



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ & ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 5175/1
Ημερ. Εισ.: 27-02-2007
Δωρεά: Συγγραφέα
Ταξιθετικός Κωδικός: ΠΤ – ΟΕ
2007
ΒΟΓ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ ΣΕ ΕΝΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ”**

ΤΟΥ

ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΒΟΓΙΑΤΖΑΚΗ

Με Επιβλέποντα Καθηγητή τον

κ. ΜΙΧΑΗΛ ΖΟΥΜΠΟΥΛΑΚΗ

21 Φεβρουαρίου 2007

Περίληψη

Το στρες είναι ένα πρόβλημα που βιώνεται από τα μέλη πολλών επιχειρήσεων σήμερα, καθώς οδηγεί σε κατ' εξακολούθηση αδικαιολόγητη απουσία και πτωχή αποδοτικότητα. Η εν λόγω μελέτη θα εξετάσει τους πολυποίκιλους λόγους εμφάνισης του στρες και την επίδραση των συμπτωμάτων του στον εργασιακό χώρο. Αυτό θα εξεταστεί εντός ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας, η οποία υπέστη μια μακρά και παρατεταμένη περίοδο αλλαγών, και μέγιστων αναδιοργανώσεων οι οποίοι συνεχίζουν να υφίσταται σε καθημερινή βάση.

Στόχος της μελέτης είναι η εξέταση του στρες εντός της Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη μείωση του στρες και των συμπτωμάτων του, σε υπαλλήλους και διοίκηση.

Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων. Οι πληροφορίες που λάβαμε μέσω των μεθόδων που προαναφέραμε έχουν αναλυθεί σε σχέση με την αρκετά περιεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το στρες στον εργασιακό χώρο.

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας υποδηλώνουν τη ζωντανή ύπαρξη - παρουσία στρες εντός του τμήματος. Αυτό κατέστη εμφανές μέσω της παρατήρησης των εργαζομένων, της χρήσης μηχανισμών αντιμετώπισης και την παρουσία συνθηκών και ασθενειών άμεσα σχετιζόμενων με το στρες. Η αιτία ύπαρξης του στρες προσδιορίστηκε ως εξέλιξη της καριέρας, απόλυτη αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου από τους εργαζομένους, δημιουργηθέντα από αυξημένες ώρες εργασίας και συνεπώς μείωση του ελεύθερου χρόνου• η απώλεια ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος, εκροή των αλληπάλληλων - συνεχόμενων αναδιοργανώσεων• η στάση της διοίκησης• και τόσο το επίπεδο όπως επίσης και η ανεπάρκεια της επικοινωνίας με του υπαλλήλους.

Επιπλέον, ο αντίκτυπος του στρες επί των ατόμων δεν ήταν άλλον από τη μείωση του διαθέσιμου ελεύθερου χρόνου, προβλήματα υγείας όπως ευερέθιστοι οργανισμοί, ιδιοτροπίες, εξουθένωση και ασθένειες ύπνου.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση φαινόταν να είναι η αιτία κλειδί όσον αφορά την ύπαρξη στρες στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι η διοίκηση θα έπρεπε να τους βοηθά και να τους υποστηρίζει με όσα θέματα σχετίζονται με το στρες. Επίσης, αποκαλύφθηκε ότι τα περισσότερα άτομα όξυναν το πρόβλημα όταν προσπαθούσαν να δοκιμάσουν να το αντιμετωπίσουν από μόνοι τους.

Τελικώς, αυτή η έρευνα συνιστά στο τμήμα να βελτιώσει την επικοινωνία και τις συνθήκες λειτουργίας, όπως επίσης και να αναθεωρήσει την πολιτική υπό την οποία διοικεί, με σκοπό την μείωση του εργασιακού στρες.

Abstract

Stress is a problem in many businesses today as it leads to absenteeism and poor working practice. This study will look at the various reasons for experiencing stress and the effects the symptoms of stress have on the workplace. This will be in relation with the Debt Recovery Department (DRD) of a Private Greek Bank, which had undergone a long and protracted period of change, and major reorganizations were still occurring on a regular basis.

The aim of the study is to examine stress within the DRD of a Greek Bank and to establish what could be done to reduce this stress and its effects on both staff and management.

Data was gathered through interviews and questionnaires. The information obtained through these methods has been analyzed with reference to a comprehensive literature review on stress at workplace.

The findings of this study indicate that there is a vital presence of stress in the department. This was apparent through the observations of employees, the use of coping mechanisms and the presence of stress related conditions and illnesses. The causes of stress were identified as career progression, time squeeze for employees, created by increased working hours and reduced leisure time; the absence of stable working environment, created by the continual reorganizations; the attitude of management; and the level and inadequacy of communication with staff.

Furthermore, the effects of stress on individuals were perceived to be a reduction in available leisure time, health problems as well as irritability, moodiness, exhaustion and sleeping difficulties.

In addition, management was perceived as a key cause of workplace stress. Employees believed that management should help and support them with stress related problems. Moreover, it was revealed that most individuals only exacerbated the problem when attempting to try and cope with it by themselves.

Finally, this study recommends to the department that it should improve communication, and conditions of service as well as to review the management policy, in order to reduce workplace stress.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου και πρόεδρο του τμήματός μας κύριο Μιχαήλ Ζουμπουλάκη, για την ακέραιη στάση του και την ανελλιπή υποστήριξη που τόσο απλόχερα μου προσέφερε. Ευχαριστώ κύριε καθηγητά, δια την υγιή υποστήριξη, εκροή της οποίας κατέστη η παρούσα μελέτη.

Θα ήθελα επίσης να μεταφέρω τη θετική μου σκέψη - μέρος της οποίας για να δημιουργηθεί έχουν συντελέσει τα μάλα - στους κ. Κεβόρκ Ηλία και κ. Χάλκο Γεώργιο. Τους ευχαριστώ για την εξαιρετη συνεργασία που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια και με αυτά τα λίγα - ταπεινά λόγια, επιθυμώ να τους μεταφέρω τις ευχές μου με στόχο να τους συνοδεύουν στον πολύ ουσιαστικό και μακρύ δρόμο που έχουν επιλέξει.

Ευχαριστώ θερμά, τον κ. Παναγιώτη Ευαγγελόπουλο για τον υπέροχο θεωρητικό εμπλουτισμό της σκέψης μου και το ενδιαφέρον που έδειξε για την ενδυνάμωση τόσο του λεκτικού μου πλούτου, όσο και της αυτοπεποίθησής μου για να συνεχίσω την πορεία μου προς το όνειρο.

Ιδιαίτερα λόγια ανήκουν στη γυναίκα που στάθηκε στο πλευρό μου όλο αυτό το διάστημα, πιστεύοντας σ' εμένα και τροφοδοτώντας με, με τη μαγική ενέργεια που πηγάζει από τα άδυτα της καρδιάς και ακούει στη χημική επικοινωνία των φερομονών.

Φίλοι• άνευ αυτών θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συνταγή στερείται άμεσης επιτυχίας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ, λοιπόν, πηγαίνει σε όσους στάθηκαν και στέκονται δίπλα μου, τα ονόματα των οποίων δεν χρειάζεται να αναφέρω καθώς οι “αληθινοί” το γνωρίζουν καλύτερα και το αποτέλεσμα εκ της ελλιπούς αναφοράς είναι - σαφώς και άνευ αναστολών - πιότερο συνεπές.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη την υποστήριξη, την αγάπη, την αφοσίωση και την πίστη στις βλέψεις μου και εκτιμήσεις για το μέλλον. Κατοικείτε και εκεί θα συνεχίσετε να βρίσκεστε• μέσα μου, όντας βασικό συστατικό της φλέβας που ακούει στο όνομα “εκτίμηση”.

**It's been said that something as small as
the flutter of a butterfly's wing
can cause a typhoon halfway around the world**

Chaos Theory

“Στο Άπειρο, οι παράλληλες πορείες τέμνονται. Εξού και ο νους”
°M\$

"You will realize that you have everything you need, only if you loose everything you thought you had"

Moi

- Never Have malicious thoughts
- Make yourself familiar with all techniques and arts
- Never neglect your attentiveness, even with regard in the smallest of things
- Strive to perceive the essence of what remains unsealed
- Study the ways of many activities and professions
- Always be aware of pursuing the path
- Learn not to judge things according to profit and loss
- Develop your skill to see everything through first sight
- Do not be lured by useless activities.

Sao Lin Verdicts

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract.....	4
Ευχαριστήρια.....	6

Κεφάλαιο Πρώτο: Εισαγωγή

1.0..... Κίνητρα για την εν λόγω μελέτη.....	11
1.1..... Στόχοι και σκοποί.....	11
1.1.1 Στόχοι.....	11
1.1.2 Σκοποί.....	12
1.2..... Στρες.....	13
1.3..... Η Δομή της εργασίας.....	15

Κεφάλαιο Δεύτερο: Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

2.0..... Ο ορισμός του στρες.....	16
2.0.1 Τι θέση όμως λαμβάνει το άγχος;.....	17
2.1..... Βασικές θεωρίες που εξηγούν το στρες.....	18
2.1.1 Η βασισμένη στο ερέθισμα θεωρία.....	18
2.1.2 Η βασισμένη στην απόκριση θεωρία.....	19
2.1.3 Το άτομο εντός του περιβάλλοντος.....	20
2.1.4 Το συναλλακτικό ή ψυχολογικό μοντέλο.....	21
2.2..... Τι προκαλεί το στρες;.....	23
2.2.1 Οι παράγοντες του στρες κατά περίπτωση.....	23
2.2.1.1 Φόρτος εργασίας.....	24
2.2.1.2 Ασάφεια ρόλων.....	24
2.2.1.3 Διένεξη ρόλων.....	25
2.2.1.4 Προώθηση.....	26
2.2.1.5 Συμμετοχή, πλεονασμός και αναδιοργάνωση.....	26
2.2.1.6 Ενδογενώς και Εξωγενώς ζητηθέντα.....	27
2.2.2 Ατομικοί παράγοντες στρες.....	28
2.3..... Εκδηλώσεις του στρες.....	30
2.3.1 Οι συνέπειες για το άτομο.....	30
2.3.1.1 Φυσιολογικές.....	30
2.3.1.2 Ψυχολογικές.....	31
2.3.2 Οι συνέπειες για τον οργανισμό.....	32
2.3.3 Η έννοια της πνευματικής και/ή φυσιολογικής αποφόρτισης.....	32
2.4..... Μηχανισμοί αντιμετώπισης.....	34
2.4.1 Η επέμβαση της εταιρείας.....	36

Κεφάλαιο Τρίτο: Μεθοδολογία της Έρευνας

3.0..... Μέθοδοι έρευνας.....	39
3.1..... Δευτερογενής Έρευνα.....	39
3.1.1 Έρευνες Οργανισμών.....	39
3.1.2 Δημοσιεύσεις και αναφορές τύπου.....	41
3.2..... Πρωτογενής Έρευνα.....	43
3.2.1 Εφαρμογή ερωτηματολογίων.....	43
3.2.2 Συνεντεύξεις.....	44

Κεφάλαιο Τέταρτο: Ο οργανισμός

4.0..... Το σημερινό προφίλ.....	48
4.0.1 Οι δραστηριότητες του οργανισμού.....	48
4.0.2 Κοινωνική Ευθύνη.....	49
4.0.3 Η σχέση με τον πελάτη.....	51
4.1..... Το τμήμα αποκατάστασης χρέους.....	52
4.1.1 Γενικά.....	52
4.1.2 Εντός του οργανισμού.....	53
4.2..... Οι εντός του οργανισμού έρευνες.....	56
4.3..... Στατιστικά στοιχεία εκ των έσω.....	58

Κεφάλαιο πέμπτο: Ανάλυση και Ευρήματα

Σκοπός I: Να προσδιοριστεί εάν το στρες υφίσταται στους υπαλλήλους του τμήματος αποκατάστασης χρέους, εντός του τραπεζικού οργανισμού..... 59

Σκοπός II: Να καθορίσουμε τα αίτια πρόκλησης του εργασιακού στρες..... 62

Σκοπός III: Να προσδιορίσουμε τις συνέπειες του εργασιακού στρες σε εργαζομένους και διοίκηση..... 69

Σκοπός IV: Να αξιολογήσουμε το ρόλο της διοίκησης..... 73

Σκοπός V: Να προσδιορίσουμε εάν τα άτομα βοηθούν τους εαυτούς τους για να μειώσουν και ν' αντιμετωπίσουν το στρες..... 76

Συμπεράσματα: Παραδοχές και που καταλήγουμε

 Συμπεράσματα..... 78

 Προτάσεις..... 82

Conclusions: Acknowledgments and where we end up

 Conclusions..... 86

 Recommendations..... 90

Βιβλιογραφία.....	93
(References)	
Παραρτήματα.....	100
(Appendices)	
<u>Παράρτημα Α:</u> <i>Τα συλλεχθέντα στοιχεία / δεδομένα</i>	
A1: Ερωτηματολόγιο για το εργασιακό στρες με πλήρη αποτελέσματα Questionnaire on Workplace Stress and Full Results.....	102
A2: Αποτελέσματα πινάκων διπλής εισόδου Cross Tabulations-Main Findings of interest.....	128
A3: Εμπόδια στην ανάπτυξη Barriers to Development.....	131
A4: Ερωτήσεις συνεντεύξεων (Υπάλληλοι - Διοίκηση) Interview Questions (Employees-Managers).....	134
<u>Παράρτημα Β:</u>	
B1: Fight or Flight Reactions.....	138
B2: Four Stage Stress Cycle.....	142
B3: Environmental Pressures.....	143
B4: Critical Point.....	144
B5: Hierarchy of Needs.....	145
B6: Potential.....	154
B7: The Physiological Symptoms of Stress in Managers.....	155
B8: Stress and Self Esteem.....	156
<u>Παράρτημα C:</u>	
Γραφήματα βασισμένα στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για το "Εργασιακό Στρες".....	162
<u>Παράρτημα D:</u>	
D1: Quality Circles.....	183
D2: Management by Walking Around (MBWA).....	184
D3: Suggestion Schemes.....	188

Κεφάλαιο Πρώτο

1.0 Κίνητρα για την εν λόγω μελέτη

Κύριο κίνητρο για την εν λόγω έρευνα αποτελεί η απόφαση μου για μεταπτυχιακή εστίαση του ενδιαφέροντος μου σε θέματα “Εργασιακής / Οργανωσιακής Ψυχολογίας”. Το ενδιαφέρον προέκυψε από την πρακτική μου άσκηση στην εταιρεία Carrefour Marinopoulos S.A., κατά την οποία ασχολήθηκα με θέματα ψυχομετρικής αξιολόγησης των ανθρώπων που κατεξοχήν περιλαμβάνει την παράμετρο εργασιακό στρες. Αυτός ο τύπος στρες, απολαμβάνει ευρείας εφαρμογής στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Επιλέγοντας ένα τόσο μεγάλο θέμα, αποφάσισα να περιορίσω την μελέτη μου στην ‘αξιολόγηση’ του τμήματος ανάκτησης χρεών (TAX) Ελληνικής Ιδιωτικής Τράπεζας, προσπαθώντας έτσι να ανακαλύψω εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της πίεσης που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν καθημερινά, και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ίδιος ο οργανισμός.

1.1 Στόχοι και σκοποί

Έχοντας εντοπίσει τη δυναμική της εν λόγω έρευνας εντός ενός τραπεζικού οργανισμού, το πρώτο βήμα ήταν να συγκεκριμενοποιηθούν τόσο οι σκοποί όσο και οι στόχοι. Αυτό που έγινε κατανοητό, και βάσει του οποίου δρομολογήθηκε η ερευνητική διαδικασία, είναι ότι ένας στόχος απαιτείται να προσδιορισθεί και να ενδυναμωθεί από μια ομάδα κάποιων αντίστοιχων σκοπών.

1.1.1 Ο Στόχος

Ο πρωταρχικός στόχος για να επιχειρηθεί η παρούσα μελέτη, ήταν να εξετάσουμε την πίεση (στρες) που αναπτύσσεται εντός του οργανισμού και να προτείνουμε τρόπους μείωσης της καθώς και των συνεπειών αυτής τόσο στο υπαλληλικό προσωπικό όσο και στη διαχείριση

Εντός των στόχων μου είναι να χρησιμεύσουν τα εξαχθέντα στοιχεία στο τμήμα ως σύνολο. Η σημαντικότητα αυτή θα προκύψει εάν ο οργανισμός

διαχειρισθεί αποτελεσματικά τους παράγοντες που προκαλούν στρες - αναλύοντας, εξηγώντας και αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα.

1.1.2 Οι Σκοποί

Θα προσπαθήσουμε να ικανοποιήσουμε το στόχο μας διαμέσω της επίτευξης των παρακάτω σκοπών:

- Προσδιορισμός του (πιθανού) στρες που υπάρχει στο Τμήμα Ανάκτησης Χρεών της Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας•
- Καθορισμός των αιτιών του εργασιακού στρες•
- Συγκεκριμενοποίηση των επιδράσεων του εργασιακού στρες στο προσωπικό και στη διαχείριση γενικότερα•
- Έχοντας το εργασιακό στρες ως την “αιτία - κλειδί”, περνάμε στην αξιολόγηση του ρόλου της διαχείρισης, και τέλος
- Να προσδιορίσουμε εάν τα άτομα βοηθούν τον εαυτό τους με σκοπό να μειώσουν και να αντιμετωπίσουν το στρες.

Ευελπιστούμε ότι η παρούσα μελέτη, διαμέσω μιας λογικής τροχιάς, χρησιμοποιώντας σχετικές τεχνικές έρευνας και των αντίστοιχων εργαλείων, θα μας οδηγήσει τελικά στην επίτευξη των σκοπών που υποστηρίξαμε και θα διευκολυνθεί η επίτευξη του γενικότερου στόχου μας.

1.2 Στρες

Το στρες είναι ένα αρκετά σύνθετο φαινόμενο. Ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι ότι: “το στρες είναι μια προσαρμοστική απόκριση, διακρινόμενη από τις διαφορές των και / ή ψυχολογικών διαδικασιών, η οποία αποτελεί απόρροια κάθε εξωτερικής (περιβαλλοντικής) δράσης, κατάστασης ή γεγονότος, που τοποθετεί ιδιαίτερες ψυχολογικές ή φυσιολογικές και/ή φυσικές απαιτήσεις σε ένα πρόσωπο” (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1985).

Υπάρχουν πολλές φυσικές πηγές του στρες, όπως ο φόρτος εργασίας, ακατάλληλες ώρες εργασίας, ελλιπής ύπνος, υψηλό επίπεδο ηχορύπανσης, κτλ. Οι ψυχολογικές πηγές του φαινομένου μπορεί να εστιάζονται σε κάποιο ιδιαίτερη κατάσταση, όπως ένα βαρετό επάγγελμα, η αδυναμία για κοινωνικοποίηση, η έλλειψη αυτονομίας, η ευθύνη για τα αποτελέσματα χωρίς αρκετή υποστήριξη από την ‘αρχή’, η διένεξη ρόλων και τέλος η ασάφεια ρόλων.

Από το στρες μπορεί να απορρέουν ποικίλα συμπτώματα τόσο στο άτομο όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Υπάρχουν φυσιολογικές επιρροές οι οποίες μπορεί να συνδέονται με ποικίλες ασθένειες. Έπειτα, υπάρχουν ψυχολογικές επιρροές όπως η πλήξη και η αποστασιοποίηση του ατόμου. Ποικίλοι είναι επίσης και οι τρόποι αντίδρασης όπως για παράδειγμα τα φάρμακα, η εξάρτηση από το αλκοόλ, τυχαία κατανάλωση τροφής, ατυχήματα, ή παραίτηση από τη στρεσογόνο κατάσταση (αναίτια απουσία, μεγάλο επίπεδο αλλαγής προσωπικού), μπορεί να αποτελέσουν μια αντίδραση στο στρες.

Τα άτομα και οι οργανισμοί έχουν προσπαθήσει να αντιμετωπίσουν το στρες με ποικίλους τρόπους (Smith, Brott, Cuneo, & Davis, 1988). Τα άτομα, για παράδειγμα, ίσως προσπαθήσουν να μειώσουν το στρες διαμέσω καλύτερης διαχείρισης του χρόνου τους, καλύτερης διατροφής, άσκησης, ενός περισσότερο αξιόπιστου πλάνου καριέρας, προώθηση της ψυχικής τους υγείας, χαλάρωση, προσευχή και διαλογισμό. Οι οργανισμοί πιθανώς να προσφέρουν συμβουλές και/ή εγκαταστάσεις αναψυχής ή μπορεί να βελτιώσουν το σχεδιασμό της δουλειάς, προσπαθώντας να ταιριάξουν με βέλτιστο τρόπο το άτομο με την δουλειά.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Υγείας και Οικονομικών (1971), η ασθένεια που σχετίζεται με το στρες τάσσεται δεύτερη στη λίστα των λόγων που εστιάζονται στη βραχυχρόνια απουσία από την εργασία, λόγω ασθένειας. Επιπροσθέτως, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΣΥ) σε μελέτη της (1992), βρήκε ότι χρησιμοποιώντας τον

χρόνο εκτός εργασίας ως μονάδα μέτρησης, το στρες κοστίζει στην οικονομία περισσότερο από τα βιομηχανικά τραύματα ή τις απεργίες, και αυτό μπορεί να φθάσει το ύψος των 2 δισεκατομμυρίων δραχμών ετησίως. Επίσης, αυτή η έρευνα απέδειξε ότι το 63% των ερωτηθέντων απήντησαν ότι το εργασιακό στρες ήταν όμοια με, ή περισσότερο στρεσογόνο από, τα προσωπικά τους προβλήματα. Η έρευνα της Ελληνικής Βιομηχανίας (1993) υποστήριξε ότι το διοικητικό προσωπικό προσδιορίζει το στρες και τα αισθηματικά ή ατομικά προβλήματα, ως τη δεύτερη μεγαλύτερη αιτία απουσίας.

Το φως που ρίχνουν αυτού του τύπου οι έρευνες σε θέματα ανταγωνιστικότητας και απόδοσης, μέσω των στατιστικών δεδομένων και των στοιχείων με τα οποία μας τροφοδοτούν, είναι μεγάλης σημασίας για τους οργανισμούς, καθώς τους βοηθάει να προβλέψουν τις συνέπειες που θα έχει μια αύξηση του επιπέδου εργασιακού στρες. Υπάρχει, επίσης, μια συνεχώς αναπτυσσόμενη αίσθηση ότι υφίσταται ως καθήκον της επιχείρησης να προστατεύουν τους εργαζομένους τους ικανοποιητικά από την 'απειλή' του στρες. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται υπεύθυνα του εργαζομένους τους, όπως εξίσου υπεύθυνα και ορθολογικά διαχειρίζονται τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής.

1.3 Η δομή της εργασίας

Το παρόν κεφάλαιο, επεσήμανε τα βασικά κίνητρα που μας οδήγησαν στην επιλογή του πεδίου της μελέτης (έρευνας). Οι κύριοι στόχοι και σκοποί, όπως επίσης και το γνωσιακό υπόβαθρο για τον όρο στρες, χαρακτηρίζουν το πρώτο κεφάλαιο.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο συγκεντρώνεται στην ιδέα του στρες ως σύνολο. Οι συνέπειες τόσο στο άτομο όσο και στον οργανισμό εξαφανίζονται και τοιουτοτρόπως προσδιορίζονται οι μηχανισμοί αντιμετώπισης.

Το Τρίτο Κεφάλαιο συζητά τις μεθόδους έρευνας που χρησιμοποιούνται για να συλλέξουμε δεδομένα από τους οργανισμούς, όπως επίσης και από άλλες πηγές. Οι συνεντεύξεις εξετάστηκαν ως μια μέθοδος κατάλληλη για να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί.

Το Τέταρτο Κεφάλαιο εστιάζεται στο Τμήμα Ανάκτησης Χρεών μιας ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας, επισημαίνοντας τους λόγους ίδρυσής του. Το συνεχώς εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον όπως επίσης και οι συνέπειες που σχετίζονται με το στρες, είναι επίσης θέματα που απολαμβάνουν μέρος ανάλυσης στο εν λόγω κεφάλαιο.

Το Πέμπτο Κεφάλαιο προσδιορίζει και τείνει να αναλύσει τα ευρήματα της έρευνας στο Τμήμα Ανάκτησης Χρεών της Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας.

Τέλος, δίνονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα, όταν ο οργανισμός αποτελεί εφελθτήριο στη μείωση του φαινομένου του στρες και των συνεπειών αυτού στο προσωπικό και στη διοίκηση.

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.0 Ο Ορισμός του στρες

Το στρες είναι γεγονός για τον καθένα από εμάς, σε κάποιο σημείο της ζωής του. Μπορεί να προκληθεί από φυσικούς, χημικούς, πνευματικούς ή συναισθηματικούς παράγοντες που οδηγούν το άτομο σε περιοχή εκτός των συνηθισμένων ορίων του. Όταν κάποιος, δηλαδή, λαμβάνει μία ώθηση μεγαλύτερη από κάθε άλλη που έχει λάβει μέχρι στιγμής. Το στρες είναι ο αντίκτυπος - το αποτέλεσμα όταν αυτό που αντιμετωπίζεται είναι "η αλλαγή". Υπάρχουν φορές που αυτή η αλλαγή είναι ευπρόσδεκτη (εντός των ορίων του εκάστοτε ατόμου αναφοράς), αλλά πιο συχνά παρατηρείται να αποτελεί μια αλλαγή απειλή που δεν κάνει άλλο από το να προσβάλλει τον εσωτερικό πυρήνα του ατόμου. Η αντίδραση του σώματός μας στο στρες, μας εφοδιάζει με όλη εκείνη την ενέργεια που καθίσταται απαραίτητη για να ανταποκριθούμε με τη βέλτιστη αποδοτικότητα σε δύσκολα ανακύπτοντα θέματα. Όπως η φυσική καθημερινή άσκηση του σώματος, έτσι και το στρες καθίσταται απαραίτητο στη ζωή. Εάν τις αντιδράσεις μας σε αυτό, δεν τις διαχειριζόμαστε με προσοχή, μπορεί να προκαλέσει τόσο ψυχική όσο και σωματική βλάβη, η οποία έπειτα θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στη δουλειά. Το στρες έχει ορισθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Εμφανίζεται όταν κάτι ή κάποιος υποβάλλεται σε πίεση, που οδηγεί σε προσωρινή ή μόνιμη βλάβη. Γενικά σημειώνεται ότι είναι πολύ σοβαρότερο από την πίεση η οποία, σε αντίθεση με το στρες, δίνει μία σαφώς θετικότερη εκροή οδηγώντας τα άτομα να δουλεύουν πιο σκληρά και με μεγαλύτερη αφοσίωση.

Ο Lyne το 1992 υποστήριξε ότι το στρες εμφανίζεται όταν υπάρχει απώλεια ελέγχου. Λέει: "Δεν έχω καταφέρει να βρω κανένα πόρισμα, εντός του γνωστικού μου πεδίου, που να τάσσεται ασυμβίβαστο με τη θεωρία μου περί ελέγχου. Σύμφωνα με τη θεωρία του Lyne έδειξε να είναι ο Hanson ο οποίος υποστήριξε ότι "το κλειδί στο να επιβιώσεις και να αναπτυχθείς είναι ο έλεγχος του στρες".

Αυτά βέβαια δεν διεισδύουν όσο απαιτείται για να ορίσουμε το στρες σεβόμενοι το άτομο ως άνθρωπο ο οποίος το αντιμετωπίζει, και αυτός είναι και ο λόγος που οι ερευνητές επί του στρες έχουν δημιουργήσει τις δικές τους θεωρίες -

ορισμούς. Ο Cranwell - Ward (1990) υποστήριξε ότι “το στρες αποτελείται από τα φυσιολογικά και ψυχολογικά συμπτώματα, που προκύπτουν όταν οι άνθρωποι αντιληφθούν μια ανισορροπία μεταξύ του επιπέδου των ζητηθέντων και της δυνατότητας που υπάρχει να καλυφθούν οι εν λόγω ανάγκες”.

Ο Lazarus το 1966² είδε το στρες από μια διαφορετική οπτική. Παρατήρησε ότι: “πρόκειται για μια δυναμική αντίδραση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, ωθούμενο από την αντίληψη της απειλής.” Ο McGrath το 1976 αντιλήφθηκε ότι προκύπτει μόνο όταν “υπάρχει ανισορροπία μεταξύ των εντολών/ζητηθέντων εκ του περιβάλλοντος και της δυνατότητας ανταπόκρισης του ατόμου”

2.0.1 Τι θέση όμως λαμβάνει το άγχος;

Σε αντιδιαστολή με το στρες, το άγχος σχετίζεται πάντοτε με ένα συγκεκριμένο ή αόριστο συναίσθημα ότι κάποιος, ή κάτι, μας απειλεί. Όταν αισθανόμαστε άγχος, πολλές φορές καταφεύγουμε σε διάφορες άλλες παρηγοριές για να ξεχαστούμε. Καλύτερα όμως θα ήταν αν αφήναμε το άγχος που νιώθουμε να μας μιλήσει, ώστε να αντιληφθούμε και συνειδητά τι είναι αυτό που μας φοβίζει. Μόνο τότε θα είμαστε σε θέση να κάνουμε κάτι για το πρόβλημα μας. Μερικά πράγματα που ίσως ανακαλύψουμε, όταν ακούσουμε τι έχει να πει το άγχος μας, είναι:

*Πρώτο, ότι ίσως είμαστε τελειομανείς. Δηλαδή απαιτούμε από τον εαυτό μας ή από το περιβάλλον μας απόλυτη επιτυχία, και νιώθουμε ότι απειλείται το ίδιο το είναι μας αν σε κάτι δεν τα πάμε και τόσο καλά.

*Δεύτερη εκδοχή είναι ότι υπάρχει κάποιο πραγματικό πρόβλημα, κάποιος πραγματικός κίνδυνος, στην οποία περίπτωση το άγχος μας είναι ρεαλιστικό.

Μια τρίτη περίπτωση άγχους είναι όταν κάποιος σκέφτεται και σκοτίζεται για προβλήματα που δεν είναι της παρούσας ώρας, και τρέχει με το νου του στο μέλλον για να επιλύσει θέματα που ακόμη δεν έχουν προκύψει. (Πηγή: www.help-net.gr)

2.1 Βασικές θεωρίες που εξηγούν το στρες

Σε αυτό το τμήμα, εξετάζονται οι βασικές θεωρίες που εξηγούν το στρες, όπως για παράδειγμα οι δυο θεωρίες εκ των οποίων η μία διακρατεί ως βάση το ερέθισμα και η άλλη την απόκριση του ατόμου: Σε περιβάλλον που αρμόζει τόσο το ψυχολογικό όσο και το συναλλακτικό μοντέλο.

2.1.1 Θεωρία βασισμένη στο ερέθισμα

Η εν λόγω θεωρία στηρίζει ότι το εξωτερικό συναίσθημα, όπως για παράδειγμα ο φόρτος στη φυσική, δημιουργεί το 'στρες'. Οι ερευνητές, για αυτούς τους λόγους, έχουν επικεντρωθεί στο να προσδιορίζουν στρεσογόνες καταστάσεις. Ο Weitz το 1970 απαρίθμησε οκτώ παρόμοιου τύπου καταστάσεις, οι οποίες περιελάμβαναν απειλή, αναστατωμένες φυσιολογικές λειτουργίες, απομόνωση και περιορισμό. Ο Welford το 1973 επέκτεινε την θεωρία, στηρίζοντας ότι το στρες εμφανίζεται όποτε υφίσταται απόκλιση από τις βέλτιστες συνθήκες ζητούμενων τα οποία το άτομο στέκεται ανέφικτο, ή δεν καθίσταται ευκόλως εφικτό, να διορθώσει Ο ορισμός έχει ωστόσο τα προβλήματα του. "Πρέπει να γίνει αποδεκτό εξ αρχής, ότι το στρες δεν αποτελεί μια κάποια απόλυτη έννοια (McGrath, 1976) και το να προσδιορίσουμε στρεσογόνες καταστάσεις είναι, ως αποτέλεσμα, δύσκολο. Οι συνέπειες ενός φυσιολογικού παράγοντα άγχους, όπως ένα σπασμένο πόδι, μπορεί λίγο έως πολύ, να γενικευθεί μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων. Οι συνέπειες ενός ψυχολογικού παράγοντα, όπως ο πλεονασμός, παράγει αξιοσημείωτα διαφορετικές αντιδράσεις. Όπως ο Emerson (1962) υποστήριξε "όλοι βράζουμε σε διαφορετικές θερμοκρασίες" - αυτό που μπορεί να είναι στρεσογόνο για ένα άτομο μπορεί να αποτελεί μία πρόκληση για κάποιο άλλο.

"Εν δυνάμει στρεσογόνες καταστάσεις μπορούν να γίνουν αντιληπτές από κάποια άτομα ως στρεσογόνες, ενώ για άλλους αναπτύσσεται επί της πρόκλησης που θέτουν. Επομένως, δεν είναι απαραίτητως οι καταστάσεις που δημιουργούν το στρες, αλλά η ατομικά προσωπική απόκριση σε αυτές" (Robinson-Hyde, 1993).

Ο ελλοχεύων κανόνας είναι ότι το στρες πρέπει να “γίνεται αντιληπτό” ότι υπάρχει και ότι αποτελεί διαδικασία ιδιαίτερης δυσκολίας, η εξάλειψή του μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις.

2.1.2 Θεωρία βασισμένη στην απόκριση

Η θεωρία που βασίζεται στην απόκριση, επικεντρώνεται στο να προσδιορίζει τις αποκρίσεις του ατόμου, καθώς το ‘στρες’ εμφανίζεται όχι ως το ερέθισμα αλλά η αντίδραση. Ο Selye το 1956, υποστήριξε ότι “το στρες είναι η όχι συγκεκριμένη φυσιολογική απάντηση του σώματος στο οτιδήποτε του ζητηθεί να φέρει εις πέρας” . Ο πρώτος ερευνητής ο οποίος εξέτασε προσεκτικά το στρες υπό των όρων της απόκρισης ήταν ο Cannon το 1935. Πραγματοποίησε μία σειρά εργαστηριακών πειραμάτων και προσδιόρισε το πρότυπο των αντιδράσεων “πάλεψε ή φύγε” (βλ. Παράρτημα Β, Β1 Fight or Flight Reactions). Ο Selye το 1956, έπειτα, το επέκτεινε με τη θεωρία που ακούει στον τίτλο “Γενικό Σύνδρομο Προσαρμογής” το οποίο παρατήρησε να εφαρμόζεται σε τρεις φάσεις - την αντίδραση συναγερμού, αντίσταση και εξαγωγή.

Ο Wolfe το 1953, ήταν ο πρώτος που πέτυχε να μεταφράσει αυτές τις εργαστηριακές έννοιες σε καταστάσεις που εμπειρεύονται στη καθημερινότητα, “από τη στιγμή που το στρες είναι ένα δυναμικό φαινόμενο εντός ενός οργανισμού ως απάντηση σε ζήτηση για υιοθέτηση, και από τη στιγμή που η ζωή η ίδια εμπειρεύει σταθερή υιοθέτηση, τα εν ζωή πλάσματα είναι μονίμως εντός μιας κατάστασης περισσότερου ή λιγότερου στρες.” Αυτή η άποψη αντιπροσωπεύει και τον Selye (1956) “το στρες είναι μέρος της φυσιολογικής ζωής”, αλλά και του Hinkle (1973) - “έχει ειπωθεί ότι για να είσαι ζωντανός πρέπει να είσαι υπό την επήρεια στρες”.

Μια άλλη πτυχή αυτού του ορισμού είναι η έννοια της “αυτοπροστασίας”. Ο άνθρωπος απαντά στις πιέσεις με ποικίλους τρόπους, έκαστος των οποίων είναι σχεδιασμένος για να προστατεύει την ακεραιότητά του, τοποθέτηση η οποία εξετάστηκε από τον Carlan το 1964. Διείδε προβλήματα να εμφανίζονται όταν οι δυνάμεις του οργανισμού στάθηκαν ανεπαρκείς να καλύψουν το φυσιολογικό, ψυχολογικό κομμάτι και / ή τις κοινωνικοπολιτιστικές απαιτήσεις. Οι Coffey και Appleby το 1964 ακολούθησαν το ίδιο θέμα υποστηρίζοντας ότι το στρες είναι η κατάσταση του οργανισμού κατά την οποία διακρίνεται η ευημερία ή/και η ακεραιότητα.

Οι Beehr και Newman το 1978 επικεντρώθηκαν επίσης στο θέμα 'άμυνα/προστασία', στηρίζοντας ότι "το ανθρώπινο ον πρέπει να διακατέχεται από ένα κάποιο μηχανισμό άμυνας κατά της υπερβολικής πρόκλησης. Χρειάζεται ένα σεβαστό τρόπο για να διαφύγει από, ή να αποχωρήσει, από μια όχι ικανοποιητική κατάσταση. Στην πραγματικότητα, το κάνει αυτό υποκύπτοντας σε κάποια ασθένεια ή αναπτύσσοντας πόνους ή άλλα συμπτώματα τα οποία τον τάσσουν αδύνατο να συνεχίσει με αυτό που έχει πλέον γίνει μία ανυπόφορη κατάσταση".

Αυτή η θεωρία έχει και τα προβλήματά της ωστόσο. Είναι, κατά κανόνα, μονόπλευρη και δεν είναι ξεκάθαρο, εάν το στρες είναι η εξωτερική δύναμη, εάν είναι η επίπτωση αυτής της φόρτισης ή εάν είναι η απόκριση στο ερέθισμα του ότι ο φόρτος έχει ήδη λάβει χώρα. Είναι επίσης δύσκολο να είμαστε ακριβείς και απόλυτοι σχετικά με το τι είναι το "ερέθισμα" και τι είναι η "απόκριση" σε μία κατάσταση δυναμική όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη και ο ίδιος ο Seley εμφανίζονταν να έχει τις αναστολές του επί τούτου: "το στρες είναι μια αφαίρεση την οποία δεν μπορείς να δεις ως παράγοντα στρες. Μπορείς μόνο να δεις τον αντίκτυπο αυτού του παράγοντα". Αυτό σημαίνει ότι ο παράγων που προκαλεί στρες προέρχεται από κάποια εξωτερική δύναμη ή ερέθισμα και αυτό προέρχεται από έναν αναλυτή των τύπων απάντησης. Ο πιο ικανοποιητικός ορισμός, τελικά, είναι αυτός που λαμβάνει ταυτόχρονα υπόψιν του και το ερέθισμα αλλά σαφώς και την απόκριση.

2.1.3 Το άτομο: εντός του περιβάλλοντος

Ο Cox και ο Mackay το 1981 ανέφεραν την αποτυχία των προηγούμενων 'γραμμικών' μοντέλων λόγω της στενής περιγραφικής φύσης τους. Επρόκειτο, λένε, για μοντέλα πολύ μηχανικά τα οποία λαμβάνουν το υποκείμενο ως ένα παθητικό δέκτη στρες. Επίσης, δεν δίνουν πραγματική θέση στο άτομο και στις ψυχολογικές του διαδικασίες. Προσάρμοσαν τον κύκλο στρες αποτελούμενο από τέσσερα στάδια, ο οποίος ξεκινάει με μια κατάσταση όπως αυτή έγινε αντιληπτή από τον άνθρωπο "στόχο", η οποία αν έπειτα αφεθεί άνευ προσοχής θα αναπτυχθεί - εξελιχθεί σε κατάσταση στρες. Ο άνθρωπος 'στόχος' θα επιλέξει έπειτα μια εναλλακτική απόκριση με διάθεση να αλλάξει την κατάσταση (βλ. Παράρτημα Β, Β2

: Four Stage Stress Cycle). Ο Lazarus το 1966, επίσης, ανέπτυξε έναν τεσσάρων σταδίων κύκλο.

Το πρόβλημα του μοντέλου ωστόσο, είναι ότι το στρες μπορεί να προέλθει από μια κάποια πηγή ενώ να έχει γίνει αντιληπτό ότι έχει προέλθει από κάποια άλλη. Το σύστημα στην προκειμένη περίπτωση θα μας οδηγήσει σ' αυτή την εσφαλμένη αντίληψη και δεν θα τείνει ουδόλως να προσεγγίσει την πραγματική κατάσταση. Ο Cooper και ο Marshal το 1976 ανέπτυξαν το δικό τους μοντέλο παρουσιάζοντάς το ως εναλλακτικό Παρατήρησαν ότι οι περιβαλλοντικές πιέσεις, συνδυαζόμενες με τα χαρακτηριστικά του ατόμου, οδηγούν σε αντίδραση στρες και τις εναλλακτικές της αντιμετώπισης ή στο να δημιουργηθούν μακροχρόνιες καταστάσεις ασθένειας. (βλ. Παράρτημα Β, Β3 : Environmental Pressures).

Οι French και Kahn το 1962 άρχισαν μια μελέτη για το Ινστιτούτο Κοινωνικών Ερευνών στο Πανεπιστήμιο του Michigan (Kahn, 1964, Caplan, 1976), τα μοντέλα των οποίων ήταν όμοια. “Ένα κουτί από παράγοντες στρες προερχόμενους από την οργάνωση... τις περισσότερες φορές διαχωρισμένους βάσει αντικειμενικών και υποκειμενικών κριτηρίων, τα οποία ευνοημένα ή εμποδισμένα από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, πιθανώς να οδηγήσουν το άτομο σε φυσιολογικές και ψυχολογικές πιέσεις”, (Jackson, 1983).

Το ‘κοινωνικό περιβάλλον’, εάν το μελετήσουμε από την αντικειμενική του πλευρά, εμπεριέχει τον βιομηχανικό οργανισμό, άλλους οργανισμούς, και την οικογένεια. Το ‘αντικειμενικό περιβάλλον’ γίνεται κατανοητό από το άτομο, βάσει της αντίληψης αυτού που οδηγεί στο ‘υποκειμενικό περιβάλλον’. Εκ των προαναφερθέντων, εμφανίζονται ψυχολογικές πιέσεις, πχ. απαντήσεις από το πρόσωπο (Responses by the Person, Caplan, 1976) εκ του οποίου, το “Προσαρμοσμένο στο περιβάλλον άτομο” δημιουργείται. Αυτή η προσαρμογή έχει ως αντίκτυπο, τη διαφορά μεταξύ του υπάρχοντος ή του βιώσαντος περιβάλλοντος (Π) και το επιθυμητό ποσό της μεταβλητής (Α). Το πλεονέκτημα της προσαρμογής μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και της ικανότητας του ατόμου, καθορίζει το ποσό της έντασης ή πίεσης.

2.1.4 Το Συναλλακτικό ή Ψυχολογικό Μοντέλο

Αυτό το μοντέλο αλλάζει το σημείο στο οποίο δίνεται έμφαση, κατευθύνοντάς την από την ανεξάρτητη - αμερόληπτη - επισκόπηση του ατόμου και του περιβάλλοντος, έως την διαδικασία που προκύπτει μεταξύ των. Ο Cox το 1978 είδε το στρες από την εξής οπτική της “ατομικής αντίληψης της εμφάνισης” η οποία είχε εφαρμογή μέσω ψυχολογικών διαδικασιών. Το επίκεντρο αυτής της συζήτησης είναι ότι “το στρες είναι μια κατάσταση ανισορροπίας μεταξύ ζήτησης και ικανότητας”, (McGrath, 1976), και το στοιχείο κλειδί, για την υποστήριξη αυτού, είναι η δυναμική ανταλλαγή μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του/της. Η ανισορροπία, ωστόσο, μπορεί να συμβεί σε 4 επίπεδα. Εκεί μπορεί να υπάρξει μία υπερφόρτωση την οποία αδυνατείς να χειριστείς κάτω από τις οποιεσδήποτε συνθήκες, μια υπερφόρτωση την οποία κανονικά θα έπρεπε να μπορείς να χειριστείς αλλά πρόκειται για δείκτη που ξεπερνά το διαθέσιμο, μια υπερφόρτωση την οποία κανονικά θα έπρεπε να μπορείς να χειριστείς όμως είναι υπερβολικά τα όσα σου έχουν ζητηθεί, μια υπερφόρτωση την οποία κανονικά θα έπρεπε να μπορείς να χειριστείς μα βρίσκεται πέραν των στιγμιαίων δυνατοτήτων χάριν κάποιας προσωρινής μείωσης των συνηθισμένων πόρων, (McGrath, 1976).

Η προσαρμογή Α:Π βρίσκεται ανάμεσα στους βασικούς μοντέρνους ορισμούς περί του στρες αλλά πρόκειται για απλούστευση. Για να ολοκληρωθεί η εικόνα, μια τρίτη άποψη πρέπει να προστεθεί• αυτή του ‘κίνητρου’. Είναι ανεπαρκές να πούμε ότι το στρες εμφανίζεται όταν τα ζητηθέντα υπερφορτώνουν ένα άτομο. Εκτός εάν είναι σημαντικό εις αυτόν/αυτή ότι αυτός/αυτή συναντά τα ζητηθέντα, αυτό θα έχει ως αντίκτυπο στο άτομο, την εμφάνιση ελάχιστου ή καθόλου στρες. Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι ελάχιστα πρόκειται για κίνητρο ως μέρος του συστήματος της προσωπικότητας του ατόμου, ωστόσο, η ‘πίεση με στόχο την απόδοση’ μπορεί ευκόλως να προέλθει από τον οργανισμό. “Η ανησυχία όσον αφορά το κατόρθωμα που έχει γίνει αντιληπτό, μπορεί να ενισχυθεί από εξωγενείς πιέσεις και ενδογενείς ανάγκες προς επίτευξη” , (Gowler & Legge, 1975).

Ίσως ο προκύπτων βέλτιστος ορισμός για το στρες, είναι ότι, “τελικά προκύπτει ότι μια κατάσταση παίρνει στρεσογόνο χαρακτήρα όταν το άτομο αισθάνεται ότι αδυνατεί να φέρει εις πέρας τα όσα του έχουν ζητηθεί, καθώς αισθάνεται ταυτόχρονα ότι πρέπει να το κάνει” , (Gowler & Legge, 1975)

2.2 Τι προκαλεί το στρες

2.2.1 Οι παράγοντες του στρες κατά περίπτωση

Πρόσφατη έρευνα για το στρες εστιάστηκε στους εργαζόμενους που βρίσκονται σε χειρωνακτική απασχόληση. Οι έρευνες Hawthorne του Elton Mayo στη δεκαετία του '30 είχαν να κάνουν με το εργασιακό περιβάλλον, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τα κίνητρα, τις τάσεις πλήξης, το θόρυβο και τέλος την επανάληψη, στο πλαίσιο της αποτελεσματικότητας και του αντίκτυπου στα άτομα. Λίγες έρευνες, έκτοτε, έχουν εστιαστεί σε στρεσογόνες καταστάσεις διαχωρίζοντάς το δείγμα τους σε άτομα που κάνουν χειρωνακτική εργασία και διοικητικών αρμοδιοτήτων. Μια παρόμοια μελέτη, ωστόσο, πραγματοποιήθηκε από τον Buck το 1972. Σε μια αμερικάνικη εταιρεία, μελετήθηκαν 36 μάνατζερ και 350 υπάλληλοι χαμηλόβαθμοι. Τα ευρήματα ήταν ότι και οι μάνατζερ αλλά και οι εργαζόμενοι βίωναν μία κάποια εργασιακή πίεση, αν και η "φόρμα" διέφερε σημαντικά. Επίσης, αυτό που βρέθηκε ήταν ότι οι ομάδες των μάνατζερ ήταν πιθανότερο να προσεγγίσουν άτομα που αναζητούσαν την πίεσης. Από το 1950 η έρευνα έδωσε βαρύτητα στην ομάδα εκείνη που αποτελούνταν τόσο από άτομα της διοίκησης όσο και από μάνατζερ, με τη βασική θεωρία της προσαρμογής Ατόμου: Περιβάλλοντος (Α:Π) και της ζήτησης με στόχο την επικράτηση της ισορροπίας.

Το 1992, **οι Διεθνείς στατιστικές υπηρεσίες** (NSS) πραγματοποίησαν μια έρευνα στον τομέα της υγείας, στην οποία 109 άτομα ερωτήθηκαν, και από αυτούς το 90% είχε την πεποίθηση ότι το στρες προκαλείται από τρεις βασικούς παράγοντες:

- την υποχώρηση, τον φόβο του πλεονασμού και την πίεση για απόδοση

Η ICAP, επίσης, πραγματοποίησε μία έρευνα το 1992 επισημαίνοντας σημαντικές πηγές στρες:

- ανασφάλεια και φόβος απόλυσης,
- οι υπερβολικά πολλές ώρες απασχόλησης,
- τα χαμηλά επίπεδα πληρωμών, και
- η ελλειμματική αίσθηση ικανοποίησης εκ του επαγγέλματος.

Μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία NUNTIUS A.X.E., (συστάθηκε από τους: Στούπας - Μαυρίδης, 1993), απέδειξε την ύπαρξη είκοσι ενός πιθανών παραγόντων στρες συμπεριλαμβανομένης της απομόνωσης, της επικοινωνίας, της κακής διαχείρισης, και των ακατάλληλων ωρών εργασίας.

2.2.1.1 Φόρτος εργασίας

Η μελέτη από τους French και Carlan, που πραγματοποιήθηκε το 1972 στο Πανεπιστήμιο του Michigan, κατέληξε στο ότι ποικίλες εργασιακές πιέσεις, προερχόμενες από την υπερφόρτωση, παράγουν ούτε λίγο ούτε πολύ 9 διαφορετικά είδη ψυχολογικών σημαδιών από τις εντάσεις που βιώνουν καθημερινά. Ο Weiman το 1977, στο Ιατρικό κολέγιο του Πανεπιστημίου Κόρνελ, μελέτησε τις περιπτώσεις 1,540 εργαζομένων μιας πολύ μεγάλης εταιρείας οι οποίοι βρισκόνταν, εθελοντικά, υπό κανονικές συνθήκες εξέτασης της υγείας των. Τους δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο που συμπεριελάμβανε στοιχεία επί των εργασιακών παραγόντων στρες. *Αυτοί που πέτυχαν μια υψηλή βαθμολογία στο στρες, σκόραραν επίσης υψηλά στα γεγονότα των πολυσήμαντων ιατρικών προβλημάτων.*

Ο McLean το 1979 είδε αυτούς που τάσσονται ως κουρασμένοι ή καταβεβλημένοι από κάποιο ερέθισμα και αυτούς που αισθάνονται υπερβολικά πιεσμένοι να αντιπροσωπεύουν τις δύο άκρες της συνέχειας, εκ των οποίων κάθε μια με σημαντικά αυξημένο αριθμό συμπτωμάτων. Ο Carlan το 1976, επίσης, πίστεψε ότι οι ικανότητες και οι δραστηριότητες που χρησιμοποιούνταν, ήταν στρεσογόνες. Οι και Marks το 1978 σύγκριναν την κατάσταση με το Οριακό Κόστος = Καμπύλη Οριακού Εσόδου των Οικονομικών, δείχνοντας έτσι μειούμενη επιστροφή για το άτομο, αφού το κρίσιμο σημείο είχε περάσει (βλ. Παράρτημα Β, B4 Critical Point)

2.2.1.2 Ασάφεια ρόλων

Οι Rizzo, House και Litzman (1970) βρήκανε και οι τρεις στοιχεία για να προτείνουν ότι η ασάφεια του ρόλου είναι συνδεδεμένη με την μη ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά τους. Οι άνδρες που υπέφεραν από ασάφεια στην εργασία τους, βίωναν ένα πολύ χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης και υψηλότερες τάσεις συνδεόμενες με το επάγγελμα. Οι Margolis, Kroes και Quinn (1974) βρήκαν να

υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ των προειδοποιήσιμων φυσικών και πνευματικών καταστάσεων ασθένειας και ασάφειας ρόλων. Επρόκειτο για περιπτώσεις που βρίσκονταν σε φάση κατάθλιψης, κινούνταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, βίωναν μια μεγάλη ανικανοποίηση, είχαν ελάχιστα κίνητρα και την τάση να παρατήσουν τη δουλειά τους. Τα στατιστικά στοιχεία, ωστόσο, δεν είναι τόσο ισχυρά, όμως σίγουρα μας προειδοποιούν ότι η μη ξεκάθαρη θέση/ρόλος, μπορεί να τεθεί ως ένας εν δυνάμει εργασιακός παράγοντας στρες.

2.2.1.3 Διένεξη ρόλων

Οι Kahn και French (1970) υποστήριξαν ότι οι άνδρες που υπέφεραν περισσότερο από διένεξη ρόλων, είχαν χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης και υψηλότερες εργασιακές εντάσεις. Η διένεξη ρόλων ορίζεται ως ο διχασμός ο οποίος προκύπτει όταν ένα άτομο αναγκάζεται να κάνει και πράγματα τα οποία δεν ανήκουν στην ειδικότητά του/της. Όσο πιο “ισχυρό” είναι το άτομο το οποίο προκαλεί διένεξη ρόλων με τα μηνύματά του, τόσο υψηλότερο είναι το προκύπτων στρες. Αυτό επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της έρευνας των Shirmon, Eden, Silberwasser και Kellerman (1973) κατά την οποία βρέθηκε να υπάρχει μια ισχυρή σχέση ανάμεσα στις διενέξεις ρόλων και της Στεφανιαίας Νόσου, ειδικά σε επίπεδο στελεχών.

2.2.1.4 Προώθηση

Ο Δρ. Peters το 1969 ερευνήσε τις επιδράσεις της υπερβολικής προώθησης των ατόμων, ορισμένη ως “προώθηση σε επίπεδο πέραν των ευπρόσιτων ορίων του ατόμου, οριζόμενων από τις ικανότητές του”. Οι συνέπειες που έκαναν την εμφάνισή τους είναι οι κάτωθι:

- Οι οργανισμοί υποφέρουν καθώς η δουλειά δεν πραγματοποιείται τόσο αποτελεσματικά όσο ήταν αναμενόμενο να συμβεί.
- Το άτομο υποφέρει εκ των παραγόντων που έχουν να κάνουν με το, όπως ειπώθηκε: “πρέπει να τρέχεις για να μπορέσεις να παραμείνεις σταθερός”.

Η ‘υποπροώθηση’ μπορεί, ωστόσο, να καταστεί το ίδιο στρεσογόνα καθώς ο εργαζόμενος δυσανασχετεί και τάσσεται γενικότερα μη ικανοποιημένος. Όλο αυτό συμβαίνει λόγω του ότι αυτός/αυτή αντιλαμβάνεται ότι τα ταλέντα- ικανότητες - του/της δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς και αυτός/αυτή μπορεί να επιδοθεί σε μη παραγωγικές δραστηριότητες, με στόχο να μειώσει την εργασιακή ανικανοποίηση με την οποία τροφοδοτείται.

2.2.1.5 Συμμετοχή, Πλεονασμός και Αναδιοργάνωση

Η πρόσφατη πεποίθηση για περισσότερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, εντός των οργανισμών, μπορεί επίσης να σταθεί ως μία αξιοσημείωτη πηγή πίεσης για τους διευθυντές. Από τη στιγμή που οι διευθυντές προσδοκούν να βραβευθούν από τα αποτελέσματά τους, είναι ιδιαίτερα στρεσογόνο να ανακαλύψουν ότι μέθοδοι συμμετοχής, όσον αφορά τη διαχείριση, περιορίζουν τα δικαιώματά τους με αποτέλεσμα, η συμμετοχή τους, να επηρεάσει αρνητικά τα όσα κερδίζουν.

Επίσης ως επιπρόσθετος στρεσογόνος παράγοντας εμφανίζεται η αναδιοργάνωση εντός του οργανισμού, η οποία συνήθως καταλήγει να έχει ως δεύτερο πρόσωπο αυτό της “ασάφειας των ρόλων”. Το μη ορθά καθορισμένο νέο επάγγελμα, οι επαγγελματικές σχέσεις και οι διευθυντές λαμβάνουν με αργούς μα σταθερούς ρυθμούς, το αίσθημα του φόβου. Αυτό ξεκινάει από τη φαντασία τους, αφού νομίζουν ότι απορρίπτονται τα καθήκοντά τους και ότι κρίνονται από συναδέλφους τους ως ανεπαρκείς.

Ο πλεονασμός επίσης λειτουργεί ως στρεσογόνος παράγων. Με τον όρο πλεονασμό εννοούμε την περίπτωση όπου σε μια θέση εργάζονται περισσότερα

άτομα από αυτά που χρειάζονται για να μεγιστοποιηθεί το οριακό προϊόν της εργασίας. Συνέπεια αυτού θα είναι η αποχώρηση κάποιων εργαζομένων έτσι ώστε να επιστρέψουμε στο μέγιστο σημείο της καμπύλης οριακού προϊόντος (Marginal Product of Labour). Σύμφωνα με τον Cox (1978) “ο πλεονασμός δεν προκαλεί μόνο ανάγκη για άμεση αναδιοργάνωση του κοινωνικού ρόλου του ατόμου, δημιουργώντας σοβαρές οικονομικές δυσκολίες, αλλά επιφέρει και έλλειψη αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης. Ο διευθυντής που δημιουργεί πλεόνασμα στις θέσεις απασχόλησης, απορρίπτεται με κάθε τρόπο. Αυτή η απόρριψη μπορεί να περάσει εντός της οικογένειας, η οποία αντί να προσφέρει υποστήριξη ίσως πατήσει επάνω στο θέμα και κατακρίνει τον απορριφθέντα, με όλη την τάση της συμπεριφορά της να ταιριάζει περισσότερο σε εχθρικό μοτίβο παρά σε οικογενειακό προφίλ συμπάθειας. Πιθανολογείται ότι οι γυναίκες των απορριφθέντων διευθυντών, οι οποίες αντιμετώπισαν δραστικές αλλαγές στον τρόπο ζωής τους, θα προβούν στο να κατηγορήσουν τους άντρες τους ως την άμεση αιτία φθοράς της υγείας τους.

2.2.1.6 Ενδογενώς και Εξωγενώς Ζητηθέντα

Οι Glowler και Legge (1975) μας διαβεβαιώνουν ότι “πολλοί διευθυντές πιστεύουν ότι βρίσκονται στην κατάσταση όπου τόσο μακροχρόνιοι όσο και βραχυχρόνιοι αντικειμενικοί σκοποί, υπόκεινται σε αναδιάρθρωση, όταν τα μέσα για να τους φθάσεις παρουσιάζουν μια εικόνα σταθερά μεταβαλλόμενη ή ολοσχερώς εγκαταλελειμμένη. Το κλειδί, στην εδώ υπόθεση, είναι ότι το στρες είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ καταστάσεων, ατόμων, και δοθέντων κινήτρων για απόδοση. Δεν μπορούμε να αποβλέπουμε στην απομόνωση κανενός και γιαυτό το λόγο πρέπει να το δούμε μέσω της ολιστικής οπτικής των πραγμάτων. Το 1976 ο Locke οικειοποιήθηκε της απόψεως των Glowler και Legge, λέγοντας ότι τα ενδογενώς και εξωγενώς ζητηθέντα στο άτομο αποτελούν τους “κατά περίπτωση” παράγοντες στρες. Όπως υποστηρίχθηκε νωρίτερα, μια περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί στρεσογόνος εάν το άτομο δε βιώνει κάποιου τύπου πίεση προερχόμενη από τα ‘πρέπει’ της μεγιστοποίησης της απόδοσης. Ο Locke προσδιόρισε τα ζητηθέντα εκ των έσω, ως τις ανάγκες του ίδιου του ατόμου, τις αξίες του και την ικανοποίηση που αποκομίζει. Μια αποτυχία στο να ικανοποιήσει αυτές του τις

ανάγκες ή μια παραβίαση των αξιών του/της, θα οδηγήσει σε έλλειψη ικανοποίησης εκ της εργασίας η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε στρες.

Υπάρχουν δύο μεγάλες θεωρίες που περιλαμβάνει η βιβλιογραφία, και αναφέρονται στη μη ικανοποίηση από την εργασία. Η Ιεραρχία των αναγκών κατά Maslow (1954), ξετυλίγει σε πέντε επίπεδα τις ανθρώπινες ανάγκες (βλ. Παράρτημα Β, Β5 Maslow's Hierarchy Needs). Αυτή είναι μια κομψή και καλοστημένη ιδέα, όμως υπάρχει πολύ λίγη έρευνα για να βεβαιώσει την ισχύ της. Είναι δύσκολο να μεταφράσουμε τις ενταχθείσες ως υψηλότερες ανάγκες, μέσω κάποιας φόρμας η οποία μπορεί να εξετασθεί για να λάβουμε συνεπή αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Maslow, ο άνθρωπος θα πασχίζει συνεχώς να ικανοποιήσει μία όλο και υψηλότερη ανάγκη, αντίληψη την οποία η προσωπική εμπειρία δεν την επαληθεύει. Ο Herzberg (1966) συζήτησε την ιδέα ότι η ικανοποίηση προερχόμενη από την εργασία, καθίσταται εξαρτώμενη από “κίνητρα” όπως είναι η επιτυχία, η αναγνώριση και η υπευθυνότητα. Η μη ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από παράγοντες “υγιεινής” όπως είναι το πλαίσιο εργασίας αναλογικά με το ύψος του μισθού, οι συνθήκες, η ασφάλεια και οι σχέσεις. Οι παράγοντες υγιεινής προσαρμοσμένοι σε υψηλά επίπεδα, προστατεύουν το εργασιακό περιβάλλον από την εμφάνιση ανικανοποίησης, όμως σε καμία περίπτωση δεν προωθούν ικανοποίηση. Αυτή η θεωρία, ωστόσο, φαίνεται ως ο αντίκτυπος της τεχνικής που χρησιμοποιήθηκε για να προβούν στην εξέτασή της, και όχι η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί η θεωρία. Η θεωρία του Locke, ωστόσο, παρουσιάζεται ιδιαίτερα ικανοποιητική, με την εργασιακή ικανοποίηση να προκύπτει από την αξιολόγηση του άνδρα εργαζομένου, σε όρους αναγκών και αξιών ως επηρεάστηκαν από ζητούμενα “εκ των έσω”. Εάν όλα ή μερικές από τις ανάγκες δεν συμφωνούν, τότε η εργασιακή ελλιπής ικανοποίηση ίσως καταλήξει τόσο στο να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία του ατόμου, όσο και να αποτελεί τη βασική αιτία που συστηματικά απέχει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του.

2.2.2 Ατομικοί Παράγοντες Στρες

Έχει επίσης ανακαλυφθεί ένας σεβαστός αριθμός παραγόντων που προκαλούν το στρες, οι οποίοι όταν παρουσιάζονται στο άτομο, το κάνουν λιγότερο ικανό να αντιμετωπίσει το εν λόγω φαινόμενο. Οι Marshal και Cooper (1979), επισήμαναν την προσωπικότητα, τον τρόπο ζωής, την διαίτα και το κάπνισμα. Ο

Nyree D. Caruthers (1976) μετέφερε αυτές τις πληροφορίες, ένα βήμα πιο πέρα, παρουσιάζοντας την πιθανή κατανομή αυτών σε σχέση με τα άτομα τα οποία εργάζονται για να ρυθμίζουν την κυκλοφορία στον αέρα. Η έρευνα των Marshal και Cooper (1976) επίσης προσδιόρισε ως πιθανούς παράγοντες, το επίπεδο άγχους στο άτομο, το επίπεδο νευροτισμού, την ανεκτικότητα του/της - αναφορικά με την αβεβαιότητα - και τον τύπο συμπεριφοράς του/της . *Όσο περισσότερο άγχος, νευροτισμό, και όσο λιγότερη ανεκτικότητα το άτομο προβάλλει, τόσο περισσότερο επιρρεπές καθίσταται στο να καταβληθεί από τις αρνητικές συνέπειες του στρες* (βλ. Παράρτημα Β, Β6 Potential Stressors)

Οι Friedman και Roseman (1974), ωστόσο, είχαν βαθύτερη πρόθεση για έρευνα της προσωπικότητας του ατόμου και, από τις μελέτες τους, προσδιόρισαν δύο ξεκάθαρες προσωπικότητες ή πιο σωστά δύο τύπους ανθρώπων (τον 'Τύπο Α' και τον 'Τύπο Β', όπως τους ονόμασαν). Ο 'Τύπος Α' είναι επιθετικός, επιρρεπής στην υπερεργασία και απόλυτος όσον αφορά τον καθορισμό των χρονοδιαγραμμάτων. Ο 'Τύπος Β' είναι περισσότερο φιλόξενος, άνευ πιεστικών διενέξεων. Κατά την απουσία του Τύπου Α και δη της συμπεριφοράς αυτού, η Στεφανιαία Νόσος σπάνια εμφανίζεται πριν τα 70 χρόνια του ατόμου, ανεξαρτήτως του τρόπου ζωής στον οποίο επιδίδεται το άτομο. Όταν όμως ο Τύπος Α είναι παρόν, η Στεφανιαία Νόσος μπορεί πολύ εύκολα να εμφανιστεί στα 40 ή ακόμη και στα 30 χρόνια. Με τα ανωτέρω στοιχεία είναι ξεκάθαρο ότι έχουμε συνολικά τρεις φορές μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης της Νόσου στον 'Α' εν αντιθέσει με αυτή για τον 'Β'• (η έρευνα έγινε σε ασθενείς με κλινικές στεφανιαίες καρδιακές παθήσεις, έλκος, και άτομα που δεν έχουν καμία από αυτές τις ασθένειες).

2.3 Εκδηλώσεις του Στρες

2.3.1 Οι συνέπειες για το άτομο

Ένα από τα βασικά προβλήματα με το στρες είναι ότι, σχεδόν πάντα, δεν εμφανίζεται στο άτομο εάν πρώτα δεν εκδηλωθούν οι συνέπειές του. Για το λόγο αυτό, πολλές οργανώσεις απολαμβάνουν αυστηρής κριτικής καθώς αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν (απαντήσουν), έγκαιρα στους εργαζομένους τους. Οι συνέπειες του στρες επί του ατόμου λαμβάνουν δύο πρόσωπα.

2.3.1.1 Φυσιολογικές

Από τα πρώτα κιόλας στάδια της εξέλιξης ο άνθρωπος έχει από μόνος του αναπτύξει άμυνα κατά του στρες - συλλογή αλλαγών που παίρνουν μέρος εντός του σώματος, για να αντιμετωπίζουν καταστάσεις ανάγκης. Αυτές είναι οι 'Πάλεψε ή Φύγε' αποκρίσεις (βλ. Παράρτημα Β, Β1 'Fight or Flight'), εάν επιλέξουμε να παλέψουμε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να σκληρύνουν οι μύες μας, η αδρεναλίνη μας να ρέει άφθονη και τα μαλλιά να "σηκωθούν όρθια". Εάν επιλέξουμε να τρέξουμε, τότε η καρδιά χτυπά όλο και πιο δυνατά για να τροφοδοτήσει με το απαραίτητο οξυγόνο τους μύες μας και ως εκ τούτου η αναπνοή γίνεται όλο και πιο γρήγορη. Σήμερα ωστόσο, το στρες έχει καταλήξει να είναι ένας ευρύς όρος τον οποίο δε μπορούμε απλά να επιλέξουμε μεταξύ των 'Πάλεψε ή Φύγε'. Παρά ταύτα οι φυσιολογικές αλλαγές, συνεργαζόμενες με τις αποκρίσεις, συνεχίζουν να συμβαίνουν έχοντας γίνει ένα με το σώμα, το οποίο αδυνατεί να τις εξάγει. "Το ανθρώπινο σώμα πάντα αντιδρά σύμφωνα με τη χημεία, εις ένα περιβάλλον το οποίο έχει αντιληφθεί ως επικίνδυνο" (ICAP, 1992).

Οι Nelson και Sutton (1974) σχεδίασαν τη σύνδεση με τη μυοκαρδιακή παραβίαση, οι House (1974) και Hinkle (1973) με το Έλκος και τη Στεφανιαία νόσο, οι Cox και Mackay (1981) εξήγαγαν στοιχεία υπέρ του ότι το εργασιακό στρες έχει αρνητική επιρροή στην υγεία. Οι Cooper και Davidson (1991), ανέλυσαν τα φυσιολογικού τύπου συμπτώματα του στρες, έχοντας ως δείγμα διευθυντικά στελέχη. Οι γυναίκες ανέφεραν κούραση, πονοκεφάλους, πνευματική εξάντληση και απώλεια της επιθυμίας για φαγητό, όταν οι άνδρες ήταν περισσότερο επιρρεπείς σε ό,τι αφορά το στομάχι, όπως έλκη και δυσπεψία (βλ. Παράρτημα Β, Β7, The

Physiological Symptoms of Stress in Managers). Πιο πρόσφατες έρευνες επισήμαναν υψηλή πίεση αίματος, μυϊκή ένταση, εφίδρωση, όχι καλή χώνεψη, απώλεια σεξουαλικής κατεύθυνσης, αϋπνίες και τέλος περιστασιακή ροπή, όπως άμεσα φαίνεται να προκύπτει σε περιπτώσεις όπου η “άμυνα” του οργανισμού εκτίθεται σε καταστάσεις στρεσογόνες

2.3.1.2 Ψυχολογικές

Οι Kenton (1974), Pettigrew (1972), McGHEE (1963), όλοι αναφερόμενοι από τους Marshal και Cooper (1979) προσδιόρισαν τις ψυχολογικές συνέπειες τους στρες ως τη συνδυασμένη ικανότητα να σκέφτεσαι λογικά, να διακατέχεσαι από αδιάλλακτες απόψεις, να τάσσεσαι επιθετικός σε λάθος τόπο, να σου είναι αδύνατο να χαλαρώσεις και να παραιτείσαι (αποστασιοποιείσαι) από τις σχέσεις σου. Είναι σαφώς δυσκολότερο να αναγνωριστούν και να μετρηθούν οι άυλες συνέπειες και γιαυτό το λόγο μπορούν να θεωρηθούν ως αντικειμενικές. Οι Cooper και Davidson (1991) έφεραν εις πέρας μια έρευνα αναφορικά με τις συνέπειες του στρες επί της εργασιακής απόδοσης, χρησιμοποιώντας 16 παραμέτρους σε 5 σημείων κλίμακα Likert. Τα αποτελέσματα αυτής της μετρήσεως ήταν η ανικανότητα να αφεθείς σε καταστάσεις, η ανικανότητα να ανταποκριθείς σε καταστάσεις όπου υφίσταται διενέξεις, η έλλειψη αυτοπεποίθησης όσον αφορά την ικανότητά σου να φέρεις εις πέρας κάποια δουλειά, η ανικανότητα να ταχθείς επιτυχημένος και η ανικανότητα να παράγεις ένα σεβαστής ποιότητας αποτέλεσμα στη δουλειά σου.

Το θέμα που εδώ απαιτεί εξέταση είναι οι “ελαφριές” επιπτώσεις του στρες ή τα συμπτώματα αυτών; Η οπτική που μας δόθηκε μας οδηγεί στο να εξάγουμε το συμπέρασμα πως ό,τι παρουσιάζεται σήμερα ως εκροή του στρες, πρέπει να απολαμβάνει ιατρικής υποστήριξης και γι’ αυτό πρέπει να γιατρεύεται και όχι να λαμβάνονται μέτρα πρόληψης. Πρόκειται για ένα θέμα που τάσσεται όλο και υψηλότερα στην κλίμακα “δυσκολίας εύρεσης του ορισμού”.

2.3.2 Οι συνέπειες για τον οργανισμό (επιχείρηση)

Οι Hingley και Marks (1978) πρόβαλαν τις ακόλουθες, ως βασικές συνέπειες του στρες για τον οργανισμό “οι χαμένες ημέρες από απουσίες λόγω ασθένειας, η συνεχής αλλαγή προσωπικού, τα βιομηχανικά ατυχήματα και η απώλεια της παραγωγικότητας”. Η διεθνής έρευνα μαθητών (NSS) στον τομέα της υγείας (1992) υποστήριξε ότι κάθε χρόνο το 25% του πληθυσμού υπέφερε από κατάθλιψη γεγονός το οποίο κοστίζει στην Ελλάδα 2 δισεκατομμύρια δραχμές (€6.000.000) το χρόνο. Το 50% του ποσού αυτού αντλείται από τη βιομηχανία και το εμπόριο σε όρους απώλειας και χαμένης παραγωγικότητας. Η έρευνα της ελληνικής βιομηχανικής κοινωνίας (1993) έδειξε ότι τα διευθυντικά στελέχη πιστεύουν ότι ευθύνεται το στρες και τόσο τα αισθηματικής φύσεως όσο και τα διαπροσωπικά προβλήματα, ως το δεύτερο μεγαλύτερο αίτιο απουσίας λόγω κάποιου κρυώματος, γρίπης ή κάποιας ίωσης. Για την ύπαρξη στρες, ευθύνεται όλο και περισσότερο η εργασία του εκάστοτε ατόμου, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία ερευνών. Η NSS (1992) έγινε σε 109 οργανισμούς και το 63% των ερωτηθέντων πίστευε ότι το εργασιακό στρες ήταν όμοιο με ή περισσότερο στρεσογόνο απ’ ότι τα προσωπικά προβλήματα. Ενδιαφέρον επίσης προκύπτει από το γεγονός ότι το 69% παρατήρησε ότι τα τμήματα που είχαν τη διαχείριση, και δη τη μεγαλύτερη ευθύνη, βρίσκονταν υπό τη μέγιστη πίεση.

2.3.3 Η έννοια της πνευματικής και/ή φυσιολογικής αποφόρτισης

Πρόσφατες έρευνες έτειναν στο να μεταφέρουν το ερευνητικό τους πεδίο σε μία νέα διάσταση που εστιάζεται στην εκδήλωση του στρες, προσδιορίζοντας τις συνέπειες στο άτομο σύμφωνα με το εάν το στρες επιτρέπεται να συνεχίσει να υφίσταται άνευ επεξεργασίας. Οι Welch, Madeiros και Tate (1982) και ο Rogers (1984), έχουν όλοι αντιμετωπίσει την έννοια της “πνευματικής και/ή φυσιολογικής εκκένωσης” ως χρόνιο και μη εκτονωθείσα πίεση η οποία είναι δυσλειτουργική και έχει να κάνει άμεσα με την εργασία. Ο Freudenberger (1980) το όρισε σαν κάτι που ‘μειώνει κάποιον. Σαν κάτι που εξαντλεί τις φυσικές και πνευματικές πηγές κάποιου• κάτι που “γδύνει” ψυχολογικά το άτομο καθώς πασχίζει να φθάσει προσδοκίες που βρίσκονται πέραν του εύρους των δυνατοτήτων του. Προσπαθεί να ικανοποιήσει

προσδοκίες εκ των οποίων ελάχιστες εκρέουν από τα δικά του θέλω, αφού πλείστες εξ αυτών αποβλέπουν στο να υπηρετούν αξίες της κοινωνίας.

Η πιο πρόσφατη έρευνα για την προκύπτουσα πνευματική και/ή φυσιολογική εκκένωση, εστιάστηκε στο αστυνομικό σώμα, το προσωπικό των αερογραμμών και εκείνα τα άτομα που βρίσκονται σε καθήκοντα Κοινωνικών Υπηρεσιών (Niehouse 1983), αλλά ύστερα έστρεψε την προσοχή της στο ευρύ κοινό του διοικητικού προσωπικού. Δοθέντος κάθε πιθανού ορισμού, διαφαίνεται πάντοτε να προκύπτει ένα μέγιστο θέμα σε αυτούς. Η πνευματική και/ή φυσιολογική εκκένωση που προκύπτει στα άτομα, είναι ανεπιθύμητες ψυχολογικές εμπειρίες οι οποίες κατέληξαν να έχουν κοινωνικές και φυσιολογικές επιδράσεις. Το ενδιαφέρον άτομο είναι εξαντλημένο, αισθάνεται άδαιο, νιώθει σαν να επιτελεί ρόλο μηχανής και αυτός/αυτή έχει χάσει το ενδιαφέρον του/της για άλλα άτομα, ταυτόχρονα με τον αυτοσεβασμό του/της (Shirom, 1984). Η έρευνα του Niehouse (1983), προσδιόρισε 28 διαφορετικές συμπεριφορικές αντιδράσεις, με τρεις από αυτές να κυριαρχούν:

- υψηλή ανθεκτικότητα στην εργασία του, σε καθημερινή βάση
- μια αίσθηση αποτυχίας και θυμού, και τέλος
- εντύπωση ότι έχει αδικηθεί.

Η συνολική λίστα μοιάζει πολύ με τους παράγοντες που προκαλούν το στρες, όπως συζητήθηκαν προηγουμένως, και γι' αυτό λέγεται ότι αυτού του τύπου η εκκένωση είναι η προέκταση του εργασιακού στρες, αλλά από την οπτική γωνία του υπέρμετρου στρες του ατόμου ως σύνολο. "Πολλές σύγχρονες καταστάσεις αναφερόμενες σε "διοικητικές" καταστάσεις, μας παρέχουν το πλέον κατάλληλο έδαφος για περιπτώσεις πνευματικής και/ή φυσιολογικής εκκένωσης" (Modic, 1989).

2.4 Μηχανισμοί Αντιμετώπισης

Τα να προβούμε στην εκτίμηση της φύσεως και του τιμήματος του στρες, κατά μία έννοια, δεν θα μας προσφέρει τίποτε άξιο λόγου, εάν πρώτα δεν προσπαθήσουμε να καταλάβουμε τις 'διαδικασίες αντιμετώπισης', οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα άτομα για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στα δρώμενα της κάθε ημέρας. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους πάρα πολύ ικανοποιητικά και αποτελεσματικά. Οι λόγοι αυτής της διαφορετικότητας μας προσφέρουν ίσως το περισσότερο ιδιόμορφο ερευνητικό πεδίο, με πολλούς διαφορετικούς ερευνητές έκαστος των οποίων υποστηρίζει τις προσωπικές του συγκρουόμενες εξηγήσεις. Ο McGrath (1970) επισήμανε μια κρίσιμη χρονική σχέση μεταξύ των πρώτων ενδείξεων, οι οποίες οδηγούν σε εκτίμηση των επερχόμενων συνεπειών του στρες, και εκείνων των συνεπειών των οποίων κατέληγε το άτομο να είναι ο δέκτης στην πραγματικότητα. Τα προλεχθέντα σβήνουν το "αναγκαίο" της χρήσης προκαταβολικών ή προληπτικών διαδικασιών για εκτίμηση των συνεπειών. Ο McGrath (1970) υποστήριξε ότι "η ανεκτικότητα για, ή η ικανοποιητική απόκριση σε, μια συγκεκριμένη κατάσταση ή πίεση, ίσως σταθεί αρκετά διαφορετική εάν ο οργανισμός προσδοκά ότι οι συνθήκες θα έχουν μακροχρόνια, βραχυχρόνια ή ενδιάμεση επιρροή.

Ο McLean το 1979, υποστήριξε ότι πρόκειται για ευθύνη του ατόμου ο μελλοντικός προγραμματισμός όσον αφορά τα διάφορα επίπεδα μόρφωσης, καριέρας, αναγκών τόσο προσωπικών όσο και οικογενειακών και τέλος, στόχων ζωής. Αυτός/αυτή πρέπει να μπει στη διαδικασία να αξιολογήσει τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες του/της, και να διαλευκάνει το πεδίο όσον αφορά τόσο τα διανοητικά όσο και τα αισθηματικά του περιθώρια, και να μάθει να αντιλαμβάνεται την αξία του διαλογισμού και της χαλάρωσης. Επίσης πίστευε ότι η επέμβαση κάποιου επαγγελματία (πχ Ψυχολόγου) μπορεί να παίξει πολύ θετικό ρόλο στα ανωτέρω 'πρέπει'.

Ο Cox (1978) τάχθηκε ολοκληρωτικά αντίθετος. Δεν προσδιόρισε καμία σχέση μεταξύ παραγόντων που προκαλούν στρες και του επιλεχθέντος μηχανισμού αντιμετώπισης. Απέρριψε τις λίστες που έθεσε ο Singer (1973). Όρισε την αντιμετώπιση ως "τα μέσα από τα οποία η αλυσίδα στρεσογόνων γεγονότων, που οδηγεί σε φυσικές και ψυχολογικές εκδηλώσεις, έχει σπάσει.

Ο Cox (1978) επισήμανε ότι το άτομο πρέπει να προσπαθήσει να περιορίσει το εξωτερικό περιβάλλον τροποποιώντας τις ικανότητες του/της, ερχόμενος σε αντιπαράθεση με πιέσεις, επιφέροντας αλλαγές στα όσα μέχρι τώρα απαιτούσε από τον εαυτό του. Εάν το στρες δεν μπορεί ούτε έτσι να αποφευχθεί, τότε οι συνέπειες του μπορεί να τροποποιηθούν, υποστηρίζοντας ότι η εναλλαγή του μηχανισμού της αντίληψης του ατόμου είναι ένας πολύ δυναμικός διαχειριστής του στρες. Και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση φαρμάκων, συμβουλευτική αγωγή και διαλογισμού. Ο Mumford (1975), πίστευε ότι, “για ένα διευθυντικό στέλεχος, που διακατέχεται από προβλήματα μέγιστων αλλαγών, την καλύτερη προστασία από το στρες θα του την προσφέρει η γνώση όλου του φάσματος των δυσκολιών που δύναται να προκύψουν, η ικανότητα να αντιληφθεί ποιές εξ αυτών υφίσταται την παρούσα στιγμή στην περίπτωση του/της και τόσο η επιρροή όσο και η ικανότητα να χειριστεί την τροποποίηση της κατάστασης με τέτοιο τρόπο που το τμήμα του/της και τα ενδιαφέροντα του/της να προστατεύονται.

Ο Cox (1978) και ο Mumford (1975) συμφώνησαν ότι εάν αντιμετωπίζεις μια στρεσογόνο κατάσταση, ο καλύτερος τρόπος να την χειριστείς είναι να προβείς σε ριζική αλλαγή της κατάστασης.

Ο Burgoyne (1975) υποστήριξε ότι το άτομο έχει τρεις τρόπους δράσης διαθέσιμους για τον/την ίδιο/ίδια. Αυτός/αυτή μπορεί να επιλέξει την φυγή, εάν αυτός/αυτή δεν μπορεί να αντέξει την ζέστη που εξέρχεται από την κουζίνα. Αυτή μπορεί να μην αποτελεί μια συνειδητή απόφαση, ίσως όμως να αυτοεπιβάλλεται από το σώμα του/της, διαμέσω ψυχοσωματικών δυσλειτουργιών. Αυτός/αυτή μπορεί να διαχειριστεί τον αμυντικό του/της μηχανισμό και να αντιληφθεί το θέμα ως ελάχιστος σημασίας, πάντα στηριζόμενος στα μέτρα που η δική του πραγματικότητα του/της έχει θέσει. Εναλλακτικά, το άτομο μπορεί να ‘μάθει’ να ανακτά την ικανότητα του να ελέγχει την κατάσταση και τοιουτοτρόπως να γίνεται όλο και καλύτερος ‘μαχητής’ της κατάστασης. Στις δύο τελευταίες του πεποιθήσεις, ο Burgoyne (1975) παρουσιάζει μερικές ομοιότητες με τα πιστεύω του Cox (1978) και του McLean (1979), σχετικά με τον καλύτερο τρόπο να αντιμετωπίσεις μια κατάσταση. Συμφωνούσαν λοιπόν, και οι τρεις, ότι για να αντεπεξέλθει κανείς με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, απαιτείται να προβεί σε ριζική αλλαγή της κατάστασης ή της αντίληψής του για αυτή.

Ο Lazarus (1968) σημείωσε ότι όσο περισσότερους μηχανισμούς αντιμετώπισης έχει το άτομο, τόσο πιο κοντά βρισκόμαστε στο “εάν ένα άτομο

μπορεί να κάνει χρήση των μεθόδων του/της σε πολυποίκιλους βαθμούς, πάντα σύμφωνα βάσει των αντιλήψεων του/της αναφορικά με τους παράγοντες που προκαλούν στρες. Εάν αυτός/αυτή κάνει χρήση ενός ευρέως φάσματος μεθόδων αντιμετώπισης, τότε αυτός/αυτή θα έχει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στο θέμα της αντιμετώπισης". Ο Steiner (1970) διαφώνησε έντονα με αυτή την προσέγγιση. Η θεωρία του για βελτιστοποίηση υποστηρίζει ότι κάποια άτομα ενεργούν βάσει κάποιων συγκεκριμένων επιθυμητών τεχνικών και το ότι αυτές, όταν χρησιμοποιούνται συνεπώς, καθίστανται πιο αποτελεσματικές απ' ό,τι εάν προέβαινε σε τυχαία χρήση όλων των γνωστών τεχνικών.

Μια πιο άμεση έρευνα που έγινε στα άτομα, έδειξε την ύπαρξη μιας σημαντικής πτυχής του θέματος. Ανακάλυψε ότι οι μηχανισμοί αντιμετώπισης που χρησιμοποιούνται σήμερα διακρίνονται από μιας 'γρήγορης επούλωσης' φύση. Οι Cooper και Davidson (1991) βρήκαν ότι τα περισσότερα άτομα στρέφονται στην κατανάλωση αλκοόλ, καφέ, τσιγάρων και ηρεμιστικών χαπιών για ανακούφιση από συμπτώματα του στρες. Εναλλακτικά, αποφεύγεται η αντιμετώπιση που έχει σαν βάση να παρατήρει τη δουλειά του το πιεσμένο άτομο ή να μεταβεί στην 'άλλη άκρη' και να εργασθεί σκληρά και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει το στρες από μόνο του. Όλοι αυτοί οι μηχανισμοί αντιμετώπισης είναι, σε βάθος χρόνου, καταστρεπτικοί. Αυτό που κάνουν είναι να βάζουν μάσκα στο πρόβλημα και δη να το καλύπτουν, μη οδηγώντας το άτομο σε μια ουσιαστική λύση. Οι πιο παραγωγικοί τρόποι αντιμετώπισης του στρες, όπως για παράδειγμα, παρακολούθηση της διατροφής, τεχνικές χαλάρωσης, φυσική άσκηση, συμβουλευτικές μέθοδοι, και πιο ουσιαστική χρήση του ελεύθερου χρόνου του ατόμου, αποτελούν κινήσεις που θα οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμες λύσεις, δίχως την παρουσία ενδιάμεσων συμφερόντων τρίτων. Το άτομο πρέπει πρώτα να αντιληφθεί ότι βιώνει την πίεση, έπειτα να ορίσει που την εντάσσει και τέλος, να την καθοδηγήσει βήμα - βήμα στη λύση της, βάσει όλων των προαναφερθέντων μεθόδων.

2.4.1 Η επέμβαση της εταιρείας

Οι περισσότεροι μηχανισμοί αντιμετώπισης που προτείνονται από τον οργανισμό, προϋποθέτουν το στρες να προέρχεται μόνο από ποσοτική υπερφόρτωση του ατόμου. Η συμβουλή που δίνεται εδώ, είναι να εκπροσωπήεις

περισσότερη δουλειά και να οργανώνεις το πρόγραμμά σου με τρόπο μέγιστα αποτελεσματικό, χρησιμοποιώντας αρχές διαχείρισης του χρόνου (Time Management Theories). Ο Burgoyne (1975) πρότεινε ωστόσο, ότι το να εκπροσωπείς μπορεί μακροχρόνια να αποδειχθεί περισσότερο στρεσογόνο. Η πεποίθηση είναι ότι το διευθυντικό στέλεχος θα κατανέμει ορθά τις εκκρεμότητες, μόνο στα κατώτερα επίπεδα. Δηλαδή θα είναι αποτελεσματικός μόνο στην κάθετη -προς τα κάτω- επικοινωνία, συνεπώς εάν του δώσουμε αρμοδιότητες και δύναμη να εκπροσωπήσει υψηλότερα στελέχη τότε θα τον τροφοδοτήσουμε αυτόματα με τη στρες. Αυτό βρίσκεται στην ίδια 'γραμμή' με τον νόμο του Dobson (1908) ο οποίος υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο πολύπλοκα είναι τα θέματα με τα οποία έρχεται σε επαφή το άτομο, τόσο συντομότερα θα απολαύσει τις συνέπειες του στρες.

Η συμβουλή από κάποιον έμπειρο επιστήμονα ή κάποιον οργανισμό που ασχολείται κατά κόρον με θέματα εργασιακής υγείας και υποστήριξης, μπορεί να καταστεί πολύ ευεργετική μόνο όταν αυτός που παρέχει τις συμβουλές δεν ανήκει στην επιχείρηση. Μιλάμε δηλαδή για κάποιον ο οποίος ανήκει στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και δεν εμφανίζει ουδεμία επαφή με αυτόν. Εναλλακτικά, Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων (ΠΥΕ) μπορούν να συντελέσουν θετικά όταν η ίδια η επιχείρηση τα χρηματοδοτήσει για το υπαλληλικό της προσωπικό. Κανένα από αυτά όμως, δεν περιέχει μακροχρόνια υποστήριξη του ατόμου ωστόσο κοστίζουν πάρα πολύ για να πραγματοποιηθούν.

Αυτό που θα εμφανιστεί μετέπειτα είναι ότι ο κοινός κίνδυνος ο οποίος αντιπροσωπεύει όλους τους μηχανισμούς αντιμετώπισης, είναι η προσπάθεια του οργανισμού να 'επανεντοπίσει' τις λύσεις επί του στρες, έξω από τον οργανισμό ως σύνολο. Η έρευνα NSS (1992) έδειξε ότι λίγο εμπεριέχονται τα δρώμενα εντός του σπιτιού, όσον αφορά το προσδιορισθέν στρες. "Εάν το στρες και οι συνέπειες του ξεπεράσουν κάθε όριο υπό το οποίο μπορείτε να το ελέγχετε, τότε πηγαίνετε να δείτε κάποιο γιατρό, κοινωνικό λειτουργό, θεραπευτή ή τοπικό γραφείο του ΙΚΑ".

Η υπόθεση για τον οργανισμό, είναι ότι δεν υφίσταται παράγοντες που να προκαλούν το στρες εντός του οργανισμού, οι οποίοι θα μπορούσαν να καθοδηγηθούν καλύτερα στην πηγή τους, και ότι οι παράγοντες, αυτοί καθ' αυτοί, είναι αναπόφευκτοι και δικαιολογήσιμοι εάν η χορηγία του σωστού 'φαρμάκου' δοθεί στους υπαλλήλους που έχουν σοβαρό και φαινομενικά δυσεπίλυτο πρόβλημα.

Ο Salis (1987) υποστήριξε ότι "όπως και πολλοί άλλοι εργασιακοί κίνδυνοι, έτσι και το στρες απαιτείται να ελέγχεται στην πηγή του". Οι Jee και Reason (1988)

αναφέρουν ότι “Το στρες στην εργασία δεν κατά βάση ιατρικό αλλά οργανωτικό πρόβλημα”. Η έρευνα έδειξε ότι ένα σεβαστό ποσοστό πίεσης έχει προκληθεί στο εργασιακό περιβάλλον. Πολλές από αυτές τις πηγές πρόκλησης σχετίζονται με τη φιλοσοφία του οργανισμού, οργανωτικούς παράγοντες και εργασιακές σχέσεις. Η ευθύνη του διευθυντικού στελέχους ακούει στο όνομα της ουσιαστικής επίλυσης των προβλημάτων, η οποία επιβάλλεται να μην έχει ουδεμία σχέση με ιατρικές λύσεις.

Ο οργανισμός πρέπει εύκολα και εύστοχα να μπορεί να δώσει συμβουλές και λύσεις σχετικά με το φόρτο εργασίας, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη συμβουλευτική, την εκπαίδευση και την επικοινωνία. Ο Mumford (1975) πίστευε ότι η καλή επικοινωνία και συμβουλευτική είναι απαραίτητες για την συμφιλίωση διαφορετικών ενδιαφερόντων. Η πληροφόρηση και η αποτελεσματική παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος παρατηρήθηκε επίσης να αποτελούν την ευθύνη του οργανισμού. Οι Beeher και Newman (1978) επίσης συζήτησαν ότι το να επιτευχθεί το ορθό ταίριασμα εργασιακών καθηκόντων και να αποφευχθεί η ασάφεια των δοθέντων ρόλων και η πιθανή διένεξη, επρόκειτο για ευθύνη του οργανισμού και μόνο.

Ο Coex (1990) επισήμανε ότι “υπάρχουν εμφανώς, πολλοί διαφορετικοί τρόποι τους οποίους ο οργανισμός θα μπορούσε να μπει σε τάξη. Κανένας από αυτούς δεν είναι μαγικός ή μυστικός και οι περισσότεροι είναι σχετικά καινούργιοι.

Η πεποίθηση και εδώ, είναι ότι οι οργανισμοί θα έπρεπε να ξεκινήσουν να εστιάζονται στις πηγές από τις οποίες προέρχεται το στρες, και όχι στις συνέπειες του, και να κοιτάζουν τους εαυτούς τους για να βρουν τις λύσεις και όχι σε λύσεις ιατρικές.

Ο Ruddock (1972) υποστήριξε ότι “εάν υπό την επήρεια στρες, κοπεί σε κομμάτια το άτομο το πιο πιθανό είναι να ζητήσει να επανενωθούν τα κομμάτια του ως είχαν• και αυτό γιατί θα είναι πιο κοντά στη λύση του ‘προβλήματος’ εάν βοηθηθεί να προσδιορίσει τα κομμάτια του και τους λόγους που αυτά χωρίστηκαν. Να προσδιορίσει με λίγα λόγια, την πηγή του <<κακού>> εστιάζοντας στην εύρεση και χορήγηση του καλύτερου <<φαρμάκου>>.

Μεθοδολογία Έρευνας

3.0 Μέθοδοι Έρευνας

Οι διαβουλεύσεις του κυρίου Bell¹ (1993) αποδείχθηκαν πολύ χρήσιμες, στα πρώτα βήματα της έρευνας, για να καθορίσουμε -επιλέξουμε- τις ερευνητικές μεθόδους βάσει των οποίων θα κινηθούμε για να φέρουμε εις πέρας το έργο. Για να βεβαιωθούμε ότι έχουμε καλύψει τους σκοπούς, η έρευνα χωρίστηκε σε δύο μεγάλες κατηγορίες• δευτερογενής και πρωτογενής έρευνα.

3.1 Δευτερογενής Έρευνα

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων βασίζεται σε προηγούμενα εκδοθείσες έρευνες. Μία εξονυχιστική έρευνα έγινε - επί του θέματος, μέσω βιβλίων, περιοδικών (ηλεκτρονικών ή μη), δημοσιεύσεων, όπως επίσης σημαντική ήταν η εξέταση και η συμβολή στοιχείων προηγούμενων ερευνών. Η χείρα βοήθειας μέσω της χρήσης του διαδικτύου, με μεγάλη βαρύτητα να δίνεται στα στοιχεία της βάσης δεδομένων της κεντρικής βιβλιοθήκης (ειδικά στην εύρεση επιστημονικών περιοδικών και συγκεκριμένων άρθρων), καθίσταται μεγάλης σημαντικότητας. Τόσο άρθρα, αναφορές και έρευνες που διεξήχθησαν στο παρελθόν από εταιρείες όπως για παράδειγμα Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), ICAP, NUNTIUS A.X.E., όσο και άνθρωποι (προσωπικές συνεντεύξεις) δώσανε αποτελέσματα - μεγάλης σημαντικότητας - από την 'τομή' που έγινε στο θέμα "Στρες στο εργασιακό περιβάλλον".

3.1.1 Έρευνες οργανισμών

Το 1992, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία έκανε έρευνα στον τομέα της υγείας, με δείγμα 109 άτομα από διάφορους οργανισμούς και από πρεσβύτερα άτομα. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι τα άτομα συμφωνούν ευρέως, όσον

¹ "Doing your research project: a guide for first-time researchers in education and social science J Bell - 1993 - Open University Press"

αφορά τις πηγές πρόκλησης τους εργασιακού στρες. Το 90% των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν μόνο τρεις βασικοί παράγοντες πρόκλησης του φαινομένου* αυτοί είναι η υποχώρηση, ο φόβος του να αποτελέσουν το πλεονάζον άτομο - και δη η πιθανότητα να χρειαστεί να αφήσουν τη θέση τους -, και η πίεση που καθημερινά βιώνουν, για να αποδώσουν. Επιπροσθέτως, η έρευνα προσπάθησε να προσδιορίσει την έκταση που λαμβάνει το φαινόμενο "στρες" και αποκάλυψε ότι το 25% του πληθυσμού υποφέρει από υπερβολική διανοητική πίεση, κάθε χρόνο. Το κόστος αυτού είχε ήδη ερευνηθεί και αποτελεί εύρημα μιας άλλης έρευνας η οποία έδειξε ότι το εργασιακό στρες κοστίζει στην Ελλάδα 2 δισεκατομμύρια δραχμές (€5.870.000) ετησίως, με το μισό αυτού να το επωμίζεται ο τομέας του εμπορίου και της βιομηχανίας διαμέσω ελλειμματικής παραγωγικότητας και αδικαιολόγητης απουσίας του προσωπικού. Σε όρους σημαντικότητας, με σημείο αναφοράς τον άνθρωπο, η έρευνα έδειξε ότι το 63% του δείγματος ένιωθε ότι το εργασιακό στρες είναι όμοια ή περισσότερο στρεσογόνο απ' ό,τι τα προσωπικά προβλήματα. Από την οπτική του εν λόγω ερευνητικού έργου, μάλλον αξιοσημείωτο κομμάτι είναι ότι το 69% των ερωτηθέντων πίστευε ότι τα τμήματα διαχείρισης βρίσκονται υπό την μεγαλύτερη πίεση για να αποδώσουν, ως παράγων κλειδί που αποδείχθηκε σε προηγούμενη έρευνα.

Την ίδια χρονιά αλλά σε μικρότερη κλίμακα, η ICAP έφερε εις πέρας μια έρευνα αναφερόμενη στο εργασιακό στρες των μελών της. Αναγνώρισε ότι τέσσερις ήταν οι κύριοι παράγοντες παρουσίας εργασιακού στρες και επιπροσθέτως παρουσίασε μεγάλη ομοιότητα με την έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Η ανασφάλεια και ο φόβος για απόλυση, οι πολλές ώρες εργασίας, οι χαμηλές αμοιβές και η μη ικανοποίηση από την καθημερινή τους ενασχόληση, αποτέλεσαν του βασικούς παράγοντες στρες (ICAP, 1992).

Το 1993, η Ελληνική Βιομηχανία πήρε την πρωτοβουλία να κάνει μια έρευνα μόνη της. Έμφαση δόθηκε στις συνέπειες του στρες. Έφερε στο φως ότι οι διαχειριστές απολαμβάνουν ενός κάποιου στρες και αισθηματικού ή προσωπικού προβλήματος ως το δεύτερο μεγαλύτερο αίτιο για την απουσία του "εργαζομένου", που έχει να κάνει με λόγους υγείας. Έδειξε επίσης ότι μια συνεχώς αυξανόμενη δόση του στρες είχε ως σημείο αναφοράς - έναρξης την εργασία. (Industrial Society, 1993).

3.1.2 Δημοσιεύσεις και Αναφορές του τύπου

Ο κ. Κραλόγλου Κ. (Κεφάλαιο, Οκτώβριος 1994) ανέφερε ότι “Οι Άνδρες που έχουν γεννηθεί τη δεκαετία του ‘90” ήταν 20% περισσότερο επιρρεπείς στο να υποφέρουν από στρες, απ’ ότι οι γυναίκες αυτής της ηλικίας. Αυτά τα ευρήματα ήταν αποτέλεσμα έρευνας 5,000 ανδρών με μέση ηλικία τα 39 χρόνια.

Ερευνητές βρήκαν ότι το 60% των ανδρών δέχεται ότι είναι πιεσμένο (stressed), όταν ένα σχεδόν όμοιο ποσοστό υποφέρει από κατάθλιψη. Επίσης το 80% των ερωτηθέντων, έριξε την βάρος στην εργασία του κατηγορώντας τη ως άμεση πηγή στρες, όταν ένα 36% έθεσε, τις γυναίκες ή φιλενάδες του, ως υπεύθυνες για το φαινόμενο.

Η συγγραφέας της αναφοράς, Τσάτσου Γ., (Κεφάλαιο, Οκτώβριος 1994), ήταν επίσης υπεύθυνη για μια έρευνα που έγινε σε 2,000 γυναίκες, της οποίας τα ευρήματα ήταν τα εξής “25% των ερωτηθέντων ήταν πιεσμένοι (stressed) το μεγαλύτερο διάστημα της ζωής τους, με το 33% να θέλει να παραιτηθεί.

“Το στρες είναι η ασθένεια της δεκαετίας του ‘90. Οι γυναίκες βρίσκονται υπό την επήρεια στρες καθώς προσπαθούν να αντέξουν δύο full time ενασχολήσεις, εκ των οποίων η μια είναι στο σπίτι και η άλλη στη δουλειά. Οι άνδρες από την άλλη, βιώνουν στρες λόγω της συνεχώς αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας στο εργασιακό περιβάλλον” (Τσάτσου, 1994)

Πάλι, σύμφωνα με την έρευνα του Ερευνητικού Οργανισμού Βιομηχανιών, βρέθηκε ότι το κύριο αίτιο πρόκλησης στρες στους άνδρες είναι ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός και ως συνέπεια αυτού, η εργασιακή ανασφάλεια.

Ωστόσο, ένα άρθρο του περιοδικού “Κεφάλαιο” (Αθανασίου Μ., Ιούνιος 1995) προσδιόρισε ένα διαφορετικό αίτιο για την αύξηση του στρες. Ο κ. Αθανασίου (1995) ‘είδε’ ότι η “απόλυτη αξιοποίηση του χρόνου” είναι ίσως το μεγαλύτερο αίτιο πρόκλησης στρες. Οι Έλληνες εργαζόμενοι ισχυρίζονται ότι δεν έχουν αρκετό χρόνο εντός μιας ημέρας για να μπορέσουν ταυτόχρονα να δουλέψουν και να ξεκουραστούν αποτελεσματικά. Ακόμη και αν σήμερα εργάζονται μισές ώρες από εκείνες που εργάζονταν οι άνθρωποι παλαιότερα, 86% εργαζομένων γυναικών υποστήριξε ότι δεν έχει ποτέ αρκετό χρόνο για να φέρει εις πέρας τα ζητηθέντα. 70% των ερωτηθέντων διακατέχονταν από τη θέληση να εργάζονται 40 ώρες ή λιγότερο κάθε εβδομάδα, κάτι το οποίο στην πραγματικότητα μόνο το 31%

μπορούσε να κάνει. Ο περισσότερο συχνός λόγος που κατέθεταν ήταν η θέληση να γυρνάνε στο σπίτι τους νωρίτερα για να μπορούν να παρευρίσκονται με την οικογένειά τους, καθώς το 44% των ερωτηθέντων επιστρέφει σπίτι του εξαντλημένο. Η μελέτη έδειξε ότι περισσότερο του 25% των Ελλήνων εργάζονται σήμερα πάνω από 48 ώρες την εβδομάδα, με το 54% των μανάτζερ να δουλεύει περισσότερες από 50 ώρες την εβδομάδα. Ο ελεύθερος χρόνος (T_{Le}) των ανδρών μειώθηκε κατά 4% μεταξύ 1985 και 1993, καθώς ο χρόνος εργασίας (T_L) αυξήθηκε κατά 25% στη δεκαετία του '80.

“Περισσότεροι εργαζόμενοι οι οποίοι υποστηρίζουν το υψηλόβαθμο μάντζεμεντ ως αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και...αυτό έχει υποβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια. Μια αξιοσημείωτη μειονότητα, ίσως πάνω του 25% του εργατικού δυναμικού, έχουν βάλει σε δεύτερη μοίρα τη δουλειά τους και ψάχνουν για άλλες “αγορές” που θα τους επιτρέψουν να “πουλήσουν” σε καλύτερη τιμή τόσο τα ενδιαφέροντά τους όσο και τις ικανότητές τους” (Αθανασίου, 1995).

Πάλι ο συνδετικός κρίκος ήταν ο φόβος για απόλυση, με το 41% να τάσσεται αρκετά έως πολύ πεπεισμένο ότι πρόκειται να χάσει τη δουλειά του τον επόμενο χρόνο. Άλλες αιτίες ήταν η αποτυχία της διοίκησης να τους δίνει κατευθυντήριες γραμμές εργασίας και μια συνεχώς αναπτυσσόμενη έλλειψη εμπιστοσύνης από αυτούς που ελέγχουν τη ζωή τους.

Τέλος, εσωτερικά στοιχεία από έρευνες που έγιναν στην Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας τα προηγούμενα έτη σχετικά με το στρες, μας δόθηκαν με στόχο να χρησιμοποιηθούν στο να κατασκευαστεί ένα όσο το δυνατόν πιο εύστοχο ερωτηματολόγιο. Παράκληση εκ του οργανισμού έγινε για να μην παρουσιασθούν τα εν λόγω στοιχεία στο παράρτημα της παρούσης έρευνας, λόγω υψηλού δείκτη εμπιστευτικότητας των για ποικίλους λόγους.

3.2 Πρωτογενής Έρευνα

3.2.1 Ερωτηματολόγια

Σε αυτό το μέρος επιθυμούμε να δώσουμε το διάγραμμα του πως τα δεδομένα συλλέχθηκαν από το TAX² της Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας. Αρχικά, επιστολή στάλθηκε στο τμήμα, μέσω του τμήματος Νομικών Υπηρεσιών, για να κοινοποιηθεί διεξαγωγή της έρευνας που πρόκειται να λάβει χώρα στο τμήμα τους την περίοδο Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2006. Στη συνέχεια για να φέρει εις πέρας την εν λόγω μελέτη - ο ερευνητής - πέρασε σε συνέντευξη μέσω προσωπικής επαφής (face-to-face), με κάθε ένα εκ των ατόμων του τμήματος κάθε βαθμίδας.

Ένα αντίγραφο του ερωτηματολογίου επί του Εργασιακού Στρες και την Αντιμετώπιση αυτού, δόθηκε στο προσωπικό του TAX². Η συμπλήρωση κατέστη ανώνυμη και ακολουθήθηκε από τη συνέντευξη μερικών μελών επί του τμήματος από διάφορες βαθμίδες. Επρόκειτο για συνδυασμό ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων που προσέφεραν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά αποτελέσματα. Οι κλειστές ερωτήσεις ήταν κωδικοποιημένες από πριν και καθορισμένες για να καθιστούν εφικτή την περαιτέρω επεξεργασία και ανάλυση στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Το πρόγραμμα μας βοήθησε να βγάλουμε πολλά περιγραφικά στατιστικά (descriptive statistics) όπως επίσης να δούμε για συσχέτιση μεταβλητών η οποία τελικά αποδείχθηκε πολύ σημαντική στη δημιουργία μοντέλου και γενικότερα έριξε περισσότερο φως στα ευρήματα των μέχρι τώρα ερευνών, όντας πάντα προσαρμοσμένο στα δικά μας μέτρα και σταθμά.

Το 71,5% τελικά απάντησε στα ερωτηματολόγια και όλα τα ευρήματα βρίσκονται στο Παράρτημα Α, Α.1 σε μορφή μη επεξεργασμένη και στο Παράρτημα Α, Α.2 εντάσσονται τα ευρήματα πινάκων διπλής εισόδου. Γραφήματα λεπτομερειών βρίσκονται στο Παράρτημα C, και αυτά πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως εικονογραφημένη υποστήριξη στα ευρήματα που συζητάμε στο πέμπτο κεφάλαιο της μελέτης. Τα μεγαλύτερου ενδιαφέροντος ευρήματα όπως επίσης και πληροφορίες σχετικά με τα εμπόδια για την ανάπτυξη βρίσκονται στο Παράρτημα Α, Α.3.

Δεν ανέκυψε καμία δυσκολία στο να λάβουμε τα δεδομένα. Ο μάνατζερ του προσωπικού του TAX² της Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας, με πολύ ευγενικό τρόπο,

² Τμήμα Ανάκτησης Χρεών

μας προσέφερε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με τη δομή και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Ο εν λόγω κύριος, επίσης, μας προσέφερε πληροφορίες σχετικές με το στόχο της μελέτης. Ήταν φιλικός, και θετικός στο να μας λύσει τα οποιαδήποτε ανακύπτοντα προβλήματα.

Επιπλέον, στην εν λόγω μελέτη, οι συνεντεύξεις αποδείχθηκαν τεχνική ζωτικής σημασίας για τη συλλογή ποιοτικών πληροφοριών από το TAX².

3.2.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Με σκοπό να επεκτείνουμε το εύρος των συλλεχθέντων -μέσω ερωτηματολογίων- δεδομένων, επί των ποιοτικών χαρακτηριστικών, επιλέχθηκε η διεξαγωγή συνεντεύξεων ως το καταλληλότερο εργαλείο• καθώς πρόκειται για δύο μεθόδους πολύ ευκίνητες, που μπορούν να διεξαχθούν παντού. Ωστόσο, είναι δυνατόν να παράγουν στοιχεία μεγάλου βάθους τα οποία ποτέ δεν θα μπορούσαν να έρθουν στην επιφάνεια με τα περισσότερα ερωτηματολόγια, και σε όρους του ρόλου που αυτοί παίζουν στην έρευνα, αυτό δείχθηκε ως κάτι πολύ σημαντικό.

Ωστόσο, δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε το γεγονός του ότι οι συνεντεύξεις έχουν και αυτές τα μειονεκτήματά τους. Το να δημιουργήσουμε ένα οδηγό συνέντευξης, να παίρνουμε συνεντεύξεις και να αναλύσουμε στοιχεία, είναι πολύ χρονοβόρες δραστηριότητες και ως συνέπεια είναι απαραίτητο ο/η ερευνητής να μην προσπαθήσει να αναλάβει περισσότερες συνεντεύξεις από εκείνες που αυτός/αυτή μπορεί να διατελέσει 'συνεπώς στον διαθέσιμο χρόνο του/της (Cassell & Symon, 1994). Οι συνεντεύξεις είναι επίσης πολύ χρονοβόρες για τον συνεντευξιζόμενο, ο οποίος μπορεί να μην είναι θετικός/η στο να αφιερώσει χρόνο από τη μέρα του/της για μια τοιούτου τύπου διαδικασία και συνεπώς οι απαντήσεις του να μεροληπτούν (biased due to halo effect). Ως αποτέλεσμα μπορεί να αποτελούν επίσης απαντήσεις οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να ταξινομηθούν. Ο ερευνητής μπορεί επίσης να δεχθεί το αίσθημα του φόρτου πληροφοριών, ως αποτέλεσμα του μεγάλου όγκου και εύρους δεδομένων. "Είναι εύκολο για τον ερευνητή να αισθανθεί ότι αυτός/αυτή 'κάθεται καθώς βυθίζεται σε ένα τέλμα' (Cassell & Symon, 1994).

Τα θετικά της συνέντευξης σαφώς ξεπερνούν τα αρνητικά αυτής, καθώς είναι η μόνη αληθινή μέθοδος συλλογής στοιχείων η οποία επιτρέπει στον ερευνητή να δει

το θέμα της έρευνας από την οπτική της προοπτικής του ατόμου, και να καταλάβει - εξετάσει - το γιατί ο επικείμενος παρουσιάζεται να έχει αυτές τις προσδοκίες.

Τα θέμα της αξιοπιστίας των στοιχείων, συνεχίζει να υφίσταται στη συνέντευξη. Η ιδέα είναι να λάβουμε ακριβείς πληροφορίες από τον συνεντευξιαζόμενο, μη επηρεασμένα από παράγοντες σχέσεων - επαφών - εντός ή εκτός του οργανισμού και μεταξύ των εργαζομένων. Οι Guildford και Fruchler (1978, παρουσιασμένο από τους Cassell & Symon, 1994) υποστήριξαν ότι, “τα ίδια μέτρα εφαρμοσμένα στα ίδια άτομα ή αντικείμενα με τον ίδιο τρόπο πρέπει να αποφέρει τις ίδιες τιμές από στιγμή σε στιγμή, με δεδομένο ότι το υπό μέτρηση θέμα δεν έχει αλλάξει στον χρόνο που μεσολάβησε”.

Ένας πρέπει να τους επιβεβαιώσει ότι τα ευρήματα είναι κάθε άλλο παρά προϊόν προκαταλήψεων και προκαταβολικών προσδοκιών. Μια συνειδητή προσπάθεια έγινε από τον ερευνητή για να επιτευχθεί η μεταφορά του μηνύματος προς τους ερωτηθέντες. Πριν λάβουν χώρα οι συνεντεύξεις και προτού αναλυθούν τα αποτελέσματά τους, ο ερευνητής συνειδητά πέρασε στην αναγνώριση των προϋποθέσεων και την καταγραφή αυτών. Αυτές ήταν έπειτα συνειδητά καθορισμένες από μία πλευρά, όταν κατά τη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων επιτράπη στον ερευνητή να σταθεί ‘έκπληκτος’ από τα αποτελέσματα. Η ελπίδα εστιαζόταν σε ένα πιο αξιόπιστο αποτέλεσμα που αναμενότανε να προκύψει κατά την τελική επεξεργασία. Είναι σαφώς δυσκολότερο το να επιτευχθεί αξιοπιστία στις συνεντεύξεις. Ο στόχος ήταν να σιγουρευτούμε ότι κάθε συμπέρασμα που θα προκύψει από τις συνεντεύξεις που θα διεξάγει ο ερευνητής, ήταν αξιόπιστο. Αυτό μπορεί στην πραγματικότητα να επιτευχθεί με το να δοθούν τα δεδομένα -προς ανάλυση- από έναν αριθμό διαφορετικών ανθρώπων• δίνοντας όμως τους ερευνητικούς περιορισμούς, καταλήξαμε στο ότι κάτι τέτοιο θα ήταν αδύνατο. Συνεπώς ο ερευνητής έπρεπε να βασιστεί σε ίδιες κρίσεις και μόνο.

Δεν παραλήφθηκε, η δομή να σχεδιαστεί και πάλι βάσει της επίτευξης των στόχων του έργου. Μόνο τρία ήταν τα ξεκάθαρα μέρη που μπορέσαμε να προσδιορίσουμε για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση. Πρέπει, σε αυτό το σημείο, να υπενθυμίσουμε ότι η συνέντευξη δεν ήταν παρά η εμβάθυνση σε θέματα τα οποία το ερωτηματολόγιο δεν κατέστη δυνατό να ερευνήσει. Από τη στιγμή που η κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου στόχευε κάπου, ο ερευνητής στη συνέντευξη στόχευε με τη σειρά του στο βάθος το οποίο το ερωτηματολόγιο στεκόταν αδύνατο

να φθάσει ή εκεί όπου οι πληροφορίες που έπαιρνε δεν κάλυπταν το σκοπό και συνεπώς κρίνονταν ανεπαρκείς.

Δοθέντων των δύο ομάδων εργαζομένων, οι οποίες ερωτήθηκαν εντός του τμήματος, μάνατζερ και υπάλληλοι, κατέστη πασιφανές το ότι θα αποτελούσε ταυτόχρονα απαραίτητο και αποτελεσματικό να βασιστούμε σε διαφορετική μορφή (δομή) για κάθε έναν εξ αυτών. Αυτό σημαίνει ότι θα μπορέσουμε να μετρήσουμε τη γνώμη των υπαλλήλων αναφορικά με το ρόλο του μάνατζμεντ, και να το συνδυάσουμε σχετικά με αυτό που οι μάνατζερς εκλαμβάνουν ως ρόλο τους. Αυτό θα μας ανταμείψει σίγουρα με πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Κάποια από τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, τα εντάξαμε επίσης στα θέματα που ερωτήθηκαν κατά την προσωπική συνέντευξη - κυρίως απαντήσεις ανοικτών ερωτήσεων οι οποίες δεν είχαν βάση ή εξήγηση και χρειάζονταν περαιτέρω ανάλυση ή εμβάθυνση. Προβάλλοντας κάποια στατιστικά αποδεικτικά στοιχεία πριν από τις ερωτήσεις, υπήρχε η ελπίδα ότι θα ληφθούν απαντήσεις βασιζόμενες σε γεγονότα όπως και έγινε.

Ακολουθώντας το πρόγραμμα προσωπικών συνεντεύξεων, παρατηρήθηκε ότι ήταν σημαντικό να καταστήσουμε αρκετά <<ευκίνητη>> την προσέγγιση (customizable), για να επιτρέψει στη συζήτηση να λάβει το δικό της εύρος εάν φυσικά υπήρχε αυτή η δυνατότητα από τον ερωτώμενο. Στις συνεντεύξεις, ο ερωτώμενος λαμβάνεται υπ' όψιν ως ένας συμμετέχοντας στην έρευνα, ο οποίος επιθυμούμε να δίνει ενεργά σχήμα, μορφή και νόημα στη συνέντευξη και όχι απλά παθητικά να απαντά στις προσχεδιασμένες ερωτήσεις του ερευνητή. Σε μερικές περιπτώσεις, πολλές από τις ερωτήσεις που ήταν προγραμματισμένο να τεθούν, δεν τέθηκαν ή απαντήθηκαν γρήγορα με στόχο την εστίαση της συζήτησης στο θέμα εκείνο που εμφανώς απασχολούσε τον ερωτώμενο.

Η διαδικασία των συνεντεύξεων διήρκεσε μία εβδομάδα, για να βεβαιωθούμε ότι οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες ήταν οι ίδιοι για κάθε συμμετέχοντα, ούτως ώστε να απορριφθεί η πιθανότητα επηρεασμού των απαντήσεων του ατόμου από εξωγενή γεγονότα. Δυο πλάνα συνέντευξης σχεδιάστηκαν για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της έρευνας για τις ομάδες "εργαζόμενοι και μάνατζερ", αντίστοιχα. Με το στοιχείο "χρόνος" -που έπρεπε να είναι περιορισμένος- αλλά και με την ανάγκη του να λάβουμε απαντήσεις "αντιπροσωπευτικές", αποφασίσθηκε ότι έπρεπε να διεξαχθούν τέσσερις συνεντεύξεις, κάθε μια εκ των οποίων να απευθύνεται σε άτομο από διαφορετικό επίπεδο, μετρώντας από τη

χαμηλότερη βαθμίδα (1) - εντός του τμήματος - έως την υψηλότερη (7), βασιζόμενοι σε τυχαία επιλογή. Υπήρχε η πεποίθηση ότι αυτή η μέθοδος θα μας ανταμείψει με το μεγαλύτερο δυνατό φάσμα απόψεων και γνώμων, με τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση να είναι τόσο ρεαλιστικά όσο και ικανά να υποστούν τους περιορισμούς. (Ένα αντίγραφο με τις ερωτήσεις από τα δυο πλάνα συνέντευξης βρίσκεται στο Παράρτημα Α, Α.4).

Ο οργανισμός

4.0 Το σημερινό προφίλ του οργανισμού

4.0.1 Οι Δραστηριότητες του οργανισμού

Η Τράπεζα παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών και άλλων συναφών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν τα εξής:

Retail Banking

Καταναλωτική Πίστη και Πιστωτικές Κάρτες

Στεγαστική Πίστη

Επαγγελματική Πίστη

Επενδυτικά Προϊόντα

Αμοιβαία Κεφάλαια

Ασφαλιστικές Υπηρεσίες

Wholesale Banking

Τραπεζική Επιχειρήσεων

Επενδυτική Τραπεζική

Προϊόντα Κεφαλαιαγοράς

Διαχείριση Διαθεσίμων

Διαχείριση Θεσμικών Κεφαλαίων

Private Banking

Δραστηριότητες στον Ευρύτερο Χρηματοοικονομικό Τομέα

Αξιοποίηση και Εκμετάλλευση Περιουσίας (Real Estate)

Υπηρεσίες Θεματοφύλακες και Πληρωμών

Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείρισης Μισθοδοσίας

4.0.2 Κοινωνική Ευθύνη

Συνεισφέρει με κάθε δυνατό τρόπο, στην Ελληνική κοινωνία, αλλά και στις τοπικές κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται. Η προσφορά τους αντανακλά τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του οργανισμού τους και τις αξίες των βασικών του μετόχων.

Υπεύθυνη Διαχείριση: Αρχές και Στόχοι

Οι επιχειρηματικοί στόχοι του ομίλου μαζί με τις αρχές και τις αξίες που διέπουν την καθημερινή του λειτουργία αποτελούν το πλαίσιο της υπεύθυνης συμπεριφοράς του Ομίλου έναντι όλων των ενδιαφερομένων προς την επιχείρηση μερών.

Οι στόχοι περιλαμβάνουν εκτός από τη διαρκή εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος και τη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού, την πλήρη διαφάνεια στη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων.

Για το λόγο αυτό, ο οργανισμός έχει φροντίσει να δομήσει τη λειτουργία της πάνω στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την ευρύτερη «εταιρική κουλτούρα» και περιλαμβάνουν δεσμεύσεις της Διοίκησης πέραν αυτών που προβλέπονται από τη νομοθεσία.

Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός έχει αναπτύξει έναν κώδικα δεοντολογίας που είναι δεσμευτικός για όλους τους εργαζόμενους και που διέπει τις συναλλαγές τους με τους πελάτες. Ο κώδικας αντλείται από τη σχετική ελληνική νομοθεσία και διατάξεις της Τράπεζας της Ελλάδος, καθώς επίσης και από την ελβετική νομοθεσία και διατάξεις της Ομοσπονδιακής Τραπεζικής Επιτροπής της Ελβετίας, στην οποία υπάγεται το Group.

Παράλληλα με την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και του κώδικα δεοντολογίας, ο οργανισμός έχει υιοθετήσει, από την ίδρυσή του, την αρχή της κοινωνικής συνεισφοράς, ως απαραίτητο συστατικό της βιώσιμης ανάπτυξής του.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη της Τράπεζας προσδιορίζεται από τις δεσμεύσεις της Διοίκησης έναντι των ενδιαφερομένων μερών που περιλαμβάνουν

τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Τα ενδιαφερόμενα αυτά μέρη, οι stake-holders, αποτελούν και κατά μια ευρύτερη έννοια την οικογένεια της τράπεζας μέσα στην οποία η επιχείρηση αναπτύσσεται και δημιουργεί αξία, λειτουργώντας με υπευθυνότητα και σεβασμό προς τις αρχές που η ίδια έχει θέσει.

Ευθύνη έναντι των εργαζομένων

Ως εργοδότης περισσότερων από 16.200 ανθρώπων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ο οργανισμός έχει δεσμευθεί στην ανάδειξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής.

Ευθύνη έναντι των μετόχων

Η Τράπεζα στοχεύει στη διαρκή εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος και στη μακροχρόνια ευημερία της Τράπεζας, λειτουργώντας με υπευθυνότητα έναντι των μετόχων της και καταβάλλοντας διαρκή προσπάθεια να προσδώσει αξία στη μετοχή.

Ευθύνη έναντι των πελατών

Μέσα από την καινοτομία και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της και εφαρμόζοντας μια στρατηγική με κέντρο τον πελάτη, η Τράπεζα στοχεύει στη διαρκή ανταπόκρισή της στις νέες ανάγκες των πελατών της και στην πλήρη ικανοποίησή τους από το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ευθύνη έναντι των προμηθευτών

Η Τράπεζα εφαρμόζει μια ενιαία και συνεπή διαδικασία προμηθειών και έχει θεσπίσει μια πολιτική επιλογής συνεργατών που βασίζεται στην αξιοκρατία και την ποιότητα.

Ευθύνη έναντι του κοινωνικού συνόλου

Η Τράπεζα συμμετέχει ενεργά και συνεισφέρει δημιουργικά στο κοινωνικό γίνεσθαι μέσα από την κοινωνική προσφορά, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής της. Η παιδεία, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός και το περιβάλλον είναι οι κύριοι άξονες δραστηριοποίησης και προσφοράς προς την κοινωνία.

4.0.3 Η σχέση με τον πελάτη

Πρώτα απ' όλα πρέπει να αναφέρουμε ότι η σχέση με τον πελάτη αποτελεί βασικό μέλημα του οργανισμού. Αρχικά υπάρχει ο ιστοχώρος στον οποίο μπορεί να απευθυνθεί κανείς για να προβεί είτε στην διεκπεραίωση συναλλαγών παντός τύπου, είτε στην επικοινωνία με κάποιον εκπρόσωπο για το οποιοδήποτε παράπονο ή τα θετικά σχόλια που μπορεί να έχει από τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα, προκειμένου να δοθούν διευκρινίσεις και απαντήσεις στις απορίες και ερωτήσεις ή σε ό,τι άλλο ανακύψει. Χάρη στη συμβολή της γνώμης των πελατών, εντοπίζουν τις περιοχές που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και προβαίνουν στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και εξυπηρέτηση περιλαμβάνει απαντήσεις στις οποιοσδήποτε προκύπτουσες ερωτήσεις του πελάτη. Επίσης υπάρχει δελτίο υποβολής θετικών εντυπώσεων και υποδείξεων. Επίσης υπάρχει το δελτίο υποβολής παραπόνων, όπως επίσης και η δυνατότητα να κλείσει ο πελάτης ραντεβού την οποιαδήποτε στιγμή με εκπρόσωπο για να τον επισκεφθεί ιδιαίτερος και να αναλυθεί κάτι συγκεκριμένο που απασχολεί τον πελάτη.

4.1 Το τμήμα αποκατάστασης χρέους

4.1.1 Γενικά

Η απασχόληση του τμήματος αποκατάστασης χρέους (TAX) εντός ενός τραπεζικού οργανισμού, αποβλέπει στο να ανακτά χρήματα οφειλόμενα από πελάτες οι οποίοι δεν έχουν ex-post προβεί στην εξόφληση λογαριασμών ή δόσεων βάσει των προσυμφωνημένων όρων.

Καθως πολύ άνθρωποι, εντός της κοινωνίας, τείνουν να παρακινούνται προς το “λαμβάνειν τόσα όσα μπορώ.. τόσα όσα καθίσταται εφικτό” άνευ προϋπολογισμού για δυνατότητα εξόφλησης, το TAX τείνει να γίνεται όλο και πιο απαραίτητο εντός του οργανισμού.

Ωστόσο υπάρχουν πολλοί πελάτες οι οποίοι έχουν αληθινά οικονομικά προβλήματα και πασχίζουν για να επιστρέψουν ο,τι οφείλουν. Το TAX θα βοηθήσει όσο μπορεί αυτή την ιδιαίτερη ομάδα ανθρώπων, για να μείνουν εντός των αυστηρών όρων.

Πρέπει εδώ να διαλευκανθεί ότι TAX σημαίνει η ομάδα του τμήματος που θα προσπαθήσει να λάβει τα χρήματα δίχως να προβούν σε δικαστικά μέτρα. Η ομάδα δίνει τον καλύτερό της εαυτό, για να βρεθεί μία λύση λογική για τον πελάτη. Επομένως η κύρια αρμοδιότητα του TAX είναι να βοηθήσει τους πελάτες να καλύψουν τα χρέη τους. Επίσης, το TAX ελέγχει την δανειοληπτική ικανότητα του πελάτη, πάντα με βάση την περιουσία του και το εκάστοτε επάγγελμα του. Για να είμαστε όμως ειλικρινείς , η ομάδα του TAX θα βοηθήσει τον πελάτη να προβεί σε εύκολες μεθόδους αποπληρωμής για την οιαδήποτε προκύπτουσα οφειλή.

Εάν ο πελάτης δεν συμφωνεί και δεν πληρώσει τα χρήματα που οφείλει, τότε η ομάδα του TAX θα προβεί στην κατάσχεση των περιουσιακών στοιχείων του πελάτη. Πρέπει βέβαια να αναφέρουμε ότι η κατάσχεση περιουσιακών στοιχείων είναι μία ιδιάζουσα - ακραία περίπτωση την οποία προσπαθεί να αποφεύγει η ομάδα του TAX. Η κατάσχεση στενοχωρεί τον πελάτη, ειδικά στην περίπτωση που είναι αληθινοί οι λόγοι για τους οποίους δεν μπορεί να αποπληρωθεί το χρέος. Συνήθως προβαίνουν σε κάποιο άλλο τρόπο λύσης για αυτή την περίπτωση, και αυτή είναι η κατ’ ουσίαν δουλεία του TAX. Να προσαρμόσει λύσεις στο εκάστοτε προφίλ του πελάτη και να του τις προτείνει για να επιλέξει. Έπειτα να περάσουν σε μια “ειρηνική” συμφωνία για την πληρωμή των οφειλών.

Εάν η αποπληρωμή ενταχθεί στη λίστα των καθυστερήσεων, τότε ο πελάτης θα σημειωθεί ως πελάτης που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην διαχείριση του τρόπου αποπληρωμής και το προφίλ του θα αμαυρωθεί, γεγονός που θα επηρεάσει μελλοντική του πιθανή επιθυμία δανεισμού, άνοιγμα λογαριασμού, έκδοση μπλοκ επιταγών ή οποιασδήποτε άλλης ενέργειας.

Το TAX παίζει ένα πολύ σεβαστό ρόλο στο δανεισμό επιχειρήσεων και τραπεζών, καθώς δεν μπορεί να στηριχθεί ο οργανισμός να στηριχθεί στο λόγο του πελάτη αναφορικά με την ικανότητά του να πληρώνει. Εάν ο πελάτης αντιμετωπίζει αληθινά προβλήματα, η δουλειά του TAX είναι να τον βοηθήσει να βρει μια κατάλληλη λύση. Εάν παρά ταύτα ο πελάτης αρνηθεί να πληρώσει, η ομάδα του TAX θα προβεί σε όλα τα απαραίτητα διαδικαστικά για να κατάσχει τα προσωπικά του στοιχεία - ακίνητα ή μη- ως τελευταία λύση.

Συνεπώς, ο στόχος της ομάδας του TAX είναι να πάρει τα οφειλόμενα εκ των δανειζομένων.

4.1.2 Εντός του οργανισμού

Το κεντρικά του TAX “βρίσκονται” στο Κέντρο της Αθήνας. Είναι το μόνο που το λειτουργεί ο οργανισμός, και γι’ αυτό το λόγο είναι υπεύθυνο για το οποιοδήποτε είτε ατομικά είτε επιχειρησιακό χρέος προκύπτει, για ολόκληρη τη χώρα και τα υποκαταστήματα εκτός αυτής. Η εν λόγω διαρθρωτική δομή δίνει να κατανοηθεί ότι για τα οποιαδήποτε χρήματα δανείσει η τράπεζα εντός ή εκτός Ελλάδος, τον τελευταίο λόγο τον έχει το TAX. Σαφώς η υπευθυνότητα, έχει σαν βάση τους διευθυντές των τραπεζών οι οποίοι είναι υπεύθυνοι αντίστοιχα για το κάθε κατάστημα και είναι αυτοί οι οποίοι θα λογοδοτήσουν για τα οποιαδήποτε αποτελέσματα, θετικά ή αρνητικά. Σε περίπτωση δηλαδή που η αποπληρωμή και δη η εξόφληση κάποιου χρέους καταλήξει να εκκρεμεί ή να αδυνατεί να ολοκληρωθεί από τον εκάστοτε πελάτη, τότε ο διευθυντής του καταστήματος μαζί με την ομάδα του θα περάσει στη φάση της συμφωνίας ανάμεσα από διάφορες εναλλακτικές λύσεις πληρωμής. Όταν κάποιο ικανοποιητικό αποτέλεσμα δεν μπορέσει να επιτευχθεί, τότε η ευθύνη της υπόθεσης θα περάσει στα χέρια του Κεντρικού TAX, που είναι καλύτερα εξοπλισμένο και περισσότερο ειδικευμένο στην επίλυση αυτών των ανωμαλιών.

Κύριος στόχος για το ΤΑΧ είναι να επιτύχει την μέγιστη δυνατή ρευστοποίηση, τείνοντας στην ελάχιστη τιμή που είναι το όριο ασφαλείας. Αποτελεί τραπεζική πολιτική το ότι καμία ανταπόκριση ή επικοινωνία δεν πρέπει να προκύψει άμεσα μεταξύ πελάτη και ΤΑΧ, με εξαίρεση ορισμένες περιπτώσεις οι οποίες αποτελούν ευθύνη του καταστήματος. Είναι απαραίτατο, και η εμπειρία έχει δείξει ότι αυτή η ανωνυμία θα 'σπάσει' σε περιπτώσεις με όχι και τόσο επιθυμητές συνέπειες. Το ΤΑΧ διαπραγματεύεται άμεσα με καταστήματα, διαφημιστικές εταιρείες, πράκτορες ακινήτων, επισφαλείς πελάτες, λαμβάνοντας πρωτοβουλίες υπέρ του επαναπροσδιορισμού του υπολοίπου ποσού ασφαλείας. Έπειτα αναζητούν τους οφειλέτες για κάθε προκύπτον έλλειμμα, συνήθως διαμέσω των δικαστηρίων.

Το τμήμα, στα κεντρικά γραφεία, είναι διαχωρισμένο σε τρεις τομείς. Το "Επαγγελματικό" τμήμα έχει να κάνει με περιπτώσεις στις οποίες ασφάλεια που διακρατείται πηγάζει από εμπορικής φύσης οργανισμό, δηλαδή νομικό πρόσωπο, για παράδειγμα οι εγκαταστάσεις ενός εργοστασίου. Το "Προσωπικό" τμήμα ασχολείται με όλες εκείνες τις υποθέσεις ιδιωτών, με τις οποίες δεν έχει διόλου να κάνει το Επαγγελματικό. Το τρίτο και τελευταίο τμήμα των "Μικρών Επιχειρήσεων", ασχολείται με τις περιπτώσεις που πέφτουν κάπου ενδιάμεσα εκ των ανωτέρω δυο ομάδων. Πρόκειται δηλαδή για ρευστοποιήσεις που μόλις έχουν γίνει και εμπορικά δικαιώματα μόλις ρευστοποιημένα.

Το τμήμα ως σύνολο έχει διανύσει μία παρατεταμένη περίοδο αλλαγών και μεγάλων αναδιοργανώσεων οι οποίες σαφώς συνεχίζουν να υφίσταται σε καθημερινή βάση. Ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν καθημερινά μια αργή μα σταθερή αλλαγή κλίματος και συνεχούς αναδιάταξης των πραγμάτων. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι υπάρχει η τάση να μην αντικαθίστανται το προσωπικό που εγκαταλείπει τον οργανισμό αλλά να ανακατανέμεται η εργασία στους εναπομείναντες, χωρίς αυτό φυσικά να αποτελεί κανόνα. Επίσης κάτι τέτοιο δε θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε ακραίες περιπτώσεις που οι εναπομείναντες είναι ελάχιστοι και το συνολικό οριακό τους προϊόν αδυνατεί να καλύψει τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Δοθέντων των παραγόντων, η διαχείριση εξετάζει ότι μια έρευνα εντός των υπάρχοντων προβλημάτων στο τμήμα, θα καταστεί ευνοϊκή για τους ίδιους, τους εργαζομένους και του οργανισμού ως σύνολο. Η γνώμη τους είναι ότι το εργασιακό στρες είναι η αιτία και αυτό αποτελεί το - βασικό - προς εξέταση ζήτημα. Αυτή η αποδοχή μοιάζει να ακολουθεί το τωρινό ρεύμα - την παρούσα κατάσταση όπου η

πίεση (stress) στην εργασία είναι πλέον αναγνωρισμένη ως προκληθείσα εκ της μη ικανοποίησης και της μειωμένης εργασιακής απόδοσης η οποία εάν αφεθεί στην τύχη της μη λαμβάνοντας κάποια μέτρα αντιμετώπισης, αυτό δεν θα έχει άλλο αποτέλεσμα παρά τα μεγάλα ύψους κόστη που θα προκύψουν. Το στρες αποτελεί πλέον μείζον θέμα που απασχολεί σε καθημερινή βάση το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων - οργανισμών.

4.2 Οι εντός του οργανισμού έρευνες

Οι έρευνες που λαμβάνουν χώρα εντός του ΤΑΧ της Τράπεζας, συνήθως διατελούνται από το προσωπικό των κεντρικών γραφείων. Τα πλαίσια μέσα στα οποία κινούνται οι εν λόγω έρευνες, διατυπώνονται μέσω κάποιων ερωτηματολογίων και μοιράζονται στο κάθε μέλος του τμήματος με στόχο να εκμαιεύουν γνώμες και στάσεις, αναφορικά με την εξέλιξη επί της καριέρας τους προσεγγίζοντας ταυτόχρονα και άλλα θέματα. Αυτό που έδειξαν οι έρευνες είναι ότι το 55% των γυναικών και το 45% των ανδρών ένιωσαν ότι η καριέρα τους έχει μείνει στάσιμη, με μέτρο σύγκρισης τις προσδοκίες, καθώς επίσης και ότι 36% των γυναικών και το 25% των ανδρών νιώθουν υποτιμημένοι. 50% των γυναικών νιώθουν ότι βιώνουν λιγότερο από 70% υπό το αίσθημα της πρόκλησης στην καθημερινή τους εργασία. Η αντίστοιχη μεταβλητή λαμβάνει την τιμή του 20% για τους άνδρες. Επίσης αξιοσημείωτο, είναι ότι το 8,568% των γυναικών και το 15,983% των ανδρών αξιολογούν ότι έχουν μείνει στάσιμοι σε επάγγελμα που δεν περιέχει προκλήσεις. Αυτές οι ενδεικτικές μετρήσεις φαίνεται να τείνουν, κατά κάποιο τρόπο, να εξηγούν τον φαινόμενο αέρα της σιωπηλής ανικανοποίησης εντός του ΤΑΧ.

Από την άλλη, διατελούνται περιοδικά έρευνες ξεχωριστά για το κάθε κατάσταση. Όχι περισσότερο από 2 φορές το χρόνο, επισκέπτεται το κάθε κατάσταση ένας μυστικός ερευνητής με τη μορφή του πελάτη. Σε αυτή την έρευνα εξετάζονται τα εξής:

- -Η Εξωτερική εμφάνιση του καταστήματος και εμφάνιση των Αυτόματων Ταμειακών Μηχανών (ΑΤΜ)
- -Η κίνηση που υπήρχε εκείνη τη στιγμή (όσο έμεινε ο επισκέπτης εντός) στο κατάστημα
- -Η εσωτερική εμφάνιση του καταστήματος και η εμφάνιση των γραφείων
- -Η κατεύθυνση που δόθηκε στον πελάτη και τα γενικά στοιχεία εξυπηρέτησης (εάν κάποιος κάπνιζε, ποία η οργανική θέση αυτού που εξυπηρέτησε, ευγένεια και προθυμότητα κ.α.) πάντα σε συνάρτηση με το χρόνο
- -Η Διερεύνηση του προφίλ του πελάτη
- -Κατά πόσο ήταν ολοκληρωμένη η παρουσίαση του προϊόντος που ζητήθηκε, και τέλος
- -Μια γενική αξιολόγηση των στελεχών με τα οποία ήρθε σε επαφή ο πελάτης.

Για να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη εξέταση των προαναφερθέντων παραμέτρων, έχουν τεθεί κατάλληλα υποερωτήματα - απαιτήσεις - τα οποία ελέγχει εξατομικευμένα ο Μυστικός επισκέπτης. Έτσι, τα αποτελέσματα που εξάγονται είναι σαφώς πιο συνεπή και ολοκληρωμένα.

Τέλος, το 2005 μετρήθηκε η κοινωνική υπευθυνότητα της Τράπεζας από την ετήσια έρευνα «Trade - link Ισοζύγιο Φήμης RQ». Ένας από τους στόχους της έρευνας ήταν να εντοπίσει και να καταγράψει τα στοιχεία που αφορούν ελληνικές εταιρείες αναφορικά με την κοινωνική τους υπευθυνότητα και πως αυτή γίνεται αντιληπτή τόσο από το ευρύ κοινό όσο και από τους λεγόμενους διαμορφωτές γνώμης (opinion leaders). Με βάση τις απόψεις της κοινής γνώμης, το 2005, η Τράπεζα κατέγραψε σημαντική πρόοδο όσον αφορά την κοινωνική της υπευθυνότητα, πράγμα που -ως επισήμαναν- θα συνεχίσει να επιδιώκει και στο μέλλον.

4.3 Στατιστικά στοιχεία εκ των έσω

Είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψιν μερικά στατιστικά στοιχεία “κλειδιά”, εκ των έσω του οργανισμού. Καλό είναι να προβούμε σε αυτή την ενέργεια διότι έπειτα θα επαινέσουν τα συμπεράσματα συλλογής πρωτογενών μας στοιχείων, όντας σαφώς πιο βάσιμα και ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα αμφισβήτησης. Πιστεύεται επίσης, ότι αυτοί οι αριθμοί θα αποδειχθούν χρήσιμοι στο να διατυπωθεί η πρωτογενής έρευνα, καθώς περιοχές ιδιαίτερου ενδιαφέροντος ή σχετικότητας, μπορεί να προσδιοριστούν σε ένα αρχικό στάδιο. Οι περιοχές των δευτερογενών στοιχείων είναι διαθέσιμες, δυστυχώς όμως με κάποιο περιορισμό από τον οργανισμό. Πολύ σοβαρά εξετάστηκε το θέμα “ποία στοιχεία θα μας δοθούν” διότι πρόκειται για εμπιστευτικά στοιχεία, η φύση των οποίων είναι ευαίσθητη. Επίσης η διαθεσιμότητα είναι περιορισμένη αφού ελάχιστα είναι τα στοιχεία αυτά που κρατούνται σε αρχείο, για λόγους και πάλι ανεπαρκούς διαθεσιμότητας σε αντίστοιχη περίπτωση. Όμως στοιχεία αναφερόμενα στην ασθένεια -πνευματική- των υπαλλήλων και στην συχνότητα αλλαγής τους προσωπικού, μπορέσαμε να λάβουμε επιτυχώς. Η σύγκριση αυτών των αριθμών αναφερόμενα σε αυτά τα τμήματα, με άλλα όμοιου μεγέθους τμήματα εντός της τραπεζής θα μας ενημερώσει σχετικά με το εάν το στρες κυριαρχεί στο TAX, καθώς η απουσία και η αλλαγή προσωπικού αποτελούν 2 οδηγούς κλειδιά στη μελέτη μας.

Οι μέρες που χάθηκαν λόγω προβλημάτων υγείας για το έτος 2004, ήταν περίπου το 4% του συνόλου. Ο μέσος για το TAX συγκεκριμένα, για την εν λόγω περίοδο, είναι το 5%. Το τμήμα απασχολεί 200 περίπου άτομα με μέσο όρο απουσίας 7,2 ημέρες ανά εργαζόμενο ανά έτος. Αυτό τον αριθμό μπορούμε να το συγκρίνουμε με τις 4,2 ημέρες απουσίας στο τμήμα Επιθεώρησης με 215 άτομα προσωπικό. Επίσης μπορούμε να το συγκρίνουμε με τις 5.5 μέρες απουσίας στο τμήμα Οικονομικού Ελέγχου με 254 άτομα προσωπικό (Sickness & Absence Statistics and Analysis, Personnel Head Office Department June 2004 to June 2005).

Η γενική εικόνα δείχνει ότι το TAX έχει σαφώς υψηλότερο δείκτη απουσίας συγκρινόμενο με το μέσο όρο της τράπεζας ως σύνολο και ο κάθε εργαζόμενος αρρωσταίνει περισσότερες μέρες το χρόνο κατά μέσο όρο, απ’ ότι στα υπόλοιπα τμήματα. Το TAX έχει επίσης αξιοσημείωτα υψηλότερο ποσοστό απωλειών (αποχωρήσεις και απολύσεις) σε σύγκριση με τα “ίδιες οικογένειας” τμήματα. Οι τιμές, τέλος, εμφανίζουν να έχουν ισχυρή συσχέτιση με τις αρμοδιότητες/απαιτήσεις του κάθε τμήματος.

Κεφάλαιο Πέμπτο

Ανάλυση και ευρήματα

Το παρόν κεφάλαιο της εργασίας στοχεύει στο να χρησιμοποιήσει τη 'γνώση' που αποκομίσθηκε από την επισκόπηση του πηγάζοντος εκ της εργασίας στρες, μαζί με τα ευρήματα τόσο της δευτερογενούς όσο και της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στους εργαζομένους για το Τμήμα Ανάκτησης Χρεών του τραπεζικού οργανισμού.

Αξιολογήσαμε ως ορθό και ευνοϊκό, να προβούμε στην ανάλυση χωρίζοντας την σε κομμάτια, βάσει των σκοπών της εργασίας, όπως αυτοί διατυπώθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας.

Σκοπός I:

Να προσδιοριστεί εάν το στρες υφίσταται στους υπαλλήλους του Τμήματος Αποκατάστασης Χρέους εντός τραπεζικού οργανισμού.

Με στόχο να προσδιορίσουμε, πρώτα απ' όλα, εάν το στρες υπάρχει, το άτομο έπρεπε να παρουσιάσει την άποψή του σχετικά με το τι πιστεύει ότι είναι το στρες. Έχοντας αυτό ως κριτήριο, αυτός/αυτή έπρεπε έπειτα να αποφασίσει για το εάν βιώνει μια αγχογόνα κατάσταση στην καθημερινότητά του/της. Όπως μας δείχνουν τα αποτελέσματα της ερώτησης 10 του ερωτηματολογίου, οι απόψεις καλύπτουν μεγάλο εύρος. "Η πίεση εν ώρα εργασίας" αποτέλεσε την περισσότερο δημοφιλή απάντηση (26%), με τις υπόλοιπες -άνω των δέκα- απαντήσεις να φθάνουν μέχρι την ερμηνεία ότι το στρες είναι "απογοήτευση". Η δεύτερη πιο δημοφιλής ερμηνεία που δόθηκε, αποδεικνύει από μόνη της τους λόγους για τους οποίους το άτομο που 'πάσχει' από στρες αδυνατεί να προσδιορίσει την πιθανή ύπαρξη του στρες. Η "αδυναμία να αντιμετωπίσουν τα απαιτούμενα εκ της εργασίας τους" απαντήθηκε από το 24% των ερωτηθέντων, ενδυναμώνοντας την πεποίθηση ότι όταν μιλάμε για στρες αναφερόμαστε περισσότερο σε μια αδυναμία, και γι' αυτό το λόγο οι άνθρωποι τείνουν στο να αγνοούν την ύπαρξή του (βλ. σελ. 123, ερώτηση 10) Οι συνεντεύξεις που έλαβαν χώρα, περικλείουν απαντήσεις που υποστηρίζουν την άγνοια και αμέλεια της υπάρξεως του φαινομένου. Τέτοιες απαντήσεις είναι οι εξής:

“Εάν πεις ότι πάσχεις από στρες, είσαι απελπισμένος. Περνάς στην κρυφή παραδοχή του ότι είσαι ανεπαρκής” (Συνέντευξη 2, Βοηθός Μάνατζερ). “Εάν αφεθείς και δείξεις στους άλλους ότι είσαι ο αδύναμος κρίκος της ομάδας, τότε η φήμη σου θα κινδυνεύει” (Συνέντευξη 3, Μάνατζερ).

Ήταν ξεκάθαρο ότι το στρες σήμαινε διαφορετικά πράγματα για το κάθε άτομο, και ο καθένας είχε τη δική του άποψη για το εάν εμφανίζεται στην καθημερινότητά του. Ταυτόχρονα υπήρχε μια ελλοχεύουσα αίσθηση ότι αρκούσε η παραδοχή της ύπαρξης του στρες, για να αποδεχθεί το άτομο ότι επρόκειτο για αδυναμία του ίδιου. Ήταν εμφανές ωστόσο, ότι τα άτομα δεν δυσκολεύτηκαν τόσο να μιλήσουν για τους συνάδελφους τους ή για την ύπαρξη στρες στους ίδιους, όσο για να σχετίσουν την κατάσταση που βιώνουν καθημερινά, πιθανώς με στόχο να διατηρήσουν την “σεβασμιότητα” τους. Η συνέντευξη, στο σημείο της ερώτησης 22, απεκόμισε απαντήσεις όπως:

“Ναι, πιστεύω ότι πολλοί είναι αυτοί που πάσχουν από στρες λόγω της δουλειάς την οποία έχουν επιλέξει. Πιστεύω ότι υπάρχει πολύ στρες στον τομέα μας.” (Συνέντευξη 2)

“Ναι, άλλα είναι ένα ευρύ θέμα της τράπεζας” (Συνέντευξη 1)

“Συχνά βλέπω άτομα γύρω μου να βρίσκονται σε πανικό, συνεπώς δεν μπορείς να αρνηθείς ότι το πρόβλημα υπάρχει” (Συνέντευξη 3)

Με αυτές τις μεθόδους το άτομο κατέστη ικανό να αναγνωρίσει την παρουσία του στρες, περνώντας στην παραδοχή του ότι ‘κάποτε’ διακατέχονταν από στρες, όχι όμως πια.

“Αλλά άτομα μπορεί να υποφέρουν από στρες και το αναγνωρίζω αυτό. Εγώ όμως προσωπικά, δεν υποφέρω πια από στρες” (Συνέντευξη 2).

Αυτή η έμμεση αναγνώριση διαφαίνεται επίσης μέσω της ερώτησης 33 του ερωτηματολογίου, η οποία προκάλεσε μια απάντηση συλλογική από όλους τους ερωτηθέντες. Μπορούμε μέσω αυτού, να περάσουμε στην παραδοχή του ότι όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η δουλειά τους έγινε αφόρητη σε μερικά σημεία της καριέρας τους, απάντηση η οποία δόθηκε από τα άτομα τα οποία προσδιόρισαν το στρες ως “αδυναμία να αντιμετωπίσουν τα απαιτούμενα εκ της εργασίας τους”. Επίσης η ερώτηση 34 (βλ. σελ. 122) έφερε στο φως ένα ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο συσχέτισης του στρες με τα εμφανισθέντα συμπτώματα στον οργανισμό, ταξινομημένα από την οξυθυμία έως τους πονοκεφάλους. Ο μέσος όρος των απαντήσεων, έδειξε μερικές μορφές ασθένειας και παραπόνων, να σχετίζονται

συχνά -αν όχι πάντα- με το στρες. Κατά μέσο όρο το 23,6% των ερωτηθέντων πάντα ή συχνά παρουσίαζε στρες με τη μορφή ασθενειών - προβλημάτων υγείας - όταν το 40,5% σπάνια παρουσιάζεται να εμφανίζει κάποιες από αυτές (βλ. Παράρτημα C γράφημα).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να περάσουμε στην παραδοχή ότι το στρες βιώνεται από τους υπαλλήλους που σχετίζονται με αρμοδιότητες τους τμήματος Ανάκτησης Χρεών του οργανισμού, αν και δε γίνεται αποδεκτό από τα ίδια τα άτομα. Ήταν ξεκάθαρο ότι πάρα πολλά από τα άτομα που ερωτήθηκαν υπέφεραν από εργασιακό στρες.

Σκοπός II:

Να καθορίσουμε τα αίτια πρόκλησης του εργασιακού στρες.

Τα εύρηματα της έρευνας προσδιόρισαν ένα αρκετά ευρύ φάσμα πιθανών παραγόντων πρόκλησης του εργασιακού στρες, οι οποίοι μπορούν επαρκώς να ενταχθούν σε πέντε διαφορετικές ομάδες.

Εξέλιξη Καριέρας (βλ. Παράρτημα Α, Α3, σελ. 131 - 133)

Η εξέλιξη της καριέρας υπό κάποιο δείκτη συγκεκριμένο και ξεχωριστό για το κάθε άτομο, φάνηκε να αποτελεί πίεση για το 42% των ερωτηθέντων.

‘Θέλω να προχωρήσω και να προωθηθώ και πρέπει να βγάλω καλά αρκετά χρήματα για την οικογένειά μου.’ (Συνέντευξη 3)

Την ίδια στιγμή, το 58% των ερωτηθέντων ένιωθε ότι βρισκόταν σε διαδικασία προώθησης, με το 68% να πιστεύει ότι η ορθή ολοκλήρωση της εργασίας του εμποδίζεται από εξωγενείς παράγοντες. Όπως υποστήριξε ο Dr. Peters (1969) όταν κάποιος βρίσκεται σε διαδικασία προώθησης τότε είναι στρεσσαρισμένος, καθώς “ο εργαζόμενος δεν ικανοποιείται καθώς αυτό/αυτή συνειδητοποιεί ότι τα ταλέντα του/της δεν χρησιμοποιούνται επαρκώς”.

Η έρευνα ενδυνάμωσε αυτή την πεποίθηση καθώς το 56% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι στην θέση την οποία βρίσκονται το ταλέντο τους “πάει χαμένο”, και το 46% εκλαμβάνει ως πίεση το γεγονός του ότι “δεν έχουν αρκετά να κάνουν”. Ωστόσο το 56% υποστήριξε ότι το ταλέντο τους πάει χαμένο, ενώ το 66% είπε ότι η δουλειά τους εντείνει την ικανότητα που έχουν και ότι αυτό αποτελεί μία ικανοποίηση. Ακόμη και αν από τη μία το 46% εκλαμβάνει ως πίεση το γεγονός του ότι δεν έχει αρκετά να κάνει, από την άλλη αυτό που προκαλεί στρες στο 54% είναι ο μεγάλος φόρτος εργασίας. Τοιούτου τύπου διένεξη εντός του δείγματος, μας επισημαίνουν το ενδιαφέρον που πηγάζει εκ της ορθότητας και αυτό το ενδιαφέρον θα έπρεπε να γεννηθεί σε κάθε σημείο του εγκεφάλου.

Η εξέταση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ παραγόντων, ενδυνάμωσε περισσότερο την προηγούμενη απόρροια της έρευνας. Για τα άτομα τα οποία είχαν ασκήσει τέσσερις ή περισσότερες δουλειές τα πέντε τελευταία χρόνια, ένα σεβαστό 64% ένιωσε παραμελημένο σε θέματα προώθησης και το 55% ότι η ορθή

ολοκλήρωση της εργασίας τους εμποδίζεται από εξωγενείς παράγοντες. Εάν αυτό το συγκρίνουμε με εκείνα τα άτομα τα οποία άσκησαν μόνο ένα επάγγελμα, για τα οποία ισχύει ότι ένα 75% ένιωσε παραμελημένο σε θέματα προώθησης και το 100% ότι η ορθή ολοκλήρωση της εργασίας τους εμποδίζεται από εξωγενείς παράγοντες (βλ. Παράρτημα Α, Α2, 'Αποτελέσματα Πινάκων Διπλής Εισόδου'). Η έρευνα συνεπώς έδειξε μία άμεση συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου ανικανοποίησης και του αριθμού των ασκηθέντων επαγγελματιών εκ του ατόμου.

Ακόμη και αν τα άτομα αποδέχθηκαν ότι αυτή η έλλειψη εξέλιξης κατέληγε σε πίεση, είναι αυτό που τελικά τους οδηγεί στο στρες; Η απάντηση που απορρέει εκ της ανάλυσης της έρευνας, μαρτυρά αρνητική σχέση μεταξύ του αριθμού των επαγγελματιών που έχει κάνει στο παρελθόν³ κάποιο άτομο και της εμφάνισης στρες από σχετιζόμενες καταστάσεις. Τα ευρήματα επισημαίνουν ότι όσο περισσότερα επαγγέλματα έχει διατελέσει ένα άτομο στο παρελθόν, τόσο λιγότερο είναι το στρες που ανακύπτει στην μετέπειτα επαγγελματική του/της ζωή. Ενώ αντιθέτως όσο λιγότερες δουλειές έχει κάνει το άτομο τόσο περισσότερο είναι το στρες που αναμένεται να αντιμετωπίσει. Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο μακριά, επίσης απορρέει μια όμοια θετική σχέση μεταξύ του χρόνου εργασίας των ατόμων στην παρούσα θέση και στα συμπτώματα στρες, για παράδειγμα όσο περισσότερο καιρό εργάζονται στην παρούσα θέση, τόσο περισσότερο επιρρεπής παρουσιάζονται στο να προσβληθούν από στρες.

Συνοψίζοντας, πολλά άτομα εξέφρασαν μη ικανοποίηση σχετικά με την παρούσα εξέλιξη στην καριέρα τους, καθώς νιώθουν ότι ενεργούν όντας υποτιμημένοι και άνευ προκλήσεων. Περαιτέρω ανάλυση έδειξε ότι υπήρχε κενό στην εξέλιξη της καριέρας το οποίο συχνά οδηγούσε σε στρες - για όσους δεν άλλαξαν δουλειά για μεγάλη περίοδο της ζωής τους, ενώ άτομα τα οποία συχνά αλλάζουν εργασία ή θέση και δη αρμοδιότητες, είναι λιγότερο επιρρεπή στο να παρουσιάσουν συμπτώματα στρες.

<<Απόλυτη αξιοποίηση του χρόνου>>

Η έρευνα έδειξε ότι το 58% των ερωτηθέντων δούλευε κατά μέσο όρο 9-12 ώρες ημερησίως και αυτό με τη σειρά του μεταφράζεται σε 45 με 60 ώρες εργασίας, κάθε εβδομάδα. Μια βαθύτερη προσέγγιση, μας δείχνει ότι η πλειοψηφία των

³ τα πέντε τελευταία έτη

εργαζομένων που εργάζονται τόσες ώρες, ανήκουν στη βαθμίδα 5, εκ των οποίων το 60% δούλευε 9-12 ώρες και το 86% των μάνατζερ οι οποίοι εργάζονται σε ημερήσια βάση 9-12 ώρες (βλ. σελ. 164). Το άρθρο του κυρίου Αθανασίου (Κεφάλαιο - Ιούνιος, 1995) παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με το προδιαπιστωθέν, καθώς προσδιορίζει ότι η απόλυτη αξιοποίηση του χρόνου για τους Έλληνες εργαζομένους αποτελεί το βασικό παράγοντα πρόκλησης εργασιακού στρες. Ισχυρίστηκαν ότι περίπου το ένα τέταρτο των Ελλήνων εργάζονται περισσότερο από 48 ώρες την εβδομάδα, με ένα 54% των εργαζομένων να δουλεύει 50 ώρες, ίσως και περισσότερο. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι το 54% των ερωτηθέντων παρουσιάζεται να δουλεύει πολύ σκληρά με το 62% συχνά ή πάντα να παίρνει δουλειά για το σπίτι, ακόμη και αν εργάζονται τόσες ώρες 'επίσημα'. Επιπρόσθετο εις αυτό είναι η πεποίθηση ότι το 68% διαβλέπει μη ικανοποίηση από τον εργοδότη του και ότι συνεπώς αυτό που περίμενε από εκείνους ήταν κάτι πολύ περισσότερο. Αυτό το αίσθημα της μη πληρότητας - ικανοποίησης, αποκαλύφθηκε κατά κόρον στις συνεντεύξεις.

“Δε νομίζω ότι οι ώρες κατά τις οποίες εκείνοι (οι εργαζόμενοι) εργάζονται γίνονται αντιληπτές και η διεύθυνση δεν τις εκτιμά αντίστοιχα” (Συνέντευξη 2)

“Βιώνουν μεγάλη πίεση οι εργαζόμενοι και δουλεύουνε ως αποτέλεσμα, πολλές ώρες ημερησίως, συχνά παραβλέποντας τις ώρες φαγητού για να δουλέψουν περισσότερο δίχως να ακούνε ούτε ένα ευχαριστώ” (Συνέντευξη 3)

Συνοψίζοντας, η πλειοψηφία των ατόμων στο TAX εργάζεται πολλές περισσότερες ώρες απ' ότι εργάζεται ο μέσος Έλληνας εργαζόμενος κάθε εβδομάδα. Αυτές οι ώρες φαίνεται να είναι τόσο αποτέλεσμα της πίεσης της οποίας δέχονται οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση όσο και προσωπική επιλογή, καθώς το 60% των ερωτηθέντων ισχυρίζονται ότι δεν έχουν αρκετό χρόνο για να αφοσιωθούν στην οικογένειά τους. Υπάρχει η αίσθηση, ότι αυτές οι ώρες είναι αναμενόμενες αλλά δεν γίνονται διόλου αντιληπτές από τη διοίκηση, με αποτέλεσμα το άτομο να οδηγείται στην απογοήτευση κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και από το φως που έρευνες έχουν ρίξει εκτιμώντας ότι : η <<Απόλυτη αξιοποίηση του χρόνου>> μπορεί να τεθεί ως ο βασικός παράγοντας πρόκλησης του στρες κατά το 1990.

Το Σταθερό Εργασιακό Περιβάλλον

Το 60% των ερωτηθέντων προσδιορίζει τις συνεχώς εναλλασσόμενες ανάγκες του οργανισμού ως έναν επιπρόσθετο παράγοντα πρόκλησης του στρες. Όμοια, το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον επισημαίνεται από το 56% ως πίεση. Η έρευνα επίσης προσδιόρισε το γεγονός του ότι η ύπαρξη ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος ήταν πολύ σημαντική για το 84% των ερωτηθέντων, και μόνο οι μισοί ένιωθαν ότι κάτι τέτοιο υφίσταται εντός του ΤΑΧ (βλ. Παράρτημα, σελ. 176 & σελ. 115, Ερώτηση 19, ix). Αυτό θα μπορούσε να αποτελεί μια ξεκάθαρη συνέπεια των πολυάριθμων αναδιατάξεων που έχουν προκύψει στο τμήμα τα τελευταία χρόνια με τα νέα πρότυπα εργασίας και η συνεχής σύσταση ομάδων να αποτελεί ένα επιπλέον γεγονός. Οι γνώμες των εργαζομένων για αυτές τις αλλαγές, είχαν εξετασθεί κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων:

“Δεν υπήρξε προσεκτική παρατήρηση των επιπτώσεων πάνω μας. Ήταν απλά μια απόφαση που είχε να κάνει με business και είπανε ‘σκληρά’ ή σας αρέσει ή σηκώνετε τα χέρια ψηλά.” (Συνέντευξη 1)

“Δεν είμαι σίγουρος για το αν σκέφτηκαν ποτέ για τις συνέπειες αυτών των αλλαγών επάνω μας, άσε μας ήσυχους!” (Συνέντευξη 3)

“Νομίζω ότι απλά προχώρησαν στην υλοποίησή των και δεν υπολόγισαν τις συνθήκες των εργαζομένων υπό τις οποίες πρόκειται να συνεχίσουν να εργάζονται στο τμήμα” (Συνέντευξη 2)

Ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί ξεκάθαρα ένα επιπρόσθετο ‘βάρος’ στην πλάτη των εργαζομένων, το οποίο σχεδόν πάντα επιδρά στην ψυχοφυσιολογία τους με τη μορφή στρες. Το εργασιακό περιβάλλον, δεν επισημαίνεται ως σταθερό, από τους περισσότερους, και από τις συνεντεύξεις. Διαπιστώθηκε ότι η αναδιοργάνωση αποτελεί το μεγαλύτερο αίτιο ύπαρξης αυτής της αστάθειας. Μεταξύ των εργαζομένων υπάρχει μία ξεκάθαρη πεποίθηση: “Η διεύθυνση έκανα ελάχιστα για να εξομαλύνει τις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών”. Η αναδιοργάνωση μπορεί να προβληθεί ως μια κλασσική μορφή στρες, καθώς συνήθως καταλήγει τόσο στη διένεξη ρόλων όπως επίσης και στην αβεβαιότητα σχετικά με τα προσδοκώμενα εκ του επαγγέλματος. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα ευρήματα από τα δευτερογενή στοιχεία αποκαλύπτουν ότι τη στιγμή της μέγιστης αναδιοργάνωσης εντός του τμήματος, ο δείκτης απουσίας του προσωπικού

αυξήθηκε κατά 65,6%• αυτό μπορεί εύκολα και επαρκώς να ληφθεί ως απόδειξη της επιρροής των αλλαγών αυτών στο προσωπικό.

Ανασφάλεια <<Θέσης>>

Οι εργαζόμενοι του ΤΑΧ κατέστην 'αβέβαιοι όσον αφορά το πόσο ασφαλές ήταν το επάγγελμά τους' και ότι αυτό αποτελούσε πίεση για το 64% (βλ. Παράρτημα, σελ. 115, Ερώτηση 19, viii). Έθεταν ως αιτία ύπαρξης αυτού, τις συνεχείς συγχωνεύσεις που γίνονται στον τραπεζικό τομέα, παραθέτοντας ως βασική πηγή την επέκταση στα Βαλκάνια και δη στις πρόσφατα ενταχθείσες στην Ευρωπαϊκή Ένωση -Βουλγαρία, Ρουμανία. Παλαιότερες συγχωνεύσεις, υποδηλώνουν σε αυτούς όπως χαρακτηριστικά λένε "μια συνεχώς εναλλασσόμενη πολιτική της τράπεζας και γιατί όχι μελλοντική μείωση των θέσεων εργασίας. Μπορεί ουδείς να μπορεί να μας βεβαιώσει για το τοιούτο μα σε καμία περίπτωση δεν υπάρχουν επιχειρήματα υπέρ του αντιθέτου.

Αυτά τα ευρήματα βρίσκονται όλα στην ίδια "γραμμή" με τα ευρήματα της δευτερογενούς έρευνας να επισημαίνουν την ανασφάλεια που υπάρχει ως το βασικό παράγοντα εργασιακού στρες. Τόσο η έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας όσο και της ICAP (1992) έδειξαν ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι διακατέχονται από "ανασφάλεια και φόβο για να μην χάσουν τη δουλειά τους", κάτι το οποίο ιεραρχικά το βάζουν λίγες θέσεις κάτω από την κορυφή - στη λίστα των παραγόντων πρόκλησης στρες. Αυτό ενδυναμώθηκε περαιτέρω από το άρθρο του κυρίου Κράλογλου στο 'Κεφάλαιο' το οποίο ανέφερε ότι οι άνδρες νιώθουν πιεσμένοι (stressed) λόγω αυξανόμενου ανταγωνισμού στο εργασιακό περιβάλλον. Ομοια, ο κύριος Αθανασίου σε άρθρο του στο 'Κεφάλαιο' ανέφερε ότι το 41% των Ελλήνων εργαζομένων που εξετάστηκαν, έδειξαν πολύ ή αρκετά πεπεισμένοι σχετικά με το ότι πρόκειται να χάσουν τη δουλειά τους εντός του έτους.

Διοίκηση⁴ και Επικοινωνία

Η έρευνα έδειξε ότι το 70% των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται ότι το επάγγελμά τους έχει γίνει δυσκολότερο από πράγματα τα οποία είναι εκτός του ελέγχου τους,

⁴ άτομα που αναλαμβάνουν τη διαχείριση

και από αυτό το 70%, ο ένας στους πέντε (1/5) έκρινε ως κύρια αιτία τον έλεγχο, τη στάση και τις πολιτικές της διοίκησης (βλ. Παράρτημα, σελ. 116, ερ. 20).

‘Βασικά θα έλεγα ότι το στρες είναι το αποτέλεσμα διόλου λογικών και ρεαλιστικών προσδοκιών από το ανώτερο μάνατζμεντ’ (Συνέντευξη 3)

‘Νομίζω ότι - κατά βάση - το στρες που νιώθουν πηγάζει από τη διοίκηση’ (Συνέντευξη 2)

Το 18% των ερωτηθέντων ένιωσαν ότι περισσότερη εξειδίκευση θα συντελέσει στο να γίνει το επάγγελμα τους ευκολότερο (βλ. Παράρτημα, σελ. 125, ερώτηση 21). Οι άλλες λύσεις φαίνεται να έχουν να κάνουν με την καλύτερη επικοινωνία και την μείωση των ανελαστικών διαδικασιών, όλα εκ των οποίων έχουν να κάνουν με τις αρμοδιότητες της διαχείρισης. Η ιδέα της ανεπαρκούς δυνατότητας λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών φάνηκε να αφήνει σύμφωνο το 30% των ερωτηθέντων• λένε συγκεκριμένα “πλείστες των φορών, δεν μπορούμε να κάνουμε τη δουλειά μας σωστά διότι σχεδόν ποτέ δεν έχουμε τη δικαιοδοσία να πάρουμε πρωτοβουλίες, κάτι το οποίο μας οδηγεί σε εσωτερική πίεση”. Η στάση του “Αφεντικού” αποτελεί πηγή στρες για το 24%, με το 46% να στηρίζει ότι είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία τους το γεγονός του ότι δεν γνωρίζανε πως το “Αφεντικό” αξιολογεί την επίδοσή τους. Η ανικανοποίηση, πηγάζουν εκ των μη ελαστικών διαδικασιών, παρουσιάστηκε πάλι από το 44% των ερωτηθέντων, ως κάτι το οποίο περιορίζει τον <<χώρο>> στον οποίο κινούνται καθημερινά.

Το περισσότερο ενδιαφέρον πεδίο για τη διοίκηση, μοιάζει να είναι η επικοινωνία. Το 64% των εργαζομένων πίστεψαν ότι ποτέ δεν τους συμβούλεψαν επί των σημαντικών αλλαγών εντός του οργανισμού, και ότι από το 36%, μόνο το 26% ένιωσε ότι η γνώμη τους ακουγότανε όντας σεβαστή (βλ. Παράρτημα, σελ. 117, ερώτηση 24). Το θέμα δρομολογήθηκε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια εντός των συνεντεύξεων:

“Θα έλεγα ότι η έλλειψη επικοινωνίας γίνεται με τον καιρό όλο και λιγότερο ανεκτή” (Συνέντευξη 3)

“Η Διαχείριση θα έπρεπε να μας δίνει “χώρο” να συμμετέχουμε περισσότερο στα δρώμενα” (Συνέντευξη 3)

“Θα έπρεπε να επικοινωνούν καλύτερα. Οι αποφάσεις παίρνονται πρώτα απ’ όλα και το προσωπικό ενημερώνεται συνήθως τελευταίο. Χρειαζόμαστε προς τα κάτω ανθρώπινη επικοινωνία” (Συνέντευξη 1)

“Θα έπρεπε να μας υπολογίζουν περισσότερο στην εξαγωγή αποφάσεων, κάνοντας μας να νιώθουμε μέρος της ομάδας” (Συνέντευξη 3)

“Νομίζω ότι έχουμε να κάνουμε με ελλιπή επικοινωνία. Νομίζω ότι θα έπρεπε τα άτομα που είτε εμπλέκονται είτε ενδιαφέρονται, να ενημερώνονται δεόντως” (Συνέντευξη 2)

Και πάλι τα ευρήματα της έρευνας βρίσκονται στην ίδια γραμμή με τα δευτερογενή στοιχεία. Ο κ. Αθανασίου υποστήριξε ότι “οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν το υψηλόβαθμο μάνατζμεντ ως μια αξιόπιστη και εμπιστέψιμη πηγή πληροφοριών”. Επαληθεύοντας, ο κ. Ανδρεάδης βρήκε ότι το 66% του προσωπικού ενός τραπεζικού οργανισμού δεν εμπιστεύονταν ό,τι τους έλεγαν οι μάνατζερ τους.

Δεν εμφανίζεται κανένας ευθύς δεσμός μεταξύ έλλειψης επικοινωνίας και παρουσίας στρες, αν και αυτό το υπενθυμίσαμε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων επισημαίνοντας την σημαντικότητα της επικοινωνίας για το άτομο. Αυτά που ακούστηκαν ήταν τα εξής:

“Χρειάζεται να νιώσεις, να δεις και να ακούσεις την ανάδραση γιατί είναι σημαντικό να νιώσει ότι και εσύ έχεις λάβει μέρος στην επικοινωνία” (Συνέντευξη 1)

“Χρειάζομαι να γνωρίζω τι συμβαίνει γύρω μου για να μπορώ να κρατώ τον εαυτό μου ενημερωμένο, και για να μπορέσω να κάνω τη δουλειά μου επαρκώς Τέλος, η επικοινωνία προλαβαίνει τη δημιουργία θορύβου⁵” (Συνέντευξη 3)

Σε αυτό το σημείο μπορεί κατά βάση να συνοψιστεί ότι η έλλειψη της επικοινωνίας παίρνει μέρος στη μείωση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου, όπως επίσης και στη μη ικανοποίησή του.

⁵ Ο θόρυβος της επικοινωνίας αναγράφεται στη βιβλιογραφία ως ‘Rumor’

Σκοπός III:

Να προσδιορίσουμε τις συνέπειες του εργασιακού στρες σε εργαζόμενους και διοίκηση

Στο Άτομο

Η έρευνα έδειξε καθαρά την επίδραση στο άτομο σε σχέση με την <<απόλυτη αξιοποίηση του χρόνου>>• αντίστοιχη δημοσίευση έγινε έπειτα από δουλειά του τύπου, της οποίας απόφθεγμα αποτέλεσε το εξής: “οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους εργάζονται πολλές περισσότερες ώρες από όσες έχουν επιλέξει (επιθυμήσει) και αυτό συντέλεσε στο να επηρεάζεται αρνητικά η προσωπική τους ζωή - η ζωή στο σπίτι. Η ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου αποκάλυψε ότι το 14% των εργαζομένων ξοδεύουν ένα αξιολάβαστο ή τον περισσότερο εκ του ελεύθερου χρόνου τους σε θέματα της δουλειάς, εντός μιας εβδομάδος. Το 42% των εργαζομένων ξοδεύουν 1 ή 2 ώρες σκεπτόμενοι τη δουλειά τους ή παρακολουθώντας την εξέλιξη αυτής εντός του Σαββατοκύριακου, όταν ένα 10% ξοδεύει 4 έως 6 ώρες (βλ. Παράρτημα σελ. 113, ερώτηση 14-15). Η ερώτηση 16 (βλ. Παράρτημα σελ. 114), έδειξε ότι το 60% συχνά ή πάντοτε παίρνει δουλειά για το σπίτι, με το 54% να πιστεύει ότι εργάζονται πολύ σκληρά. Ως αποτέλεσμα, 66% νιώθει ότι η διαθέσιμη ενέργειά του για το σπίτι είναι περιορισμένη, με ένα 60% των ερωτηθέντων να νιώθει ότι δεν έχει αρκετό χρόνο να αφιερώσει στο σπίτι και σε άλλες δραστηριότητες ψυχαγωγίας (βλ. Παράρτημα σελ. 114, ερώτηση 28, 29).

Σύμφωνα με άλλες πρόσφατες έρευνες, οι εργαζόμενοι της Ελληνικής Ιδιωτικής Τράπεζας αντιλαμβάνονταν ότι όλο και περισσότερος από τον χρόνο τους υπηρετούσε θέματα της δουλειάς τους, και ότι αυτό συντελούσε σε μια πικρία και μια αίσθηση ότι το άτομο έχει απολάβει ανάξια αντιμετώπισης. Η συμβουλή άλλων ερευνητών ήταν ότι αυτό, σχεδόν πάντα, οδηγεί σε στρες το οποίο έπειτα βγαίνει από τον εργασιακό χώρο, μαζί με τον υπάλληλο, και εισέρχεται στην οικογένεια ως θόρυβος και μόλυνση της επικοινωνίας με τα άλλα μέλη της οικογένειας, δημιουργώντας περαιτέρω προβλήματα για τον εργαζόμενο.

Η έρευνα επίσης, ρίχνει φως στις επιπτώσεις που επιφέρει το στρες στην υγεία του υπαλλήλου. Οι μηχανισμοί αντιμετώπισης του φαινομένου “η δουλειά μου είναι πάρα πολύ <<βαριά>> για να την αντιμετωπίσω και να τη φέρω με συνέπεια εις πέρας” φάνηκε να ποικίλουν, όταν ένα ανησυχητικά μεγάλο ποσοστό ατόμων

υιοθετούσε την τακτική “απομακρύνομαι από το φαγητό, προσεγγίζω το αλκοόλ και το τσιγάρο”. Το 24% πάντα ή συχνά θα έτρωγε περισσότερο, το 18% θα έπινε περισσότερο και τέλος, ένα 14% θα κάπνιζε περισσότερο (βλ. Παράρτημα, σελ 119, ερώτηση 27). Η συσχέτιση των μεταβλητών έδειξε ότι άτομα ηλικίας από 21 έως 38 οι οποίοι ήταν περισσότερο δεκτικοί στην απόλυτη ερώτηση “Έχετε ποτέ φάει, πει ή καπνίσει περισσότερο απ’ όσο θα έπρεπε” που τους κάναμε (βλ. Παράρτημα, Α, Α2 Αποτελέσματα πινάκων διπλής εισόδου)

Ωστόσο, η περισσότερο σοβαρή ένδειξη ήταν εκείνη των συμπτωμάτων που έχουν εμφανισθεί ήδη στο άτομο και φυσικά έχουν άμεση σχέση με την ύπαρξη στρες. Στην ερώτηση 34 (βλ. Παράρτημα, σελ. 122) κατά μέσο όρο το 23,6% των ερωτηθέντων συχνά ή πάντα βίωναν ένα σύμπτωμα στρες, με το 40,5% να εκδηλώνει σπάνια ένα εξ αυτών. Το 54% των ερωτηθέντων κουράζονται εύκολα και σαφώς γρηγορότερα από παλαιότερα ενώ ένα 40% ενοχλείται γρηγορότερα και 32% εκνευρίζεται πολύ γρήγορα και καταλήγει στο να κάνει απότομες κινήσεις με χέρια και πόδια χωρίς την εντολή να τη δίνει ο εγκέφαλος. Και πάλι, η συσχέτιση επί των μεταβλητών μας επισημαίνει πολύ σημαντικά πρότυπα. Οι περισσότερο νεαρές ηλικίες, ήταν περισσότερο επιρρεπείς στο να έχουν κυκλοθυμικές τάσεις, εκνευρισμένοι ή ενοχλημένοι, όταν άτομα από 39 έως 50 ετών βίωναν όλο και περισσότερο την ανάγκη να μείνουν μόνοι τους. Προβλήματα αϋπνίας εμφανίζονταν επίσης σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Η συσχέτιση βάσει του φύλου έδειξε ότι 10 γυναίκες είχαν προβλήματα αϋπνίας σε σχέση με 6 άνδρες, όταν 12 γυναίκες πίνανε και κάπνιζαν υπερβολικά σε σύγκριση με 20 άνδρες. Οι άνδρες παρουσιάστηκαν περισσότερο επιρρεπείς στο να νευριάζουν εύκολα και να κάνουν σπασμωδικές κινήσεις με χέρια ή πόδια, όταν 17 εξ αυτών και 10 γυναίκες ένιωθαν να κουράζονται αφύσικα γρήγορα (βλ. Παράρτημα, Α, Α2 Αποτελέσματα πινάκων διπλής εισόδου). Τα υπόλοιπα συμπτώματα στρες ποικίλουν. Εν τέλει όμως, το μοντέλο έδειξε ότι οι άνδρες ήταν περισσότερο επιρρεπείς στο να εμφανίσουν συμπτώματα στρες, απ’ ότι οι γυναίκες, και τα εν λόγω ευρήματα βρίσκονται και πάλι στην ίδια ‘γραμμή’ με άλλες έρευνες οι οποίες έδειξαν ότι οι άνδρες της δεκαετίας του ‘90 ήταν δύο φορές περισσότερο επιρρεπείς στο να υποφέρουν από στρες απ’ ότι οι γυναίκες (Κράλογλου, Κεφάλαιο, Οκτ. 1994).

Ωστόσο έχει αποδειχθεί η ύπαρξη συμπτωμάτων σχετιζόμενα με το στρες, και είναι δύσκολο να περάσουμε στην παραδοχή -άνευ αναστολών- του ότι αυτά τα συμπτώματα αποτελούν άμεση συνέπεια του εργασιακού στρες. Η ανάλυση των

δευτερογενών στοιχείων έδειξε ένα υψηλότερο αριθμό ατόμων να αρρωσταίνει, συγκρινόμενο με το μέσο όρο του οργανισμού ως σύνολο. Επίσης, οι εργαζόμενοι λείπουν πολλές περισσότερες ημέρες λόγω ανακúπτουσας ασθένειας σε σύγκριση με τμήματα όμοιου μεγέθους. Και πάλι δεν φαίνεται να υπάρχει συνδετικός κρίκος. Χάριν έλλειψης περισσότερο συγκεκριμένων στοιχείων, οι γνώμες εκείνων που είχαν άμεση σχέση με την όλη κατάσταση, και δη εμπειρία, αποτέλεσαν πολύτιμη ένδειξη για το ότι η ύπαρξη εργασιακού στρες είναι η βασική αιτία ασθένειας και συνεπώς απουσίας.

“Πολλοί άνθρωποι εντός του τμήματος έχουν απομακρυνθεί λόγω του στρες και γι’ αυτό γνωρίζω τις συνέπειές του” (Συνέντευξη 2)

“Πιθανώς οι περισσότερες από τις αρρώστιες εντός του τμήματος έχουν να κάνουν με την ύπαρξη στρες” (Συνέντευξη 2)

“Υπάρχουν τόσα πολλά παραδείγματα εργαζομένων από άτομα που έχουν αφήσει τη δουλειά τους για πάρα πολύ καιρό και γιαυτό πρέπει μάλλον να ευθύνεται το στρες” (Συνέντευξη 1)

Στον Οργανισμό

Η έρευνα απέτυχε στο να προσδιορίσει τις άμεσες συνέπειες του εργασιακού στρες για τον οργανισμό. Παρά ταύτα, μπορούμε να εστιάσουμε τόσο στις μέχρι τώρα εξαχθείσες πληροφορίες όσο και στη βιβλιογραφία της οικονομικής επιστήμης για να περάσουμε σε λογικές παραδοχές. Όταν ένας οργανισμός δραστηριοποιεί εργαζομένους οι οποίοι είναι πιεσμένοι (stressed), είτε ως αποτέλεσμα της εργασίας τους είτε όχι, τότε χάριν του υψηλού δείκτη αδικαιολόγητης απουσίας⁶ του εργαζομένου, ο οργανισμός δεν μπορεί να λάβει τα μέγιστα⁷ από τους εργαζομένους του.

“Το στρες κάνει τους εργαζομένους να αποσύρονται από τη δουλειά τους για σεβαστό χρονικό διάστημα, και αν τα άτομα που εργάζονται εδώ βιώνουν καθημερινές υπέρμετρες πιέσεις (stress) τότε αυτό που ο οργανισμός

⁶ absenteeism

⁷ Maximize the Marginal Product of Labour

<<απολαμβάνει>> είναι χαμηλά επίπεδα απόδοσης και έχει επίδραση επίσης και στα άτομα γύρω του⁸ (Συνέντευξη 4)

Όμοια το στρες έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή απογοήτευση, και στην περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι αποδυναμωμένος ή δεν ενδιαφέρεται για τη δουλειά του, τότε το αποτέλεσμα της δραστηριότητάς του θα βρίσκεται πολύ μακριά από το αναμενόμενο 'ποιοτικό'. Συνεπώς το αποτέλεσμα της ύπαρξης στρες, για τον οργανισμό, μπορεί να θεωρηθεί ως άμεσο αποτέλεσμα των συνεπειών του ανθρώπινου παράγοντα - το τελευταίο προκαλεί την εμφάνιση του προηγούμενου⁹.

⁸ Συναδέλφους ή/και μη (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον)

⁹ όχι ποιοτικό αποτέλεσμα

Σκοπός IV:

Να αξιολογήσουμε το ρόλο της διοίκησης ως την αιτία κλειδί για την εμφάνιση του στρες.

Στην πρόκληση του στρες

Η διοίκηση αποτελεί τη μεγαλύτερη αιτία ύπαρξης εργασιακού στρες 'είπανε οι εργαζόμενοι'. Το 22% νιώθει ότι οι διαδικασίες διαχείρισης, οι στάσεις και οι πολιτικές που εφαρμόζονται, κάνουν τη δουλειά τους πιο δύσκολη, στοιχείο το οποίο ενδυναμώθηκε περαιτέρω από τα στοιχεία που έδειξαν ότι η εύρεση λύσεων είναι καθαρά ευθύνη της διοίκησης και κανενός άλλου (βλ. Παράρτημα, σελ. 116, ερώτηση 20). Η επικοινωνία -κάθετη συνήθως- με τη διοίκηση απέφερε αρνητικά αποτελέσματα στο θέμα 'στρες', κάτι το οποίο υποστήριζαν ισχυρά οι υπάλληλοι του τμήματος. Είπανε συγκεκριμένα, ότι βασική πηγή του στρες είναι η επικοινωνία με τους υψηλά ιστάμενους τους και σημαντικότερο γεγονός για την υγιή ύπαρξή των εντός του οργανισμού, είναι η αποφόρτιση - εξυγίανση της επικοινωνίας αυτής. Το 68% των ερωτηθέντων ένιωσε ότι ο εργοδότης τους περίμενε από τους ίδιους, να δουλέψουν πολύ σκληρά και πολλοί εργαζόμενοι ένιωθαν ότι η προσπάθειά τους δεν αναγνωρίζεται.

Το εναλλασσόμενο εργασιακό περιβάλλον επισημάνθηκε ως αιτία πρόκλησης του στρες και αυτό μπορεί επίσης να θεωρηθεί ευθύνη της διοίκησης. Οι αλλαγές θεωρήθηκαν απαραίτητες για τον οργανισμό, και γιαυτό το λόγο έπρεπε να προκύψουν• ωστόσο οι εργαζόμενοι επεσήμαναν ότι η διοίκηση δεν υπολόγισε διόλου τις συνέπειες, των εν λόγω αλλαγών, για το προσωπικό της και η προσπάθεια που έκανε για να εξομαλύνει την μετάβαση ήταν από ελάχιστη έως ανύπαρκτη.

Το φρόνημα του οργανισμού μεταφράζεται ως πίεση από το 40% των εργαζομένων (βλ. Παράρτημα, σελ. 116, ερώτηση 19, χvi) :

“Όλοι σε όσους μιλάω μου λένε ότι η ηθική είναι πιο χάλια από ποτέ” (Συνέντευξη 3)

“Η ηθική εντός του τμήματος είναι πολύ χαμηλή διότι κανείς δεν μοιάζει να γνωρίζει που βαδίζουμε” (Συνέντευξη 3)

“Η ηθική έχει αλλάξει προς το χειρότερο, τους τελευταίους έξι με δώδεκα μήνες” (Συνέντευξη 3)

Πρόκειται και εδώ για ένα πεδίο, ευθύνη για το οποίο έχει η διοίκηση. Εάν οι εργαζόμενοι διώξουν τις ψευδαισθήσεις τους και σταματήσουν να δρουν όντας

πιεσμένοι τότε η διοίκηση θα αποτύχει στο να λάβει τα μέγιστα από αυτούς, και αυτός είναι ο λόγος που πρέπει να προσδιορίσει το γιατί η ηθική της έχει λάβει τόσο πτωτικές τάσεις και έπειτα να περάσει σε διαδικασία επαναπροσδιορισμού - ανανέωσης αυτής.

Στην πρόληψη κατά του Στρες

Είναι πλέον αποδεκτό ευρέως ότι η διοίκηση και οι οργανισμοί έχουν το καθήκον να προσέχουν τους εργαζομένους τους και να τους προστατεύουν τόσο από το εργασιακό στρες όσο και τις συνέπειες αυτού. Αυτό το καθήκον φροντίδας εκ μέρους του TAX δεν ακούστηκε από τα στόματα των εργαζομένων.

“Η Διοίκηση έχει πλήρη γνώση της ύπαρξης στρες αλλά δεν το παραδέχεται ... δε νομίζω ότι υπάρχει επαρκής βοήθεια των εργαζομένων από τη διοίκηση (Συνέντευξη 2).

“Οι Διαχειριστές γνωρίζουν ότι υπάρχει στρες αλλά είμαι σίγουρος ότι καθίστανται απλοί παρατηρητές και αποφεύγουν να ξεκινήσουν ανοιχτή συζήτηση επί του θέματος. Η διοίκηση έχει την ευθύνη που έχει κάθε εκπαιδευτής προς το προσωπικό του, βάσει του πως εγώ το βλέπω, κάτι το οποίο όμως δεν συμβαίνει (Συνέντευξη 1).

“Ο ρόλος της Διοίκησης επαναπαύεται γύρω από μια συνεχή άρνηση κάλυψης των κενών” (Συνέντευξη 3).

Εάν η διοίκηση επιθυμεί να λάβει τα μέγιστα από τις πηγές της, τότε πρέπει να μάθει να τις χρησιμοποιεί στο βέλτιστο επίπεδο• πρόκειται για μια ευρέως αποδεκτή οικονομική αρχή για τη χρήση μηχανημάτων ή πρώτων υλών. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι πρέπει να μεταχειρίζονται από τη διοίκηση με διαφορετικό τρόπο και οι αρχές υπό τις οποίες πρέπει να γίνεται αυτό δεν είναι ίδιες με αυτές των μηχανών και των πρώτων υλών. Η διοίκηση του TAX παραδέχεται τις συνέπειες του στρες εντός του οργανισμού. “Το στρες αναγκάζει τα άτομα να παίρνουν περισσότερες άδειες και σε περίπτωση που ένα στρεσοσαρισμένο (stressed) άτομο μείνει εδώ, τότε αυτό που εμείς λαμβάνουμε είναι μια <<πτωχή>> απόδοση” (Συνέντευξη 4, Υψηλό στέλεχος του TAX).

Μέχρι στιγμής η διοίκηση έχει αποτύχει στο να αντιληφθεί ότι παίζει πρωταρχικό ρόλο στην πρόκληση του στρες και στην αντιμετώπισή του. “Μέρος του ρόλου που παίζουμε είναι να ψάχνουμε για να αποσυνδεθούμε και να

προχωρήσουμε πράγματα και καταστάσεις, όσο για την καταστροφή που υφίσταται η υγεία τους, δε νομίζω ότι μπορώ να κάνω κάτι επί τούτου”. “Μπορώ να κάνω τη ζωή ευκολότερη, για όλους εδώ μέσα, απλά με το να διπλασιάσουμε τις πηγές και να σταματήσουμε τη συλλογή μη τακτοποιημένων χρεών. Υπάρχουν πολλά που θα μπορούσα να κάνω εάν ζούσαμε σε μια ουτοπία”. “Νομίζω ότι το στρες είναι πίεση που εισάγεται αυτόματα εκ του ατόμου. Νομίζω ότι το εργασιακό στρες προέρχεται από άτομα τα οποία κάνουν μία δουλειά στην οποία δεν μπορούνε να ανταποκριθούν” (Συνέντευξη 4).

Σκοπός V:

Να προσδιορίσουμε εάν τα άτομα βοηθούν τους εαυτούς τους για να μειώσουν και να αντιμετωπίσουν το στρες.

Η μελέτη έδειξε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εβρίσκετο πιο κοντά σε ένα συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας (Τύπος Α'). Το 48% σταματά να βρίσκει ενδιαφέρουσα την ενασχόλησή του, πολύ γρήγορα, το 52% νιώθει ότι το αποτέλεσμα είναι σαφώς σημαντικότερο απ' ότι ο τρόπος με τον οποίο μπορεί κανείς να φθάσει εκεί, το 88% υποστηρίζει ότι η επιτυχία είναι το σημαντικότερο κομμάτι γι' αυτούς, το 84% έψαχνε για ευκαιρίες που θα τους βοηθήσουν στην ανάπτυξη, και ένα 84% θα έψαχνε για προκλήσεις - τα οποία αποτελούν σημάδια προσωπικότητας τύπου Α' (βλ. Παράρτημα, σελ. 118). Από <<μαρτυρίες>> της βιβλιογραφίας, αποτελεί γεγονός το ότι προσωπικότητες με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι περισσότερο επιρρεπείς στο να έχουν ή ν' αποκτήσουν στρες και ότι αυτό συνεπάγεται, απ' ότι τα λιγότερο δυναμικά χαρακτηριστικά των ατόμων με προσωπικότητα τύπου Β'. Εάν δούμε το όλο θέμα από μια οπτική προέκτασης, οι προσωπικότητες των εργαζομένων στο TAX δείχνουν να διευκολύνουν την εμφάνιση εργασιακού στρες.

Οι ασχολίες του ελεύθερου χρόνου των ατόμων ήταν μια επιπρόσθετη υπό εξέταση μεταβλητή για τη μελέτη μας, η οποία μας έδειξε ξεκάθαρα ότι το άτομο λαμβάνει σημαντικό μέρος της ευθύνης για την ύπαρξη στρες. Για να χαλαρώνει το 64% των ερωτηθέντων επιλέγει να διαβάζει, το 84% να βλέπει τηλεόραση, το 54% απαντά ότι πίνει και το 58% ότι ακούει μουσική (βλ. Παράρτημα, σελ. 119, ερώτηση 27). Ωστόσο υπάρχουν πολλές ικανοποιητικές μέθοδοι για χαλάρωση οι οποίες διευκολύνουν την ελευθέρωση των διόδων εκτόνωσης του στρες. Η έρευνες έχουν δείξει ότι οι καλύτερες μέθοδοι χαλάρωσης και εκτόνωσης του στρες είναι εκείνες που συμπεριλαμβάνουν φυσική άσκηση, καθώς μέσα από τις μεθόδους με τις οποίες οι εργαζόμενοι του TAX αντιμετωπίζουν το φαινόμενο, οι χημικές αντιδράσεις που συνδέονται με τις 'Πάλεψε ή Φύγε'¹⁰ αντιδράσεις του σώματος - κατά του εισβολέα που ονομάζεται στρες - δεν επιτρέπουν στον οργανισμό να ενδυναμώνει την άμυνά του, παρά μόνο να την καίει καταστρέφοντας ακόμη και τις ήδη υπάρχουσες αμυντικές δομές. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι μόνο το 44% των ατόμων

¹⁰ Fight or Flight (see Review of the Literature as well as Appendices)

ασχολούνται με κάποιο άθλημα (βλ. Παράρτημα, σελ. 119, ερώτηση 27). Τα άτομα καθίστανται αδύναμα τόσο μέσα από τις εφαρμοσθείσες μεθόδους όσο και λόγω απουσίας των ουσιαστικών και αποτελεσματικών απορριφθέντων, να βελτιστοποιήσουν των αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους.

Επιπρόσθετα, όταν η ενασχόληση ξεπερνάει τα όρια εντός των οποίων μπορεί το άτομο να αντεπεξέλθει, τότε μόνο το 16% θα ήταν διατεθειμένο να προσθέσει κάποιο άθλημα στον ελεύθερο χρόνο του. Κατά μέσο όρο ένα 50% με 60% ήταν αρνητικοί στο να μιλήσουν με τον οποιονδήποτε για το πρόβλημά τους. Μπορούσε εύκολα να παρατηρηθεί ότι τα άτομα δεν χειρίζονταν την παρουσία του στρες με τις σωστές μεθόδους - 'εργαλεία'. Αυτή η πεποίθηση ενδυναμώθηκε με τα ευρήματα της έρευνάς μας, που έδειξε ότι μόνο το 28% των ατόμων ενεργούσε βάσει ενός ορθού μηχανισμού αντιμετώπισης του φαινομένου. Και τα περισσότερα από τα διατυπωθέντα παραδείγματα πήγάζαν από άτομα με καταστρεπτικά ακραίους χαρακτήρες, καθώς για παράδειγμα το 4% θα εργαζότανε περισσότερες ώρες, το 2% θα ούρλιαζε χρησιμοποιώντας φυσική βία και ένα 6% θα προσπαθούσε και θα έβγαινε από την δύσκολη θέση ολοκληρωτικά (βλ. Παράρτημα, σελ. 120-121).

Τα άτομα έπειτα, επιβάλλεται να πάρουν στα χέρια τους μερική από την ευθύνη της ύπαρξης στρες. Εάν μάθουν να χρησιμοποιούν τον ελεύθερο χρόνο τους περισσότερο αποτελεσματικά, και αναπτύξουν ένα κατάλληλο - ορθό τρόπο αντιμετώπισης, τότε μεγάλο μέρος από την μπλοκαρισμένη πίεση, θα ελευθερωθεί. Δεν πρέπει να αναμένουν από τους άλλους να τους βοηθήσουν εάν πρώτα απ' όλα δεν μπαίνουν στον κόπο να βοηθήσουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους. 'Ειλικρινά δεν θα ήθελα να γίνω ειδικός στο θέμα. "Όσα περισσότερα γνωρίζω για κάτι, τόσο περισσότερες αλλαγές πρέπει να εφαρμόσω για να το αναγνωρίζω και να το ή να το ορίσω" (Συνέντευξη 4).

Συμπεράσματα και Προτάσεις

(Παραδοχές και που καταλήγουμε)

Συμπεράσματα

Ο στόχος αυτής της έρευνας ήταν να προσδιορίσει εάν το στρες υπήρχε ή όχι στο Τμήμα Ανάκτησης Χρεών της Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας, και πιο συγκεκριμένα να προσδιορίσει τόσο τις αιτίες ύπαρξης όσο και τις συνέπειες του φαινομένου επί των εργαζομένων και της διοίκησης. Επιπλέον, στόχο της μελέτης αποτέλεσε η εξακρίβωση του ρόλου της διοίκησης επί του θέματος “εργασιακό στρες” και κατά πόσο τα ίδια τα άτομα θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους εαυτούς τους με στόχο να αντιμετωπίσουν και να μειώσουν το εργασιακό στρες.

Για να έρθει εις πέρας η εν λόγω μελέτη, επελέγησαν μέθοδοι έρευνας που είχαν να κάνουν με γραπτές απαντήσεις και συνεντεύξεις βασισμένες στο ερωτηματολόγιο, το οποίο προωθήθηκε από το τμήμα της Ιδιωτικής Τράπεζας. Οι πληροφορίες που ελήφθησαν από τις συνεντεύξεις διαφόρων επιπέδων, απέδωσαν ποιοτικά στοιχεία ζωτικής σημασίας• άφησαν τα άτομα να εκφράσουν γνώμες, απόψεις και αντιλήψεις, ελεύθερα καθώς το άτομο που διεξάγει τη συνέντευξη μπόρεσε να εμβαθύνει όπου ήτανε απαραίτητο. Οι συνεντεύξεις έχουν το πλεονέκτημα της προσαρμοστικότητας, όπου υπάρχει η δυνατότητα κάθε περιέργη ή μη κατανοητά ορισμένη απάντηση, να γίνει πιο ξεκάθαρη και ότι στοιχεία της συμπεριφοράς του συνεντευξιζόμενου μπορούν να καταγραφούν και να χρησιμοποιηθούν έπειτα ως μια μέθοδος αξιολόγησης της ακρίβειας των εξαχθέντων ποιοτικών ή μη στοιχείων.

Ποικίλες έρευνες που έγιναν γύρω από το εργασιακό στρες, βρήκαν ότι η βασική αιτία ύπαρξής του ήταν ο φόρτος εργασίας, κάτω από και/ή πάνω από την προώθηση, την ανασφάλεια, το φόβο του να απολυθεί, όπως επίσης και οι καταθλιπτικές διαθέσεις του ατόμου, τα ελάχιστα έως και ανύπαρκτα κίνητρα, και τόσο η εργασιακή όσο και η προσωπική απογοήτευση (ΕΣΥΕ (1992), Μαργκόλης, Kroes & Quinn (1974), Dr. Peters (1969), ICAP (1992))

Επιπλέον, οι έρευνες ξεσκέπασαν και άλλες συνέπειες του στρες• πονοκεφάλους, αύπνιες, επιθετικές συμπεριφορές, έλλειψη αυτοπεποίθησης,

πνευματική εξουθένωση και ανικανότητα να ξεκουραστούν - όντας μονίμως σε κατάσταση εγρήγορησης (Cooper & Davidson (1991), Marshall & Cooper (1979)). Επιπρόσθετα, οι έρευνες προσδιόρισαν ότι οι κύριες συνέπειες του στρες εντός ενός οργανισμού, ήτανε η συχνή αλλαγή προσωπικού, απώλεια παραγωγικότητας, πνευματική θλίψη, κρύωμα και ιώσεις, απουσία του προσωπικού λόγω αρρώστιας (Greek Industrial Society (1993), Hingley & Marks (1978)).

Με στόχο τη μείωση ή την αντιμετώπιση του στρες, οι έρευνες έδειξαν ότι οι βασικοί μηχανισμοί αντιμετώπισης δεν ήταν άλλοι από τη φυσική άσκηση, τις τεχνικές χαλάρωσης, τη λήψη συμβουλών από ειδικούς, την επικοινωνία και την εκπαίδευση (Sallis et al. (1987), Burgoyne (1975), Cooper & Davidson (1991)).

Από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί, μπορεί να στηριχθεί ότι το στρες είναι ένα σοβαρό θέμα το οποίο επηρεάζει όλο και περισσότερο τόσο τους εργασιακούς χώρους όσο και τα άτομα. Δεν υπάρχει καμία λύση που να μπορεί να δώσει λύση στο θέμα "στρες" για όλα τα άτομα. Μελετήθηκαν οι κύριες αιτίες και συνέπειες του στρες στον εργασιακό χώρο, εξετάζοντας άτομα (εργαζομένους) και περιβάλλον (εργασιακό). Οι τρόποι με τους οποίους η προσωπικότητα του ατόμου επηρεάζει τον τρόπο που κάποιος αντιλαμβάνεται μια κατάσταση, βρέθηκαν στο στόχαστρο της συζήτησης.

Επιπλέον, για να καταλάβουμε το στρες από την οπτική γωνία του 'οργανισμού', πρέπει να δούμε τις φυσικές διαδικασίες, τις γενικές αιτίες και τους τρόπους που εφαρμόζουμε για να μπορούν να το αντιμετωπίζουν. Σημειώθηκε ότι μεγάλο μέρος του εργασιακού στρες δεν εμφανίζεται μόνο από τον φόρτο εργασίας ή την χρονική πίεση, αλλά και από την έλλειψη βραβεύσεων και δώρων, και πολύ περισσότερο, από την έλλειψη της ελευθερίας - αυτονομίας των ατόμων, για να φέρνουν εις πέρας τη δουλειά τους όπως αυτοί θα ήθελαν. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν την αρχή* να ξεκινήσουν να διαχειρίζονται τους εργαζομένους τους διαφορετικά, και να τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, αξιολογώντας τις προσπάθειές τους - ενδυναμώνοντας και εξυγιαίνοντας τον εσωτερικό τους κόσμο.

Απ' όσο διαπίστωσε το TAX Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας, η έρευνα επιβεβαίωσε την ύπαρξη στρες εντός του τμήματος. Αυτό ήτανε όμως κάτι πασιφανές απλά και μόνο παρατηρώντας τους εργαζομένους, την χρήση διάφορων τρόπων αντιμετώπισης και την παρουσία στρες που είχε να κάνει με τις συνθήκες

εργασίας και τις αρρώστιες Το ΤΑΧ, υπέφερε λόγω μίας μεγάλης περιόδου αλλαγών και μεγάλες αναδιοργανώσεις, η παρουσία των οποίων δεν είχε ακόμη λάβει τέλος. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και το ηθικό τους ήταν συνεχώς και σε χαμηλότερα επίπεδα. Ο δείκτης αλλαγής του προσωπικού και της απουσίας αυτού βρισκόταν σε επίπεδα υψηλότερα του μέσου όρου των αντίστοιχων μεγεθών για την τράπεζα ως σύνολο, κάτι το οποίο αποτέλεσε ένα ενδιαφέρον θέμα προς συζήτηση.

Η εξέλιξη της καριέρας φάνηκε να αποτελεί πίεση για το άτομο, η οποία οδηγεί σε αυξανόμενη εργασιακή απογοήτευση. Επιμέρους ανάλυση έδειξε ότι η έλλειψη εξέλιξης στην καριέρα οδηγεί σε στρες. Αξίζει εδώ να σημειώσουμε ότι τα άτομα τα οποία δεν άλλαξαν επαγγελματία για μεγάλη χρονική περίοδο, αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα σε σύγκριση με τα άτομα που πρόσφατα άλλαξαν δουλειά.

Επιπροσθέτως, βρέθηκε ότι η πλειοψηφία των ατόμων στο ΤΑΧ εργάζεται περισσότερες ώρες απ' ό,τι εργάζεται ο μέσος Έλληνας εργαζόμενος την εβδομάδα. Αυτές οι ώρες δεν ήταν άλλο από το αποτέλεσμα της πίεσης της διοικητικής ομάδας σε αντιδιαστολή με τις επιθυμίες του ατόμου. Στο φως που έριξε η έρευνα, φάνηκε ότι η απόλυτη αξιοποίηση του χρόνου αποτελούσε κύρια αιτία πρόκλησης του στρες, δημιουργηθείσα από τις συνεχώς αυξανόμενες ώρες εργασίας.

Λόγω των συνεχόμενων αναδιοργανώσεων εντός του ΤΑΧ, το επίσης εναλλασσόμενο εργασιακό περιβάλλον αποτελούσε πηγή πίεσης για τους εργαζομένους η οποία είχε ως αποτέλεσμα τόσο τη διένεξη ρόλων και την αβεβαιότητα για το μέλλον, όσο και την αυξανόμενη απουσία. Επιπλέον, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης αποτελούσε θέμα μεγάλης σημαντικότητας, από τη στιγμή που εργαζόμενοι ισχυρίζονταν ότι δεν τους ενημέρωναν ποτέ για σημαντικές επερχόμενες αλλαγές και δεν γνώριζαν το τρόπο με τον οποίο το 'αφεντικό' τους αξιολογούσε την απόδοσή τους. Βασισμένοι σε αυτό, μπορούμε να περάσουμε στην παραδοχή ότι η έλλειψη επικοινωνίας πρωταγωνιστεί σε θέματα χαμηλού ηθικού και ανικανοποίησης του εργαζομένου.

Επιπλέον, η ύπαρξη στρες και οι αρρώστιες που ανακλύπουν στο προσωπικό, έχουν ως άμεση συνέπεια τη μείωση του ελεύθερου χρόνου του ατόμου, και ως αποτέλεσμα την απώλεια ποιότητας στην επικοινωνία τους με τις οικογένειες τους. Η υγεία του ατόμου υπέφερε καθώς το άτομο έψαχνε να βρει πολλές διεξόδους όπως το ποτό, το τσιγάρο• όπως επίσης και ένα ανησυχητικά υψηλό επίπεδο πίεσης είχε να κάνει με κακοκεφιά, καταθλιπτικές τάσεις, δυσκολίες στον ύπνο και

ενοχλήσεις από τη συμπεριφορά του περιβάλλοντος του. Ωστόσο, η παρουσία των συμπτωμάτων συνδεδεμένων με το στρες, έχει ήδη αποδειχθεί, και είναι δύσκολο να περάσουμε στην παραδοχή ότι αυτά άμεσες συνέπειες του εργασιακού στρες.

Αν και η διοικητική ομάδα αξιολογήθηκε ως η αιτία κλειδί στο θέμα εργασιακό στρες, οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι η διοίκηση έπρεπε να παίξει ένα ρόλο στη βοήθεια και την υποστήριξη των ατόμων στη ζωή των οποίων είχαν ανακύψει προβλήματα συνδεδεμένα με το εργασιακό στρες. Επίσης εκτιμήθηκε ότι οι εργαζόμενοι είχαν το καθήκον τα προσέχουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους. Η γενική συμφωνία ακούει στο ότι αυτός ο ρόλος δεν καλύπτονταν από τη διοικητική ομάδα, έως την εκάστοτε στιγμή της μελέτης.

Τελικά, η έρευνα επισήμανε το γεγονός ότι τα άτομα δεν χρησιμοποιούσαν βέλτιστα τον ελεύθερο χρόνο τους για να απαλύνουν το στρες (πίεση), και πολλοί ήταν αρνητικοί - εξ' αρχής - στην ιδέα των "μηχανισμών αντιμετώπισης". Αποκαλύφθηκε ότι τα περισσότερα άτομα χειροτέρευαν το πρόβλημα όταν προσπάθησαν να το αντιμετωπίσουν.

Προτάσεις

Όπως επισημάνθηκε στο Κεφάλαιο 2, είναι πολλά αυτά που μπορούν να γίνουν με στόχο την πρόληψη κατά του στρες, ή τουλάχιστον την ορθή και άμεση αντιμετώπισή των συμπτωμάτων κατά τη στιγμή της εμφάνισης. Οι προτάσεις που ακολουθούν έχουν σχεδιαστεί για την Ελληνική Ιδιωτική Τράπεζα, όμως θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή εντός πολλών οργανισμών.

Προτείνεται στο TAX Ιδιωτικής Ελληνικής Τράπεζας, να βελτιώσει την επικοινωνία εντός του τμήματος. Αυτό σημαίνει, αρχικά, να συμμετέχει όλο το προσωπικό από όλα τα επίπεδα στη διαδικασία δημιουργίας πολιτικής αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν μέσω της μεθόδου των Ποιοτικών Κύκλων (βλ. Παράρτημα D, D1: Quality Circles Method). Κατά δεύτερον, να δημιουργηθεί ένας τρόπος κάθετης επικοινωνίας ο οποίος θα ακολουθείται από όλους ανεξαιρέτως. Ως περισσότερο ορθή, αξιολογήθηκε η μέθοδος επίβλεψης του προσωπικού σε μηνιαία βάση* αυτό αναμένεται να μειώσει σε μεγάλο ποσοστό τις ανησυχίες και τις διαμαρτυρίες. Η εξέλιξη της καριέρας θα μπορούσε να παρακολουθείται συνεχώς, όπως επίσης και οι προτάσεις διαφόρων προτύπων (βλ. Παράρτημα D, D3: Suggestion Schemes) θα ανακούφιζαν μεγάλο μέρος της πίεσης του προσωπικού. Τρίτον, να εισάγουμε μεθόδους ειδικά σχεδιασμένες που θα κρατάνε το προσωπικό ενήμερο & πληροφορημένο σε θέματα που το απασχολούν. Επίσης προτείνεται η χρήση εσωτερικών εφημερίδων στις οποίες θα εκθέτει έκαστος την άποψή του, λειτουργώντας έτσι ως κίνητρο έναρξης συλλογικών συζητήσεων μεταξύ προσωπικού και διοικητικής ομάδας. Τέλος, επιθυμώντας να διευρυνθεί η πρόσβαση του προσωπικού στα θέματα της διοικητικής ομάδας, προτείνεται η ανακατάταξη θέσεων -αντικειμενικά- εντός του τμήματος. Προτείνεται δηλαδή να βρίσκονται - εργάζονται όλοι στον ίδιο όροφο, με στόχο το να δουλεύουν στο ίδιο 'επίπεδο' αντικειμενικά και δη ιδεολογικά. Επίσης μπορεί να εισαχθεί μία νέα πολιτική, με την προϋπόθεση ότι τα μέλη της διοικητικής ομάδας θα τρώνε το μεσημεριανό τους γεύμα μαζί με όλα τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού στο ίδιο σημείο - μέρος ή κατάσταση ως πολιτική του "Management by Walking Around" (MBWA), (βλ. Παράρτημα D, D2)

Οι πρώτες τρεις προτάσεις δεν απαιτούν κανένα επιπλέον έξοδο από την εταιρεία, όμως θα ήταν καλό και σαφώς περισσότερο αποτελεσματικό να αφιερωθεί αρκετός χρόνος και να δημιουργηθεί μια οργανωτική δομή. Παρόντικά, ένα πλαίσιο

αποτελεσματικής επικοινωνίας ήδη υπάρχει, ωστόσο, αυτό δε φαίνεται να εφαρμόζεται σε καθημερινή βάση και καθίσταται αποτελεσματικό όσο οι γνώμες των εργαζομένων δεν επηρεάζουν διόλου την τελική απόφαση για το οιοδήποτε θέμα. Αυτές οι προτάσεις ίσως να <<πιέσουν>> τη διοίκηση να ακούει τις γνώμες των εργαζομένων και να τις λαμβάνει υπ' όψιν της. Το προσωπικό, έπειτα από μία τέτοια συμπεριφορά, θα νιώθει τουλάχιστον ότι εμπλέκεται στη διαδικασία διεξαγωγής αποφάσεων. Η μέγιστη προσβασιμότητα στο προσωπικό - εκ της διοικητικής ομάδας - ίσως χρειάζεται χρόνο και χρήμα για να γίνει μία κάποιου είδους αναταξινόμηση των διαφόρων υπαλλήλων στις θέσεις εντός του τμήματος. Η φιλοσοφία δράσης του 'MBWA' θα διευκολυνθεί με τη δημιουργία ενός ομαδικού κλίματος. Βασικά, οι ανωτέρω προτάσεις χρειάζονται την αφιέρωση λίγου χρόνου από τα άτομα τα οποία εμπλέκονται.

Επιπρόσθετα, προτείνεται στο TAX να βελτιώσει τις συνθήκες παροχής υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται να εισάγει βαθμίδες από το 1 έως το 3 για το προσωπικό εντός του τμήματος• να δημιουργήσει ικανοποιητικές - αξιοπρεπείς εγκαταστάσεις ξεκούρασης του προσωπικού (θέμα που προκύπτει από το ερωτηματολόγιο, Παράρτημα Α, ερώτηση 18)• να δημιουργήσει εγκαταστάσεις άθλησης για το προσωπικό (βλ. Κεφάλαιο 2, Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας, Φυσιολογικοί Παράγοντες Πρόκλησης του Στρες)• να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει αθλητικούς διαγωνισμούς μεταξύ των μελών του τμήματος• και να εισάγει περισσότερο ευέλικτες εργασιακές συνθήκες και διαβεβαίωση για σχετική μονιμότητα του ατόμου στην εκάστοτε θέση. Επίσης προτείνεται η αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο μοιράζονται οι διάφορες εργασίες στο προσωπικό, ο ελαστικός - χρόνος και η μερική απασχόληση ως μέθοδος εργασίας.

Βάσει των ανωτέρω εργαλείων για την εφαρμογή των προτάσεων μας, η εισαγωγή των βαθμίδων απαιτούσε επιπρόσθετη δαπάνη για προσωπικό, και γι' αυτό η δημιουργία ελεύθερου χρόνου για άλλες βαθμίδες, μπορεί κάλλιστα να διευρύνει τη διαθεσιμότητα διαφόρων θέσεων, κάτι το οποίο θα συντελέσει στην εξοικονόμηση πόρων. Η δημιουργία εγκαταστάσεων ξεκούρασης, θεωρείται μακροχρόνιος στόχος για την επίτευξη του οποίου θα χρειαστούν μεγάλου ύψους δαπάνες. Πρέπει να αναφέρουμε όμως ότι παρά ταύτα, παρουσιάζεται ως εφικτός και απαραίτητος στόχος για το 'καλό' του προσωπικού. Η εισαγωγή περισσότερο ευέλικτων συνθηκών εργασίας και η μερική μονιμότητα, απαιτούν επίσης την αφιέρωση μεγάλου μέρους του χρόνου για οργάνωση και δημιουργία πλάνου

δράσης, και σαφώς χρήσιμη κρίνεται η επιμέρους έρευνα. Στο σημερινό περιβάλλον δράσης των επιχειρήσεων, τέτοιου τύπου πρακτικές γίνονται όλο και περισσότερο δημοφιλείς, κάτι το οποίο γίνεται εύκολα αντιληπτό.

Επιπρόσθετα, προτείνεται στο ΤΑΧ να κάνει μια επισκόπηση της διοικητικής πολιτικής του, κοιτάζοντας παρελθοντικές του κινήσεις σε καταστήματα και από που αυτές οι κινήσεις πήγάζαν. Βάσει αυτού λοιπόν, να επαναξιολογήσει -βάσει σημερινών δεδομένων- τις πολιτικές του αυτές και να αναθεωρήσει στα σημεία εκείνα στα οποία επιβάλλεται• για παράδειγμα, δίνοντας στο προσωπικό περισσότερη προσωπική ευθύνη και δικαίωμα λήψης πρωτοβουλίας.

Οι ανωτέρω προτάσεις δεν χρειάζονται επιπρόσθετη χρηματοδότηση καθώς θα βασίζονται στη γνώση που ανακύπτει από αποτελέσματα ερευνών οι οποίες έχουν ήδη γίνει. Αυτό όμως που θα χρειαστεί είναι μεγάλα ποσά ενέργειας και χρόνου.

Τελικά το ΤΑΧ, θα βελτιώσει τη γνώση του πάνω σε θέματα που αφορούν το στρες δημιουργώντας τμήμα εργασιακού στρες με στόχο την υποστήριξη και συμβούλευση του ατόμου και δη του εργαζομένου της• σχεδιάζοντας συγκεκριμένα και υποχρεωτικά πακέτα εκπαίδευσης για τη διοίκηση και τους υπαλλήλους• αυξάνοντας τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών και της γνωσιακής βάσης για το στρες• και να ξεκινήσει μια καμπάνια με στόχο την αλλαγή της στάσης ως το αδύνατο σημείο, με απώτερο στόχο το άτομο. Η χρήση πινάκων ανακοινώσεων, αφισών και επισημάνσεων βρίσκονται επίσης εντός των προτάσεων μας.

Η δημιουργία τμήματος εργασιακού στρες ίσως να είναι μία από τις περισσότερο δύσκολες προς επίτευξη προτάσεις, όμως αυτό που θα λάβει η επιχείρηση από τη δράση της αυτή είναι κάτι το άκρως σημαντικό. Ένα τεράστιο ποσό θα χρειαστεί για να έρθει εις πέρας η δημιουργία αυτή, ποσό το οποίο χρειάζεται επίσης τόσο για την αλλαγή προσωπικού (συνεντεύξεις, προσεγγίσεις ατόμων και αντίστροφα) όσο και για την εκπαίδευση του προσωπικού. Το τμήμα θα είναι διαθέσιμο για όλα τα μέλη της τράπεζας και θα γεμίσει το κενό το οποίο υπάρχει αυτή τη στιγμή, αφού οι εργαζόμενοι θα έχουν ανά πάσα ώρα και στιγμή, και για τον οποιοδήποτε λόγο ή θέμα που ανακύπτει, κάποιον ειδικό για να τους δώσει συμβουλές και κατάλληλες πληροφορίες.

Ωστόσο, τα ευρήματα και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την παρούσα μελέτη είναι σχεδόν η βάση για επιμέρους έρευνα και για μερικές γενικές υποθέσεις.

Μια μεγαλύτερη -χρονικά- και περισσότερο λεπτομερειακή έρευνα, θα μπορέσει να σχεδιάσει περισσότερο γενικευμένα και αυθεντικά αποτελέσματα.

Conclusions and Recommendations

(Acknowledgments and Where we end up)

Conclusions

The purpose of this study was to identify whether stress existed in the Debt Recovery Department of the Bank, and to identify its causes and effects on employees and management. Moreover, to investigate the role of management in work place stress and whether the individuals could help themselves in order to reduce and cope with workplace stress.

For the accomplishment of this study, the research methods chosen were desk research, and interviews based on a questionnaire, which was provided by the department of the bank. Interviews was appeared to be the most viable method for obtaining qualitative information from individuals of different seniority levels. They allow opinions, views and perceptions to be expressed freely and the interviewer can probe deeper when he/she wants to. Interviews have the advantage of being adaptable, in that any vague answers can be clarified and that behavior can be noted, which can be used as a validation technique.

Various surveys carried out on workplace stress identified that its main causes on individual and organization were workload, under and/or over promotion, insecurity, fear of job loss, as well as depressed mood, low motivation, and job and life dissatisfaction (NSS (1992), Margolis, Kroes & Quinn (1974), Dr. Peters (1969), ICAP (1992)).

Furthermore, the surveys revealed that the effects of stress on the individual concerned headaches, mental exhaustion, inability to relax, insomnia, aggression and lack of self confidence (Cooper & Davidson (1991), Marshall & Cooper (1979)). In addition, the surveys identified that the main effects of stress on the organizations were staff turnover, loss of productivity mental distress, colds and flu, sickness absenteeism (Greek Industrial Society (1993), Hingley & Marks (1978)).

In order to reduce or deal with stress, the surveys demonstrated that the main coping mechanisms were physical exercise, relaxation techniques, counseling, com-

munication, training (Sallis et al. (1987), Burgoyne (1975), Cooper & Davidson (1991)).

From the investigations carried out it can be argued that stress is an issue which is increasingly affecting business and individuals in the 1990's. There is no one solution that can solve stress problems for everybody. The main causes and effects of stress in workplace were studied by looking at environment and the individual. The ways in which the personality influences the way someone perceives a situation were, also, discussed.

Moreover, in order to understand stress from an organizational standpoint, one should look at the physical processes, general causes and ways that have been put forward to dealing with this. It was noted that much of the stress at work is caused not only by work overload and time pressures, but also by a lack of rewards and praise, and more importantly, by not providing individuals with the autonomy to do their jobs as they would like. In addition, organizations should begin to manage people at work differently, treating them with respect and valuing their contribution, if it is to enhance the psychological well-being and health of workers in the future.

As far as the Debt Recovery Department of the Bank is concerned, the research revealed a significant presence of stress in the department. This was apparent through the observations of employees, the use of coping mechanisms and the presence of stress related conditions and illnesses. The DRD, suffered a long and protracted period of change, and major reorganizations were still occurring on a regular basis. Employees were perceiving their working environment constantly changing and staff morale was at an all time low. Employee turnover and absenteeism rates were above the bank average which was a cause of concern.

Career progression was seen as a pressure which lead to growing job dissatisfaction. A further analysis revealed that a lack of career progression lead to stress, with those who had not moved jobs for a long period of time experiencing more stress related symptoms than those who had recently changed jobs.

Furthermore, it was found that the majority of the individuals in the DRD are working longer hours than the average Greek worker per week. These hours seem to be as a result of management pressure as opposed to individual choice. In the light of the research, time squeeze perceived as a main cause of stress, created by increased working hours.

Because of the constant reorganizations taken place in the DRD, the changing working environment was seen as a pressure by employees resulting to role ambiguity and uncertainty about future job prospects, as well as to increased absenteeism. Moreover, the lack of communication between the employees and the managers was of great importance, since the employees believed that they were never consulted on important changes, and they do not know how the boss rated their performance. Based on that, lack of communication has to play a part in low morale and employee dissatisfaction.

Furthermore, the effects of stress related conditions and illnesses on individuals were perceived to be a reduction in available leisure time, resulting in non-quality time with their families; individual's health suffered with many turning to short term solutions such as alcohol, and tobacco; as well as a worryingly high level of stress related conditions such as irritability, moodiness, exhaustion and sleeping difficulties (patterns emerged in this area dependent on sex and age). Although the existence of stress related symptoms has been proved, it is difficult to claim that these are as a direct consequence of workplace stress.

In addition, although management was perceived as a key cause of workplace stress, employees believed that management did have a role to play in helping and supporting individuals with stress related problems. It was also considered that employees were owed a duty of care. The consensus was that this role was not being filled by management at present.

Finally, the research highlighted the fact that individuals themselves were not utilizing their free time to an optimum level to relieve stress, and many were ignorant to the idea of coping mechanisms. It was revealed that most individuals only exacerbated the problem when attempting to try and cope with it.

Recommendations

As outlined in Chapter 3, there are many things that can be done to prevent stress, or at least to treat the symptoms once they occur. The following recommendations are designed for use in the Debt Recovery Department (DRD) of the Bank, in particular, but can be applied to many organizations, in general.

It is recommended to the DRD that it should improve communication inside the department. This means, firstly, to involve all staff at all levels in policy making decisions, which could be achieved through the 'Quality Circles' method (see Appendix D, D.1: Quality Circles Process). Secondly, to provide a formal framework for communication between management and staff. The most suitable method is seen as monthly staff supervision in which concerns, worries or grumbles can be aired by both sides. Career progression could be simultaneously monitored, as well as the use of suggestion schemes could be introduced (see Appendix D, D.3). Thirdly, to introduce measures designed to keep staff informed of matters effecting them. The increased use of circulars and news letters is suggested as well as the introduction of group discussions with management convened with prior notice when deemed necessary. Finally, to provide greater accessibility of management to staff. This could be achieved by relocating the department on one floor, so that management and staff are working on the same level. A policy could also be introduced with the requirement that, management should eat with employees in the staff canteen as well as the policy of "Management By Walking Around" (MBWA), (see Appendix D, D.2).

The first three recommendations would require no additional expenditure by management but would require a level of organization and time. At present a framework does exist for communication, however, this does not occur on a regular basis and is ineffective as employees still believe their views are not acted upon. These recommendations would force management to listen to staff and take their ideas on board. Staff would, then, feel a level of involvement. The greater accessibility of management to staff would require expenditure on relocation and movement, but is feasible given that the department has spare capacity for workers. A team environment would, then, exist and this would facilitate the philosophy of 'MBWA'. Pre-



dominantly, the above recommendations would require only a devotion of time by those involved.

Furthermore, it is recommended to the DRD to improve conditions of service. More specifically, to consider the introduction of grade 1 to 3 staff into the department; to create adequate staff rest facilities in addition to the canteen (issue arising from questionnaire, Appendix A, question 18); to make sports facilities more available for staff; to encourage inter-departmental sporting competitions and activities; and to consider the introduction of more flexible working conditions and tenure. The evaluation of job share, flexi-time and part time working methods are all suggested.

As far as the implications for the implementation of the above recommendations are concerned, the introduction of grades would require additional expenditure on staff, therefore, the creation of spare time for other grades that would result, may well facilitate the disposal of certain positions and result in cost savings. The creation of rest facilities is regarded as a long term objective and would require large expenditure. It is also regarded as feasible and necessary for the welfare of staff. The introduction of more flexible working conditions and tenure would also require a large amount of planning and organization, and further research would be beneficial. In today's environment, such practices are becoming more popular and this is already being acknowledged by the Bank with the introduction of part-time staff in branches for Saturday opening.

Additionally, it is suggested to the department to review its management policy, by undertaking a root and branch review of the department's operational handbook, in order to establish whether procedures and red tape could be streamlined. Further, by eliminating demeaning, unnecessary administration and giving staff more individual responsibility/authority.

The above recommendations would require no additional funding, but would require significant time and energy. It is suggested that a working party, consisting of representatives from all seniority levels, is set up to carry out the tasks, reporting back to management with the results. It is perceived that the 'handbook' is outdated and in need of streamlining given today's changing working environment.

Finally, the DRD should improve awareness of stress, by creating of a welfare or occupational health department to provide support and counseling for the individual; designing specific and compulsory training packages for management and staff; increasing the availability of information and literature on stress; and introducing a campaign to change the perceived attitude of stress as a weakness, targeted at the individual. The use of notices, posters and advertisements is recommended.

The creation of a welfare or occupational health department is perhaps the most ambitious recommendation but it is considered to be one of the most important. A large amount of expenditure would be necessary as would recruitment and training. The department could be made available to all bank staff and it would fulfill the role that is at present missing, whereby employees would have someone to turn to for advice and information in a coordinated and organized fashion.

However, the findings and conclusions drawn from this study are merely a basis for further investigation and for some general suggestions. A longer and more extended investigation would, therefore, be able to draw more generalized and original conclusions.

Βιβλιογραφία (References)

Abraham Federic and Gilgen Albert (1995), *Chaos Theory in Psychology (Contributions in Psychology, Number 27)*, Greenwood Press

Appleby, R., (1994), *“Modern Business Administration”*, 6th ed., Pitman Publishing.

Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, T., (1995), *“Work Psychology”*, Pitman Publishing.

Athanasίου, Μ., (1995), *“Squeeze on Workers Time Blamed For Increased Stress”*, *Capital Journal*, Vol.35, No2, June, pp. 15-22.

Beehr, T., & Newman, J., (1978), *“Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review”*, *Personnel Psychology*, Winter, pp. 665-699.

Bell, J., (1993), *“Doing Your Research Project”*, Milton Keynes: Open University Press.

Bennett, R., (1997), *“Employee Relations”*, 2nd ed., Pitman Publishing.

Buck, V., (1972), *“Working Under Pressure”*, Staples.

Burgoyne, J., (1975), *“Managerial Stress: Stress Motivation and Learning”*, Gower Press.

Caplan, D., (1976), *“Occupational Differences in Job Demands and Strain”*, *Journal of American Psychologist*, pp. 15-24.

Caplan, G., (1964), *“Principles of Preventive Psychiatry”*, London: Tavistock.

- Caruthers, M., (1976), "Risk Factor Controls", *Stresses of the Air Traffic Control Officers*.
- Cassell, C., & Symon, G., (1994), "Qualitative Methods in Organizational Research", London: Sage Publications.
- Cofer, N., & Appley, H., (1964), "Motivation: Theory and Research", New York: Wiley.
- Cooper, C., & Davidson, M., (1991), "Dynamics of Work Stress-The Stress Survivors", McGraw Hill.
- Cooper, C., & Marshall, J., (1976), "Occupational Sources of Stress: A Review of the literature relating to Coronary Heart Disease and Mental-Ill Health", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, pp. 11-28.
- Cox, T., (1978), "Stress", London: Macmillan.
- Cox, T., & Mackay, J., (1981), "The Effects of Stress on the Regulation of Blood Glucose Levels", *British Psychological Society*, London.
- Cox et al, (1990), "Stress, Health and Organizations", *Occupational Health Review*, Feb./ Mar.
- Cranwell-Ward, J., (1990), "Thriving on Stress", Pitman
- Dobson Law, (1908), "Stress and Coping in Organizations: The Role of the Employee Assistance Programs(EAP)", *Work and Stress*.
- Emerson, R., (1962), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-41
- Francois Cloutier,(1973), *Mental Health No. 132*, Ioan. Zaxaropoulos Publications

- French, J., & Caplan, R., (1972), "Organizational Stress & Individual Strain in the Failure of Success", New York: AMACON.
- French, J., & Kahn, R., (1962), "Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health", Journal of Social Issues, Vol. 18, 1-47
- Freudenberger, H., (1980), "Burnout: The Melancholy of High Achievement", New York: Doubleday.
- Friedman, M., & Rosenman, R., (1974), "Type A Behaviour and Your Heart", New York: Alfred Knopf
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J., (1985), "Organizations", 5th ed., McGraw Hill
- Gowler, D., & Legge, K., (1975), "Stress, Success and Legitimacy", Gower Press.
- Greek Industrial Society, (1993), "Survey on Stress at Work".
- Hanson, Dr. Peter., (1969), "The Joy of Stress", Irwin
- Hanson, Dr. Peter., (1986), "The Joy of Stress", 3rd ed., Irwin
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R., (1995), "Organizational Behavior", 7th ed., West Publishing.
- Hertzberg, F., (1966), "Work and the Nature of Man", London: Staples.
- Hingley, P., & Marks, R., (1978), "Performance under Pressure", McMillan.
- Hinkle, E., (1973), "The Concept of Stress", Biological and Social Sciences, Medicine and Man, Vol1, pp. 31-48.

- House, J., (1974), "Occupational Stress and Coronary Heart Disease", Journal of Health and Social Behaviour, Vol1, pp. 12-27.
- Hurrell, J., Murphy, L., Sauter, S., & Cooper, C., (1988), "Occupational Stress", Taylor & Francis.
- ICAP, (1992), Survey on the Main Causes of Workplace Stress.
- Jackson, S., (1983), "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain", Journal of Applied Psychology, Vol.3, Feb., pp. 3-19.
- Jee, M., & Reason, L., (1988), "Action on Stress at Work", Health Education Authority.
- Kahn, R., & French, J., (1970), "Status and Conflict: Two Themes in the Study of Stress", Social and Psychological Factors in Stress, New York: Holt, Rinehart, & Winston
- Kahn et al, (1964), "Organizational Stress", New York: Wiley
- Kenton, L., (1974), "Stress", Unilever Magazine, Vol. 9, pp. 46-54
- Kraloglou, K., (1994), "Men Stressed by Women and Work", Capital Journal, Vol.27, October, pp. 22-29.
- Lazarus, R., (1966), "Psychological Stress and the Coping Process", New York McGraw Hill
- Lazarus, R., (1968), "Surprise versus Suspense in the Production of Stress Reaction", Journal of Personality and Social Psychology, pp. 204-208.
- Locke, E., (1976), "Handbook of Industrial and Organizational Psychology: The Nature and Causes of Job Satisfaction", Chicago: Rand-McNally College Publishing.

Loewenthal M. Kate, (2001), An introduction to Psychological tests and scales, second edition, Psychology Press - Taylor and Francis Group -

Lyme, L., (1992), "Stress, Personal Control and Health", McGraw Hill

Margolis, L., Kroes, H., & Quinn, P., (1974), "Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard", Journal of Occupational Medicine, pp. 10-11.

Marshall, J., & Cooper, C., (1979), "Executives Under Pressure", London McMillan.

Maslow, A., (1954), "Motivation and Personality", 2nd ed., New York: Harper and Row.

McGhee, L., (1963), "Psychological Signs of Executive Emotional Problems", Individual Medicine and Surgery, Vol. 32, pp.180-181

McGrath, J., (1970), "A Conceptual Formulation for Research on Stress and major Substantive Issues: Time Setting and the Coping Process", Social & Psychological Factors in Stress, New York: Holt, Rinehart, & Winston.

McGrath, J., (1976), "A Handbook of Organizational Psychology: Stress and Behaviour in Organisations", Holt, Rinehart & Winston.

McLean, A., (1979), "Work Stress", Addison-Wesley.

Modic, S., (1989), "Surviving Burnout: The Malady of Our Age", Industry Week, Feb., pp. 29-34.

Mullins, L., (1996), "Management and Organisational Behavior", 4th ed., Pitman Publishing.

Mumford, E., (1975), "Managerial Stress: Stress, Uncertainty and Innovation", Gower Press.

- Nelson, D., & Sutton, C., (1974), "Chronic Work Stress and Coping", *Academy of Management Journal*, Dec., pp. 859-869.
- Niehouse, O., (1983), "The Road to Burnout in the Public Sector", *Supervisory Management*, Vol. 23, pp. 22-28.
- NSS: National Statistical Service, (1992), *Survey on the Main Causes on Workplace Stress*
- NUNTIUS A.X.E (cited by Stoupas & Mauridis), (1993), *Survey on Stress at Work*
- Peterson A. Robert, (2000), *Constructing Effective Questionnaires*, Sage Publications
- Pettigrew, A., (1972), "Managing Under Stress", *Management Today*, April
- Rizzo, R., House, J., & Lintzman, E., (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organisations", *Administrative Science Quarterly*.
- Robbins, S., (1993), "Organisational Behavior", 6th ed., Prentice Hall.
- Robinson- Hyde, S., (1993), "Stress at Work", *Health and Safety Monitor*, Monitor Press
- Rogers, D., (1984), "Helping Employees Cope with Burnout", *Business*, Oct.-Dec., pp. 3-7.
- Ruddock, R., (1972), "Six Approaches to the Person", Routledge.
- Sallis et al., (1987), "Worksite Stress Management: A Comparison of Programmes", West Publishing
- Selye, H., (1956), "The Stress of Life", New York: McGraw Hill

Shirom, A., (1984), "Burnout in Work Organisations", McMillan

Shirom, A., Eden, A., Silberwasser, S., & Kellerman, J., (1973), "Job Stresses and Risk Factors", *Social Science and Medicine*, pp. 875-892.

Singer, H., (1973), "The Management of Stress", *Advanced Management*, pp. 11-13.

Smith, E., Brott, J., Cuneo, A., & Davies, J., (1988), "Stress: The test Americans Are Failing", *Business Week*, pp.74-76

Stathakopoulos Vlasis Ph. D.,(1997), *Market Research Methods*, Athanasios Stamoulis Publications.

Steiner, I., (1970), "Strategies For Controlling Stress in Interpersonal Situations", New York: Holt-Rinehart and Winston.

Wehrich, H., & Koontz, H., (1993), "Management: A Global Perspective", 10th ed., McGraw Hill.

Weiman, C., (1977), "Stress: Can We Cope", *Journal of Occupational Medicine*, Feb., pp. 14-22.

Weitz, J., (1970), "Psychological Research Needs on the Problems of Human Stress", *Social and Psychological Factors in Stress*, New York: Holt, Rinehart, & Winston

Welch, I., Madeiros, D., & Tate, G., (1982), "Beyond Burnout", Prentice Hall.

Welford, T., (1973), "Stress and Performance", *Man Under Pressure*, London: Raylor & Francis

Wolfe, D., (1953), "Organisational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", New York: Wiley and Sons.

Παράρτημα

Παράρτημα Α: Τα συλλεχθέντα στοιχεία / δεδομένα

A1: Ερωτηματολόγιο για το εργασιακό στρες με πλήρη αποτελέσματα

Questionnaire on Workplace Stress and Full Results

A2: Αποτελέσματα πινάκων διπλής εισόδου

Cross Tabulations-Main Findings of interest

A3: Εμπόδια στην ανάπτυξη

Barriers to Development

A4: Ερωτήσεις συνεντεύξεων (Υπάλληλοι - Διοίκηση)

Interview Questions (Employees-Managers), Interview Manuscripts.

Παρακαλώ κυκλώστε αυτό που σας αντιπροσωπεύει:

1. Ηλικία 21-28 29-34 35-38 39-43 44-49 50+

2. Φύλο Άνδρας Γυναίκα

3. Οικογενειακή Κατάσταση: Παντρεμένος Διαζευγμένος Μόνος Άλλο

4. Βαθμίδα Διοικητικό Στέλεχος Στέλεχος Υπάλληλος

6. Γενική Μόρφωση (παρακαλώ όπως σημειώσατε το κατάλληλο για εσάς):

Απολυτήριο Λυκείου _____

Πανελλήνιες Εξετάσεις _____

Πτυχίο ΤΕΙ _____

Πτυχίο ΑΕΙ _____

Μεταπτυχιακοί Τίτλοι Σπουδών _____

7. Πόσες διαφορετικές θέσεις εργασίας έχετε λάβει τα 5 τελευταία χρόνια είτε εντός είτε εκτός του τραπεζικού οργανισμού; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

1 2 έως 3 4 έως 5 5+

8. Πόσο καιρό βρίσκεστε στη συγκεκριμένη θέση; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

Λιγότερο από ένα έτος 1 έως 2 3 έως 4 4+

9. Πόσοι άτομα σας δίνουν αναφορά για τις ενέργειές τους; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

Κανένα 1 έως 3 4 έως 6 6+

10. Πως θα ορίζατε τον όρο εργασιακό στρες;

11. Πόσο χρόνο βρίσκεστε εντός της εργασιακής σας στέγης κάθε ημέρα, κατά μέσο όρο τους τρεις τελευταίους μήνες; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

8 ώρες 9 με 10 ώρες 11 με 12 ώρες 12+ ώρες

12. Παρακαλώ κυκλώστε την διάρκεια καθαρής εργασίας εντός μιας τυπικής εργάσιμης ημέρας.

8 ώρες 9 με 10 ώρες 11 με 12 ώρες 12+ ώρες

13. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό 1 έως το 5, ο οποίος πιο πιστά περιγράφει την συμπεριφορά σας όταν επιστρέφετε σπίτι, έπειτα από μία κλασσική ημέρα στο γραφείο.

1. Αφού έχω φύγει από το γραφείο, η σκέψη μου δεν γυρίζει σε θέματα δουλειάς.
2. Αφού έχω φύγει από το γραφείο, δεν σκέφτομαι θέματα δουλειάς εκτός από εκείνες τις λίγες περιπτώσεις για τις οποίες πρέπει να σκεφτώ.
3. Αφού έχω φύγει από το γραφείο, βαθμιαία φεύγει η σκέψη μου από τη δουλειά
4. Ένα σεβαστό μέρος τους ελεύθερου χρόνου μου αφιερώνεται σε θέματα δουλειάς.
5. Το μεγαλύτερο μέρος του ελεύθερου χρόνου μου εντός μιας εβδομάδας αφιερώνεται σε θέματα δουλειάς.

14. Πότε νιώθετε ότι το Σαββατοκύριακο σας αρχίζει και πότε τελειώνει υπό κανονικές συνθήκες; (χρόνος ελεύθερος από σκέψεις και δράσεις για θέματα δουλειάς)

Υπό κανονικές συνθήκες αρχίζει _____ (ημέρα), περίπου _____ (ώρα), και
τελειώνει _____ (ημέρα), περίπου _____ (ώρα)

15. Από το χρόνο που σημειώσατε στην προηγούμενη ερώτηση, πόσες ώρες -αν κάποιες- αφιερώνετε στο να σκέφτεστε για θέματα δουλειάς;

_____ ώρες

16. Η ερώτηση σε αυτό το μέρος σας ζητά να αναφερθείτε στο πόσο συχνά βρίσκεστε στις καταστάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω:

(Παρακαλώ κυκλώστε το κατάλληλο επίπεδο της κλίμακας -Πάντα, Συχνά, Σπάνια, Ποτέ- με τον ελάχιστο δυνατό δισταγμό.)

- | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (i) Παίρνετε δουλειά για το σπίτι τα βράδια ή τα σαββατοκύριακα; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (ii) Πιστεύεται ότι εργάζεστε πολύ σκληρά; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (iii) Πιστεύεται ότι ο εργοδότης σας περιμένει από εσάς να δουλεύετε πάρα πολύ σκληρά; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (iv) Γνωρίζεται τι περιμένει το αφεντικό σας από εσάς; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (v) Γνωρίζεται τι περιμένουν οι συνάδελφοί σας από εσάς; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (vi) Οι απαιτήσεις του εργοδότη σας, έχουν ποτέ βλάψει τη συνείδησή σας; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (vii) Έχετε αρκετή εξουσία για να φέρετε εις πέρας τη δουλειά σας καταλλήλως; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (viii) Θα προτιμούσατε να κάνετε διαφορετική δουλειά; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (ix) Φοβάστε να μην χάσετε την δουλειά σας; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (x) Νιώθετε ελλιπώς προωθημένοι; | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xi) Νιώθετε ότι οι φιλοδοξίες σας ματαιώνονται; | Πα | Συ | Σπ | Πο |

17. Πως θα βαθμολογούσατε τις συνθήκες εργασίας σας;

Πτωχές Λογικές Καλές Εξαίρετες

18. Νιώθετε ότι στη δουλειά σας υπάρχουν αρκετές εγκαταστάσεις- ευκολίες έτσι ώστε να σας επιτρέπουν να ξεκουράζεστε ικανοποιητικά κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

ΕΑΝ ΟΧΙ, τι θα μπορούσε να προστεθεί στο σχεδιασμό του κτηρίου έτσι ώστε να βοηθήσει την ανάπαυση;

19.Στις καταστάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω, παρακαλώ κυκλώστε το μέγεθος της πίεσης ή της ικανοποίησης που σας προσφέρουν. Παρακαλώ χρησιμοποιήστε τον ορισμό που ακολουθεί ως οδηγό για τις απαντήσεις σας.

Ορισμός:

Πίεση: ένα πρόβλημα, κάτι το οποίο θα αντιμετωπίζατε δύσκολα, για το οποίο ανησυχείτε.

Ικανοποίηση: κάτι που απολαμβάνετε και προσθέτει ένα ακόμη κομμάτι στο οίκημα των ακολουθούν σας.

-3, 3 = Πηγή υπέρμετρης πίεσης ή ικανοποίησης αντίστοιχα

0 = Ούτε πίεση, ούτε ικανοποίηση

Πίεση.....Ικανοποίηση

(i) Η θέση μου απαιτεί να παίρνω πολλές σημαντικές αποφάσεις	-3	-2	-1	0	1	2	3
(ii) Οι άλλοι συνεχώς περιμένουν από εμένα να ηγηθώ	-3	-2	-1	0	1	2	3
(iii) Η δουλειά μου επεκτείνει τις ικανότητές μου	-3	-2	-1	0	1	2	3
(iv) Οι ανάγκες του οργανισμού αλλάζουν συνεχώς	-3	-2	-1	0	1	2	3
(v) Δε γνωρίζω πως αξιολογούμαι από τον ανώτερό μου	-3	-2	-1	0	1	2	3
(vi) Δεν έχω αρκετά να κάνω	-3	-2	-1	0	1	2	3
(vii) Πολλά από τα χαρίσματά μου δεν αξιοποιούνται	-3	-2	-1	0	1	2	3
(viii) Δεν είμαι βέβαιος/η για το πόσο σίγουρη είναι η δουλειά μου	-3	-2	-1	0	1	2	3
(ix) Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς	-3	-2	-1	0	1	2	3

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλείσθε να μην συμπληρώσετε την πρόταση. Κυκλώστε μόνο τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει όπως προηγουμένως.

	Πίεση.....Ικανοποίηση
(x) Ο όγκος της εργασίας που έχω καν κάνω είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3
(xi) Οι προθεσμίες στη δουλειά μας είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3
(xii) Η διαδρομή μου από και προς τη δουλειά είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3
(xiii) Οι συνθήκες εργασίας μου είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3
(xiv) Ο δείκτης εξέλιξης της καριέρας μου είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3
(xv) Η στάση του αφεντικού μου προς εμένα είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3
(xvi) Το φρόνημα του οργανισμού είναι	-3 -2 -1 0 1 2 3

20. Πιστεύετε ότι η δουλειά σας γίνεται δυσκολότερη από πράγματα τα οποία πέρα από τον έλεγχό σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

ΕΑΝ ΝΑΙ, ποιά είναι η περισσότερο συνήθης αιτία/λόγος;

21. Ποιές βελτιώσεις εάν λάμβαναν χώρα, θα κάνανε τη δουλειά σας ευκολότερη για εσάς;

22. Ασχολείστε ποτέ με θέματα τα οποία βρίσκονται εκτός της εργασιακής σας αποστολής;

ΠΑΝΤΑ ΣΥΧΝΑ ΣΠΑΝΙΑ ΠΟΤΕ

ΕΑΝ ΝΑΙ, παρακαλώ δώστε ένα παράδειγμα:

23. Υπάρχει λύση σε αυτό;

24. Ενημερώνεστε για τις σημαντικές αλλαγές εντός του οργανισμού;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____

ΕΑΝ ΝΑΙ, η γνώμη σας ακούγεται και λαμβάνεται υπόψιν;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____

25. Νιώθετε ότι δουλεύετε εντός ενός σταθερού περιβάλλοντος;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____

Αποτελεί αυτό κάτι το σημαντικό για εσάς;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____

26. Οι ακόλουθες ερωτήσεις αναφέρονται στα προσωπικά σας χαρακτηριστικά.

Παρακαλώ κυκλώστε το κατάλληλο επίπεδο της κλίμακας (Πάντα, Συχνά,

Σπάνια, Ποτέ), πόσο συχνά εμφανίζεται έκαστο;

- | | | | | |
|---|----|----|----|----|
| (i) Ψάχνω για προκλήσεις | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (ii) Ψάχνω για ευκαιρίες εξέλιξης | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (iii) Είμαι περισσότερο χαρούμενος/η όταν είμαι απασχολημένος/η | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (iv) Μου αρέσει να είμαι μέρος μιας ομάδας | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (v) Η επιτυχία είναι κάτι πολύ σημαντικό για εμένα | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (vi) Σκέφτομαι τι μπορεί να νομίζουν οι άλλοι για εμένα | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (vii) Μου αρέσει να βοηθώ άλλους ανθρώπους | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (viii) Ψάχνω για το καλά κρυμμένο κόλπο | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (ix) Βρίσκω τους κανονισμούς εργασίας κουραστικούς | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (x) Απολαμβάνω τη δουλειά μου | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xi) Πιστεύω περισσότερο στο αποτέλεσμα παρά στο δρόμο που ακολουθήθηκε για να φθάσει κανείς εκεί | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xii) Θέλω να είμαι σίγουρος για κάτι πριν δράσω | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xiii) Επιθυμώ σεβασμό από τους συναδέλφους μου | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xiv) Μιλώ βάσει των πιστεύω μου ανεξαρτήτως των συνεπειών | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xv) Βαριέμαι εύκολα | Πα | Συ | Σπ | Πο |

27. Εκτός δουλειάς, ξεκουράζεστε ...

(i) Διαβάζοντας	Πα	Συ	Σπ	Πο
(ii) Βλέποντας τηλεόραση	Πα	Συ	Σπ	Πο
(iii) Ακούγοντας μουσική	Πα	Συ	Σπ	Πο
(iv) Πηγαίνοντας σε θέατρα ή συναυλίες	Πα	Συ	Σπ	Πο
(v) Παίρνοντας μέρος σε θεατρικές ή μουσικές παραστάσεις	Πα	Συ	Σπ	Πο
(vi) Παίρνοντας μέρος σε μαθήματα DIY (do-it-yourself)	Πα	Συ	Σπ	Πο
(vii) Παίζοντας κάποιο άθλημα	Πα	Συ	Σπ	Πο
(viii) Γίνομαι μέλος κάποιου κοινωνικού club	Πα	Συ	Σπ	Πο
(ix) Διασκεδάζω	Πα	Συ	Σπ	Πο
(x) Πίνοντας	Πα	Συ	Σπ	Πο
(xi) Καπνίζοντας	Πα	Συ	Σπ	Πο
(xii) Κοιμάμαι	Πα	Συ	Σπ	Πο
(xiii) Άλλο _____	Πα	Συ	Σπ	Πο

28. Νιώθετε ότι η δουλειά περιορίζει την ενέργεια που επιθυμείτε να αφιερώσετε στην οικογένειά σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

29. Έχετε αρκετό χρόνο για να αφιερώσετε στο σπίτι σας και στις εξωτερικές δραστηριότητες;

ΝΑΙ ΟΧΙ

30. Τι είναι αυτό, πιστεύεται, που ενεργοποιεί την πίεση εντός σας; (Αναφερθείτε στην κατάσταση την οποία βρίσκεται τον εαυτό σας ενταγμένο ή η αντίληψη γιαυτό εκείνη τη στιγμή)

31. Ποιά από τις ακόλουθες τεχνικές, αν κάποια, έχετε χρησιμοποιήσει για να αντιμετωπίσετε μια εν δυνάμει στρεσογόνο κατάσταση/περίπτωση; (Παρακαλώ κυκλώστε)

- (i) Εξουσιοδότηση
- (ii) Μελλοντικός Σχεδιασμός
- (iii) Μια προσπάθεια να αλλάξετε την κατάσταση
- (iv) Μια προσπάθεια να βγάλετε τον εαυτό σας εκτός της κατάστασης
- (v) Μια προσπάθεια να αλλάξετε την αντίληψή σας για την κατάσταση

32. Έχετε μια κάποια δική σας αγαπημένη στρατηγική για να αντιμετωπίζετε μια επερχόμενη στρεσογόνο κατάσταση;

ΝΑΙ ΟΧΙ

ΑΝ ΝΑΙ, ποιά είναι αυτή;

33. Όταν βρίσκετε ότι η δουλειά σας απαιτεί υπερβολικά πολλά για να ανταπεξέλθετε, τότε:

- | | |
|---|-------------|
| (i) Τρώτε περισσότερο | Πα Συ Σπ Πο |
| (ii) Πίνετε περισσότερο | Πα Συ Σπ Πο |
| (iii) Καπνίζετε περισσότερο | Πα Συ Σπ Πο |
| (iv) Θα το συζητήσετε με τον σύντροφό σας | Πα Συ Σπ Πο |
| (v) Θα το συζητήσετε με τους συναδέλφους σας | Πα Συ Σπ Πο |
| (vi) Θα το συζητήσετε με κάποιο φίλο εκτός δουλειάς | Πα Συ Σπ Πο |
| (vii) Θα αξιολογήσετε αν κάτι αξίζει να ασχοληθείτε μαζί του και να αφήσετε τα υπόλοιπα | Πα Συ Σπ Πο |
| (viii) Αναλαμβάνετε περισσότερα | Πα Συ Σπ Πο |
| (ix) Βγαίνετε έξω από την κατάσταση | Πα Συ Σπ Πο |
| (x) Ζητάτε βοήθεια | Πα Συ Σπ Πο |
| (xi) Ασχολείστε περισσότερο με κάποιο άθλημα | Πα Συ Σπ Πο |
| (xii) Διαλογίζεστε - Μελετάτε | Πα Συ Σπ Πο |

34. Ακολουθεί μια λίστα με διαφορετικά προβλήματα και παράπονα τα οποία συχνά βιώνονται από άτομα.

Παρακαλώ κυκλώστε αυτό που εκφράζει το πόσο συχνά νιώθετε τοιουτοτρόπως τους έξι τελευταίους μήνες.

- | | | | | |
|--|----|----|----|----|
| (i) Δυσκολεύεστε να κοιμηθείτε ή μένετε ξύπνιοι όλο το βράδυ | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (ii) Έχετε ενοχληθεί από εκνευρισμό, νιώθοντας ανησυχία ή ένταση | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (iii) Είχατε πονοκεφάλους | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (iv) Υπάρχουν φορές που νιώθετε σα να μην τρώτε | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (v) Υπάρχουν φορές που κουράζεστε πολύ εύκολα | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (vi) Πόσο συχνά βιώνετε στομαχικές διαταραχές | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (vii) Δυσκολεύεστε να σηκωθείτε από το κρεβάτι το πρωί | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (viii) Έχει επηρεάσει την ποσότητα εργασίας σας όπως επίσης και την ποιότητα, κάποια ασθένεια που είχατε | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (ix) Ενοχληθήκατε από σπαστή - κοντή αναπνοή | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (x) Υπήρξαν φορές που θα μπορούσατε να κλάψετε με ευκολία | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xi) Έχετε ταχυκαρδία | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xii) Τρώτε, Πίνετε ή Καπνίζετε περισσότερο απ' όσο θα έπρεπε | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xiii) Έχετε Εφιάλτες | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xiv) Οι μύες σας τρέμουν ή κάνουν σπασμούς | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xv) Δυσκολεύεστε να συγκεντρωθείτε και να σκεφτείτε καθαρά | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xvi) Θέλετε να σας αφήσουν μόνο | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xvii) Ενοχλείστε από "μικρά" πράγματα | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xviii) Εκνευρίζεστε εύκολα | Πα | Συ | Σπ | Πο |
| (xix) Νιώθετε κακόκεφος | Πα | Συ | Σπ | Πο |

35. Αισθάνεστε ικανοποιητικά υγιής για να φέρετε εις πέρας όλα αυτά που θα θέλατε να κάνετε;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Ερωτηματολόγιο για το Εργασιακό Στρες (Αποτελέσματα)

Παρακαλώ κυκλώστε αυτό που σας αντιπροσωπεύει:

1. Ηλικία	21-28	29-34	35-38	39-43	44-49	50+
	30	20	18	22	6	4
2. Φύλο	Ανδρας	Γυναίκα				
	64	36				
3. Οικογενειακή Κατάσταση:	Παντρεμένος	Διαζευγμένος	Μόνος	Άλλο		
	64	10	24	2		
4. Βαθμίδα	Διοικητικό	Στέλεχος	Στέλεχος	Υπάλληλος		
	32	20	48			

6. Γενική Μόρφωση (παρακαλώ όπως σημειώσατε το κατάλληλο για εσάς):

Απολυτήριο Λυκείου	<u>72</u>
Πανελλήνιες Εξετάσεις	<u>46</u>
Πτυχίο ΤΕΙ	<u>47</u>
Πτυχίο ΑΕΙ	<u>22</u>
Μεταπτυχιακοί Τίτλοι Σπουδών	<u>34</u>

7. Πόσες διαφορετικές θέσεις εργασίας έχετε λάβει τα 5 τελευταία χρόνια είτε εντός είτε εκτός του τραπεζικού οργανισμού; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

1	2 έως 3	4 έως 5	5+
8	68	22	2

8. Πόσο καιρό βρίσκεστε στη συγκεκριμένη θέση; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

Λιγότερο από ένα έτος	1 έως 2	3 έως 4	4+	
	16	52	26	6

9. Πόσα άτομα σας δίνουν αναφορά για τις ενέργειές τους; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

Κανένα	1 έως 3	4 έως 6	6+	
50	26	12	10	(2 Δ/Α)

10. Πως θα ορίζατε τον όρο εργασιακό στρες;

Πίεση εκ της δουλειάς	26	Ανικανότητα να αντιμετωπίσω τη δουλειά	24	Όχι αρκετός χρόνος	8
Πίεση για να αποδώσω	8	Φόρτος Εργασίας	6	Δουλειά που κάνει κακό στην υγεία	4
Έλλειψη ελέγχου	2	Ματαιότητα	2	Αδυναμία παύσης προσοχής	2
Δ/Α	12	Άλλο	6		

11. Πόσο χρόνο βρίσκεστε εντός της εργασιακής σας στέγης κάθε ημέρα, κατά μέσο όρο τους τρεις τελευταίους μήνες; (Παρακαλώ Κυκλώστε)

8 ώρες 9 με 10 ώρες 11 με 12 ώρες 12+ ώρες

40 54 4 0 (2Δ/Α)

12. Παρακαλώ κυκλώστε την διάρκεια καθαρής εργασίας εντός μιας τυπικής εργάσιμης ημέρας.

8 ώρες 9 με 10 ώρες 11 με 12 ώρες 12+ ώρες

34 50 12 2 (2Δ/Α)

13. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό 1 έως το 5, ο οποίος πιο πιστά περιγράφει την συμπεριφορά σας όταν επιστρέφετε σπίτι, έπειτα από μία κλασσική ημέρα στο γραφείο.

1. Αφού έχω φύγει από το γραφείο, η σκέψη μου δεν γυρίζει σε θέματα δουλειάς.

0

2. Αφού έχω φύγει από το γραφείο, δεν σκέφτομαι θέματα δουλειάς εκτός από εκείνες τις λίγες περιπτώσεις για τις οποίες πρέπει να σκεφτώ.

48

3. Αφού έχω φύγει από το γραφείο, βαθμιαία φεύγει η σκέψη μου από τη δουλειά

38

4. Ένα σεβαστό μέρος τους ελεύθερου χρόνου μου αφιερώνεται σε θέματα δουλειάς.

12

5. Το μεγαλύτερο μέρος του ελεύθερου χρόνου μου εντός μιας εβδομάδας αφιερώνεται σε θέματα δουλειάς.

2

14. Πότε νιώθετε ότι το Σαββατοκύριακό σας αρχίζει και πότε τελειώνει υπό κανονικές συνθήκες; (χρόνος ελεύθερος από σκέψεις και δράσεις για θέματα δουλειάς)

Αρχίζει:

Παρασκευή

5 με 6 μ.μ. 82

7 με 8 μ.μ. 8

9 με 10 μ.μ. 6

11 με 12μ.μ. 2

Σάββατο

7 π.μ. 2

Τελειώνει:

Κυριακή

4 με 7 μ.μ. 10

8 με 10 μ.μ. 26

11 με 12 μ.μ. 20

Δευτέρα

6 με 9 π.μ. 44

15. Από το χρόνο που σημειώσατε στην προηγούμενη ερώτηση, πόσες ώρες -αν κάποιες- αφιερώνετε στο να σκέφτεστε για θέματα δουλειάς;

Ώρες:

Μηδέν 30

<1 8

1 16

2 26

3 8

4 έως 6 10

16. Η ερώτηση σε αυτό το μέρος σας ζητά να αναφερθείτε στο πόσο συχνά βρίσκεστε στις καταστάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω:
(Παρακαλώ κυκλώστε το κατάλληλο επίπεδο της κλίμακας -**Πάντα, Συχνά, Σπάνια, Ποτέ**- με τον ελάχιστο δυνατό δισταγμό)

	Πάντα	Συχνά	Σπάνια	Ποτέ
(i) Παίρνετε δουλειά για το σπίτι τα βράδια ή τα σαββατοκύριακα;	2	60	16	20
(ii) Πιστεύεται ότι εργάζεστε πολύ σκληρά;	0	54	34	10
(iii) Πιστεύεται ότι ο εργοδότης σας περιμένει από εσάς να δουλεύετε πάρα πολύ σκληρά;	8	60	26	6
(iv) Γνωρίζεται τι περιμένει το αφεντικό σας από εσάς;	26	66	8	0
(v) Γνωρίζεται τι περιμένουν οι συνάδελφοί σας από εσάς;	18	74	6	2
(vi) Οι απαιτήσεις του εργοδότη σας, έχουν ποτέ βλάψει τη συνείδησή σας;	2	22	44	32
(vii) Έχετε αρκετή εξουσία για να φέρετε εις πέρας τη δουλειά σας καταλλήλως;	22	48	28	2
(viii) Θα προτιμούσατε να κάνετε διαφορετική δουλειά;	10	42	38	10
(ix) Φοβάστε να μην χάσετε την δουλειά σας;	0	20	54	26
(x) Νιώθετε ελλιπώς προωθημένοι;	12	46	30	12
(xi) Νιώθετε ότι οι φιλοδοξίες σας ματαιώνονται;	12	52	26	10

17. Πως θα βαθμολογούσατε τις συνθήκες εργασίας σας;

Πτωχές	Λογικές	Καλές	Εξαιρετικές
2	12	58	28

18. Νιώθετε ότι στη δουλειά σας υπάρχουν αρκετές εγκαταστάσεις- ευκολίες έτσι ώστε να σας επιτρέπουν να ξεκουράζεστε ικανοποιητικά κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων σας;

ΝΑΙ	ΟΧΙ
32	68

ΕΑΝ ΟΧΙ, τι θα μπορούσε να προστεθεί στο σχεδιασμό του κτηρίου έτσι ώστε να βοηθήσει την ανάπαυση;

Να απομακρυνθεί ο χώρος ανάπαυσης από το χώρο εργασίας	46
Να δημιουργηθούν εγκαταστάσεις ανάπαυσης	16
Λιγότεροι ανοιχτοί χώροι στο σχεδιασμό του	2
Να δημιουργηθεί κοινωνικό club	4

19. Στις καταστάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω, παρακαλώ κυκλώστε το μέγεθος της πίεσης ή της ικανοποίησης που σας προσφέρουν. Παρακαλώ χρησιμοποιήστε τον ορισμό που ακολουθεί ως οδηγό για τις απαντήσεις σας.

Ορισμός:

Πίεση: ένα πρόβλημα, κάτι το οποίο θα αντιμετωπίζατε δύσκολα, για το οποίο ανησυχείτε.

Ικανοποίηση: κάτι που απολαμβάνετε και προσθέτει ένα ακόμη κομμάτι στο οίκημα των επιτευχθέντων σας.

-3, 3 = Πηγή υπέρμετρης πίεσης ή ικανοποίησης αντίστοιχα
 0 = Ούτε πίεση, ούτε ικανοποίηση

	Πίεση.....Ικανοποίηση						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
(i) Η θέση μου απαιτεί να παίρνω πολλές σημαντικές αποφάσεις	0	6	6	24	18	38	8
(ii) Οι άλλοι συνεχώς περιμένουν από εμένα να ηγηθώ	0	6	16	26	18	26	8
(iii) Η δουλειά μου επεκτείνει τις ικανότητές μου	0	4	6	24	26	30	10
(iv) Οι ανάγκες του οργανισμού αλλάζουν συνεχώς	4	28	28	18	6	14	2
(v) Δε γνωρίζω πως αξιολογούμαι από τον ανώτερό μου	4	12	30	42	2	8	2
(vi) Δεν έχω αρκετά να κάνω	4	10	32	58	2	2	2
(vii) Πολλά από τα χαρίσματά μου δεν αξιοποιούνται	8	20	28	42	2	0	0
(viii) Δεν είμαι βέβαιος/η για το πόσο σίγουρη είναι η δουλειά μου	20	16	28	32	0	2	2
(ix) Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς	4	22	30	34	0	4	6

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν, παρακαλείσθε να μην συμπληρώσετε την πρόταση. Κυκλώστε μόνο τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει όπως προηγουμένως.

Πίεση.....Ικανοποίηση
-3 -2 -1 0 1 2 3

- (x) Ο όγκος της εργασίας που έχω καν κάνω είναι **6 20 28 6 18 16 6**
- (xi) Οι προθεσμίες στη δουλειά μας είναι **4 16 42 8 8 14 8**
- (xii) Η διαδρομή μου από και προς τη δουλειά είναι **10 12 28 22 8 16 4**
- (xiii) Οι συνθήκες εργασίας μου είναι **0 6 6 20 16 32 20**
- (xiv) Ο δείκτης εξέλιξης της καριέρας μου είναι **2 12 28 24 22 10 2**
- (xv) Η στάση του αφεντικού μου προς εμένα είναι **4 2 18 32 14 20 10**
- (xvi) Το φρόνημα του οργανισμού είναι **6 18 16 34 16 8 2**

20. Πιστεύεται ότι η δουλειά σας γίνεται δυσκολότερη από πράγματα τα οποία πέρα από τον έλεγχό σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

70 30

ΕΑΝ ΝΑΙ, ποιά είναι η περισσότερο συνήθης αιτία/λόγος;

Ο Διοικητικός Έλεγχος/ Πολιτική/Στάση 22	Αλλαγές στη Δομή του Τμήματος 6	Η εχθρότητα των πελατών 6
Ο φόρτος εργασίας 6	Τα υποκαταστήματα 6	Έλλειψη κύρους 6

21. Ποιές βελτιώσεις -εάν λάμβαναν χώρα- θα κάνανε τη δουλειά σας ευκολότερη για εσάς;

Περισσότερο ατομικό κύρος 18	Περισσότερο Προσωπικό 12	Πληρέστερη Εκπαίδευση 8
Καλύτερη επικοινωνία 6	Λιγότερο άκαμπτες διαδικασίες 6	

22. Ασχολείστε ποτέ με θέματα τα οποία βρίσκονται εκτός της εργασιακής σας αποστολής;

ΠΑΝΤΑ	ΣΥΧΝΑ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ	
2	18	60	18	(2Δ/Α)

ΕΑΝ ΝΑΙ, παρακαλώ δώστε ένα παράδειγμα:

Κληρικά έργα 6

Καλύπτω κενά σε άλλες θέσεις 4

23. Υπάρχει λύση σε αυτό;

Περισσότερο Προσωπικό 10

24. Ενημερώνεστε για τις σημαντικές αλλαγές εντός του οργανισμού;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____
36 64

ΕΑΝ ΝΑΙ, η γνώμη σας ακούγεται και λαμβάνεται υπόψιν;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____
26 8 (2Δ/Α)

25. Νιώθετε ότι δουλεύετε εντός ενός σταθερού περιβάλλοντος;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____
50 48 (2Δ/Α)

Αποτελεί αυτό κάτι το σημαντικό για εσάς;

ΝΑΙ ΟΧΙ (Σχόλια) _____
84 14 (2Δ/Α)

26. Οι ακόλουθες ερωτήσεις αναφέρονται στα προσωπικά σας χαρακτηριστικά.

Παρακαλώ κυκλώστε το κατάλληλο επίπεδο της κλίμακας (Πάντα, Συχνά,

Σπάνια, Ποτέ), πόσο συχνά εμφανίζεται έκαστο;

	Πάντα	Συχνά	Σπάνια	Ποτέ
(i) Ψάχνω για προκλήσεις	59	29	12	0
(ii) Ψάχνω για ευκαιρίες εξέλιξης	28	56	16	0
(iii) Είμαι περισσότερο χαρούμενος/η όταν είμαι απασχολημένος/η	16	50	32	2
(iv) Μου αρέσει να είμαι μέρος μιας ομάδας	50	48	2	0
(v) Η επιτυχία είναι κάτι πολύ σημαντικό για εμένα	38	50	12	0
(vi) Σκέφτομαι τι μπορεί να νομίζουν οι άλλοι για εμένα	42	44	14	0
(vii) Μου αρέσει να βοηθώ άλλους ανθρώπους	42	56	2	0
(viii) Ψάχνω για το καλά κρυμμένο κόλπο	8	24	60	8
(ix) Βρίσκω τους κανονισμούς εργασίας κουραστικούς	4	40	56	0
(x) Απολαμβάνω τη δουλειά μου	22	64	14	0
(xi) Πιστεύω περισσότερο στο αποτέλεσμα παρά στο δρόμο που ακολουθήθηκε για να φθάσει κανείς εκεί	16	36	42	6
(xii) Θέλω να είμαι σίγουρος για κάτι πριν δράσω	36	56	6	0
(xiii) Επιθυμώ σεβασμό από τους συναδέλφους μου	62	34	4	0
(xiv) Μιλώ βάσει των πιστεύω μου ανεξαρτήτως των συνεπειών	18	28	44	10
(xv) Βαριέμαι εύκολα	14	34	48	4

27. Εκτός δουλειάς, ξεκουράζεστε ...

	Πάντα	Συχνά	Σπάνια	Ποτέ
(i) Διαβάζοντας	14	54	30	2
(ii) Βλέποντας τηλεόραση	20	64	14	2
(iii) Ακούγοντας μουσική	18	40	36	4
(iv) Πηγαίνοντας σε θέατρα ή συναυλίες	0	18	64	14
(v) Παίρνοντας μέρος σε θεατρικές ή μουσικές παραστάσεις	4	8	6	80
(vi) Παίρνοντας μέρος σε μαθήματα DIY (do-it-yourself)	8	28	50	12
(vii) Παίζοντας κάποιο άθλημα	20	28	34	18
(viii) Γίνομαι μέλος κάποιου κοινωνικού club	2	8	28	60
(ix) Διασκεδάζω	6	46	40	8
(x) Πίνοντας	6	48	30	14
(xi) Καπνίζοντας	4	14	0	80
(xii) Κοιμάμαι	16	48	24	8
(xiii) Άλλο _____	6	10	0	2

28. Νιώθετε ότι η δουλειά περιορίζει την ενέργεια που επιθυμείτε να αφιερώσετε στην οικογένειά σας;

ΝΑΙ	ΟΧΙ
66	34

29. Έχετε αρκετό χρόνο για να αφιερώσετε στο σπίτι σας και στις εξωτερικές δραστηριότητες;

ΝΑΙ	ΟΧΙ
40	60

30. Τι είναι αυτό, πιστεύεται, που ενεργοποιεί την πίεση εντός σας; (Αναφερθείτε στην κατάσταση την οποία βρίσκεται τον εαυτό σας ενταγμένο ή η αντίληψη γιαυτό εκείνη τη στιγμή)

☛ Η Αντίληψη	34
☛ Η Κατάσταση	22
☛ Ο όγκος εργασίας	10
☛ Η ελλιπής εκπαίδευση	8
☛ Ανησυχία για αποτυχία	6
☛ Πίεση χρόνου	4
☛ Ανικανότητα να χειριστώ την κατάσταση	4











31. Ποιά από τις ακόλουθες τεχνικές, αν κάποια, έχετε χρησιμοποιήσει για να αντιμετωπίσετε μια εν δυνάμει στρεσογόνα κατάσταση/περίπτωση; (Παρακαλώ κυκλώστε)

(i) Εξουσιοδότηση	30
(ii) Μελλοντικός Σχεδιασμός	68
(iii) Μια προσπάθεια να αλλάξετε την κατάσταση	50
(iv) Μια προσπάθεια να βγάλετε τον εαυτό σας εκτός της κατάστασης	16
(v) Μια προσπάθεια να αλλάξετε την αντίληψή σας για την κατάσταση	32

32. Έχετε μια κάποια δική σας αγαπημένη στρατηγική για να αντιμετωπίζετε μια επερχόμενη στρεσογόνο κατάσταση;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	
28	68	(4 Δ/Α)

ΑΝ ΝΑΙ, ποιά είναι αυτή;

 Αποσύρομαι από την συγκεκριμένη περίπτωση	6
 Δουλεύω περισσότερες ώρες	4
 Ουρλιάζω	2
 Βία	2
 “Βουλώνω το μπουκάλι” των συναισθημάτων μου	2
 Κρατώ τη στάση “Θα περάσει”	2
 Μιλώ γιαυτό σε κάποιον	4
 Κάνω σχέδια ex-post	2
 Άσκηση	2
 Ξαναδουλεύω πάνω στο πρόβλημα	2

33. Όταν βρίσκετε ότι η δουλειά σας απαιτεί υπερβολικά πολλά για να ανταπεξέλθετε, τότε:

	Πάντα Συχνά Σπάνια Ποτέ			
(i) Τρώτε περισσότερο	8	56	24	10
(ii) Πίνετε περισσότερο	2	16	30	50
(iii) Καπνίζετε περισσότερο	2	12	4	80
(iv) Θα το συζητήσετε με τον σύντροφό σας	10	40	30	18
(v) Θα το συζητήσετε με τους συναδέλφους σας	2	38	46	12
(vi) Θα το συζητήσετε με κάποιο φίλο εκτός δουλειάς	4	28	24	42
(vii) Θα αξιολογήσετε αν κάτι αξίζει να ασχοληθείτε μαζί του και να αφήσετε τα υπόλοιπα	6	50	30	12
(viii) Αναλαμβάνετε περισσότερα	0	18	48	32
(ix) Βγαίνετε έξω από την κατάσταση	2	0	44	52
(x) Ζητάτε βοήθεια	2	28	52	16
(xi) Ασχολείστε περισσότερο με κάποιο άθλημα	2	14	34	48
(xii) Διαλογίζεστε - Μελετάτε	0	0	14	84

34. Ακολουθεί μια λίστα με διαφορετικά προβλήματα και παράπονα τα οποία συχνά βιώνονται από άτομα. Παρακαλώ κυκλώστε αυτό που εκφράζει το πόσο συχνά νιώθετε τοιουτοτρόπως τους έξι τελευταίους μήνες.

Πάντα Συχνά Σπάνια Ποτέ

(i) Δυσκολεύεστε να κοιμηθείτε ή μένετε ξύπνιοι όλο το βράδυ	6	26	44	24
(ii) Έχετε ποτέ νιώσει ενοχλημένοι με συμπτώματα εκνευρισμού, νιώθοντας ανησυχία ή ένταση;	2	30	52	16
(iii) Είχατε πονοκεφάλους	0	34	50	16
(iv) Υπάρχουν φορές που νιώθετε σα να μην τρώτε	0	10	46	44
(v) Υπάρχουν φορές που κουράζεστε πολύ εύκολα	10	44	32	14
(vi) Πόσο συχνά βιώνετε στομαχικές διαταραχές	2	16	42	40
(vii) Δυσκολεύεστε να σηκωθείτε από το κρεβάτι το πρωί	8	28	36	28
(viii) Έχει επηρεάσει την ποσότητα εργασίας σας όπως επίσης και την ποιότητα, κάποια ασθένεια που είχατε	0	6	48	46
(ix) Ενοχληθήκατε από σπαστή- κοντή αναπνοή	0	8	30	62
(x) Υπήρξαν φορές που θα μπορούσατε να κλάψετε με ευκολία	0	12	34	54
(xi) Έχετε ταχυκαρδία	0	8	20	72
(xii) Τρώτε, Πίνετε ή Καπνίζετε περισσότερο απ' όσο θα έπρεπε	0	34	30	36
(xiii) Έχετε Εφιάλτες	0	4	20	76
(xiv) Οι μύες σας τρέμουν ή κάνουν σπασμούς	0	10	26	64
(xv) Δυσκολεύεστε να συγκεντρωθείτε και να σκεφτείτε καθαρά	0	20	64	16
(xvi) Θέλετε να σας αφήσουν μόνο	0	26	52	22
(xvii) Ενοχλείστε από "μικρά" πράγματα	0	36	50	14
(xviii) Εκνευρίζεστε εύκολα	2	38	42	18
(xix) Νιώθετε κακόκεφος	0	28	52	20

35. Αισθάνεστε ικανοποιητικά υγιής για να φέρετε εις πέρας όλα αυτά που θα θέλατε να κάνετε;

ΝΑΙ	ΟΧΙ
96	6

Πλήρη αποτελέσματα από τις Ποιοτικές Ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο για το Εργασιακό Στρες

10.

Πίεση εκ της δουλειάς	26%
Ανικανότητα να αντιμετωπίσω τη δουλειά	24%
Καμία Απάντηση	12%
Όχι αρκετός χρόνος	8%
Πίεση για να αποδώσω	8%
Φόρτος Εργασίας	6%
Άλλο	6%
Δουλειά που κάνει κακό στην υγεία	4%
Έλλειψη ελέγχου	2%
Αδυναμία παύσης προσοχής	2%
Ματαιότητα	2%

14

Αρχίζει

Παρασκευή

5.00μ.μ.	44%
5.30μ.μ.	8%
6.00μ.μ.	20%
6.30μ.μ.	10%
7.-8.μ.μ.	8%
9.00μ.μ.	4%
10.00μ.μ.	2%
11.00μ.μ.	2%

Σάββατο

7.00πμ	2%
--------	----

Τελειώνει

Κυριακή

4.00μ.μ.	2%
6.00μ.μ.	4%
7.00μ.μ.	4%
8.00μ.μ.	2%
9.00μ.μ.	4%
10.00μ.μ.	20%
11.00μ.μ.	16%
12.00μ.μ.	4%

Δευτέρα

6.00πμ	4%
7.00πμ	10%
8.00πμ	16%
8.30πμ	8%
9.00πμ	6%

15.

Καμία Ώρα	30%
Λιγότερο Από 1 ώρα	8%
Μία ώρα	16%
Δύο ώρες	26%
Τρεις Ώρες	8%
Τέσσερις Ώρες	4%
Έξι ώρες	6%

18.

Να απομακρυνθεί ο χώρος ανάπαυσης από το χώρο εργασίας	46%
Να δημιουργηθούν εγκαταστάσεις ανάπαυσης	16%
Λιγότεροι ανοιχτοί χώροι στο σχεδιασμό του	2%
Να δημιουργηθεί κοινωνικό club	4%
Ικανοποιημένοι	32%

20β.

Ο Διοικητικός Έλεγχος/Πολιτική/Στάση	22%
Αλλαγές στη Δομή του Τμήματος	6%
Η εχθρότητα των πελατών	6%
Ο φόρτος εργασίας	6%
Τα υποκαταστήματα	6%
Έλλειψη κύρους	6%
Ανεπαρκείς Πληροφορίες	6%
Υπολογιστικά συστήματα	4%
Λάθη άλλων	2%
Αλλαγές στην πολιτική	2%
Προθεσμίες	2%
Εξωτερικές πιέσεις	2%

21

Περισσότερο ατομικό κύρος	18%
Περισσότερο Προσωπικό	12%
Πληρέστερη Εκπαίδευση	8%
Ξεκάθαρη / Καλύτερη επικοινωνία	8%
Καλύτερο/Γπιο αξιόπιστο Υπολογιστικό σύστημα	6%
Λιγότερο άκαμπτες διαδικασίες	6%
Το καθορισμένο κλίμα εντός του τμήματος	2%
Περισσότερος χρόνος για να σκεφτώ	2%
Καλύτερες σχέσεις των υποκαταστημάτων	2%

22.

Κληρικά έργα	6%
Καλύπτω κενά σε άλλες θέσεις	4%
Εκπαίδευση	2%
Διόρθωση λαθών	2%
Παίρνω ασφαλείς αποφάσεις	2%

23.

Περισσότερο Προσωπικό	10%
Περισσότερη Υποστήριξη από τη Διοίκηση	2%
Πρώθηση	2%
Περισσότερες Πηγές	2%
Καλύτερη Επικοινωνία	2%

30.

Η Αντίληψη	34%
Η Κατάσταση	22%
Ο όγκος εργασίας	10%
Η ελλιπής εκπαίδευση	8%
Ανησυχία για αποτυχία	6%
Πίεση χρόνου	4%
Ανικανότητα να χειριστώ την κατάσταση	4%
Καμία Πρώθηση	2%
Έλλειψη Χρημάτων	2%

32.

Αποσύρομαι από την συγκεκριμένη περίπτωση	6%
Δουλεύω περισσότερες ώρες	4%
Μιλώ γιαυτό σε κάποιον	4%
Ουρλιάζω	2%
Βία	2%
“Βουλώνω το μπουκάλι” των συναισθημάτων μου	2%
Κρατώ τη στάση “Θα περάσει”	2%
Κάνω σχέδια ex-post	2%
Άσκηση	2%
Ξαναδουλεύω πάνω στο πρόβλημα	2%
Κάνω πλάκα	2%

A2 Αποτελέσματα / Ευρήματα Πινάκων Διπλής Εισόδου

- Το 66% των ατόμων που εργάζονται από 9 έως 12 ώρες ανήκουν στην ηλικιακή τάξη 21 - 38 ενώ το 34% είναι άτομα μεταξύ 39 και 50 ετών
- Εκείνοι που ανήκουν στην ηλικιακή τάξη 21 - 38 είχαν τάση να τρώνε περισσότερο και να ζητάνε βοήθεια σε θέματα εργασιακού στρες, περισσότερο απ' ότι άτομα μεγαλύτερων ηλικιών
- Άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή τάξη 21 - 38 είχαν τάση να πίνουν περισσότερο όταν μεγαλύτερες ηλικίες κάπνιζαν περισσότερο
- Η πιθανότητα, άτομα ηλικίας από 35 έως 43, να μιλήσουν στον σύντροφό τους ήταν διπλάσια απ' ότι σε κάθε άλλη ηλικιακή τάξη, όταν άτομα ηλικίας από 21 έως 38 θα μιλούσαν με κάποιον συνάδελφο
- Από 21 έως 34 ετών άτομα ήταν περισσότερο πιθανό να προσπαθήσουν να ξεφύγουν από την στρεσογόνο κατάσταση
- Άτομα από 35 έως 43 είχαν μεγαλύτερο πρόβλημα με τον ύπνο
- Άτομα από 21 έως 38 ήταν περισσότερο πιθανό να καπνίζουν, να πίνουν και να τρώνε υπερβολικά
- Οι μικρότερες ηλικίες ήταν περισσότερο επιρρεπείς στο να αισθάνονται κακόκεφοι, εκνευρισμένοι ή ενοχλημένοι
- Ηλικίες από 39 έως 50+ ένιωθαν συχνότερα την ανάγκη να αφεθούν μόνοι τους
- 10 γυναίκες είχαν πρόβλημα να πάνε για ύπνο, σε σύγκριση με 6 άνδρες
- 12 γυναίκες τρώγανε, πίνανε και κάπνιζαν υπερβολικά, σε σχέση με 20 άνδρες
- 6 γυναίκες είχαν ανησυχίες και εκνευρισμούς σε σύγκριση με 10 άνδρες
- 10 γυναίκες ένιωθαν συχνά κουρασμένες, σε σχέση με 17 άνδρες
- Το 60% των ατόμων που εργάζονταν από 9 έως 10 ώρες ήταν Διοικητικά Στελέχη

- Τα διοικητικά στελέχη εργάζονταν περισσότερο κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας, παρά κάθε άλλος υπάλληλος ή στέλεχος
- Μόνο τα Στελέχη και τα Διοικητικά Στελέχη πίστευαν ότι εργάζονται πάρα πολύ σκληρά, όμως στην πραγματικότητα το 71% των Υπαλλήλων το έκανε αυτό
- Το 75% των Διοικητικών Στελεχών ένιωθαν λίγο προωθημένοι, συγκρινόμενοι με το 72% των Υπαλλήλων
- Άτομα απ' όλες τις βαθμίδες πίστευαν ότι τα ταλέντα τους σπαταλώνται εντός της καθημερινής τους ενασχόλησης και αυτό αποτελεί λένε πίεση
- Τα διοικητικά στελέχη λένε ότι το να μην έχουνε δουλειά είναι πίεση γι' αυτούς σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που το βρίσκουν ως στιγμές ανάσας και χαλάρωσης
- Το 80% των Υπαλλήλων και το 71% των Στελεχών λένε ότι δεν τους ενημέρωνε κανείς για αλλαγές εντός του τμήματος
- Το 57% των Υπαλλήλων και το 72% των Στελεχών λένε ότι τα πράγματα γίνονται δυσκολότερα όταν βρίσκονται πέρα από τον έλεγχό τους
- Από τα άτομα που είχανε 4 ή 5 διαφορετικές δουλειές στα 5 τελευταία χρόνια, το 55% δε θα έλεγε όχι σε μία νέα δουλειά
- Από τα άτομα που είχανε 2 ή 3 διαφορετικές δουλειές στα 5 τελευταία χρόνια, το 53% θα προτιμούσε να ασχοληθεί με κάτι άλλο
- Από τα άτομα που είχανε 1 δουλειά στα 5 τελευταία χρόνια, το 25% θα προτιμούσε να ασχοληθεί με κάτι άλλο
- Από τα άτομα που είχανε 4 ή 5 διαφορετικές δουλειές στα 5 τελευταία χρόνια, το 64% ένιωθε λιγότερο προωθημένο απ' όσο του άξιζε
- Από τα άτομα που είχανε 2 ή 3 διαφορετικές δουλειές στα 5 τελευταία χρόνια, το 53% ένιωθε λιγότερο προωθημένο απ' όσο του άξιζε
- Από τα άτομα που είχανε 1 δουλειά στα 5 τελευταία χρόνια, το 75% ένιωθε λίγο προωθημένο.
- Από τα άτομα που είχανε 4 ή 5 διαφορετικές δουλειές στα 5 τελευταία χρόνια, το 55% ένιωθε ότι η φιλοδοξίες του εμποδίζονται

- Από τα άτομα που είχαν 2 ή 3 διαφορετικές δουλειές στα 5 τελευταία χρόνια, το 63% ένιωθε ότι η φιλοδοξίες του εμποδίζονται
- Από τα άτομα που είχαν 1 δουλειά στα 5 τελευταία χρόνια, το 100% ένιωθε ότι η φιλοδοξίες του εμποδίζονται
- Ισχυρή θετική συσχέτιση εμφανίστηκε μεταξύ των λιγότερων επαγγελμάτων που το άτομο έκανε και του ύψους του στρες - όπως επίσης και των συμπτωμάτων εξ αυτού- που το άτομο εμφάνιζε, για παράδειγμα “Όσο Λιγότερες δουλειές τα 5 τελευταία χρόνια => τόσο περισσότερο στρες και το αντίστροφο”
- Όσο περισσότερο εργάζεται το άτομο στην παρούσα θέση, τόσο ένιωθε ότι η φιλοδοξίες του εμποδίζονται / ματαιώνονται και ήταν λιγότερο προωθημένοι απ’ όσο τους άξιζε.

A3

Εμπόδια στην Ανάπτυξη

Τμήμα Αποκατάστασης Χρέους	Γυναίκες		Άνδρες	
	28	%	40	%
Σύνολο				
Προσωπικό που υποστηρίζει ότι η καριέρα τους εξελίχθηκε αντίστοιχα ή περισσότερο από όσο περίμεναν	13	46.43	21	52.5
Προσωπικό που υποστηρίζει ότι η θέση που τώρα κατέχουν είναι αντίστοιχη ή ξεπερνά τις προσδοκίες τους	19	67.86	23	57.5
Για όσους η τελική θέση που κατέχουν ήταν χαμηλότερη της προσδοκώμενης, ο βασικός λόγος ήταν "λίγες ευκαιρίες"	7	25	12	30
Προσωπικό που αναφέρει ότι ο διευθυντής είναι αρκετά -αν όχι πολύ- ενδιαφερόμενος για την εξέλιξη εντός του τμήματος	22	78.57	35	87.5
Δύο Βασικοί Λόγοι που ευθύνονται για την αργή εξέλιξη				
1) Έλλειψη ευκαιριών	11	39.29	25	62.5
2) Αίσθημα υποτίμησης προς το πρόσωπό τους	10	35.71	10	25
Για να επεκτείνουμε σε ενεργές προσπάθειες -σχέδια- προσωπικής ανάπτυξης του προσωπικού				
Προσωπικό που υποστηρίζει ότι οι δυνατότητές του είναι λιγότερο από 70% αξιοποιημένες στην παρούσα θέση	14	50	8	20
Προσωπικό το οποίο νιώθει ότι δεν υπάρχουν όμοιες ευκαιρίες για όλους εντός του τμήματος	8	28.57	2	5

Στάσεις / Αντιλήψεις	Γυναίκες		Άνδρες	
	28	%	40	%
Άτομα που συμφωνούν με τις ακόλουθες δηλώσεις				
Η πλειοψηφία των γυναικών στην τράπεζα δεν έχει αυτό που απαιτείται για να επιτύχει	2	7.143	9	22.5
Οι γυναίκες είναι περισσότερο αποτελεσματικές σε βασικές ξεκάθαρες ασχολίες, σε σχέση με τους άντρες	15	53.57	26	65
Οι γυναίκες διακατέχονται από περισσότερα κίνητρα / ώθηση απ'ότι οι άνδρες, όταν πρόκειται για την καριέρα τους	7	25	22	55
Οι γυναίκες βαθμίδας Στελέχους και άνω, είναι περισσότερο αποτελεσματικές στην δουλειά τους απ'ότι αντίστοιχοι άνδρες	10	35.71	3	7.5
Θα έπρεπε να υπάρχουν πολλές περισσότερες γυναίκες διευθυντές στις τράπεζες	21	75	20	50
Σε γενικές γραμμές το προσωπικό προτιμά να δουλεύει για άνδρα διευθυντή	12	42.86	9	22.5

Προσωπική Ανάπτυξη / Εξέλιξη	Γυναίκες		Άνδρες	
	28	%	40	%
Άτομα που δηλώνουν ότι έχουν κάνει βήματα οι ίδιοι για να αναπτύξουν τους εαυτούς τους	14	50	34	85
Έχουν υποβληθεί σε επίσημες επαγγελματικές εξετάσεις	6	21.43	31	77.5
Επίσημη Εκπαίδευση	10	35.71	21	52.5
Διεύρυνση των γνώσεων μέσω μελέτης	7	25	20	50
Είδανε σύμβουλο/ους καριέρας	1	3.571	2	5
Ακολουθήσανε on-line εκπαίδευση	17	60.71	29	72.5

Άλλοι παράγοντες που επιβραδύνουν την εξέλιξη	<i>Γυναίκες</i>		<i>Άνδρες</i>	
	28	%	40	%
Δεν λαμβάνουν μέρος σε επίσημες επαγγελματικές εξετάσεις	9	32.14	10	25
Έλλειψη αυτοπεποίθησης	6	21.43	7	17.5
Δεσμεύσεις που πηγάζουν από το σπίτι	6	21.43	6	15
Το ότι έχει οικογένεια	3	10.71	6	15
Κολλημένος σε δουλειά χωρίς προκλήσεις	2	7.143	6	15

Θέση -εντός του τμήματος- των όσων απάντησαν	<i>Γυναίκες</i>		<i>Άνδρες</i>	
	28	%	40	%
(όπου η θέση δηλώθηκε) / Σύνολο				
Υπάλληλοι	19	67.86	11	27.5
Στελέχη	4	14.29	9	22.5
Διοικητικά Στελέχη	2	7.143	17	42.5

Συνολικός Δείκτης Απαντήσεων που ελήφθησαν εκ του τμήματος για τις προηγούμενες ερωτήσεις: 68%

A4 Ερωτήσεις συνεντεύξεων (Υπάλληλοι - Διοίκηση)

Γενικά Περί Στρες

- ☛ Τι καταλαβαίνετε όταν ακούτε τον όρο “stress”;
- ☛ Ποιές θα τάσσετε ως τις περισσότερο κοινές αιτίες στρες;
- ☛ Πως πιστεύετε ότι το στρες θα έκανε την εμφάνισή του σε κάποιο άτομο;
- ☛ Ποιά πιστεύετε ότι είναι τα περισσότερο πιεστικά / αγχώδη επαγγέλματα;
- ☛ Πως θα βαθμολογούσατε την ικανοποίηση που λαμβάνεται από την καθημερινή σας ενασχόληση στη δουλειά;
- ☛ Είστε χαρούμενος από τη δουλειά σας;

Περί του επαγγέλματος πιο συγκεκριμένα

- ☛ Τι πιστεύετε σχετικά με τις συνθήκες εργασίας;
- ☛ Θα μπορούσε να ενταχθεί / προστεθεί κάτι σε αυτές ούτως ώστε να βελτιωθούν;
- ☛ Τι πιστεύετε σχετικά με τα “εργαλεία” που σας παρέχονται για να φέρετε εις πέρας τη δουλειά σας;
- ☛ Τι πιστεύετε όσον αφορά τον όγκο δουλειάς που σας αναθέτουν;
- ☛ Πιστεύετε ότι υποφέρετε εξ' αιτίας του καθημερινού όγκου δουλειάς;
- ☛ Πως το χειρίζεστε;
- ☛ Λαμβάνετε χρονικές πιέσεις για να φέρετε εις πέρας αυτά που σας αναθέτουν; Αν ναι, από ποιούς;

🦋 Βρίσκετε ότι οι καθημερινές σας δραστηριότητες -σχετιζόμενες με τη δουλειά πάντα- δεν σας επιτρέπουν να ανασάνετε ψυχολογικά και φυσιολογικά;

Ο Οργανισμός

🦋 Βρίσκετε ότι έχετε μια περιγραφή επαρκή σχετικά με τη δουλειά σας;

🦋 Βιώνετε περιπτώσεις όπου σας βάζουν να κάνετε πράγματα που είναι εκτός της “αποστολής” σας;

🦋 Βιώνετε περιπτώσεις όπου δραστηριότητες συναδέλφων σας προκαλούν διενέξεις με τις δικές σας; π. χ. άλλων οι δραστηριότητες έχουν συντελέσει ποτέ στην αύξηση του βαθμού δυσκολίας της δικής σας ασχολίας.

🦋 Νιώθετε υπεύθυνοι για συναδέλφους σας;

Οι σχέσεις

🦋 Τα πάτε καλά με τους ανωτέρους σας; (υγιής κάθετη επικοινωνία)

🦋 Νιώθετε ότι λαμβάνετε τον κατάλληλο σεβασμό από τους ανωτέρους σας;

🦋 Τα πάτε καλά με τους συναδέλφους σας; (υγιής οριζόντια επικοινωνία)

🦋 Είναι καλό το περιβάλλον όπου δουλεύετε;

🦋 Βιώνετε ποτέ ένταση στη δουλειά σας;

🦋 Σας είναι εύκολο να αναθέτετε δουλειές σε συναδέλφους όσο και σε υφισταμένους σας

🦋 Αποτελεί σημαντικό παράγοντα για εσάς το περιβάλλον εργασίας;

Καριέρα

- ☛ Δυσκολεύεστε να πάρετε προαγωγή στο τμήμα σας;
- ☛ Αξιολογείτε ότι πρέπει να φύγετε από την παρούσα θέση (δουλειά) για να προχωρήσετε;
- ☛ Πιστεύετε στην υπερπροώθηση ως θεωρία;
- ☛ Νιώθετε ασφαλής;
- ☛ Ανησυχήσατε ποτέ για πλεονάζον προσωπικό;
- ☛ Νιώσατε ποτέ ότι οι φιλοδοξίες σας εμποδίζονται / ματαιώνονται;

Οργανισμός / Διοίκηση

- ☛ Σας βοηθά η διοίκηση για να κάνετε τη δουλειά σας;
- ☛ Περιορίζεται ποτέ ολοκληρωτικά η συμπεριφορά σας από τα όρια που θέτει η ίδια η διοίκηση, όπως επίσης και η πολιτική αυτής;
- ☛ Τι πιστεύετε για το σύστημα επικοινωνίας εντός; (κάθετη και οριζόντια)
- ☛ Νιώθετε ότι συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων;
- ☛ Έχετε ποτέ βιώσει σημαντικές αλλαγές στη δομή της εργασίας σας;
- ☛ Νιώθετε ότι υπάρχει ένα σταθερό κλίμα στη δουλειά σας;

Παράρτημα Β:

B1: Fight or Flight Reactions

B2: Four Stage Stress Cycle

B3: Environmental Pressures

B4: Critical Point

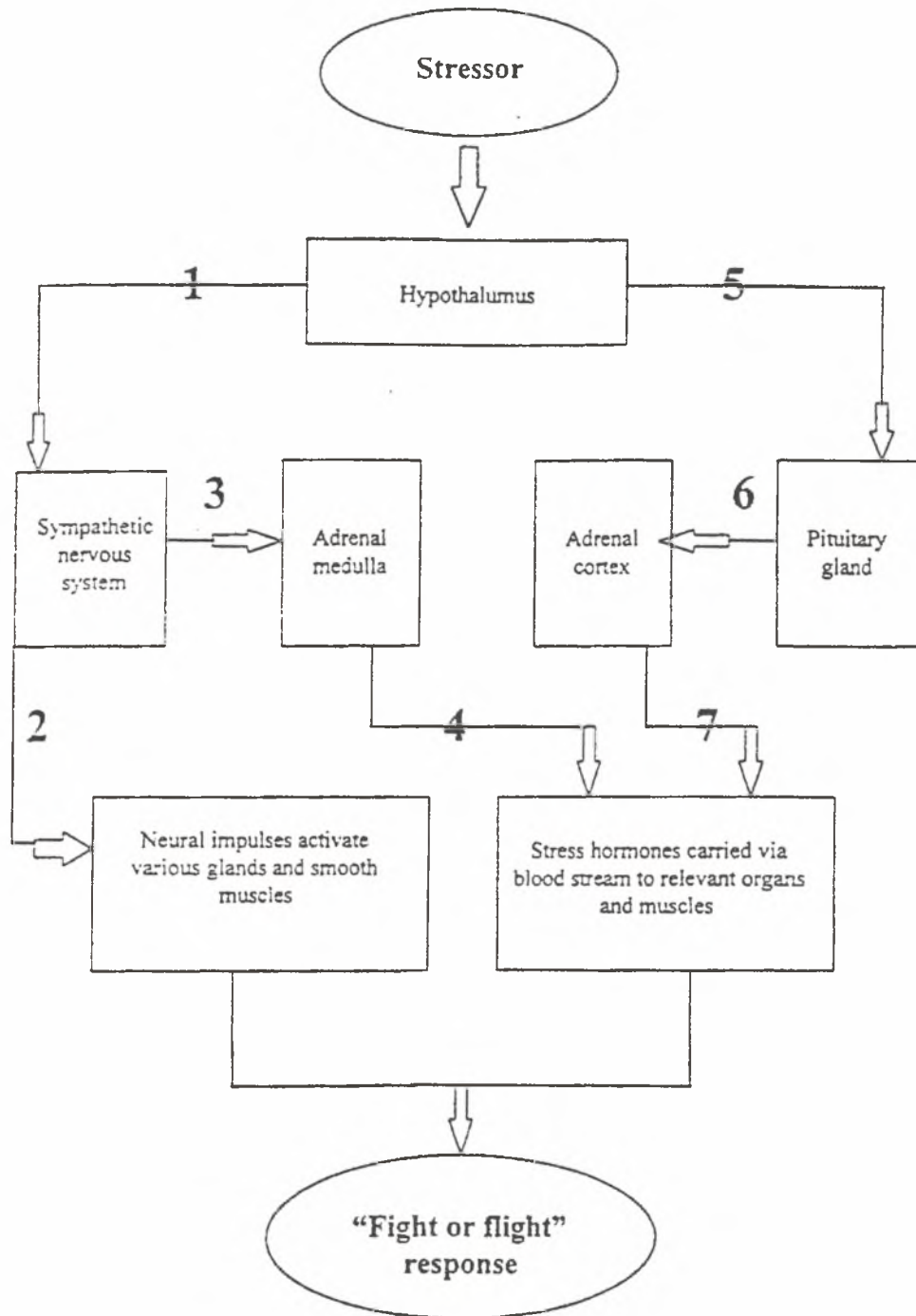
B5: Hierarchy of Needs

B6: Potential Stressors

B7: The Physiological Symptoms of Stress in Managers

B8: Stress and Self Esteem

Fight or Flight Reactions



Source: Boot, N. (1990)

When we perceive a significant threat to us, then our bodies get ready either for a fight to the death or a desperate flight from certain defeat by a clearly superior adversary.

Physical changes

Fight or flight effects include:

- Our senses sharpening. Pupils dilate (open out) so we can see more clearly, even in darkness. Our hairs stand on end, making us more sensitive to our environment (and also making us appear larger, hopefully intimidating our opponent).
- The cardiovascular system leaping into action, with the heart pump rate going from one up to five gallons per minutes and our arteries constricting to maximize pressure around the system whilst the veins open out to ease return of blood to the heart.
- The respiratory system joining in as the lungs, throat and nostrils open up and breathing speeding up to get more air in the system so the increased blood flow can be re-oxygenated. The blood carries oxygen to the muscles, allowing them to work harder. Deeper breathing also helps us to scream more loudly!
- Fat from fatty cells and glucose from the liver being metabolized to create instant energy.
- Blood vessels to the kidney and digestive system being constricted, effectively shutting down systems that are not essential. A part of this effect is reduction of saliva in the mouth. The bowels and bladder may also open out to reduce the need for other internal actions (this might also dissuade our attackers!).
- Blood vessels to the skin being constricted reducing any potential blood loss. Sweat glands also open, providing an external cooling liquid to our over-worked system. (this makes the skin look pale and clammy).
- Endorphins, which are the body's natural pain killers, are released (when you are fighting, you do not want be bothered with pain—that can be put off until later.)
- The natural judgment system is also turned down and more primitive responses take over—this is a time for action rather than deep thought.

Modern effects

Unfortunately, we are historically too close to the original value of this primitive response for our systems to have evolved to a more appropriate use of it, and many of life's stresses trigger this response. The surprises and shocks of modern living leave us in a permanent state of arousal that takes its toll on our bodies, as described by Hans Selye's "General Adaptation Syndrome".

It also happens when a creative new idea makes us feel uncertain about things of which we previously were sure. The biochemical changes in our brain make us aggressive, fighting the new idea, or make us timid, fleeing from it.

So What?

Watch out for angry red faces, cold and clammy skin, signs of a dry mouth, increased breathing rates and jitteriness from activated muscles (in yourself, as well as others).

When others are thus aroused, they are not thinking straight and can be manipulated. You may even want to provoke them into this state. They also may become aggressive and unpredictable, so on the other hand you may want to avoid getting them into this state!

If you get wound up yourself, stop. Get out. Use any excuse to go somewhere and calm down.

"Why is all of this taking place?"

The basic reason is to enable you to engage in one of two basic responses. Your body has prepared you for "fight" or "flight." Your body is prepared to help you fight and resist the threat if needed or to run away quick as you can if it is appropriate. Whichever course of action you choose, your body is ready to respond.

Suppose that you are out on a picnic with your family and decide to go off on a hike by yourself. As you come around a bend in the trail you suddenly see a large snake that is coiled and prepared to strike. You will probably recognize this as a threat and your body will go into a stress reaction. You feel your muscles tense as your heart rate and breathing increase. Your body is preparing you to act by either fighting or running away. Your body is

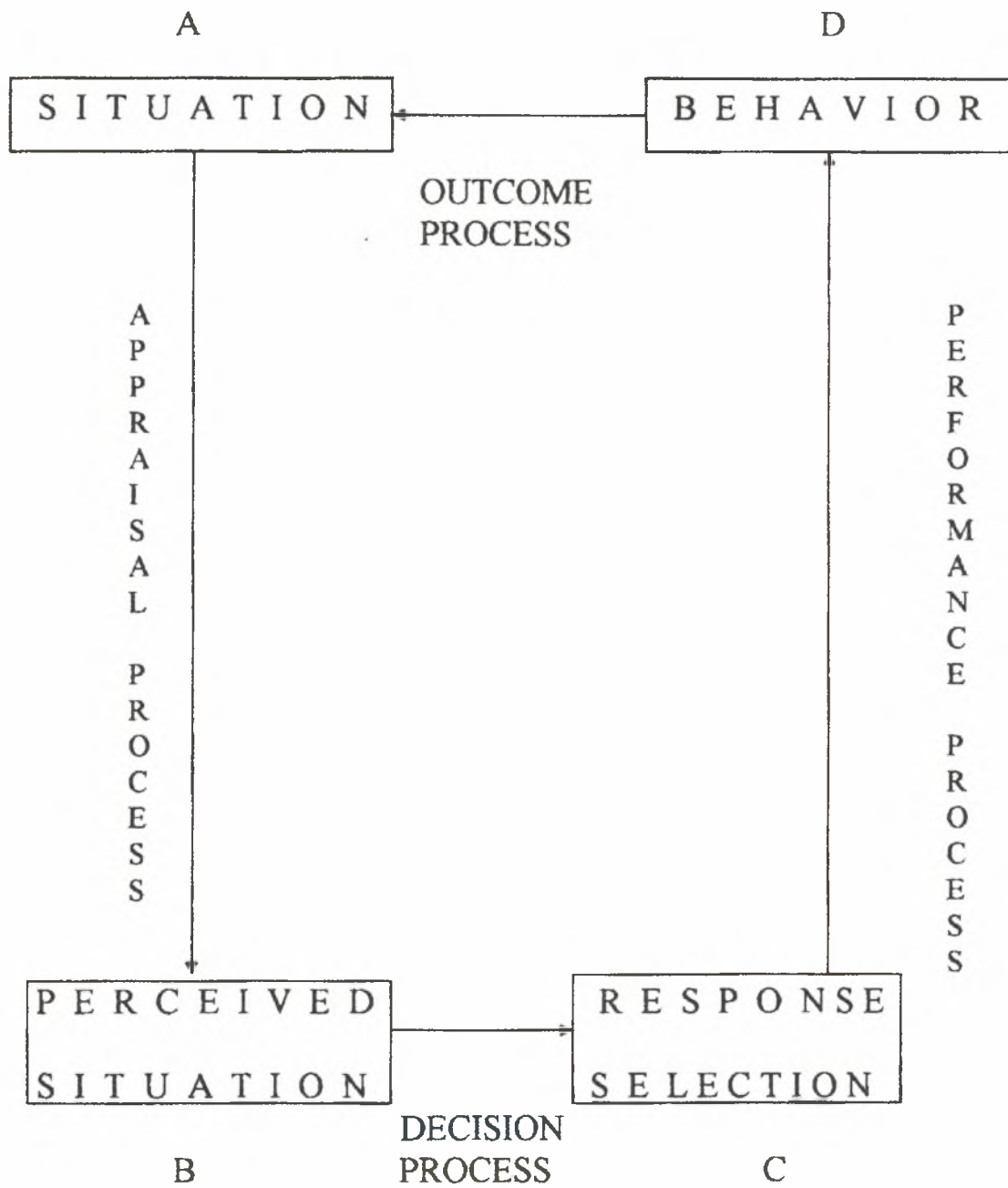
ready to act, but you have to choose what to do. If the snake is still some considerable distance away, then flight is the best choice, and you turn and run away as fast as you can. If the snake is right at your feet then fight may be the only choice as you pick up a stick and try to kill the snake.

When that car pulls out in front of you, your body goes into a stress reaction, and you have to decide how to act. You might have the fleeting fantasy that if you were driving an armored vehicle, like a tank, it would feel good to keep driving and knock this fool off the road for being so stupid. However, since you probably will not be in a tank, you realize that flight is the best choice, and you quickly turn the wheel and put on the brakes to avoid an accident.

Let's imagine that you successfully avoid the car accident and continue to drive down the road. What do you think that your body will be doing 15 minutes later? What should be happening? Through the fight or flight response you were able to discharge all of the physiological build-up and either escape or control the situation. Everything should be getting back to normal. Now your muscles are relaxing, heart rate and blood pressure are coming down, respiration is becoming regular and deeper, and the belly is not as tense as the blood supply returns to it. Your emotional state is changing as well as you move from anger and fear to a more calm and peaceful state.

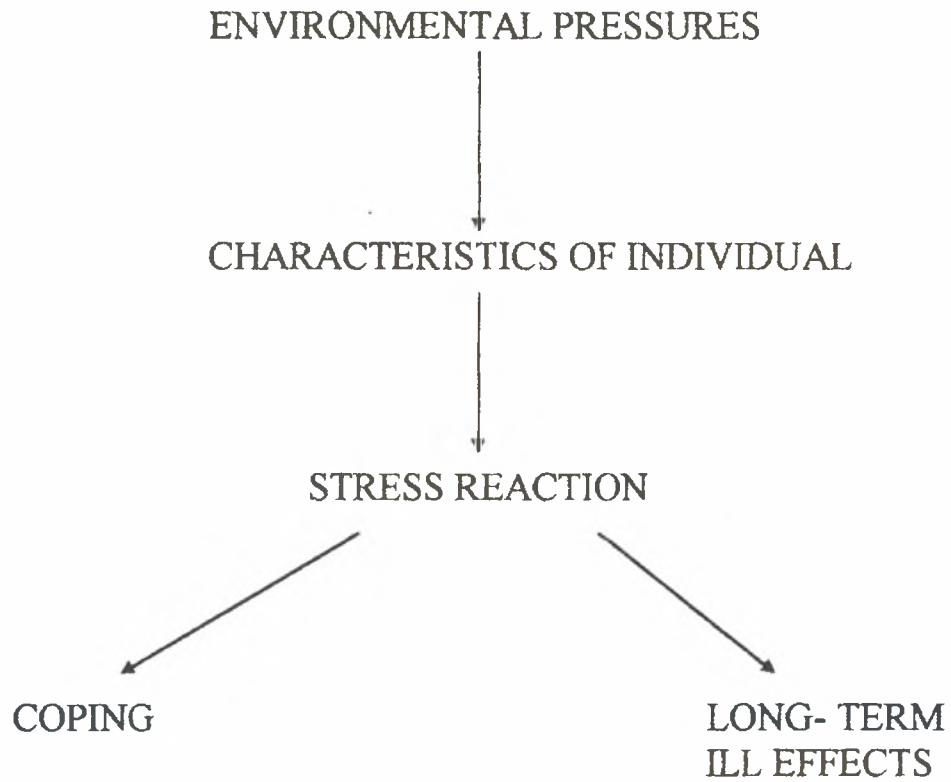
The stress reaction has served its purpose and enabled you to appropriately confront a threat and resolve the situation. This innate stress reaction is automatic and immediate and designed to help you survive in dangerous situations. It was very useful for cavemen and women as they confronted the dangerous animals that that lived along beside them in the forest. However, the stress reaction no longer serves the same purpose.

Four Stage Stress Cycle



Source: Cox & Mackay, (1981)

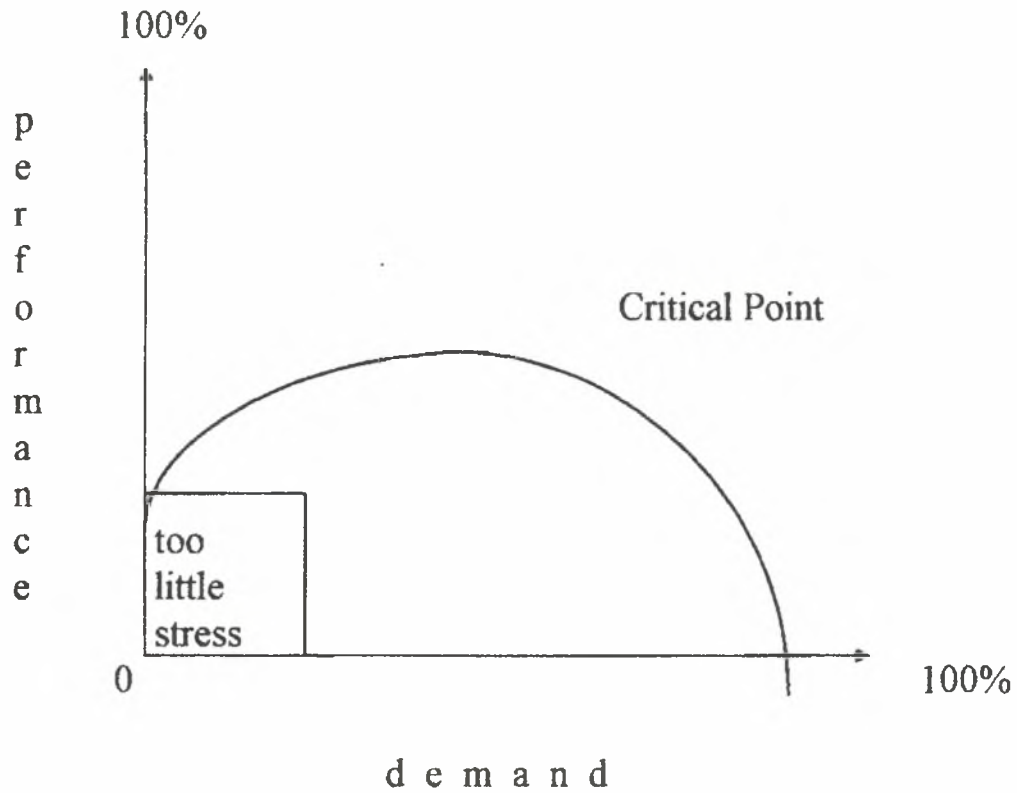
Environmental Pressures



Source: Cooper & Marshall, (1976)

B4

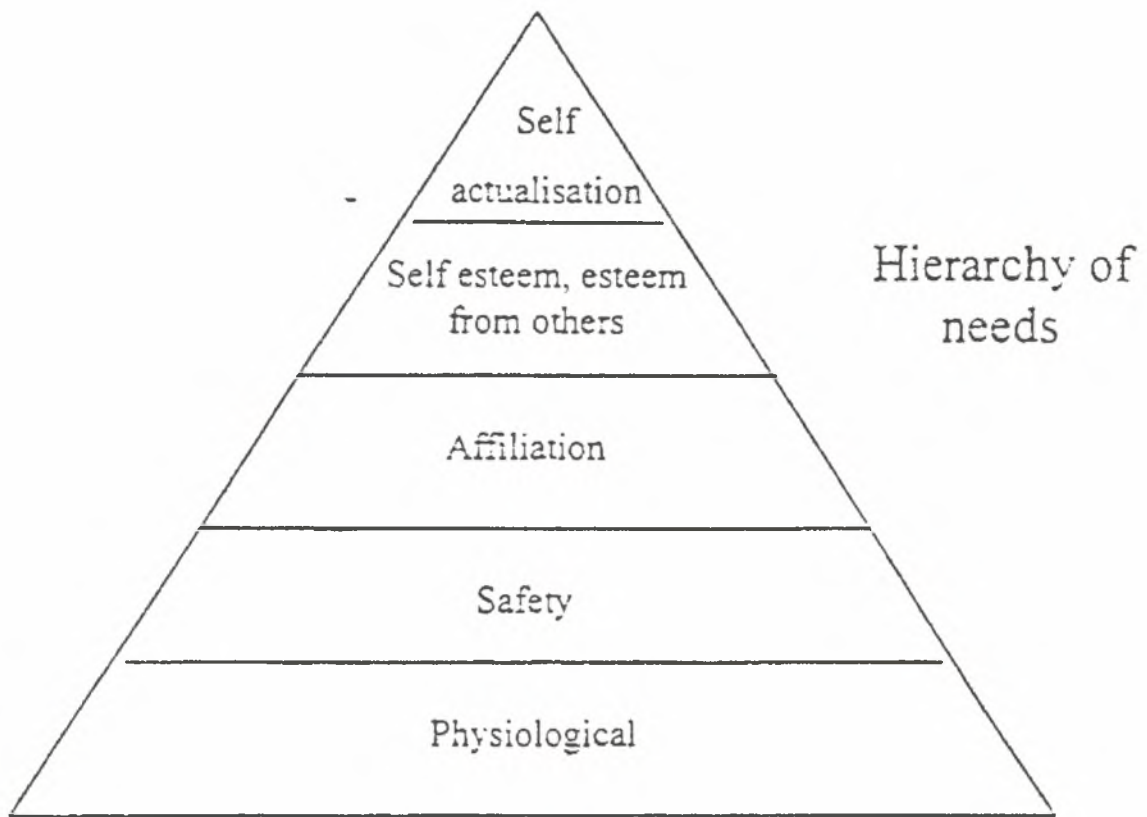
Critical Point



Critical point = Diminishing Returns for the Individual

Source: Hingley & Marks, (1978)

Hierarchy of Needs



Source: McKenna, (1991, p.71)

Maslow's Hierarchy of Needs

The work of Abraham Maslow offers us a model for wholeness and well being that finally can be realized in the emerging world of work. The list of characteristics that follows might fit every employer's profile of the "ideal candidate" or serve as a working goal for a highly motivated individual.

1. They are realistically oriented.
2. They accept themselves, other people and the natural world.
3. They have a great deal of spontaneity.
4. They are problem-centered rather than self-centered.
5. They have an air of detachment and a need for privacy.
6. They are autonomous and independent.
7. Their appreciation of people and events is fresh rather than stereotyped.
8. Most had profound mystical or spiritual experiences (not necessarily religious)
9. They identify with mankind
10. Intimate relationships with a few specially loved people tend to be profound
11. Their values and attitudes are democratic
12. They do not confuse means with ends.
13. Their sense of humor is philosophical rather than hostile.
14. They have a great fund of creativeness.
15. They resist conformity to the culture, and
16. They transcend the environment rather than just coping with it.

Maslow's hierarchy, societal change and the knowledge worker revolution.

Andrew Herrington - Pateo Consulting

Overview

This article connects Maslow's well known explanation of human actions to the changes that are going on in society at present to make an argument for the way that knowledge workers can best be managed in the interests of achieving the best results for the business. The article provides a background of understanding for developing the tools for leading and motivating Knowledge Workers.

Central is the simple argument that to do what you do well you must be enjoying what you do. Competitive businesses need their employees to be doing what they are doing well in order to prosper in the competitive marketplace.

Maslow's theory describes what people need to be doing to enjoy themselves.

Other material included describes research into knowledge workers attitudes - attitudes that are determined by the developmental status of society. It can be argued that as society has progressed with economic development individuals have climbed Maslow's hierarchy. The latest change ("The Knowledge Worker Revolution") is simply a further progression that is the inevitable result of economic development.

Maslow and the Knowledge Worker Revolution

One of the best known theories explaining the actions of people is that of Dr. Abraham Maslow ("Motivation and Personality", New York, Harper and Row, 1954).

Dr. Maslow hypothesized that people are motivated by a hierarchy of needs. The hierarchy he described may be drawn as follows:



Maslow's Hierarchy of Needs

Maslow's theory requires that:

Each individuals needs must be satisfied at the lower levels before they progress to the higher, more complex levels.

When low-level needs are satisfied, individuals are no longer motivated by them.

As each level of needs is met, individual's progress to higher level motivators.

All the needs are always present.

It can be reasonably hypothesized (See Sidebar: "Why Knowledge Workers are Self-Actualizing") that Knowledge Workers must be looking for motivation from the highest levels of the triangle - Self-Actualization.

Maslow described the characteristics of the Self-Actualized Person as follows:

Are realistically oriented

Accept other people for what they are

Are spontaneous in thinking, emotions, and behavior

Are problem-centered rather than self-centered

Need privacy

Are autonomous, independent, and able to remain true to themselves in the face of rejection or unpopularity

Have a continuous freshness of appreciation

Have mystic or oceanic experiences although not necessarily religious

Identify with mankind

Have deep meaningful relationships with a few people

Have a democratic structure and judge people as individuals

Have highly developed ethics

Resist total conformity to culture

These characteristics, coupled with the motivational needs described by Maslow (outlined in diagram above), provide some tools for understanding how to motivate Knowledge Workers.

Most Knowledge Workers have no need to worry about their physiological, security, and safety needs, so these basic, low-level needs no longer motivate their actions, although the needs are always present. Many people are today motivated primarily by social, esteem, and self-actualizing needs.

Everyone needs to be loved, to be accepted, and to belong. Individuals join social, religious, fraternal, and educational organizations to fulfill this psychological need.

Esteem needs are a step higher in Maslow's hierarchy. In addition to being merely accepted and belonging, people want to be heard, to be appreciated, and to be wanted. People want to feel important and need status.

At the highest level are self-actualizing needs. People seek to achieve their highest potential through professional, philanthropic, political, educational, and artistic channels. These needs, according to Maslow's concept, become important only when all social and ego needs have been satisfied.

In a team, particularly one with a wide age range, it is likely that individuals needs will be at various levels on the motivational ladder. Those team members at the highest levels - probably a majority - will probably be motivated by a wider variety of needs than those people at lower stages. Additionally the wide ethnic diversity present in the Knowledge Worker population will increase the variability of factors that will motivate team members. These three factors leads to the increasing need for people to be treated highly individually if they are to be well motivated. At the same time a highly functioning team can satisfy many of the lower level needs on the hierarchy, which further strengthens the team by making it a fun, supportive and attractive place to be part.

All these factors can add synergistically so that a top quality team, 'on a roll', becomes almost unbeatable. Teams operating at this high performance level represent the peak in human efficiency, creativity and innovation. Hence the creation of business environments designed to engender and support such teams is increasingly a major objective for businesses that want to remain competitive.

Sidebar: "Why Knowledge Workers are Self-Actualizing"

Elsewhere on this website I refer to "The Knowledge Worker" revolution. This revolution has two major components:

(i) The shift of creative power in a business from the few senior people to the many individuals that create unique knowledge within the business, under the leadership and motivation of the senior people.

(ii) the change in attitude of employees as their education level has increased and their security has increased over the last 50 years.

The material below is intended to support the hypothesis that Knowledge Workers are self-actualizing. A review of it shows that many of the characteristics of the self-actualizing individual - as identified by Maslow - are strengthening in the population as a whole and that those parts of the population from which 'Knowledge Workers' are drawn are showing these characteristics strongly.

The following is paraphrased/quoted from the 1999 UK government report "Drivers of Change - 5 key drivers (that) will shape the world over the next decades". This investigation has produced evidence of gradual but pervasive changes in what people want out of life, and the basic direction of these changes is, to some extent, predictable.

"Why Knowledge Workers are Self-Actualizing"

"Postmodern" or "post-materialist" values are now becoming prevalent in developed countries; these are gradually replacing some of the "modern" and "materialist" values that developed with industrialization.

Modern values include:

Postmodern values include:

Wealth accumulation/economic growth as primary goal

Respect for legal/rational authority

Emphasis on the family and social obligations

Support for mass democracy

Allegiance to large institutions such as governments, big companies, trade unions and churches

Belief in technological progress and science

Objectivity (judgment based on observable phenomena and uninfluenced by emotions or personal prejudices)

Primacy of "male" values of authority, hierarchy and rationality

Emphasis on quality of life not just wealth

Belief in individual self-expression and creativity

Respect for social and cultural diversity

Decreasing respect for political or scientific authority

Preference for individual participation rather than mass democracy

sensitivity to risk

Belief in individual value systems rather than ideologies

Subjectivity (judgment based on individual personal impressions and feelings and opinions rather than external facts)

Primacy of "female" values of exchange, influence and intuition

Multiple identities

Consumerism

Political Scientist Ron Inglehart has used the World Values surveys of 43 societies (representing 70% of the world population) to trace the shift from modern-materialist to post-modern - post-materialist values. In 1970 he found that in western Europe post-materialist values were predominant only among under-25s. The majority of people in all other age groups had modern values and overall modernists outnumbered postmodernists by around 4 to 1. By 1994 this ratio had fallen to less than 1.5 to 1 - post-materialists had become almost as numerous as materialists. A similar shift has occurred in the US where more than half of the population now express support for post-materialist values.

Almost all this shift in values can be explained by generational change. There has been only a small shift towards post-materialist values within age cohorts. Instead, since the post-war generation came of age every cohort has been more supportive of postmodern values than its predecessors.

The most important drivers of this shift in values have been economic growth and political security. Since 1945 advanced industrial societies have attained much higher levels of affluence than ever before. Together with the emergence of the welfare state and a long period of peace this has brought about a historically unprecedented situation - most of the population does not live under conditions of hunger and economic insecurity. Freedom from worries about economic security has allowed people's needs for self-expression and for non-material well being to become more prominent.

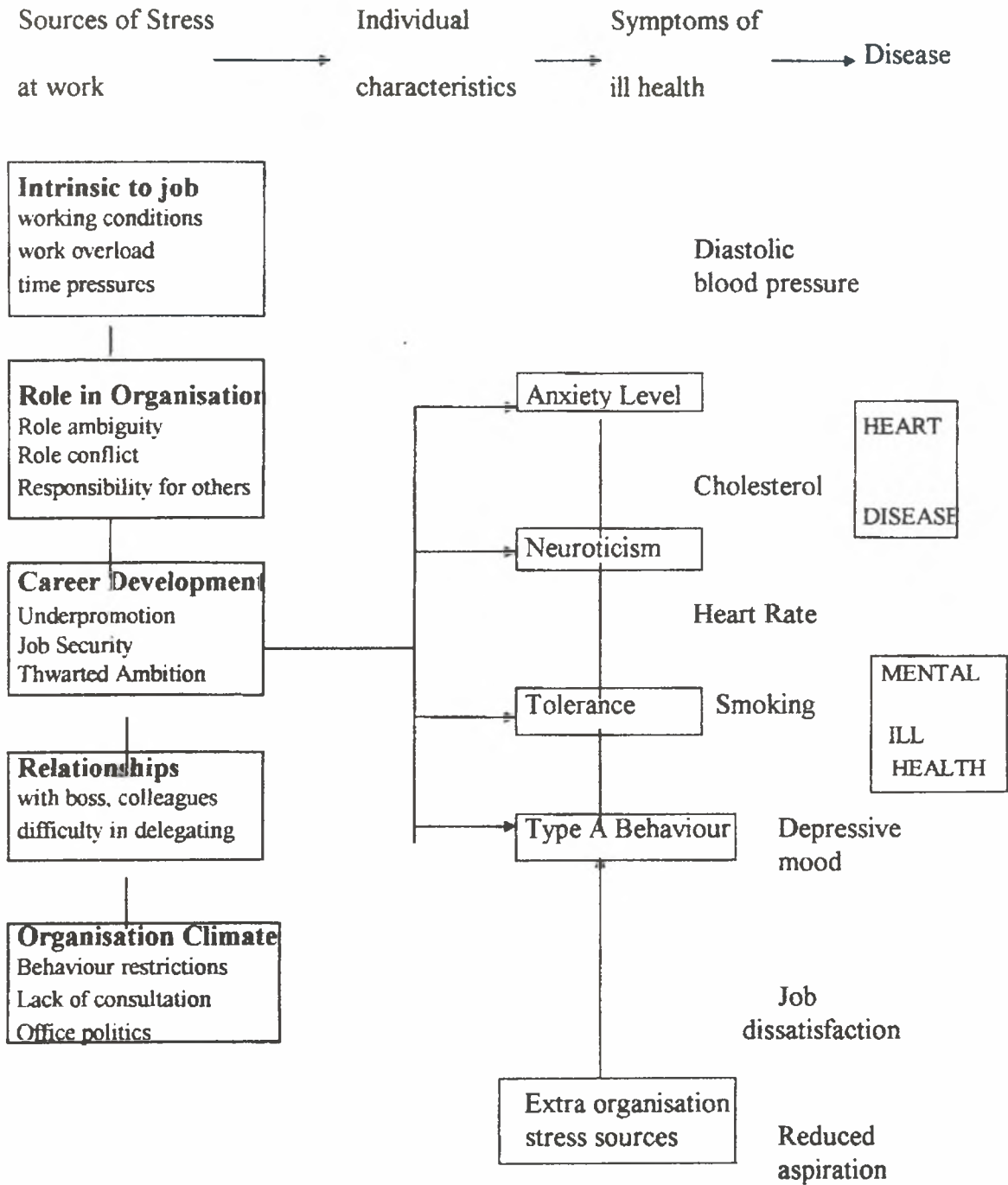
Inglehart has found a high correlation between wealth and education and postmodern values and it is probable that the recent expansion of higher education in many advanced industrial countries is helping to drive the increase in postmodern values. Data on young peoples' attitudes suggests postmodern values are likely to become ever more predominant over the next decades as more modernist generations die out.

"Work is about a search for daily meaning as well as daily bread, for recognition as well as cash, for astonishment rather than torpor; in short, for a sort of life rather than a Monday through Friday sort of dying.

"Studs Terkel in "Working"

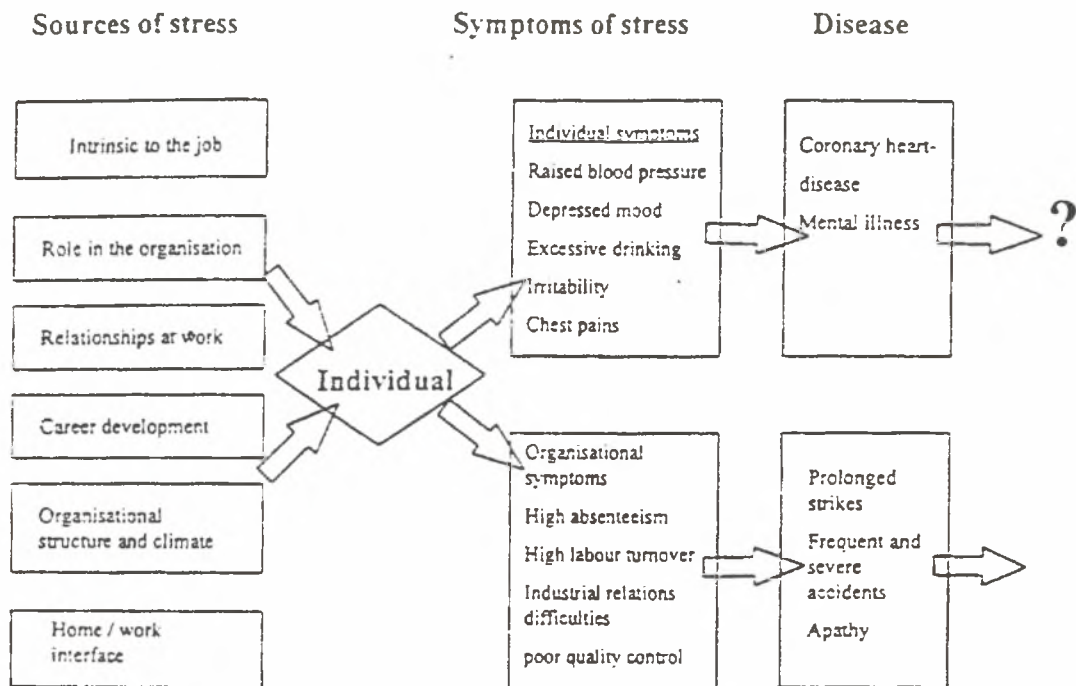
© Copyright 1999-2004 Andrew Herrington Pateo Consulting

Potential Stressors



Source: Cooper, C., & Marshall, D. (1976)

B7 The Physiological Symptoms of stress in Managers



Source: Cooper, C., & Davidson, M. (1991, ch.6)

NYREE D. CARUTHERS**ABSTRACT**

The present study examined whether or not there was a correlation between people's level of self-esteem and how they perceive stress. Fifteen college students participated and were given two pencil and paper surveys. One was given on stress and one on self-esteem. The tests were then analyzed to see if there was any correlation. The correlation was found to be very low suggesting that self-esteem may have little or nothing to do with how people perceive their levels of stress. The literature suggests that there are other factors that may influence levels of self-esteem other than stress.

INTRODUCTION

In reviewing the literature it was found that several studies have been done to correlate self-esteem and stress. Studies have suggested that there is a negative relationship between self-esteem and stress. It was also found that self-esteem appears to moderate the effects of stress on psychological functioning. Individuals with low self-esteem exhibit more distress from negative events than those with high self-esteem. High self-esteem may protect the individual from distress by allowing the individual to feel less vulnerable and be more able to bounce back from stressful situations. High self-esteem may also result in more active and effective coping and in enhanced motivation in response to stress (Abel, 1996). In an article by Kreger (1995), it was hypothesized, after reviewing some studies, that scores on self-esteem may act like attributional style in predicting the effects of stress and that perceived stress may be more related to self-esteem than to actual stressfulness of a situation. After conducting a study on this hypothesis, it was found to be supported by the data, that stress inversely correlated with self-esteem. (Kreger, 1995).

According to another study, researchers found that there is a strong relationship between how someone copes with stress and self-esteem. It was also found in the same article in another study, that the article made reference to, that people with low self-esteem are more likely to view their behavior as being dependent on the situation while people with high self-esteem have a greater capacity to engage in a wide range of coping behaviors (Smith, Zhan, Hunington, Washington, 1992).

This article also asked the question, why do people with low self-esteem tend to make their coping responses so situation-dependent. It has been suggested that self-esteem influences coping because it is so strongly related to personal attributions for different events and outcomes (Smith, et al., 1992).

The study in this article attempted to research the relationship between self-esteem, self-concept clarity, and the subjects preferred coping styles when faced with stressful events and situations. They chose a group of college undergraduates as their participants for the study. Researchers hypothesized that (1) higher self-esteem would be related to clearer self-concept, (2) a clearer self-concept would be related to more positive coping styles while an unclear self-concept would be related to more negative coping styles. They found that self-concept clarity exerts a stronger influence on a person's ability to cope with stress than the influence exerted by self-esteem (Smith, et al., 1992).

In another article a study was done comparing the relationship between coping styles, self-concept, and stress. The coping styles researched in this study were optimism versus defensive-pessimism. These coping strategies have been thought to protect self-esteem from threatening situations. The purpose of their study (1) was to see if using different cognitive coping strategies experience different levels of perceived stress, (2) and also to see what components of the self might these coping strategies be striving to defend or maintain (Morrison, 1991).

Their study suggests instead of assuming that coping styles are protection for self-esteem, they are just as likely to protect weak facets of the self. Researchers also found that defensive-pessimists and those without consistent coping strategies show themselves to

be more stressed than optimists. Female optimists are more satisfied with their skills for handling stress than are defensive-pessimists and those without consistent coping strategies. Optimists coping strategies coincide with less stress. Males, with the exception of the optimists feeling less stressed than those without consistent coping strategies, coping style differences do not reflect differences in satisfaction (Morrison, 1991).

In reviewing another article investigating the relationships among self-esteem enhancing and self-esteem threatening relationships, life stress, perceived social support, and psychological symptoms through the use of new measures of esteem enhancing and esteem threatening relationships. It was hypothesized that esteem enhancement would relate positively to global self-esteem and negatively to psychological symptoms and esteem threat would have the opposite relations consistent with the threat to self-esteem model. It was also hypothesized that the esteem enhancement and threat measures would account for significant variance in self-esteem and psychological symptoms beyond demographic, life stress, and social support measures. Researchers hypothesized that these measures would be uncorrelated with each other because other measures of positive and negative social ties are largely uncorrelated. They found that esteem threat was associated with psychological symptoms independent of stress, social support, and demographic variables. Both esteem enhancement and esteem threat made independent contributions to predicting global self-esteem after controlling for initial levels of global self-esteem (Short, Sandler, Roosa, 1996).

Overall, according to most of the literature researched, self-esteem has little to do with how people deal with or perceive the levels of stress in their lives. It has more to do with other factors such as coping styles and self-concept. However, the purpose of this study was to replicate the findings of studies already done to retest the hypothesis that people who have high self-esteem perceive themselves to have lower levels of stress than those with low self-esteem and people who have low self-esteem perceive themselves to have high levels of stress than those with high self-esteem.

METHOD

PARTICIPANTS

The participants for this study were 15 college students. This was a convenience sample consisting of 15 participants. Race, gender and age were not controlled for.

APPARATUS/MATERIALS

Two pencil and paper tests were used, one on stress called the Life Experiences Survey and one on self-esteem called. Each survey was assigned a letter that was written at the top of each one corresponding to each other. The tests were correlated to see if there was a relationship and to what degree do stress and self-esteem correlate.

PROCEDURE

Data were collected by one researcher. Both surveys were given to all of the participants.

RESULTS

The test data were collected and analyzed by doing a bivariate correlation on SPSS comparing stress and self-esteem. The correlation between stress and self-esteem was found to be insignificant $r(15) = .011$, $p > .05$. It was found that self-esteem may have little or nothing to do with how people perceive their levels of stress.

DISCUSSION

The purpose of this study was to see if people who have high self-esteem perceive themselves to have lower levels of stress than those with low self-esteem and people who have

low self-esteem perceive themselves to have high levels of stress than those with high self-esteem. Contrary to the hypothesis researchers did not find a significant difference between people`s level of self-esteem and how they perceive stress. However, the findings from this study went along with the findings found in the literature that was cited. It was found that people`s level of self-esteem has little or nothing to do with how people perceive stress.

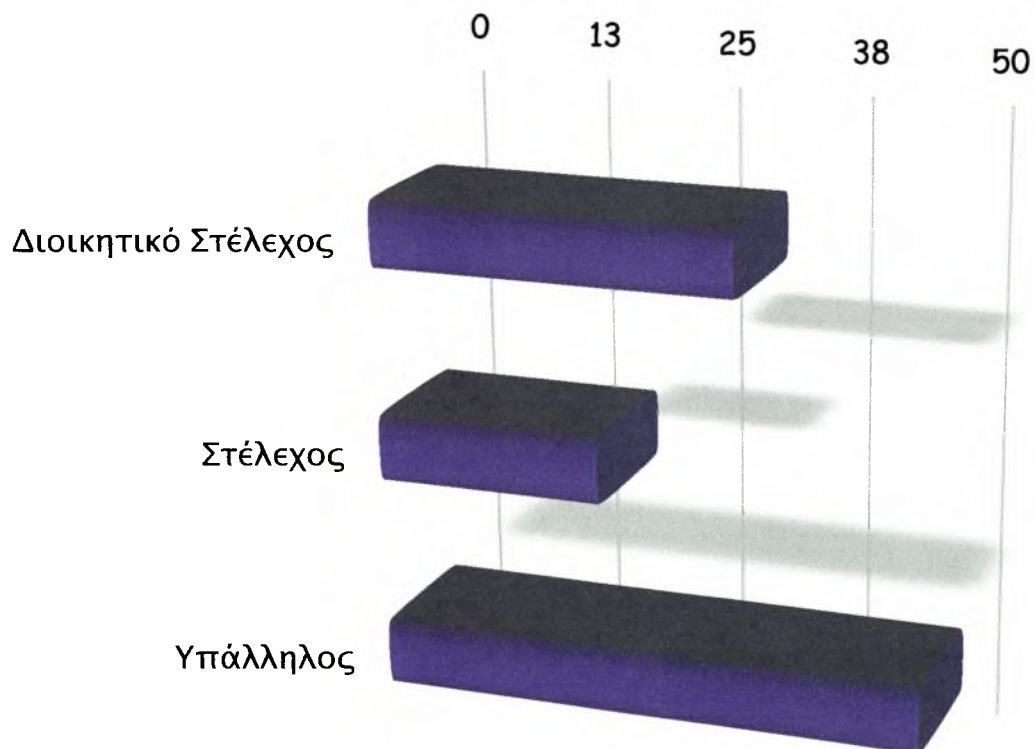
The fact that little correlation was found was probably do in part to a small sample size and also the fact that some people didn`t seem to understand the directions of the surveys and the surveys were lengthy. In the future, if this study was to be done again the sample size should be larger, simpler directions and shorter surveys.

Παράρτημα C:

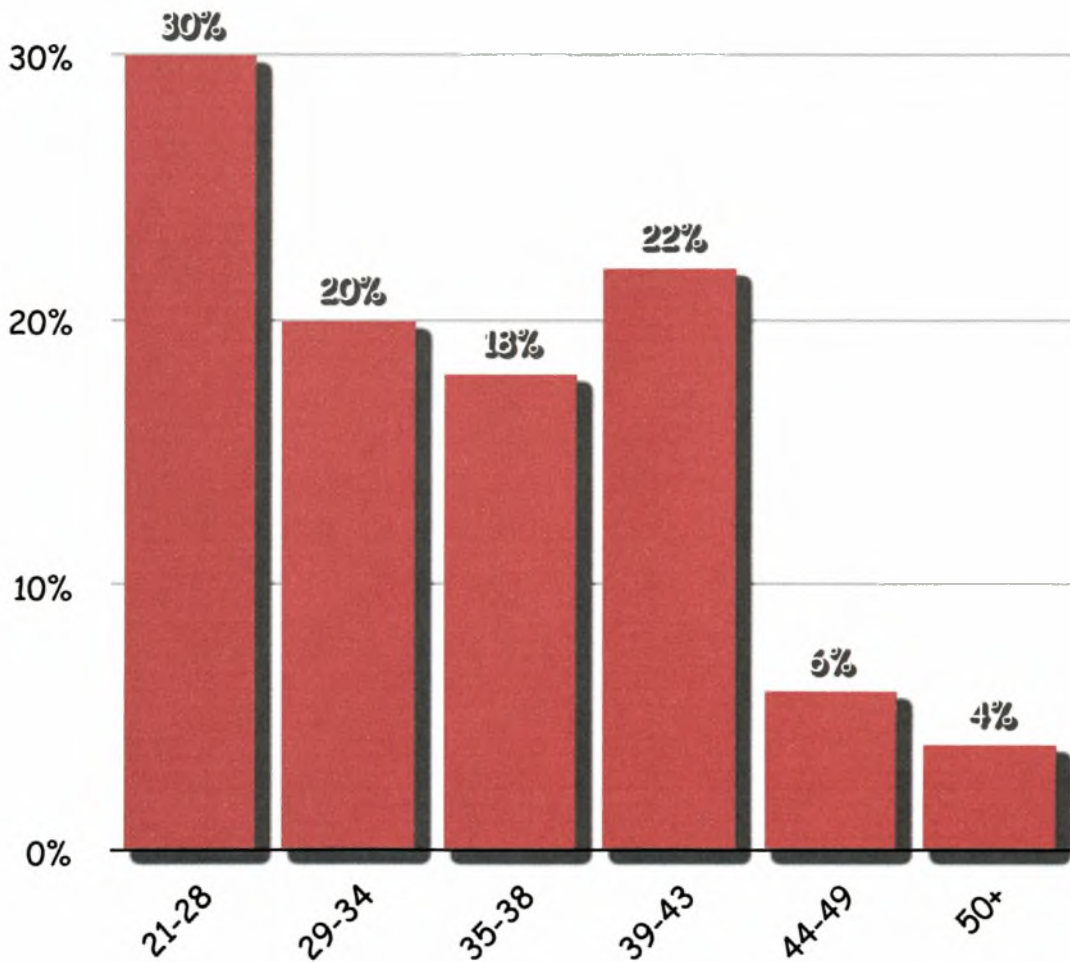
Γραφήματα βασισμένα στα αποτελέσματα του
ερωτηματολογίου για το "Εργασιακό Στρες"

Graphs based upon the results of the Workplace Stress
Questionnaire

Γράφημα 1: Δομή του τμήματος Departmental Structure



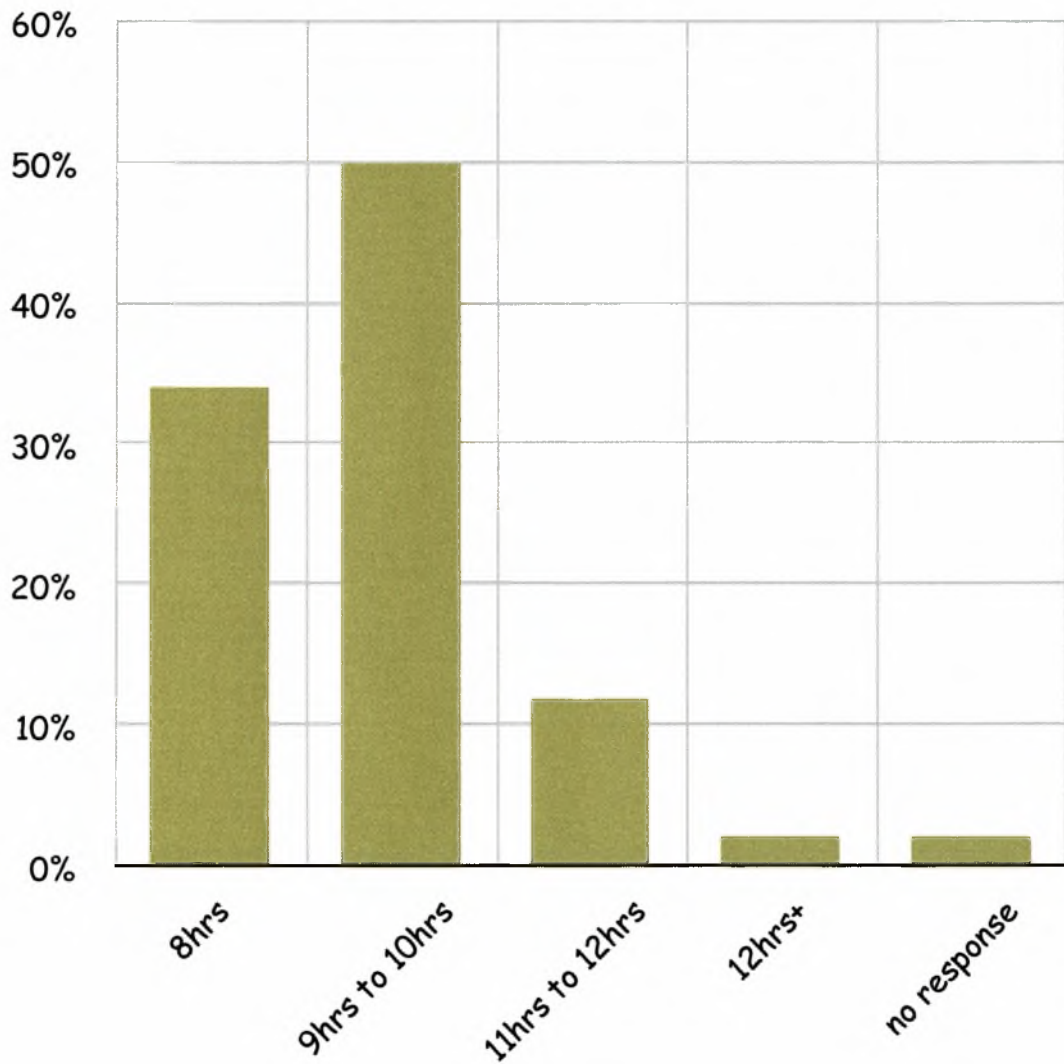
Γράφημα 2: Ηλικίες Εργαζομένων Employee Ages



Γράφημα 3:

Διάρκεια καθαρής εργασίας εντός μιας τυπικής εργάσιμης ημέρας

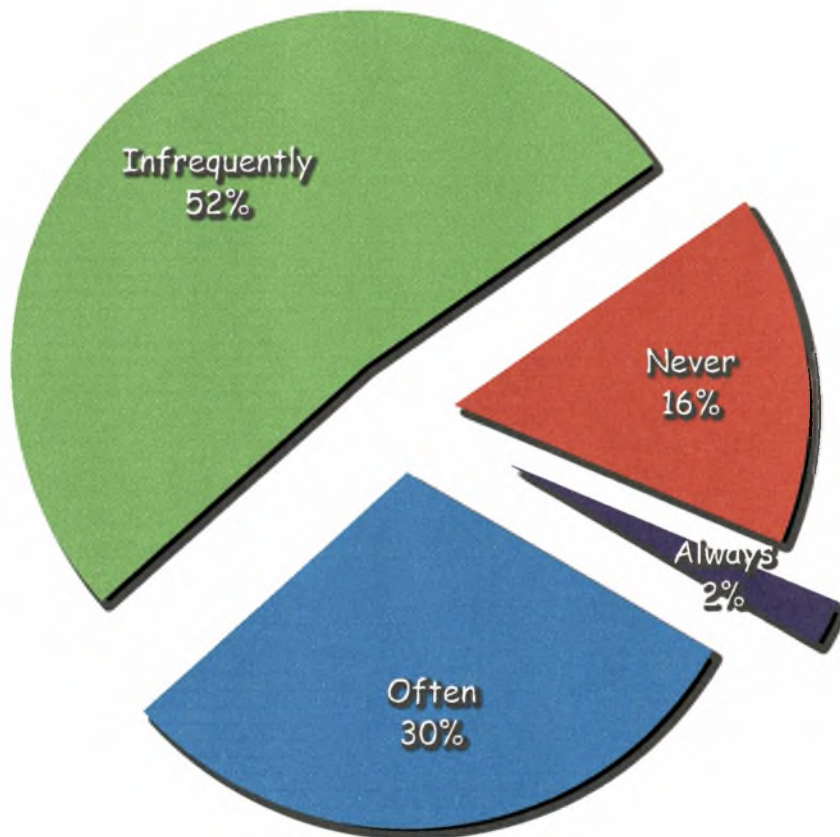
Length of typical working day



Γράφημα 4:

Έχετε ποτέ νιώσει ενοχλημένοι με συμπτώματα εκνευρισμού, νιώθοντας ανησυχία ή ένταση;

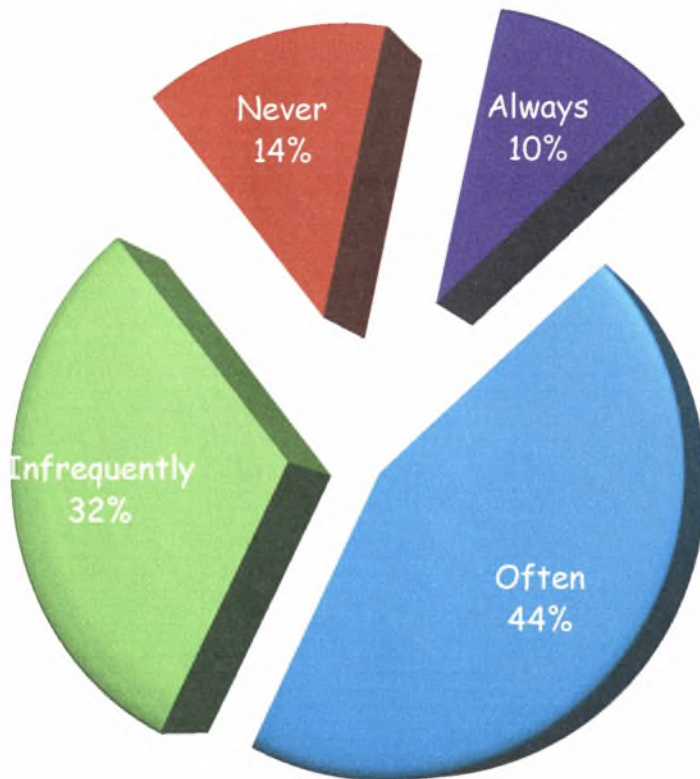
Have you ever bothered by nervousness, feeling fidgety, or tense?



Γράφημα 5:

Υπάρχουν φορές που κουράζεστε πολύ εύκολα;

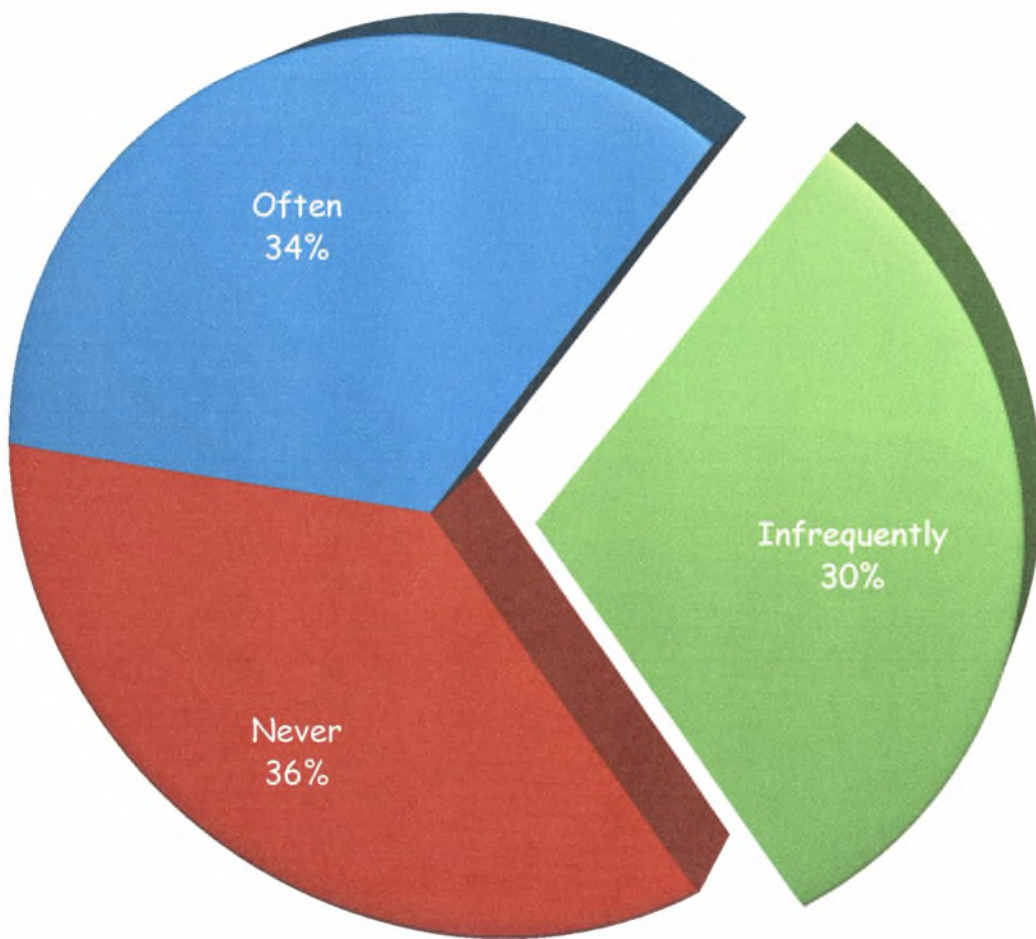
Are there times when you get tired very easily?



Γράφημα 6:

Τρώτε, πίνετε ή καπνίζετε περισσότερο απ' όσο θα έπρεπε;

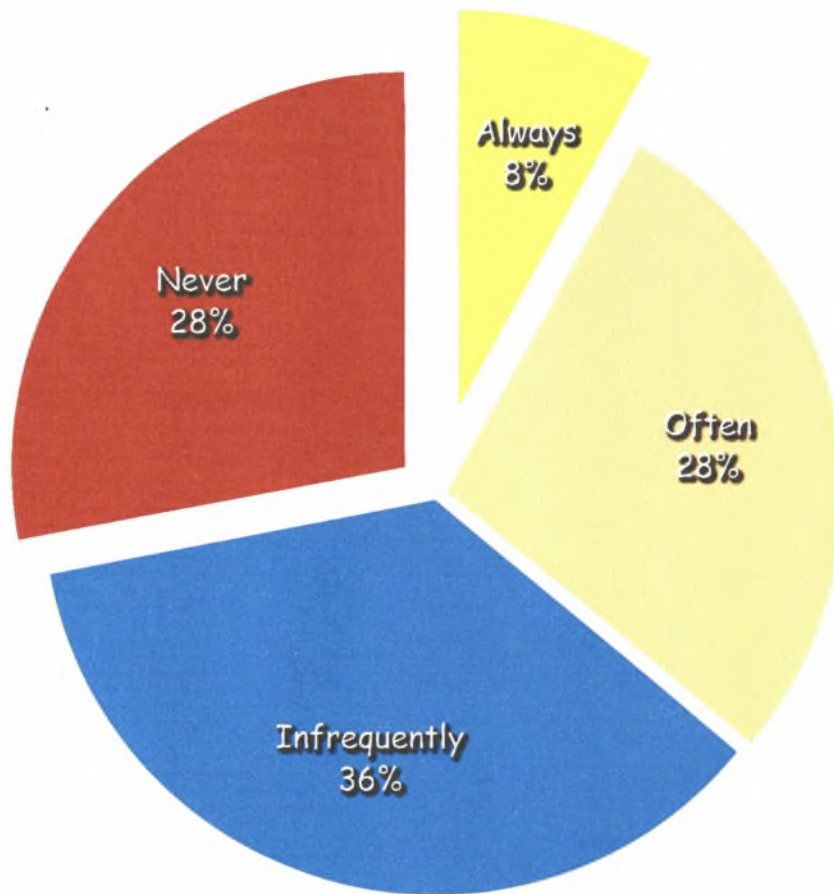
Do you ever smoke, eat or drink more than you should?



Γράφημα 7:

Δυσκολεύεστε να ξυπνήσετε το πρωί;

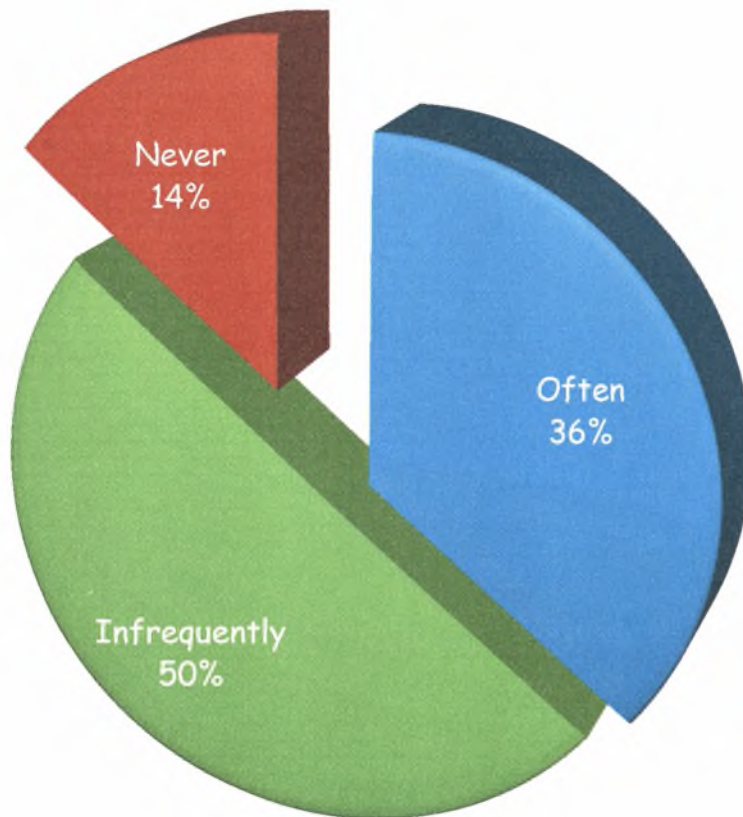
Do you find it difficult to get up in the morning?



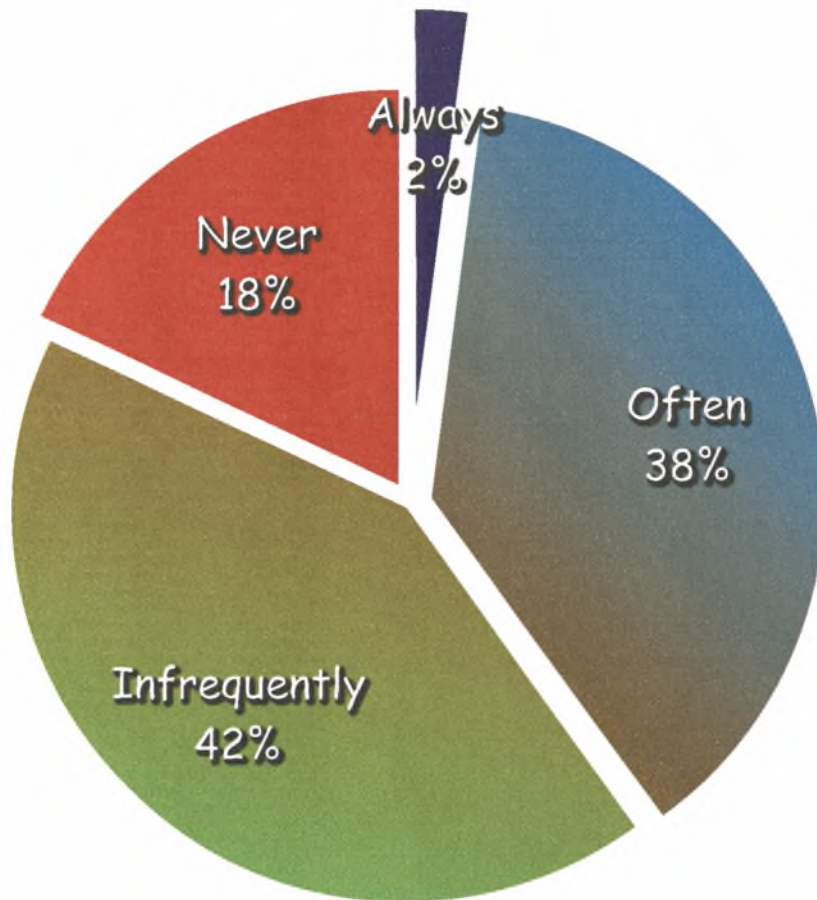
Γράφημα 8:

Ενοχλείστε από μικρά πράγματα;

Do you ever get annoyed by small things?



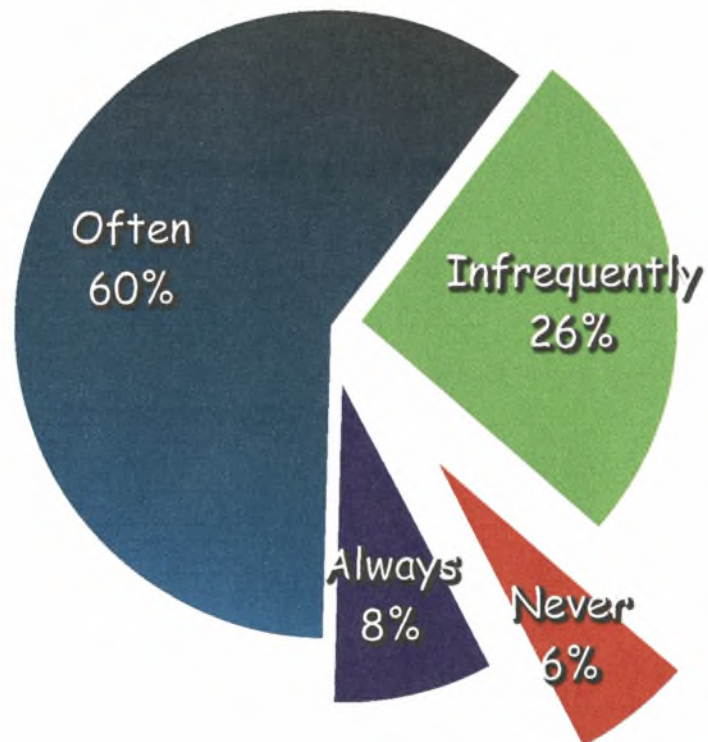
Γράφημα 9:
Εκνευρίζεστε εύκολα;
Do you ever get easily irritated?



Γράφημα 10:

Πιστεύεται ότι ο εργοδότης σας περιμένει από εσάς να δουλεύετε πάρα πολύ σκληρά;

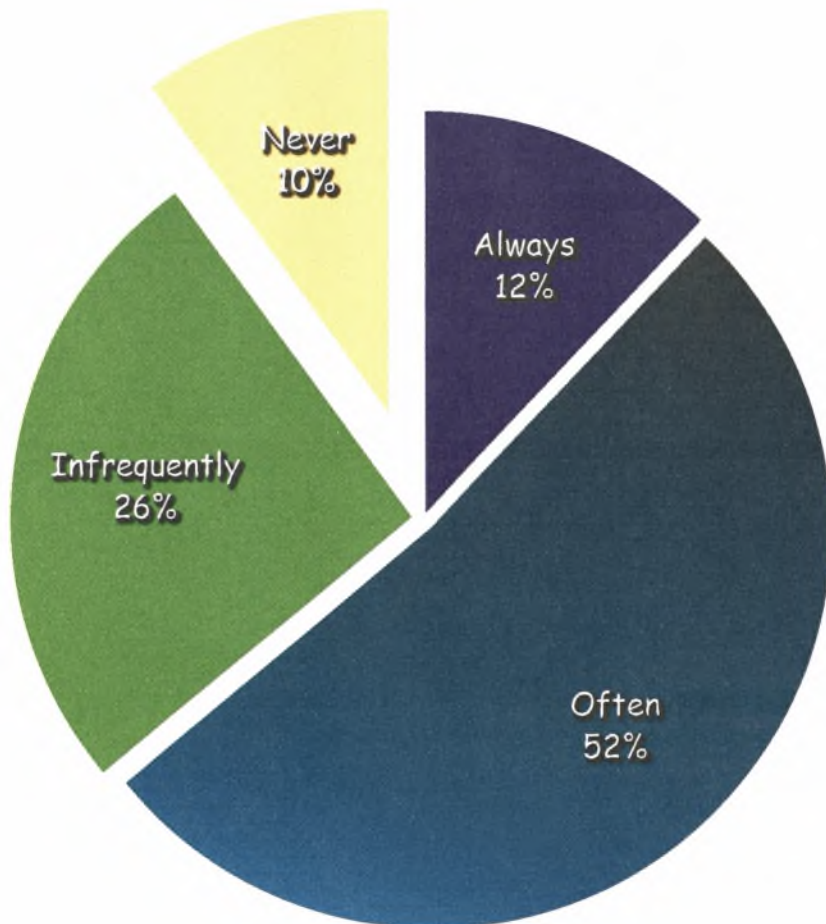
Do you believe that your employer expects you to work too hard?



Γράφημα 11:

Νιώθετε ότι οι φιλοδοξίες σας ματαιώνονται;

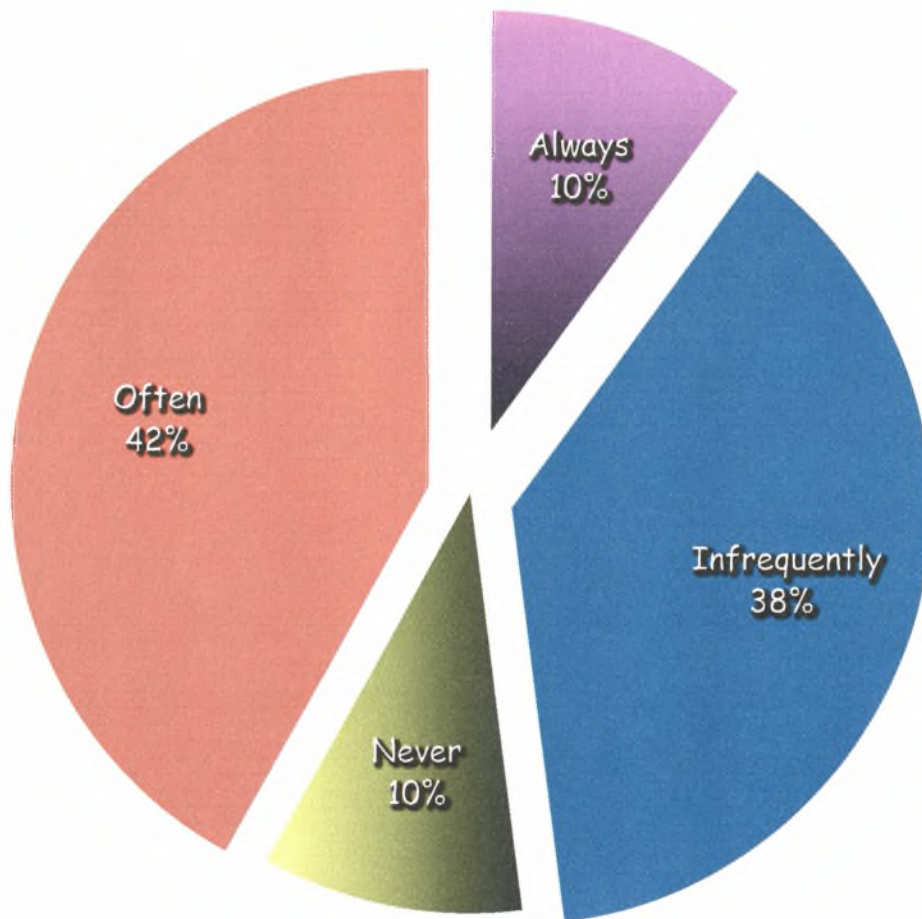
Do you think that your ambition is thwarted?



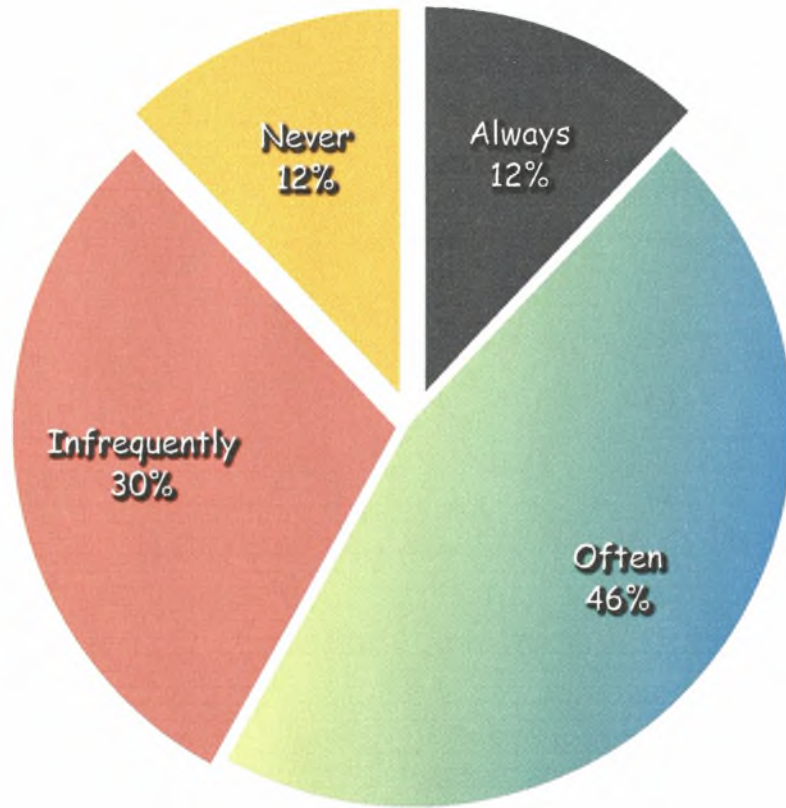
Γράφημα 12:

Θα προτιμούσατε να κάνετε διαφορετική δουλειά;

Would you prefer to do a different job?



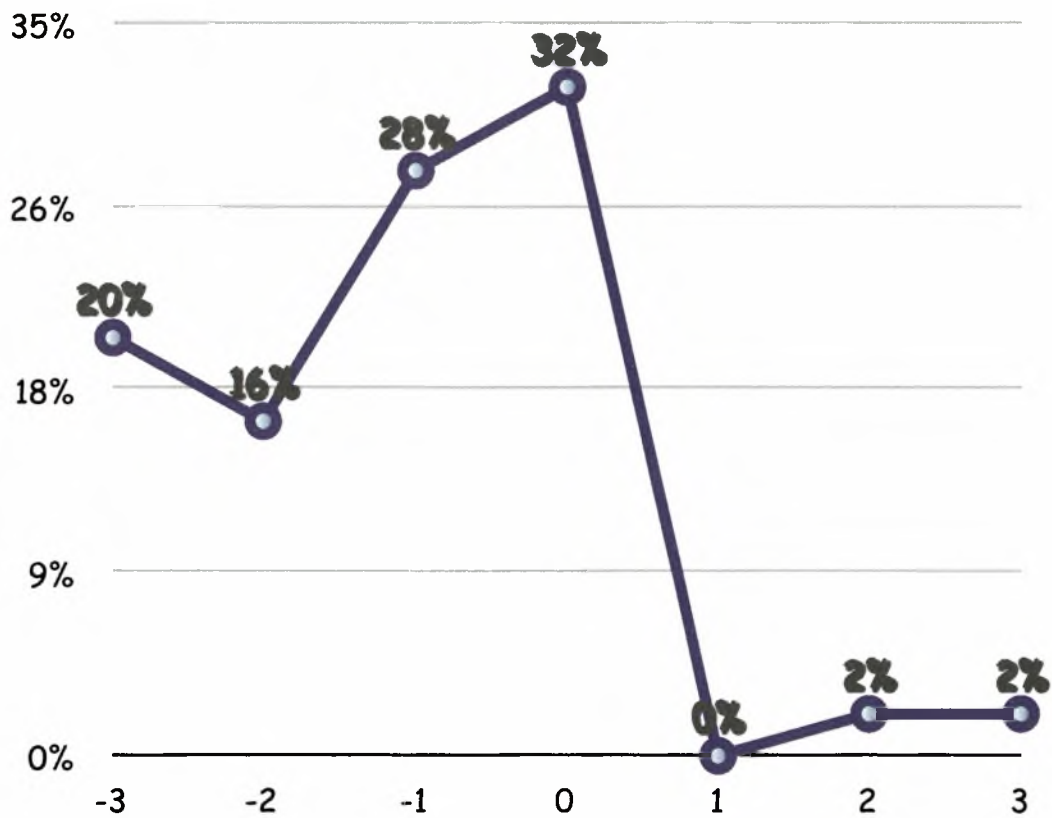
Γράφημα 13:
Νιώθετε ελλιπώς προωθημένοι;
Do you feel under promoted?



Γράφημα 12:

Δεν είμαι βέβαιος/η σχετικά με το πόσο σίγουρη είναι η δουλειά μου;

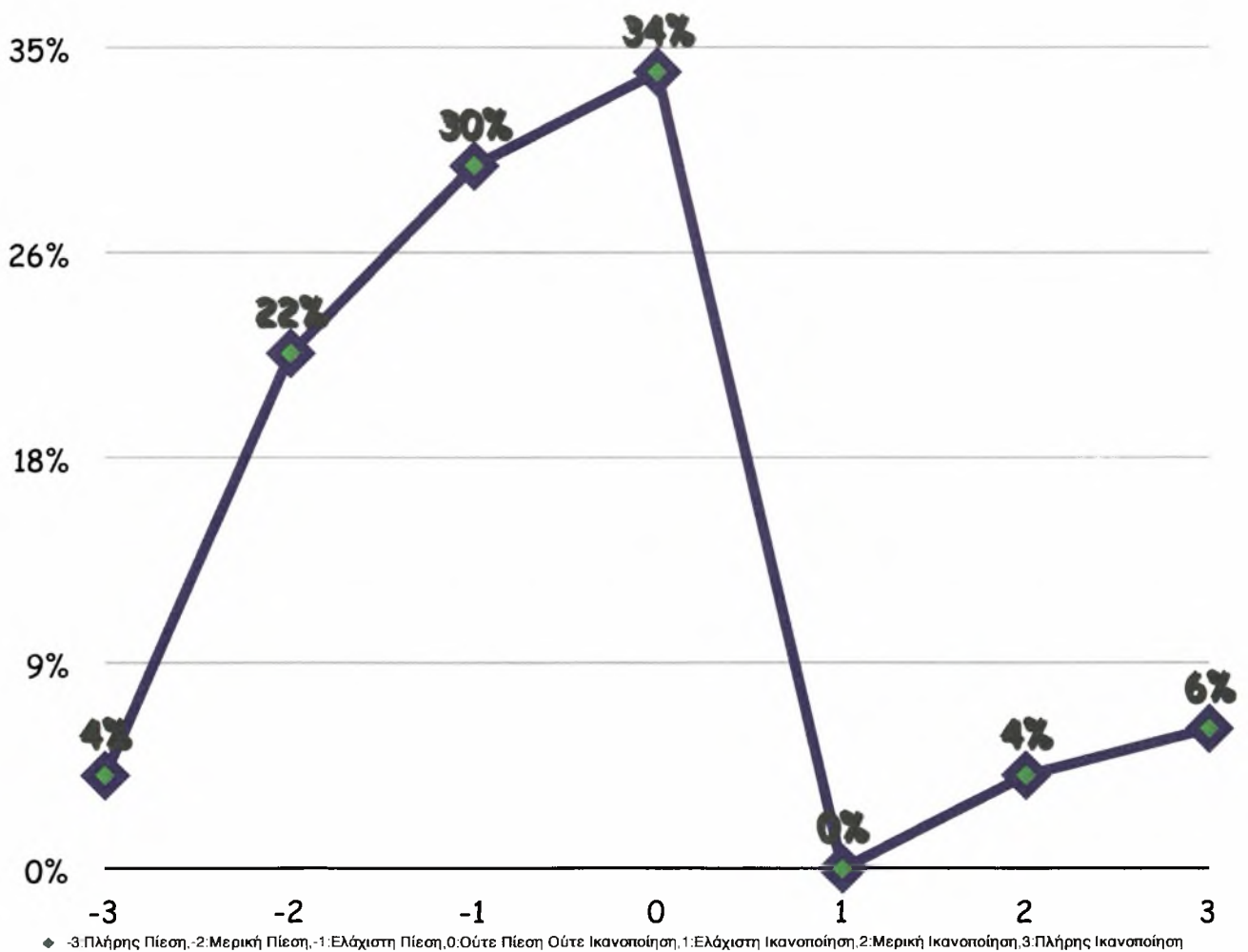
I am uncertain as to how secure my job is?



ο -3:Πλήρης Πίεση,-2:Μερική Πίεση,-1:Ελάχιστη Πίεση,0:Ούτε Πίεση Ούτε Ικανοποίηση,1:Ελάχιστη Ικανοποίηση,2:Μερική Ικανοποίηση,3:Πλήρης Ικανοποίηση

Γράφημα 15:

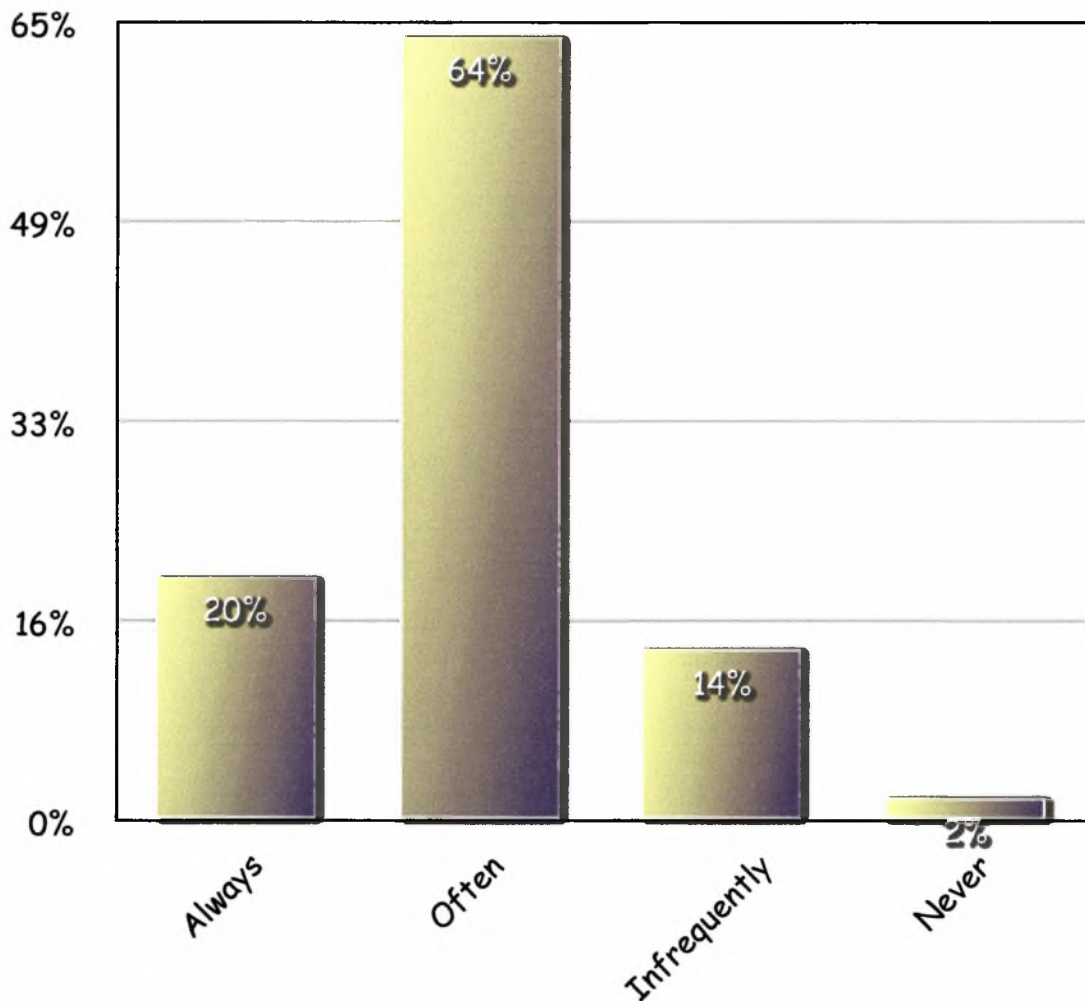
Το εργασιακό περιβάλλον συνεχώς αλλάζει;
My working environment is constantly changing?



Γράφημα 16:

Χαλαρώνετε στο σπίτι βλέποντας τηλεόραση;

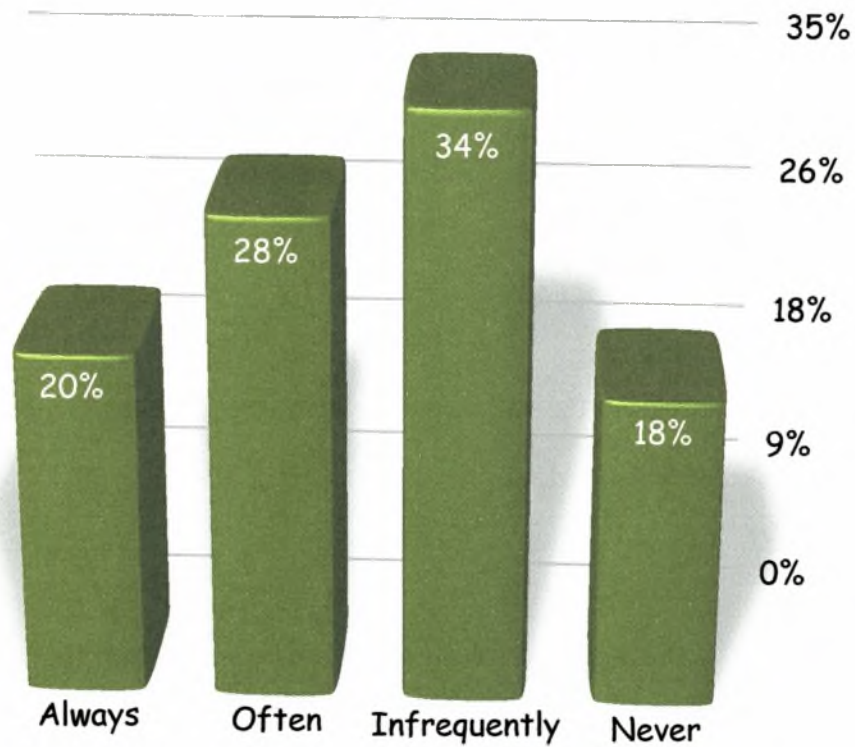
Do you relax at home by watching TV?



Γράφημα 17:

Χαλαρώνετε παίζοντας κάποιο άθλημα;

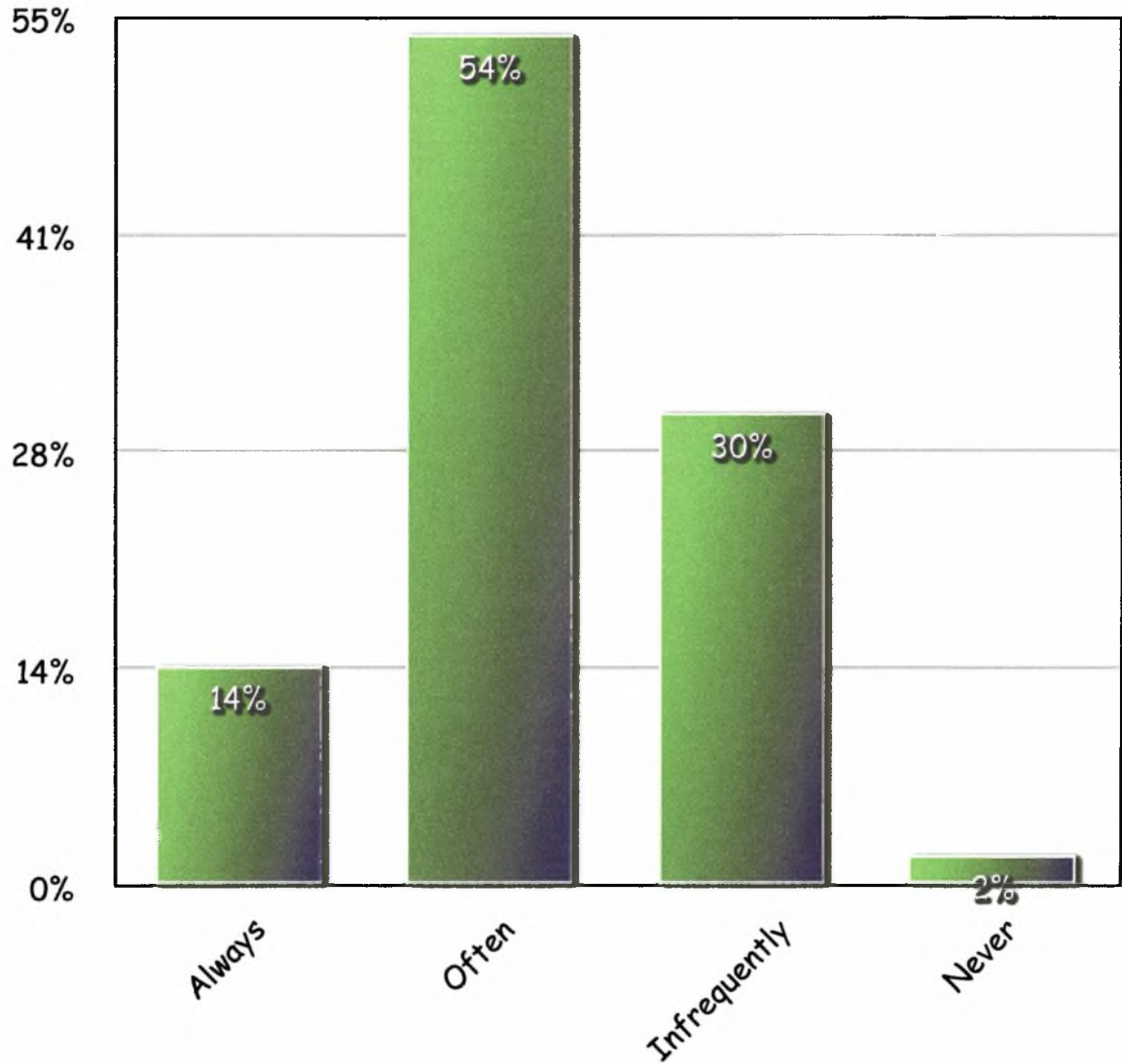
Do you relax by playing sport?



Γράφημα 18:

Χαλαρώνετε στο σπίτι διαβάζοντας;

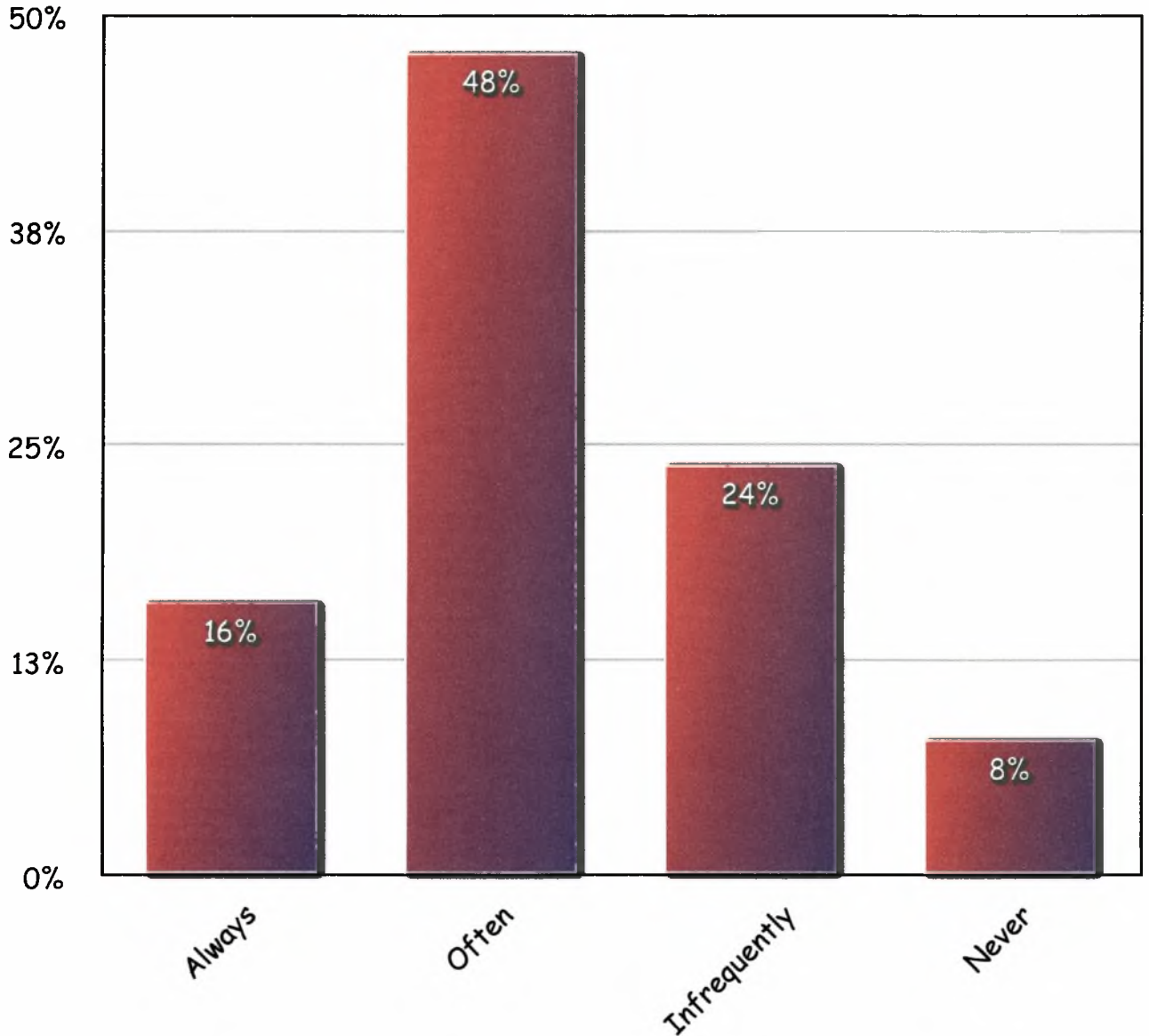
Do you relax at home by reading?



Γράφημα 19:

Επιλέγεται να κοιμηθείτε για να χαλαρώσετε στο σπίτι;

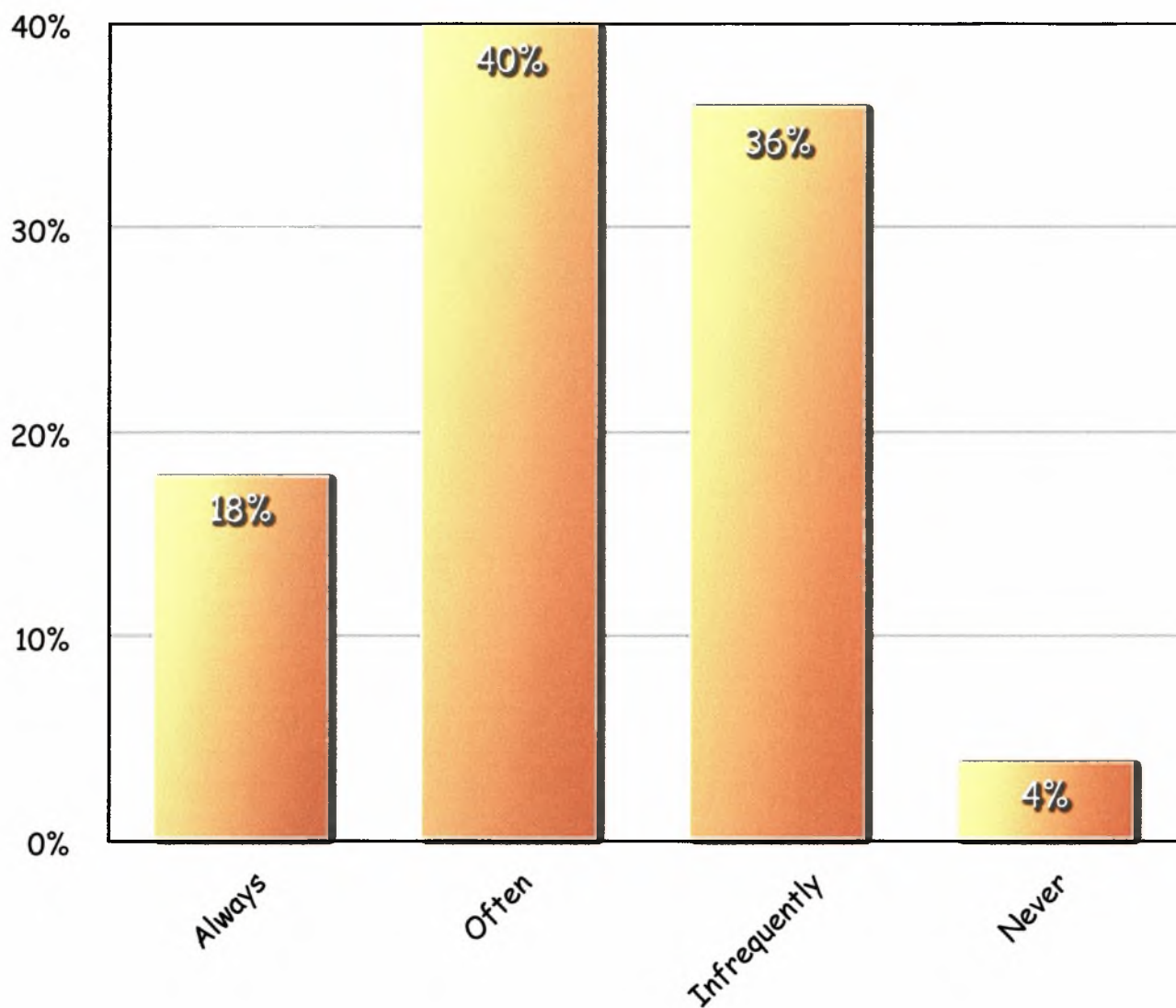
Do you relax at home by sleeping?



Γράφημα 20:

Χαλαρώνετε στο σπίτι ακούγοντας μουσική;

Do you relax at home by listening to music?



Παράρτημα D:

D1: Quality Circles

D2: Management by Walking Around (MBWA)

D3: Suggestion Schemes

Quality Circles

Quality circle is a work group of eight to ten employees and supervisors who have a shared area of responsibility. They meet regularly, typically once a week, on company time and on company premises-to discuss their quality problems, investigate causes of the problem, recommend solutions, and take corrective actions. They take over the responsibility for solving quality problems, and they generate and evaluate their own feedback. But management typically retains control over the final decision regarding implementation of recommended solutions. Of course, it is not presumed that employees inherently have this ability to analyse and solve quality problems. Therefore, part of the quality circle concept includes teaching participating employees group communication skills, various quality strategies, and measurement and problem analysis techniques (Robbins, 1993). Figure 1.1 describes a typical quality circle process.

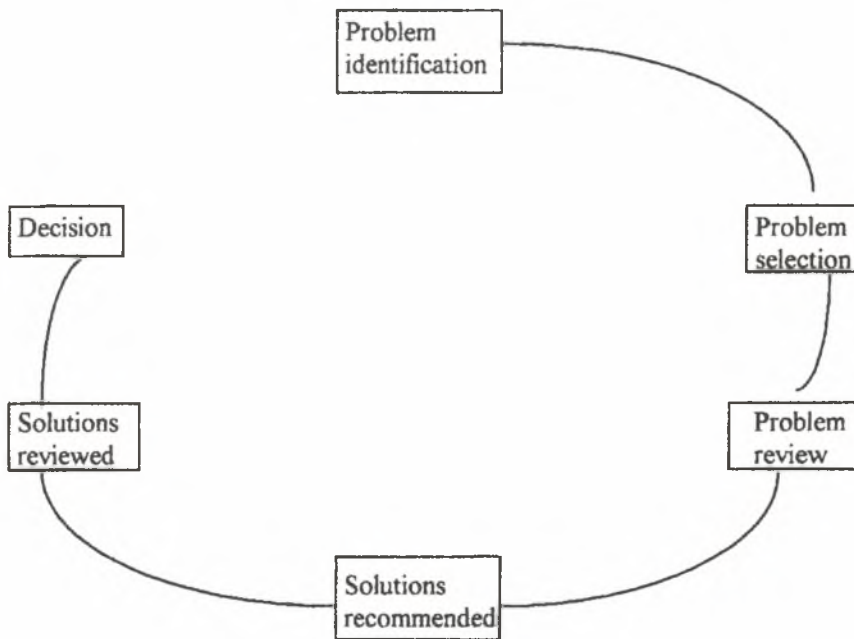


Figure 1.1: Quality Circle Process

Source: Robbins, 1993

The idea is in order to stay in touch with what the people who report directly to you simply walk around, talk to them, share with them, observe them, and don't be critical. If you do this with all your employees on a regular basis, you will quickly identify where they are succeeding, where they are struggling, and where they need help.

As a natural byproduct of this technique a trust relationship builds up between employees and manager. The employees will feel like their manager knows what they're doing and the manager will have a better rapport to address issues, both good and bad, with their employees.

While I could not find any clear origin for either the practice or the term of management by walking around, I did find some great information on it.

12 guidelines for MBWA:

1. Do it to everyone.

You may remain in such close contact with your direct reports that MBWA is redundant with them. The real power of the technique lies in the time you spend with those in lower levels of your area of responsibility. Get around to see those who work for your direct reports and any others whose work is important to you.

2. Do it as often as you can.

MBWA sends positive messages to employees. It reveals your interest in them and in their work, and it says you don't consider yourself "too good" to spend time with them. MBWA also enables you to stay in touch with what is going on in your department, section or unit.

Put aside at least thirty minutes a week to spend with all employees. Aim for once a quarter to see those you must travel long distances to visit.

3. Go by yourself.

MBWA is more meaningful when you visit with employees alone, and one-on-one. It encourages more honest dialogue and speaks loudly of your personal commitment to the idea.

4. Don't circumvent subordinate managers.

Some employees may take advantage of your presence to complain about a supervisor who is your subordinate. Counsel them to discuss the issue fully with their supervisor first. If you have cause to question the supervisor's judgement, don't indicate so to the employee, but follow up privately with the supervisor.

5. Ask questions.

MBWA is a great opportunity to observe those "moments of truth" when your employees interact with your clients. Ask them to tell you a little bit about the files, projects or duties they are working on. Take care to sound inquisitive rather than intrusive.

6. Watch and listen.

Take in everything. Listen to the words and tone of employees as they speak to you and to each other. You'll learn a lot about their motivation and their levels of satisfaction. In the words of Yogi Berra, "You can observe a lot just by watching."

7. Share your dreams with them.

As a Yukon Dog Team handler used to say, "The view only changes for the lead dog." MBWA is a solid opportunity to make sure that when you lead the sled in a new direction, the employees behind you won't trip over themselves trying to follow. Tell them about the organization's vision for the future, and where your vision for the department / unit/ section

fits in with the “big picture.” Reveal the goals and objectives that you want them to help you fulfill together as a team. Ask them for their vision, and hold an open discussion.

8. Try out their work.

Plop down in front of the computer; get behind the wheel; pick up the telephone; review a project file. Experience what they endure. Sample their job just enough to show your interest in it, and to understand how it goes. Think of great ways to reconnect with your front line workers, and gain a current understanding of exactly what they are dealing with during a typical work day.

9. Bring good news.

Walk around armed with information about recent successes or positive initiatives. Give them the good news. Increase their confidence and brighten their outlook. So often employees are fed only gloom and doom. Neutralize pessimism with your own optimism, without being non-credible.

10. Have fun.

This is a chance to lighten up, joke around, and show your softer side without being disrespectful or clowning around. Show employees that work should be fun and that you enjoy it too.

11. Catch them in the act of doing something right.

Look for victories rather than failures. When you find one, applaud it. When you run into one of the many unsung heroes in your job site, thank them on the spot, being careful not to embarrass them in front of peers or to leave out other deserving employees.

12. Don't be critical.

When you witness a performance gone wrong, don't criticize the performer. Correct on the spot anything that must be redone, but wait to speak to the wrongdoer's supervisor to bring about corrective action.

Suggestion Schemes

Suggestion schemes operate in many companies and are generally popular with both management and employees. The topics typically covered by a scheme include safety at work, use of materials, efficiency and cost saving, organisation of production and administrative procedures, and the invention of new equipment and techniques. Normally, the firm will have the committee consisting of representatives of managers and employees to assess the suggestions and recommend whether they should be adopted, perhaps after taking expert advice.

Advantages to suggestion schemes include the financial benefits that accrue both to the firm and to the employee making the suggestion. There will be higher productivity and less defective production, fewer accidents, and enhance communication between management and the workforce. Use is made of the employees' ingenuity and creativity; job satisfaction should increase (Bennett, 1997).



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000085612

ΒΙΒΛΙΟΔΕΤΕΙΟ
ΔΗΜ. ΑΘΑΝ. ΓΡΙΒΑ
ΓΚΛΑΒΑΝΗ 89 - Τηλ. 24210 25504
ΒΟΛΟΣ
Α.Φ.Μ. 026256241 - Α.Φ.Υ. Κ ΒΟΛΟΥ

