



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ »

ΖΟΥΜΠΟΡΑΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Επιβλέπουσα : Δρ **ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ – ΜΑΡΙΑ**

ΒΟΛΟΣ 2020

*Στους συμμετόχους των προσπαθειών μου,
Κώστα, Δημήτρη και Τριδα*

και

*στον πιο ωραίο άνθρωπο που γνώρισα,
την αδερφή μου
Χριστίνα*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων εξαρτώνται εν μέρει και από τα συναισθήματά τους στον εργασιακό χώρο. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των παραγόντων επιρροής των συναισθημάτων των μελών της ομάδας εργασίας και του βαθμού στον οποίο αυτά επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας εργασίας ώστε, σύμφωνα και με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, να οδηγηθούμε στους τρόπους βελτίωσης των αποτελεσμάτων των ομάδων εργασίας.

Οι υποθέσεις που εξετάστηκαν αφορούσαν την τυχόν ύπαρξη σχέσης επιρροής και το βαθμό της μεταξύ των συναισθημάτων του ατόμου στον εργασιακό χώρο (ως μέλος ομάδας) και των αποτελεσμάτων της ομάδας εργασίας. Με επιμέρους ελέγχους μελετήθηκε η συσχέτιση ορισμένων εννοιών που ενδεχομένως ασκούν επίδραση στα συναισθήματα του ατόμου στον εργασιακό χώρο, όπως είναι τα συναισθήματα του ατόμου χαρά και θυμός, η συναισθηματική μετάδοση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου και η συνοχή της ομάδας εργασίας.

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχει αυτή η σχέση, διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από δημοσίους υπαλλήλους που απασχολούνται στον οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας, σε διάφορα τμήματα της περιφέρειας Θεσσαλίας.

Τα αποτελέσματα των ελέγχων επιβεβαιώνουν ότι τα συναισθήματα του ατόμου, η συναισθηματική μετάδοση και η συνοχή της ομάδας επηρεάζουν τα συναισθήματα του ατόμου στον εργασιακό χώρο και αυτά συνεπακόλουθα επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας.

Λέξεις – κλειδιά

Συναισθήματα Χαρά - Θυμός, Συναισθηματική έκφραση, Συναισθηματική Μετάδοση, Συνοχή ομάδας εργασίας, Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο, Αποτελέσματα ομάδας

ABSTRACT

Employee performance and effectiveness depend in part on their emotions in the workplace. The purpose of the research is to investigate the factors that, in conjunction with employees' emotions, influence the results of the working group, so that, according to the existing literature, we can find ways to improve the results of the working groups.

The hypotheses examined concerned the existence of a relationship of influence and its degree between the feelings of the person at work (as a team member) and the results of the work group. Individual controls examined the association of certain concepts that may influence one's emotions in the workplace, such as one's feelings of joy and anger, emotional transmission from the boss's behavior and teamwork cohesion.

In order to establish whether this relationship exists, a primary survey was conducted using questionnaires completed by civil servants employed by the Greek Police in various parts of Thessaly.

The results of the tests confirm that one's emotions, emotional transmission and team cohesion influence one's emotions at the workplace and consequently influence the team's results.

Keywords

Emotions of Joy - Anger, Emotional Expression, Emotional Transmission, Workgroup Cohesion, Workplace Emotions, Team Results

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Κατά πρώτους θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα της παρούσης εργασίας, την Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας κυρία Μπέλλου Βικτωρία – Μαρία, η οποία αποτελεί πρότυπο για την αρτιότητά της ως επιστήμονα και ως άνθρωπος. Την ευχαριστώ για τις γνώσεις που προσέφερε με σαφήνεια κατά τη διάρκεια των μαθημάτων της, για την καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου και για την άμεση ανταπόκρισή της σε όλες μου τις δυσκολίες.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους διδάσκοντες του τμήματος, για τις γνώσεις που προσέφεραν απλόχερα με υπομονή κατά τη διάρκεια των κύκλων σπουδών, η συμβολή των οποίων ήταν εξαιρετική.

Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου σε όλα τα αστυνομικά τμήματα που απευθύνθηκα για τις ανάγκες της έρευνας, για τη συμμετοχή τους στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και κυρίως την Ελπινίκη και τη Μαρία από το Α.Τ. Κιλελέρ, τον Άγγελο από το Α.Τ. Λάρισας, την Αγορή από το Α.Τ. Καρδίτσας και τον Παναγιώτη από το Α.Τ. Μουζακίου για την αμέριστη βοήθειά τους. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους αξιόλογους συναδέλφους μου στο Αστυνομικό Τμήμα Φαρσάλων που συμμετείχαν πρόθυμα στη διεξαγωγή της έρευνας, με καθολική συμμετοχή. Ευχαριστώ για την κατανόηση καθ' όλη τη διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος, την Ελένη και γενικότερα τη Διοίκηση του Α.Τ. Φαρσάλων.

Επίσης, ευχαριστώ τους φίλους μου και τους συμφοιτητές μου, που μοιράστηκαν τις αγωνίες και τις χαρές μου όλο αυτό το διάστημα. Θερμά ευχαριστώ για την πολύτιμη στήριξή τους τον πολύ καλό μου φίλο Γιάννη και τη μητέρα μου Ελευθερονίκη.

Ένα ευχαριστώ δεν αρκεί για να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο σύζυγό μου Κώστα και στα παιδιά μου, Δημήτρη και Ίριδα, για την κατανόησή τους και την υπομονή τους για τις ατελείωτες ώρες απουσίας μου, φυσικής και ουσιαστικής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	10
1.1. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ.....	10
1.1.1. Ορισμός.....	10
1.1.2. Δομικά στοιχεία συναισθήματος.....	11
1.1.3. Ρόλοι και αποτελέσματα των συναισθημάτων.....	12
1.1.4. Διακρίσεις των συναισθημάτων.....	14
1.1.5. Τα συναισθήματα χαρά και θυμός.....	17
1.1.5.i. Το συναίσθημα της χαράς.....	17
1.1.5.ii. Το συναίσθημα του θυμού.....	18
1.1.6. Πηγές συναισθημάτων.....	20
1.1.6.i. Εσωτερικές επιρροές.....	21
1.1.6.ii. Εξωτερικές επιρροές.....	23
1.1.7. Συναισθηματική έκφραση.....	23
1.2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ.....	26
1.2.1. Ορισμός.....	26
1.2.2. Διαδικασία.....	26
1.2.3. Παράγοντες επιρροής.....	27
1.2.4. Συνέπειες συναισθηματικής μετάδοσης.....	29
1.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	30
1.3.1. Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο.....	30
1.3.2. Συναισθηματική μετάδοση στον εργασιακό χώρο.....	31
1.4. ΟΜΑΔΑ.....	33
1.4.1. Ορισμός.....	33
1.4.2. Δομή ομάδων	34
1.4.3. Τρόποι σύνθεσης ομάδων.....	35
1.4.4. Επιθυμητά χαρακτηριστικά.....	36
1.4.5. Τα συναισθήματα μεταξύ ηγέτη και οπαδού και η επίδρασή τους στα συναισθήματα της ομάδας	37

1.4.6. Συνοχή της ομάδας.....	39
1.4.7. Αξία της ομάδας.....	41
1.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	43
1.5.1. Ορισμός της απόδοσης.....	43
1.5.2. Προβλεπτικοί παράγοντες της απόδοσης.....	44
1.5.3. Αποδοτικότητα στις ομάδες.....	46
1.5.4. Αποτελεσματικότητα στις ομάδες.....	46
1.5.6. Η συνοχή της ομάδας ως προβλεπτικός παράγοντας απόδοσης και αποτελεσματικότητας της ομάδας	48
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	52
2.1. Μοντέλο προς διερεύνηση και υποθέσεις.....	52
2.2. Στοιχεία της έρευνας.....	54
2.3. Εργαλεία της έρευνας.....	55
3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	58
3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	58
3.2. Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών (Cronbach's Alpha).....	64
3.3. Ανάλυση των πινάκων περιγραφικών στοιχείων των μεταβλητών.....	66
3.4. Ανάλυση συχνοτήτων των μεταβλητών.....	71
3.5. Ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία.....	82
3.6. Ανάλυση των πινάκων συσχετίσεων των μεταβλητών.....	83
3.7. Ανάλυση παλινδρόμησης.....	91
4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	104
4.1. Συμπεράσματα.....	105
4.2. Πρακτική συνεισφορά.....	110
4.3. Περιορισμοί έρευνας.....	112
4.4. Περαιτέρω έρευνα.....	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγια έρευνας Α και Β.....	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Πίνακες αξιοπιστίας μεταβλητών (Cronbach's alpha).....	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Πίνακες συχνοτήτων.....	156

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το συναίσθημα αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για τον άνθρωπο και διέπει, υπό μια έννοια, τον τρόπο σκέψης και τη συμπεριφορά του. Κάθε συναίσθημα έχει μια μοναδική αποτύπωση στην εικόνα ή και στη συμπεριφορά του ανθρώπου και έτσι, συνειδητά ή ασυνειδήτα, γίνεται αντιληπτό από τους συνανθρώπους οι οποίοι, ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως η εγγύτητα μεταξύ πομπού - δέκτη και η συναισθηματική ένταση, επηρεάζονται και αντιδρούν. Με τη διαδικασία της συναισθηματικής μετάδοσης τα συναισθήματα διαχέονται στο κοινωνικό σύνολο και επιδρούν σε αυτό.

Στον εργασιακό χώρο τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα, καθώς στα συναισθήματα που «κουβαλά» ο κάθε εργαζόμενος από την προσωπική του ζωή, προστίθενται και αυτά που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον από την αλληλεπίδραση με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τους εξυπηρετούμενους. Εξαρτώνται παράλληλα από το αντικείμενο εργασίας, το φόρτο εργασίας, το οργανωσιακό καθεστώς και τους στόχους του οργανισμού.

Η συναισθηματική έκφραση, η συναισθηματική μετάδοση και τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, αποτελούν παράγοντες επιρροής στα συναισθήματα των ατόμων, στον τρόπο συνεργασίας μεταξύ τους και κατ' επέκταση στο επίπεδο συνοχής που διαθέτουν οι ομάδες εργασίας.

Οι οργανισμοί, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις διεργασίες και βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας ώστε, κατά πρώτους, να αισθάνονται πιο θετικά τα άτομα στον εργασιακό χώρο και κατά συνέπεια να συνεργάζονται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, δύνανται να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα των ομάδων εργασίας.

Ποιος ο ρόλος των συναισθημάτων στα αποτελέσματα της ομάδας; Πόσο επηρεάζονται τα συναισθήματα των εργαζομένων από τη συναισθηματική μετάδοση που προέρχεται από την ηγεσία; Πόσο επηρεάζονται τα συναισθήματα των μελών μιας ομάδας από τα συναισθήματα των

μεμονωμένων ατόμων; Πόσο επηρεάζει η συνοχή μεταξύ των μελών μιας ομάδας τα συναισθήματα των μελών της; Σε ποιο βαθμό επηρεάζονται τα αποτελέσματα της ομάδας από τα συναισθήματα των μελών της;

Η παρούσα εργασία σκοπό έχει να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, με διερεύνηση των παραγόντων επιρροής των συναισθημάτων των μελών της ομάδας εργασίας και του βαθμού στον οποίο αυτά επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό μελέτη εννοιών, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, τα οποία προέκυψαν από πρωτογενή έρευνα που διενεργήθηκε σε δημόσιο οργανισμό. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ

1.1. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

1.1.1. Ορισμός

Η έννοια του συναισθήματος παρουσιάζει μια ιδιαιτερότητα. Αν και ο όρος χρησιμοποιείται πολύ συχνά, η ερώτηση «Τι είναι συναίσθημα;» σπάνια παράγει την ίδια απάντηση από διαφορετικά άτομα, είτε πρόκειται για επιστήμονες είτε όχι. Εφόσον δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός που να τα περιγράφει επαρκώς, τα συναισθήματα είναι αυτά που λένε οι άνθρωποι ότι είναι (Averill, 1980, Frijda et al, 1995).

Πολλοί επιστήμονες, συμφωνούν ότι το συναίσθημα επηρεάζει στο σύνολό της την ύπαρξη του ανθρώπου. Επηρεάζει τον τρόπο που σκέπτεται, που λαμβάνει αποφάσεις και τον τρόπο που ενεργεί. Επίσης επηρεάζει τις κοινωνικές σχέσεις και γενικότερα την ευεξία του ανθρώπου, αφού επιδρά στη σωματική και την ψυχική του υγεία (Izard, 2010).

Τα συναισθήματα επιτρέπουν στον άνθρωπο να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά σε γεγονότα που επηρεάζουν την ευημερία του (Bosse et al, 2014), και μας παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τις προθέσεις και τη συμπεριφορά των άλλων. Αποτελούν τάσεις αντίδρασης σε συγκεκριμένα ερεθίσματα, τα οποία εκδηλώνονται για σύντομα χρονικά διαστήματα (Fredrickson, 2001).

Οι Kleinginna και Kleinginna (1981) προτείνουν έναν ορισμό για το συναίσθημα :

«Το συναίσθημα είναι ένα σύνθετο σύνολο αλληλεπιδράσεων μεταξύ υποκειμενικών και αντικειμενικών παραγόντων, με τη μεσολάβηση νευρικών – ορμονικών συστημάτων τα οποία μπορούν :

(α) να προκαλέσουν συναισθηματικές εμπειρίες όπως τα συναισθήματα διέγερση, ευχαρίστηση
/ δυσαρέσκεια,

- (β) να δημιουργήσουν γνωστικές διαδικασίες, προερχόμενες από αντιληπτικές επιδράσεις, εκτιμήσεις και διαδικασίες επισήμανσης,
- (γ) να ενεργοποιήσουν φυσιολογικές προσαρμογές στις συνθήκες διέγερσης και
- (δ) να οδηγήσουν σε συμπεριφορά που συχνά, αλλά όχι πάντα, εκφράζεται προς το στόχο».

1.1.2. Δομικά στοιχεία συναισθήματος

Σε αντίθεση με το πλήθος ορισμών με τους οποίους οι ερευνητές προσπαθούν να αποδώσουν το συναίσθημα, δείχνει να έχουν καταλήξει στα δομικά χαρακτηριστικά του. Σύμφωνα με τον Scherer (2005) τα συναισθήματα αποτελούνται από πέντε χαρακτηριστικά:

- Τα γνωστικά. Η επεξεργασία των περιβαλλοντικών σημάτων και η ερμηνεία τους προηγούνται και η δημιουργία συναισθήματος έπεται.
- Τα κινητήρια, αυτά δηλαδή που προκαλούν τάσεις δράσης, μετά από τον έλεγχο αξιολόγησης των δυνατοτήτων αντιμετώπισης της κατάστασης.
- Τα επικοινωνιακά, αυτά δηλαδή που αντικατοπτρίζουν τον τρόπο και το βαθμό στον οποίο επηρεάζεται η στάση του σώματος, η φωνή (ένταση, χροιά) και οι εκφράσεις του προσώπου.
- Τα σωματικά, αυτά δηλαδή που επηρεάζουν τη νευροφυσιολογική αντίδραση του οργανισμού στα ερεθίσματα που λαμβάνει από το περιβάλλον. Μερικές από αυτές τις σωματικές αντιδράσεις είναι η αύξηση ή μείωση της κυκλοφορίας του αίματος, η έκκριση ορμονών, η διαστολή της κόρης των ματιών, η εφίδρωση, η αύξηση της ταχύτητας αναπνοής, και

- Το αίσθημα, που αντιπροσωπεύει την υποκειμενική ερμηνεία μιας κατάστασης, τη στιγμή που συμβαίνει.

Σύμφωνα με τον Izard (1993), τα συναισθήματα χαρακτηρίζονται από ορισμένα βασικά αξιώματα: Καταρχάς αποτελούν το πρωταρχικό σύστημα κινητοποίησης του οργανισμού, ενώ κάθε βασικό συναίσθημα εξυπηρετεί διαφορετικές λειτουργίες. Τόσο ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όσο και η γενικότερη διάσταση της προσωπικότητας ενός ατόμου, προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις ατομικές διαφορές στις συνθήκες ενεργοποίησης και στο βίωμα των συναισθημάτων κατά την αντιμετώπιση καταστάσεων (Izard, 1993).

Εν κατακλείδι, κάθε συναίσθημα αποτυπώνεται με διαφορετικό τρόπο, με αποτέλεσμα να γίνονται διαφορετικές μεταβολές στην ένταση και τη χροιά της φωνής, στη στάση ή την κίνηση του σώματος, στις λειτουργίες του σώματος (θερμορύθμιση, αναπνοή, καρδιακή λειτουργία) και στις μυϊκές συσπάσεις του προσώπου και αυτός είναι ο λόγος που γίνονται αντιληπτά από τον δέκτη, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα (Gross & Feldman Barrett, 2011).

1.1.3. Ρόλοι και αποτελέσματα των συναισθημάτων

Η μεγάλη ποικιλία στα είδη των συναισθημάτων και στη δομή τους, οδηγούν σε ορισμένες λειτουργίες των συναισθημάτων. Σύμφωνα με την έρευνα του Izard (2010), το συναίσθημα εκτελεί τις εξής λειτουργίες /ρόλους :

1. Αλλάζει τη ροή της επεξεργασίας των πληροφοριών και εστιάζει την προσοχή και την κατεύθυνση των αποκρίσεων.
2. Βοηθά το άτομο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον (φυσικό και κοινωνικό), ώστε να διατηρήσει την ευημερία του.

3. Εκτιμά την αξία ενός συμβάντος, ώστε συσχετίζοντας το γεγονός με το περιβάλλον, να ανταποκριθεί ανάλογα.
4. Ρυθμίζει τη συμπεριφορά, ώστε να διασφαλιστεί η ευημερία, διαφυλάττοντας τις ευαισθησίες και τις ανησυχίες του ατόμου.
5. Συμβάλλει στην κοινωνική σηματοδότηση και την επικοινωνία.
6. Ανάλογα με την ένταση του συναισθήματος, δημιουργεί αντίστοιχη αντίδραση στο νευρικό σύστημα, για την συγκέντρωση των πιθανών λύσεων και την επιλογή της κατάλληλης κάθε φορά λύσης.

Το συναίσθημα είναι πάντα αντίδραση προς ένα συγκεκριμένο γεγονός – ερέθισμα (Oatley & Jenkins, 1996, Russell & Feldman Barrett, 1999), διαρκεί συνήθως για σύντομο χρονικό διάστημα και έχει επίδραση σε διάφορα επίπεδα, όπως το βιολογικό, το γνωστικό, τις εκφράσεις του προσώπου και άλλα (Ekman, 1992, Rosenberg, 1998, Russell & Feldman Barrett, 1999).

Τα συναισθήματα επιφέρουν αποτελέσματα σε ατομικό και κατ' επέκταση σε συλλογικό επίπεδο, μέσω της διαδικασίας της συναισθηματικής μετάδοσης. Το συναίσθημα συνδέεται με τη συμπεριφορά του ατόμου από τη νεαρή ηλικία. Η συμπεριφορά παραμένει σχετικά σταθερή για όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου, με αποτέλεσμα τα συναισθήματα να συμβάλλουν στον καθορισμό της προσωπικότητας (Izard, 1993).

Οι συναισθηματικές εμπειρίες είναι συναισθήματα που γίνονται αισθητά στο χώρο εργασίας και επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά (Barsade, 2002, George & Brief, 1992). Η συναισθηματική μετάδοση στον εργασιακό χώρο μπορεί να αποφέρει επιπτώσεις σε σημαντικές συλλογικές αποφάσεις ή σε άλλες σημαντικές για τον οργανισμό και τα μέλη του ενέργειες. Για παράδειγμα, η μετάδοση αρνητικών συναισθημάτων σε μια μεγαλύτερη ομάδα ανθρώπων, θα μπορούσε να έχει επιρροή στη λειτουργία οικονομικών διαδικασιών με τη μορφή άγχους, ανησυχίας ή και έξαρσης, επηρεάζοντας τη συλλογική συμπεριφορά (Bosse et al, 2014).

1.1.4. Διακρίσεις των συναισθημάτων

Υπάρχει πληθώρα διαχωρισμών των συναισθημάτων από διάφορους ερευνητές. Ορισμένοι από αυτούς διαχωρίζουν τα συναισθήματα σε δύο κατηγορίες κατά περίπτωση :

- Σύμφωνα με τον Ortony (1987), τα συναισθήματα μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες: α) Τα απλά συναισθήματα όπως ο ενθουσιασμός και η διέγερση και β) τα αληθινά συναισθήματα όπως ο φόβος και ο θυμός.
- Κατά τον Αριστοτέλη τα συναισθήματα διακρίνονται σε: α) ευχάριστα συναισθήματα και β) δυσάρεστα συναισθήματα. Ενδεικτικά αναφέρει τα συναισθήματα οργή, ευσπλαχνία, επιθυμία, φόβος και θάρρος (Ortony, 1987).
- Ο Wundt (1896) πρότεινε να διαφοροποιηθούν τα συναισθήματα μέσω των διαστάσεων του ευχάριστου-δυσάρεστου και της χαμηλής-υψηλής έντασης. Οι Plutchik (1962), Russell και Fernandez-Dols (1997) και Schlosberg (1954) υποστηρίζουν παρόμοιες προσεγγίσεις.

Άλλοι ερευνητές διαχωρίζουν τα συναισθήματα σε περισσότερες κατηγορίες :

- Η λίστα των οκτώ βασικών συναισθημάτων του Plutchik (2003), περιλαμβάνει φόβο, θυμό, χαρά, θλίψη, αποδοχή, αηδία, προσδοκία και έκπληξη.
- Ο Ekman (1992) θεωρεί πως βασικά συναισθήματα είναι ο θυμός, η αηδία, ο φόβος, η ευτυχία, η θλίψη και η έκπληξη.
- Κατά τους Johnson–Laird και Oatley (1989) τα συναισθήματα μπορούν να χωριστούν σε πέντε κύριες κατηγορίες: Χαρά, Λύπη, Θυμός, Φόβος και Αηδία.
- Η θεωρία των συναισθημάτων του Pappott (2001) περιλαμβάνει τα βασικά συναισθήματα αγάπη, χαρά, έκπληξη, θυμός, λύπη και φόβος. Με δένδροειδή κατανομή περιλαμβάνονται στη λίστα και τα δευτερεύοντα και τριτεύοντα συναισθήματα που απορρέουν από το εκάστοτε βασικό συναίσθημα (εικόνα 1).

Όλα τα άλλα συναισθήματα προκύπτουν από τα βασικά συναισθήματα ή από συνδυασμό αυτών. Κάθε συναίσθημα μπορεί να υπάρξει σε διαφορετικούς βαθμούς έντασης και με διαφορετικά επίπεδα διέγερσης (Plutchik, 1980). Τα συναισθήματα είναι ένας συνδυασμός του μικρού αριθμού των βασικών ή πρωτογενών συναισθημάτων, όπως όλα τα ορατά χρώματα είναι ένας συνδυασμός των τριών πρωταρχικών χρωμάτων (Fisher, 1997).

Κατά κάποια έννοια, τα βασικά συναισθήματα είναι πρωτόγονα, συμβαίνουν δηλαδή με ελάχιστη γνωστική ή συμπεριφοριστική ρύθμιση. Απαντώνται κυρίως στα παιδιά, κατά τη διάρκεια της πρώτης ανάπτυξης, ενώ στους ενήλικες απαντώνται σπάνια στην ακατέργαστη μορφή τους, κυρίως σε περιόδους κρίσης. Άλλωστε, κατά την ανάπτυξη του ανθρώπου επέρχονται αλλαγές στα αρχέγονα συναισθήματα, ως αποτέλεσμα της μάθησης και της προσαρμογής στα κοινωνικά πρότυπα (Tracy & Randles, 2011).

ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ	ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ	ΤΡΙΤΕΥΟΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ
ΑΓΑΠΗ	Στοργή	Λατρεία, Στοργικότητα, Συμπάθεια, Ελκυστικότητα, Φροντίδα, Τρυφερότητα, Συμπόνια, Συναισθηματικότητα
	Λαγνεία / Σεξουαλική έλξη	Επιθυμία, Πάθος, Ερωτική τρέλα
	Λαχτάρα	Λαχτάρα
ΧΑΡΑ	Κέφι	Διασκέδαση, Ευδαιμονία, Ευθυμία, Ανοησία, Διαχυτικότητα, Χαρά, Τέρψη, Απόλαυση, Ευτυχία, Αγαλλίαση, Έξαρση, Ικανοποίηση, Έκσταση, Ευφορία
	Ζέση	Ενθουσιασμός, Ζήλος, Έξαψη, Συγκίνηση, Χαρμοσύνη
	Ολοκλήρωση	Ευχαρίστηση
	Υπερηφάνεια	Θρίαμβος
	Αισιοδοξία	Προθυμία, Ελπίδα
	Φρενίτιδα	Έκσταση, Διονυσιασμός
	Ανακούφιση	Ανακούφιση
ΕΚΠΑΛΗΣΗ	Κατάπληξη	Σάστισμα, Εμβροντησία
ΘΥΜΟΣ	Αψιθυμία	Παροξυσμός, Ταραχή, Ενόχληση, Γκρίνια, Στρυφνότητα, Κακοτροπία
	Εξόργιση	Αγανάκτηση
	Οργή	Θυμός, Εξόργιση, Μανία, Εχθρότητα, Αγριότητα, Πικρία, Μίσος, Περιφρόνηση, Κακεντρέχεια, Εκδικητικότητα, Αντιπάθεια, Δυσανασχέτηση
	Αηδία	Αποτροπιασμός, Περιφρόνηση, Σιχαμάρα
	Φθόνος	Ζήλεια
	Βάσανο	Δεινοπάθημα
ΛΥΠΗ	Λύπη	Κατάθλιψη, Απόγνωση, Κατήφεια, Δυστυχία, Σκυθρωπότητα, Θλίψη, Καημός, Αλίμονο, Αθλιότητα, Μελαγχολία
	Απογοήτευση	Απογοήτευση, Δυσaréσκεια
	Ντροπή	Ενοχή, Μεταμέλεια, Τύψεις
	Παραμέληση	Αποξένωση, Ηττοπάθεια, Αποθάρρυνση, Αμηχανία, Νοσταλγία, Ταπείνωση, Ανασφάλεια, Προσβολή, Απομόνωση, Μοναξιά, Απόρριψη
	Συμπόνια	Οίκτος, Συμπόνια
ΦΟΒΟΣ	Φρίκη	Σοκ, Φόβος, Τρομάρα, Φρίκη, Τρόμος, Πανικός, Υστερία, Εξευτελισμός
	Νευρικότητα	Άγχος, Αγωνία, Ανησυχία, Απελπισία

Εικόνα 1: Πίνακας Συναισθημάτων του Parrott (2001)

1.1.5. Τα συναισθήματα χαρά και θυμός

Οι περισσότεροι από τους ερευνητές, όπως οι Johnson–Laird και Oatley (1989), Plutchik (2003), Ekman (1992) και Parrott (2001), αναφέρουν τα συναισθήματα χαρά και θυμός ως δύο από τα βασικά συναισθήματα.

1.1.5.i. Το συναίσθημα της χαράς

Η χαρά χαρακτηρίζεται ως θετικό συναίσθημα, που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ευεξία του ανθρώπου. Έτσι αιτιολογείται η συμπερίληψη αυτού του συναισθήματος στη λίστα με τα βασικά συναισθήματα αρκετών ερευνών στη διεθνή βιβλιογραφία (Ekman, 1992, Fredrickson, 1998, Frijda, 1986, Lazarus, 1991, Plutchik, 2003, Tomkins, 1962 κ.ά.). Για την βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου, είναι ιδιαίτερα σημαντική η αποσαφήνιση του συναισθήματος της χαράς (Myers & Diener, 1995), αφού όπως αναγνωρίζει και ο Αριστοτέλης στα ηθικά του συγγράμματα, «η χαρά ή ευδαιμονία, συνδέεται με τη διαβίωση και τη δράση σύμφωνα με τις ηθικές αρετές και τη λογική του ανθρώπου».

Το συναίσθημα της χαράς βιώνεται σε συνθήκες ασφάλειας και οικειότητας από ένα άτομο (Izard, 1977), κατά τις οποίες αισθάνεται ότι δεν χρειάζεται να καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια (Ellsworth & Smith, 1988). Επίσης, χαρά μπορεί να αισθανθεί κανείς όταν καταφέρνει να εκπληρώσει ένα στόχο του (Izard, 1977, Lazarus, 1991), αυξάνοντας έτσι το προσωπικό του γόητρο και την αυτοπεποίθησή του (Muchinsky, 2000).

Η χαρά οδηγεί σε μια τάση παιγνιώδους συμπεριφοράς και δημιουργικότητας, πέρα από τα στερεότυπα και συνεπώς το άτομο διευρύνει τους ορίζοντές του σχετικά με τον τρόπο που σκέπτεται και που λειτουργεί. Έτσι, δημιουργούνται νέες προοπτικές και το άτομο αποκτά

καινούριες δεξιότητες που μπορεί να τις εκμεταλλευτεί και στο μέλλον, καθώς έχουν διάρκεια στο χρόνο (Fredrickson, 1998).

Οι θετικές συναισθηματικές εκφράσεις, όπως η χαρά, σηματοδοτούν την πιθανότητα προσέγγισης από τον πομπό (το άτομο που εκφράζει το συναίσθημα), αλλά και από τον δέκτη (Davidson, 1992, Fischer & Manstead, 2008). Συνέπεια αυτού, είναι η δημιουργία ευχάριστων κοινωνικών συναλλαγών, καθώς μεταφέρονται μηνύματα πρόθεσης φιλικής συναναστροφής.

Επομένως, η χαρά ενδυναμώνει τους κοινωνικούς δεσμούς, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Η χαρά, όπως και τα υπόλοιπα θετικά συναισθήματα, συμβάλλει στην καταπολέμηση του στρες (Tomkins, 1962) και δημιουργεί μηχανισμούς αντιγραφής της αντιμετώπισης παρόμοιων συνθηκών για χρήση σε μελλοντικές δύσκολες καταστάσεις (Lazarus et al, 1980).

1.1.5.ii. Το συναίσθημα του θυμού

Ο θυμός είναι ένα έντονο συναίσθημα με σύντομη διάρκεια, κατά το οποίο το άτομο είναι δυσαρεστημένο από μια κατάσταση και επιδιώκει ένα λιγότερο αρνητικό αποτέλεσμα, επιβάλλοντας τη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός άλλου ατόμου (Frijda & Mesquita, 1994). Εξυπακούεται ότι αυτή η συμπεριφορά εκφράζεται ειδικά στις περιπτώσεις που κάποιος αισθάνεται ότι έχει την εξουσία ή τον έλεγχο του στόχου (του ατόμου που του προκαλεί το συναίσθημα του θυμού).

Κατά βάση, ο θυμός εκφράζεται στο οικείο περιβάλλον του ατόμου, όπου και θεωρεί ότι ασκεί μια μορφή ελέγχου / εξουσίας στα άλλα άτομα. Αυτό το συναίσθημα μπορεί να εκφραστεί

με εχθρική ή ανταγωνιστική συμπεριφορά, μέσω αναζήτησης της αντιπαράθεσης ή μέσω της επίθεσης, είτε φραστικής είτε σωματικής. Βέβαια, διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η τάση εχθρικής δράσης είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της οργής (de Rivera & Grinkis, 1986, Frijda et al, 1989, Kuppens et al, 2003, Roseman et al, 1994).

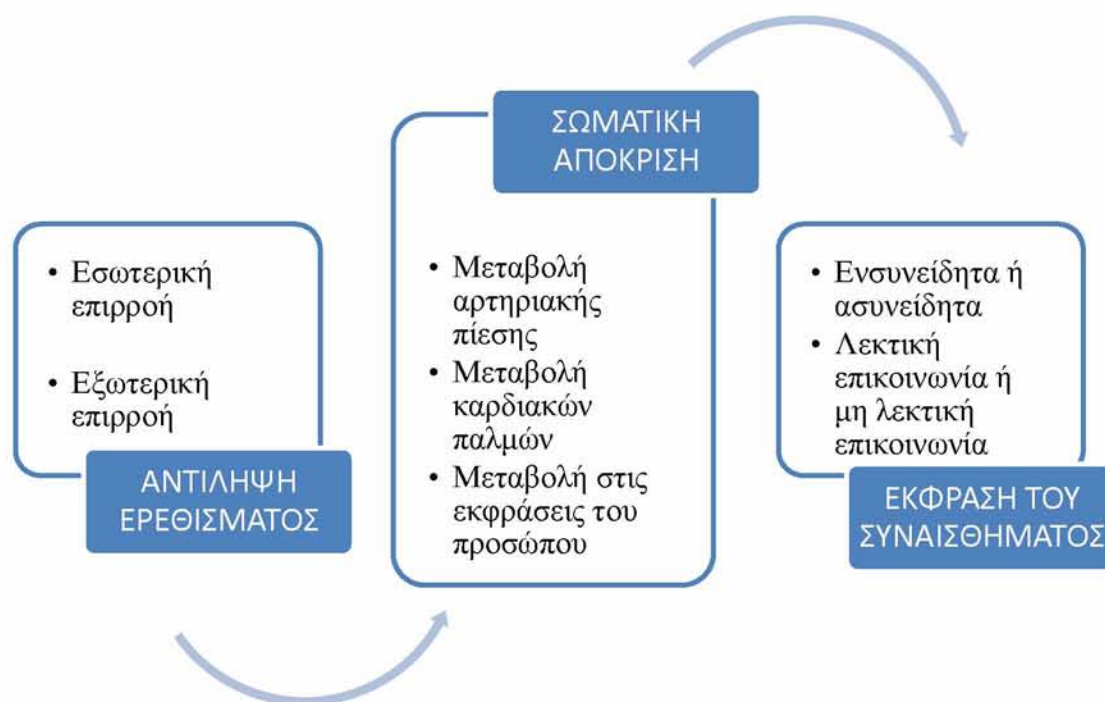
Η έκφραση του θυμού φαίνεται ότι μακροπρόθεσμα είναι συχνά επωφελής για τη σχέση, καθώς συνεπάγεται την προσδοκία βελτίωσης της σχέσης μέσω των αλλαγών που επιχειρούνται, ενώ αντίθετα, η περιφρόνηση είναι επιζήμια για τη σχέση, επειδή σημαίνει τον κοινωνικό αποκλεισμό του ατόμου. Η κοινωνική λειτουργία της περιφρόνησης δεν επιδιώκει να αλλάξει τις ενέργειες ενός άλλου ατόμου, αλλά να αποκλείσει το άλλο άτομο από κάποιο κοινωνικό δίκτυο, είτε επειδή εκείνος που αισθάνεται περιφρόνηση δεν αντιλαμβάνεται κανένα τρόπο να επηρεάσει ή να αλλάξει τη συμπεριφορά του άλλου ατόμου είτε επειδή δεν επιθυμεί αυτή την αλλαγή.

Η έκφραση του θυμού διαφοροποιείται μεταξύ των δύο φύλων. Σύμφωνα με την έρευνα των Fischer και Roseman (2007), οι γυναίκες κάνουν περισσότερες προσπάθειες να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του άλλου ατόμου (στόχοι εξαναγκασμού). Επιπλέον, ενώ θεωρούν ότι οι σχέσεις επιδεινώνονται περισσότερο από ότι θεωρούν οι άνδρες, καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες συμφιλίωσης μετά από επεισόδια θυμού. Βέβαια αυτές οι εκτιμήσεις εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, από την ιστορία της σχέσης ενός ατόμου με ένα άλλο, όπως και από το συγκεκριμένο κοινωνικό και ηθικό πλαίσιο στο οποίο ανήκει η συμπεριφορά (Manstead & Fischer, 2001, Parkinson, 2001, Parkinson et al, 2005).

Τέλος, σύμφωνα με τους Baumann και DeSteno (2012), το συναίσθημα του θυμού έχει επίδραση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είτε αφορά σε προσωπικό είτε αφορά σε επαγγελματικό επίπεδο. Το μέγεθος της επίδρασης εξαρτάται από το συναισθηματικό φορτίο του πλαισίου, του συνόλου δηλαδή των εμπλεκόμενων σε αυτή τη διαδικασία.

1.1.6. Πηγές συναισθημάτων

Αφετηρία δημιουργίας ενός συναισθήματος αποτελεί ένα αρχικό γεγονός-ερέθισμα, προερχόμενο από εσωτερική ή εξωτερική επιρροή. Αυτό το γεγονός-ερέθισμα προσλαμβάνεται είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα από το άτομο και ερμηνεύεται υποκειμενικά. Κατόπιν προκαλείται μια σειρά αντιδράσεων σε διάφορα επίπεδα : στο σωματικό, στο ψυχολογικό, στο γνωστικό επίπεδο και στη συμπεριφορά (έκφραση του συναισθήματος). Η έκφραση του συναισθήματος διενεργείται με τη συμμετοχή της συνείδησης ή απουσία αυτής, είτε με χρήση της λεκτικής επικοινωνίας είτε με χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το συναίσθημα αποτελεί μια ψυχολογική αντίδραση προς ένα γεγονός - ερέθισμα (Fredrickson, 2001). Η διαδικασία από τη δημιουργία έως την έκφραση ενός συναισθήματος περιγράφεται στον πίνακα που παρατίθεται (εικόνα 2).



Εικόνα 2: Διαδικασία δημιουργίας – έκφρασης συναισθήματος (Πηγή:Ιδία επεξεργασία)

Το συναίσθημα είναι αποτέλεσμα μιας αλληλουχίας δράσεων και συγχρονισμένων αλλαγών στα δομικά στοιχεία του οργανισμού (γνωστικά, κινητήρια, επικοινωνιακά, σωματικά, αίσθημα) και λειτουργεί ως αντίδραση του οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα που είναι σημαντικό για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, «συναίσθημα είναι μια υποκειμενική γνωστική αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου γεγονότος, που αντανακλά μια μοναδική εμπειρία πνευματικών και σωματικών αλλαγών στο άτομο» (Scherer, 2005). Άλλωστε, σύμφωνα με τον Plutchik (2003), τα συναισθήματα είναι προσαρμοστικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον Izard (2010), εντοπίστηκαν έξι κατηγορίες φαινομένων που ενεργοποιούν το συναίσθημα :

1. Έμφυτα ελεγχόμενα ερεθίσματα και άλλα γεγονότα ή καταστάσεις που παρουσιάζουν προκλήσεις ή ευκαιρίες.
2. Η γνώση, συμπεριλαμβανομένων των αναμνήσεων, των εικόνων και των διαδικασιών αξιολόγησης.
3. Κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και αλληλεγγύη.
4. Δραστηριότητες σχετικές με στόχους.
5. Συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ συναισθημάτων.
6. Αυθόρμητες αλλαγές στα νευροβιολογικά συστήματα / διαδικασίες.

1.1.6.i. Εσωτερικές επιρροές

Η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου μπορεί να επηρεαστεί από ενδογενείς παράγοντες, όπως μια ιδέα, μια ανάμνηση, μια συναισθηματική μνήμη. Τα συναισθήματα επηρεάζονται και από αυθόρμητες νευρικές / νευροφυσιολογικές διαδικασίες που επιφέρουν

αλλαγές στα επίπεδα ορμονών, όπως και από ορισμένες γνωστικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων και των εκτελεστικών λειτουργιών (παρακολούθηση, προσπάθεια ελέγχου, μάθηση / κατάρτιση) (Izard, 1989). Σύμφωνα με τον Izard, η συναισθηματική κατάσταση επηρεάζεται και από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ άλλων συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου, αν και οι Ortony και Turner (1990) δεν αποδέχονται την ιδέα ότι ξεχωριστά συναισθήματα μπορούν να συνδυαστούν ή να συγχωνευθούν για να σχηματίσουν νέα συναισθήματα.

Οι αναμνήσεις και οι συναισθηματικές μνήμες είναι ανεξάρτητες από τις γνωστικές λειτουργίες και αποτελούν ισχυρούς παράγοντες δημιουργίας συναισθημάτων (Levenson et al, 2008). Άλλωστε, το συναίσθημα ενεργοποιείται πιο έντονα όταν πηγάζει από εσωτερικές επιρροές (Salas et al, 2012, 2014).

Ένα παράδειγμα εσωτερικής επιρροής, είναι όταν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο στο οικογενειακό του περιβάλλον, επηρεάζουν τον τρόπο που αισθάνεται γενικότερα, συμπεριλαμβανομένου και του χώρου εργασίας (Hersey, 1932). Τα συναισθήματα μπορούν να προκύψουν και από τους ρυθμούς που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής, από κοινωνικούς παράγοντες, όπως και από βιολογικούς παράγοντες (Watson, 2000). Οι πολλαπλοί ρόλοι που καλείται να φέρει εις πέρας ένα άτομο πιθανόν να δημιουργήσουν αρνητικά συναισθήματα. Η ταυτόχρονη παρακολούθηση των απαιτήσεων διαφορετικών ρόλων, όπως μια εργαζόμενη μητέρα, έχει άμεσες αρνητικές επιπτώσεις στα συναισθήματα του ατόμου, τουλάχιστον μέχρι να εξοικειωθεί με αυτόν τον τρόπο ζωής με την πάροδο του χρόνου (Williams et al, 1991).

Στα συναισθήματα που πηγάζουν από εσωτερικές επιρροές, τα υψηλά επίπεδα στην έντασή τους είναι ανεξάρτητα από την ηλικία του ατόμου, παρατηρούνται δηλαδή με τον ίδιο τρόπο σε νεαρά άτομα και σε ηλικιωμένους (Salas et al, 2012).

1.1.6.ii. Εξωτερικές επιρροές

Τα συναισθήματα επηρεάζονται και από εξωτερικούς παράγοντες. Αυτοί μπορεί να είναι μια εικόνα, ένας ήχος, η αίσθηση της αφής, μια οσμή, μια γεύση. Επιπλέον, τα συναισθήματα ενός ατόμου επηρεάζονται από την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους, τη συναισθηματική μετάδοση, που έχει ως αποτέλεσμα τη συναισθηματική σύγκλιση με τους άλλους. Σε ένα βαθμό επηρεάζονται και από κοινωνικές διαδικασίες, έπειτα από εκτιμήσεις που κάνει το άτομο για την κοινωνική έγκριση ή αποδοκιμασία, καθώς το άτομο συνήθως επιδιώκει την κοινωνική στήριξη (Izard, 2010).

Μια τέτοια διαδικασία δύναται να δημιουργήσει άγχος για παράδειγμα, το οποίο είναι ικανό να επηρεάσει την ακρίβεια των ανακλαστικών διαδικασιών, οι οποίες είναι απαραίτητες για τον υπολογισμό των πιθανοτήτων ή και για την παρακολούθηση της ανατροφοδότησης (Schiebener & Brand, 2015).

Εξωτερικές επιρροές αποτελούν και αγχωτικές καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο το άτομο, λόγω του φόρτου εργασίας, του χρονοδιαγράμματος που πρέπει να ακολουθήσει, των κανόνων εργασίας, των διαπροσωπικών σχέσεων με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και τον ηγέτη, όπως και το αντικείμενο της εργασίας του (Hart et al, 1995).

1.1.7. Συναισθηματική έκφραση

Η συναισθηματική έκφραση αναφέρεται στην εξωτερίκευση της συναισθηματικής κατάστασης ενός ατόμου. Η συναισθηματική διέγερση οδηγεί στην ακούσια ή εκούσια έκφραση των συναισθημάτων, η οποία διενεργείται είτε με λεκτική είτε με μη λεκτική αποτύπωση μιας συναισθηματικής κατάστασης και συμβάλλει καθοριστικά στην επικοινωνία μεταξύ των

ανθρώπων. Όταν ο άνθρωπος βιώνει ένα συναίσθημα, συνειδητά ή ασυνείδητα, διαμορφώνονται όλα τα λεκτικά και μη λεκτικά επικοινωνιακά σήματα (όραση, ήχος, αφή, εκφράσεις προσώπου, στάση σώματος και φυσιολογικές αντιδράσεις) (Gross & Feldman Barrett, 2011).

Αν και δεν είναι βέβαιο ότι ο πομπός θα εκφράσει μια συναισθηματική κατάσταση με τον τρόπο που θα την ερμηνεύσει ο δέκτης, κατά κύριο λόγο τα βασικά συναισθήματα εκφράζονται και ερμηνεύονται με κοινό τρόπο σε όλους τους πολιτισμούς, σύμφωνα με πλήθος ερευνών, με απαρχή εκείνες του Δαρβίνου (Darwin, 1872). Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε συναίσθημα αντιστοιχεί σε μία συγκεκριμένη εγκεφαλική λειτουργία (κύκλωμα), με αποτέλεσμα να αποτυπώνεται με διαφορετικό τρόπο στη φωνή (ένταση και χροιά), στο πρόσωπο (εκφράσεις και μυϊκές συσπάσεις) και στο σώμα (στάση σώματος και χειρονομίες) (Gross & Feldman Barrett, 2011).

Η έκφραση των συναισθημάτων αποτελεί υγιή διαδικασία, καθώς μέσω αυτής εξωτερικεύονται οι ανάγκες ενός ατόμου, οι οποίες καθίσταται πιο πιθανό να ικανοποιηθούν. Εξαρτάται βέβαια από πολλούς παράγοντες, όπως είναι ο τρόπος της μετάδοσης του συναισθήματος από τον πομπό, η αντίληψη και η ενσυναίσθηση του δέκτη, όπως και η κοινωνική σχέση που έχουν μεταξύ τους ο πομπός με τον δέκτη.

Η ένταση της συναισθηματικής έκφρασης επηρεάζεται μεταξύ άλλων και από ψυχολογικούς παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου, γεγονός που σημαίνει ότι μια χαμηλής έντασης συναισθηματική έκφραση δεν σημαίνει οπωσδήποτε και εξασθένιση της άμεσης εμπειρίας του συναισθήματος (Turnbull et al, 2014a).

Γενικότερα, τα άτομα εκφράζουν τα συναισθήματά τους πιο εύκολα σε ορισμένα άτομα του κοινωνικού τους περίγυρου, που ανήκουν συνήθως στο οικείο τους περιβάλλον, όπως η οικογένεια, οι φίλοι ή και ο θεραπευτής τους, από ό,τι για παράδειγμα στον εργοδότη τους (Balswick, 1988). Επιπλέον, η συναισθηματική εκφραστικότητα συνδέεται περισσότερο με τις γυναίκες παρά με τους άνδρες (Shields, 1987).

Η έκφραση αρνητικών συναισθημάτων όπως η επιθετικότητα, ο θυμός και η εχθρότητα μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε αρνητικές συνέπειες σε κοινωνικό επίπεδο (Murray, 1985, Tavis, 1984).

1.2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ

1.2.1. Ορισμός

Συναισθηματική μετάδοση είναι «η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων επηρεάζει τα συναισθήματα ή τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, μέσω της συνειδητής ή ασυνείδητης επαγωγής συναισθηματικών καταστάσεων και στάσεων συμπεριφοράς» (Schoenewolf, 1990).

1.2.2. Διαδικασία

Η συναισθηματική μετάδοση συμβαίνει συνειδητά ή ασυνείδητα. Συνειδητά συμβαίνει όταν τα άτομα συγκρίνουν τη δική τους συναισθηματική κατάσταση με αυτή του κοινωνικού τους περίγυρου και έπειτα ουσιαστικά αποφασίζουν να αντιδράσουν ανάλογα (Adelman & Zajonc, 1989, Sullins, 1991).

Ασυνείδητα συμβαίνει όταν τα άτομα, μέσω αυτόματων διαδικασιών, μιμούνται τα άλλα άτομα, δηλαδή συγχρονίζουν τη στάση του σώματός τους, τη φωνή τους, τις κινήσεις τους ή και τις εκφράσεις του προσώπου τους με αυτές του άλλου ατόμου. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται συναισθηματική σύγκλιση (Hatfield et al, 1993). Αρχικά, γίνεται αυθόρμητη μίμηση γλώσσας του σώματος, ομιλίας και λεκτικού τόνου (Chartrand & Bargh, 1996, Ekman et al, 1976, Hietanen et al, 1998, Lundqvist & Dimberg, 1995, Neumann & Strack, 2000).

Ένας παράγοντας που διαφοροποιεί τη συναισθηματική μετάδοση ως προς το μέγεθός της είναι η συναισθηματική ενέργεια, δηλαδή η ένταση με την οποία εκφράζονται τα συναισθήματα και στη συνέχεια επικοινωνούν από το ένα άτομο στο άλλο (Scherer, 1981, Wallbott & Scherer, 1986). Στην εικόνα 3 περιγράφεται η διαδικασία της συναισθηματικής μετάδοσης.



Εικόνα 3: Διαδικασία συναισθηματικής μετάδοσης (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

1.2.3. Παράγοντες επιρροής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την συναισθηματική μετάδοση είναι οι ατομικές διαφορές, όπως η προσωπικότητα και το φύλο, διαπροσωπικοί παράγοντες, όπως είναι η ομοιότητα και η προσαρμοστικότητα που αφορά στο βαθμό ένταξης του ατόμου στην ομάδα και άλλοι παράγοντες (Coenen & Broekens, 2012).

Η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο μακροχρόνιων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός ατόμου και έχει αντίκτυπο στον βαθμό που κάποιος θα εμπλακεί σε μια συμπεριφορά (Bateman & Crant, 1993, Crant, 2000). Διαπιστώθηκε ότι τα άτομα με ισχυρή προσωπικότητα εντοπίζουν ευκολότερα τις ευκαιρίες σε σύγκριση με τους λιγότερο ενεργούς συνανθρώπους τους. Είναι επίσης πιο πιθανό να αναλάβουν πρωτοβουλία και να δράσουν, έτσι ώστε να προωθήσουν ή και να εξασφαλίσουν ουσιαστική αλλαγή στο περιβάλλον τους. Από την άλλη πλευρά, άτομα με πιο παθητική προσωπικότητα είναι πιο πιθανό να δεχτούν ένα σύνολο περιστάσεων όπως τους δοθεί, χωρίς να αισθάνονται την ανάγκη να δράσουν ανάλογα ώστε να επιφέρουν αλλαγές (Tims et al, 2012).

Εξετάζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Big Five), που αφορούν την Εξωστρέφεια, τη Συναισθηματική σταθερότητα (ή στον αντίποδα Νεύρωση), την Τερπνότητα, την Ευσυνειδησία ή Συνείδηση και την Δεκτικότητα στη νέα εμπειρία (Barrick & Mount 1991), οι Neal, Yeo, Koy και Xiao (2012) διαπίστωσαν ότι μόνο δύο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την ενεργητικότητα των μελών μιας ομάδας : η συνείδηση και η νεύρωση, η έλλειψη δηλαδή συναισθηματικής σταθερότητας.

Η συνείδηση, που αναφέρεται στην τάση ενός ατόμου να είναι αξιόπιστο και στην προσπάθειά του να επιτύχει (Barrick & Mount, 1991), βρέθηκε να προκαλεί τα άτομα να κοιτάζουν πέρα από τους δικούς τους ρόλους εργασίας και να κατευθύνουν τις ενέργειές τους προς όφελος της ομάδας τους.

Από την άλλη πλευρά, η νεύρωση, που αναφέρεται σε μια προδιάθεση του ατόμου προς αρνητικές συνειδητοποιήσεις, ενοχλητικές σκέψεις και συναισθηματική αντιδραστικότητα (Smillie et al, 2006), φαίνεται πως οδηγεί τα άτομα σε μια πιο παθητική στάση και συνεπακόλουθα επηρεάζει αρνητικά την ενεργητικότητα των μελών της ομάδας.

Επιπρόσθετα, οι Bosse et al (2014) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως ένας εσωστρεφής άνθρωπος προκαλεί συνήθως μια ασθενέστερη μετάδοση ενός συναισθήματος από έναν εξωστρεφή άνθρωπο.

Σχετικά με το φύλο, υπάρχουν διαφορές στη συναισθηματική μετάδοση μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο από τα συναισθήματα των άλλων και αυτό ισχύει, είτε πρόκειται για θετικά είτε για αρνητικά συναισθήματα (Doherty et al, 1995). Εξάλλου και η συναισθηματική εκφραστικότητα συνδέεται περισσότερο με τις γυναίκες παρά με τους άνδρες (Shields, 1987).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων, είναι νέα γεγονότα που ενεργοποιούν τις αισθήσεις, καθώς τα άτομα προσπαθούν να κατανοήσουν τις

συμπεριφορές των άλλων (Fulmer & Ostroff, 2015, Guzzo & Noonan, 1994). Έπειτα, τα άτομα συγκρίνουν τη δική τους συναισθηματική κατάσταση με αυτή του κοινωνικού τους περίγυρου και προκειμένου να ταιριάζουν, έχουν την ανάλογη απόκριση (Epstude & Mussweiler, 2009) κι έτσι οδηγούνται σε παρόμοιες αντιδράσεις και συμπεριφορές (Bosse et al, 2014).

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη συναισθηματική μετάδοση είναι η οικειότητα και ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των ατόμων (Markus & Kitayama, 1991), καθώς και οι διαφορές των αντιλήψεων, των νοοτροπιών και των συναισθημάτων μεταξύ των ατόμων (Bosse et al, 2014).

1.2.4. Συνέπειες συναισθηματικής μετάδοσης

Η συναισθηματική μετάδοση συνεπάγεται έναν συναισθηματικό και συμπεριφοριστικό συγχρονισμό μεταξύ των ατόμων και των ομάδων (Hatfield et al, 1992). Όσο μεγαλύτερη είναι η συναισθηματική απεικόνιση από τον αποστολέα, τόσο οδηγεί στη εντονότερη συναισθηματική μετάδοση στον δέκτη (Hennig-Thurau et al, 2006).

Στην περίπτωση μετάδοσης αρνητικών συναισθημάτων, τα άτομα οδηγούνται σε προσωπική δυσφορία και σε μείωση της προθυμίας να βοηθήσουν (Fabes et al, 1993). Έχει διαπιστωθεί ότι τα δυσάρεστα συναισθήματα είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη συναισθηματική μόλυνση από ότι τα ευχάριστα συναισθήματα (Cacioppo et al, 1997).

Οι συνέπειες της συναισθηματικής μετάδοσης μπορεί να είναι καθοριστικές. Με άλλα λόγια, εάν οι άνθρωποι "πιάσουν" τα συναισθήματα του άλλου, τότε αυτό μπορεί να επηρεάσει ανάλογα τις αποφάσεις τους, με αντίστοιχα αποτελέσματα στην προσωπική, οικογενειακή, κοινωνική ή και οικονομική ζωή τους. Επιπλέον, μέσω της συναισθηματικής μετάδοσης σε μια μεγαλύτερη ομάδα ανθρώπων, δύναται να επηρεαστεί η συλλογική συμπεριφορά (Barsade & Gibson, 1998).

1.3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

1.3.1. Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο

Τα συναισθήματα παρέχουν το ψυχολογικό καύσιμο για δράση (Locke & Latham, 1990), αποτελούν αναπόσπαστη πτυχή της ανθρώπινης ύπαρξης και έχουν καθοριστικό ρόλο στην κινητοποίηση του ατόμου για παραγωγική συμμετοχή στην εργασία (George & Brief, 1996). Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις δηλώσεις, κατανοούμε τη σημαντικότητα των συναισθημάτων στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες που επιτρέπουν, αν όχι κινητοποιούν, τα συναισθήματα. Για παράδειγμα, η ανάληψη και διεκπεραίωση εργασιών που χαρακτηρίζονται από ποικιλία και πρόκληση, πιθανόν να δημιουργήσει στα μέλη της ομάδας τα συναισθήματα υπερηφάνεια, ικανοποίηση και το αίσθημα της επίτευξης. Το είδος της εργασίας που απαιτεί συχνή επαφή με άλλους, δύναται να προκαλέσει ποικίλα συναισθήματα, θετικά ή αρνητικά, όπως αγάπη, φροντίδα, οίκτο, περιφρόνηση ή και μίσος (Weiss & Cropanzano, 1996).

Ανάλογα με τον τύπο της θέσης εργασίας και τη θέση που καταλαμβάνει το άτομο στην ιεραρχία, υπάρχουν διαφορές στη συχνότητα με την οποία εκδηλώνονται διαφορετικά συναισθήματα. Λόγου χάρη, οι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης αισθάνονται πιο συχνά τα συναισθήματα εκνευρισμός και περιφρόνηση σε σχέση με τους πλήρως απασχολούμενους, οι οποίοι βιώνουν συχνά τα συναισθήματα ευτυχία, χαρά και ικανοποίηση. Ο ενθουσιασμός, η ελπίδα, η δυσαρέσκεια και η δυσφορία βιώνονται πιο έντονα στα υψηλότερα στρώματα της ιεραρχίας (Weiss & Cropanzano, 1996).

Τα συναισθήματα που βιώνει το μέλος μιας ομάδας εργασίας στον εργασιακό χώρο είναι ποικίλα και πηγάζουν από εσωτερικές ή εξωτερικές επιρροές. Το μέλος της ομάδας πιθανόν να νιώθει συναισθήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας του, τα οποία έχουν παραχθεί αλλού.

Γενικότερα, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα συναισθημάτων που δημιουργείται στον εργασιακό χώρο, τα οποία κατά κύριο λόγο υπάρχουν σε μέτρια ένταση. Τα έντονα συναισθήματα, είτε θετικά είτε αρνητικά, όπως η ευφορία, η έκσταση ή το μίσος είναι ασυνήθιστα (Fisher, 1997).

Ενώ τείνει να επικρατεί η άποψη ότι οι γυναίκες είναι συναισθηματικά πιο εκφραστικές, καθώς και ότι βιώνουν διαφορετικά συναισθήματα από τους άντρες στους χώρους εργασίας, κατόπιν σχετικής έρευνας (Fisher, 1997) καταρρίπτονται αυτές οι πεποιθήσεις, καθώς και τα δύο φύλα βιώνουν τα ίδια συναισθήματα, με διαφορετική συχνότητα και σε διαφορετικό βαθμό. Σύμφωνα με την έρευνα της Fisher (1997), οι άντρες αναφέρουν ότι βιώνουν πιο συχνά και πιο έντονα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, με επικρατέστερα το πάθος, το θυμό, τη ζήλια, τη λαγνεία, την εγρήγορση και τη συγκίνηση. Οι γυναίκες αναφέρουν ότι βιώνουν πιο συχνά άγχος, ικανοποίηση, χαρά, αγάπη και αγανάκτηση.

1.3.2. Συναισθηματική μετάδοση στον εργασιακό χώρο

Η συναισθηματική μετάδοση σε ομάδες, όπως ισχύει και για τις ομάδες εργασίας στον εργασιακό χώρο, είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, όπου τα συναισθήματα ενός μέλους της ομάδας διαχέονται και απορροφούνται από άλλα μέλη της ομάδας είτε δημιουργώντας τους νέα συναισθήματα είτε ενισχύοντάς τους τα ήδη υπάρχοντα, ακόμη και σε σημείο που να υπερβαίνουν τα αρχικό συναίσθημα του πομπού (Bosse et al, 2014).

Υπάρχουν δύο μηχανισμοί συναισθηματικής μετάδοσης. **Αυτόματη**, υποσυνείδητη μετάδοση, μέσω μίμησης και ανατροφοδότησης και **συνειδητή** μετάδοση, μέσω κοινωνικής σύγκρισης των συναισθημάτων των άλλων και κατάλληλης απόκρισης, με τη μεσολάβηση της προσοχής. Ανεξάρτητα με το είδος του μηχανισμού που ενεργοποιείται, το ίδιο το συναίσθημα και ο βαθμός της συναισθηματικής μετάδοσής του, εξαρτάται από το συναισθηματικό σθένος και τη συναισθηματική ενέργεια (Barsade, 2002).

Η συνειδητή ή ασυνείδητη αυτή επαγωγή συναισθηματικών καταστάσεων είναι ένας μηχανισμός, μέσω του οποίου τα ατομικά συναισθήματα δημιουργούν ένα συλλογικό συναίσθημα. Τα άτομα τότε, έχουν την τάση να μιμούνται τις χειρονομίες και τη στάση σώματος των άλλων, να συγχρονίζουν τις εκφράσεις του προσώπου τους, τη χροιά και την ένταση της φωνής τους (Hatfield et al, 1994).

1.4. ΟΜΑΔΑ

1.4.1. Ορισμός

Ομάδα είναι ένα διακριτό σύνολο ανθρώπων, που αποτελείται από δύο ή και περισσότερα άτομα, μεταξύ των οποίων ασκείται αλληλεπίδραση, υπάρχουν σημεία αλληλεξάρτησης μεταξύ τους και που όλα τα μέλη που την απαρτίζουν αποσκοπούν σε μία κοινή αποστολή, εκτελώντας προκαθορισμένους ρόλους (Salas et al, 1992) και διεργασίες.

Ο ρόλος αναφέρεται σε ένα σύνολο συμπεριφορών που ένα άτομο αισθάνεται υποχρεωμένο να εκτελέσει και που άλλοι άνθρωποι αναμένουν από αυτό το άτομο να εκτελέσει (Katz & Kahn, 1978), ενώ οι διεργασίες της ομάδας είναι οι ενέργειες που διενεργούνται εντός του ομίλου/ οργανισμού, με σκοπό τη μετατροπή των πόρων σε ένα προϊόν / υπηρεσία (Gladstein, 1984).

Κατά μια άλλη προσέγγιση, ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων τα οποία θεωρούν τους εαυτούς του και ταυτόχρονα θεωρούνται και από τους υπολοίπους ως μία κοινωνική οντότητα. Μεταξύ αυτών των ατόμων υφίσταται αλληλεξάρτηση, καθώς ως μέλη της ομάδας υποχρεούνται στην εκτέλεση συγκεκριμένων και συχνά αλληλένδετων καθηκόντων και αποτελούν μέρος ενός ή και περισσότερων κοινωνικών συστημάτων (κοινωνικές οργανώσεις). Τα καθήκοντα που καλούνται να διεκπεραιώσουν επηρεάζουν άλλους ανθρώπους, όπως τους άμεσους ή έμμεσους συνεργάτες, τους αποδέκτες του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας ή και το κοινωνικό σύνολο (Guzzo & Dickson, 1996).

Σύμφωνα με μια διαφορετική τοποθέτηση, ομάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα, αποτελούμενο από τρία ή περισσότερα άτομα, το οποίο είναι ενσωματωμένο σε μια οργάνωση (πλαίσιο) και τα μέλη της συνεργάζονται σε ένα κοινό καθήκον (Alderfer 1987, Guzzo & Shea, 1992, Hackman, 1987, Wiendieck, 1992).

Οι ομάδες δεν αποτελούν στατικές οντότητες, αλλά με την πάροδο του χρόνου εξελίσσονται, λόγω της δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών τους με σκοπό την προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά, ώστε να εξακολουθούν να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού (Gersick, 1988, Glickman et al, 1987, Morgan et al, 1986). Άλλωστε, μια ομάδα όσο υφίσταται, είναι βέβαιο ότι πρόκειται να υποστεί μεταβολές, είτε οι μεταβολές αυτές αφορούν τους ρόλους, τα καθήκοντα, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των μελών της είτε αφορούν τους κανόνες και τους στόχους που θέτει κάθε φορά η διοίκηση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια του χρόνου, πιθανόν να επέλθουν αλλαγές στη μορφή επικοινωνίας που ακολουθείται στον οργανισμό, όπως και να αλλάζει και μέρος από το ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο απαρτίζεται. (Tannenbaum et al, 1992).

1.4.2. Δομή ομάδων

Η δομή σύμφωνα με την οποία συντίθεται μια ομάδα επηρεάζει άμεσα την απόδοσή της και την αποτελεσματικότητά της. Σε κάθε οργανωμένη ομάδα υπάρχουν κανόνες σχετικά με τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους, με τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν και τον τρόπο εκτέλεσης κάθε επιμέρους εργασίας. Οι κανόνες της ομάδας έχουν ισχυρή επιρροή στις διαδικασίες της ομάδας και στη μετέπειτα απόδοσή της (Hackman, 1987).

Η δομή της ομάδας θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών από τα οποία απαρτίζεται η ομάδα, όπως τα τυπικά προσόντα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Κάθε ομάδα μπορεί να προσεγγίσει μια δεδομένη εργασία με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τη δομή που ακολουθείται από τη διοίκηση. Έτσι, υπάρχουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια εργασία από τα μέλη της ομάδας, για παράδειγμα κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει έναν μόνο ρόλο ή διενεργούνται εναλλαγές ρόλων μεταξύ των

μελών (job rotation), ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού (Hackman, 1987) ή και με τις δυνατότητες του εκάστοτε εργαζομένου.

Ένα άλλο στοιχείο της δομής μιας ομάδας, είναι η επικοινωνία, η οποία αποτελεί την πλέον στοιχειώδη συνιστώσα για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Η επικοινωνία παρέχει ένα μέσο για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας (Pinto & Pinto, 1990). Η τυπική δομή για τη φύση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή ποιος επιτρέπεται ή απαιτείται να μιλήσει με ποιον, ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή όποτε θεωρηθεί ότι προέκυψε λόγος, μπορεί επίσης να επηρεάσει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και τα αποτελέσματά της (Naylor & Dickinson, 1969).

1.4.3. Τρόποι σύνθεσης ομάδων

Όλες οι ομάδες δεν είναι όμοιες, καθώς μεταξύ των διαφόρων ομάδων υπάρχουν διαφοροποιήσεις του αντικειμένου εργασίας, του περιβάλλοντος εργασίας, της διοίκησης και των ατομικών χαρακτηριστικών των μελών της, όπως είναι η κοινωνικότητα και η προσαρμοστικότητα, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας.

Οι Driskell, Hogan, και Salas (1987) υποστηρίζουν ότι κάποιες ομάδες εκτελούν ορισμένα καθήκοντα καλύτερα από ότι κάποιες άλλες, οπότε η εκάστοτε διοίκηση καλείται να είναι σε θέση να κρίνει, με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών κάθε ομάδας σε συνάφεια με τους στόχους του οργανισμού, ποια ομάδα είναι η κατάλληλη να φέρει σε πέρας κάθε εργασία, καθώς και τι είδους παρέμβαση θα πρέπει να διενεργήσει.

Μια από τις πιο διαδεδομένες και ελπιδοφόρες παρεμβάσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας, είναι η οικοδόμηση, το χτίσιμο

δηλαδή της ομάδας («team building») (Beer, 1976, Woodman & Sherwood, 1980α, French & Bell, 1984).

Διάφορες προσεγγίσεις υφίστανται για την οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής ομάδας. Οι περισσότεροι εστιάζουν στη βελτίωση των λειτουργιών ή διαδικασιών της ομάδας με την άρση των φραγμών, τη διευκρίνιση των ρόλων, τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, την καθιέρωση συμφωνημένων στόχων ή μέσω άλλων στοχοθετημένων στρατηγικών παρέμβασης (Salas et al, 1992). Οι Salas et al (1992) είναι κατά βάση σύμφωνοι με τον Beer (1976), ο οποίος διαχωρίζει τις παρεμβάσεις για το χτίσιμο μιας αποτελεσματικής ομάδας σε τέσσερις βασικές προσεγγίσεις : καθορισμός στόχων, διαπροσωπικές σχέσεις, ρόλος και διαχειριστικό πλέγμα.

1.4.4. Επιθυμητά χαρακτηριστικά

Τα ατομικά χαρακτηριστικά των επί μέρους μελών της ομάδας μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά μια ομάδα (Kenrick & Funder, 1988). Έτσι, τα μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να συγκεντρώνουν ορισμένα χαρακτηριστικά, ώστε να είναι μια ομάδα αποτελεσματική και βιώσιμη.

Επιθυμητά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας είναι η ανάπτυξη πρωτοβουλίας, η εμπιστοσύνη, το ανοιχτό πνεύμα, η εξυπηρετικότητα, η ευελιξία και η αλληλεγγύη (Kinlaw, 1991, Varney, 1989). Η αυτοεκτίμηση είναι επίσης επιθυμητό χαρακτηριστικό, καθώς αποτελεί ενδεικτικό παράγοντα της ενεργής συμμετοχής του ατόμου μέσα στην ομάδα (Parker, 1998). Ορισμένες μελέτες έχουν δείξει ότι όταν τα άτομα έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, είναι πιο ενεργά και είναι πιο πιθανό να κάνουν προληπτικές ενέργειες για τη βελτίωση της λειτουργίας της ομάδας (Griffin et al, 2007, Hwang et al, 2015, Strauss et al, 2009).

Η βιωσιμότητα της ομάδας βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της. Αυτά συνδέονται με τη θετική κοινωνική αλληλεπίδραση, η οποία ενισχύει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη (Forsyth, 1990). Άλλωστε η συνεργασία αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη μιας ομάδας με μακροπρόθεσμες δυνατότητες (Hackman, 1990).

1.4.5. Τα συναισθήματα μεταξύ ηγέτη και οπαδού και η επίδρασή τους στα συναισθήματα της ομάδας

Οι ηγέτες επηρεάζουν με ποικίλους τρόπους τα συναισθήματα των οπαδών τους (George, 2000). Οι ηγέτες που είναι ενθουσιώδεις και γεμάτοι ενέργεια, πιθανόν να δημιουργήσουν παρόμοια συναισθήματα στους οπαδούς τους, όπως αντίστοιχα και οι δυστυχημένοι ηγέτες πιθανόν να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα στους οπαδούς τους (George & Brief, 1992). Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ηγέτες αξιοποιούν αυτή τη γνώση, ότι έχουν δηλαδή την ικανότητα να διεγείρουν τους οπαδούς τους, με τη χρήση αντίστοιχων συμβόλων (Ashforth & Humphrey, 1995). Έτσι, ένας ηγέτης μπορεί να επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα καθοδηγήσει μια ομάδα προς ένα συγκεκριμένο στόχο, ανάλογα με τις συναισθηματικές εκδηλώσεις των μελών της.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και οπαδού δίνει την απαραίτητη πληροφόρηση για τα συναισθήματά τους, εκατέρωθεν. Τα άτομα λαμβάνουν πληροφόρηση από τη συναισθηματική έκφραση των άλλων. Για παράδειγμα, η έκφραση ενοχής από κάποιον, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο εκφραστής της εκτιμά τη σχέση και είναι πρόθυμος να τροποποιήσει τη συμπεριφορά του για να βελτιώσει τη σχέση (Baumeister et al, 1994). Ομοίως, ερμηνεύεται η αμηχανία ως σήμα ότι ο εκφραστής της αισθάνεται άσχημα για ένα γεγονός ή μια συμπεριφορά και πιθανόν να προσπαθήσει επανορθώσει (Keltner & Buswell, 1997).

Οι οπαδοί συχνά κάνουν συσχέτιση αξίας μεταξύ του εαυτού τους και του ηγέτη και αυτό στηρίζεται στην αντίληψη των μελών της ομάδας ότι οι προσωπικές τους αξίες είναι παρόμοιες με τις αξίες των ηγετών τους (Kark & Shamir, 2002). Οι ηγέτες, αξιοποιώντας την «προσωπική ταυτοποίηση» των οπαδών τους, μπορούν να τους παρακινούν να αποκτήσουν παρόμοιες πεποιθήσεις και αξίες με αυτές που ακολουθούν οι ίδιοι (Pratt, 1998).

Από την άλλη μεριά, όταν οι οπαδοί αισθάνονται εμπιστοσύνη απέναντι στον ηγέτη, είναι πιο πιθανό να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Gao et al, 2011), εκφράζοντας νέες ιδέες που σχετίζονται με την εργασία ή και ανταλλάσσοντας πληροφορίες και απόψεις, βασισμένες σε συλλογικά κίνητρα της ομάδας.

Ο ηγέτης έχει επίδραση στην ομάδα, ανάλογα με το ηγετικό στυλ που ακολουθεί και με τις ηγετικές ικανότητες που διαθέτει. Προκειμένου τα μέλη της ομάδας να είναι προσανατολισμένα στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας, ένας χαρισματικός ηγέτης επηρεάζει θετικά τη στάση των μελών της ομάδας στην οποία ηγείται, τα παρακινεί και τα ενθαρρύνει να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους, πετυχαίνοντας έτσι τη βελτίωση της ενεργούς συμμετοχής τους στην ομάδα (Yukl, 1998). Αντίθετα, οι ηγέτες που ασκούν καταχρηστική συμπεριφορά, είναι πιθανό να εμποδίσουν την ενεργό συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Όσο περισσότερο σέβονται οι ηγέτες τη διαφορετικότητα των απόψεων στην ομάδα και υποστηρίζουν τα μέλη γενικότερα, τόσο πιο πιθανό είναι τα αντίστοιχα μέλη της ομάδας να αναλάβουν πρωτοβουλία ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Jordan & Lawrence, 2009). Άλλωστε, σε μια μη ομοιογενή ομάδα, πιθανόν να απασχολούνται άτομα από διαφορετικές γενιές, με συνεπακόλουθη τη διάσταση των απόψεών τους. Ένας ηγέτης θα πρέπει να εκλάβει υπόψη του τη διαφορετικότητα της ομάδας, καθώς μια καθολική προσέγγιση για την παρακίνηση των εργαζομένων, σπάνια παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Wong et al, 2008).

Σε ομάδες που εκτελούν κρίσιμα καθήκοντα, ο επικεφαλής της ομάδας είναι υπεύθυνος για το καλό πνεύμα στην ομάδα (Alfes et al, 2013). Λόγω της υψηλής πίεσης, τα συναισθήματα

μέσα στην ομάδα μπορεί εύκολα να πάρουν τη μορφή αρνητικής σπείρας. Για να αποφευχθεί η ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων στις ομάδες τους, οι ηγέτες των ομάδων μπορούν να επωφεληθούν με το να γνωρίζουν τη συναισθηματική δυναμική των μελών της ομάδας (Bosse et al, 2014), καθώς σύμφωνα με τον Pescosolido (2002), οι ηγέτες είναι οι διαχειριστές των συναισθημάτων της ομάδας. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα αστυνομικών, διαπιστώθηκε ότι αρνητικά γεγονότα ή ερεθίσματα, σε σχέση με θέματα που έχουν να κάνουν με την ηγεσία και την εποπτεία, τους προκαλούν πιο έντονα αρνητικά συναισθήματα από ό,τι επιχειρησιακά θέματα, όπως η αντιμετώπιση θυμάτων και κινδύνου (Hart et al, 1995).

Γενικότερα, η υψηλή ποιότητα σχέσεων μεταξύ ηγέτη και οπαδών προμηνύει θετικά αποτελέσματα στη βιωσιμότητα της ομάδας. Μερικοί από τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούν οι ηγέτες ώστε να διατηρήσουν δραστήρια τα μέλη της ομάδας τους, περιλαμβάνουν την παροχή ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των μελών, αναλογική ανταμοιβή σε σχέση με την απόδοση του κάθε μέλους, και οικοδόμηση μακρόβιων σχέσεων μέσα από την ανοιχτή επικοινωνία (Gladwell et al, 2010). Έχει διαπιστωθεί πως όταν οι ομάδες έχουν ως ηγέτη ένα άτομο προσανατολισμένο στη δημιουργία καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο, χαρακτηρίζονται από ενισχυμένη συνοχή (Stogdill, 1974).

1.4.6. Συνοχή της ομάδας

Η συνοχή της ομάδας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη της επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα και αντικατοπτρίζει την αίσθηση της ανιδιοτέλειας και της ομαδικότητας (Kellerman, 1981).

Αφετηρία για την ύπαρξη συνοχής σε μια ομάδα, είναι η σαφήνεια των ρόλων που αφορούν τα μέλη της. Οι ρόλοι προκύπτουν από καθιερωμένους κανόνες (Luthans, 1995) και αποτελούν μια σειρά από συμπεριφορές που τα άτομα αναμένουν από τον κάτοχο μιας θέσης εργασίας (Kreitner & Kinicki, 1995), αλλά και το ίδιο το άτομο αισθάνεται υποχρεωμένο να εκτελέσει (Katz & Kahn, 1978).

Πολλές δυνάμεις παίζουν ρόλο στην επιθυμία ενός ατόμου να ταιριάζει (fit) με την ομάδα. Οι Mullen και Cooper (1994) διακρίνουν τρεις δυνάμεις συνοχής :

- (1) διαπροσωπική έλξη των μελών της ομάδας,
- (2) δέσμευση για την ομαδική εργασία και
- (3) ομαδικό πνεύμα.

Από την άλλη μεριά ο Festinger (1950), ενώ είναι σύμφωνος με τους Mullen και Cooper (1994) ως προς τα πρώτα δύο συστατικά, διαφοροποιείται ως προς το τελευταίο. Έτσι, αναγνωρίζει ως συστατικά της συνοχής :

- (1) τη διαπροσωπική έλξη,
- (2) την αφοσίωση στην εργασία και
- (3) την υπερηφάνεια του ομίλου.

Οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή. Γενικότερα, για να είναι επιτυχημένη μια ομάδα, βασική προϋπόθεση είναι να υπάρχει μεταξύ των μελών της ηθική, οικειότητα και συνοχή (Tickle-Degnen & Rosenthal, 1987).

Θετικά αποτελέσματα στη συνοχή της ομάδας σύμφωνα με την Jones (1993), δύνανται να επιφέρουν ακόμη και οι αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών της. Η συχνή αντιπαραθέση των μελών μιας ομάδας, έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να είναι ανοιχτά σε διαφορετικές απόψεις και πιο ευέλικτα. Μέσα από τη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων ενισχύεται η

οικοδόμηση συμμαχιών, η ομαδική εργασία και η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ομάδων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση του επιπέδου συνοχής της ομάδας.

Κατά τους Fulmer και Ostroff (2015), οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας επηρεάζονται από :

- τη δομή και τις πρακτικές του οργανισμού,
- τις συμπεριφορές του ηγέτη,
- την ιεραρχία,
- τον τύπο και το μέγεθος της ομάδας και
- την ομοιογένεια των ατόμων που την απαρτίζουν.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις μεμονωμένες ερμηνείες των γεγονότων και με τη διαδικασία της αλληλεπίδρασης, καταλήγουν στο συλλογικό συναίσθημα.

1.4.7. Αξία της ομάδας

Η αξία της ομάδας εξαρτάται, πέρα από τα ατομικά χαρακτηριστικά των μεμονωμένων μελών της, από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της, δηλαδή από το βαθμό στον οποίο υπάρχουν μεταξύ των μελών της :

- επικοινωνία,
- συντονισμός,
- ισορροπία,
- αμοιβαία υποστήριξη,
- προσπάθεια συνεισφοράς και
- συνοχή

Σύμφωνα με τους Denison et al (1996) και Hackman (1987), επίδραση στην αξία της ομάδας έχουν οι διαδικασίες που ακολουθεί η ηγεσία όπως :

- η θέσπιση των στόχων,
- ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των εργασιών,
- η απόκτηση και η διανομή των πόρων και
- οι παρεμβατικές ενέργειες για την βελτίωση της απόδοσης της ομάδας.

Γενικότερα, μια ομάδα έχει αξία όταν τα μέλη της αισθάνονται καλά με το γεγονός ότι αποτελούν μέρος αυτής της ομάδας. Άρα, πέρα από την επίτευξη των επιδόσεων - στόχων του οργανισμού, στόχος θα πρέπει να είναι η ποιοτική συλλογική εργασία (Denison et al, 1996, Hackman, 1987). Επιπρόσθετη αξία λαμβάνει μια ομάδα όταν επιτυγχάνει καινοτόμα έργα (Hoegl & Gemuenden, 2001).

1.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τα αποτελέσματα της ομάδας αποτελούν συνάφεια της απόδοσης, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των μελών της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται στοιχεία περί του ορισμού της απόδοσης, προβλεπτικοί παράγοντες της απόδοσης, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις ομάδες και η συνοχή ως προβλεπτικός παράγοντας απόδοσης και αποτελεσματικότητας της ομάδας.

1.5.1. Ορισμός της απόδοσης

Απόδοση είναι η εκτέλεση των καθηκόντων που τίθενται στην περιγραφή της θέσης εργασίας (Romell, 2016). Ενώ ως απόδοση ορίζεται η εκπλήρωση των βασικών, συμφωνημένων καθηκόντων (Borman & Motowidlo, 1993), με τον όρο συναφής απόδοση ορίζεται η εκτέλεση δραστηριοτήτων που διαμορφώνουν το οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο του οργανισμού και συντελούν στην αποτελεσματικότητά του (Borman & Motowidlo, 1997).

«Απόδοση είναι το πηλίκο της διαίρεσης μεταξύ των παραγόμενων αγαθών ή και υπηρεσιών και ενός από τους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο)» (Κανελλόπουλος, 1994 β).

Η απόδοση της ομάδας μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο μια ομάδα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην καθιερωμένη ποιότητα και το κόστος, όπως επίσης και στα χρονοδιαγράμματα (Gemuenden, 1990, Gemuenden & Lechler, 1997, Schrader & Goepfert, 1996).

1.5.2. Προβλεπτικοί παράγοντες της απόδοσης

Η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από τις εισροές της ομάδας, οι οποίες περιλαμβάνουν ατομικά και ομαδικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών και οικονομικών πόρων του οργανισμού (Yetton & Bottger, 1982).

Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία, η οποία επιλέγει τον τρόπο σύνθεσης της ομάδας και τη δομή της. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, δηλαδή η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που παρέχονται στο προσωπικό, το σύστημα επιβράβευσης με ανταμοιβές που ακολουθεί και οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης που χρησιμοποιεί η διοίκηση έχουν άμεσα αποτελέσματα στην απόδοση της ομάδας (Karatepe, 2013). Άλλοι παράγοντες είναι η σύγκλιση των αξιών, η ενδυνάμωση, η υποστήριξη των εργαζομένων από τον οργανισμό και οι αυτοαξιολογήσεις (Rich et al, 2010).

Σημαντικός παράγοντας για την απόδοση είναι και οι διεργασίες, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν για μια χρονική περίοδο. Πρόκειται για τις διαδικασίες με τις οποίες η ομάδα επικοινωνεί, συντονίζει, λαμβάνει αποφάσεις και μετατρέπει τις εισόδους του οργανισμού σε εξόδους. Κύριοι έξοδοι είναι η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων ή και των παραδιδόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον, η δομή της εργασίας, τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων, τα χαρακτηριστικά της ομάδας, οι ομαδικές διαδικασίες, οι αλλαγές στην ομάδα (π.χ. νέοι κανόνες) και οι μεμονωμένες αλλαγές (π.χ. βελτιωμένες δεξιότητες), επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας. Καταρχάς, τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, όπως είναι η γνωστική ικανότητα, επηρεάζουν την απόδοση μέσω της επίδρασής των στις γνώσεις και τις δεξιότητες του ατόμου. Έχει αποδειχθεί ότι η απόδοση της ομάδας σχετίζεται με την ομοιογένεια μεταξύ των μελών της (Gundersen & Ryman, 1967), αλλά και με την πολυπλοκότητα της εργασίας (Herold, 1978). Οι

διαφοροποιήσεις των εργασιών διαφοροποιούν τις ομάδες και επηρεάζουν την απόδοση (Driskell et al, 1987).

Από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ευσυνειδησία φαίνεται ότι έχει τη μεγαλύτερη σχέση με την ατομική απόδοση σε περιβάλλον εργασίας, η οποία γενικεύεται σε διάφορες θέσεις εργασίας (Barrick & Mount, 1991, Mount & Barrick, 1995). Η ευσυνειδησία οδηγεί κάθε μέλος να έχει περισσότερες ανησυχίες για την επιτυχία της ομάδας (Zander & Forward, 1968) με αποτέλεσμα να συμβάλλει περισσότερο στο συνολικό αποτέλεσμα της ομάδας, ανεξάρτητα του συγκεκριμένου ρόλου, των καθηκόντων ή των σχέσεων του μέλους της ομάδας με άλλα μέλη της ομάδας. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ευσυνειδησίας των μεμονωμένων μελών, τόσο υψηλότερο θα είναι το επίπεδο της απόδοσης της ομάδας συνολικά (French, 1958).

Η φύση των διαπροσωπικών σχέσεων εντός του οργανισμού, μεταξύ των μελών, αλλά και μεταξύ του ηγέτη και του εκάστοτε μέλους, δύναται να επηρεάσει την απόδοση της ομάδας (Brett & Rognes, 1986). Εξάλλου, οι φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δημιουργούν προθυμία στα μέλη, ώστε να βοηθούν στην αντιμετώπιση δυσκολιών, όπως και να λειτουργούν παραγωγικά σε διαδικαστικά θέματα, με αποτέλεσμα η ομάδα να είναι πιο αποδοτική (Hackman & Morris, 1975, Ross et al, 1987, Seers, 1989). Όσο πιο ευχαριστημένο είναι κάθε μέλος της ομάδας με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τόσο πιο πιθανό είναι να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των μελών της, με αποτέλεσμα την υψηλότερη απόδοση (Graziano et al, 1996).

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή απόδοση της ομάδας. Οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων είναι μια ένδειξη της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού, ενώ οι υψηλής ποιότητας σχέσεις έχουν συνδεθεί με ομάδες που έχουν υψηλότερες επιδόσεις (Sundstrom et al, 1990).

1.5.3. Αποδοτικότητα στις ομάδες

Αποδοτικότητα κατά τον Μηλιώνη (2006), είναι η επίτευξη της ευνοϊκότερης σχέσης μεταξύ των δεδομένων εισροών και της απόδοσής τους, με στόχο τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων, ενώ σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994 β), «Αποδοτικότητα είναι η σχέση του χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο».

Η αποδοτικότητα διακρίνεται σε τεχνική και διανεμητική. Τεχνική αποδοτικότητα είναι η ικανότητα του οργανισμού να επιτυγχάνει τη μέγιστη απόδοση με τις εισροές που διαθέτει. Διανεμητική απόδοση είναι η ικανότητα του οργανισμού να αξιοποιεί τις εισροές του στις ευνοϊκότερες αναλογίες (Coelli et al, 2005).

Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού, εκτός από τις εισροές και τη διαχείριση, «επηρεάζεται και από περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως είναι :

- οι διαφορές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς (δημόσιο ή ιδιωτικό),
- τα χαρακτηριστικά της τοποθεσίας,
- η δύναμη των εργατικών συνδικάτων,
- το ισχύον νομικό πλαίσιο και
- το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν» (Μηλιώνης, 2006).

1.5.4. Αποτελεσματικότητα στις ομάδες

Αποτελεσματικότητα είναι μια γενικότερη έννοια που περιλαμβάνει την απόδοση και την αποδοτικότητα (Κανελλόπουλος, 1994 β).

Σύμφωνα με τους Yilmaz et al (2005), «κριτήρια της αποτελεσματικότητας είναι:

- Οι πωλήσεις (όγκος πωλήσεων και ρυθμός ανάπτυξης)

- Το μερίδιο αγοράς (ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς)
- Η κερδοφορία (περιθώρια κέρδους και απόλυτα μεγέθη κερδών) και
- Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων».

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας διαφέρει από την ατομική αποτελεσματικότητα (Yetton & Bottger, 1982) και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μεμονωμένων μελών να διαχειριστούν με επιτυχία τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Η οργάνωση και ο τύπος εργασίας του οργανισμού μπορούν επίσης να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Kabanoff & O'Brien, 1979a, McGrath, 1984).

Προϋπόθεση για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική αποτελεί η ενεργή, πρόθυμη και παραγωγική συμμετοχή από όλα τα μέλη της (Varney, 1989). Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εντοπίζουν έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα και να ανταλλάσσουν πληροφορίες και προτάσεις για την επίλυσή τους. Κατόπιν, θα πρέπει να προγραμματίζουν τις ενέργειές τους, να εφαρμόζουν τα σχέδια δράσης τους και να κάνουν αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Buller & Bell, 1986). Αυτή η προσέγγιση της κοινής προσπάθειας ενδυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ των μελών της ομάδας και την κάνει πιο αποτελεσματική.

Πρωταρχικό ρόλο στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας έχει η ηγεσία, η οποία έπειτα από τις ενέργειες για την οικοδόμηση της ομάδας, θα πρέπει να εκτιμά ανά διαστήματα κατά πόσο η ομάδα παραμένει αποτελεσματική και στην περίπτωση που η απόδοση της ομάδας υποστεί ύφεση, να κάνει την κατάλληλη παρέμβαση. Μειωμένη απόδοση της ομάδας πιθανόν να οφείλεται σε :

- ελλείψεις δεξιοτήτων από τα μέλη (καταδεικνύεται η ανάγκη για εκπαίδευση/ εξειδικευμένη κατάρτιση),
- σε προβλήματα κινητοποίησης (καταδεικνύεται η ανάγκη για αλλαγές στο σύστημα ανταμοιβών) ή και

- σε προβλήματα πόρων του οργανισμού (γεγονός που πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση για την ύπαρξη ανάγκης επανασχεδιασμού του πλάνου εργασίας).

Ορισμένες φορές η αποτελεσματικότητα της ομάδας παραμένει χαμηλή, παρά τις εστιασμένες παρεμβατικές ενέργειες της ηγεσίας. Στις περιπτώσεις που το είδος της παρέμβασης κρίνεται ανεπαρκές, οι Buller και Bell (1986) και ο Buller (1988) προτείνουν η ηγεσία να προχωρήσει σε αλλαγή της στρατηγικής παρεμβάσεων ή και να πραγματοποιήσει συνδυασμό παρεμβάσεων. Τα αποτελέσματα των παρεμβατικών ενεργειών για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας καθίστανται ορατά μετά το πέρας ενός εύλογου χρονικού διαστήματος (συνήθως τρεις με έξι μήνες μετά) (Buller & Bell, 1986). Καθοριστικό ρόλο για τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων βελτίωσης έχουν ο τύπος της ομάδας και το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η ομάδα (Tannenbaum et al, 1992).

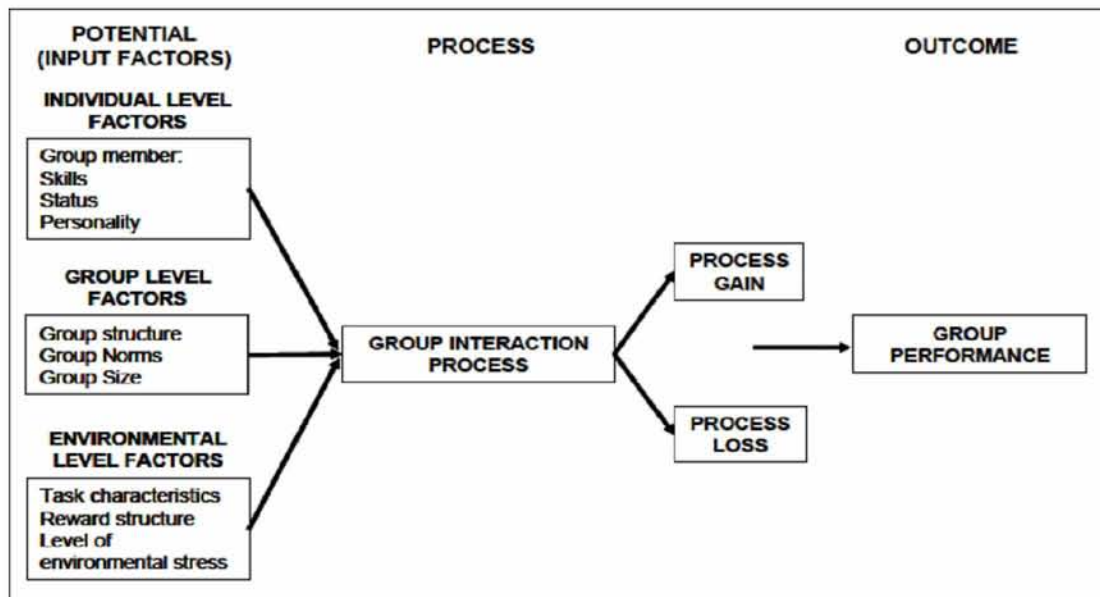
1.5.5. Η συνοχή της ομάδας ως προβλεπτικός παράγοντας απόδοσης και αποτελεσματικότητας της ομάδας

Ένα επαρκές επίπεδο συνοχής είναι απαραίτητο για τη διατήρηση μιας ομάδας, τη συνεργασία και την οικοδόμηση της βάσης για υψηλό επίπεδο απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Το υψηλό επίπεδο απόδοσης δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί χωρίς επαρκές επίπεδο συνοχής. Αν τα μέλη της ομάδας δεν έχουν την αίσθηση της συντροφικότητας, εάν δεν υπάρχει η επιθυμία από τα ίδια τα μέλη να κρατηθεί η ομάδα, τότε η εντατική συνεργασία φαίνεται απίθανο να επιτευχθεί (Hoegl & Gemuenden, 2001).

Άλλωστε, τα μέλη της ομάδας αποτελούν μία από τις εισροές του οργανισμού. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον συνδυασμό των εισροών και των εκροών του. Έτσι, σύμφωνα με τους Driskell et al (1987), εισροές ενός οργανισμού αποτελούν :

- τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών όπως οι ικανότητες, το status και η προσωπικότητα,
- οι παράγοντες της ομάδας όπως οι διαδικασίες, οι κανόνες και το μέγεθος και
- οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων, το σύστημα ανταμοιβών και το περιβαλλοντικό άγχος (εικόνα 4).

Όλες αυτές οι εισροές, μέσω διαδικασιών αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας, οδηγούν σε εκροές που αποτελούνται από κέρδη και ζημίες. Στον παρακάτω πίνακα όπου απεικονίζονται οι παράγοντες απόδοσης της ομάδας, παρατηρούμε ότι η διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας αποτελεί το βασικό κρίκο που συνδέει όλες τις εισροές του οργανισμού και οδηγεί στο αντίστοιχο επίπεδο εκροών.

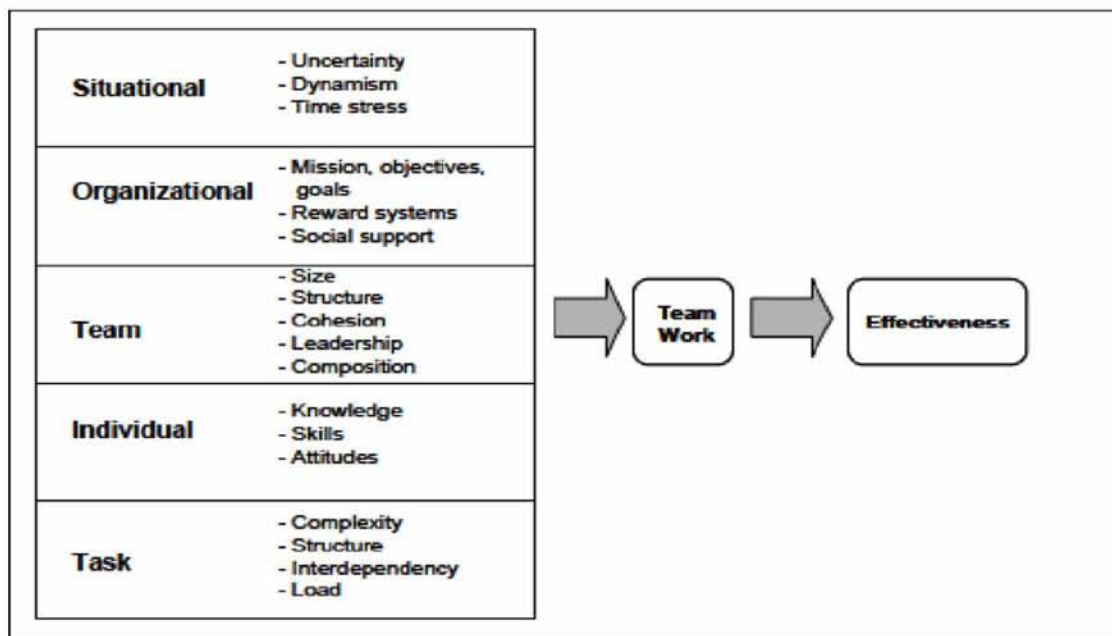


Εικόνα 4: Μοντέλο απόδοσης της ομάδας (Driskell et al, 1987)

Από την άλλη μεριά, οι Rasker et al (2001), παρουσιάζουν τη σημαντικότητα της συνοχής για την αποτελεσματικότητα της ομάδας με τον παρακάτω πίνακα (εικόνα 5). Σε έναν οργανισμό οι παράγοντες που, μέσω της ομαδικής εργασίας, οδηγούν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και κατ' επέκταση του οργανισμού είναι οι εξής:

- η κατάσταση που εξαρτάται από την αβεβαιότητα, το δυναμισμό και το άγχος του χρονοδιαγράμματος,
- η οργανωτική δομή που περιλαμβάνει την αποστολή του οργανισμού, το αντικείμενο και τους στόχους του, το σύστημα ανταμοιβών και την κοινωνική υποστήριξη που παρέχει,
- η ομάδα η οποία εξαρτάται από το μέγεθος, τη δομή, τη συνοχή μεταξύ των μελών της, την ηγεσία και τη σύνθεσή της,
- το άτομο, δηλαδή τα ατομικά χαρακτηριστικά στα οποία περιλαμβάνονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στάσεις/συμπεριφορές και
- το έργο, που έχει ως παράγοντες την πολυπλοκότητα, τη δομή, το βαθμό ανεξαρτησίας και το φόρτο εργασίας.

Παρατηρούμε ότι η ομαδική εργασία αποτελεί τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ των εισροών ενός οργανισμού και της αποτελεσματικότητάς του (εικόνα 5).

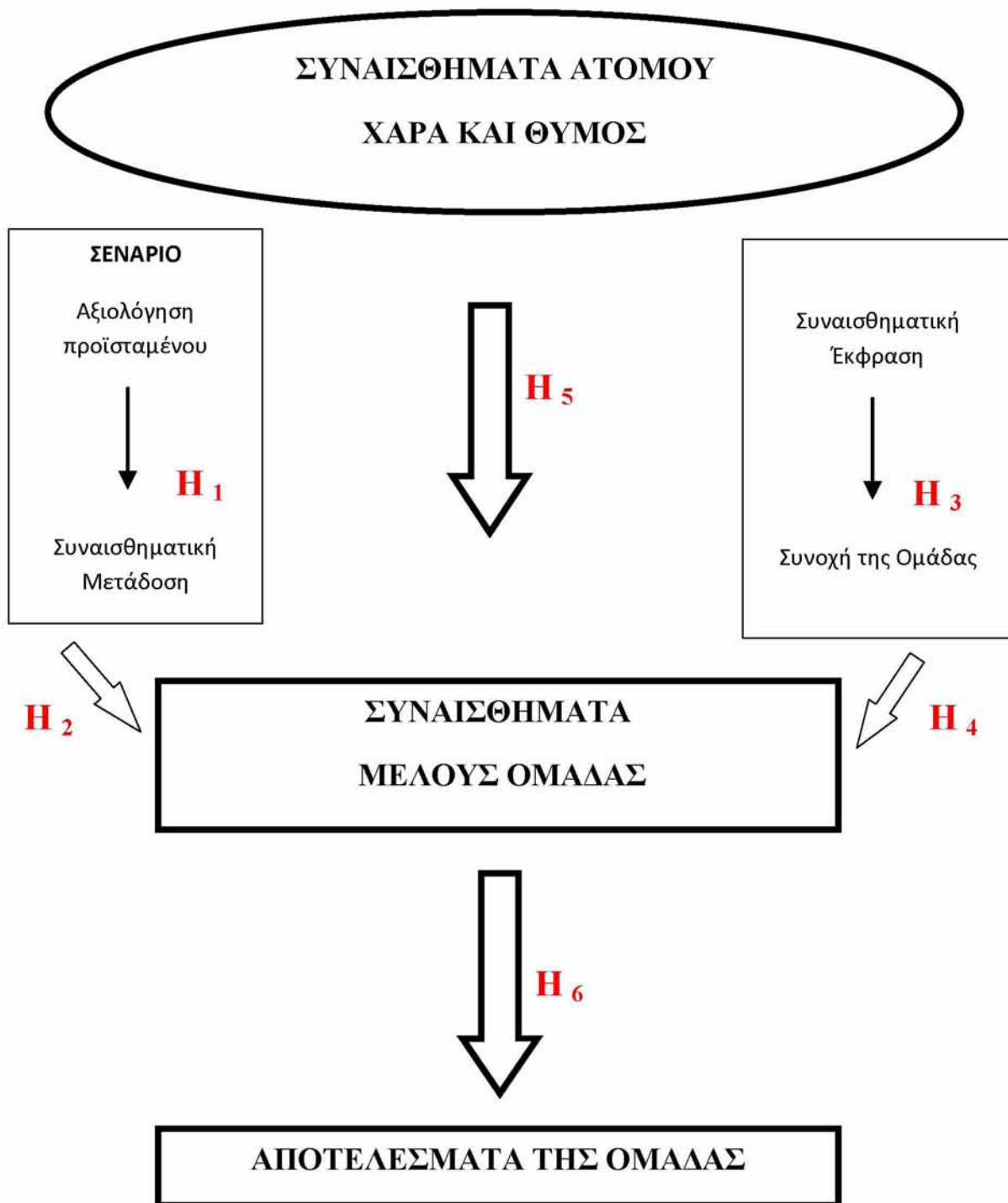


Εικόνα 5: Μοντέλο αποτελεσματικότητας της ομάδας (Rasker et al, 2001)

Στις επιτυχημένες ομάδες επικρατεί το συναίσθημα της ικανοποίησης, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερο επίπεδο συνοχής μεταξύ των μελών τους και αυτό με τη σειρά του αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους (Williams & Hacker, 1982). Έτσι, διατηρείται μια κυκλική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης, της συνοχής και της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας (Martens & Peterson, 1971, Williams & Hacker, 1982).

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Μοντέλο προς διερεύνηση και υποθέσεις



Εικόνα 6: Θεωρητικό μοντέλο έρευνας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δημιουργήθηκε το μοντέλο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η έρευνα, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων εννοιών, σε συνάρτηση με τις υποθέσεις.

Με τις υποθέσεις αυτές, εξετάζεται αρχικά ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά του προϊσταμένου επηρεάζει, σε κάθε περίπτωση, τη συναισθηματική μετάδοση και πώς αυτή με τη σειρά της επηρεάζει τα συναισθήματα του μέλους ομάδας στον εργασιακό χώρο. Στη συνέχεια εξετάζουμε κατά πόσο η συναισθηματική έκφραση των μελών της ομάδας επηρεάζει τη συνοχή της ομάδας και πώς το επίπεδο συνοχής επηρεάζει τα συναισθήματα των μελών της. Επίσης, ελέγχουμε το βαθμό επηρεασμού των συναισθημάτων του μέλους της ομάδας από τα συναισθήματα του ατόμου χαρά και θυμός (τα οποία προέρχονται από εσωτερικές και εξωτερικές επιρροές). Τέλος, γίνεται έλεγχος του επιπέδου στο οποίο τα συναισθήματα του μέλους ομάδας στον Εργασιακό χώρο επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας.

Υποθέσεις :

- i. **H₁** : Η Αξιολόγηση του Προϊσταμένου επηρεάζει θετικά τη Συναισθηματική Μετάδοση.
- ii. **H₂** : Η Συναισθηματική Μετάδοση επηρεάζει θετικά τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.
- iii. **H₃** : Η Συναισθηματική Έκφραση επηρεάζει θετικά τη Συνοχή της ομάδας.
- iv. **H₄** : Η Συνοχή της ομάδας επηρεάζει θετικά τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.
- v. **H₅** : Τα συναισθήματα του ατόμου Χαρά και Θυμός επηρεάζουν θετικά τα Συναισθήματα (του μέλους ομάδας) στον Εργασιακό χώρο.
- vi. **H₆** : Τα Συναισθήματα (του μέλους ομάδας) στον Εργασιακό χώρο επηρεάζουν θετικά την απόδοση του μέλους ομάδας (Αποτελέσματα της ομάδας).

2.2. Στοιχεία της έρευνας

Ο πληθυσμός που μελετάται σε αυτή την έρευνα είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται με οποιοδήποτε καθεστώς εργασίας. Το δείγμα λήφθηκε από υπαλλήλους της Ελληνικής Αστυνομίας που απασχολούνται στη Θεσσαλία και αφορά σε ένστολο και πολιτικό προσωπικό, μόνιμους, συμβασιούχους και εκπαιδευμένους. Αφού καθορίστηκαν οι στόχοι της έρευνας, σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο διαχωρίστηκε σε δύο είδη, Α και Β. Η διαφοροποίηση των ερωτηματολογίων αφορούσε στο σενάριο, βάσει του οποίου καλούνταν να απαντήσουν κάθε φορά οι ερωτώμενοι σε μια σειρά κοινών ερωτήσεων.

Στόχος της έρευνας ήταν η συλλογή δεδομένων για τη διερεύνηση κατά πρώτους του βαθμού στον οποίο τα συναισθήματα του μέλους μιας ομάδας εργασίας επηρεάζονται από τα συναισθήματα του ατόμου (χαρά και θυμός), από τη συναισθηματική μετάδοση και από το επίπεδο συνοχής της ομάδας εργασίας και κατόπιν, του βαθμού στον οποίο τα συναισθήματα των μελών της ομάδας επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο ήταν αποκλειστικά σε έντυπη μορφή και διανεμήθηκε μέσα σε κλειστό φάκελο σε δείγμα 160 ανθρώπων, 80 από τους οποίους απάντησαν στο ερωτηματολόγιο τύπου Α και 80 απάντησαν στο ερωτηματολόγιο τύπου Β. Η επιλογή του δείγματος για κάθε τύπο ερωτηματολογίου ήταν τυχαία.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να μελετήσουν αρχικά ένα σενάριο σχετικά με τη συμπεριφορά του υποθετικού προϊσταμένου τους και κατόπιν να αξιολογήσουν τον προϊστάμενο, τη γλώσσα σώματος που χρησιμοποιεί, όπως και τα συναισθήματα που πιστεύουν πως θα τους προκαλέσει κατά την εργασία τους η συμπεριφορά του προϊσταμένου, απαντώντας σε τρεις (3) ερωτήσεις με τα υποερωτήματά τους. Στη συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν σε έξι (6) ερωτήσεις με τα υποερωτήματά τους, που αφορούσαν στις απόψεις τους, ανεξάρτητα από το σενάριο. Τέλος, κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως και στοιχεία σχετικά με το

εργασιακό τους καθεστώς. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε στα 10 λεπτά και από τα 160 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν συνολικά, απαντήθηκαν όλα, με ποσοστό απόκρισης 100%. Η έρευνα διεξήχθη στο διάστημα μεταξύ 20 Οκτωβρίου έως 20 Νοεμβρίου 2019.

2.3. Εργαλεία της έρευνας

Διεθνώς αναγνωρισμένα εργαλεία μέτρησης, όπως η πενταβάθμια και η επταβάθμια κλίμακα Likert, χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων για όλες τις έννοιες, πέραν των δημογραφικών στοιχείων και του εργασιακού καθεστώτος. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις ήταν σχετικές με την συμπεριφορά του προϊσταμένου και έπρεπε να απαντηθούν βάσει του σεναρίου. Η πρώτη και η δεύτερη ερώτηση εξετάστηκαν μαζί στη στατιστική ανάλυση, καθώς και οι δύο αφορούν την αξιολόγηση του προϊσταμένου βάσει της συμπεριφοράς του στο σενάριο που προηγήθηκε. Οι υπόλοιπες έξι ερωτήσεις ήταν ανεξάρτητες από το σενάριο.

Η πρώτη μεταβλητή, με 7 ερωτήσεις, που αναφέρονται στο άρθρο των Bellou και Gkorezis (2016), αφορούσε στην αξιολόγηση του προϊσταμένου βάσει του σεναρίου που τους δόθηκε (π.χ. Αισθάνομαι αρκετά σίγουρος/η ότι ο Κώστας θα μου φερθεί με δίκαιο τρόπο, έχω εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα του Κώστα, ο Κώστας κάνει καλά τη δουλειά του). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Η δεύτερη μεταβλητή με μια ερώτηση που αναφέρεται στο άρθρο των Bellou και Gkorezis (2016), αφορούσε στο βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος στο σενάριο

χρησιμοποίησε θετική γλώσσα του σώματος. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και 5= Πάρα πολύ.

Η τρίτη μεταβλητή, με 18 ερωτήσεις από τα εργαλεία μέτρησης που αναφέρονται στη short version του ερωτηματολογίου PANAS στο άρθρο των Watson, Clark και Tellegen (1988) και αφορούσε στη συναισθηματική μετάδοση, στα συναισθήματα δηλαδή που πιστεύουν ότι θα τους προκαλούσε κατά την εργασία τους η συμπεριφορά του προϊσταμένου (π.χ. Ενθουσιασμένος/η, δυνατός/ή, νευρικός/ή, αγχωμένος/η). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και 5= Πάρα πολύ.

Οι υπόλοιπες έξι ερωτήσεις έπρεπε να απαντηθούν ανεξάρτητα από το σενάριο.

Η τέταρτη μεταβλητή, με 5 ερωτήσεις που αναφέρονται στο άρθρο των Bellou και Gkorezis (2016), αφορούσε σε στοιχεία της προσωπικότητας, του χαρακτήρα δηλαδή του ατόμου (π.χ. Είμαι επιφυλακτικός/ή όταν συναναστρέφομαι με άλλους ανθρώπους, είμαι καχύποπτος/η απέναντι στους ανθρώπους, γίνομαι πολύ καχύποπτος/η όταν συζητώ με άλλους ανθρώπους). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Μετά τον έλεγχο αξιοπιστίας (Cronback Alpha) αφαιρέθηκαν 2 υποερωτήματα (το 3^ο και το 5^ο) ως μη αξιόπιστα.

Η πέμπτη μεταβλητή, με 8 ερωτήσεις που αναφέρονται στα άρθρα των Buss και Durkee (1957) και των Watkins, Emmons, Greaves και Bell (2017) και αφορούσε στα συναισθήματα του ατόμου (Θυμός και Χαρά), ανεξάρτητα από την εργασία του (π.χ. Συνήθως είμαι πολύ περισσότερο εκνευρισμένος/η από όσο οι άλλοι γνωρίζουν, διαφωνώ συχνά με τους ανθρώπους, μου φέρνουν ευχαρίστηση πολλά πράγματα, μπορώ να βρω χαρά σχεδόν σε κάθε περίπτωση). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ

λίγο ή καθόλου και 5=Πάρα πολύ. Μετά τον έλεγχο αξιοπιστίας (Cronback Alpha) αφαιρέθηκε το 1^ο υποερώτημα ως μη αξιόπιστο.

Η έκτη μεταβλητή, με 14 ερωτήσεις από το άρθρο των King και Emmons (1990), αφορούσε στη συναισθηματική έκφραση του ατόμου (π.χ. Συνήθως όταν είμαι θυμωμένος/η οι άνθρωποι γύρω μου το καταλαβαίνουν, συχνά δείχνω ότι μου αρέσει κάποιος/α αγκαλιάζοντάς τον/την ή αγγίζοντάς τον/την, συχνά δεν μπορώ να εκφράσω αυτό που αισθάνομαι πραγματικά). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια επταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 7= Συμφωνώ απόλυτα.

Η έβδομη μεταβλητή, με 10 ερωτήσεις από το άρθρο των Staw, Sutton και Pelled (1994), αφορούσε στα συναισθήματα του ατόμου στον εργασιακό χώρο (π.χ. Λαμβάνω αποφάσεις εύκολα, είμαι πιο ευερέθιστος/η από ό,τι συνήθως, αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος/η και αναγκαίος/α). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Ποτέ και 5=Πάντα.

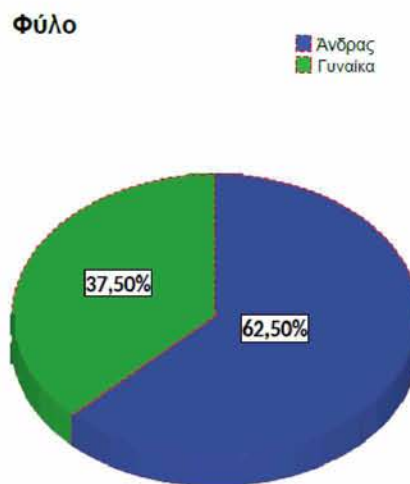
Η όγδοη μεταβλητή, με 6 ερωτήσεις από το άρθρο των Hoegl και Gemuenden (2001), αφορούσε στην συνοχή της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει το άτομο (π.χ. Οι ατομικές προσπάθειες είναι καλά δομημένες και συγχρονισμένες στο πλαίσιο της ομάδας, τα μέλη της ομάδας βοηθούν και υποστηρίζουν το ένα το άλλο στα καθήκοντά του, υπάρχει ομαδικό πνεύμα). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Η ένατη μεταβλητή, με 5 ερωτήσεις από το άρθρο των Barrick, Stewart, Neubert και Mount (1998) και αφορούσε στην αυτοαξιολόγηση της απόδοσης/συνεισφοράς του ατόμου ως μέλος της ομάδας εργασίας (π.χ. Γνώση των καθηκόντων, ποιότητα της εργασίας, δέσμευση προς την ομάδα). Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και 5=Πάρα πολύ.

3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

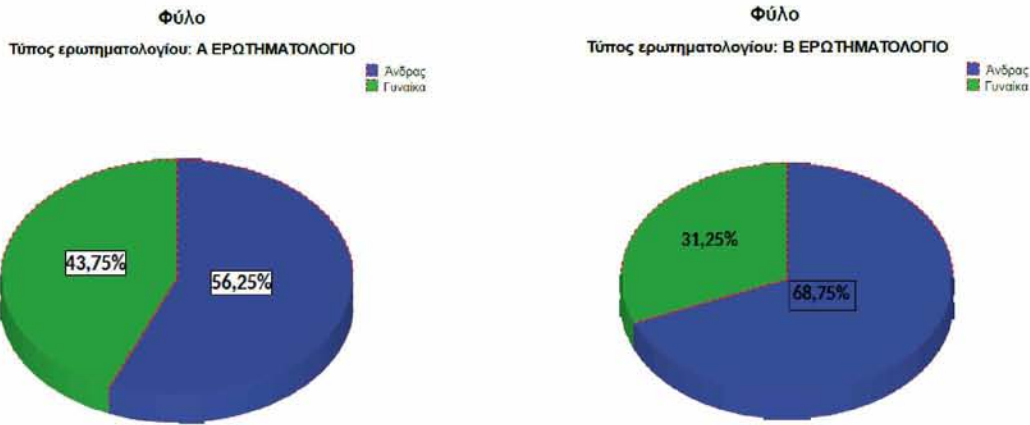
3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από τους συμμετέχοντες ζητήθηκε να δώσουν ορισμένα από τα δημογραφικά τους στοιχεία (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και οικογενειακή κατάσταση), καθώς και στοιχεία από την εργασία τους (καθεστώς εργασίας, χρόνος προϋπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα, χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας και χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα). Εξετάστηκε εάν και κατά πόσο οι συγκεκριμένες μεταβλητές διαφοροποιούν τις υπό εξέταση μεταβλητές.



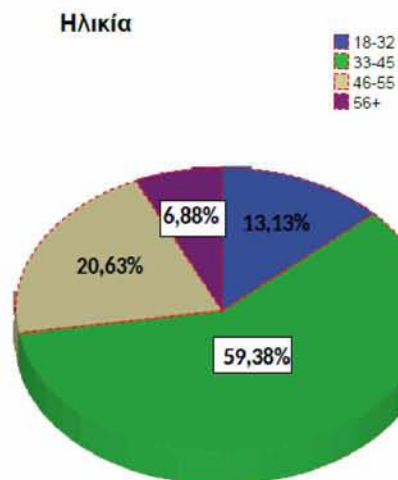
Εικόνα 7: Κυκλικό διάγραμμα φύλου [ενιαία] (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Από τα δημογραφικά δεδομένα παρατηρούμε πως το δείγμα αποτελείται συνολικά από άνδρες κατά 62,5%, ενώ από γυναίκες κατά 37,5%. Ανά τύπο ερωτηματολογίου, συμμετείχαν στην έρευνα 56,25% άντρες και 43,75% γυναίκες στον Α, ενώ 68,75% άντρες και 31,25% γυναίκες στο Β τύπο ερωτηματολογίου.



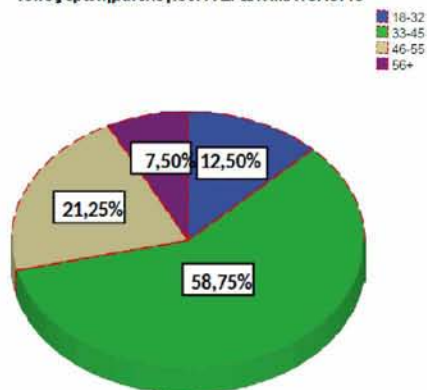
Εικόνα 7 i : Κυκλικά διαγράμματα φύλου ανά τύπο ερωτηματολογίου (Αριστερά : Α ερωτηματολόγιο, Δεξιά : Β ερωτηματολόγιο) (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Ηλικιακά το δείγμα αποτελείται, κατά κύριο λόγο, από άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 33 και 45 ετών κατά 59,38%. Δεν διακρίνεται μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο τύπων ερωτηματολογίων, καθώς στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 33 και 45 ετών ανήκει το 58,75% των συμμετεχόντων στον Α και το 60% των συμμετεχόντων στο Β τύπο.

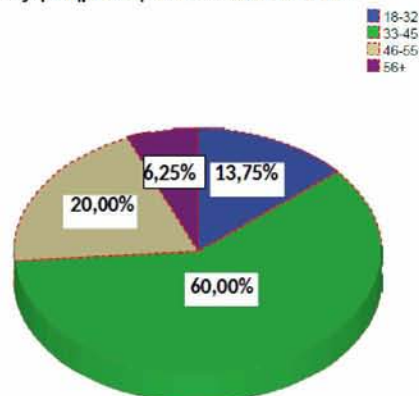


Εικόνα 8: Κυκλικό διάγραμμα ηλικίας [ενιαία] (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Ηλικία
Τύπος ερωτηματολογίου: Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



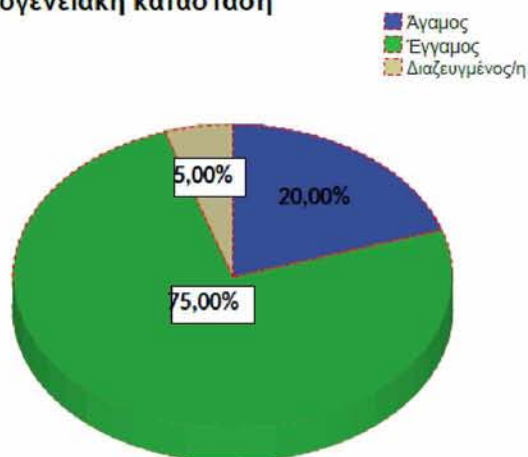
Ηλικία
Τύπος ερωτηματολογίου: Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Εικόνα 8 i : Κυκλικά διαγράμματα ηλικίας ανά τύπο ερωτηματολογίου
(Αριστερά : Α ερωτηματολόγιο, Δεξιά : Β ερωτηματολόγιο)
(Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

Όσο αφορά στην οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 32 (20%) είναι άγαμοι, οι 120 (75%) είναι έγγαμοι, ενώ οι 8 (5%) είναι διαζευγμένοι.

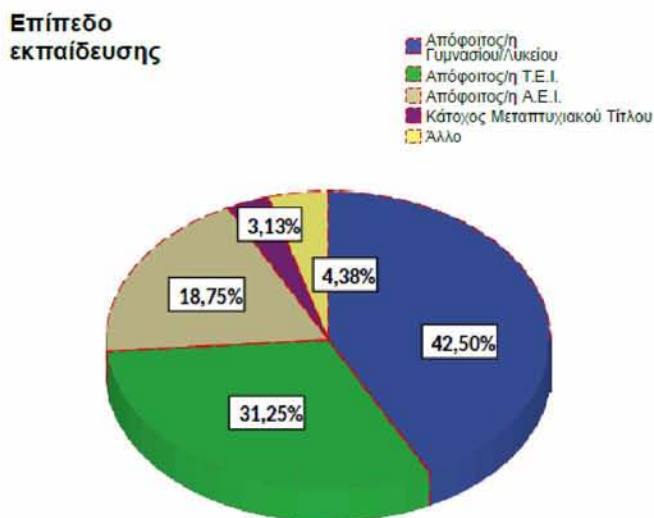
Οικογενειακή κατάσταση



Εικόνα 9: Κυκλικό διάγραμμα οικογενειακής κατάστασης [ενιαία]
(Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

Για το επίπεδο εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος στο σύνολο των συμμετεχόντων, έχει λάβει τη βασική εκπαίδευση, με τους αποφοίτους Γυμνασίου/Λυκείου να

καταλαμβάνουν το 42,5% στο σύνολο του δείγματος, έναντι των αποφοίτων ΤΕΙ (31,25%), των αποφοίτων ΑΕΙ (18,75%) και των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (3,13%).



Εικόνα 10: Κυκλικό διάγραμμα επιπέδου εκπαίδευσης [ενιαία] (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

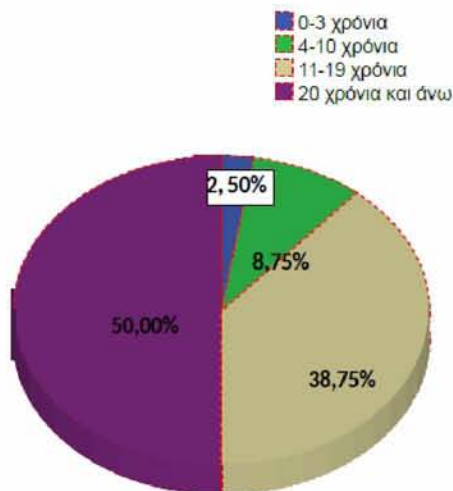
Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (97,5%), απασχολείται σε μόνιμη θέση εργασίας, ενώ μόνο το 2,5% απασχολείται με σύμβαση αορίστου χρόνου και αφορά μόνο ορισμένους από το πολιτικό προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ., στους κόλπους της οποίας διεξήχθη η έρευνα.



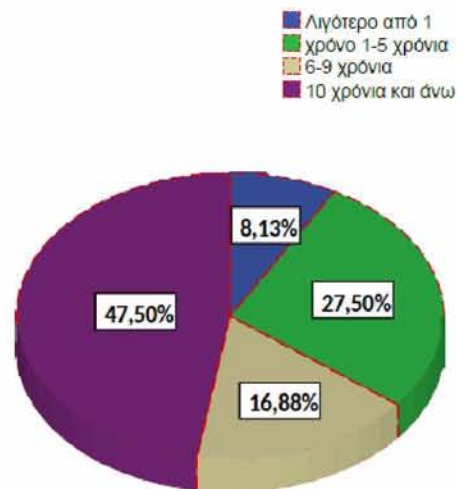
Εικόνα 11: Κυκλικό διάγραμμα για το καθεστώς εργασίας [ενιαία] (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Οι μισοί (50%) από τους συμμετέχοντες στην έρευνα απασχολούνται στο Δημόσιο τομέα για 20 χρόνια και πάνω και οι 62 (38,75%) για 11 με 19 χρόνια, οι 76 (47,5%) απασχολούνται στην παρούσα θέση εργασίας για 10 χρόνια και πάνω και οι 44 (27,5%) για 1 με 5 χρόνια, ενώ απασχολούνται στο συγκεκριμένο τμήμα οι 55 (34,38%) για 1 με 5 χρόνια, οι 37 (23,13%) για 6 με 9 χρόνια και οι 51 (31,88%) για 10 χρόνια και πάνω. Παρατηρούμε ότι ενώ οι μισοί (80) έχουν προϋπηρεσία πάνω από 20 χρόνια και οι 76 απασχολούνται στην ίδια θέση εργασίας για πάνω από 10 χρόνια (47,5%), μόνο οι 51 απασχολούνται σταθερά στο ίδιο τμήμα εργασίας για πάνω από 10 χρόνια.

Χρόνος προϋπηρεσίας στον Δημόσιο τομέα



Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας



Εικόνα 12: Αριστερά : Κυκλικό διάγραμμα χρόνου προϋπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα [ενιαία]
 Δεξιά : Κυκλικό διάγραμμα χρόνου προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας [ενιαία]
 (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

Χρόνος υπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα



Εικόνα 13: Κυκλικό διάγραμμα χρόνου προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα [ενιαία]

Επιπλέον παρατηρούμε ότι, ενώ δηλώνουν νεοπροσληφθέντες, με προϋπηρεσία στο Δημόσιο τομέα έως 3 χρόνια μόνο οι 4 (2,5%), με διάρκεια απασχόλησης έως 5 χρόνια, στη συγκεκριμένη θέση εργασίας απασχολούνται οι 57 και στο συγκεκριμένο τμήμα εργασίας οι 72.

Επιπλέον, ενώ μόνο οι 18 δηλώνουν προϋπηρεσία στο Δημόσιο τομέα έως 10 χρόνια, οι 84 απασχολούνται στην παρούσα θέση εργασίας κατά την τελευταία δεκαετία και οι 109 στο συγκεκριμένο τμήμα. Αυτή η παρατήρηση ίσως αποτελεί ένα δείκτη της κινητικότητας των αστυνομικών υπαλλήλων (μετακίνηση από άλλη θέση εργασίας εντός ή εντός του οργανισμού).

3.2. Έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών (Cronbach's Alpha)

Αντικείμενο της έρευνας αποτέλεσαν οι έννοιες Αξιολόγηση του προϊσταμένου (βάσει του σεναρίου), η Συναισθηματική μετάδοση, Στοιχεία της προσωπικότητας (χαρακτήρας) του ατόμου, τα συναισθήματα Χαρά και Θυμός, η Συναισθηματική Έκφραση, τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο, η Συνοχή της ομάδας εργασίας και η Απόδοση/συνεισφορά του μέλους της ομάδας εργασίας κατόπιν αυτοαξιολόγησης του ατόμου. Ελέγχτηκε εάν και κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αυτών των εννοιών.

Για τις ανάγκες υπολογισμού του δείκτη Cronbach's Alpha, πραγματοποιήθηκε αλλαγή φοράς δεδομένων ως εξής:

- στην 3η μεταβλητή, σχετικά με τη συναισθηματική μετάδοση, στις ερωτήσεις που αφορούν αρνητικά συναισθήματα (Νευρικός/ή, Φοβισμένος/η, Συγχυσμένος/η, Ντροπιασμένος/η, Ένοχος/η, Ευέξαπτος/η, Αγχωμένος/η, Ταραγμένος/η, Επιθετικός/ή), ώστε υψηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν θετικά συναισθήματα και χαμηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν αρνητικά συναισθήματα και
- στην 7η μεταβλητή που αφορά τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, στις ερωτήσεις που υποδηλώνουν αρνητικές έννοιες (Αισθάνομαι κακοδιάθετος/η και μελαγχολικός/ή, Αισθάνομαι κουρασμένος/η χωρίς λόγο, Βρίσκω τον εαυτό μου ανήσυχο και δεν μπορώ να μείνω σε ένα μέρος), ώστε υψηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν θετικές έννοιες και χαμηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν αρνητικές έννοιες.

Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τη χρήση της μεθόδου Alpha του Cronbach και αφαιρέθηκαν τρεις ερωτήσεις ως μη αξιόπιστες (εικόνα 14).

Παρατηρήσαμε πως έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια όλων των ερωτήσεων των μεταβλητών, αφού ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) είναι $\alpha > 0.7$ για όλες τις μεταβλητές. Οι τιμές που προκύπτουν για κάθε έννοια, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (εικόνα 14).

Μεταβλητές	Δείκτης Cronbach's Alpha	Ν ερωτήσεων
Αξιολόγηση Προϊσταμένου	0,93	8
Συναισθηματική Μετάδοση	0,89	18
Προσωπικότητα Ατόμου	0,75	3 από 5
Συναισθήματα Χαρά - Θυμός	0,71	7 από 8
Συναισθηματική έκφραση	0,75	14
Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο	0,79	10
Συνοχή ομάδας εργασίας	0,92	6
Απόδοση μέλους ομάδας	0,83	5

Εικόνα 14: Αποτελέσματα Ελέγχου Αξιοπιστίας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε οι τιμές του δείκτη Cronbach's alpha κυμαίνονται από καλό (0,716) έως εξαιρετικό επίπεδο (0,938), γεγονός που επικυρώνει την αξιοπιστία των μετρήσεων της έρευνας.

3.3. Ανάλυση των πινάκων περιγραφικών στοιχείων των μεταβλητών

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση συχνοτήτων στους δύο τύπους ερωτηματολογίων, Α και Β, για τις μεταβλητές που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη, από την οποία προκύπτουν : η συχνότητα απαντήσεων N για κάθε τιμή της κλίμακας Likert (1 έως 5) ή και (1 έως 7), η Μέση τιμή, η Διάμεσος, η Διακύμανση, η Διασπορά και το Εύρος.

Οι δύο τύποι ερωτηματολογίων (Α και Β) διαφοροποιούνται ως προς το σενάριο που αφορά μόνο σε δύο μεταβλητές (Αξιολόγηση Προϊσταμένου και Συναισθηματική μετάδοση). Η πρώτη μεταβλητή αφορά στις δύο πρώτες ερωτήσεις και η δεύτερη μεταβλητή αφορά στην τρίτη ερώτηση. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις (4 έως 9) είναι κοινές για όλο το δείγμα. Για αυτό το λόγο, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συχνοτήτων ξεχωριστά για τον Α και το Β τύπο ερωτηματολογίου για τις δύο αυτές μεταβλητές που απαντήθηκαν βάσει του διαφοροποιημένου σεναρίου, ενώ για τις υπόλοιπες θα γίνει ενιαίος έλεγχος.

Statistics

	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	ΧΑΡΑ ΘΥΜΟΣ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΦΡΑΣΗ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΝΟΧΗ	ΑΠΟΛΟΣΗ ΜΕΛΟΥΣ
Mean	3,40	3,48	2,88	3,00	3,85	3,71	3,47	3,78
Median	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	,99	,85	,93	,69	,86	,65	1,00	,73
Variance	,98	,729	,88	,47	,74	,43	1,01	,54
Range	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00

Εικόνα 15:: Πίνακας περιγραφικών στοιχείων των μεταβλητών [ενιαία] (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για το σύνολο του δείγματος στην πρώτη γραμμή δίνεται το **μέγεθος του δείγματος**, το οποίο είναι N=160 (εικόνα 15).

Για τον κάθε τύπο ερωτηματολογίου (Α και Β), στην πρώτη γραμμή δίνεται το **μέγεθος του δείγματος**, το οποίο είναι N=80 (εικόνα 16).

Στην τρίτη γραμμή παρουσιάζονται οι **μέσες τιμές** και στην τέταρτη γραμμή η **διάμεσος** όλων των ποιοτικών ομαδοποιημένων μεταβλητών. Στην πέμπτη γραμμή παρουσιάζεται η **Τυπική Απόκλιση**, η οποία δηλώνει κατά πόσο κατανέμονται οι τιμές γύρω από τον μέσο όρο των ομαδοποιημένων μεταβλητών, στην έκτη γραμμή παρουσιάζεται η **διασπορά**, ενώ στην τελευταία γραμμή δίνεται το **εύρος** το οποίο προκύπτει από την διαφορά της ελάχιστης με την μέγιστη τιμή, όπως σημειώθηκαν κατά την ανάλυση. Σε όλες οι ερωτήσεις οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν με βάση τη διαβάθμιση της κλίμακας Likert.

Statistics

ΤΥΠΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ		ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΔΟΣΙΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	ΧΑΡΑ ΘΥΜΟΣ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΔΟΣΙΑ	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΔΟΣΙΑ	ΣΥΝΟΧΗ	ΑΠΟΛΟΣΗ ΜΕΛΟΥΣ
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Mean	3,93	4,01	2,83	2,92	3,77	3,77	3,46	3,90
	Median	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	,75	,62	,84	,79	,91	,71	1,07	,70
	Variance	,56	,39	,72	,62	,83	,50	1,16	,49
	Range	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	Mean	2,86	2,95	2,93	3,07	3,93	3,65	3,48	3,67
	Median	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Std. Deviation	,91	,70	1,02	,56	,80	,59	,94	,75
	Variance	,82	,50	1,04	,32	,64	,35	,88	,57
	Range	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00

Εικόνα 16: Πίνακας περιγραφικών στοιχείων των μεταβλητών ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από την ανάλυση με το στατιστικό μας εργαλείο προέκυψε ότι :

Για τον Α τύπο ερωτηματολογίου :

Η μεταβλητή **Αξιολόγηση Προϊσταμένου** έχει Μέση τιμή 3.93, Διάμεσο 4.0, Διακύμανση 0.75, Διασπορά 0.56 και Εύρος 3.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 3.93, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και όπου 5=Συμφωνώ Απόλυτα, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να τείνουν να αξιολογούν ως καλό τον προϊστάμενο του σεναρίου.

Η μεταβλητή **Συναισθηματική μετάδοση** έχει Μέση τιμή 4.01, Διάμεσο 4.0, Διακύμανση 0.62, Διασπορά 0.39 και Εύρος 3.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 4.01, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και όπου 5=Πάρα πολύ, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως τείνουν να επηρεάζονται σε μέτριο προς υψηλό βαθμό από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου του σεναρίου.

Για το Β τύπο ερωτηματολογίου :

Η μεταβλητή **Αξιολόγηση Προϊσταμένου** έχει Μέση τιμή 2.86, Διάμεσο 3.0, Διακύμανση 0.91, Διασπορά 0.83 και Εύρος 4.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 2.86, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και όπου 5=Συμφωνώ Απόλυτα, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να τείνουν να αξιολογούν ως κακό τον προϊστάμενο του σεναρίου.

Η μεταβλητή **Συναισθηματική μετάδοση** έχει Μέση τιμή 2.95, Διάμεσο 3.0, Διακύμανση 0.70, Διασπορά 0.50 και Εύρος 4.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 2.95, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και όπου 5=Πάρα πολύ, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως τείνουν

να επηρεάζονται σε μέτριο προς χαμηλό βαθμό από τη συμπεριφορά του προϊστάμενου του σεναρίου.

Από την ανάλυση των συχνοτήτων των απαντήσεων στους δύο τύπους ερωτηματολογίων συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι αξιολογούν τον προϊστάμενό τους ως καλό ή κακό ανάλογα με τη συμπεριφορά του, ενώ η θετική συναισθηματική μετάδοση είναι πιο υψηλή από ότι η αρνητική συναισθηματική μετάδοση.

Στο εξής οι μεταβλητές αναλύονται ενιαία στο σύνολο του δείγματος.

Η μεταβλητή **Προσωπικότητα Ατόμου** έχει Μέση τιμή 2.88, Διάμεσο 3.0, Διακύμανση 0.938, Διασπορά 0.88 και Εύρος 4.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 2.88, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και όπου 5=Συμφωνώ Απόλυτα, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως τείνουν να αισθάνονται και να συμπεριφέρονται επιφυλακτικά ή και με καχυποψία απέναντι στους άλλους ανθρώπους σε μέτριο προς χαμηλό βαθμό.

Η μεταβλητή **Συναισθήματα Χαρά και Θυμός του Ατόμου** έχει Μέση τιμή 3.0, Διάμεσο 3.0, Διακύμανση 0.69, Διασπορά 0.47 και Εύρος 4.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 3.0, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και όπου 5=Πάρα πολύ, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως αισθάνονται τα συναισθήματα θυμό και χαρά σε μέτριο βαθμό.

Η μεταβλητή **Συναισθηματική Έκφραση** έχει Μέση τιμή 3.85, Διάμεσο 4.0, Διακύμανση 0.86, Διασπορά 0.74 και Εύρος 5.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 3.85, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και όπου 7=Συμφωνώ Απόλυτα, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως τείνουν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους στους άλλους ανθρώπους σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.

Η μεταβλητή **Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο** έχει Μέση τιμή 3.71, Διάμεσο 4.0, Διακύμανση 0.65, Διασπορά 0.43 και Εύρος 3.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 3.71, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Ποτέ και όπου 5=Πάντα, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως στον εργασιακό χώρο τείνουν να αισθάνονται συγκεκριμένα συναισθήματα απέναντι στους άλλους ανθρώπους σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.

Η μεταβλητή **Συνοχή Ομάδας Εργασίας** έχει Μέση τιμή 3.47, Διάμεσο 4.0, Διακύμανση 1.0, Διασπορά 1.01 και Εύρος 4.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 3.47, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και όπου 5=Συμφωνώ Απόλυτα, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως τείνουν να εμπιστεύονται την ομάδα εργασίας τους σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.

Η μεταβλητή **Απόδοση Μέλους ομάδας** έχει Μέση τιμή 3.78, Διάμεσο 4.0, Διακύμανση 0.73, Διασπορά 0.54 και Εύρος 4.0. Παρατηρούμε πως η μέση τιμή είναι 3.78, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα Likert όπου 1=Πολύ λίγο ή καθόλου και όπου 5=Πάρα πολύ, με την οποία έπρεπε να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να δηλώνουν πως θεωρούν τον εαυτό τους σημαντικό μέλος της ομάδας σε μέτριο βαθμό προς υψηλό βαθμό.

3.4. Ανάλυση συχνοτήτων των μεταβλητών

Οι δύο τύποι ερωτηματολογίων (Α και Β) διαφοροποιούνται ως προς το σενάριο. Το σενάριο έχει ως εξής : *«Υποθέστε ότι εργάζεστε σε Δημόσιο οργανισμό και προϊστάμενός σας είναι ο Κώστας. Ο Κώστας σας έχει καλέσει στο γραφείο του για να συζητήσετε για τα παράπονα που δέχεται η υπηρεσία από τους πολίτες. Οι δυο σας έχετε βρεθεί για να συζητήσετε για τις πηγές των παραπόνων, τη διαχείρισή τους, καθώς και μέτρα πρόληψής τους. Στόχος είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών ώστε να περιοριστούν – αν όχι να εκμηδενιστούν - τα παράπονα...».*

Στον Α τύπο ερωτηματολογίου : *«...Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο Κώστας είναι χαμογελαστός, μιλάει ήρεμα και αργά, σας κοιτάζει στα μάτια, ενώ παράλληλα κάθεται χαλαρός στην καρέκλα του».*

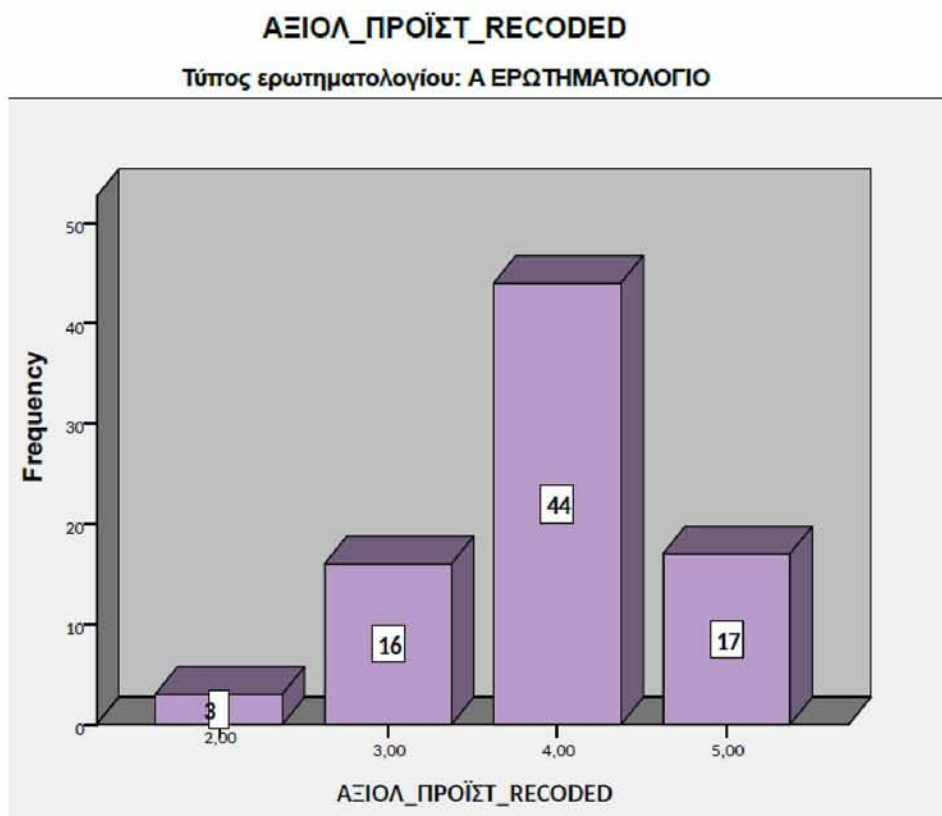
Στο Β τύπο ερωτηματολογίου : *«...Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο Κώστας είναι συνοφρωμένος, μιλάει δυνατά και γρήγορα, σας κοιτάζει περιστασιακά, ενώ συχνά χτυπάει νευρικά το χέρι του πάνω στο γραφείο του».*

Επειδή η διαφοροποίηση των δύο τύπων ερωτηματολογίου (Α και Β) αφορά μόνο στις δύο πρώτες μεταβλητές/ ερωτήσεις, ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές/ ερωτήσεις είναι κοινές για όλο το δείγμα, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συχνοτήτων ξεχωριστά για τον Α και το Β τύπο ερωτηματολογίου για τις δύο αυτές μεταβλητές που απαντήθηκαν βάσει του διαφοροποιημένου σεναρίου, ενώ για τις υπόλοιπες θα γίνει ενιαίος έλεγχος. Από την ανάλυση συχνοτήτων παρατηρούμε ότι :

Για τον Α τύπο ερωτηματολογίου :

Από την ανάλυση συχνοτήτων για τους 80 ερωτηθέντες, παρατηρούμε ότι για τη μεταβλητή **Αξιολόγηση Προϊσταμένου**, η τιμή 2 έχει συχνότητα 3 (3,8%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 16 (20%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 44 (55%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 17 (21,3%), γεγονός που δείχνει ότι οι 61 από τους 80 αξιολογούν υψηλό έως πολύ υψηλό το επίπεδο καταλληλότητας

του προϊσταμένου, οι 16 μέσο επίπεδο καταλληλότητας, ενώ μόλις 3 (3.8%) άτομα του δείγματος αξιολογούν ως χαμηλό το επίπεδο καταλληλότητας του προϊσταμένου βάσει του Α σεναρίου.

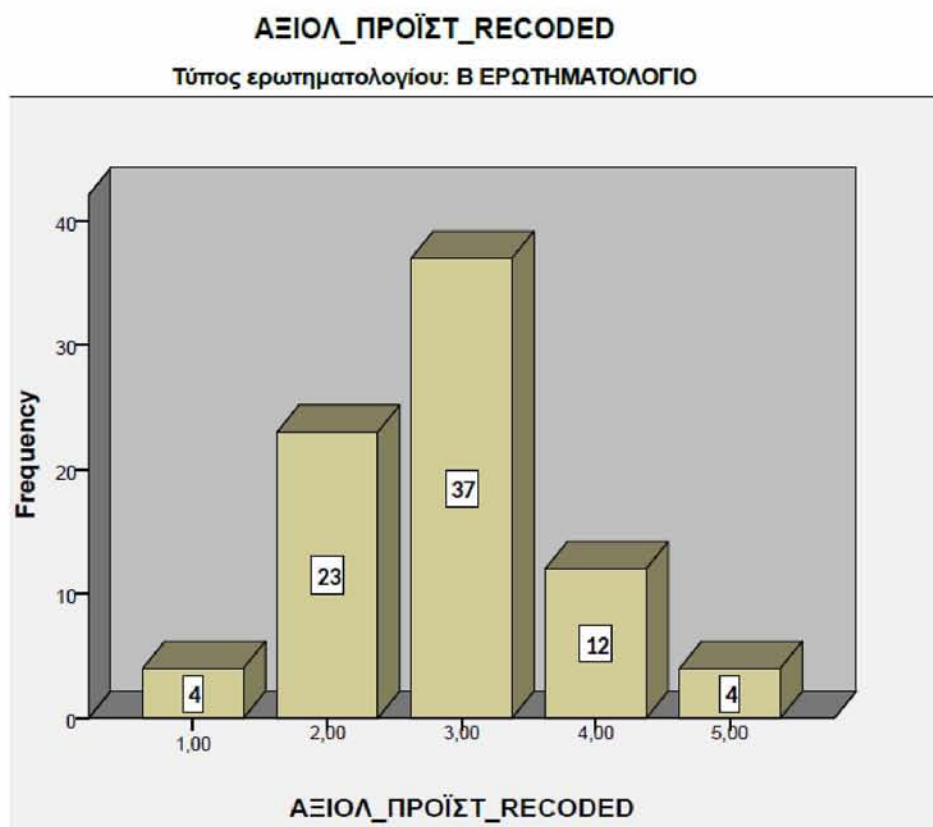


Εικόνα 17: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Αξιολόγηση Προϊσταμένου, του Α τύπου ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για το Β τύπο ερωτηματολογίου :

Από την ανάλυση συχνοτήτων για τους 80 ερωτηθέντες, παρατηρούμε ότι για τη μεταβλητή **Αξιολόγηση Προϊσταμένου**, η τιμή 1 έχει συχνότητα 4 (5%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 23 (28,7%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 37 (46.3%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 12 (15%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 4 (5%), γεγονός που δείχνει ότι οι 27 από τους 80 αξιολογούν χαμηλό έως πολύ χαμηλό το επίπεδο καταλληλότητας του προϊσταμένου, οι 37 μέσο επίπεδο καταλληλότητας,

ενώ 16 άτομα του δείγματος αξιολογούν ως υψηλό έως πολύ υψηλό το επίπεδο καταλληλότητας του προϊσταμένου βάσει του Β σεναρίου.

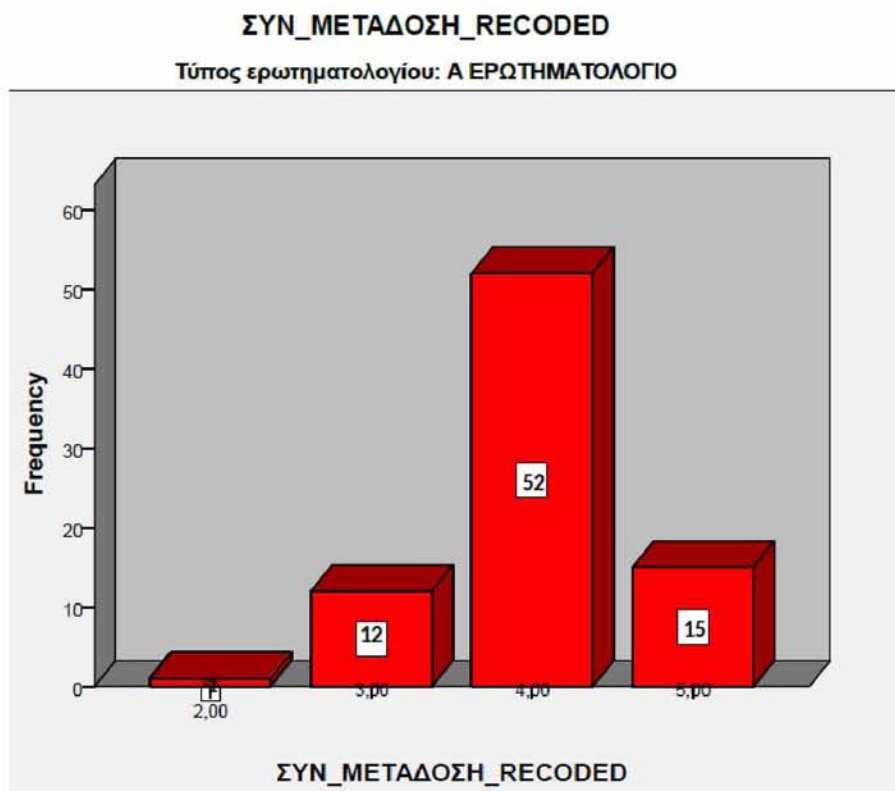


Εικόνα 18: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Αξιολόγηση Προϊσταμένου, του Β τύπου ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για τον Α τύπο ερωτηματολογίου :

Για τη μεταβλητή **Συναισθηματική μετάδοση** παρατηρούμε ότι η τιμή 2 έχει συχνότητα 1 (1,3%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 12 (15%) και η τιμή 4 έχει συχνότητα 52 (65%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 15 (18,8%), γεγονός που δείχνει ότι μόλις 1 επηρεάζεται σε χαμηλό βαθμό από τη θετική συμπεριφορά του προϊσταμένου, οι 12 από τους 80 δεν επηρεάζονται από τη θετική συμπεριφορά του προϊσταμένου, οι 52 από τους 80 έχουν μέτριο προς υψηλό βαθμό επηρεασμού των συναισθημάτων τους από τη θετική συμπεριφορά του προϊσταμένου, ενώ οι 15

(18,8%) δηλώνουν υψηλό βαθμό επηρεασμού των συναισθημάτων τους από τη θετική συμπεριφορά του προϊσταμένου βάσει του Α σεναρίου.

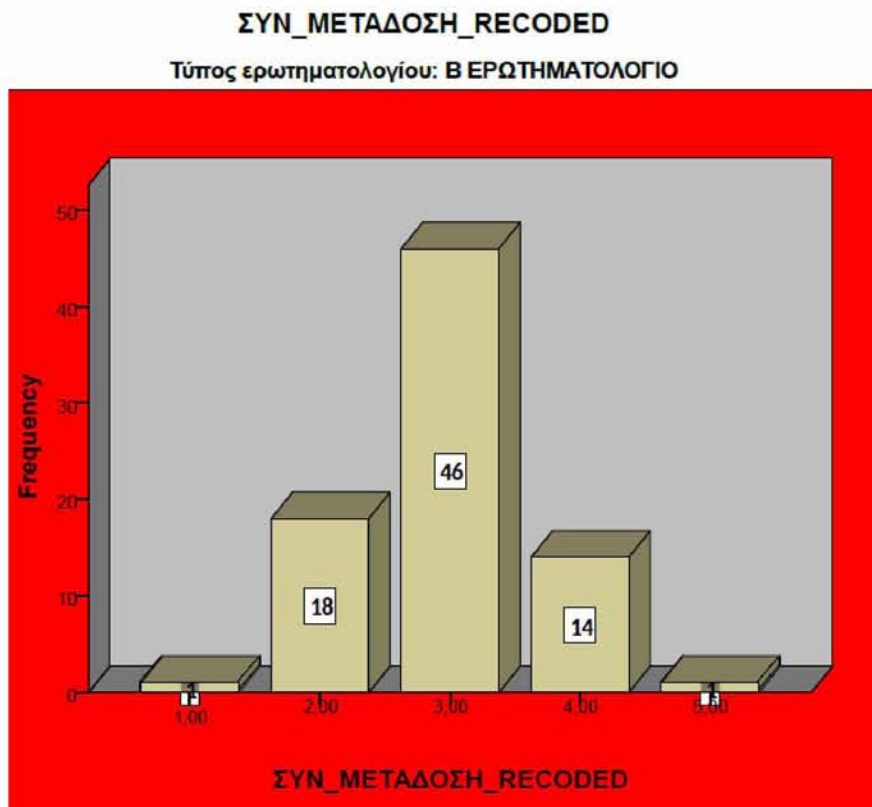


Εικόνα 19: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθηματική Μετάδοση, του Α τύπου ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για το Β τύπο ερωτηματολογίου :

Για τη μεταβλητή **Συναισθηματική μετάδοση** παρατηρούμε ότι η τιμή 1 έχει συχνότητα 1 (1,3%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 18 (22,5%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 46 (57,5%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 14 (17,5%), και η τιμή 5 έχει συχνότητα 1 (1,3%), γεγονός που δείχνει ότι μόλις 1 από τους 80 επηρεάζεται σε χαμηλό βαθμό από την αρνητική συμπεριφορά του προϊσταμένου,

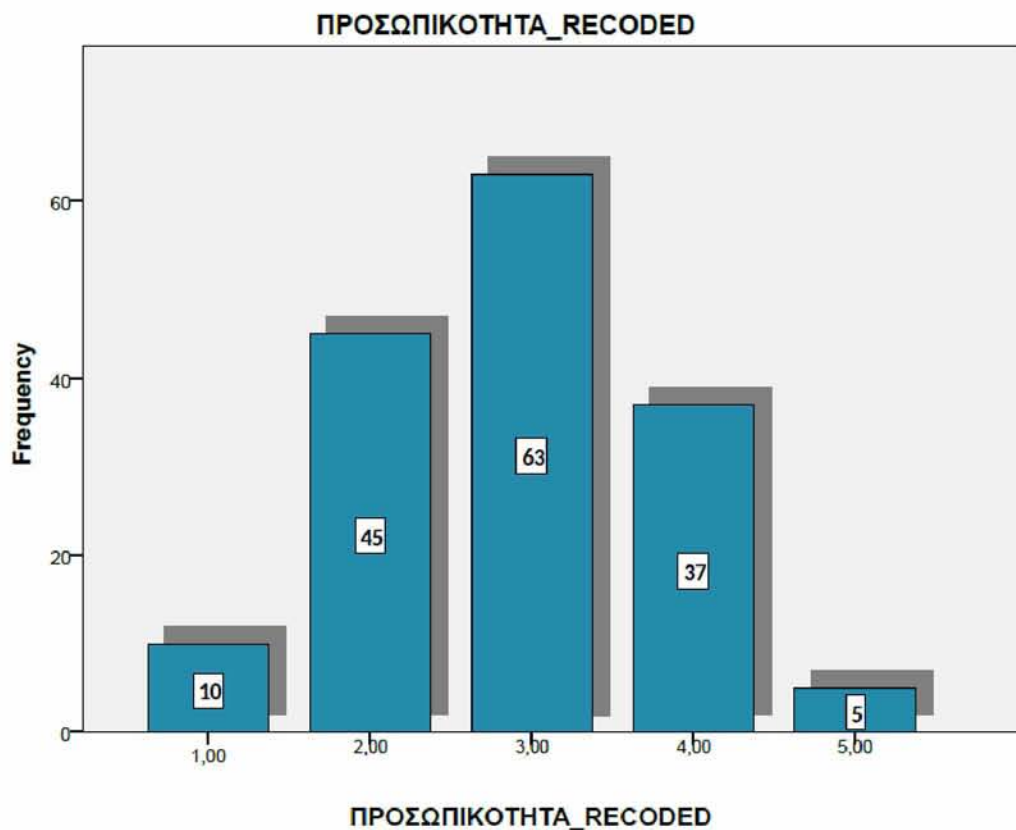
οι 18 από τους 80 επηρεάζονται σε μέτριο προς χαμηλό βαθμό από την αρνητική συμπεριφορά του προϊσταμένου, οι 46 από τους 80 δεν επηρεάζονται την αρνητική συμπεριφορά του προϊσταμένου, οι 14 επηρεάζονται σε μέτριο προς υψηλό βαθμό από την αρνητική συμπεριφορά του προϊσταμένου, ενώ μόλις 1 δηλώνει υψηλό βαθμό επηρεασμού των συναισθημάτων του από την αρνητική συμπεριφορά του προϊσταμένου βάσει του Β σεναρίου.



Εικόνα 20: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθηματική Μετάδοση, του Β τύπου ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

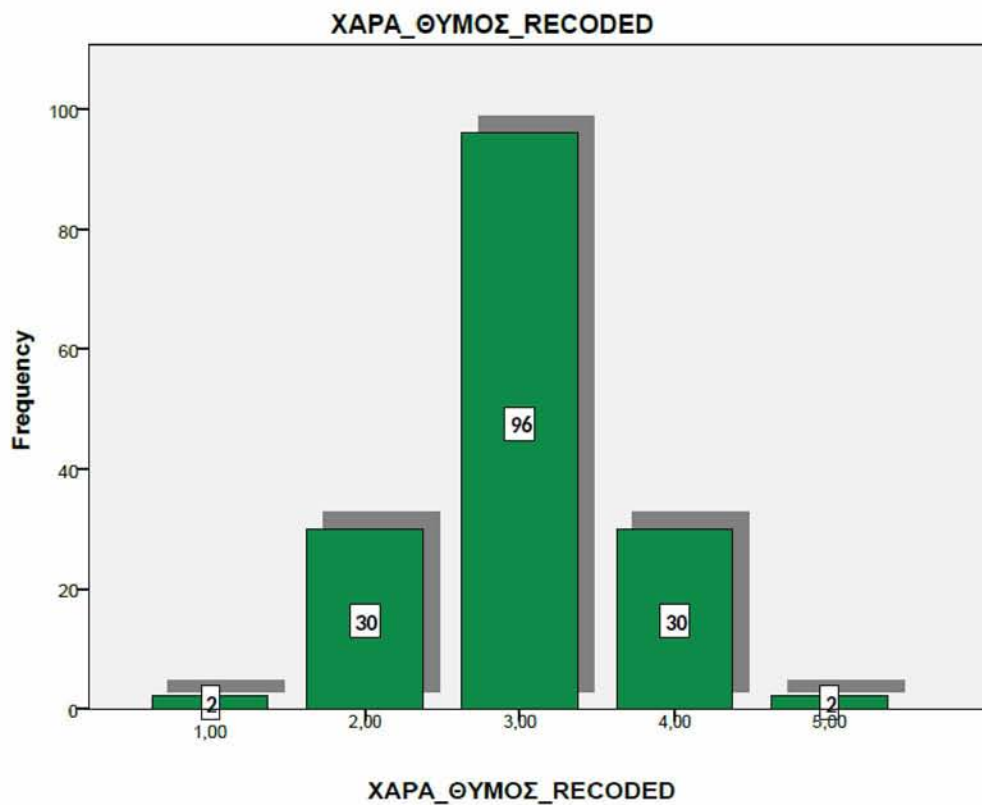
Στο εξής, όπως προαναφέρθηκε, πραγματοποιείται **ενιαίος έλεγχος** συχνοτήτων των υπό εξέταση μεταβλητών.

Για τη μεταβλητή **Προσωπικότητα του Ατόμου** παρατηρούμε ότι η τιμή 1 έχει συχνότητα 10 (6,3%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 45 (28,1%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 63 (39,4%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 37 (23,1%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 5 (3,1%), γεγονός που δείχνει ότι από τους 160 συμμετέχοντες οι 55 χαρακτηρίζονται από χαμηλό έως πολύ χαμηλό επίπεδο επιφυλακτικότητας, οι 63 χαρακτηρίζονται από μέτριο επίπεδο επιφυλακτικότητας, ενώ οι 42 χαρακτηρίζονται από υψηλό έως πολύ υψηλό επίπεδο επιφυλακτικότητας.



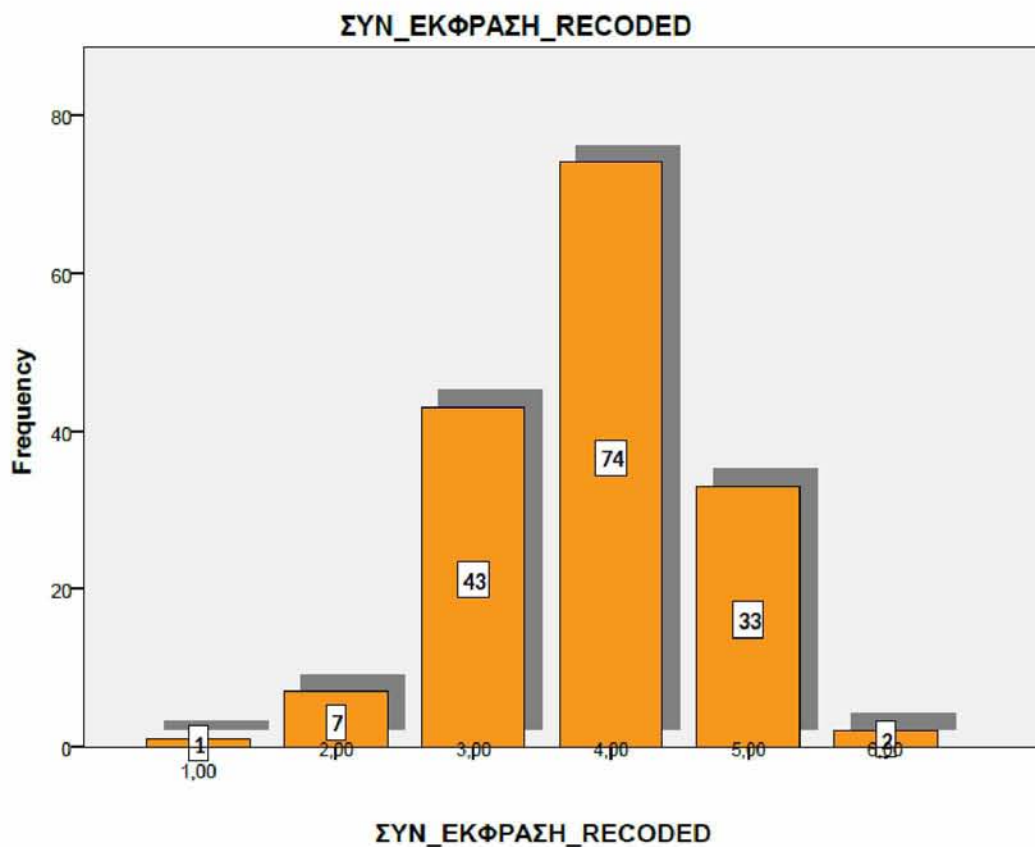
Εικόνα 21: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Προσωπικότητα (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για τη μεταβλητή **Συναισθήματα Χαρά – Θυμός του Ατόμου** (ανεξάρτητα από την εργασία τους) παρατηρούμε ότι η τιμή 1 έχει συχνότητα 2 (1,3%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 30 (18,8%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 96 (60%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 30 (18,8%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 2 (1,3%), γεγονός που δείχνει ότι από τους 160 συμμετέχοντες οι 32 αισθάνονται συνήθως χαμηλό έως πολύ χαμηλό επίπεδο συναισθημάτων, οι 96 αισθάνονται συνήθως μέτριο επίπεδο συναισθημάτων, ενώ οι 32 αισθάνονται συνήθως υψηλό έως πολύ υψηλό επίπεδο συναισθημάτων.



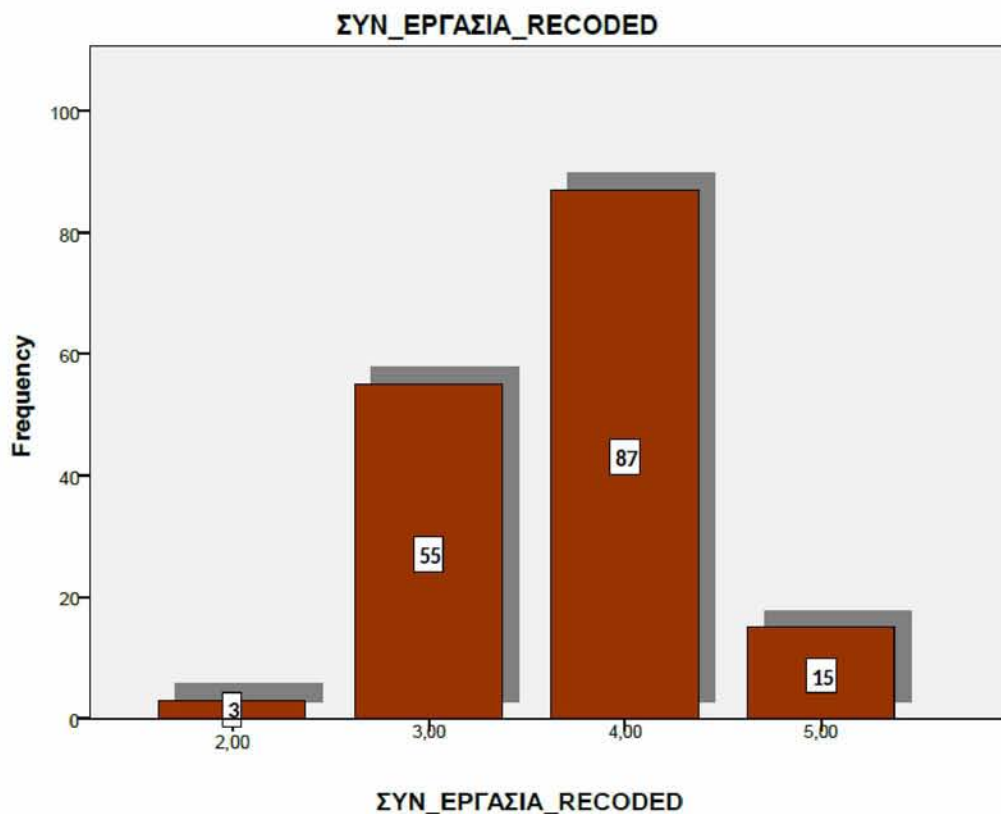
Εικόνα 22: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρά Θυμός (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για τη μεταβλητή **Συναισθηματική Έκφραση** παρατηρούμε ότι η τιμή 1 έχει συχνότητα 1 (0,6%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 7 (4,4%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 43 (26,9%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 74 (46,3%), η τιμή 5 έχει συχνότητα 33 (20,6%) και η τιμή 6 έχει συχνότητα 2 (1,3%), γεγονός που δείχνει ότι από τους 160 συμμετέχοντες οι 51 εκφράζουν τα συναισθήματά τους σε χαμηλό έως πολύ χαμηλό βαθμό, οι 74 σε μέτριο βαθμό, ενώ οι 35 εκφράζουν τα συναισθήματά τους σε υψηλό βαθμό.



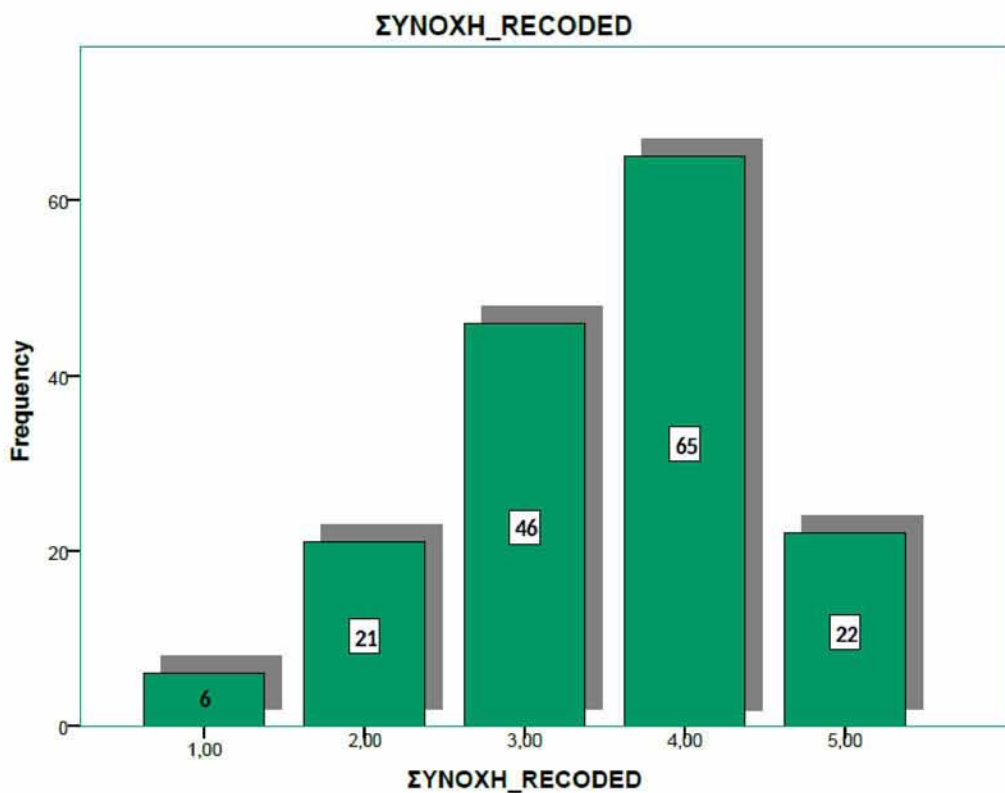
Εικόνα 23: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθηματική Έκφραση (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για τη μεταβλητή **Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο** παρατηρούμε ότι η τιμή η τιμή 2 έχει συχνότητα 3 (1,9%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 55 (34,4%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 87 (5,4%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 15 (9,4%), γεγονός που δείχνει ότι από τους 160 συμμετέχοντες οι 3 αισθάνονται σε χαμηλό βαθμό θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, οι 55 σε μέτριο βαθμό, οι 87 αισθάνονται θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο σε υψηλό βαθμό, ενώ οι 15 αισθάνονται θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο σε πολύ υψηλό βαθμό.



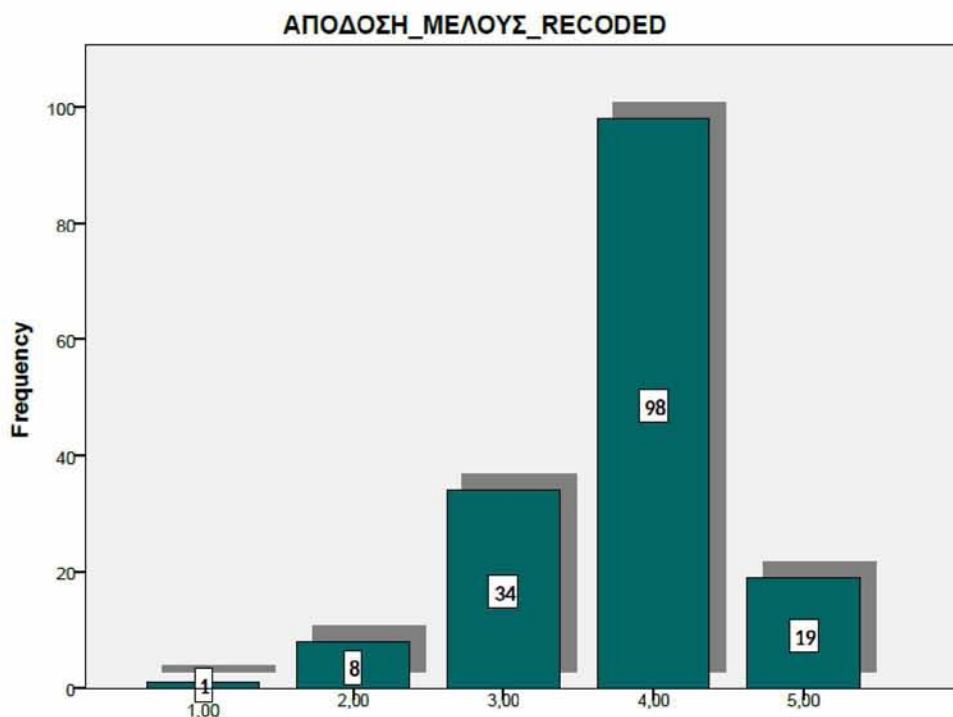
Εικόνα 24: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για τη μεταβλητή **Συνοχή Ομάδας Εργασίας** παρατηρούμε ότι η τιμή 1 έχει συχνότητα 6 (3,8%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 21 (13,1%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 46 (28,7%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 65 (40,6%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 22 (13,8%), γεγονός που δείχνει ότι από τους 160 συμμετέχοντες οι 27 εμπιστεύονται την ομάδα εργασίας τους σε χαμηλό έως πολύ χαμηλό βαθμό, οι 46 σε μέτριο βαθμό, ενώ οι 87 εμπιστεύονται την ομάδα εργασίας τους σε υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό.



Εικόνα 25: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Συνοχή Ομάδας Εργασίας
(πηγή : ίδια επεξεργασία)

Για τη μεταβλητή **Απόδοση Μέλους Ομάδας** παρατηρούμε ότι η τιμή 1 έχει συχνότητα 1 (0,6%), η τιμή 2 έχει συχνότητα 8 (5%), η τιμή 3 έχει συχνότητα 34 (21,3%), η τιμή 4 έχει συχνότητα 98 (61,3%) και η τιμή 5 έχει συχνότητα 19 (11,9%), γεγονός που δείχνει ότι από τους 160 συμμετέχοντες οι 9 θεωρούν ότι συνεισφέρουν ως μέλος της ομάδας εργασίας τους σε χαμηλό έως πολύ χαμηλό βαθμό, οι 34 σε μέτριο βαθμό, ενώ οι 117 θεωρούν ότι συνεισφέρουν ως μέλος της ομάδας εργασίας τους σε υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό.



Εικόνα 26: Γράφημα συχνοτήτων της μεταβλητής Απόδοση Μέλους Ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

3.5. Ανάλυση συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

Από τον πίνακα συσχετίσεων ελέγχουμε εάν οι μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους και κατά πόσο. Μπορούμε να δούμε δηλαδή, εάν αλλάξει η τιμή της μίας μεταβλητής κατά μία μονάδα, πόσο θα επηρεάσει την άλλη μεταβλητή. Από αυτόν τον έλεγχο, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε η αλλαγή ποιας θα επηρεάσει την άλλη, αλλά μόνο κατά ποιο βαθμό συσχετίζονται οι έννοιες μεταξύ τους.

Η ανάλυση έγινε κατά Spearman σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Ο δείκτης σημαντικότητας (sign) παίρνει τιμές από το 0 έως το 1 και ισχύει ότι όσο πιο κοντά στο 0 είναι ο δείκτης σημαντικότητας, τόσο υψηλότερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών.

Κατά τον ενιαίο έλεγχο συσχέτισης των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία (Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Οικογενειακή κατάσταση, Καθεστώς εργασίας, Χρόνος προϋπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα, Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας και Χρόνος υπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα), δεν παρατηρήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των εννοιών/μεταβλητών και των δημογραφικών στοιχείων.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης των εννοιών/μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία και ξεχωριστά για τους δύο τύπους ερωτηματολογίων (Α και Β). Η μόνη συσχέτιση που παρατηρήθηκε σε αυτόν τον έλεγχο είναι στον Α τύπο ερωτηματολογίου, όπου το Επίπεδο εκπαίδευσης έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με τη Συναισθηματική μετάδοση κατά 29,3% ($r=0.293$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί το Επίπεδο εκπαίδευσης κατά 1 μονάδα, τότε η Συναισθηματική μετάδοση αυξάνεται κατά 0.293 μονάδες και αντίστροφα.

3.6. Ανάλυση των πινάκων συσχετίσεων των μεταβλητών

Εξετάζουμε όλους τους συνδυασμούς μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Επειδή οι δύο τύποι ερωτηματολογίων (Α και Β) διαφοροποιούνται ως προς το σενάριο που αφορά μόνο στις δύο πρώτες μεταβλητές, ενώ οι υπόλοιπες ερωτήσεις είναι κοινές για όλο το δείγμα, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση συσχετίσεων ξεχωριστά για τον Α και το Β τύπο ερωτηματολογίου για τις δύο αυτές μεταβλητές που απαντήθηκαν βάσει του διαφοροποιημένου σεναρίου, ενώ για τις υπόλοιπες θα γίνει ενιαίος έλεγχος.

Από την ανάλυση του πίνακα συσχέτισης παρατηρούμε τα εξής:

❖ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Για τον Α τύπο ερωτηματολογίου

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συναισθηματική Μετάδοση κατά 51,3% ($r=0.513$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Αξιολόγηση προϊσταμένου κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική μετάδοση αυξάνεται κατά 0.513 μονάδες και αντίστροφα.
- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 45,2% ($r=0.452$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Αξιολόγηση προϊσταμένου κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο αυξάνεται κατά 0.452 μονάδες και αντίστροφα.
- έχει θετική οριακά χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση με τη Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας κατά 29,9% ($r=0.290$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Αξιολόγηση προϊσταμένου κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας αυξάνεται κατά 0.290 μονάδες και αντίστροφα και
- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Απόδοση Μέλους Ομάδας κατά 34,4% ($r=0.344$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Αξιολόγηση προϊσταμένου κατά 1 μονάδα,

τότε η μεταβλητή Απόδοση Μέλους Ομάδας αυξάνεται κατά 0.344 μονάδες και αντίστροφα.

Για το Β τύπο ερωτηματολογίου

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συναισθηματική Μετάδοση κατά 47,8% ($r=0.478$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Αξιολόγηση προϊσταμένου κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική Μετάδοση αυξάνεται κατά 0.478 μονάδες και αντίστροφα.

❖ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ

Για τον Α τύπο ερωτηματολογίου

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Αξιολόγηση Προϊσταμένου κατά 51,3% ($r=0.513$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Συναισθηματική Μετάδοση κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Αξιολόγηση προϊσταμένου αυξάνεται κατά 0.513 μονάδες και αντίστροφα.
- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 40,7% ($r=0.407$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Συναισθηματική Μετάδοση κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο αυξάνεται κατά 0.407 μονάδες και αντίστροφα.

Για το Β τύπο ερωτηματολογίου

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Αξιολόγηση Προϊσταμένου κατά 47,8% ($r=0.478$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η Συναισθηματική Μετάδοση κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Αξιολόγηση Προϊσταμένου αυξάνεται κατά 0.478 μονάδες και αντίστροφα.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ SPLIT

Τύπος ερωτηματολογίου	ΑΞΙΟΛ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕ ΝΟΥ	ΣΥΝΑΙΣΘ ΜΕΤΑΔΟΣ Η	ΠΡΟΣΩΠΗ ΚΟΤΗΤΑ	ΧΑΡΑ - ΘΥΜΟΣ	ΣΥΝΑΙΣΘ ΕΚΦΡΑΣΗ	ΣΥΝΑΙΣΘ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΝΟΧΗ	ΑΠΟΔΟΣ Η ΜΕΛΟΥΣ
Spear man's rho	A	ΑΞΙΟΛ	Correlation					
	ΕΡΩ	ΠΡΟΪΣΤΑ	Coefficient Sig.					
	ΤΗ	ΜΕΝΟΥ	(2-tailed)					
	ΜΑ		N					
	ΤΟΛ	ΣΥΝΑΙΣΘ	Correlation					
	ΟΓΙ	ΜΕΤΑΔΟ	Coefficient Sig.	,513**				
	Ο	ΣΗ	(2-tailed)	,000				
			N	80				
		ΠΡΟΣΩΠΗ	Correlation					
		ΙΚΟΤΗΤ	Coefficient Sig.	-,229*	-,124			
	A	(2-tailed)	,041	,271				
		N	80	80				
	ΧΑΡΑ -	Correlation						
	ΘΥΜΟΣ	Coefficient Sig.	,190	,205	,060			
		(2-tailed)	,092	,069	,594			
		N	80	80	80			
	ΣΥΝΑΙΣ	Correlation						
	Θ	Coefficient Sig.	,067	,076	,284*	,605**		
	ΕΚΦΡΑΣ	(2-tailed)	,554	,500	,011	,000		
	H	N	80	80	80	80		
	ΣΥΝΑΙΣΘ	Correlation						
	ΣΤΗΝ	Coefficient Sig.	,452**	,407**	-,284*	,359**	,156	
	ΕΡΓΑΣΙΑ	(2-tailed)	,000	,000	,011	,001	,167	
		N	80	80	80	80	80	
	ΣΥΝΟΧΗ	Correlation						
		Coefficient Sig.	,290**	,203	-,229*	,293**	,140	
		(2-tailed)	,009	,070	,041	,008	,215	
		N	80	80	80	80	80	
	ΑΠΟΔΟΣ	Correlation						
	H	Coefficient Sig.	,344**	,245*	-,161	,359**	,094	
	ΜΕΛΟΥΣ	(2-tailed)	,002	,028	,153	,001	,409	
		N	80	80	80	80	80	
							,425	
							**	
							,000	
							80	
B	A	ΑΞΙΟΛ	Correlation					
	ΕΡΩ	ΠΡΟΪΣΤΑ	Coefficient Sig.					
	ΤΗ	ΜΕΝΟΥ	(2-tailed)					
	ΜΑ		N					
	ΤΟΛ	ΣΥΝΑΙΣΘ	Correlation					
	ΟΓΙ	ΜΕΤΑΔΟ	Coefficient Sig.	,478**				
	Ο	ΣΗ	(2-tailed)	,000				
			N	80				
		ΠΡΟΣΩΠΗ	Correlation					
		ΙΚΟΤΗΤ	Coefficient Sig.	,142	-,074			
	A	(2-tailed)	,210	,512				
		N	80	80				
	ΧΑΡΑ -	Correlation						
	ΘΥΜΟΣ	Coefficient Sig.	,217	,009	,248*			
		(2-tailed)	,053	,939	,026			
		N	80	80	80			
	ΣΥΝΑΙΣ	Correlation						
	Θ	Coefficient Sig.	,090	-,052	,296**	,383**		
	ΕΚΦΡΑΣ	(2-tailed)	,427	,650	,008	,000		
	H	N	80	80	80	80		
	ΣΥΝΑΙΣΘ	Correlation						
	ΣΤΗΝ	Coefficient Sig.	,013	,203	-,116	-,045	-,175	
	ΕΡΓΑΣΙΑ	(2-tailed)	,912	,071	,304	,692	,121	
		N	80	80	80	80	80	
	ΣΥΝΟΧΗ	Correlation						
		Coefficient Sig.	,128	,078	,073	-,080	,293**	
		(2-tailed)	,259	,491	,519	,480	,008	
		N	80	80	80	80	80	
	ΑΠΟΔΟΣ	Correlation						
	H	Coefficient Sig.	-,055	-,076	,004	-,048	,057	
	ΜΕΛΟΥΣ	(2-tailed)	,630	,505	,969	,670	,617	
		N	80	80	80	80	80	
							,224*	
							,046	
							80	
							,255	
							*	
							,023	
							80	

Εικόνα 27: Πίνακας συσχετίσεων των μεταβλητών, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

❖ Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Η μεταβλητή *Προσωπικότητα*

- έχει θετική οριακά χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση με τη Συναισθηματική Έκφραση κατά 28,9% ($r=0.289$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Προσωπικότητα κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική Έκφραση αυξάνεται κατά 0.289 μονάδες και αντίστροφα.
- έχει αρνητική χαμηλή συσχέτιση με τη Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 20,7% ($r=0.207$, $p<0.01$), γεγονός που σημαίνει πως αν αυξηθεί η μεταβλητή Προσωπικότητα κατά μία μονάδα, τότε θα μειωθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 0.207 μονάδες και αντίστροφα.

❖ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΧΑΡΑ ΚΑΙ ΘΥΜΟΣ

Η μεταβλητή *Συναισθήματα Χαρά και Θυμός*

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συναισθηματική Έκφραση κατά 51,5% ($r=0.515$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα χαρά και θυμός κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική Έκφραση αυξάνεται κατά 0.515 μονάδες και αντίστροφα.

❖ Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΦΡΑΣΗ

Η μεταβλητή *Συναισθηματική Έκφραση*

- έχει θετική οριακά χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση με την Προσωπικότητα κατά 28,9% ($r=0.289$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθηματική Έκφραση κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Προσωπικότητα αυξάνεται κατά 0.289 μονάδες και αντίστροφα.

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συναισθήματα Χαρά και Θυμός κατά 51,5% ($r=0.515$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθηματική Έκφραση κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθήματα Χαρά και Θυμός αυξάνεται κατά 0.515 μονάδες και αντίστροφα και
- έχει χαμηλή συσχέτιση με τη Συνοχή της Ομάδας Εργασίας κατά 20,5% ($r=0.205$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθηματική Έκφραση κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συνοχή της Ομάδας Εργασίας αυξάνεται κατά 0.205 μονάδες και αντίστροφα.

❖ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η μεταβλητή *Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο*

- Στο σύνολο των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με την Αξιολόγηση Προϊσταμένου κατά 26,3%, ($r=0.263$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Αξιολόγηση προϊσταμένου αυξάνεται κατά 0.263 μονάδες και αντίστροφα.

Στην περίπτωση του Α τύπου ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Αξιολόγηση Προϊσταμένου κατά 45,2% ($r=0.452$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 1 μονάδα, τότε η Αξιολόγηση προϊσταμένου αυξάνεται κατά 0.452 μονάδες και αντίστροφα.

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Συναισθηματική Μετάδοση κατά 32% ($r=0.320$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική Μετάδοση αυξάνεται κατά 0.320 μονάδες και αντίστροφα.

Στην περίπτωση του Α τύπου ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Συναισθηματική Μετάδοση κατά 40,7% ($r=0.407$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική Μετάδοση αυξάνεται κατά 0.407 μονάδες και αντίστροφα.

- έχει αρνητική χαμηλή συσχέτιση με την Προσωπικότητα κατά 20,7%, ($r=0.207$, $p<0.01$), γεγονός που σημαίνει πως αν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά μία μονάδα, τότε θα μειωθεί η μεταβλητή Προσωπικότητα κατά 0,207 και αντίστροφα.
- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας κατά 36,6% ($r=0.366$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας αυξάνεται κατά 0.366 μονάδες και αντίστροφα και
- θετική μέτρια συσχέτιση με την Απόδοση Μέλους Ομάδας κατά 35,6% ($r=0.356$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Απόδοση Μέλους Ομάδας αυξάνεται κατά 0.356 μονάδες και αντίστροφα.

❖ **Η ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η μεταβλητή *Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας*

- έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με τη Συναισθηματική Έκφραση κατά 20,5% ($r=0.205$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συνοχή στην ομάδα εργασίας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθηματική έκφραση αυξάνεται κατά 0.205 μονάδες και αντίστροφα.

- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 36,6% ($r=0.366$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συνοχή στην ομάδα εργασίας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο αυξάνεται κατά 0.366 μονάδες και αντίστροφα και
- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Απόδοση Μέλους Ομάδας κατά 33,9% ($r=0.339$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Συνοχή στην ομάδα εργασίας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Απόδοση Μέλους Ομάδας αυξάνεται κατά 0.339 μονάδες και αντίστροφα.

❖ **Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΛΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η μεταβλητή *Απόδοση Μέλους Ομάδας*

- έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με την Αξιολόγηση Προϊσταμένου κατά 21,1%, ($r=0.211$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Απόδοση Μέλους Ομάδας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Αξιολόγηση Προϊσταμένου αυξάνεται κατά 0.211 μονάδες και αντίστροφα.

Στην περίπτωση του Α τύπου ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την Αξιολόγηση προϊσταμένου κατά 34,4% ($r=0.344$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Απόδοση Μέλους Ομάδας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Αξιολόγηση προϊσταμένου αυξάνεται κατά 0.344 μονάδες και αντίστροφα.

- θετική μέτρια συσχέτιση με τη μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο κατά 35,6% ($r=0.356$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Απόδοση Μέλους Ομάδας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο αυξάνεται κατά 0.356 μονάδες και αντίστροφα και
- έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας κατά 33,9% ($r=0.339$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η μεταβλητή Απόδοση Μέλους

Ομάδας κατά 1 μονάδα, τότε η μεταβλητή Συνοχή στην Ομάδα Εργασίας αυξάνεται κατά 0.339 μονάδες και αντίστροφα.

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΝΙΑΙΑ

	ΑΞΙΟΛ ΠΡΟΪΣΤΑ ΜΕΝΟΥ	ΣΥΝΑΙΣΘ ΜΕΤΑΔΟΣΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚ ΟΤΗΤΑ	ΧΑΡΑ- ΘΥΜΟΣ	ΣΥΝΑΙΣΘ ΕΚΦΡΑΣΗ	ΣΥΝΑΙΣ Θ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΝΟΧΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕ ΛΟΥΣ
Spear man's rho	ΑΞΙΟΛ ΠΡΟΪΣΤΑ ΜΕΝΟΥ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΣΥΝΑΙΣΘ ΜΕΤΑΔΟΣΗ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΠΡΟΣΩΠΙ ΚΟΤΗΤΑ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΧΑΡΑ- ΘΥΜΟΣ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΣΥΝΑΙΣΘ ΕΚΦΡΑΣΗ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΣΥΝΑΙΣΘ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΣΥΝΟΧΗ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						
	ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΛΟΥΣ	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N						

Εικόνα 28: Πίνακας συσχετίσεων των μεταβλητών [ενιαία] (πηγή : ίδια επεξεργασία)

3.7. Ανάλυση παλινδρόμησης

Εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ μιας εξαρτημένης μεταβλητής και μιας ή και περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Επιπλέον, μπορούμε να δούμε τη μεταβολή που υφίσταται η εξαρτημένη μεταβλητή (Y), με κάθε μεταβολή που υφίσταται οποιαδήποτε από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (X).

Έτσι, ισχύει ο τύπος $Y = \alpha + \beta * X$, όπου το α είναι η σταθερά (constant) και αναφέρεται στην τιμή του Y, όταν το X ισούται με το μηδέν, ενώ το β δείχνει την κλίση που θα έχει η γραμμή από τη γραμμική σχέση που συνδέει την Y με την X.

I. H₁

Σύμφωνα με την H₁, η Αξιολόγηση του Προϊσταμένου επηρεάζει θετικά τη Συναισθηματική Μετάδοση.

Model Summary

Τύπος ερωτηματολογίου	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
A ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	,512 ^a	,262	,253	,54132
B ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	,518 ^a	,268	,259	,61098

a. Predictors: (Constant), ΑΞΙΟΛ_ΠΡΟΪΣΤ_RECDED

Εικόνα 29: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Αξιολόγηση του Προϊσταμένου και Συναισθηματική Μετάδοση, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Στον Πίνακα A (Model Summary) αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας R των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,512 για το A ερωτηματολόγιο και 0,518 για το B ερωτηματολόγιο δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στην Αξιολόγηση του Προϊσταμένου και τη Συναισθηματική Μετάδοση.

Από το R Square μπορούμε να δούμε το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επειδή R Square=0,262 για το Α ερωτηματολόγιο και 0,268 για το Β ερωτηματολόγιο, συμπεραίνουμε πως εφόσον γνωρίζουμε την Αξιολόγηση του Προϊσταμένου, μπορούμε να προβλέψουμε τη Συναισθηματική Μετάδοση κατά 26,2% για το Α ερωτηματολόγιο και κατά 26,8% για το Β ερωτηματολόγιο.

ANOVA^a

Τύπος ερωτηματολογίου	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	Regression	8,132	1	8,132	27,750	,000 ^b
		Residual	22,856	78	,293		
		Total	30,988	79			
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	Regression	10,683	1	10,683	28,618	,000 ^b
		Residual	29,117	78	,373		
		Total	39,800	79			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΜΕΤΑΔΟΣΗ_RECDED

b. Predictors: (Constant), ΑΞΙΟΛ_ΠΡΟΪΣΤ_RECDED

Εικόνα 30: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Αξιολόγηση του Προϊσταμένου και Συναισθηματική Μετάδοση, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από τον πίνακα Β (ANOVA) παρατηρούμε ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,000$) και για τα δύο ερωτηματολόγια και συνεπώς υφίσταται.

Από τον πίνακα Γ (Coefficients) εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης.

Στην περίπτωση του Α ερωτηματολογίου :

Η σταθερά α δίνεται από την τιμή του constant (2,333) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Αξιολόγηση του Προϊσταμένου (0,427), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

Συναισθηματική μετάδοση = 2,333 + 0,427 * Αξιολόγηση του Προϊσταμένου

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στην Αξιολόγηση του Προϊσταμένου, θα αυξήσει κατά 42,7% τη Συναισθηματική μετάδοση.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Στην περίπτωση του Β ερωτηματολογίου :

Η σταθερά α δίνεται από την τιμή του constant (1,794) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Αξιολόγηση του Προϊσταμένου (0,404), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συναισθηματική μετάδοση} = 1,794 + 0,404 * \text{Αξιολόγηση του Προϊσταμένου}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στην Αξιολόγηση του Προϊσταμένου, θα αυξήσει κατά 40,4% τη Συναισθηματική μετάδοση.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Coefficients^a

Τύπος ερωτηματολογίου	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	(Constant)	2,333	,325		7,188	,000
		ΑΞΙΟΛ_ΠΡΟΪΣΤ_ΡΕCΟDΕ	,427	,081	,512	5,268	,000
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	(Constant)	1,794	,227		7,914	,000
		ΑΞΙΟΛ_ΠΡΟΪΣΤ_ΡΕCΟDΕ	,404	,075	,518	5,350	,000

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΜΕΤΑΔΟΣΗ_ΡΕCΟDΕD

Εικόνα 31: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Αξιολόγηση του Προϊσταμένου και Συναισθηματική Μετάδοση, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

II. Η₂

Σύμφωνα με την Η₂, η Συναισθηματική Μετάδοση επηρεάζει θετικά τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Model Summary

Τύπος ερωτηματολογίου	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	,404 ^a	,163	,153	,65457
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	,227 ^a	,051	,039	,58560

a. Predictors: (Constant), ΣΥΝ_ΜΕΤΑΔΟΣΗ_ΡΕCΟDΕD

Εικόνα 32: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματική Μετάδοση και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Στον Πίνακα Α (Model Summary) αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας R των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,404 για το Α ερωτηματολόγιο και 0,227 για το Β ερωτηματολόγιο δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στη Συναισθηματική Μετάδοση και τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Από το R Square μπορούμε να δούμε το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επειδή R Square=0,163 για το Α ερωτηματολόγιο και 0,051 για το Β ερωτηματολόγιο, συμπεραίνουμε πως εφόσον γνωρίζουμε τη Συναισθηματική Μετάδοση, μπορούμε να προβλέψουμε τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο κατά 16,3% για το Α ερωτηματολόγιο και μόνο κατά 5,1% για το Β ερωτηματολόγιο.

ANOVA^a

Τύπος ερωτηματολογίου	Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	Regression	6,530	1	6,530	15,241	,000 ^b
		Residual	33,420	78	,428		
		Total	39,950	79			
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	Regression	1,451	1	1,451	4,232	,043 ^b
		Residual	26,749	78	,343		
		Total	28,200	79			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECODED

b. Predictors: (Constant), ΣΥΝ_ΜΕΤΑΔΟΣΗ_RECODED

Εικόνα 33: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματική Μετάδοση και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από τον πίνακα Β (ANOVA) παρατηρούμε ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική για το Α ερωτηματολόγιο ($p=0,000$) και για το Β ερωτηματολόγιο ($p=0,043$) και συνεπώς υφίσταται.

Από τον πίνακα Γ (Coefficients) εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης.

Στην περίπτωση του Α ερωτηματολογίου :

Η σταθερά α δίνεται από την τιμή του constant (1,933) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Συναισθηματική μετάδοση (0,459), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο} = 1,933 + 0,459 * \text{Συναισθηματική μετάδοση}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη Συναισθηματική μετάδοση, θα αυξήσει κατά 45,9% τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Στην περίπτωση του Β ερωτηματολογίου :

Η σταθερά α δίνεται από την τιμή του constant (3,087) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Συναισθηματική μετάδοση (0,191), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο} = 3,087 + 0,191 * \text{Συναισθηματική μετάδοση}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη Συναισθηματική μετάδοση, θα αυξήσει κατά 19,1% τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Coefficients^a

Τύπος ερωτηματολογίου	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			B	Std. Error	Beta		
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	(Constant)	1,933	,477		4,049	,000
		ΣΥΝ_ΜΕΤΑΔΟΣΗ_RECORDER	,459	,118	,404	3,904	,000
Β ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	1	(Constant)	3,087	,282		10,963	,000
		ΣΥΝ_ΜΕΤΑΔΟΣΗ_RECORDER	,191	,093	,227	2,057	,043

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECORDER

Εικόνα 34: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματική Μετάδοση και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

III. H₃

Σύμφωνα με την H₃, η Συναισθηματική Έκφραση επηρεάζει θετικά τη Συνοχή της ομάδας.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,202 ^a	,041	,035	,99134

a. Predictors: (Constant), ΣΥΝ_ΕΚΦΡΑΣΗ_RECoded

Εικόνα 35: Πίνακας (A) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματική Έκφραση και Συνοχή της ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Στον Πίνακα A (Model Summary) αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας R των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,202, δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στη Συναισθηματική Έκφραση και τη Συνοχή της ομάδας.

Από το R Square μπορούμε να δούμε το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επειδή R Square=0,041,

συμπεραίνουμε πως εφόσον γνωρίζουμε τη Συναισθηματική Έκφραση, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 4,1% τη Συνοχή της ομάδας.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,626	1	6,626	6,742	,010 ^b
	Residual	155,274	158	,983		
	Total	161,900	159			

a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΧΗ_RECoded

b. Predictors: (Constant), ΣΥΝ_ΕΚΦΡΑΣΗ_RECoded

Εικόνα 36: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματική Έκφραση και Συνοχή της ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από τον πίνακα B (ANOVA) παρατηρούμε ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,010$) και συνεπώς υφίσταται, ενώ από τον πίνακα Γ

(Coefficients) εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά α δίνεται από την τιμή του constant (2,560) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Συναισθηματική Έκφραση (0,237), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συνοχή της ομάδας} = 2,560 + 0,237 * \text{Συναισθηματική Έκφραση}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη Συναισθηματική Έκφραση, θα αυξήσει κατά 23,7% τη Συνοχή της ομάδας.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,560	,361		7,092	,000
	ΣΥΝ_ΕΚΦΡΑΣΗ_REC D	,237	,091	,202	2,597	,010

a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΧΗ_REC
CODED

Εικόνα 37: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθηματική Έκφραση και Συνοχή της ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

IV. H₄

Σύμφωνα με την H₄ , η Συνοχή της ομάδας επηρεάζει θετικά τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,378 ^a	,143	,137	,61090

a. Predictors: (Constant), ΣΥΝΟΧΗ_REC
CODED

Εικόνα 38: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συνοχή της ομάδας και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Στον Πίνακα Α (Model Summary) αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας R των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,378, δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στη Συνοχή της ομάδας και τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Από το R Square μπορούμε να δούμε το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επειδή R Square=0,143,

συμπεραίνουμε πως εφόσον γνωρίζουμε τη Συνοχή της ομάδας, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 14,3% τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,809	1	9,809	26,282	,000 ^b
	Residual	58,966	158	,373		
	Total	68,775	159			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECODED

b. Predictors: (Constant), ΣΥΝΟΧΗ_RECODED

Εικόνα 39: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συνοχή της ομάδας και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από τον πίνακα Β (ANOVA) παρατηρούμε ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,000$) και συνεπώς υφίσταται, ενώ από τον πίνακα Γ (Coefficients) εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά a δίνεται από την τιμή του constant (2,857) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Συνοχή της ομάδας (0,246), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο} = 2,857 + 0,246 * \text{Συνοχή της ομάδας}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη Συνοχή της ομάδας, θα αυξήσει κατά 24,6% τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,857	,174		16,450	,000
	ΣΥΝΟΧΗ_RECODED	,246	,048	,378	5,127	,000

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECODED

Εικόνα 40: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συνοχή της ομάδας και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

V. H₅

Σύμφωνα με την H₅, τα συναισθήματα του ατόμου Χαρά και Θυμός επηρεάζουν θετικά τα Συναισθήματα (του μέλους ομάδας) στον Εργασιακό χώρο.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,221 ^a	,049	,043	,64340

a. Predictors: (Constant), ΧΑΡΑ_ΘΥΜΟΣ_RECODED

Εικόνα 41: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Χαρά και Θυμός και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Στον Πίνακα Α (Model Summary) αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας R των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,221, δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα τα

συναισθήματα του ατόμου Χαρά και Θυμός και τα Συναισθήματα (του μέλους ομάδας) στον Εργασιακό χώρο.

Από το R Square μπορούμε να δούμε το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επειδή R Square=0,049, συμπεραίνουμε πως εφόσον γνωρίζουμε τα συναισθήματα του ατόμου Χαρά και Θυμός, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 4,9% τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,368	1	3,368	8,137	,005 ^b
	Residual	65,407	158	,414		
	Total	68,775	159			

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECDED

b. Predictors: (Constant), ΧΑΡΑ_ΘΥΜΟΣ_RECDED

Εικόνα 42: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Χαρά και Θυμός και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από τον πίνακα Β (ANOVA) παρατηρούμε ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,005$) και συνεπώς υφίσταται, ενώ από τον πίνακα Γ (Coefficients) εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά a δίνεται από την τιμή του constant (3,081) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Χαρά και Θυμός (0,211), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο} = 3,081 + 0,211 * \text{Χαρά και Θυμός}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη μεταβλητή Χαρά και Θυμός, θα αυξήσει κατά 21,1% τα Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,081	,227		13,562	,000
ΧΑΡΑ_ΘΥΜΟΣ_RECDED	,211	,074	,221	2,853	,005

a. Dependent Variable: ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECDED

Εικόνα 43: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Χαρά και Θυμός και Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή : ίδια επεξεργασία)

VI. H₆

Σύμφωνα με την H₆ , τα Συναισθήματα (του μέλους ομάδας) στον Εργασιακό χώρο επηρεάζουν θετικά την απόδοση του μέλους ομάδας (Αποτελέσματα της ομάδας).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,391 ^a	,153	,148	,68201

a. Predictors: (Constant), ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECDED

Εικόνα 44: Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο και Απόδοση του μέλους ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Στον Πίνακα Α (Model Summary) αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας R των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,391, δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στα

συναισθήματα του μέλους ομάδας στον εργασιακό χώρο και στην Απόδοση μέλους (Αποτελέσματα ομάδας).

Από το R Square μπορούμε να δούμε το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Επειδή R Square=0,153, συμπεραίνουμε πως εφόσον γνωρίζουμε τα συναισθήματα του μέλους ομάδας στον εργασιακό χώρο, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 15,3% την Απόδοση μέλους (Αποτελέσματα ομάδας).

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,283	1	13,283	28,557	,000 ^b
	Residual	73,492	158	,465		
	Total	86,775	159			

a. Dependent Variable: ΑΠΟΔΟΣΗ_ΜΕΛΟΥΣ_RECDED

b. Predictors: (Constant), ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECDED

Εικόνα 45: Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο και Απόδοση του μέλους ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

Από τον πίνακα B (ANOVA) παρατηρούμε ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ($p=0,000$) και συνεπώς υφίσταται, ενώ από τον πίνακα Γ (Coefficients) εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά α δίνεται από την τιμή του constant (2,156) και η κλίση β από την τιμή της μεταβλητής Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο (0,439), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

Απόδοση μέλους (Αποτελέσματα ομάδας) = 2,156 + 0,439 * Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στα Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, θα αυξήσει κατά 43,9% την Απόδοση μέλους (Αποτελέσματα ομάδας).

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,156	,310		6,954	,000
ΣΥΝ_ΕΡΓΑΣΙΑ_RECODED	,439	,082	,391	5,344	,000

a. Dependent Variable: ΑΠΟΔΟΣΗ_ΜΕΛΟΥΣ_RECODED

Εικόνα 46: Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο και Απόδοση του μέλους ομάδας (πηγή : ίδια επεξεργασία)

4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση ορισμένων παραγόντων που δύνανται να επιδρούν με θετικό ή αρνητικό τρόπο στις εξεταζόμενες μεταβλητές. Ελέγχθηκε η τυχόν ύπαρξη συσχέτισης των δημογραφικών στοιχείων με τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Αρχικά πραγματοποιήθηκε **κατανομή συχνότητας** των συμμετεχόντων ως προς το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, το καθεστώς εργασίας, το χρόνο προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και στην παρούσα θέση εργασίας, όπως και το χρόνο υπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα.

Για τις ανάγκες υπολογισμού της αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε **αλλαγή φοράς δεδομένων** σε ορισμένα ερωτήματα που υποδηλώνουν αρνητικές έννοιες, ώστε υψηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν θετικές έννοιες και χαμηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν αρνητικές έννοιες. Έπειτα έγινε **έλεγχος αξιοπιστίας** των ερωτήσεων και αφού αφαιρέθηκαν ορισμένες ως μη αξιόπιστες, βρέθηκε ότι οι ερωτήσεις παρουσιάζουν υψηλή αξιοπιστία και συνάφεια ($\alpha < 0.70$). Τέλος, έγινε **ομαδοποίηση** των ερωτημάτων για κάθε μεταβλητή.

Στη συνέχεια έγινε παρουσίαση των αποτελεσμάτων των περιγραφικών στοιχείων τόσο για το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, το καθεστώς εργασίας, το χρόνο προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, το χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας και το χρόνο υπηρεσίας στο συγκεκριμένο τμήμα, όσο και για τις μεταβλητές Αξιολόγηση προϊσταμένου, Συναισθηματική μετάδοση, Προσωπικότητα, Συναισθήματα ατόμου χαρά και θυμός, Συναισθηματική έκφραση, Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, Συνοχή της ομάδας εργασίας και Απόδοση του μέλους ομάδας (Αποτελέσματα ομάδας).

4.1. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων, παρατηρήσαμε ότι το δείγμα αποτελείται κατά πλειοψηφία από άνδρες, έγγαμους, που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 33 και 45 ετών, με ανώτερο και ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης κατά το μεγαλύτερο ποσοστό (53,13%), ενώ μεγάλο είναι και το ποσοστό αποφοίτων Γυμνασίου/Λυκείου (42,5%).

Απασχολούνται με καθεστώς μόνιμης εργασίας για πάνω από είκοσι χρόνια, στην ίδια θέση εργασίας κατά την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία. Απασχολούνται στο παρόν τμήμα εργασίας τα τελευταία ένα έως πέντε έτη, κατά πλειοψηφία, ενώ αρκετοί είναι και αυτοί που βρίσκονται σταθερά στο ίδιο τμήμα εργασίας για πάνω από μία δεκαετία.

Η απασχόληση στον οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας ως αστυνομικό προσωπικό προϋποθέτει ειδική εκπαίδευση. Η διάρκεια εκπαίδευσης του αστυνομικού προσωπικού είναι δύομιση με τέσσερα έτη, όση είναι αντίστοιχα και η διάρκεια σπουδών της σχολής Υπαξιωματικών (ΤΕΙ) και της σχολής Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (ΑΕΙ). Αυτό δεν ίσχυε προ εικοσιπενταετίας (μέχρι το 1995), οπότε η εκπαίδευσή τους διαρκούσε τρεις με έξι μήνες. Εξάιρεση αποτελεί η τελευταία βαθμίδα του αστυνομικού προσωπικού, οι ειδικοί φρουροί, οι οποίοι μέχρι και σήμερα εκπαιδεύονται για μερικούς μήνες και δεν λαμβάνεται υπόψη η κατοχή ανώτερων ή ανώτατων σπουδών για την πρόσληψή τους.

Επειδή από το δείγμα της έρευνας παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες που κατέχουν το βασικό επίπεδο εκπαίδευσης ως απόφοιτοι Γυμνασίου / Λυκείου είναι αρκετοί (42,5%), όπως και ότι το 27,5% είναι πάνω από 45 ετών, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ένα σημαντικό ποσοστό (ένας στους τρεις περίπου) έχει λάβει μόνο τη βασική εκπαίδευση για τα αστυνομικά καθήκοντα. Βέβαια, το προσωπικό αυτό, οι μη προερχόμενοι από την ανώτερη ή ανώτατη σχολή, δεν ασκεί ανακριτικά καθήκοντα και η βαθμολογική εξέλιξή του διαφοροποιείται έναντι των υπολοίπων.

Κατά την ανάλυση των περιγραφικών στοιχείων των μεταβλητών, κάναμε **έλεγχο ξεχωριστά για κάθε τύπο ερωτηματολογίου για τις δύο πρώτες μεταβλητές** οι οποίες συνδέονται με το σενάριο. Παρατηρήσαμε ότι μετά την Αξιολόγηση προϊσταμένου, η Συναισθηματική μετάδοση έλαβε σχετικά υψηλές τιμές στην περίπτωση του Α τύπου ερωτηματολογίου (με τον ευγενικό προϊστάμενο), ενώ στην περίπτωση του Β τύπου ερωτηματολογίου (με τον αυταρχικό προϊστάμενο) δεν συνέβη το αντίστροφο, να παρατηρηθούν δηλαδή επίσης υψηλές τιμές συναισθηματικής μετάδοσης.

Ενώ, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ηγέτες είναι οι διαχειριστές των συναισθημάτων της ομάδας (Pescosolido, 2002) και τα δυσάρεστα συναισθήματα οδηγούν σε μεγαλύτερη συναισθηματική μετάδοση από ότι τα ευχάριστα συναισθήματα (Cacioppo et al, 1997), παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο από την καλή συμπεριφορά του προϊσταμένου από ότι από την δύστροπη συμπεριφορά του. Αυτά τα αποτελέσματα πιθανόν να επηρεάζονται από τη φύση του οργανισμού, όπου διεξήχθη η έρευνα, στην προκειμένη περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η Ελληνική Αστυνομία είναι ένστολη υπηρεσία και ανήκει στα σώματα ασφαλείας, όπως η Πυροσβεστική και το Λιμενικό σώμα. Στα σώματα ασφαλείας τηρείται το βαθμολόγιο, βάσει του οποίου απορρέουν οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων, ανάλογα με το βαθμό που φέρει ο καθένας. Ο βαθμός του κάθε εργαζόμενου είναι αντίστοιχος με τον τρόπο εισαγωγής στο σώμα, το επίπεδο εκπαίδευσης (προερχόμενο από το ίδιο το σώμα) και τα έτη προϋπηρεσίας.

Αυτού του είδους οι οργανισμοί διέπονται από ένα ιδιαίτερο οργανωσιακό καθεστώς και επικρατεί μια διαφοροποιημένη αντιμετώπιση των απασχολουμένων μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς. Έτσι, παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες επηρεάζονται από την ευγενική συμπεριφορά του προϊσταμένου, ενώ δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα από την απότομη συμπεριφορά

του, ίσως επειδή τη θεωρούν αναμενόμενη σε αυτού του είδους τους οργανισμούς, όπου, λόγω της φύσης του επαγγέλματος, η αυστηρότητα θεωρείται δεδομένη.

Κατά τον ενιαίο έλεγχο των περιγραφικών στοιχείων των υπολοίπων μεταβλητών, παρατηρήσαμε ότι σχετικά με την προσωπικότητα, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες χαρακτηρίζονται από μέτριο επίπεδο επιφυλακτικότητας, ενώ όσον αφορά τα συναισθήματα χαρά και θυμός (ανεξάρτητα από την εργασία τους), οι περισσότεροι αισθάνονται συνήθως μέτριο επίπεδο συναισθημάτων και εκφράζουν τα συναισθήματά τους σε μέτριο βαθμό.

Στον εργασιακό χώρο οι περισσότεροι αισθάνονται θετικά συναισθήματα σε υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό. Εδώ τα αποτελέσματά της έρευνας διαφοροποιούνται από τη σχετική βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία γενικότερα, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα συναισθημάτων που δημιουργείται στον εργασιακό χώρο, τα οποία κατά κύριο λόγο υπάρχουν σε μέτρια ένταση, ενώ τα έντονα συναισθήματα, είτε θετικά είτε αρνητικά, όπως η ευφορία, η έκσταση ή το μίσος είναι ασυνήθιστα (Fisher, 1997). Άλλωστε, το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από μόνιμους, πλήρως απασχολούμενους υπαλλήλους και σύμφωνα με τους Weiss και Storanzano (1996), αυτού του τύπου οι υπάλληλοι βιώνουν συχνά θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, όπως χαρά, ευτυχία και ικανοποίηση.

Σχετικά με τη συνοχή της ομάδας, οι περισσότεροι εμπιστεύονται την ομάδα εργασίας τους σε υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό. Τέλος, σχετικά με την απόδοσή τους ως μέλη της ομάδας εργασίας, η πλειοψηφία δηλώνει πως θεωρεί ότι συνεισφέρει στα αποτελέσματα της ομάδας εργασίας επίσης σε υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό.

Κατά τον έλεγχο συσχέτισης όλων των μεταβλητών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά παρατηρήθηκε ότι οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα δε συσχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, εκτός από το επίπεδο εκπαίδευσης το οποίο συσχετίζεται με θετική χαμηλή συσχέτιση με τη συναισθηματική μετάδοση, στην περίπτωση του σεναρίου με τον ευγενικό προϊστάμενο.

Η αξιολόγηση του προϊσταμένου στο πρώτο εναλλακτικό σενάριο, όπου ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται με ευγένεια, σχετίζεται με θετική μέτρια συσχέτιση με τη συναισθηματική μετάδοση, με τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο και την απόδοση μέλους ομάδας, ενώ έχει θετική οριακά χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση με τη συνοχή στην ομάδα εργασίας. Στο δεύτερο εναλλακτικό σενάριο, όπου ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται με αυστηρότητα και εκνευρισμό, η αξιολόγηση του προϊσταμένου έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τη συναισθηματική μετάδοση. Έτσι, επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου των περιγραφικών στοιχείων που προηγήθηκε.

Η συναισθηματική μετάδοση έχει θετική μέτρια συσχέτιση με τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο (όπως και με την αξιολόγηση προϊσταμένου και στα δύο εναλλακτικά σενάρια).

Στο σύνολο των ερωτώμενων, **η προσωπικότητα** έχει θετική οριακά χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση με τη συναισθηματική έκφραση, ενώ έχει αρνητική χαμηλή συσχέτιση με τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο. **Τα συναισθήματα χαρά και θυμός** έχουν θετική μέτρια συσχέτιση με τη συναισθηματική έκφραση. **Η συναισθηματική έκφραση** έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με τη συνοχή της ομάδας εργασίας (και θετική μέτρια συσχέτιση με τα συναισθήματα χαρά και θυμός, όπως και θετική οριακά χαμηλή προς μέτρια συσχέτιση με την προσωπικότητα). **Τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο** ενώ στο σύνολο των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι έχουν θετική χαμηλή συσχέτιση με την αξιολόγηση προϊσταμένου, στην περίπτωση του Α τύπου ερωτηματολογίου έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την αξιολόγηση προϊσταμένου. Επιπλέον, έχουν στο σύνολο των ερωτηθέντων θετική μέτρια συσχέτιση με τη συνοχή στην ομάδα εργασίας και με την απόδοση μέλους ομάδας (όπως και με τη συναισθηματική μετάδοση, ενώ έχουν αρνητική χαμηλή συσχέτιση με την προσωπικότητα). **Η συνοχή στην ομάδα εργασίας** έχει θετική μέτρια συσχέτιση με την απόδοση μέλους ομάδας (όπως και με τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, ενώ έχει θετική χαμηλή συσχέτιση με τη συναισθηματική έκφραση).

Συγκεντρωτικά, **τα αποτελέσματα της ομάδας** (απόδοση μέλους ομάδας) έχουν θετική μέτρια συσχέτιση με την αξιολόγηση του ευγενικού προϊσταμένου και δε συσχετίζονται με την αξιολόγηση προϊσταμένου στην περίπτωση του αυστηρού, εκνευρισμένου προϊσταμένου, ενώ στο σύνολο των ερωτηθέντων, φαίνεται να συσχετίζονται με την αξιολόγηση προϊσταμένου με θετική χαμηλή συσχέτιση. Επιπλέον, έχουν θετική μέτρια συσχέτιση με τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο και με τη συνοχή στην ομάδα εργασίας.

Με τον **έλεγχο παλινδρόμησης** που διενεργήθηκε, επαληθεύτηκαν όλες οι υποθέσεις της έρευνας. Σύμφωνα με αυτές, η συμπεριφορά του προϊσταμένου επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική μετάδοση η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο. Η συναισθηματική έκφραση επηρεάζει θετικά τη συνοχή της ομάδας η οποία επίσης επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο. Τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο επηρεάζονται επίσης θετικά από τα συναισθήματα του ατόμου χαρά και θυμό. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, τα οποία τελικά επηρεάζουν θετικά τα αποτελέσματα της ομάδας εργασίας.

Από τα ευρήματα της έρευνας, με τον έλεγχο περιγραφικών στοιχείων παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι βιώνει θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, υπάρχει επίπεδο συνοχής και συνεισφορά των μελών στα αποτελέσματα της ομάδας σε υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό. Επίσης, με τον έλεγχο συσχετίσεων των μεταβλητών, είδαμε ότι οι παράγοντες αυτοί συσχετίζονται μεταξύ τους με θετική μέτρια συσχέτιση. Από τον έλεγχο παλινδρόμησης επαληθεύτηκαν οι υποθέσεις μας, μεταξύ των οποίων και ότι τα συναισθήματα του ατόμου χαρά και θυμός, καθώς και η συνοχή της ομάδας επηρεάζουν τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο, με συνέπεια να επηρεάζονται αντίστοιχα και τα αποτελέσματα της ομάδας.

Επιβεβαιώνεται έτσι η σχετική βιβλιογραφία, αφού σύμφωνα με τους Williams και Hacker (1982), στις ομάδες που επικρατούν θετικά συναισθήματα, υπάρχει και μεγαλύτερο επίπεδο

συνοχής μεταξύ των μελών τους και αυτό με τη σειρά του αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους.

4.2. Πρακτική συνεισφορά

Προτείνονται ορισμένες πρακτικές βελτίωσης των αποτελεσμάτων των οργανισμών, μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής καλύτερων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον. Τα συναισθήματα των ατόμων διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας. Έτσι, η εφαρμογή ενός μοντέλου διοίκησης στο οποίο οι ιθύνοντες επιδεικνύουν ουσιαστικό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των απασχολουμένων στον εργασιακό χώρο, πιθανόν να φέρει ως αποτέλεσμα το επαυξημένο αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης με συνέπεια τη βελτίωση της απόδοσης (Laschinger & Leiter, 2006).

Η ευημερία των εργαζομένων σχετίζεται, μεταξύ άλλων, με την οργανωσιακή κουλτούρα (θετική ή τοξική) (Hartel & Ashkanasy, 2011). Στην κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγετών και απασχολουμένων, η διαρκής επιμόρφωση στο αντικείμενο εργασίας, αλλά και οι σαφείς ρόλοι των ατόμων και των ομάδων εργασίας.

Επειδή οι ηγέτες ασκούν μεγάλη επίδραση στα συναισθήματα των μελών της ομάδας και αυτό έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα της ομάδας, η εκάστοτε διοίκηση των οργανισμών οφείλει να επιλέγει ως ηγέτες ομάδας άτομα που συγκεντρώνουν ορισμένα χαρακτηριστικά, πέρα από τις γνωστικές δεξιότητες, όπως αξιοπιστία, ενσυναίσθηση και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Από την άλλη πλευρά, κατά την οικοδόμηση μιας ομάδας εργασίας, η διοίκηση ενός οργανισμού οφείλει να φροντίσει ώστε τα άτομα από τα οποία θα απαρτίζεται μια ομάδα, εκτός από τις γνωστικές δεξιότητες που θα περιγράφονται με σαφήνεια στην περιγραφή θέσης

εργασίας, να κατέχουν και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

Από κει και πέρα, ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει ώστε οι απασχολούμενοι να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές ενέργειες, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες σε γνωστικές δεξιότητες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του χρόνου, αλλά και να προσφέρει δίκαιες ανταμοιβές, αντίστοιχες με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, γεγονός που θα λειτουργήσει ως κίνητρο απόδοσης, με αποτέλεσμα να επέρχονται καλύτερα επίπεδα στα αποτελέσματα του οργανισμού.

Ορθολογικός διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου (job-fit) και με το φόρτο εργασίας που είναι επιφορτισμένο κάθε πόστο εργασίας, θα οδηγήσει σε αποφυγή μεγάλου μέρους του άγχους στον εργασιακό χώρο. Αυτό συνεπακόλουθα θα βοηθήσει στην βελτίωση της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας.

Κατά τη διάρκεια του χρόνου οι ανάγκες του οργανισμού μεταβάλλονται, τα μέλη του εξελίσσονται, μέσω της αποκτηθείσας εμπειρίας και της όποιας επιμόρφωσης και ακόμα και η σύνθεση των ομάδων μπορεί να αλλάξει με τις τυχόν νέες προσλήψεις ή και τις αποχωρήσεις μελών του. Ο οργανισμός μπορεί να προχωρήσει σε εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) ώστε να καλύπτει τις νέες ανάγκες του με το πλέον κατάλληλο κάθε φορά προσωπικό. Αυτή η πρακτική είναι ωφέλιμη, ιδιαίτερα για τους απασχολούμενους των οποίων ο ρόλος απαιτεί συχνή έκθεση σε αρνητικές συμπεριφορές (Hartel & Latemore, 2011).

Οι ανωτέρω πρακτικές Διοίκησης θα επιφέρουν ανάπτυξη των εργαζομένων και οι οργανισμοί θα δύνανται να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των εργαζομένων τους.

4.3. Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, καθώς συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο όλοι όσοι κλήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα, με ποσοστό απόκρισης 100%. Η δυσκολία ήταν στη διαδικασία πειθούς για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ειδικά στους μεγαλύτερους σε ηλικία απασχολούμενους. Αυτό συνέβαινε επειδή θεωρούσαν πως το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από ερωτήσεις εξειδικευμένων γνώσεων, μιας και αφορά μεταπτυχιακό επίπεδο, ενώ διαθέτουν στην πλειοψηφία τους σχετικά χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Ο σκόπελος αυτός ξεπεράστηκε κατόπιν της διευκρίνησης ότι οι ερωτήσεις αφορούν απόψεις και όχι γνώσεις.

Επιπλέον, επειδή η έρευνα διεξήχθη σε υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, όπου μεγάλο μέρος του προσωπικού απασχολείται σε εξωτερικές υπηρεσίες, πρόληψης και αντιμετώπισης συμβάντων (ασφάλειας, τροχαίας, τάξης κ.ά.), τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν στο μεγαλύτερο μέρος τους από προσωπικό γραφείου, αστυνομικό και πολιτικό. Βέβαια, υπήρξαν και οι περιπτώσεις όπου οι προϊστάμενοι Διμοιριών (εξωτερική υπηρεσία) αναδιένειμαν ερωτηματολόγια στους υφισταμένους τους, όπως στο Α.Τ. Λάρισας και στο Α.Τ. Μουζακίου Καρδίτσας. Εξάλλου, υπήρξε και η περίπτωση αστυνομικού τμήματος, το Α.Τ. Φαρσάλων, όπου συμμετείχε όλο το προσωπικό στην έρευνα, μηδενός εξαιρουμένου.

Παρόλο που η έρευνα περιλαμβάνει δείγμα από αστυνομικές υπηρεσίες που προέρχονται από το σύνολο σχεδόν των νομών της Περιφέρειας Θεσσαλίας, το δείγμα των 160 ερωτηματολογίων είναι πολύ μικρό, σε σχέση με τις χιλιάδες των απασχολουμένων στο Δημόσιο τομέα στη χώρα και έτσι υφίσταται δυσχέρεια γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

4.4. Περαιτέρω έρευνα

Μεγαλύτερο δείγμα σε αυτή την έρευνα σε μια ευρύτερη κλίμακα προέλευσης των συμμετεχόντων, αναφορικά με τον τόπο απασχόλησης, θα ήταν ικανό να οδηγήσει σε γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η εξασφάλιση συμμετοχής μεγαλύτερου ποσοστού μάχιμων αστυνομικών (εξωτερικές υπηρεσίες), ίσως έχει ως συνέπεια τη διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων σχετικά με το συγκεκριμένο οργανισμό.

Η διεξαγωγή αυτής της έρευνας και σε άλλες περιφέρειες της χώρας και η σύγκριση των αποτελεσμάτων τους, μπορεί να οδηγήσει το συγκεκριμένο οργανισμό σε διαφοροποίηση των τακτικών οργανωσιακής Διοίκησης. Επιπλέον, η έρευνα θα μπορούσε να γίνει και στα υπόλοιπα σώματα ασφαλείας (Πυροσβεστικό και Λιμενικό σώμα) και να συγκριθούν τα αποτελέσματα μεταξύ των ομάδων απασχολούμενων και κατ' επέκταση τη συμβολή των ομάδων στη ανάπτυξη των οργανισμών.

Περαιτέρω αξιολόγηση των ευρημάτων θα είναι εφικτή εφόσον συμπεριληφθούν ερωτήσεις ανοικτού τύπου στο ερωτηματολόγιο, με τις οποίες θα δοθεί η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους ή και τις προτάσεις τους σχετικά με τα υπό μελέτη ζητήματα. Επίσης, μια διαφορετική προσέγγιση στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας σε μεταγενέστερες αναλύσεις, είναι δυνατόν να επιφέρει πρόσθετα ευρήματα. Τέλος, η έρευνα μπορεί να διενεργηθεί και σε οργανισμούς άλλων κλάδων εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1994, β). Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Αθήνα.

Μηλιώνης, Ν. (2006). Ο θεσμικός ρόλος του Ελεγκτικού Συνεδρίου, Σάκουλας, σελ. 461.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adelman, P.K., Zajonc, R.B., (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annu. Rev. Psychol.* 40, 249–280.

Alderfer, C. P. (1987). An intergroup perspective on group dynamics. J. W. Lorsch, ed. *Handbook of Organizational Behavior*. PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ, 190–222.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. doi:10.1002/hrm.21512.

Ashforth BE, Humphrey RH. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Hum. Relat.* 48:97–125

Averill, J. R. (1980). A constructivist view of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research and experience*, vol. 1 (pp. 305-339). New York: Academic Press.

Balswick, J. (1988). *The inexpressive male*. Lexington, MA: Lexington Books.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998).** *Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 83(3), 377–391.* doi:10.1037/0021-9010.83.3.377.
- Barsade S. G. (2002).** The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Adm Sci Q.*;47(4):644–75.
- Barsade SG, Gibson DE. (1998).** Group emotion: a view from top and bottom. In: Gruenfeld D, Mannix E, Neale M, editors. *Research on managing groups and teams*. Stamford: JAI Press. p. 81–102.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (1993).** The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*,14, 103-118.
- Baumann, J.,& DeSteno, D. (2012).** Context explains divergent effects of anger on risk taking. *Emotion*, 12, 1196–1199. doi:10.1037/ a0029788.
- Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., & Heatherton, T. F. (1994).** Guilt: An interpersonal approach. *Psychological Bulletin*, 115, 243–267.
- Beer, M. (1976).** The technology of organization development. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 937-994). Rand McNally: Chicago.
- Bellou, V., & Gkorezis, P., (2016).** Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader effectiveness: A moderated mediation model. *Human performance 29.4 (2016): 310-330.*
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1993).** Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71- 98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997).** Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10(2), 99–109.* http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3.

- Bosse, J. T., Duell, Memon, Treur και Van der Wal (2014)** Multiplex PCR assay for unequivocal differentiation of *Actinobacillus pleuropneumoniae* serovars 1 to 3, 5 to 8, 10, and 12. *J. Clin. Microbiol.*, 52, 2380-2385
- Brett, J.M & Rognes, J.K. (1986).** Intergroup relations in organizations. In P.S. Goodman (Ed.). *Designing effective work groups* (pp. 202-236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buller, P.F. (1988).** Long term performance effects of goal-setting and team building interventions in an underground silver mine. *Organization Development Journal*, 6, 82-93.
- Buller, P.F. & Bell, C.H. (1986).** Effects of team building and goalsetting on productivity: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 305-328.
- Buss, A. H., & Durkee, A. (1957).** An inventory for assessing different kinds of hostility. *Journal of consulting Psychology*, 21, 343-349.
- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G. (1997).** *Beyond Bipolar Conceptualizations and Measures: The Case of Attitudes and Evaluative Space. Personality and Social Psychology Review*, 1(1), 3–25.
- Chartrand T. L., Bargh, J. A. (1996).** Automatic activation of impression formation and memorization goals: Nonconscious goal priming reproduces effects of explicit task instructions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 464-478.
- Coelli, T., Prasada Rao, D., O'Donnell, C. & Battese, G. (2005).** An introduction to efficiency and productivity Analysis, 2nd edition, Springer, New York.
- Coenen, R. and Broekens, J. (2012)** ‘Modeling emotional contagion based on experimental evidence for moderating factors’, *Proceedings of Cognitive Agents in Virtual Environments (CAVE), Workshop held at AAMAS*, 12, pp. 26–33.
- Crant, J. M. (2000).** Proactive behavior in organizations. *Journal of management*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 26(3), pp. 435–462.
- Darwin, C. (1872).** The expression of the emotions in man and animals. London: Murray. (Reprinted, Chicago: University of Chicago Press, 1965.)

- Davidson, R. J. (1992).** Emotion and affective style. *Psychological Science*, 3, 39-43.
- De Rivera, J., Grinkis, C. (1986).** Emotions as social relationships, *Motivation and Emotion* 10(4):351-369.
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996).** *From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. Academy of Management Journal*, 39(4), 1005–1023. doi:10.5465/256721
- Doherty, R. W. et al. (1995)** ‘Emotional contagion: Gender and Occupational Differences’, *Psychology of Women Quarterly*, 19(3), pp. 355–371.
- Driskell, J.E., Hogan, R., & Salas, E. (1987).** Personality and group performance. *Review of Personality and Social Psychology*, 9, 9 1-1 12.
- Ekman, P. (1992).** Facial expressions of emotion: New findings, new questions. *Psychological Science*, 3, 34–38.
- Ekman, P., Friesen, W. V., Scherer, K. (1976).** Body movement and voice pitch in deceptive interaction. *Semiotica*, 16 (1), 23-27.
- Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988).** Shades of joy: Patterns of appraisal differentiating pleasant emotions. *Cognition and Emotion*, 2, 301-331.
- Epstude, K. and Mussweiler, T. (2009).** What you feel is how you compare: How comparisons influence the social induction of affect. *Emotion*, 9(1), pp. 1–14.
- Fabes, R. a., Eisenberg, N. and Eisenbud, L. (1993)** ‘Behavioral and physiological correlates of children’s reactions to others in distress.’, *Developmental Psychology*, 29(4), pp. 655–663.
- Festinger, L. (1950).** Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271–282.
- Fisher, C. D. (1997).** "Emotions at work: what do people feel and how should we measure it?". *School of Business Discussion Papers*. Paper 63.
- Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2008).** The social function of emotions. In M. Lewis, J. HavilandJones & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., pp. 456-470). New York, NY: Guilford.

- Fischer, A. H., & Roseman, I. J. (2007).** Beat Them or Ban Them: The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 103-115.
- Forsyth, D. R. (1990).** *Group dynamics* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Fredrickson, B. L. (1998).** What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001).** The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- French, E. (1958).** Development of a measure of complex motivation. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action and society* (pp. 242-248). Princeton, NJ: Van Nostrand.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1984).** *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Frijda, N. H. (1986).** *The emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Frijda N. H., Kuipers, P & Terschure, E. (1989).** Relations between emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 212-228.
- Frijda, N. H., Markam, S., Sato, K., & Wiers, R. (1995).** Emotion and emotion words. In J. A. Russell, J. M. Fernández-Dols, A. S. R. Manstead, & J. C. Wellenkamp (Eds.), *Everyday conceptions of emotion* (pp. 121–143). New York: Kluwer Academic.
- Frijda, N. H., & Mesquita, B. (1994).** The social roles and functions of emotions. *Emotion and Culture: Empirical Studies of Mutual Influence.*, 51–87. doi:10.1037/10152-002
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2015).** *Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review.* *Journal of Organizational Behavior*, 37, S122–S145. doi:10.1002/job.1987
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011).** Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22, 787–798.

- Gemuenden, H. G. (1990).** Erfolgsfaktoren des Projektmanagements— eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Untersuchungen. *Projekt Management* 90 (1,2) 4–15.
- Gemuenden, H. G., T. Lechler. (1997).** Success factors of project management: The critical few. Reviewed paper, Portland Internat. Conf. Management of Eng. Tech. Portland, Oregon July 27–31.
- George JM. (2000).** Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Hum. Relat.* 53(8):1027–55.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992).** Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996).** Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18: 75–109.
- Gersick, C.J.G. (1988).** Time and transition in work teams: Towards a new model of group development. *Academy of Management Review*, 31, 9-41.
- Gladstein, D. (1984).** Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-5 17.
- Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F. & Hammond, C. A. (2010).** “Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce”. *Journal of Park And Recreation Administration*, 28 (2), pp. 1--19.
- Glickman, A.S., Zimmer, S., Montero, R.C., Guerette, P. J., Campbell, W.S., Morgan, B.B. & Salas, E. (1987).** The evolution of teamwork skills: An empirical assessment with implications for training (Technical Report 87-016). Orlando, FL: Naval Training Systems Center.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996).** Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820–835.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007).** A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Gross, J. J. and Feldman Barrett, L. (2011).** ‘Emotion Generation and Emotion Regulation: One or Two Depends on Your Point of View’, *Emotion Review*, 3(1), pp. 8–16.
- Gunderson, E.K. & Ryman, D. (1967).** *Group homogeneity, compatibility, and accomplishment*. (Report No. NNNRU-67- 16). San Diego, CA: Navy Medical Neuropsychiatric Research Unit.
- Guzzo, R.A. and Dickson, M.W. (1996)** Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47,307-338.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994).** *Human resource practices as communications and the psychological contract*. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. doi:10.1002/hrm.3930330311
- Guzzo, R. A., G. P. Shea. (1992).** Group performance and intergroup relations in organizations. M. D. Dunnette, L. M. Hough, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3rd ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 269–313
- Hackman, J.R. (1987).** The design of work teams. In J . Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990).** Conclusion: Creating more effective work groups in organizations. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975).** *Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration*. *Advances in Experimental Social Psychology Volume 8*, 45–99. doi:10.1016/s0065-2601(08)60248-8.
- Hart PM, Wearing AJ, Headey B. (1995).** Police stress and well-being: integrating personality, coping and daily work experiences. *J. Occup. Organ. Psychol.* 68(2):133–56.
- Hartel, C. E., and Ashkanasy, N. M. (2011).** ‘Healthy human cultures as positive work

- environments.’, *The handbook of organizational culture and climate*, 2, pp. 85-100.
- Hartel, C. E., and Latemore, G. M. (2011).** ‘Mud and tears: the human face of disaster – a case study of the Queensland floods.’, *Journal of Management and Organization*, 17(6), pp. 864-872.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. and Rapson, R. L. (1992).** ‘Primitive emotional contagion’, *Emotion and social behavior*, (August), pp. 151–177.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. and Rapson, R. L. (1993).** ‘Emotional Contagion.’, *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), pp. 96–99. doi: 10.1111/1467-8721.ep10770953.
- Hatfield, E. Cacioppo J. T., Rapson R.L. (1994).** *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University.
- Hennig-Thurau, T. et al. (2006).** ‘Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships’, *Journal of Marketing*, 70(3), pp. 58–73. doi: 10.1509/jmkg.70.3.58.
- Herold, D.M. (1978).** Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingent selection of intervention strategies. *Academy of Management Review*, 3, 3 15-325.
- Hersey, R. B. (1932).** Rates of production and emotional state. *Personnel Journal*, 10, 355–364.
- Hietanen, J. K., Surakka, V., & Linnankoski, I. (1998).** *Facial electromyographic responses to vocal affect expressions. Psychophysiology*, 35(5),530–536 doi: 10.1017/s0048577298970445
- Hoegl, M., Gemuenden, H. G. (2001).** “Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 435–449.
- Hwang, P. C., Han, M. C., & Chiu, S. F. (2015).** Role breadth self-efficacy and foci of proactive behavior: Moderating role of collective, relational, and individual selfconcept. *The Journal of Psychology*, 149, 846–865.

- Izard, C. E. (1977).** *Human emotions*. New York: Plenum Press.
- Izard, C. E. (1989).** The structure and functions of emotions: Implications for cognition, motivation, and personality. In I. S. Cohen (Ed.), *The G. Stanley Hall Lecture Series* (Vol. 9, pp. 35-73). Washington, DC: American Psychological Association
- Izard C.E. (1993).** Four systems of emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review*, 100(1), 68-90.
- Izard, C. E. (2010).** The many meanings/aspects of emotion: Emotion definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review*, 2, 363–37.
- Jones, M. L. (1993).** Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38, 136-141.
- Johnson-laird, P. N., & Oatley, K. (1989).** *The language of emotions: An analysis of a semantic field*. *Cognition & Emotion*, 3(2), 81–123.
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009).** Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management and Organization*, 15, 452–469.
- Kabanoff, B. & O'Brien, G.E. (1979a).** The effects of task type and cooperation upon group products and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 163-181.
- Karatepe, O. M. (2013).** High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903–921. doi:10.1108/ijchm-06-2012-0097.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002).** The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 67–91). Amsterdam: JAI Press.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978).** *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Kellerman, H. (1981).** The deep structures of group cohesion @. 2- 21). In H. Kellerman, (Ed.). *Group cohesion: liraeoretical and clinical perspectives*. New York: Grune & Stratton.
- Keltner, D., & Buswell, B. N. (1997).** Embarrassment:Its distinct form and appeasement functions. *Psychological Bulletin*, 122, 250–270.
- Kenrick, D. T, & Funder, D. C. (1988).** Profiting from controversy: Lessons learned from the person-situation controversy. *American Psychologist*, 43, 23—34.
- King, L.A., & Emmons, R.A. (1990).** *Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates. Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 864–877.
- Kinlaw, D. C. (1991).** Developing superior work teams: Building quality and the competitive edge. San Diego, CA: Lexington Books.
- Kleinginna, P. R. Jr., & Kleinginna, A. M. (1981).** A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, 345-379.
- Kreitner, R., and R. Kinicki (1995).** *Management*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Kuppens, P., Van Mechelen, I., Smits, D. J. M., & De Boeck, P. (2003).** *The appraisal basis of anger: Specificity, necessity and sufficiency of components. Emotion*, 3(3), 254–269. doi:10.1037/1528-3542.3.3.254
- Laschinger, H.K.S., & Leiter, M.P., (2006)** ‘The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement’, *The Journal of Nursing Administration*, 36 (5): 259-267.
- Lazarus RS. (1991)** *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University.
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980).** Emotions: A cognitive-phenomenological analysis. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. I. Theories of emotion* (pp. 189-217). New York: Academic Press.
- Levenson, J. S., Becker, J., & Morin, J. W. (2008).** *The Relationship Between Victim Age and Gender Crossover Among Sex Offenders. Sexual Abuse: A Journal of Research and Treatment*, 20(1), 43–60. doi:10.1177/1079063208314819

- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990).** A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lundqvist, L. O., & Dimberg, U. (1995).** Facial expressions are contagious. *Journal of Psychophysiology*, 9, 203-211.
- Luthans, F. (1995).** *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Manstead, A. S. R., & Fischer, A. H. (2001).** Social appraisal: The social world as object of and influence on appraisal processes. In K. R. Scherer, Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (pp. 221–232). New York: Oxford University Press.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991).** Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Martens, R S. & Peterson, A.J. (1971).** Group cohesiveness as a determinant of success and member solicitation in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-61.
- McGrath, J.E. (1984).** *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morgan, B.B., Glickman, A.S., Woodard, E.A., Blaiwes, A.S., & Salas, E. (1986).** *Measurement of Team Behaviors in a Navy Environment*. (Technical Report No. NTSC TR-86-014). Orlando, FL: Naval Training Systems Center.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995).** The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153-200.
- Murray, E. J. (1985).** Coping and anger. In T. Fields, R McCabe, & N. Schneiderman (Eds.), *Stress and coping* (pp. 243-261). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Muchinsky, M. P. (2000).** Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 21, 801-805.

- Mullen, B., & Cooper, C. (1994).** The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- Myers, D. G., Diener E. (1995).** Who Is Happy?, *Psychological Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 10-19.
- Naylor, J.C. & Dickinson, T.L. (1969).** a s k structure, work structure, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 41, 38-41. **53**, 167-177.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012).** *Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 175–192.
- Neumann, R., Strack, F. (2000).** "Mood Contagion": The Automatic Transfer of Mood Between Persons, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 2, 211-223.
- Oatley, K. & Jenkins, J. M. (1996).** *Understanding emotions*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Ortony, A. (1987).** Is guilt an emotion? *Cognition & Emotion*, 1, 283- 298.
- Ortony, A and Turner, T.J. (1990).** What's basic about basic emotions? *Psychological Review*, 97, 315-331.
- Parker, S. K. (1998).** Role breadth self-efficacy: relationship with work enrichment and other organizational practices. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.
- Parkinson, B. (2001).** Putting appraisal in context. In K. R. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (pp. 173-186). New York, NY: Oxford University Press.
- Parkinson, B., Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2005).** *Emotion in social relations: Cultural, group, and interpersonal processes*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Parrott, W. G. (2001).** *Implications of dysfunctional emotions for understanding how emotions function. Review of General Psychology*, 5(3), 180–186.
- Pescosolido A. T. (2002).** Emergent leaders as managers of group emotions. *Leadersh Q.* 13(5):583–99.

- Pinto, M. B., J. K. Pinto. 1990.** Project team communication and crossfunctional cooperation in new program development. *J. Product Innovation Management* 7 200–212.
- Plutchik, R. (1962).** *The emotions: Facts, theories, and a new model*. New York, NY: Random House.
- Plutchik, R. (1980).** *Emotion: A psychoevolutionary synthesis*, Harper and Row, New York.
- Plutchik, R. (2003)** *Emotions and Life: Perspectives from Psychology, Biology, and Evolution*. American Psychological Association.
- Pratt, M. G. (1998).** To be or not to be. Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations. Building theory through conversation* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rasker, P., van Vliet, T., van Den Broek, H., and Essens, P. (2001).** "Team effectiveness factors: A literature review. TNO Technical report No.: TM-01-B007." Soesterberg, The Netherlands.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010)** Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, pp. 617-635.
- Romell, T. (2016).** Supervisor's engagement and organization outcomes: the mediating role of employee engagement on task performance and organizational citizenship behavior. *Human Resource Development Theses and Dissertations*. 11.
- Roseman, I. J., Wiest, C., & Swartz, T. S. (1994).** *Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 206–221. doi:10.1037/0022-3514.67.2.206
- Rosenberg, E. L. (1998).** *Levels of analysis and the organization of affect*. *Review of General Psychology*, 2(3), 247–270. doi:10.1037/1089-2680.2.3.247
- Ross, S. C., Koys, D. J., & Lawler, E. E. (1987).** *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. *The Academy of Management Review*, 12(3), 567. doi:10.2307/258525

- Russell, J. A., & Fernandez-Dols, J. M. (Eds.). (1997).** *The psychology of facial expression*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Russell JA, Feldman Barrett L. (1999).** Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*. 76:805–819.
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A., & Tannenbaum, S.I. (1992).** Toward an understanding of team performance and training. In R.W. Swezey & E. Salas (Eds.) *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012).** *The Science of Training and Development in Organizations. Psychological Science in the Public Interest*, 13(2),74–101.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014).** *Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. Human Resource Management*, 54(4), 599–622. doi:10.1002/hrm.21628
- Schrader, S., J. Goepfert, (1996).** Structuring manufacturer-supplier interaction in new product development teams: An empirical analysis. H. G. Gemuenden, T. Ritter, A. Walter, eds. Proc. 12th Internat. Conf. Industrial Marketing and Purchasing (1). Universitaet Karlsruhe, Karlsruhe, Germany, 557–598.
- Scherer, K. R. (1981).** Speech and emotional states. In J. Darby (Ed.), *Speech evaluation in psychiatry* (pp. 189±220). New York: Grune & Stratton.
- Scherer, M. J. (2005).** *Living in the state of stuck: How technology impacts the lives of people with disabilities* (4th ed.). Cambridge, MA: Brookline Books.
- Schiebener, J. Brand, M. (2015).** Decision making under objective risk conditions—a review of cognitive and emotional correlates, strategies, feedback processing, and external influences *Neuropsychology Review*, 25 (2), pp. 171-198.
- Schlosberg, H. (1954).** Three dimensions of emotion. *Psychological Review*, 61, 81–88.

- Schoenewolf, G. (1990)** 'Emotional contagion: Behavioural induction in individuals and groups', *Modern Psychoanalysis*, 15, pp. 49–61.
- Seers, A. (1989)**. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organ. Behavior and Human Decision Process* 43 118–135.
- Shields, S. A. (1987)**. Women, men, and the dilemma of emotion. In R Shaver & C. Hendrick (Eds.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 7, pp. 229-250). Beverly Hills, CA: Sage.
- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F., & Jackson, C. J. (2006)**. *Benefits of all work and no play: The relationship between neuroticism and performance as a function of resource allocation. Journal of Applied Psychology, 91(1), 139–155.* doi:10.1037/0021-9010.91.1.139.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994)**. Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71.
- Stogdill, R. M. (1974)**. *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009)**. Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment, and confidence. *British Journal of Management*, 20, 279–291.
- Sullins, E. S. (1991)**. *Emotional Contagion Revisited: Effects of Social Comparison and Expressive Style on Mood Convergence. Personality and Social Psychology Bulletin, 17(2), 166–174.* doi:10.1177/014616729101700208
- Sundstrom, E., Perkins, M., George, J., Futrell, D. & Hoffman, D. A. (1990)**. Work-team context, development, and effectiveness in a manufacturing organization. Presented at the Fifth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April, Miami.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992)**. Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1)

- Tavris, C. (1984).** On the wisdom of counting to ten: Personal and social dangers of anger expression. In P. Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 5, pp. 170-191). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012).** Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tickle-Degnen, L., & Rosenthal, R. (1987).** Group rapport and nonverbal behavior. In C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology: Vol. 9. Group processes and intergroup relations* (pp. 113- 136). Newbury Park, CA: Sage.
- Tomkins S. S. (1962).** *Affect, Imagery, Consciousness. Volume 1, The positive Affects.* New York: Springer.
- Tracy, J. L., Randles, D. (2011).** Four models of basic emotions: A review of Ekman and Cordaro, Izard, Levenson, and Panksepp and Watt.
- Turnbull, O. H., Fotopoulou, A., and Solms, M. (2014a).** Anosognosia as motivated unawareness: the “defence” hypothesis revisited. *Cortex* 61, 18–29. doi: 10.1016/j.cortex.2014.10.008
- Varney, G. H. (1989).** *Building productive teams: An action guide and resource book.* San Francisco, CA: Josey-Bass, Inc.
- Wallbott, H. G. and Scherer K. R. (1986).** Cues and channels in emotion recognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4):690–699.
- Watkins, P. C., Emmons, R. A., Greaves, M. R., & Bell, J. (2017).** Joy is a distinct positive emotion: Assessment of joy and relationship to gratitude and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(5), 522–539.
- Watson, D. (2000).** *Mood and Temperament.* New York: Guilford. 340 pp.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988).** Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996).** Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-74
- Wiendieck, G. (1992).** Teamarbeit. Frese, Erich, eds. *Handwoerterbuch der Organisation*, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Germany.
- Williams KJ, Suls J, Alliger GM, Learner SM, Wan CK. (1991).** Multiple role juggling and daily mood states in working mothers: an experience sampling study. *J. Appl. Psychol.* 76(5):664–74
- Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982).** Causal Relationships among Cohesion, Satisfaction, and Performance in Women’s Intercollegiate Field Hockey Teams. *Journal of Sport Psychology*, 4(4), 324–337.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008).** “Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?”. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 878--890.
- Woodman, R.W. & Sherwood, J.J. (1980a).** The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166- 186.
- Wundt, W. (1896).** Emotions. In *Grundriss der Psychologie*, 13. Leipzig, Germany: Engelmann
- Yetton, P.W. & Bottger, P.C. (1982).** Individual versus group problem solving: An empirical test of a best-member strategy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 307-321.
- Yilmaz, C.,L. Alpuan & E. Ergun, (2005).** Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance, *Journal of Business Research*, 58, 10, pp. 1340-1352.
- Yukl, G. (1998).** Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zander, A., & Forward, J. (1968).** Position in group, achievement motivation, and group aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(3, Pt.1), 282–288.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγια έρευνας Α και Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Α

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου και αποσκοπεί στην αποτύπωση της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της εργασίας του και στους παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας εργασίας. **Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές**, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για τον χρόνο που θα διαθέσετε!

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά την ακόλουθη ιστορία.

ΥΠΟΘΕΣΤΕ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΩΣΤΑΣ.

Μετά την ανάγνωση της ιστορίας παρακαλείσθε να απαντήσετε σε μια σειρά ερωτήσεων. Λάβετε υπόψη ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι έγκυρα μόνο αν απαντήσετε μπαίνοντας πραγματικά στη θέση του υφισταμένου.

Ο Κώστας σας έχει καλέσει στο γραφείο του για να συζητήσετε για τα παράπονα που δέχεται η υπηρεσία από τους πολίτες. Οι δυο σας έχετε βρεθεί για να συζητήσετε για τις πηγές των παραπόνων, τη διαχείρισή τους, καθώς και μέτρα πρόληψής τους. Στόχος είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών ώστε να περιοριστούν – αν όχι να εκμηδενιστούν - τα παράπονα. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο Κώστας είναι χαμογελαστός, μιλάει ήρεμα και αργά, σας κοιτάζει στα μάτια, ενώ παράλληλα κάθεται χαλαρός στην καρέκλα του.

1. Με βάση το σενάριο που μόλις διαβάσατε παρακαλώ αξιολογήστε τον Κώστα ως προϊστάμενο.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ότε διαφωνώ, Ότε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Αισθάνομαι αρκετά σίγουρος/η ότι ο Κώστας θα μου φερθεί με δίκαιο τρόπο.	1	2	3	4	5
ii.	Έχω εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα του Κώστα.	1	2	3	4	5
iii.	Έχω ιδιαίτερη πίστη στον Κώστα.	1	2	3	4	5
iv.	Ο Κώστας είναι ένας καλός προϊστάμενος.	1	2	3	4	5

v.	Ο Κώστας είναι αποτελεσματικός.	1	2	3	4	5
vi.	Ο Κώστας κάνει καλά τη δουλειά του.	1	2	3	4	5
vii.	Εάν έπρεπε να βαθμολογήσω τον τρόπο λειτουργίας του Κώστα (1=χαμηλότερος βαθμός και 5=υψηλότερος βαθμός), θα έβαζα ένα	1	2	3	4	5

2. Σύμφωνα με το σενάριο που διαβάσατε απαντήστε στην ακόλουθη ερώτηση:

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Σε τι βαθμό αισθανθήκατε ότι ο Προϊστάμενός σας (Κώστας) χρησιμοποιεί θετική γλώσσα σώματος ;	1	2	3	4	5

3. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από λέξεις που αφορούν διαφορετικά αισθήματα και συναισθήματα. Κάθε επιλογή έχει 5 διαβαθμίσεις από το πολύ λίγο ή καθόλου (1) έως το πάρα πολύ (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι σας εκφράζει.

Δεδομένης της συμπεριφοράς του προϊσταμένου που περιγράφηκε παραπάνω, πώς νομίζετε ότι θα νιώθατε στην εργασία σας ;

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Ενθουσιασμένος/η	1	2	3	4	5
ii.	Σε εγρήγορση	1	2	3	4	5
iii.	Ενεργητικός/ή	1	2	3	4	5
iv.	Συνεπαρμένος/η	1	2	3	4	5
v.	Νευρικός/ή	1	2	3	4	5
vi.	Εμπνευσμένος/η	1	2	3	4	5
vii.	Υπερήφανος/η	1	2	3	4	5
viii.	Φοβισμένος/η	1	2	3	4	5
ix.	Συγχυσμένος/η	1	2	3	4	5

x	Δυνατός/ή	1	2	3	4	5
xi	Ντροπιασμένος/η	1	2	3	4	5
xii	Ένοχος/η	1	2	3	4	5
xiii	Ευέξαπτος/η	1	2	3	4	5
xiv	Αγχωμένος/η	1	2	3	4	5
xv	Ταραγμένος/η	1	2	3	4	5
xvi	Αποφασιστικός/ή	1	2	3	4	5
xvii	Επιθετικός/ή	1	2	3	4	5
xviii	Συγκεντρωμένος/η	1	2	3	4	5

ΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΑΠΟΤΥΠΩΣΕΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΣΑΣ, ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΕΝΑΡΙΟ.

4. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς γενικότερα, ως άνθρωπο. Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ ώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
i	Είμαι επιφυλακτικός/ή όταν συναναστρέφομαι με άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
ii	Είμαι καχύποπτος/η απέναντι στους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
iii	Δεν είμαι καχύποπτος/η όταν μου προτείνεται κάτι.	1	2	3	4	5
iv	Γίνομαι πολύ καχύποπτος/η όταν συζητώ με άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
v	Δεν είμαι καχύποπτος/η απέναντι σε ό,τι συμβαίνει.	1	2	3	4	5

5. Ομοίως, οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τον τρόπο με τον οποίο συνήθως αισθάνεστε γενικότερα, ανεξάρτητα από την εργασία σας. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Πολύ λίγο ή καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Χάνω την υπομονή μου εύκολα, αλλά το ξεπερνάω γρήγορα.	1	2	3	4	5
ii.	Είμαι πάντα υπομονετικός/ή με τους άλλους.	1	2	3	4	5
iii.	Συνήθως είμαι πολύ περισσότερο εκνευρισμένος/η από όσο οι άλλοι γνωρίζουν.	1	2	3	4	5
iv.	Διαφωνώ συχνά με τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
v.	Έχω συχνά εκρήξεις χαράς.	1	2	3	4	5
vi.	Μπορώ να βρω χαρά σχεδόν σε κάθε περίπτωση.	1	2	3	4	5
vii.	Μου φέρνουν ευχαρίστηση πολλά πράγματα.	1	2	3	4	5
viii.	Ακόμη και εν μέσω δύσκολων καταστάσεων, συνήθως μπορώ να βρω κάτι για να χαρώ.	1	2	3	4	5

6. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τον τρόπο με τον οποίο συνήθως εκφράζετε τα συναισθήματά σας. Κάθε πρόταση έχει 7 διαβαθμίσεις, από το Διαφωνώ απόλυτα (1) έως το Συμφωνώ απόλυτα (7). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Συνήθως όταν είμαι θυμωμένος/η, οι άνθρωποι γύρω μου το καταλαβαίνουν.	1	2	3	4	5	6	7
ii.	Συχνά δείχνω ότι μου αρέσει κάποιος/α, αγκαλιάζοντάς τον/την ή αγγίζοντάς τον/την.	1	2	3	4	5	6	7
iii.	Συχνά αγγίζω τους φίλους μου κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας.	1	2	3	4	5	6	7
iv.	Γελώ πολύ.	1	2	3	4	5	6	7

v.	Οι άνθρωποι μπορούν να καταλάβουν από τις εκφράσεις του προσώπου μου πώς αισθάνομαι.	1	2	3	4	5	6	7
vi.	Όταν κάποιος/α μου αρέσει πραγματικά, το καταλαβαίνει.	1	2	3	4	5	6	7
vii.	Λέω συχνά στους ανθρώπους ότι τους αγαπώ.	1	2	3	4	5	6	7
viii.	Ανησυχώ ότι εάν εκφράσω αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος και ο θυμός, οι άλλοι δεν θα με αποδεχτούν.	1	2	3	4	5	6	7
ix.	Θέλω να εκφράσω με ειλικρίνεια τα συναισθήματά μου, αλλά φοβάμαι ότι αυτό μπορεί να μου προκαλέσει αμηχανία ή ότι θα πληγωθώ.	1	2	3	4	5	6	7
x.	Συχνά δεν μπορώ να εκφράσω αυτό που αισθάνομαι πραγματικά.	1	2	3	4	5	6	7
xi.	Θα ήθελα να μιλήσω για τα προβλήματά μου με τους άλλους, αλλά μερικές φορές απλά δεν μπορώ.	1	2	3	4	5	6	7
xii.	Θα ήθελα να εκφράσω την απογοήτευσή μου όταν τα πράγματα δεν πάνε τόσο καλά, αλλά δεν θέλω να φανώ ευάλωτος/η.	1	2	3	4	5	6	7
xiii.	Θα ήθελα να είμαι πιο αυθόρμητος/η στις συναισθηματικές αντιδράσεις μου, αλλά δεν φαίνεται να μπορώ.	1	2	3	4	5	6	7
xiv.	Όταν εκφράζω το θυμό μου σε κάποιον/α, μετά αισθάνομαι ενοχή.	1	2	3	4	5	6	7
7. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τα συναισθήματά σας στον εργασιακό χώρο. Κάθε πρόταση έχει 5 βαθμίσεις από το Ποτέ (1) έως το Πάντα (5). Σημειώστε πόσο συχνά ισχύουν τα παρακάτω για εσάς στη δουλειά σας.								
		Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα		

i.	Αισθάνομαι κακοδιάθετος/η και μελαγχολικός/ή.	1	2	3	4	5
ii.	Αισθάνομαι κουρασμένος/η χωρίς λόγο.	1	2	3	4	5
iii.	Βρίσκω τον εαυτό μου ανήσυχο και δεν μπορώ να μείνω σε ένα μέρος.	1	2	3	4	5
iv.	Θεωρώ εύκολο να κάνω τα πράγματα που έκανα συνήθως.	1	2	3	4	5
v.	Το μυαλό μου είναι καθαρό όπως συνήθως.	1	2	3	4	5
vi.	Νιώθω αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
vii.	Λαμβάνω αποφάσεις εύκολα.	1	2	3	4	5
viii.	Είμαι πιο ευερέθιστος/η από ό,τι συνήθως.	1	2	3	4	5
ix.	Εξακολουθώ να απολαμβάνω τα ίδια πράγματα.	1	2	3	4	5
x.	Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος και αναγκαίος.	1	2	3	4	5

8. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν την ομάδα σας στη δουλειά σας. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Διαφωνώ απόλυτα (1) έως το Συμφωνώ απόλυτα (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι εκφράζει καλύτερα την άποψή σας.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Οι ατομικές προσπάθειες είναι καλά δομημένες και συγχρονισμένες στο πλαίσιο της ομάδας.	1	2	3	4	5
ii.	Όλα τα μέλη της ομάδας μου μπορούν να συνεισφέρουν στην ομάδα στον μέγιστο δυνατό βαθμό.	1	2	3	4	5
iii.	Τα μέλη της ομάδας βοηθούν και υποστηρίζουν το ένα το άλλο στα καθήκοντά του .	1	2	3	4	5
iv.	Τα μέλη της ομάδας καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους	1	2	3	4	5

	στο πλαίσιο της ομάδας.					
v.	Τα μέλη της ομάδας είναι παρακινημένα στο να διατηρήσουν την ομάδα.	1	2	3	4	5
vi.	Υπάρχει ομαδικό πνεύμα.	1	2	3	4	5

9. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς, ως μέλος της ομάδας σας/του τμήματος στο οποίο ανήκετε. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Πολύ λίγο ή καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Επιλέξτε τον αριθμό που θεωρείτε ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για το πώς ανταποκρίνεστε σε καθένα από τα παρακάτω.

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Γνώση των καθηκόντων.	1	2	3	4	5
ii.	Ποιότητα της εργασίας.	1	2	3	4	5
iii.	Διαπροσωπικές δεξιότητες.	1	2	3	4	5
iv.	Προγραμματισμός και κατανομή εργασίας.	1	2	3	4	5
v.	Δέσμευση προς την ομάδα.	1	2	3	4	5

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			
1	Φύλο	i. Άνδρας	<input type="checkbox"/>
		ii. Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
2	Ηλικία	i. 18 – 32	<input type="checkbox"/>
		ii. 33 – 45	<input type="checkbox"/>
		iii. 46 – 55	<input type="checkbox"/>
		iv. 56+	<input type="checkbox"/>
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	i. Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	<input type="checkbox"/>
		ii. Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
		iii. Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
		iv. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<input type="checkbox"/>
		v. Άλλο:	<input type="checkbox"/>
4	Οικογενειακή κατάσταση	i. Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>

		ii. Έγγαμος/η <input type="checkbox"/>
		iii. Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/>
		iv. Άλλο: <input type="checkbox"/>
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ		
5	Το καθεστώς εργασίας σας	i. Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> ii. Συμβασιούχος/α <input type="checkbox"/> iii. Εκπαιδευόμενος/η <input type="checkbox"/> iv. Άλλο: <input type="checkbox"/>
6	Χρόνος προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα	i. 0 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> ii. 4 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> iii. 11 – 19 χρόνια <input type="checkbox"/> iv. 20 χρόνια και άνω <input type="checkbox"/>
7	Χρόνος προϋπηρεσίας <u>στην παρούσα θέση εργασίας</u>	i. Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> ii. 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> iii. 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> iv. 10 χρόνια και άνω <input type="checkbox"/>
8	Χρόνος υπηρεσίας <u>στο συγκεκριμένο τμήμα</u>	i. Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> ii. 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> iii. 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> iv. 10 χρόνια και άνω <input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία !

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Β

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου και αποσκοπεί στην αποτύπωση της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της εργασίας του και στους παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας εργασίας. **Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες και εμπιστευτικές**, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων θερμά για τον χρόνο που θα διαθέσετε!

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά την ακόλουθη ιστορία.

ΥΠΟΘΕΣΤΕ ΟΤΙ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΩΣΤΑΣ.

Μετά την ανάγνωση της ιστορίας παρακαλείσθε να απαντήσετε σε μια σειρά ερωτήσεων. Λάβετε υπόψη ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι έγκυρα μόνο αν απαντήσετε μπαίνοντας πραγματικά στη θέση του υφισταμένου.

Ο Κώστας σας έχει καλέσει στο γραφείο του για να συζητήσετε για τα παράπονα που δέχεται η υπηρεσία από τους πολίτες. Οι δύο σας έχετε βρεθεί για να συζητήσετε για τις πηγές των παραπόνων, τη διαχείρισή τους, καθώς και μέτρα πρόληψής τους. Στόχος είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών ώστε να περιοριστούν – αν όχι να εκμηδενιστούν - τα παράπονα. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο Κώστας είναι συνοφρωμένος, μιλάει δυνατά και γρήγορα, σας κοιτάζει περιστασιακά, ενώ συχνά χτυπάει νευρικά το χέρι του πάνω στο γραφείο του.

1. Με βάση το σενάριο που μόλις διαβάσατε παρακαλώ αξιολογήστε τον Κώστα ως προϊστάμενο.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ότε διαφωνώ, Ότε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Αισθάνομαι αρκετά σίγουρος/η ότι ο Κώστας θα μου φερθεί με δίκαιο τρόπο.	1	2	3	4	5
ii.	Έχω εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα του Κώστα.	1	2	3	4	5
iii.	Έχω ιδιαίτερη πίστη στον Κώστα.	1	2	3	4	5
iv.	Ο Κώστας είναι ένας καλός προϊστάμενος.	1	2	3	4	5
v.	Ο Κώστας είναι αποτελεσματικός.	1	2	3	4	5

vi.	Ο Κώστας κάνει καλά τη δουλειά του.	1	2	3	4	5
vii.	Εάν έπρεπε να βαθμολογήσω τον τρόπο λειτουργίας του Κώστα (1=χαμηλότερος βαθμός και 5=υψηλότερος βαθμός), θα έβαζα ένα	1	2	3	4	5

2. Σύμφωνα με το σενάριο που διαβάσατε απαντήστε στην ακόλουθη ερώτηση:

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Σε τι βαθμό αισθανθήκατε ότι ο Προϊστάμενός σας (Κώστας) χρησιμοποιεί θετική γλώσσα σώματος ;	1	2	3	4	5

3. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από λέξεις που αφορούν διαφορετικά αισθήματα και συναισθήματα. Κάθε επιλογή έχει 5 διαβαθμίσεις από το πολύ λίγο ή καθόλου (1) έως το πάρα πολύ (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι σας εκφράζει.

Δεδομένης της συμπεριφοράς του προϊσταμένου που περιγράφηκε παραπάνω, πώς νομίζετε ότι θα νιώθατε στην εργασία σας ;

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Ενθουσιασμένος/η	1	2	3	4	5
ii.	Σε εγρήγορση	1	2	3	4	5
iii.	Ενεργητικός/ή	1	2	3	4	5
iv.	Συνεπαρμένος/η	1	2	3	4	5
v.	Νευρικός/ή	1	2	3	4	5
vi.	Εμπνευσμένος/η	1	2	3	4	5
vii.	Υπερήφανος/η	1	2	3	4	5
viii.	Φοβισμένος/η	1	2	3	4	5
ix.	Συγχυσμένος/η	1	2	3	4	5
x.	Δυνατός/ή	1	2	3	4	5

xi.	Ντροπιασμένος/η	1	2	3	4	5
xii.	Ένοχος/η	1	2	3	4	5
xiii.	Ευέξαπτος/η	1	2	3	4	5
xiv.	Αγχωμένος/η	1	2	3	4	5
xv.	Ταραγμένος/η	1	2	3	4	5
xvi.	Αποφασιστικός/ή	1	2	3	4	5
xvii.	Επιθετικός/ή	1	2	3	4	5
xviii.	Συγκεντρωμένος/η	1	2	3	4	5

ΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΑΠΟΤΥΠΩΣΕΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΕΣΑΣ, ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΕΝΑΡΙΟ.

4. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς γενικότερα, ως άνθρωπο. Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ότε διαφωνώ, Ότε συμφωνώ	Συμφωνώ ώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Είμαι επιφυλακτικός/ή όταν συναναστρέφομαι με άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
ii.	Είμαι καχύποπτος/η απέναντι στους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
iii.	Δεν είμαι καχύποπτος/η όταν μου προτείνεται κάτι.	1	2	3	4	5
iv.	Γίνομαι πολύ καχύποπτος/η όταν συζητώ με άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
v.	Δεν είμαι καχύποπτος/η απέναντι σε ό,τι συμβαίνει.	1	2	3	4	5

5. Ομοίως, οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τον τρόπο με τον οποίο συνήθως αισθάνεστε γενικότερα, ανεξάρτητα από την εργασία σας. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Πολύ λίγο ή καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ

i.	Χάνω την υπομονή μου εύκολα, αλλά το ξεπερνάω γρήγορα.	1	2	3	4	5
ii.	Είμαι πάντα υπομονετικός/ή με τους άλλους.	1	2	3	4	5
iii.	Συνήθως είμαι πολύ περισσότερο εκνευρισμένος/η από όσο οι άλλοι γνωρίζουν.	1	2	3	4	5
iv.	Διαφωνώ συχνά με τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
v.	Έχω συχνά εκρήξεις χαράς.	1	2	3	4	5
vi.	Μπορώ να βρω χαρά σχεδόν σε κάθε περίπτωση.	1	2	3	4	5
vii.	Μου φέρνουν ευχαρίστηση πολλά πράγματα.	1	2	3	4	5
viii.	Ακόμη και εν μέσω δύσκολων καταστάσεων, συνήθως μπορώ να βρω κάτι για να χαρώ.	1	2	3	4	5

6. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τον τρόπο με τον οποίο συνήθως εκφράζετε τα συναισθήματά σας. Κάθε πρόταση έχει 7 διαβαθμίσεις, από το Διαφωνώ απόλυτα (1) έως το Συμφωνώ απόλυτα (7). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι σας εκφράζει περισσότερο.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Συνήθως όταν είμαι θυμωμένος/η, οι άνθρωποι γύρω μου το καταλαβαίνουν.	1	2	3	4	5	6	7
ii.	Συχνά δείχνω ότι μου αρέσει κάποιος/α, αγκαλιάζοντάς τον/την ή αγγίζοντάς τον/την.	1	2	3	4	5	6	7
iii.	Συχνά αγγίζω τους φίλους μου κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας.	1	2	3	4	5	6	7
iv.	Γελώ πολύ.	1	2	3	4	5	6	7
v.	Οι άνθρωποι μπορούν να καταλάβουν από τις εκφράσεις του προσώπου μου πώς	1	2	3	4	5	6	7

	αισθάνομαι.							
vi.	Όταν κάποιος/α μου αρέσει πραγματικά, το καταλαβαίνει.	1	2	3	4	5	6	7
vii.	Λέω συχνά στους ανθρώπους ότι τους αγαπώ.	1	2	3	4	5	6	7
viii.	Ανησυχώ ότι εάν εκφράσω αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος και ο θυμός, οι άλλοι δεν θα με αποδεχτούν.	1	2	3	4	5	6	7
ix.	Θέλω να εκφράσω με ειλικρίνεια τα συναισθήματά μου, αλλά φοβάμαι ότι αυτό μπορεί να μου προκαλέσει αμηχανία ή ότι θα πληγωθώ.	1	2	3	4	5	6	7
x.	Συχνά δεν μπορώ να εκφράσω αυτό που αισθάνομαι πραγματικά.	1	2	3	4	5	6	7
xi.	Θα ήθελα να μιλήσω για τα προβλήματά μου με τους άλλους, αλλά μερικές φορές απλά δεν μπορώ.	1	2	3	4	5	6	7
xii.	Θα ήθελα να εκφράσω την απογοήτευσή μου όταν τα πράγματα δεν πάνε τόσο καλά, αλλά δεν θέλω να φανώ ευάλωτος/η.	1	2	3	4	5	6	7
xiii.	Θα ήθελα να είμαι πιο αυθόρμητος/η στις συναισθηματικές αντιδράσεις μου, αλλά δεν φαίνεται να μπορώ.	1	2	3	4	5	6	7
xiv.	Όταν εκφράζω το θυμό μου σε κάποιον/α, μετά αισθάνομαι ενοχή.	1	2	3	4	5	6	7

7. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν τα συναισθήματά σας στον εργασιακό χώρο. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Ποτέ (1) έως το Πάντα (5). Σημειώστε πόσο συχνά ισχύουν τα παρακάτω για εσάς στη δουλειά σας.

		Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
i.	Αισθάνομαι κακοδιάθετος/η και μελαγχολικός/ή.	1	2	3	4	5

ii.	Αισθάνομαι κουρασμένος/η χωρίς λόγο.	1	2	3	4	5
iii.	Βρίσκω τον εαυτό μου ανήσυχο και δεν μπορώ να μείνω σε ένα μέρος.	1	2	3	4	5
iv.	Θεωρώ εύκολο να κάνω τα πράγματα που έκανα συνήθως.	1	2	3	4	5
v.	Το μυαλό μου είναι καθαρό όπως συνήθως.	1	2	3	4	5
vi.	Νιώθω αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
vii.	Λαμβάνω αποφάσεις εύκολα.	1	2	3	4	5
viii.	Είμαι πιο ευερέθιστος/η από ό,τι συνήθως.	1	2	3	4	5
ix.	Εξακολουθώ να απολαμβάνω τα ίδια πράγματα.	1	2	3	4	5
x.	Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος και αναγκαίος.	1	2	3	4	5

8. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν την ομάδα σας στη δουλειά σας. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Διαφωνώ απόλυτα (1) έως το Συμφωνώ απόλυτα (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι εκφράζει καλύτερα την άποψή σας.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
i.	Οι ατομικές προσπάθειες είναι καλά δομημένες και συγχρονισμένες στο πλαίσιο της ομάδας.	1	2	3	4	5
ii.	Όλα τα μέλη της ομάδας μου μπορούν να συνεισφέρουν στην ομάδα στον μέγιστο δυνατό βαθμό.	1	2	3	4	5
iii.	Τα μέλη της ομάδας βοηθούν και υποστηρίζουν το ένα το άλλο στα καθήκοντά του .	1	2	3	4	5
iv.	Τα μέλη της ομάδας καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους στο πλαίσιο της ομάδας.	1	2	3	4	5
v.	Τα μέλη της ομάδας είναι	1	2	3	4	5

	παρακινήμένα στο να διατηρήσουν την ομάδα.					
vi.	Υπάρχει ομαδικό πνεύμα.	1	2	3	4	5

9. Οι δηλώσεις που ακολουθούν αφορούν εσάς, ως μέλος της ομάδας σας/του τμήματος στο οποίο ανήκετε. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το Πολύ λίγο ή καθόλου (1) έως το Πάρα πολύ (5). Επιλέξτε τον αριθμό που θεωρείτε ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για το πώς ανταποκρίνεστε σε καθένα από τα παρακάτω.

		Πολύ λίγο ή καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
i.	Γνώση των καθηκόντων.	1	2	3	4	5
ii.	Ποιότητα της εργασίας.	1	2	3	4	5
iii.	Διαπροσωπικές δεξιότητες.	1	2	3	4	5
iv.	Προγραμματισμός και κατανομή εργασίας.	1	2	3	4	5
v.	Δέσμευση προς την ομάδα.	1	2	3	4	5

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			
1	Φύλο	iii. Άνδρας	<input type="checkbox"/>
		iv. Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
2	Ηλικία	v. 18 – 32	<input type="checkbox"/>
		vi. 33 – 45	<input type="checkbox"/>
		vii. 46 – 55	<input type="checkbox"/>
		viii. 56+	<input type="checkbox"/>
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	vi. Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	<input type="checkbox"/>
		vii. Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
		viii. Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
		ix. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<input type="checkbox"/>
		x. Άλλο:	<input type="checkbox"/>
4	Οικογενειακή κατάσταση	v. Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>
		vi. Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>
		vii. Διαζευγμένος/η	<input type="checkbox"/>
		viii. Άλλο:	<input type="checkbox"/>

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ		
5	Το καθεστώς εργασίας σας	v. Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> vi. Συμβασιούχος/α <input type="checkbox"/> vii. Εκπαιδευόμενος/η <input type="checkbox"/> viii. Άλλο: <input type="checkbox"/>
6	Χρόνος προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα	v. 0 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> vi. 4 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> vii. 11 – 19 χρόνια <input type="checkbox"/> viii. 20 χρόνια και άνω <input type="checkbox"/>
7	Χρόνος προϋπηρεσίας <u>στην παρούσα θέση εργασίας</u>	ii. Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> iii. 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> iv. 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> v. 10 χρόνια και άνω <input type="checkbox"/>
8	Χρόνος υπηρεσίας <u>στο συγκεκριμένο τμήμα</u>	v. Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> vi. 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> vii. 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> viii. 10 χρόνια και άνω <input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία !

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πίνακες αξιοπιστίας μεταβλητών (Cronbach's alpha)

Scale: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	8

Εικόνα 47 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Αξιολόγηση Προϊσταμένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αισθάνομαι αρκετά σίγουρος/η ότι ο Κώστας θα μου φερθεί με δίκαιο τρόπο.	23,18	42,30		,92
Έχω εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα του Κώστα.	23,21	42,35		,92
Έχω ιδιαίτερη πίστη στον Κώστα.	23,33	43,35		,92
Ο Κώστας είναι ένας καλός προϊστάμενος.	23,05	42,77		,92
Ο Κώστας είναι αποτελεσματικός	23,20	44,67		,93
Ο Κώστας κάνει καλά τη δουλειά του.	23,09	43,64		,92
Εάν έπρεπε να βαθμολογήσω τον τρόπο λειτουργίας του Κώστα θα έβαζα ένα...	23,20	45,48		,93
Σε τι βαθμό αισθανθήκατε ότι ο Προϊστάμενός σας (Κώστας) χρησιμοποιεί θετική γλώσσα σώματος;	23,37	42,83		,94

Εικόνα 48 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Αξιολόγηση Προϊσταμένου - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	18

Εικόνα 49 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθηματική μετάδοση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ενθουσιασμένος	59,40	177,21	,72	,92
Σε εγρήγορση	58,93	189,25	,43	,92
Ενεργητικός/ή	58,87	182,61	,63	,92
Συνεπαρμένος/η	59,80	189,66	,37	,92
Νευρικός/ή	58,77	175,07	,73	,91
Εμπνευσμένος/η	59,60	181,04	,58	,92
Υπερήφανος/η	59,41	180,69	,52	,92
Φοβισμένος/η	58,29	179,05	,68	,92
Συγχυσμένος/η	58,51	174,01	,74	,91
Δυνατός/ή	58,87	179,73	,68	,92
Ντροπιασμένος/η	58,13	183,96	,55	,92
Ένοχος/η	57,83	189,89	,43	,92
Ευέξαπτος/η	58,41	177,73	,70	,92
Αγχωμένος/η	58,68	176,11	,72	,92
Ταραγμένος/η	58,50	173,95	,74	,91
Αποφασιστικός/ή	58,75	183,29	,54	,92
Επιθετικός/ή	58,23	181,59	,59	,92
Συγκεντρωμένος/η	58,69	180,52	,63	,92

Εικόνα 50 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθηματική μετάδοση – Σύνολο των ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	3

Εικόνα 51 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Προσωπικότητα ατόμου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Είμαι επιφυλακτικός/ή όταν συναναστρέφομαι με άλλους ανθρώπους.	5,23	4,21	,43	,82
Είμαι καχύποπτος/η απέναντι στους ανθρώπους.	5,88	3,28	,71	,50
Γίνομαι πολύ καχύποπτος/η όταν συζητώ με άλλους ανθρώπους.	6,36	3,61	,60	,63

Εικόνα 52 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Προσωπικότητα ατόμου– Σύνολο των ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΧΑΡΑ ΚΑΙ ΘΥΜΟΣ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,716	7

Εικόνα 53 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθήματα Χαρά-Θυμός (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Είμαι πάντα υπομονετικός/ή με τους άλλους.	17,40	16,57	,31	,71
Συνήθως είμαι πολύ περισσότερο εκνευρισμένος/η από όσο οι άλλοι γνωρίζουν.	18,48	16,70	,25	,72
Διαφωνώ συχνά με τους ανθρώπους.	18,44	16,86	,29	,71
Έχω συχνά εκρήξεις χαράς.	18,19	15,14	,50	,66
Μπορώ να βρω χαρά σχεδόν σε κάθε περίπτωση.	18,00	14,03	,64	,62
Μου φέρνουν ευχαρίστηση πολλά πράγματα.	17,33	15,43	,53	,65
Ακόμη και εν μέσω δύσκολων καταστάσεων, συνήθως μπορώ να βρω κάτι για να χαρώ.	17,67	15,00	,53	,66

Εικόνα 54 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθήματα Χαρά – Θυμός - Σύνολο των ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΦΡΑΣΗ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	14

Εικόνα 55 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθηματική έκφραση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Συνήθως όταν είμαι θυμωμένος/η, οι άνθρωποι γύρω μου το καταλαβαίνουν.	48,96	126,01	,08	,76
Συχνά δείχνω ότι μου αρέσει κάποιος/α, αγκαλιάζοντάς τον/την ή αγγίζοντάς τον/την	50,45	112,13	,40	,74
Συχνά αγγίζω τους φίλους μου κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας.	50,68	113,80	,38	,74
Γελώ πολύ.	49,69	115,11	,39	,74
Οι άνθρωποι μπορούν να καταλάβουν από τις εκφράσεις του προσώπου μου πώς αισθάνομαι.	49,27	119,50	,31	,74
Όταν κάποιος/α μου αρέσει πραγματικά, το καταλαβαίνει.	49,25	120,27	,26	,75
Λέω συχνά στους ανθρώπους ότι τους αγαπώ.	50,27	115,67	,34	,74
Ανησυχώ ότι εάν εκφράσω αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος και ο θυμός, οι άλλοι δεν θα με αποδεχτούν.	51,04	112,53	,44	,73
Θέλω να εκφράσω με ειλικρίνεια τα συναισθήματά μου, αλλά φοβάμαι ότι αυτό μπορεί να μου προκαλέσει αμηχανία ή ότι θα πληγωθώ.	50,89	108,14	,53	,72
Συχνά δεν μπορώ να εκφράσω αυτό που αισθάνομαι πραγματικά.	50,94	112,80	,42	,73
Θα ήθελα να μιλήσω για τα προβλήματά μου με τους άλλους, αλλά μερικές φορές απλά δεν μπορώ.	50,54	115,03	,34	,74

Θα ήθελα να εκφράσω την απογοήτευσή μου όταν τα πράγματα δεν πάνε τόσο καλά, αλλά δεν θέλω να φανώ ευάλωτος/η.	50,59	109,74	,48	,73
Θα ήθελα να είμαι πιο αυθόρμητος/η στις συναισθηματικές αντιδράσεις μου, αλλά δεν φαίνεται να μπορώ.	50,81	116,09	,31	,75
Όταν εκφράζω το θυμό μου σε κάποιον/α, μετά αισθάνομαι ενοχή.	50,22	113,18	,38	,74

Εικόνα 56 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθηματική έκφραση- Σύνολο των ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	10

Εικόνα 57 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αισθάνομαι κακοδιάθετος/η και μελαγχολικός/ή	33,15	25,68	,45	,77
Αισθάνομαι κουρασμένος/η χωρίς λόγο	33,20	25,96	,39	,78
Βρίσκω τον εαυτό μου ανήσυχο και δεν μπορώ να μείνω σε ένα μέρος	33,06	25,24	,39	,78
Θεωρώ εύκολο να κάνω τα πράγματα που έκανα συνήθως.	32,89	24,75	,51	,76
Το μυαλό μου είναι καθαρό όπως συνήθως.	32,77	24,89	,55	,76
Νιώθω αισιοδοξία για το μέλλον.	32,92	23,18	,60	,75
Λαμβάνω αποφάσεις εύκολα.	33,20	24,88	,48	,77
Εξακολουθώ να απολαμβάνω τα ίδια πράγματα.	33,06	24,57	,55	,76
Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος/η και αναγκαίος/α.	32,73	25,57	,47	,77
Είμαι πιο ευερέθιστος/η από ό,τι συνήθως	33,27	27,05	,23	,80

Εικόνα 58 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συναισθήματα στον Εργασιακό χώρο- Σύνολο των ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΣΥΝΟΧΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	6

Εικόνα 59 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συνοχή ομάδας εργασίας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι ατομικές προσπάθειες είναι καλά δομημένες και συγχρονισμένες στο πλαίσιο της ομάδας.	16,89	26,26	,60	,92
Όλα τα μέλη της ομάδας μου μπορούν να συνεισφέρουν στην ομάδα στον μέγιστο δυνατό βαθμό.	17,07	23,42	,74	,90
Τα μέλη της ομάδας βοηθούν και υποστηρίζουν το ένα το άλλο στα καθήκοντά του.	16,85	22,85	,85	,89
Τα μέλη της ομάδας καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους στο πλαίσιο της ομάδας.	16,98	22,82	,86	,89
Τα μέλη της ομάδας είναι παρακινημένα στο να διατηρήσουν την ομάδα.	17,06	24,19	,74	,90
Υπάρχει ομαδικό πνεύμα.	16,96	23,04	,81	,89

Εικόνα 60 : Πίνακας Cronbach's Alpha για Συνοχή ομάδας εργασίας - Σύνολο των ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Scale: ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΛΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	5

Εικόνα 61 : Πίνακας Cronbach's Alpha για **Απόδοση μέλους ομάδας** (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Γνώση των καθηκόντων.	15,01	8,51	,56	,82
Ποιότητα της εργασίας	15,31	8,49	,62	,80
Διαπροσωπικές δεξιότητες.	15,28	7,73	,67	,79
Προγραμματισμός και κατανομή εργασίας.	15,31	7,78	,69	,78
Δέσμευση προς την ομάδα.	15,21	7,75	,63	,80

Εικόνα 62 : Πίνακας Cronbach's Alpha για **Απόδοση μέλους ομάδας - Σύνολο των ερωτήσεων** (πηγή: ίδια επεξεργασία)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Πίνακες συχνοτήτων των μεταβλητών

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Τύπος ερωτηματολογίου		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
A ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Valid	2,00	3	3,8	3,8	3,8
	3,00	16	20,0	20,0	23,8
	4,00	44	55,0	55,0	78,8
	5,00	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
B ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Valid	1,00	4	5,0	5,0	5,0
	2,00	23	28,7	28,7	33,8
	3,00	37	46,3	46,3	80,0
	4,00	12	15,0	15,0	95,0
	5,00	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Εικόνα 63:: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Αξιολόγηση Προϊσταμένου, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ

Τύπος ερωτηματολογίου		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
A ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Valid	2,00	1	1,3	1,3	1,3
	3,00	12	15,0	15,0	16,3
	4,00	52	65,0	65,0	81,3
	5,00	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
B ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Valid	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	18	22,5	22,5	23,8
	3,00	46	57,5	57,5	81,3
	4,00	14	17,5	17,5	98,8
	5,00	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Εικόνα 64 : Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθηματική Μετάδοση, ανά τύπο ερωτηματολογίου (πηγή : ίδια επεξεργασία)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1,00	10	6,3	6,3	6,3
	2,00	45	28,1	28,1	34,4
	3,00	63	39,4	39,4	73,8
	4,00	37	23,1	23,1	96,9
	5,00	5	3,1	3,1	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Εικόνα 65: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Προσωπικότητα (πηγή : ίδια επεξεργασία)

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΧΑΡΑ - ΘΥΜΟΣ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1,00	2	1,3	1,3	1,3
	2,00	30	18,8	18,8	20,0
	3,00	96	60,0	60,0	80,0
	4,00	30	18,8	18,8	98,8
	5,00	2	1,3	1,3	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Εικόνα 66: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Χαρά Θυμός (πηγή : ίδια επεξεργασία)

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΦΡΑΣΗ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	7	4,4	4,4	5,0
	3,00	43	26,9	26,9	31,9
	4,00	74	46,3	46,3	78,1
	5,00	33	20,6	20,6	98,8
	6,00	2	1,3	1,3	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Εικόνα 67: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθηματική Έκφραση (πηγή : ίδια επεξεργασία)

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	2,00	3	1,9	1,9	1,9
	3,00	55	34,4	34,4	36,3
	4,00	87	54,4	54,4	90,6
	5,00	15	9,4	9,4	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Εικόνα 68: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Συναισθήματα στον Εργασιακό Χώρο

ΣΥΝΟΧΗ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1,00	6	3,8	3,8	3,8
	2,00	21	13,1	13,1	16,9
	3,00	46	28,7	28,7	45,6
	4,00	65	40,6	40,6	86,3
	5,00	22	13,8	13,8	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Εικόνα 69: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Συνοχή Ομάδας Εργασίας
(πηγή : ίδια επεξεργασία)

ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΛΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	8	5,0	5,0	5,6
	3,00	34	21,3	21,3	26,9
	4,00	98	61,3	61,3	88,1
	5,00	19	11,9	11,9	100,0
Total		160	100,0	100,0	

Εικόνα 70: Πίνακας συχνοτήτων της μεταβλητής Απόδοση Μέλους Ομάδας
(πηγή : ίδια επεξεργασία)