παραγωγικότητά τους. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να επιδιώξουν να αναπτύξουν δεξιότητες και να λαμβάνουν γνώσεις με σκοπό την εξυπηρέτηση των αναγκών της εργασίας που αναζητούν και όχι της τρέχουσας (πχ. ένα άτομο το οποίο εργάζεται στον τομέα των πωλήσεων να παρακολουθεί μαθήματα σε σχέση με την διοίκηση μικρών επιχειρήσεων ή ενός e-shop). Ωστόσο, εάν ο τρέχων εργοδότης πληροφορηθεί ότι ο εργαζόμενος του παρακολουθεί αυτού του είδους τα μαθήματα, ενδέχεται να χάσει την εμπιστοσύνη του προς τον υπάλληλό του.



Παράλληλα, οι υπάλληλοι που ακολουθούν την τακτική του Career Cushioning είθισται να είναι οι πλέον πιο ταλαντούχοι και γνώστες του αντικειμένου τους, και να κατέχουν γενικότερα αρκετές σημαντικές εργασιακές και προσωπικές δεξιότητες. Έτσι, η απώλεια τέτοιων εργαζομένων από μια επιχείρηση κρίνεται αρκετά επιζήμια για αυτήν, καθώς οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι τείνουν να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και σχέδια, να διατηρούν πολύ καλές σχέσεις και να μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους και πελάτες, ενώ ταυτόχρονα είναι αρκετά σχολαστικοί με το να τηρούν τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που έχει καταρτισθεί για το επάγγελμά τους (Pappas, 2024).

Συμπερασματικά, το Career Cushioning ως έννοια αναφέρεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (πχ. αναστοχασμός, επικοινωνιακές δεξιότητες, συμπεριφορικές δεξιότητες κλπ.), και την αναζήτηση εργασίας (μέσω ενός side hustle, του ανοίγματος ενός προσωπικού eshop, της αναζήτησης αυτόνομης εργασίας κλπ), ενόσω ένας εργαζόμενος βρίσκεται ήδη τοποθετημένος σε μία εργασιακή θέση. Το career cushioning απαριθμεί ποικίλα οφέλη για τους εργαζομένους, όπως η διεύρυνση των επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων, η διαρκής επαφή με τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας, η οικονομική ασφάλεια σε περίπτωση απώλειας της βασικής εργασίας, η διεκδίκηση ενός υψηλότερου μισθού κ.ά.

Ωστόσο, προτού ένας εργαζόμενος αποφασίσει να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη πρακτική, οφείλει να γνωρίζει ότι υπάρχουν ορισμένα αδύναμα σημεία αυτής που αφορούν την τρέχουσα εργασία του, όπως ο αποπροσανατολισμός από τα τρέχοντα εργασιακά καθήκοντα, η προσήλωση στην καλλιέργεια δεξιοτήτων οι οποίες περιστρέφονται μονάχα γύρω από την νέα εργασία, καθώς επίσης και η ενδεχόμενη απώλεια της εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου, σε περίπτωση που ο πρώτος πληροφορηθεί για τις βλέψεις του εργαζομένου του περί άλλης εργασίας. Για τις επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά δε, η απώλεια εργαζομένων λόγω του career cushioning είναι αρκετά επιζήμια, καθώς οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι συνήθως τυγχάνει να είναι οι πιο σημαντικοί για την επιχείρηση, λόγω των δεξιοτήτων και των ταλέντων τους.

LITERATURE

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B., & Blonk, R. W. B. (2014). It's all about CareerSKILLS: Effectiveness of a career development intervention for young employees. *Human Resource Management*, 54(4), 533–551. <https://doi.org/10.1002/hrm.21633>

Baten, A. (2018). How training and skills development improve employee's performance, moral, and motivation. *Emerging Markets Business and Management Studies Journal*, 4(2), 71–91. <https://doi.org/10.33555/ijembm.v4i2.7>

McKinley, M. (2025). The importance of career cushioning in today's job market. Morgan McKinley. <https://www.morganmckinley.com/article/importance-career-cushioning-in-todays-job-market>

Milenova, E. (2025, Αύγουστος 9). What is Career Cushioning, When and How To Do It? PAYMO. <https://www.paymoapp.com/blog/career-cushioning/>

Pappas, C. (2024). Career Cushioning: The Pros And Cons For Employees And Companies. eLearning Industry. <https://elearningindustry.com/career-cushioning-the-pros-and-cons-for-employees-and-companies>

Ratten, V. (2024). Responsible management and organizational citizenship behaviour: 90-day rule and career cushioning. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1201–1204. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.65>

Trusty, J., Allen, D. G., & Fabian, F. (2018). Hunting while working: An expanded model of employed job search. *Human Resource Management Review*, 29(1), 28–42. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.12.001>

WORK BURNOUT RECOVERY

Γράφει η Μαρίνα Ζαγαρέλου, Ψυχολόγος

Το επαγγελματικό burnout συνιστά ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει δυσμενώς την ψυχική, συναισθηματική και σωματική υγεία του ατόμου (Gaspar et al., 2024). Αν και πρόκειται για μια προοδευτική κατάσταση εξάντλησης που προκύπτει από χρόνιο επαγγελματικό στρες, η αποκατάσταση από αυτό δεν αποτελεί μια απλή ή γραμμική διαδικασία (Steffey et al., 2023). Αντιθέτως, απαιτεί μια συντονισμένη, πολυπαραγοντική και σταδιακή προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις ατομικές ανάγκες, τις εργασιακές συνθήκες, καθώς και το ευρύτερο κοινωνικο-ψυχολογικό πλαίσιο (Edú-Valsania et al., 2022).

Κατανόηση της Κατάστασης Εξάντλησης

Πριν διερευνήσουμε τις στρατηγικές αποκατάστασης, είναι σημαντικό να ορίσουμε το burnout ως μια τριάδα συμπτωμάτων: συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση (αποστασιοποίηση από τη δουλειά ή τους συνεργάτες) και μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης (Wong & Olusanya, 2017). Αυτή η κατάσταση δεν αφορά μόνο την υπερβολική κόπωση, αλλά επηρεάζει βαθιά την ταυτότητα του ατόμου, την αυτοεκτίμησή του, καθώς και την ικανότητα του να βιώνει ικανοποίηση από την εργασία του (Khammissa et al., 2022). Η ανάκαμψη δεν ξεκινά μόνο με την απομάκρυνση από τις επιβαρυντικές συνθήκες, αλλά και με την ψυχολογική αναγνώριση ότι το burnout είναι μια έγκυρη, συστημική και ψυχικά απαιτητική εμπειρία (Kilroy et al., 2020). Αυτή η αποδοχή αποτελεί θεμέλιο για κάθε μετέπειτα προσπάθεια.

Στάδια Αποκατάστασης

Η διαδικασία της αποκατάστασης μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα βασικά στάδια:

1. Αποσυμπίεση και Αποστασιοποίηση (Oerlemans & Bakker, 2014)

Η πρώτη φάση αφορά την παύση της επαφής με το στρεσογόνο περιβάλλον. Συχνά αυτό προϋποθέτει αναρρωτική άδεια, μείωση ωραρίου ή και πλήρη απομάκρυνση από το εργασιακό πλαίσιο. Ο στόχος είναι η αποσυμπίεση του νευροψυχολογικού συστήματος από τη χρόνια υπερδιέγερση. Η φάση αυτή δεν σημαίνει «τεμπελιά» ή παθητικότητα. Αντιθέτως, είναι ένα ενεργό βήμα αυτοφροντίδας που αποσκοπεί στη νευρολογική και συναισθηματική ρύθμιση. Κατά τη διάρκειά της, το άτομο χρειάζεται στήριξη, αποδοχή και ένα περιβάλλον χωρίς απαιτήσεις.

2. Αναδόμηση Ταυτότητας και Νοήματος (Korhonen et al., 2020)

Το burnout διαβρώνει σταδιακά την επαγγελματική ταυτότητα. Η δεύτερη φάση της αποκατάστασης αφορά την ενδοσκόπηση και την επαναπροσέγγιση του επαγγελματικού νοήματος. Το άτομο καλείται να αναρωτηθεί: «Τι μου προσέφερε αυτή η εργασία; Τι έχασα και τι μπορώ να κερδίσω ξανά;». Εδώ αναδύονται συναισθήματα λύπης, θυμού και απώλειας, τα οποία είναι απολύτως θεμιτά. Η αναγνώριση των συναισθημάτων αυτών αποτελεί θεμελιώδες βήμα για την αναδόμηση της επαγγελματικής αυτοεκτίμησης. Η ψυχοθεραπεία – κυρίως υποστηρικτικού ή υπαρξιακού τύπου – παίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη φάση.

3. Επανεκμάθηση Αυτορρύθμισης και Ορίων (Bakker & de Vries, 2020)

Ένα βασικό στοιχείο που οδηγεί στο burnout είναι η αποτυχία θέσπισης ορίων, τόσο σε σχέση με το ωράριο όσο και με τις συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας.

Η τρίτη φάση αφορά την επανεκπαίδευση του ατόμου στο να αναγνωρίζει τις ανάγκες του εγκαίρως, να τις εκφράζει και να θέτει υγιή όρια. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτίωση δεξιοτήτων όπως η διεκδικητικότητα, η αυτοσυμπόνια, και η ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων. Οι γνωσιακές-συμπεριφορικές παρεμβάσεις είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές εδώ, καθώς επιτρέπουν την αποδόμηση αρνητικών μοτίβων σκέψης που συντηρούν την εξουθένωση.

4. Σταδιακή Επανένταξη με Προσαρμογές (Leblond et al., 2024)

Η επιστροφή στην εργασία οφείλει να είναι σταδιακή και να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του ατόμου. Δεν υπάρχει μια ενιαία «σωστή» στιγμή για επιστροφή, ούτε μια μοναδική στρατηγική. Ωστόσο, η επιστροφή σε μια εργασία που δεν έχει αλλάξει ή προσαρμοστεί αυξάνει τον κίνδυνο υποτροπής. Η επανένταξη περιλαμβάνει συχνά ειλικρινή επικοινωνία με τον εργοδότη, ενδεχομένως αλλαγές καθηκόντων ή ρυθμού εργασίας, καθώς και συνεχιζόμενη ψυχολογική στήριξη. Ο στόχος δεν είναι μόνο η λειτουργικότητα, αλλά και η αίσθηση νοήματος, ασφάλειας και ελέγχου.

Ρόλος του Σώματος και της Βιολογικής Αποκατάστασης

Η σωματική διάσταση της αποκατάστασης συχνά παραλείπεται. Το burnout συνδέεται με διαταραχές στον ύπνο, την ανοσολογική λειτουργία και την ενδοκρινική ρύθμιση (Metlaine et al., 2018). Ως εκ τούτου, η φροντίδα του σώματος είναι ουσιώδης. Η αποκατάσταση περιλαμβάνει ποιοτικό ύπνο, ισορροπημένη διατροφή, φυσική δραστηριότητα και πρακτικές χαλάρωσης όπως διαλογισμός ή αναπνευστικές ασκήσεις (Taylor & Tello, 2024). Αυτές οι πρακτικές επαναφέρουν την ομοιόσταση και συμβάλλουν στην αίσθηση αυτοελέγχου.

Ψυχοκοινωνικοί Παράγοντες Υποστήριξης

Η κοινωνική απομόνωση συχνά συνοδεύει το burnout. Η αποκατάσταση ωστόσο ενισχύεται μέσα από σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης και αποδοχής (Maslach & Leiter, 2016). Η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού δικτύου, είτε οικογενειακού είτε φιλικού, παρέχει συναισθηματική ασφάλεια και μειώνει το αίσθημα ντροπής που συχνά συνοδεύει την αποτυχία ή την παύση από την εργασία (Schlossberg & Leibowitz, 1980). Παράλληλα, η ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας στον χώρο εργασίας, όπου τα άτομα νιώθουν ότι μπορούν να εκφράσουν τις δυσκολίες τους χωρίς στιγματισμό, αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόληψης και αποκατάστασης (Dong et al., 2024).

Επαναπροσδιορισμός της Επιτυχίας

Η έννοια της επαγγελματικής επιτυχίας πρέπει να επαναπροσδιοριστεί. Το burnout αποκαλύπτει συχνά ένα παγιωμένο αξιακό σύστημα που συνδέει την αξία του ατόμου αποκλειστικά με την παραγωγικότητά του (Garden, 1991). Η ψυχολογική αποκατάσταση περιλαμβάνει την αναδόμηση αυτής της σχέσης, μέσα από μια πιο ευέλικτη και ανθρώπινη προσέγγιση στον εαυτό (Korhonen & Komulainen, 2021). Η επαγγελματική επιτυχία μπορεί να περιλαμβάνει ισορροπία, συναισθηματική ανθεκτικότητα, αίσθηση νοήματος και ποιότητα ζωής – αξίες που αποκτούν ιδιαίτερο βάρος μετά από την εμπειρία της εξουθένωσης (Hegney, et al., 2015).

Διερεύνηση των Βαθύτερων Ψυχικών Παραγόντων

Αν και το burnout συνδέεται κυρίως με εξωτερικούς εργασιακούς παράγοντες, η προσωπικότητα και τα ενδοψυχικά μοτίβα επηρεάζουν την ένταση και τη διάρκεια της εξουθένωσης (Green et al., 2014).

Στην αποκατάσταση είναι κρίσιμο να διερευνηθούν ψυχοδυναμικοί παράγοντες όπως:

- Τελειομανία (Holden & Jeanfreau, 2023)
- Εσωτερικευμένος κριτικός λόγος (Khan et al., 2023)
- Υπερταύτιση με τον επαγγελματικό ρόλο (Qu et al., 2023)
- Δυσκολία στο «όχι» και υπερπροσφορά (Houdmont, 2013)

Η ενσυνείδητη αναγνώριση αυτών των μοτίβων ανοίγει τον δρόμο για την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργεί προστατευτικά απέναντι σε μελλοντικές κρίσεις. Συχνά, το burnout αναδεικνύει ασυνείδητες συγκρούσεις ταυτότητας – για παράδειγμα, μεταξύ του «επιτυχημένου» και του «ευτυχισμένου» εαυτού (Hamouche & Marchand, 2020). Η δουλειά με αυτά τα εσωτερικά δίπολα είναι κρίσιμη για την ψυχική ολοκλήρωση.

Ο Ρόλος της Εργασιακής Κουλτούρας και των Συστημάτων

Η αποκατάσταση του ατόμου δεν μπορεί να εξεταστεί αποκομμένα από το ευρύτερο εργασιακό σύστημα στο οποίο ανήκει (Wade, 2020). Το burnout δεν είναι μόνο ατομικό πρόβλημα, αλλά συστημικό (Mäkikangas & Kinnunen, 2016). Ένα περιβάλλον που επιβραβεύει τη συνεχή υπεραπόδοση, αγνοεί την ψυχική υγεία και στιγματίζει την ανάπαυση, αποτελεί εκκολαπτήριο εξουθένωσης (Morse et al., 2012). Η επιστροφή του ατόμου σε ένα αμετάβλητο σύστημα συνιστά ουσιαστικά επανατραυματισμό. Αντιθέτως, η ενεργή εμπλοκή εργοδοτών, ομάδων ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακών ψυχολόγων στην αναδιάρθρωση των εργασιακών πλαισίων είναι καίριας σημασίας (Cascio, 1995). Αξίζει να σημειωθεί πως οργανισμοί που έχουν ενσωματώσει κουλτούρα πρόληψης και υποστήριξης – με πρακτικές όπως τακτικές παύσεις, ευελιξία ωραρίου, ψυχολογική υποστήριξη, αξιολόγηση φόρτου εργασίας και διαφανή επικοινωνία – παρουσιάζουν σημαντικά μικρότερη συχνότητα επαγγελματικής εξουθένωσης (Rollins et al., 2021).

Η Ψυχοεκπαίδευση ως Παράγοντας Επανένταξης (Ili Abdullah Sharin et al., 2024)

Ένας συχνά παραγνωρισμένος παράγοντας αποκατάστασης είναι η ψυχοεκπαίδευση – η παροχή επιστημονικά έγκυρης πληροφόρησης στο άτομο σχετικά με τη φύση του burnout, τους μηχανισμούς του στρες και τις στρατηγικές αυτοδιαχείρισης. Η κατανόηση αυτών των εννοιών συμβάλλει στην αποδαιμονοποίηση της κατάστασης και ενισχύει το αίσθημα ελέγχου. Ο ψυχολόγος λειτουργεί εδώ ως σύμμαχος και εκπαιδευτής, εξοπλίζοντας το άτομο με δεξιότητες για τη μακροχρόνια συντήρηση της ψυχικής ανθεκτικότητας. Η ψυχοεκπαίδευση γίνεται είτε ατομικά είτε μέσω ομάδων υποστήριξης, οι οποίες προσφέρουν την επιπλέον δύναμη της συλλογικότητας και της ταύτισης.

Το Χρονικό Πλαίσιο της Ανάρρωσης (Hätinen et al., 2013)

Η αποκατάσταση από το burnout δεν είναι υπόθεση ημερών ή εβδομάδων. Ο μέσος χρόνος πλήρους ανάκαμψης κυμαίνεται από τρεις έως δώδεκα μήνες, ανάλογα με τη σοβαρότητα των συμπτωμάτων, την ύπαρξη υποκείμενων ψυχικών διαταραχών (όπως κατάθλιψη ή αγχώδεις διαταραχές), και το επίπεδο υποστήριξης που λαμβάνει το άτομο. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, είναι συχνές οι διακυμάνσεις: μέρες βελτίωσης εναλλάσσονται με μέρες υποτροπής. Αυτή η κυκλικότητα είναι φυσιολογική και δεν πρέπει να ερμηνεύεται ως αποτυχία. Ο ψυχολόγος καλείται να υποστηρίξει το άτομο στην ανοχή της αβεβαιότητας, ενισχύοντας τη μακροπρόθεσμη προοπτική και όχι τη βραχυπρόθεσμη απόδοση.

Αναθεώρηση των Στόχων Ζωής (Sijbom et al., 2018)

Ίσως το πιο βαθύ επίπεδο αποκατάστασης έρχεται όταν το άτομο επαναπροσδιορίζει όχι μόνο την εργασία του, αλλά το σύνολο των υπαρξιακών του προσανατολισμών. Το burnout είναι πολλές φορές ένδειξη ότι οι στόχοι ζωής που έχουν τεθεί – από το ίδιο ή από εξωτερικές προσδοκίες – δεν είναι βιώσιμοι ή δεν συμβαδίζουν με τις πραγματικές του αξίες. Η εργασία του ψυχολόγου εδώ εστιάζει στο να βοηθήσει το άτομο να ανακαλύψει εκ νέου τι το κινητοποιεί εσωτερικά, ποια είναι τα όριά του, τι σημαίνει ισορροπία για εκείνο, και ποιες είναι οι αξίες που θέλει να το καθοδηγούν. Αυτή η εσωτερική μετακίνηση αποτελεί την πιο σταθερή βάση πρόληψης μελλοντικών κρίσεων.

Η αποκατάσταση από το επαγγελματικό burnout δεν είναι στιγμιαία, ούτε αυτόματη. Πρόκειται για μια πολυσύνθετη διαδικασία που απαιτεί εσωτερική εργασία, εξωτερική υποστήριξη και διαρθρωτικές αλλαγές. Η ψυχολογική φροντίδα δεν πρέπει να αποτελεί τελευταία επιλογή, αλλά βασικό πυλώνα στην οδό προς την επαναφορά της λειτουργικότητας και της αξιοπρέπειας. Το κάλεσμα της εποχής μας δεν είναι μόνο η αναγνώριση του burnout ως πρόβλημα, αλλά και η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας ενός πολιτισμού εργασίας που σέβεται τα όρια του ανθρώπου και προάγει την ψυχική ανθεκτικότητα. Η αποκατάσταση είναι εφικτή – όταν γίνεται με επίγνωση, σεβασμό και επιμονή.



LITERATURE

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2020). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928–939. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.928>
- Dong, R. K., Li, X., & Hernan, B. R. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Garden, A.-M. (1991). Relationship between Burnout and Performance. *Psychological Reports*, 68(3), 963–977. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3.963>
- Gaspar, T., Fábio Botelho-Guedes, Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Margarida Gaspar-Matos. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments? *Zeitschrift Für Gesundheitswissenschaften/Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0>
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., & Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community- based mental health service providers. *Psychological services*, 11(1), 41–49. <https://doi.org/10.1037/a0035299>
- Hamouche, S., & Marchand, A. (2020). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(1), 12–31. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-01-2020-0008>
- Hätinen, M., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Pekkonen, M. (2013). Recovery from burnout during a one-year rehabilitation intervention with six-month follow-up: Associations with coping strategies. *International Journal of Stress Management*, 20(4), 364–390. <https://doi.org/10.1037/a0034286>
- Hegney, D. G., Rees, C. S., Eley, R., Osseiran-Moisson, R., & Francis, K. (2015). The contribution of individual psychological resilience in determining the professional quality of life of Australian nurses. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01613>
- Holden, C. L., & Jeanfreau, M. M. (2023). Are Perfectionistic Standards Associated with Burnout? Multidimensional Perfectionism and Compassion Experiences Among Professional MFTs. *Contemporary family therapy*, 45(2), 207–217. <https://doi.org/10.1007/s10591-021-09605-6>
- Houdmont, J. (2013), “UK police custody officers’ psychosocial hazard exposures and burnout”, *Policing: An International Journal*, Vol. 36 No. 3, pp. 620–635. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-11-2012-0109>
- Ili Abdullah Sharin, Norehan Jinah, Pangie Bakit, Izzuan Khirman Adnan, Nor Haniza Zakaria, Shazwani Mohmad, Subki, A., Zakaria, N., & Kun Yun Lee. (2024). Psychoeducational Burnout Intervention for Nurses: Protocol for a Systematic Review. *JMIR Research Protocols*, 13, e58692–e58692. <https://doi.org/10.2196/58692>
- Khammissa, R. A. G., Nemutandani, S., Feller, G., Lemmer, J., & Feller, L. (2022). Burnout phenomenon: neurophysiological factors, clinical features, and aspects of management. *The Journal of international medical research*, 50(9), 3000605221106428. <https://doi.org/10.1177/03000605221106428>
- Khan, R., Hodges, B. D., & Martimianakis, M. A. (2023). Constructing “Burnout”: A Critical Discourse Analysis of Burnout in Postgraduate Medical Education. *Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges*, 98(11S), S116–S122. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000005358>
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., & Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.012>
- Korhonen, M., & Komulainen, K. (2021). Individualizing the burnout problem: Health professionals’ discourses of burnout and recovery in the context of rehabilitation. *Health: An Interdisciplinary Journal for the Social Study of Health, Illness and Medicine*, 27(5), 136345932110630. <https://doi.org/10.1177/13634593211063053>

Korhonen, M., Komulainen, K., & Okkonen, V. (2020). Burnout as an identity rupture in the life course: a longitudinal narrative method. *Sociology of Health & Illness*, 42(8), 1918–1933. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.13183>

Leblond, J., Faurie, I., & Corbière, M. (2024). Obstacles, Self-Efficacy, and Strategies for Returning to Work after Experiencing Burnout: Paving the Path to Sustainable Reintegration. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10260-5>

Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3(1), 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.002> Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry : official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Metlaine, A., Sauvet, F., Gomez-Merino, D., Boucher, T., Elbaz, M., Delafosse, J. Y., Leger, D., & Chennaoui, M. (2018). Sleep and biological parameters in professional burnout: A psychophysiological characterization. *PloS one*, 13(1), e0190607. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190607>

Morse, G., Salyers, M. P., Rollins, A. L., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2012). Burnout in mental health services: a review of the problem and its remediation. *Administration and policy in mental health*, 39(5), 341–352. <https://doi.org/10.1007/s10488-011-0352-1>

Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2014). Burnout and daily recovery: A day reconstruction study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 303–314. <https://doi.org/10.1037/a0036904>

Qu, G., Feng, J., Lei, Z., Li, X., Sun, Y., Ferrier, A., Jiang, H., & Gan, Y. (2023). Analysis on the relationship between professional identity and turnover intention among general practitioners: The mediating role of job burnout. *Journal of Affective Disorders*, 339, 725–731. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2023.07.031>

Rollins, A. L., Eliacin, J., Russ-Jara, A. L., Monroe-Devita, M., Wasmuth, S., Flanagan, M. E., Morse, G. A., Leiter, M., & Salyers, M. P. (2021). Organizational conditions that influence work engagement and burnout: A qualitative study of mental health workers. *Psychiatric rehabilitation journal*, 44(3), 229–237. <https://doi.org/10.1037/prj0000472>

Schlossberg, N. K., & Leibowitz, Z. (1980). Organizational support systems as buffers to job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 17(2), 204–217. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90005-6)

Sijbom, R. B. L., Lang, J. W. B., & Anseel, F. (2018). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of Personality*, 87(3), 702–714. <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>

Steffey, M. A., Griffon, D. J., Risselada, M., Buote, N. J., Scharf, V. F., Zamprogno, H., & Winter, A. L. (2023). A narrative review of the physiology and health effects of burnout associated with veterinarian-pertinent occupational stressors. *Frontiers in veterinary science*, 10, 1184525. <https://doi.org/10.3389/fvets.2023.11845>

Taylor, L., & Tello, K. T. (2024). Exploring the relationship between wellness behaviors and burnout amongst university faculty and staff. *Journal of healthy eating and active living*, 4(3), 162–173. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12080410/>

Wade D. T. (2020). What is rehabilitation? An empirical investigation leading to an evidence-based description. *Clinical rehabilitation*, 34(5), 571–583. <https://doi.org/10.1177/0269215520905112>

Wong, A. V.-K., & Olusanya, O. (2017). Burnout and resilience in anaesthesia and intensive care medicine. *BJA Education*, 17(10), 334–340. <https://doi.org/10.1093/bjaed/mkx020>

PRESENTEEISM

Γράφει ο Στέφανος Γκαγκάρης, Φοιτητής Ψυχολογίας



Σε ποιόν από μας δεν έχει τύχει να ξυπνήσει να πάει στην δουλεία και να νιώθει άρρωστος, βαρύς, σαν να μην τον χωράει ο κόσμος. Πρώτη σκέψη όλων μας είναι να πάρουμε το αφεντικό, κάποιον συνάδελφο ή τον προϊστάμενο μας να τον ενημερώσουμε για την απουσία μας από την δουλειά. Τί γίνεται όμως στην περίπτωση που δεν το κάνουμε και τουναντίον αποφασίσουμε να πάμε κανονικά στον εργασιακό μας χώρο;

Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται “Presenteeism” ή αλλιώς σε ελεύθερη ελληνική μετάφραση: “Παρουσία στην Εργασία εν μέσω Ασθένειας” και περιγράφει το ευκόλως εννοούμενο, δηλαδή την προσέλευση ενός εργαζομένου στον εργασιακό του χώρο παρά την ασθένειά του (Johns, 2010). Οφείλει εδώ να διευκρινιστεί πως δεν αναφερόμαστε σε χρόνιες σοβαρές ασθένειες αλλά σε αυτό που λαϊκιστή χαρακτηρίζουμε ως κρύωμα ή αρρώστια.

Ο Cary Cooper, καταξιωμένος καθηγητής του πανεπιστημίου του Manchester, εμβαθύνει περαιτέρω στο φαινόμενο αναφέροντας ότι πέρα από το να εμφανίζεται κανείς άρρωστος στην δουλειά, ο όρος “presenteeism” περιγράφει επίσης το να πηγαίνει κανείς στον εργασιακό του χώρο αρκετά νωρίτερα αλλά και να παραμένει αρκετά αργότερα από το τέλος της βάρδιας του λόγω αυξημένου άγχους και αισθήματος ανασφάλειας μήπως χάσει την θέση του (Cooper, 2010).

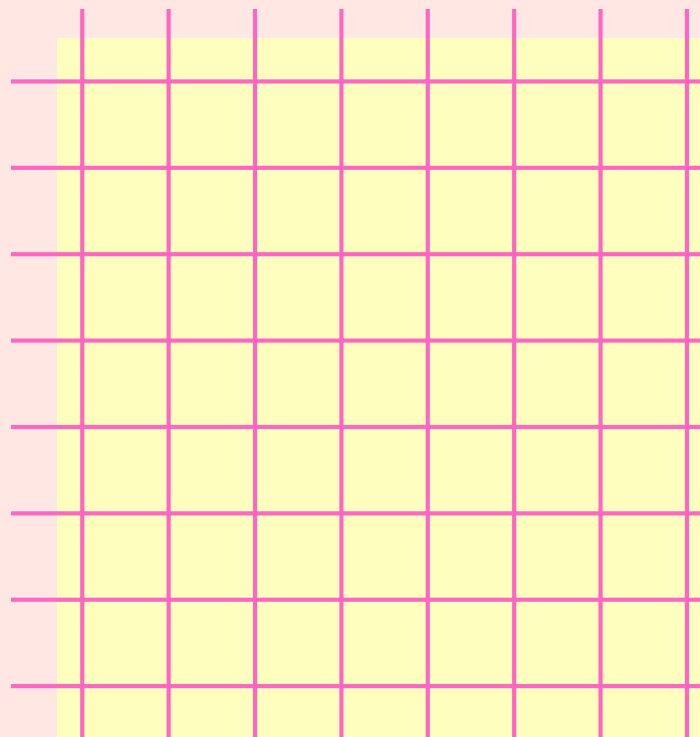
Είναι σχεδόν αυτονόητο, όμως, ότι μια τέτοια κατάσταση επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις τόσο στον εργαζόμενο, όσο και στον εργοδότη αλλά και στον εργασιακό χώρο εν γένει. Όσον αφορά τον υπάλληλο, καθ' αυτό, το φαινόμενο του "Presenteeism" ενδέχεται να επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις, όπως παραδείγματος χάριν να επιβαρύνει μια ήδη βεβαρυμμένη κατάσταση υγείας, να επιδεινώσει την εργασιακή ποιότητα ζωής του αλλά και αδιαμφισβήτητα να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή απόδοση. Αυτή η τελευταία συνθήκη μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εντυπώσεις των υπολοίπων εργαζομένων για την εργασιακή αποτελεσματικότητα κάποιου και ως εκ τούτου να καταλήξει σε δυσφήμιση ή ακόμα και απόλυση, επιφέροντας εν τέλει τα αντίθετα αποτελέσματα απ' αυτά που επιδιώκει να πετύχει ο εργαζόμενος που καταφεύγει στο "Presenteeism" (Johns, 2009). Επιπρόσθετα έρευνες έχουν δείξει ότι το φαινόμενο του Presenteeism έχει συνδεθεί με αισθήματα αποπροσωποποίησης και συναισθηματικής κούρασης, δυο σημαντικές πτυχές της εργασιακής εξουθένωσης (Cooper & Lu, 2016).

Πέρα από την επιδείνωση της κατάστασης της υγείας του ιδίου του εργαζομένου, μπορεί εύκολα να επηρεαστεί και η κατάσταση των υπόλοιπων υπαλλήλων, λόγω της ευκολότερης μετάδοσης του ιού. Μακροπρόθεσμα, λοιπόν, πλήττεται το εργασιακό πλαίσιο συλλήβδην.

Από την άλλη πλευρά, στη βιβλιογραφία αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο και μια θετική διάσταση του φαινομένου. Το να εμφανίζεται κάποιος στην εργασία του, ακόμη και όταν είναι άρρωστος, μπορεί να συνοδεύεται από ορισμένα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, για τους ελεύθερους επαγγελματίες, το presenteeism λειτουργεί ως προστατευτικός παράγοντας απέναντι σε ενδεχόμενες οικονομικές απώλειες. Παράλληλα, έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που συνεχίζουν να παρευρίσκονται στην εργασία τους παρά την ασθένεια, μακροπρόθεσμα αναπτύσσουν ισχυρότερη δέσμευση προς τον οργανισμό τους, γεγονός που συνδέεται με την ενίσχυση της επαγγελματικής τους φήμης και της αυτοπεποίθησής τους. Επιπλέον, η φυσική τους παρουσία στον χώρο εργασίας συμβάλλει στο να μην επιβαρύνονται οι συνάδελφοι με τον δικό τους όγκο εργασίας, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο παρεξηγήσεων και διευκολύνοντας τη διατήρηση ενός θετικού εργασιακού κλίματος.

Το φαινόμενο του presenteeism παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ χωρών. Στην Ευρώπη, τα υψηλότερα ποσοστά εργαζομένων που συνεχίζουν να εργάζονται παρά την ασθένεια καταγράφονται στη Μάλτα, τη Γαλλία και τη Δανία, όπου αγγίζουν σχεδόν το 60%. Αντίθετα, η Πορτογαλία, η Βουλγαρία και η Πολωνία εμφανίζουν πολύ χαμηλότερα ποσοστά, που δεν ξεπερνούν το 25% (Schnabel, 2022). Οι διαφοροποιήσεις αυτές αποδίδονται τόσο σε αξίες και ιδανικά που προβάλλονται από τις κυρίαρχες πολιτισμικές κουλτούρες, όσο και στις γενικότερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες κάθε χώρας. Για παράδειγμα, σε πολλές ασιατικές χώρες, όπου κυριαρχούν οι μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι τείνουν να συνεχίζουν να εργάζονται ακόμη και άρρωστοι, καθώς η οικονομική κρίση και ο έντονος ανταγωνισμός ενισχύουν αυτήν την πρακτική (Cooper & Lu, 2016).

Πέρα από εθνοτικές διαφοροποιήσεις στα ποσοστά, διαφαίνονται επίσης και διαφορές βασισμένες σε ατομικούς παράγοντες. Αρχικά έχουν παρατηρηθεί υψηλότερα ποσοστά γυναικών να δουλεύουν παρά όποια ασθένεια ενώ μεταβλητές όπως η εργασιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζονται θετικά με το φαινόμενο του Presenteeism (Schnabel, 2022).



LITERATURE

Cooper, C. (2010, December). Professor Cary Cooper explains presenteeism [Video]. YouTube

Cooper, C. L., & Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2015-0106>

Johns, G. (2009). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>

Schnabel, C. Presenteeism at the workplace. *IZA World of Labor* 2022: 495 doi: 10.15185/izawol.495

HUSTLE CULTURE

Γράφει η Δήμητρα Τουρλίδα, Εργασιακή Σύμβουλος

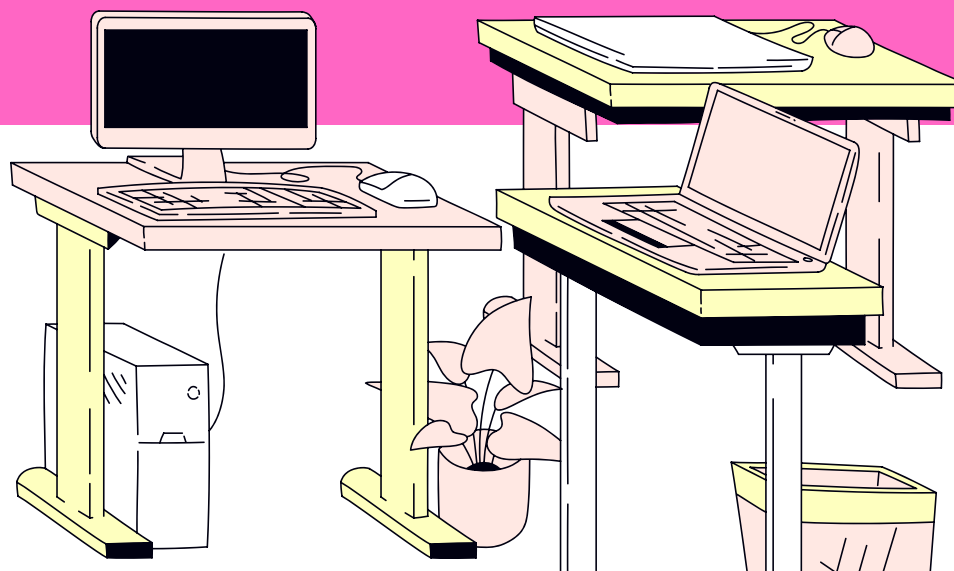
Η Hustle Culture είναι μια κουλτούρα που προωθεί την ιδέα ότι η συνεχής απασχόληση και η υπερβολική εργασία αποτελούν προϋποθέσεις για την επιτυχία. Το σύνθημα “work harder, hustle harder” έχει γίνει μάντρα για πολλούς επαγγελματίες, ωστόσο η πραγματικότητα αποδεικνύεται συχνά πολύ διαφορετική. Η συγκεκριμένη νοοτροπία επιτάσσει την καθημερινή 24/7 διαθεσιμότητα, καταργώντας προσωπικά και κοινωνικά όρια, ενώ στοχοποιεί όσους αρνούνται να την υιοθετήσουν ως «τεμπέληδες».

Αξιοσημείωτο είναι ότι η κουλτούρα αυτή δεν νοηματοδοτείται από τα πραγματικά αποτελέσματα ή την παραγωγικότητα του εργαζομένου, αλλά από τη διαθεσιμότητά του, ακόμα και σε στιγμές ανάπαυσης ή διακοπών. Με άλλα λόγια, είσαι «υποδειγματικός» μόνον όταν είσαι συνεχώς διαθέσιμος. Φυσικά είναι αντιληπτό, ότι μια τέτοια εργασιακή κουλτούρα φέρει μόνο αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο άτομο όσο και στην ίδια επιχείρηση, όπως το Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout). Δεν είναι τυχαίο, λοιπόν, ότι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) κατατάσσει πλέον την εξάντληση ως «επαγγελματικό φαινόμενο» που προκύπτει από την αδυναμία εκτίμησης της πραγματικής συνεισφοράς και των επιτευγμάτων της εργασίας (Wilkie, 2019).

Βέβαια, η κουλτούρα της σκληρής εργασίας δεν αποτελεί καινούριο φαινόμενο. Υπήρχε πολύ πριν τη θέσπιση των νόμων για την εργασιακή ασφάλεια και τον περιορισμό της εκμετάλλευσης των εργαζομένων – δηλαδή πριν τη Βιομηχανική Επανάσταση (Iskandar et al., 2022). Αναμφισβήτητα, η σημερινή ανάγκη για συνεχή συνδεσιμότητα τροφοδοτείται σε μεγάλο βαθμό από την παγκοσμιοποίηση, ιδιαίτερα στις πολυεθνικές εταιρείες που πρέπει να ανταποκρίνονται στις διαφορές των ζωνών ώρας. Ωστόσο, αυτή η διαρκής διαθεσιμότητα έχει σοβαρό κόστος: οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση. Ενδεικτικά, το 50% των ειδικευόμενων ιατρών και το 85% των επαγγελματιών του χρηματοοικονομικού τομέα δηλώνουν ότι έχουν βιώσει κάποια μορφή εξάντλησης κατά τη διάρκεια της καριέρας τους (Valcour, 2016).

Μια σημαντική διαφορά με τα νεότερα δεδομένα είναι η στάση των νέων εργασιακών γενεών. Οι νεότεροι εργαζόμενοι προβάλλουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης την αφοσίωση και τη δέσμευση στον εργασιακό χώρο, παρουσιάζοντάς τα με θετικό πρόσημο. Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι ο μέσος άνθρωπος ελέγχει το κινητό του 46 φορές την ημέρα και περνά σχεδόν πέντε ώρες καθημερινά σε κινητές συσκευές (Coleman & Coleman, 2016). Έτσι, ο ανταγωνισμός της αφοσίωσης μεταφέρεται και στον ψηφιακό κόσμο, δημιουργώντας μια ψευδή αντίληψη ευνοϊκότητας για τον εργαζόμενο που είναι συνεχώς προσβάσιμος (Iskandar et al., 2022). Από τότε μέχρι σήμερα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν εξελιχθεί σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, προβάλλοντας μόνο τις «καλύτερες εκδοχές» της ζωής. Δεν προκαλεί, λοιπόν, έκπληξη ότι μια κουλτούρα που υπόσχεται μια δοξασμένη ζωή μέσα από τη σκληρή εργασία έγινε τόσο επιρροή (Perić, 2024).

Οι συνέπειες της Hustle Culture είναι πολλαπλές και αγγίζουν τόσο τις επαγγελματικές σχέσεις όσο και την οργανωσιακή κουλτούρα. Σε ένα περιβάλλον «hustle», μπορεί να μειωθεί η επικοινωνία και η συνεργασία, δημιουργώντας ένα φαινόμενο διάχυσης που επηρεάζει αρνητικά το ηθικό της ομάδας. Αυτό το κλίμα δεν μένει κρυφό, αφού καταγράφεται συχνά σε ιστότοπους αξιολόγησης εταιρειών, αποτρέποντας νέους υποψηφίους από το να ενταχθούν σε συγκεκριμένους οργανισμούς. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα δυσφορίας μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και σε εμπλοκή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ή νομικών συμβούλων.



Ένα άλλο ενδιαφέρον σημείο είναι ότι η κουλτούρα αυτή δεν υιοθετείται πάντα ως «επιβολή» από τον οργανισμό αλλά και ως προσδοκία που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν διαμορφώσει. Ο O'Neill και ο Barsade υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων, την επαγγελματική εξουθένωση, τη συνεργασία, την οικονομική απόδοση αλλά και την απουσία από την εργασία. Μάλιστα, οι ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της αντίληψης, συχνά χωρίς να συνειδητοποιούν το επίπεδο επιρροής τους στις καθημερινές συμπεριφορές και προσδοκίες.

Δεν είναι τυχαίο ότι ο Plummer (2018) αμφισβήτησε το στερεότυπο πως οι υπερ-επιτυχημένοι λένε «ναι» σε περισσότερη δουλειά. Αντίθετα, παρατήρησε ότι συχνά οι ηγέτες αναθέτουν τα πιο απαιτητικά έργα στους ίδιους εργαζομένους υψηλής απόδοσης, παγιδεύοντάς τους σε έναν φαύλο κύκλο που οδηγεί σε δυσaréσκεια και εξουθένωση. Στο ίδιο πνεύμα, ο Friedman (2015) αποκάλυψε ότι οι διακοπές έχουν σχεδόν μετατραπεί σε «αντι-πολιτισμική» πρακτική. Παρόλα αυτά, μελέτες (Achor, 2014) δείχνουν ότι οι σωστά προγραμματισμένες διακοπές, ιδανικά όταν προγραμματίζονται με ορίζοντα μεγαλύτερο του ενός μήνα, είναι ευεργετικές για την ψυχική αναζωογόνηση. Χωρίς να το γνωρίζουν, ακόμη και οι διευθύνοντες σύμβουλοι μπορεί να δημιουργούν μια κουλτούρα πίεσης μέσα στον οργανισμό, συχνά λόγω της δικής τους ανασφάλειας ή του «συνδρόμου του απατεώνα» — της συνεχούς ανάγκης να αποδεικνύουν την ικανότητά τους, παρά τα προηγούμενα επιτεύγματα. Συνολικά, η Hustle Culture προωθεί την αποδοχή της εργασίας εις βάρος άλλων τομέων της ζωής με στόχο την πρόοδο πάση θυσία (May, 2022). Δεν περιορίζεται, όμως, μόνο στις πολλές ώρες δουλειάς· απαιτεί και μια δημόσια επίδειξη αφοσίωσης, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι προβάλλουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης την «αγάπη» τους για τη δουλειά, συγχωνεύοντας την προσωπική τους ταυτότητα με εκείνη του εργοδότη (Griffith, 2019). Η συνέπεια αυτής της νοοτροπίας είναι η εργασιομανία, που συνοδεύεται συχνά από ενοχές όταν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στις υπερβολικές απαιτήσεις.

Δεν είναι τυχαίο ότι έρευνες συνδέουν άμεσα την κουλτούρα της σκληρής δουλειάς με την ψυχική υγεία. Η μετα-ανάλυση των Wong et al. (2019) έδειξε ότι οι παρατεταμένες ώρες εργασίας σχετίζονται αρνητικά με την ψυχική υγεία, ενώ αυξάνουν τα συμπτώματα άγχους και κατάθλιψης. Αντίστοιχα, οι πολλές ώρες εργασίας οδηγούν σε μειωμένο ύπνο και σε διαταραχές ύπνου (Yuningsih et al., 2023). Αυτό το συνεχές στρες προκαλεί παρατεταμένη έκκριση κορτιζόλης, με σημαντικές αρνητικές συνέπειες για την ψυχική και σωματική ευεξία.

LITERATURE

Achor, Shawn. "When a Vacation Reduces Stress – And When It Doesn't." Harvard Business Review, 2 Nov. 2014, <https://hbr.org/2014/02/when-a-vacation-reduces-stress-and-when-itdoesnt>.

Perić, N. (2024). Hustle culture and mental health. *Psychē: Časopis studenata psihologije*, 7, 104–116.

May, A. A. B. (2022). Stereotypes of Workaholics: An Analysis of Gender, Parental Status, and Earner Status (Doctoral dissertation, University of Georgia).

Iskandar, R., Rachmawati N. Perspektif "Hustle Culture" Dalam Menelaah Motivasi Dan Produktivitas Pekerja. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*. 2022 May;2(2):1–17.

Wong, K., Chan, A. H. S., & Ngan, S.C. (2019). The effect of long working hours and overtime on occupational health: A meta-analysis of evidence from 1998 to 2018. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122102>

Yuningsih, Mardiana, N., Jima, H., & Prasetja, M. D. (2023). The Effect of Hustle Culture on Psychological Distress with Self Compassion as Moderating Variable. *Proceedings of the 3rd Universitas Lampung International Conference on Social Sciences (ULICoSS 2022)*. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ulicoss-22/125986422>

Griffith, E. (2019, January 26). Why Are Young People Pretending to Love Work? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-andgrind-tgim.html>

Friedman, Ron. "Dear Boss: Your Team Wants You to Go on Vacation." Harvard Business Review, 18 June 2015, <https://hbr.org/2015/06/dear-boss-your-team-wants-you-to-go-onvacation>.

Valcour, Monique. "4 Steps to Beating Burnout." Harvard Business Review, 10 Oct. 2016, <https://hbr.org/2016/11/beating-burnout>.

Plummer, Matt. "How Are You Protecting Your High Performers from Burnout?" Harvard Business Review, 29 Aug. 2018, <https://hbr.org/2018/06/how-are-you-protecting-your-highperformers-from-burnout>.

WORK LIFE BALANCE

Γράφει η Ηλιάνα Δεληγιαννίδη, Ψυχολόγος

Το Work-Life Balance (WLB) αναφέρεται στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων ενός ατόμου, ώστε να διατηρείται η ψυχική και σωματική του υγεία, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται επαγγελματική παραγωγικότητα.

Στην πράξη, η έννοια αυτή δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση του χρόνου, αλλά στην αρμονική συνύπαρξη των δύο διαστάσεων της ζωής: επαγγελματικής και προσωπικής (Byrne, 2005; Kellihher et al., 2019).

Στην εποχή της ψηφιοποίησης και των συνεχών συνδέσεων μέσω τεχνολογίας, το WLB γίνεται όλο και πιο κρίσιμο. Η συνεχής προσβασιμότητα στην εργασία μέσω email, εφαρμογών και τηλεφωνικών μηνυμάτων δημιουργεί την εντύπωση ότι η δουλειά δεν τελειώνει ποτέ (Derks et al., 2014). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα εργαζόμενοι να βιώνουν μεγαλύτερο άγχος, επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και προβλήματα υγείας.

Η διατήρηση ενός σωστού WLB δεν ωφελεί μόνο το άτομο, αλλά και τον οργανισμό. Εργαζόμενοι που έχουν ισορροπία μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής παρουσιάζουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, δημιουργικότητα και ικανοποίηση από τη δουλειά, μειώνοντας την αποχώρηση προσωπικού (Allen et al., 2013).

Παράγοντες που Επηρεάζουν το Work-Life Balance

Η επίτευξη WLB επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να χωριστούν σε εργασιακούς, προσωπικούς και κοινωνικούς:

Ωράριο εργασίας και φόρτος εργασίας

Μεγάλες ώρες εργασίας συνδέονται άμεσα με μειωμένο χρόνο για προσωπική ζωή και αυξημένο άγχος (Allen et al., 2013). Παραδείγματος χάριν, υπάλληλοι που εργάζονται πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αναφέρουν προβλήματα υγείας, όπως αϋπνία ή καρδιολογικές διαταραχές.

Ευελιξία στο χώρο και χρόνο εργασίας

Η δυνατότητα τηλεργασίας ή ευέλικτου ωραρίου βοηθάει τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται καλύτερα τις οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις (Hill et al., 2008). Μελέτες δείχνουν ότι εργαζόμενοι με ευέλικτο ωράριο αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή τους και χαμηλότερα επίπεδα άγχους.

Υποστήριξη από τον εργοδότη

Πολιτικές όπως προγράμματα ευεξίας, άδειες γονικής φροντίδας και υποστήριξη για προσωπικές ανάγκες μειώνουν το εργασιακό στρες και ενισχύουν την αίσθηση ισορροπίας (Kossek & Ozeki, 1998). Εταιρείες που προάγουν το WLB έχουν καλύτερη διατήρηση προσωπικού και υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων.

Οικογενειακές υποχρεώσεις και κοινωνικό δίκτυο

Η στήριξη από οικογένεια και φίλους παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη ισορροπίας (Clark, 2000). Για παράδειγμα, γονείς με συνεχή υποστήριξη από τον σύντροφο ή την οικογένεια μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα την εργασία και την προσωπική ζωή, μειώνοντας το άγχος.

Οφέλη του Work-Life Balance

Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής έχει πολλαπλά οφέλη:

Ψυχική Υγεία: Μειώνει το άγχος, την κατάθλιψη και την επαγγελματική εξουθένωση, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής (Grzywacz & Carlson, 2007).

Σωματική Υγεία: Η σωστή ισορροπία περιορίζει προβλήματα όπως υπέρταση, καρδιολογικές παθήσεις και εξασθένηση του ανοσοποιητικού συστήματος.

Επαγγελματική Απόδοση:

Εργαζόμενοι που έχουν ισορροπία εμφανίζουν αυξημένη παραγωγικότητα, δημιουργικότητα και αφοσίωση στην εργασία (Judge et al., 2001).

Κοινωνικές Σχέσεις:

Η διατήρηση ισχυρών κοινωνικών δεσμών προάγει την αίσθηση ευημερίας και κοινωνικής στήριξης, μειώνοντας το αίσθημα μοναξιάς και απομόνωσης.

Μελέτες σε εργαζόμενους σε μεγάλες εταιρείες τεχνολογίας έδειξαν ότι όσοι είχαν ευέλικτο ωράριο και δυνατότητα τηλεργασίας ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερο άγχος και καλύτερες οικογενειακές σχέσεις σε σχέση με εκείνους με σταθερό ωράριο και υπερωριακή εργασία (Hill et al., 2008).

Προκλήσεις και Σύγχρονα Θέματα

Παρά τα οφέλη, το WLB αντιμετωπίζει σύγχρονες προκλήσεις:

Ψηφιακή εργασία και τεχνολογία

Η συνεχής σύνδεση με την εργασία μέσω smartphone και email δυσκολεύει τον διαχωρισμό επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Derks et al., 2014). Το φαινόμενο αυτό, γνωστό και ως technostress, μπορεί να αυξήσει το άγχος και να μειώσει την ικανοποίηση από τη ζωή.

Ισότητα των φύλων

Συχνά οι γυναίκες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία στο WLB λόγω οικογενειακών και οικιακών υποχρεώσεων (Hochschild & Machung, 2012). Η άνιση κατανομή εργασιών στο σπίτι και η κοινωνική πίεση να «τα καταφέρνουν όλα» δημιουργεί διπλό στρες, που απαιτεί ειδικές πολιτικές από τον εργοδότη.

Πολιτισμικοί και κοινωνικοί παράγοντες

Η σημασία του WLB διαφέρει μεταξύ πολιτισμών. Σε χώρες με έντονη εργασιακή κουλτούρα, όπως οι Η.Π.Α. και η Ιαπωνία, η ισορροπία είναι πιο δύσκολη σε σχέση με χώρες της Βόρειας Ευρώπης, όπου η κοινωνική πολιτική προάγει περισσότερο την προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Πρακτικές Στρατηγικές για Επίτευξη Work-Life Balance

Για την επίτευξη ισορροπίας, μπορεί να ακολουθηθούν πρακτικές όπως:

Θέσπιση ορίων: Καθορισμός σταθερού ωραρίου εργασίας και αποφυγή ελέγχου email εκτός αυτού.

Διαχείριση χρόνου: Προτεραιοποίηση καθηκόντων και ανάθεση εργασιών όπου είναι δυνατόν.

Τεχνικές χαλάρωσης: Γιόγκα, διαλογισμός ή άλλες δραστηριότητες που μειώνουν το στρες.

Αξιοποίηση ευέλικτων πολιτικών εργασίας: Τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο ή προγράμματα ευεξίας του εργοδότη.

Στήριξη κοινωνικού δικτύου: Αναζήτηση βοήθειας από οικογένεια, φίλους ή επαγγελματίες ψυχικής υγείας (Haddon & Hede, 2009).

Η συνδυαστική εφαρμογή αυτών των στρατηγικών μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ικανοποίηση από τη ζωή και την απόδοση στην εργασία.

Το Work-Life Balance αποτελεί κεντρικό παράγοντα για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η επίτευξή του απαιτεί συνειδητή διαχείριση χρόνου, υποστήριξη από τον εργοδότη και κοινωνικό δίκτυο, καθώς και στρατηγικές αντιμετώπισης του ψηφιακού στρες. Η σύγχρονη κοινωνία καθιστά αναγκαία την προσαρμογή των πολιτικών εργασίας ώστε το WLB να μην είναι πολυτέλεια, αλλά αναγκαία συνθήκη για υγιή, παραγωγική και ευτυχισμένη ζωή.

Η επένδυση σε ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι επένδυση στην ψυχική και σωματική υγεία, τις σχέσεις και την επαγγελματική απόδοση, καθιστώντας το WLB βασικό στοιχείο της σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας.

LITERATURE

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2013). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, 22(1), 53–59.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 10–38.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471.
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(2), 97–112.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2008). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 57(3), 265–278.
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. Penguin Books.
- Haddon, B., & Hede, A. (2009). Work-life balance: In search of effective strategies. In *Proceedings of ANZAM (Australian and New Zealand Academy of Management) Annual Conference*.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (2001). Work-family conflict and work-related outcomes: The moderating role of work commitment. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1132–1141.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.

EMOTIONAL LABOR

Γράφει η **Μαργαρίτα Καβούκα**, Φοιτήτρια Ψυχολογίας



Η Συναισθηματική Εργασία και η Επαγγελματική Εξουθένωση

Τα όρια μεταξύ επαγγελματικής συμπεριφοράς και συναισθηματικής έκφρασης είναι πιο δυσδιάκριτα στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από τον τομέα τους, καλούνται όχι μόνο να εκτελούν τα καθήκοντά τους, αλλά και να προβάλλουν τα συναισθήματα που τους επιτάσσει το εργασιακό τους περιβάλλον, τα οποία ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την εικόνα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Αυτή η απαίτηση, αν και συχνά αόρατη, ονομάζεται «συναισθηματική εργασία».

Η κοινωνιολόγος Arlie Russell Hochschild επινόησε τον όρο «συναισθηματική εργασία» (“emotional labour”) στο έργο της “The Managed Heart” (1983) και αρχικά τον χρησιμοποίησε για να εξηγήσει πώς οι εργαζόμενοι έπρεπε να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους κατά την αλληλεπίδραση με τους πελάτες (Wharton, 2009). Η συναισθηματική εργασία χαρακτηρίζεται από την καταπίεση ή απόκρυψη των συναισθημάτων. Σύμφωνα με την Amy Wharton, η συναισθηματική εργασία γίνεται περισσότερο απαιτητική όταν τα αισθήματα που βιώνει ένας εργαζόμενος διαφέρουν από αυτά που εκφράζει. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική ρύθμιση που εντοπίζεται συχνότερα σε επαγγέλματα άμεσης επαφή με πελάτες, ασθενείς ή αθλητές, βασίζεται σε αυστηρά καθορισμένες συναισθηματικές εκφράσεις. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε επαγγέλματα που έρχονται σε άμεση επαφή με ανθρώπους, όπως οι εκπαιδευτικοί, παρά το προσωπικό τους άγχος, αναμένεται να παραμένουν ήρεμοι, υποστηρικτικοί και συναισθηματικά διαθέσιμοι απέναντι στους μαθητές τους (Brotheridge & Grandey, 2002). Αντίστοιχα, η δουλειά του κοινωνικού λειτουργού που προϋποθέτει ενσυναίσθηση επιβαρύνεται με διοικητικά ζητήματα και τραύματα των ωφελούμενων. (Figley, 1995). Το αποτέλεσμα της προσαρμογής των συναισθημάτων των εργαζομένων βελτιώνει τα συναισθήματα και τις διαθέσεις των πελατών κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής τους. Ωστόσο, για τους εργαζόμενους, η «συναισθηματική εργασία» αν και δεν είναι εμφανής, απαιτεί σημαντική προσπάθεια και μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ψυχική υγεία, προκαλώντας εξάντληση, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και ισχυρή πρόθεση εγκατάλειψης της θέσης, επηρεάζοντας την ταυτότητα του εργαζόμενου (Grandey, 2000).

Στην ψυχολογία, η συναισθηματική εργασία διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη ονομάζεται επιφανειακή δράση (surface acting) που ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποκρύψει τα πραγματικά εσωτερικά συναισθήματά του και να εκφράζεται με διαφορετικό τρόπο προς όφελος της θετικής επαγγελματικής αλληλεπίδρασής του με τον εκάστοτε πελάτη. Άτομα που καταφεύγουν σε επιφανειακή διαχείριση συναισθημάτων, παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα άγχους με βάση την Κλίμακα Συναισθηματικής Εργασίας (Emotional Labour Scale) που ανέπτυξαν οι ερευνητές Brotheridge & Lee (2003). Η ψυχολόγος Alicia Grandey εξέτασε τις δύο μορφές της συναισθηματικής εργασίας και ανακάλυψε πως η επιφανειακή εργασία, σχετίζεται με την μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και το αίσθημα πως ο εργαζόμενος μοιάζει με «ψεύτικος». Αυτή η προσποίηση συναισθημάτων που οδηγεί στην «ασυμφωνία» μεταξύ του αληθινού συναισθήματος και της υποχρεωτικής έκφρασης προκαλεί αυτό που λέμε ως αίσθημα αναληθούς εαυτού ή αλλιώς «acting fake». Βρέθηκε ακόμα πως η επιφανειακή εργασία αυξάνει την συναισθηματική εξάντληση, επηρεάζοντάς εν τέλη την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών (Grandey, 2003).

Η δεύτερη κατηγορία είναι η βαθιά δράση (deep acting) που συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος ουσιαστικά καταστέλλει και τροποποιεί τα εσωτερικά του συναισθήματα με στόχο να ευθυγραμμίσει την διάθεσή του με τον εκάστοτε πελάτη που έχει να διαχειριστεί. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η συναισθηματική ασυμφωνία αλλά απαιτείται από την πλευρά του εργαζόμενου περισσότερη συναισθηματική εργασία. Η στρατηγική της γνήσιας υποκριτικής εμπεριέχει την αυθόρμητη έκφραση ειλικρινών συναισθημάτων που ταυτίζονται με τον εργασιακό ρόλο. Συνοψίζοντας, σε αντίθεση με την επιφανειακή δράση που ο εργαζόμενος βιώνει συναισθηματική ασυμφωνία στον εργασιακό του ρόλο, στην βαθιά δράση αυτό δεν συμβαίνει λόγω του ότι δεν περιλαμβάνει ψεύτικα συναισθήματα. Με αυτόν τον τρόπο, η βαθιά εργασία δεν σχετίζεται τόσο με την εξουθένωση του εργαζόμενου που ισχύει στην επιφανειακή εργασία αλλά ορισμένες φορές συνδέεται με θετικά αποτελέσματα όπως το αίσθημα προσωπικής επιτυχίας, την αυθεντικότητα και τις καλύτερες σχέσεις (Brotheridge & Grandey 2002).

Και οι δύο μορφές της συναισθηματικής εργασίας απαιτούν προσπάθεια, όμως η βαθιά εργασία θεωρείται λιγότερο ψυχολογικά επιβλαβής, διότι μειώνει τη αντιπαράθεση των συναισθημάτων που νιώθει ο εργαζόμενος σε σχέση με αυτά που δείχνει. Οι συναισθηματικές ρυθμίσεις που απαιτούν πολλά επαγγέλματα από κάθε άτομο συνήθως παραβλέπονται, παρότι είναι εξίσου σημαντικές. Το αποτέλεσμα της χρόνιας συναισθηματικής εργασίας ειδικότερα όταν συνοδεύεται από κατάλληλες στρατηγικές αντιμετώπισης, σχετίζεται με διάφορες ψυχολογικές και σωματικές επιπτώσεις. Κάποιες από τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες αποτελούν η κόπωση από ενσυναίσθηση, ιδιαίτερα σε επαγγέλματα φροντίδας (Figley, 1995), η μειωμένη αυθεντικότητα και ψυχική ευημερία (Brotheridge & Grandey 2002) και η επαγγελματική εξουθένωση που προκύπτει από παρατεταμένο στρες (Maslach & Jackson, 1981).

Η συναισθηματική εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή ενδυνάμωσης παρά τις προκλήσεις που κάποιες φορές επιβαρύνουν τους εργαζόμενους. Όταν χρησιμοποιείται με γνώμονα την αυθεντικότητα και συνάδει με τις προσωπικές αξίες ή το αίσθημα σκοπού, επιτυγχάνεται η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, των διαπροσωπικών σχέσεων και της αίσθησης νοήματος. Εργαζόμενοι όπως εκπαιδευτικοί, νοσηλευτές και θεραπευτές συχνά περιγράφουν την εμπειρία αυθεντικής συναισθηματικής σύνδεσης με άλλους, βιώνοντας επαγγελματική πληρότητα. Έτσι, η συναισθηματική εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή ανθεκτικότητας αν υποστηρίζεται από το εργασιακό περιβάλλον και αντίστοιχα διαμορφωθεί το κατάλληλο υποστηρικτικό πλαίσιο. Με στόχο την προστασία της ψυχικής υγείας οποιουδήποτε εργαζόμενου είναι απαραίτητη η αναγνώριση της συναισθηματικής εργασίας ως πραγματικής μορφής κόπου από τον περίγυρο. Επιπλέον, η εκπαίδευση των εργαζομένων σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, ενισχύοντας την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συναισθημάτων τους.

Με βάση την μελέτη του Erickson & Ritter επικρατεί μια δυσανάλογη επιβάρυνση των γυναικών από τη συναισθηματική εργασία στο εργασιακό αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον (2001). Λανθασμένα θεωρείται καθήκον των γυναικών η συναισθηματική φροντίδα, εντείνοντας την ψυχική τους επιβάρυνση (Erickson & Ritter, 2001). Έτσι προς αποφυγή του ζητήματος που αφορά το φύλο, θα ήταν ωφέλιμη η σχεδίαση του εργασιακού ρόλου με ρυθμίσεις που επιτρέπουν την αποφόρτιση κάθε εργαζόμενου.

Η συναισθηματική εργασία αποτελεί καθοριστικό ρόλο πολλών επαγγελμάτων.

Η αναγνώριση και ουσιαστική κατανόηση της σημασίας της συναισθηματικής εργασίας από κάθε οργανισμό, μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, να καλλιεργήσει τη συνεργασία και να προσδώσει μεγαλύτερο νόημα στην εργασία. Είναι όμως επικίνδυνη η αποδυνάμωση της ψυχικής ανθεκτικότητας του εργαζόμενου που μπορεί να καταλήξει στην εξουθένωσή του αν αγνοείται ή επιβάλλεται χωρίς την απαραίτητη στήριξη. Έτσι, είναι αναγκαία η κατανόηση των ψυχολογικών διαστάσεων της έννοιας, της συναισθηματικής εργασίας, για τη δημιουργία πιο υγιών και ανθρώπινων χώρων εργασίας, όπου φροντίδα πέρα από παροχή υπηρεσιών σημαίνει και προστασία της ευημερίας των ίδιων των εργαζομένων.



LITERATURE

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146–163.
- Figley, C.R. (1995). *Compassion Fatigue: Coping With Secondary Traumatic Stress Disorder In Those Who Treat The Traumatized* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203777381>
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Wharton, A. S. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, 35, 147–165. <http://www.jstor.org/stable/27800073>
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981) The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99–113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>