

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΜΣ «ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ  
ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ  
ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΙΩΑΝΝΗ ΗΛΙΑ ΚΑΦΑΝΤΑΡΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ**

**ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ Δρ. ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ**

**ΒΟΛΟΣ 2018**

*Στην οικογένειά μου,  
που με στήριξε και με ανέχτηκε!*

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Ο Δηλόν  
Καφαντάρης Ιωάννης

Βόλος, Φεβρουάριος 2018

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα της παρούσας εργασίας κ. Βικτωρία – Μαρία Μπέλλου, μια λαμπρή επιστήμονα και εξαιρετική καθηγήτρια, για τη συνεργασία, την καθοδήγηση και την αμέριστη βοήθεια που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους υπόλοιπους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις που μου προσέφεραν, καθώς και στους συμφοιτητές μου, που συμμετείχαν στις αγωνίες, τις ανησυχίες, αλλά και τις χαρές μου.

Να ευχαριστήσω τον Διευθυντή και τους υπαλλήλους των ΚΕΠ Καρδίτσας, την Προϊσταμένη και τους υπαλλήλους του Δημοτολογίου Λάρισας, τον Προϊστάμενο και τους υπαλλήλους του Τμήματος Ταμείου Λάρισας και τους υπαλλήλους της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας, χωρίς την πολύτιμη βοήθεια των οποίων δε θα ήταν δυνατή η διενέργεια της έρευνας, καθώς και τους συναδέλφους μου στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας για την υποστήριξή τους.

Ευχαριστώ τους φίλους μου, για την υπομονή, τη συμπαράσταση και την ενίσχυσή τους.

Τέλος, ένα ευχαριστώ δεν αρκεί για να εκφράσει την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου. Δεν θα τα είχα καταφέρει χωρίς την ουσιαστική τους συμβολή σε όλους του τομείς και θεωρώ, ότι η παρούσα εργασία ανήκει και σε αυτούς.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον χώρο εργασίας και γι' αυτό έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μελέτη τους. Η παρούσα εργασία έχει στόχο να συμβάλει στην αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με τα συναισθήματα των εργαζομένων στις αλληλεπιδράσεις υπαλλήλων-πελατών. Δίνεται προσοχή στη συναισθηματική μετάδοση, η οποία, σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις εργασίας, οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση. Η ανάλυση βασίζεται σε ένα σύνολο δυαδικών δεδομένων που περιλαμβάνει ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από δημόσιους υπαλλήλους και πολίτες, μεταξύ διαφόρων φορέων παροχής υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της διάθεσης των πολιτών και των εργαζομένων, που μετριάζεται από το φύλο και συμφωνεί με την τεκμηριωμένη δεκτικότητα των εργαζομένων στη συναισθηματική μετάδοση. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται ότι ο αυξημένος φόρτος εργασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της συναισθηματικής εξάντλησης, ενώ επαληθεύεται ο ευεργετικός ρόλος της εργασιακής ανάρρωσης.

*Λέξεις κλειδιά:* συναισθηματική μεταδοτικότητα, διάθεση εργαζομένου, διάθεση πελάτη/πολίτη, εργασιακές απαιτήσεις, ανάρρωση.

## **ABSTRACT**

Emotions play a significant role in the workplace and thus, considerable attention has been given to their study. This paper aims to contribute in the growing literature on employee emotions in employee–customer interactions, where the employee lays in the receiving end of emotions. Attention is given to emotional contagion, which, paired with increased job demands, leads to emotional exhaustion. Analysis is based on a dyadic data set that involves questionnaires provided by civil servant employees and citizens, collected across different service agencies. Results indicate the presence of a positive relationship between citizens’ and employees’ affect, moderated by gender and consistent with the employees’ documented susceptibility to emotional contagion. Furthermore, it is confirmed that increased job demands act as antecedent to emotional exhaustion, while the beneficial role of recovery is verified.

**Keywords:** emotional contagion, employee affect, customer/citizen affect, emotional exhaustion, job demands, recovery.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ .....	13
1.1. Ορισμός .....	13
1.2. Θεωρίες συναισθημάτων .....	14
1.2.1. Εξελκτικές θεωρίες .....	14
1.2.2. Κοινωνικές και πολιτισμικές θεωρίες .....	15
1.2.3. Θεωρίες συναισθηματικής διαδικασίας .....	16
1.3. Η φύση του συναισθήματος: δομικά στοιχεία.....	18
1.4. Κατηγορίες συναισθημάτων.....	19
1.4.1. Βασικά συναισθήματα.....	19
1.4.2. Πολυδιάστατη ανάλυση .....	19
1.5. Συναισθηματική έκφραση .....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	23
2.1. Ορισμός .....	23
2.2. Διαδικασία μετάδοσης.....	25
2.2.1. Μίμηση.....	25
2.2.2. Ανατροφοδότηση .....	27
2.3. Παράγοντες επιρροής συναισθηματικής μεταδοτικότητας .....	30
2.3.1. Ατομικές διαφορές .....	30
2.3.2. Διαπροσωπικοί παράγοντες .....	33
2.3.3. Διάφοροι παράγοντες .....	34
2.4. Οφέλη και βλάβες της συναισθηματικής μεταδοτικότητας .....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΡΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ .....	37
3.1. Συναισθηματική εξάντληση .....	37
3.1.1. Ορισμός.....	37
3.1.2. Παράγοντες εμφάνισης συναισθηματικής εξάντλησης.....	38
3.1.3. Συνέπειες συναισθηματικής εξάντλησης .....	38
3.2. Εργασιακή ανάρρωση.....	40
3.2.1. Ορισμός.....	41
3.2.2. Επιπτώσεις της ανάρρωσης.....	42

3.3. Εργασιακές απαιτήσεις.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	45
4.1. Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο .....	45
4.2. Συναισθηματική μεταδοτικότητα στον εργασιακό χώρο .....	46
4.3. Ο ρόλος των συναισθημάτων στην εξυπηρέτηση του πελάτη .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	50
5.1. Μοντέλο και υποθέσεις έρευνας .....	50
5.2. Στοιχεία έρευνας.....	50
5.3. Εργαλεία έρευνας .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	53
6.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	53
6.2. Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών (Cronbach's Alpha).....	55
6.3. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.....	56
6.4. Συχνότητες.....	58
6.5. Συσχετίσεις .....	64
6.6. Ανάλυση παλινδρόμησης .....	67
6.7. Έλεγχος μετριαστικών παραγόντων (Moderation).....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	78
7.1. Συμπεράσματα.....	78
7.2. Πρακτικές συνέπειες.....	79
7.3. Περιορισμοί έρευνας .....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (CRONBACH'S ALPHA).....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ C. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ .....	110



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Θεωρητικό μοντέλο έρευνας .....	50
Εικόνα 2. Κυκλικό διάγραμμα φύλου εργαζομένων/πολιτών.....	53
Εικόνα 3. Κυκλικό διάγραμμα ηλικίας εργαζομένων/πολιτών.....	53
Εικόνα 4. Κυκλικό διάγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων/πολιτών.....	54
Εικόνα 5. Κυκλικό διάγραμμα συνολικού χρόνου εργασίας.....	54
Εικόνα 6. Κυκλικό διάγραμμα προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.....	55
Εικόνα 7. Κυκλικό διάγραμμα απασχόλησης πολιτών.....	55
Εικόνα 8. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με την Ανάρρωση.....	59
Εικόνα 9. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Διάθεση του εργαζομένου.....	60
Εικόνα 10. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Διάθεση του πολίτη.....	61
Εικόνα 11. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Συναισθηματική μεταδοτικότητα.....	62
Εικόνα 12. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Συναισθηματική εξάντληση.....	63
Εικόνα 13. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τις Εργασιακές απαιτήσεις.....	64
Εικόνα 14. Θεωρητικό μοντέλο moderation.....	72
Εικόνα 15. Στατιστικό μοντέλο moderation.....	72
Εικόνα 16. Επίδραση του φύλου στη σχέση μεταξύ διάθεσης του πολίτη και διάθεσης του εργαζομένου.....	76

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Συνολικές μετρήσεις Cronbach's Alpha .....	56
Πίνακας 2. Συνολικοί μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις .....	57
Πίνακας 3. Συνολικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών .....	65
Πίνακας 4. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζομένου και Διάθεσης πολίτη .....	67
Πίνακας 5. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζομένου και Διάθεσης πολίτη .....	67
Πίνακας 6. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζομένου και Διάθεσης πολίτη .....	68
Πίνακας 7. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Συναισθηματικής μεταδοτικότητας .....	69
Πίνακας 8. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Συναισθηματικής μεταδοτικότητας .....	69
Πίνακας 9. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Συναισθηματικής μεταδοτικότητας .....	69
Πίνακας 10. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Εργασιακών απαιτήσεων και Ανάρρωσης .....	70
Πίνακας 11. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Εργασιακών απαιτήσεων και Ανάρρωσης .....	70
Πίνακας 12. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Εργασιακών απαιτήσεων και Ανάρρωσης .....	71
Πίνακας 13. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου .....	73
Πίνακας 14. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου .....	73
Πίνακας 15. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου .....	74
Πίνακας 16. Πίνακας (Δ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου .....	75
Πίνακας 17. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Εργασιακών απαιτήσεων και Διάθεσης εργαζομένου .....	77

Πίνακας 18. Πίνακας (B) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Εργασιακών απαιτήσεων και Διάθεσης εργαζομένου . . . . .	77
Πίνακας 19. Cronbach's Alpha για Ανάρρωση . . . . .	106
Πίνακας 20. Cronbach's Alpha για Ανάρρωση - Σύνολο ερωτήσεων . . . . .	106
Πίνακας 21. Cronbach's Alpha για Διάθεση εργαζομένου . . . . .	106
Πίνακας 22. Cronbach's Alpha για Διάθεση εργαζομένου - Σύνολο ερωτήσεων . . . . .	106
Πίνακας 23. Cronbach's Alpha για Διάθεση πολίτη . . . . .	107
Πίνακας 24. Cronbach's Alpha για Διάθεση εργαζομένου - Σύνολο ερωτήσεων . . . . .	107
Πίνακας 25. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική μετάδοση . . . . .	107
Πίνακας 26. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική μετάδοση - Σύνολο ερωτήσεων . . . . .	107
Πίνακας 27. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική εξάντληση . . . . .	108
Πίνακας 28. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική εξάντληση - Σύνολο ερωτήσεων . . . . .	108
Πίνακας 29. Cronbach's Alpha για Εργασιακές απαιτήσεις . . . . .	108
Πίνακας 30. Cronbach's Alpha για Εργασιακές απαιτήσεις - Σύνολο ερωτήσεων . . . . .	109
Πίνακας 31. Συχνότητες μετρήσεων Ελεύθερου χρόνου . . . . .	110
Πίνακας 32. Συχνότητες μετρήσεων Απασχόλησης εκτός ωρών εργασίας . . . . .	110
Πίνακας 33. Συχνότητες μετρήσεων Ωρών απασχόλησης . . . . .	110
Πίνακας 34. Συχνότητες μετρήσεων Ωρών ύπνου . . . . .	111
Πίνακας 35. Συχνότητες μετρήσεων Ανάρρωσης . . . . .	111
Πίνακας 36. Συχνότητες μετρήσεων Διάθεσης εργαζομένου . . . . .	111
Πίνακας 37. Συχνότητες μετρήσεων Διάθεσης πολίτη . . . . .	111
Πίνακας 38. Συχνότητες μετρήσεων Συναισθηματικής μεταδοτικότητας . . . . .	112
Πίνακας 39. Συχνότητες μετρήσεων Συναισθηματικής εξάντλησης . . . . .	112
Πίνακας 40. Συχνότητες μετρήσεων Εργασιακών απαιτήσεων . . . . .	112

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Τι είναι το συναίσθημα; Ο William James (1884) προσπάθησε σε άρθρο του με αυτόν ακριβώς τον τίτλο να δώσει μια έγκυρη απάντηση, αλλά αυτό που κατάφερε ήταν να ξεκινήσει μια συνεχιζόμενη συζήτηση που σπάνια οδηγεί στην ίδια απάντηση από διαφορετικά άτομα, επιστήμονες ή λαϊκούς. Ίσως η πιο δημοφιλής άποψη περί των συναισθημάτων είναι ότι με κάποιο τρόπο προσθέτουν ενέργεια, αξίες και άλλες διαστάσεις στη συνηθισμένη λογική σκέψη.

Η πολυπλοκότητα που παρουσιάζουν τα συναισθήματα στη διαδικασία επεξήγησης και μελέτης τους, μπορεί μόνο να αντιστοιχιστεί από τη σημαντικότητα της επίδρασής τους στην καθημερινή ζωή. Για τον λόγο αυτό, τα συναισθήματα βρέθηκαν σχετικά πρόσφατα στο επίκεντρο προσοχής ενός ευρέος φάσματος τομέων, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της οικονομίας και της νευρολογίας.

Εστιάζοντας στο οικονομικό επίπεδο, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται όλο και περισσότερο να δημιουργήσουν ένα διαφοροποιημένο πλεονέκτημα, ωστόσο, το ίδιο το περιβάλλον εξυπηρέτησης μπορεί να εξελιχθεί σε μια ευκαιρία διαφοροποίησης της αγοράς. Στο πλαίσιο αυτού του αυξανόμενου ανταγωνισμού, οι πάροχοι υπηρεσιών πρέπει να είναι βέβαιοι ότι τα περιβάλλοντα υπηρεσιών τους απευθύνονται σε πελάτες. Ταυτόχρονα, ο ρόλος των συναισθημάτων έχει κερδίσει την προσοχή ως κεντρικό στοιχείο στην κατανόηση των συναλλαγών και των εμπειριών. Λόγω της εξαιρετικά διαδραστικής φύσης των συναλλαγών πολιτών με υπηρεσίες, οι ερευνητές έχουν διεξάγει πολλαπλές μελέτες σχετικά με τις καταστάσεις διάθεσης των παρόχων υπηρεσιών και των πελατών, εξαιτίας του δυνητικού αντίκτυπού τους στις υπηρεσίες. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες, ωστόσο, έχουν επικεντρωθεί στη μία πλευρά της κατάστασης διάθεσης: είτε θετική είτε αρνητική. Έχουν γίνει λίγα πράγματα για να εξετάσουν ταυτόχρονα τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές διαθέσεις. Ως αποτέλεσμα, η σύγκριση και η αντίθεση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις δύο καταστάσεις διάθεσης είναι δύσκολη. Επιπλέον, οι παλαιότερες μελέτες σχετικά με τη συναισθηματική μεταδοτικότητα περιορίζονταν στη μονόδρομη επίδραση των θετικών συναισθημάτων των εργαζομένων στους πελάτες, ενώ μόνο πρόσφατα έχουν γίνει προσπάθειες διερεύνησης της επιρροής που έχουν οι καταστάσεις διάθεσης των πελατών στους εργαζόμενους.

Η συναισθηματική μεταδοτικότητα όμως δεν αποτελεί τον μοναδικό δυνητικό κίνδυνο για τους παρόχους υπηρεσιών. Μία από τις πιο δυσλειτουργικές συμπεριφορές στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον υψηλής πίεσης είναι η συναισθηματική εξάντληση, η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενέργειας και από την αίσθηση ότι η συναισθηματική «δεξαμενή» του ατόμου είναι κενή. Ο επαγγελματικός κίνδυνος της συναισθηματικής εξάντλησης οφείλεται στη συνεχή ανάγκη να δίνεται κάποιος συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Η ροή συναισθηματικών πόρων είναι μονόδρομη, από τον εργαζόμενο στον πελάτη, και μπορεί να οδηγήσει στη συναισθηματική εξάντληση του εργαζόμενου, ενώ σε συνδυασμό με τις υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις, έχει ως αποτέλεσμα την αποστασιοποίηση των εργαζομένων και την αντιμετώπιση των πελατών ως αντικείμενα, καθώς και την επίδειξη κυνισμού απέναντι σε συναδέλφους, πελάτες και τον οργανισμό.

Για την αποφυγή αυτών των αρνητικών εμπειριών κρίνεται απαραίτητη η εργασιακή ανάρρωση, είτε κατά τη διάρκεια της εργασιακής απασχόλησης είτε εκτός αυτής. Οι δαπάνες προσπάθειας κατά την εργασία αντλούνται από τους πόρους ενός ατόμου και μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις καταπόνησης όσον αφορά τη διάθεση και τις επιδόσεις. Η ανάρρωση είναι απαραίτητη για να αποφευχθεί μια συνεχής επιδείνωση της διάθεσης και των επιδόσεων μακροπρόθεσμα. Οι μελέτες δείχνουν ότι η ανάρρωση συνδέεται στενά με την ευημερία, καθώς τα άτομα που δεν έχουν αναρρώσει πλήρως, παρουσιάζουν αυξημένα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑ

---

### 1.1. Ορισμός

Προσπάθειες για τον ορισμό του συναισθήματος μπορούν να εντοπιστούν τουλάχιστον μέχρι τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη ([Fehr and Russell, 1991](#)). Η φύση του συναισθήματος συζητήθηκε από φιλοσόφους όπως οι Thomas Aquinas, Descartes, Hobbes, Hume, Spinoza, και Kant, καθώς και από ψυχολόγους, όπως οι Wundt, James, McDougall και Watson.

Πλέον, υπάρχει μια γενικότερη ομοφωνία για το ποιες ψυχοφυσιολογικές καταστάσεις θεωρούνται συναίσθημα και ποιες όχι ([Kemper and Lazarus, 1992](#)). Έτσι, η βίωση θυμού, λύπης ή φόβου εξετάζονται και μελετώνται από τους αναλυτές, σε αντίθεση με τις βίωση της πείνας ή της δίψας. Υπάρχουν όμως και άλλες καταστάσεις, όπως το ενδιαφέρον, η έκπληξη και η ενοχή, για τις οποίες εκφράζονται αντικρουόμενες τοποθετήσεις. Ο λόγος της αντιπαράθεσης έγκειται στο γεγονός της μη ύπαρξης σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, που να διαχωρίζουν τα συναισθήματα από τα μη-συναίσθημα. Όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Fehr και Russell: «Όλοι ξέρουν τι είναι ένα συναίσθημα, μέχρι να τους ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό. Τότε, φαίνεται, ότι κανένας δεν ξέρει» ([Fehr and Russell, 1991](#), p. 464).

Το θυμικό χρησιμοποιείται ως γενικός όρος, που περιλαμβάνει μια ευρεία κλίμακα καταστάσεων που βιώνουν τα άτομα και συμπεριλαμβάνει τα διάφορα διακριτά συναισθήματα, τη διάθεση, αλλά και επιδράσεις της διάθεσης (dispositional traits) ([Barsade and Gibson, 2007](#)). Πιο συγκεκριμένα, τα συναισθήματα προκαλούνται από έναν συγκεκριμένο λόγο ή αιτία, συχνά περιλαμβάνουν φυσιολογικές αντιδράσεις και αλληλουχίες δράσης και είναι σχετικά έντονα και σύντομα. Οι διαθέσεις είναι πιο διάχυτες, έχουν τη μορφή μιας γενικής θετικής (ευχάριστης) ή αρνητικής (δυσάρεστης) αίσθησης και τείνουν να μην επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη αιτία. Τέλος, η επίδραση της διάθεσης είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που αναφέρεται στη σχετικά σταθερή, υποκείμενη τάση ενός ατόμου να βιώνει θετικές και αρνητικές διαθέσεις και αισθήσεις.

Οι διαφορές μεταξύ συναισθήματος και διάθεσης καθορίζονται από δύο παράγοντες: την αιτία και τη διάρκειά τους ([Bosse et al., 2014](#)). Αναφορικά με την αιτία, τα συναισθήματα θεωρείται ότι ενεργοποιούνται από ένα συγκεκριμένο (εσωτερικό ή εξωτερικό) ερέθισμα, σε αντίθεση με τη διάθεση, η οποία είναι ανεξάρτητη ερεθισμάτων. Αναφορικά με τη διάρκεια,

τα συναισθήματα είναι παροδικά και συνήθως διαρκούν κάποια δευτερόλεπτα, όσο και το αίτιο που τα ενεργοποίησε, ενώ η διάθεση διαρκεί πολύ περισσότερο.

## 1.2. Θεωρίες συναισθημάτων

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, θεωρίες για το συναίσθημα έχουν αναπτυχθεί ήδη από την εποχή της Αρχαίας Ελλάδας και της Αρχαίας Κίνας ([Suchy, 2011](#)). Η δυτική φιλοσοφία είδε τα συναισθήματα με ποικίλους τρόπους. Στις στωικές θεωρίες, θεωρήθηκε ως εμπόδιο στη λογική και επομένως εμπόδιο στην αρετή. Ο Αριστοτέλης αντίθετα, στα «*Ηθικά Νικομάχεια*» διατυπώνει την άποψη ότι τα συναισθήματα είναι ένα βασικό συστατικό της αρετής. Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα, υιοθετήθηκε και αναπτύχθηκε περαιτέρω η αριστοτελική άποψη από τους σχολαστικιστές και ειδικότερα από τον Thomas Aquinas. Οι σύγχρονες θεωρίες για το συναίσθημα μπορούν να διαχωριστούν σε 3 μεγάλες κατηγορίες: τις εξελικτικές θεωρίες, τις κοινωνικές και πολιτισμικές θεωρίες και τις θεωρίες συναισθηματικής διαδικασίας ([Johnson, 2009](#)).

### 1.2.1. Εξελικτικές θεωρίες

Η εξελικτική προσέγγιση επικεντρώνεται στο ιστορικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται τα συναισθήματα. Συνήθως, ο στόχος είναι να εξηγηθεί γιατί τα συναισθήματα είναι παρόντα στους ανθρώπους σήμερα, παραπέμποντας στη φυσική επιλογή που συνέβη κάποια στιγμή στο παρελθόν.

Συχνά δεν υπάρχουν διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία για να διαπιστωθεί ότι ένα νέο χαρακτηριστικό αντικατέστησε ένα προηγούμενο, όταν το νέο χαρακτηριστικό αύξησε την καταλληλότητά του. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, διότι δεν υπάρχουν απολιθώματα για να εξεταστούν. Ως εκ τούτου, η διαπίστωση ότι ένα συναίσθημα είναι μια προσαρμογή παρουσιάζει μερικές δύσκολες προκλήσεις.

Ωστόσο, αυτό δεν εμπόδισε την ανάπτυξη θεωριών που εξηγούν τα συναισθήματα ως προσαρμογές. Η ελκυστικότητα αυτής της προσέγγισης είναι προφανής. Δεδομένου ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν συναισθήματα και τα περισσότερα μη ανθρώπινα ζώα εμφανίζουν αντιδράσεις που ομοιάζουν στο συναίσθημα, είναι πιθανό ότι τα συναισθήματα ήταν παρόντα σε έναν κοινό πρόγονο.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους αναπτύχθηκε η εξελικτική θέση. Ο πρώτος βασίζεται στον ισχυρισμό ότι τα συναισθήματα είναι αποτέλεσμα της φυσικής επιλογής που εμφανίστηκαν στα πρώτα ανθρωποειδή ([Tooby and Cosmides, 1990](#)), ([Nesse, 1990](#)), ([Cosmides and Tooby, 2000](#)), ([Keltner, Haidt and Shiota, 2006](#)). Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες υποστηρίζουν ότι αυτή η επιλογή έγινε ως απάντηση στα προβλήματα που προέκυψαν εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο ζούσαν αυτοί οι οργανισμοί. Ο δεύτερος τρόπος ισχυρίζεται επίσης ότι τα συναισθήματα είναι προσαρμογές, αλλά υποστηρίζει ότι η επιλογή έγινε πολύ νωρίτερα ([Plutchik, 1980a](#)), ([Plutchik, 1980b](#)). Ο Plutchik ισχυρίζεται ότι υπάρχουν οκτώ βασικά συναισθήματα, το καθένα είναι μια προσαρμογή, και ότι και τα οκτώ βρίσκονται σε όλους τους οργανισμούς. Τέλος, η τρίτη θέση υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα έχουν ιστορική βάση, αλλά δεν αποτελούν προσαρμογές ([Griffiths, 1997](#)), ([Griffiths, 2003](#)). Σύμφωνα με τον Griffiths, τα συναισθήματα έχουν μεν συγκεκριμένες ιδιότητες για το ανθρώπινο είδος, αλλά δεν διαφέρουν επί της ουσίας από αυτό που αισθάνονται κάποια άλλα είδη.

### *1.2.2. Κοινωνικές και πολιτισμικές θεωρίες*

Η δεύτερη κύρια προσέγγιση για την εξήγηση των συναισθημάτων ξεκινά με την ιδέα ότι τα συναισθήματα είναι κοινωνικές κατασκευές. Δηλαδή, τα συναισθήματα είναι τα προϊόντα των κοινωνιών και των πολιτισμών και ως εκ τούτου αποκτώνται ή μαθαίνονται από τους ανθρώπους μέσω της εμπειρίας. Σχεδόν όλοι όσοι υπερασπίζονται αυτή τη θέση αναγνωρίζουν ότι τα συναισθήματα είναι, σε κάποιο βαθμό, φυσικά φαινόμενα. Ωστόσο, ο κεντρικός ισχυρισμός που γίνεται σε αυτές τις θεωρίες είναι ότι η κοινωνική επιρροή είναι τόσο σημαντική που τα συναισθήματα είναι καλύτερα κατανοητά από αυτήν την οπτική γωνία.

Ορισμένες ανθρωπολογικές μελέτες έχουν εντοπίσει αντιφάσεις μεταξύ των λέξεων συναισθημάτων που χρησιμοποιούνται σε διάφορες γλώσσες. Δεδομένου ότι τα άτομα βιώνουν τα συναισθήματα για τα οποία έχουν όρους (και αντιστρόφως), ο ισχυρισμός που προκύπτει από αυτά τα ευρήματα είναι ότι οι άνθρωποι σε διαφορετικές κουλτούρες έχουν και βιώνουν διαφορετικά συναισθήματα ([Russell, 1991](#)). Είναι χαρακτηριστικό ότι οι άνθρωποι του Ifaluk, ένα μικρό νησιού στον Ειρηνικό, έχουν ένα συναίσθημα που αποκαλούν ως fago, το οποίο η Catherine Lutz μεταφράζει ως τη συνένωση



«συμπόνιας/αγάπης/θλίψης» και ισχυρίζεται ότι είναι εντελώς διαφορετικό από οποιοδήποτε δυτικό συναίσθημα ([Lutz, 1988](#)).

Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί από την κοινωνική σκοπιά, αλλά αυτή που έχει ιδιαίτερη σημασία αναπτύχθηκε από τον James Averill. Σύμφωνα με τον Averill, «ένα συναίσθημα είναι ένας μεταβατικός κοινωνικός ρόλος (ένα κοινωνικά συγκροτημένο σύνδρομο) που περιλαμβάνει την αξιολόγηση του ατόμου για μια κατάσταση και που ερμηνεύεται ως πάθος και όχι ως ενέργεια» ([Averill, 1980](#), p. 306). Τα σύνδρομα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα συναισθήματα ταξινομούνται και οριοθετούνται από άλλα συναισθήματα και οι μεταβατικοί κοινωνικοί ρόλοι είναι χρήσιμοι για να εξηγηθεί πώς οι αντιδράσεις των συναισθημάτων σχετίζονται με την κοινωνία καθώς και με το συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο. Αντιμετωπίζοντας το συναίσθημα ως σύνδρομο, το άτομο έχει μια ποικιλία επιλογών για το ποια πρέπει να είναι η συναισθηματική ανταπόκριση. Ο μεταβατικός κοινωνικός ρόλος επιβάλλει κανόνες που υπαγορεύουν ποια απάντηση είναι κατάλληλη για την κατάσταση. Για παράδειγμα, οι πιθανές απαντήσεις για το θυμό μπορεί να περιλαμβάνουν κατσούφιασμα, φωνή, χτύπημα ή ίσως καθόλου φανερή συμπεριφορά. Σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, για παράδειγμα ένα παιχνίδι μπέιζμπολ, ένας παίκτης μπορεί να υιοθετήσει έναν κοινωνικό ρόλο που περιλαμβάνει το σπρώξιμο του διαιτητή ως αντίδραση θυμού. Το φώναγμα στον διαιτητή θα ήταν ένας άλλος ρόλος που θα μπορούσε να υιοθετήσει ο παίκτης. Ωστόσο, οι κοινωνικοί κανόνες και οι προσδοκίες υπαγορεύουν ότι το κατσούφιασμα σε αυτή την κατάσταση δεν θα ήταν η κατάλληλη απάντηση.

### *1.2.3. Θεωρίες συναισθηματικής διαδικασίας*

Η τρίτη κατηγορία θεωριών είναι εκείνες που επιχειρούν να περιγράψουν τη διαδικασία συναισθημάτων. Σε γενικές γραμμές, η διαδικασία των συναισθημάτων ξεκινάει με την αντίληψη ενός ερεθίσματος, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις το «ερέθισμα» μπορεί να είναι εσωτερικό, για παράδειγμα, μια σκέψη ή μια μνήμη. Το πρώτο μέρος της διαδικασίας συναισθημάτων είναι η δραστηριότητα μεταξύ της αντίληψης και της ενεργοποίησης της σωματικής απόκρισης και το μεταγενέστερο μέρος της διαδικασίας συναισθημάτων είναι η σωματική απόκριση: αλλαγές στον καρδιακό παλμό, την αρτηριακή πίεση, έκφραση, κλπ.

Οι γνωστικές θεωρίες (Cognitive Theories) υποστηρίζουν ότι το πρώτο κομμάτι της διαδικασίας συναισθημάτων περιλαμβάνει τη χειραγώγηση των πληροφοριών και έτσι πρέπει

να νοείται ως μια γνωστική διαδικασία. Προτείνουν επίσης, ότι ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αξιολογεί το ερέθισμα καθορίζει το συναίσθημα που προκαλείται. Κάθε άτομο έχει γνώση και πληροφορίες, καθώς και στόχους, προσωπικές τάσεις και επιθυμίες που υπάρχουν πριν από το συμβάν που προκαλεί το συναίσθημα. Υπό το πρίσμα όλων αυτών των παραγόντων, ένα άτομο αξιολογεί το γεγονός. Για παράδειγμα, θα υπάρξουν διαφορετικά συναισθήματα ανάλογα με το αν ένα άτομο αξιολογήσει το τέλος της σχέσης του ως ένα συμβάν συμβατό με τους τρέχοντες στόχους του ή αντίθετο με αυτούς ([Roseman and Smith, 2001](#)). Οι γνωστικές χωρίζονται στις θεωρίες της κρίσης (Judgment Theories), που έχουν αναπτυχθεί από τους φιλόσοφους και υποστηρίζουν ότι ένα συναίσθημα είναι «μια βασική κρίση για τον εαυτό μας και τη θέση μας στον κόσμο μας, την προβολή των αξιών και ιδανικών, δομών και μυθολογιών, σύμφωνα με τις οποίες ζούμε και μέσω των οποίων βιώνουμε τη ζωή μας» ([Solomon, 1993](#), p. 126) και τις θεωρίες αξιολόγησης (Appraisal Theories), που έχουν αναπτυχθεί από τους ψυχολόγους και υποστηρίζουν ότι ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο εκτιμά ή αξιολογεί το ερέθισμα καθορίζει το συναίσθημα. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις θεωρίες κρίσης, οι γνωστικές θεωρίες αξιολόγησης δε βασίζονται στους πόρους της λαϊκής ψυχολογίας (πεποιθήσεις, κρίσεις κλπ.). Οι γνωστικές θεωρίες αξιολόγησης παρέχουν επίσης μια πιο λεπτομερή ανάλυση των διαφόρων τύπων εκτιμήσεων που εμπλέκονται στη διαδικασία των συναισθημάτων.

Οι μη γνωστικές θεωρίες (Non-Cognitive Theories) είναι εκείνες που υπερασπίζονται τον ισχυρισμό ότι οι κρίσεις ή οι εκτιμήσεις δεν αποτελούν μέρος της διαδικασίας των συναισθημάτων. Ως εκ τούτου, η διαφωνία μεταξύ των γνωστικών και των μη γνωστικών θέσεων συνεπάγεται πρωτίστως το πρώτο μέρος της διαδικασίας των συναισθημάτων. Συγκεκριμένα, το ζήτημα είναι, αυτό που παρεμβαίνει μεταξύ της αντίληψης ενός ερεθίσματος και της ανταπόκρισης των συναισθημάτων. Η μη γνωστική θέση είναι ότι η ανταπόκριση των συναισθημάτων παράγεται απευθείας από την αντίληψη ενός σχετικού ερεθίσματος και έτσι αντί για οποιαδήποτε αξιολόγηση ή κρίση σχετικά με το ερέθισμα, το αρχικό μέρος της διαδικασίας συναισθημάτων θεωρείται ότι βασικά είναι αντανακλαστικό. Και εδώ υπάρχουν ορισμένες διαφοροποιήσεις, με τους Ekman και Griffiths να υποστηρίζουν ότι ορισμένα συναισθήματα είναι μη γνωστικά ([Ekman, 2003](#)), ([Griffiths, 1997](#)) και την Robinson ([2005](#)) να υποστηρίζει ότι η διαδικασία των συναισθημάτων είναι πάντα μη γνωστική.

Τέλος, οι θεωρίες σωματικών ανατροφοδοτήσεων (Somatic Feedback Theories) διαφέρουν από τις γνωστικές και μη γνωστικές θέσεις υποστηρίζοντας ότι οι σωματικές απαντήσεις είναι

μοναδικές για κάθε συγκίνηση και ότι χάρη στα μοναδικά πρότυπα της σωματικής δραστηριότητας τα συναισθήματα διαφοροποιούνται. Δηλαδή, υπάρχει μια σειρά σωματικών αλλαγών για θλίψη, ένα σετ για θυμό, ένα για ευτυχία, και ούτω καθεξής. Σε κάθε περίπτωση, είναι η ανατροφοδότηση που το μυαλό (ή ο εγκέφαλος) παίρνει από το σώμα που, σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, μετατρέπει το συμβάν σε ένα συναίσθημα.

### 1.3. Η φύση του συναισθήματος: δομικά στοιχεία

Παρά τη συνεχιζόμενη συζήτηση σχετικά με τον ορισμό του συναισθήματος, υπάρχει ένας βαθμός συναίνεσης, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά από τα οποία συντίθενται.

Ο Sherer ([2005](#)) αναγνωρίζει πέντε δομικά συστατικά.

- i. Τα γνωστικά. Παρότι πολλοί θεωρητικοί εξακολουθούν να βλέπουν το συναίσθημα και τη γνώση ως δύο ανεξάρτητα αλλά αλληλεπιδρώντα συστήματα, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε την εμπλοκή της γνωστικής διαδικασίας σε κάθε συμβάν που προκαλεί συναισθήματα. Η γνωστική δραστηριότητα της αξιολόγησης συχνά αλλάζει γρήγορα όταν διατίθενται νέες πληροφορίες. Για παράδειγμα, αλλιώς θα αξιολογήσουμε/αισθανθούμε βλέποντας ένα άτομο να κρατά μαχαίρι και διαφορετικά όταν διαπιστώσουμε ότι το χρησιμοποιεί για να σκαλίσει ένα ξύλο.
- ii. Τα κινητήρια, που αφορούν τις τάσεις δράσης, απόρροια της αξιολόγησης του συμβάντος (πχ. η θέληση να τρέξεις ή να κρυφτείς σε περίπτωση επίθεσης άγριου ζώου).
- iii. Τα επικοινωνιακά, που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται η φωνή, το πρόσωπο και η στάση του σώματος.
- iv. Τα σωματικά, που αφορούν τη νευροφυσιολογικά αντίδραση του οργανισμού (πχ. εφίδρωση, αύξηση καρδιακών παλμών).
- v. Το αίσθημα, που αναφέρεται στην υποκειμενική εμπειρία της συναισθηματικής κατάστασης, μόλις αυτή συμβεί

Έχοντας αυτά κατά νου, ο Scherer καταλήγει ότι «Συναίσθημα είναι ένα επεισόδιο αλληλοσυνδεόμενων, συγχρονισμένων αλλαγών σε αυτά τα συστατικά ως απόκριση σε ένα γεγονός μείζονος σημασίας για τον οργανισμό» ([Scherer, 2000](#), p. 158).

Οι Briner και Kiefer (2005) συμφωνούν με τα τέσσερα πρώτα, αλλά θεωρούν τον κοινωνικό παράγοντα ως συστατικό του συναισθήματος, στηρίζοντας την άποψή τους στο γεγονός ότι ορισμένα συναισθήματα προκαλούνται/επιβάλλονται από κοινωνικές νόρμες. Ως παράδειγμα αναφέρουν το πώς μαθαίνουμε να επαινούμε ή να δίνουμε νόημα σε γεγονότα, τονίζοντας ότι η λειτουργία της επικοινωνιακής συνιστώσας είναι να δίνουμε το μήνυμα στους γύρω μας σχετικά με το πώς νιώθουμε και πώς πρέπει να ανταποκριθούν σε εμάς.

## 1.4. Κατηγορίες συναισθημάτων

### 1.4.1. Βασικά συναισθήματα.

Ο Paul Ekman ήδη από το 1972 υπήρξε υποστηρικτής της άποψης ότι τα συναισθήματα είναι διακριτά, μετρήσιμα και φυσιολογικά ξεχωριστά (Ekman, Friesen and Ellsworth, 1972). Η πιο σημαίνουσα δουλειά του Ekman περιστράφηκε γύρω από το εύρημα ότι ορισμένα συναισθήματα φαινόταν να είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένα, ακόμη και σε πολιτισμούς που ήταν αγράμματοι και δεν θα μπορούσαν να είχαν μάθει συσχετίσεις για εκφράσεις του προσώπου μέσω των μέσων ενημέρωσης (Ekman, 1989). Τα ερευνητικά του ευρήματα τον οδήγησαν να ταξινομήσει έξι συναισθήματα ως βασικά: θυμό, αηδία, φόβο, ευτυχία, θλίψη και έκπληξη (Ekman, 1992).

Ο Robert Plutchik συμφώνησε με τη βιολογικώς προσηλωμένη προοπτική του Ekman, αλλά ανέπτυξε τον «τροχό των συναισθημάτων», υποδηλώνοντας οκτώ πρωταρχικά συναισθήματα ομαδοποιημένα σε θετική ή αρνητική βάση: χαρά έναντι θλίψης, ο θυμός έναντι του φόβου, η εμπιστοσύνη έναντι της αηδίας και η έκπληξη έναντι της προσμονής (Plutchik and Kellerman, 1980). Μερικά βασικά συναισθήματα μπορούν να τροποποιηθούν για να σχηματίσουν πολύπλοκα συναισθήματα. Τα σύνθετα συναισθήματα θα μπορούσαν να προκύψουν από τις πολιτισμικές συνθήκες και συσχετίσεις σε συνδυασμό με τα βασικά συναισθήματα. Εναλλακτικά, παρόμοια με τον τρόπο που συνδυάζονται τα πρωτογενή χρώματα, τα πρωταρχικά συναισθήματα μπορούν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν το πλήρες φάσμα της ανθρώπινης συναισθηματικής εμπειρίας. Για παράδειγμα, ο διαπροσωπικός θυμός και η αηδία θα μπορούσαν να συνδυαστούν για να σχηματίσουν περιφρόνηση (Plutchik, 2001).

### 1.4.2. Πολυδιάστατη ανάλυση

Τα μοντέλα διαστάσεων του συναισθήματος προσπαθούν να αντιληφθούν τα ανθρώπινα συναισθήματα καθορίζοντας πού βρίσκονται σε δύο ή τρεις διαστάσεις. Τα περισσότερα διαστατικά μοντέλα ενσωματώνουν διαστάσεις σθένους/valence (πόσο αρνητική ή θετική είναι η εμπειρία που βιώνεται) και διέγερσης ή έντασης/arousal (πόσο ενεργητική είναι η εμπειρία που βιώνεται). Παρόλο που προτάθηκαν πολυάριθμα μοντέλα διαστάσεων κατά τον 20ό αιώνα, τα πιο ευρέως αποδεκτά μοντέλα σύγχρονων διαστάσεων είναι δύο διαστάσεων ([Ekkekakis, 2012](#)). Πρώτο είναι το απεικονιστικό (circumplex) μοντέλο που προτάθηκε από τον Russell ([1980](#)). Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα ότι δύο ορθογώνιες και διπολικές διαστάσεις – συναισθηματικό σθένος και αντιληπτή ενεργοποίηση – ορίζουν τον συναισθηματικό χώρο. Οι διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις είναι συνδυασμοί αυτών των δύο βασικών συστατικών σε διαφορετικούς βαθμούς. Ως αποτέλεσμα, οι συναισθηματικές καταστάσεις είναι διατεταγμένες κατά μήκος της περιμέτρου του κύκλου που ορίζεται από τις δύο διαστάσεις. Οι καταστάσεις που είναι κοντά μεταξύ τους (π.χ. ευτυχισμένος και χαρούμενος) αντιπροσωπεύουν παρόμοια μείγματα σθένους και ενεργοποίησης. Οι καταστάσεις που είναι τοποθετημένες διαμετρικά αντίθετες (π.χ., χαρούμενος και λυπημένος) διαφέρουν πολύ ως προς τη μία ή την άλλη διάσταση (π.χ. σθένος). Οι καταστάσεις που χωρίζονται με γωνία 90° είναι στατιστικά ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Δεύτερη είναι η δισδιάστατη λύση, στην οποία κατέληξαν οι Zevon και Tellegen ([1982](#)) και οι Watson και Tellegen ([1985](#)). Η θετική ενεργοποίηση - αρνητική ενεργοποίηση (PANA) ή «συναινετικό» μοντέλο συναισθημάτων υποδηλώνει ότι η θετική επίδραση και η αρνητική επίδραση είναι δύο ξεχωριστά συστήματα. Καταστάσεις υψηλότερης διέγερσης τείνουν να καθορίζονται από το σθένος τους και καταστάσεις χαμηλής διέγερσης τείνουν να είναι πιο ουδέτερες από άποψη σθένους. Στο μοντέλο PANA, ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει χαμηλή έως υψηλή θετική επίδραση και ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει χαμηλή έως υψηλή αρνητική επίδραση. Οι διαστάσεις του σθένους και της διέγερσης βρισκόταν σε περιστροφή 45° πάνω σε αυτούς τους άξονες.

### 1.5. Συναισθηματική έκφραση

Ως συναισθηματικές εκφράσεις ορίζονται εκείνες οι λεκτικές και οι μη λεκτικές συμπεριφορές που επικοινωνούν/αποτυπώνουν μια εσωτερική συναισθηματική κατάσταση. Παραδείγματα συναισθηματικής έκφρασης είναι κινήσεις του προσώπου, όπως το χαμόγελο,

ή συμπεριφορές όπως το κλάμα ή το γέλιο. Οι συναισθηματικές εκφράσεις μπορούν να εμφανιστούν με ή χωρίς αυτογνωσία.

Το βασικό μοντέλο της συναισθηματικής έκφρασης αναπτύχθηκε από τον Δαρβίνο (1897). Ο Δαρβίνος υποστήριξε ότι η έκφραση των συναισθημάτων περιλαμβάνει πολλά συστήματα: έκφραση του προσώπου, συμπεριφορική ανταπόκριση και φυσικές αντιδράσεις, που περιλαμβάνουν φωνητικές αλλαγές και αλλαγές στη στάση και τη φυσιολογία. Το πιο σημαντικό είναι πως ο Δαρβίνος ισχυρίστηκε ότι η συναισθηματική έκφραση ήταν σύμφωνη με τις θεωρίες του σχετικά με την εξέλιξη και έτσι η έκφραση του συναισθήματος είναι καθολική και πρέπει επομένως να εκφραστεί παρομοίως, ανεξάρτητα από τη φυλή ή τον πολιτισμό. Αυτό είναι γνωστό και ως υπόθεση καθολικότητας.

Πολλοί ερευνητές επέκτειναν τις αρχικές θεωρίες του Δαρβίνου για συναισθηματική έκφραση. Οι Ekman και Friesen (1971) και Izard (1969) ήταν οι πρώτοι που έλεγξαν τη θεωρία του Δαρβίνου και διαπίστωσαν, μέσω διαπολιτισμικών εμπειρικών δοκιμών, ότι υπήρχαν μια σειρά από βασικά συναισθήματα που αναγνωρίζονταν παγκοσμίως. Μεταγενέστερες μελέτες (Matsumoto *et al.*, 2008), (Shariff and Tracy, 2011) πρότειναν ότι οι εκφράσεις του προσώπου είναι μοναδικές για κάθε συναίσθημα και είναι σήματα που μεταδίδουν πληροφορίες σχετικά με την εσωτερική κατάσταση κάποιου και αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για το συντονισμό των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Συνολικά, το βασικό μοντέλο συναισθηματικής έκφρασης υποθέτει ότι τα συναισθήματα είναι μοναδικά γεγονότα που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα ειδικών μηχανισμών και κάθε συναίσθημα έχει το δικό του αντίστοιχο συγκεκριμένο εγκεφαλικό κύκλωμα. Επιπλέον, η έκφραση κάθε συναισθήματος έχει τη δική της αντίστοιχη ανταπόκριση, με εκδήλωση στο πρόσωπο, τη φωνή και το σώμα (Gross and Feldman Barrett, 2011).

Η εκδήλωση των συναισθημάτων μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ευημερία των ατόμων και στις σχέσεις τους με τους άλλους, ανάλογα με τον τρόπο και το άτομο με το οποίο μοιράζονται τα συναισθήματα. Τα συναισθήματα μεταδίδουν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες μας, όπου τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να σηματοδοτήσουν ότι μια ανάγκη δεν έχει ικανοποιηθεί και τα θετικά συναισθήματα σηματοδοτούν ότι έχει ικανοποιηθεί. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η μεταφορά αυτών των πληροφοριών μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο σε ένα άτομο, όπως για παράδειγμα, όταν άλλοι αγνοούν ή εκμεταλλεύονται αυτές τις ανάγκες (Clark and Finkel, 2004).

Οι ερευνητές σημειώνουν ότι υπάρχουν πολλά σημαντικά οφέλη στην εκλεκτική έκφραση συναισθημάτων. Για παράδειγμα, η συναισθηματική έκφραση μέσω γραφής μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να κατανοήσουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και στη συνέχεια να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους ή να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους ([Kennedy-Moore and Watson, 2001](#)).

Η συναισθηματική έκφραση έχει και κοινωνικές επιπτώσεις. Δεδομένου ότι τα συναισθήματα σχετίζονται με τις ανάγκες μας, είναι σημαντικό να εκφράζονται σε άλλους που ενδιαφέρονται για τις ανάγκες μας. Η έκφραση σε κάποιον με τον οποίο δεν υπάρχει επιθυμία να διαμορφωθεί μια σχέση είναι πιθανό να μην λάβει απάντηση ([Clark and Finkel, 2004](#)). Ειδικότερα, τα άτομα που εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα, μπορεί να εμφανίζονται λιγότερο συμπαθητικά ([Graham et al., 2008](#)). Ωστόσο, όταν ένα άτομο εκφράζεται σε κάποιον που ανταποκρίνεται με ενσυναίσθηση, η σχέση του με αυτό το άτομο μπορεί να βελτιωθεί. Όπως και με τη γραφή, η ακρόαση της προοπτικής ενός άλλου ατόμου μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να επανεκτιμήσουν την κατάσταση που προκάλεσε αυτά τα συναισθήματα ([Kennedy-Moore and Watson, 2001](#)). Επιπλέον, η συναισθηματική έκφραση σε κάποιον άλλο μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή αποκάλυψης και ένδειξη εμπιστοσύνης με αυτό το άτομο, προωθώντας έτσι την οικειότητα. Για παράδειγμα, η μεγαλύτερη έκφραση συναισθημάτων ή η προθυμία να εκφραστούν αρνητικά συναισθήματα, όπως το άγχος ή ο φόβος, προωθεί το σχηματισμό περισσότερων σχέσεων, μεγαλύτερη οικειότητα σε αυτές τις σχέσεις και περισσότερη υποστήριξη από άλλους ([Clark and Finkel, 2004](#)), ([Graham et al., 2008](#)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

---

### 2.1. Ορισμός

Το 1990 ο Schoenewolf ορίζει τη συναισθηματική μετάδοση ως «μια διαδικασία στην οποία ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζει τα συναισθήματα ή τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ή ομάδας μέσω της συνειδητής ή ασυνειδητής επαγωγής συναισθηματικών καταστάσεων και στάσεων συμπεριφοράς» ([Schoenewolf, 1990](#), p. 50). Οι Hess και Blairy μιλούν για «μια συναισθηματική κατάσταση που ταιριάζει με τη συναισθηματική έκφραση του άλλου» ([Hess and Blairy, 2001](#), p. 130). Ο πιο διαδεδομένος όμως ορισμός έρχεται από τους Hatfield, Cacioppo και Rapson, οι οποίοι αποδίδουν τη συναισθηματική μετάδοση ως «την τάση της αυτόματης μίμησης και του συγχρονισμού των εκφράσεων, της φωνής, της στάσης και των κινήσεων με αυτές του άλλου ατόμου, με συνέπεια τη συναισθηματική σύγκλιση» ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1993](#), p. 96).

Η συναισθηματική μεταδοτικότητα εμφανίζεται τόσο στα υποσυνείδητα όσο και στα συνειδητά επίπεδα ([Barsade, 2002](#)). Με την «πρωταρχική συναισθηματική μετάδοση» ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1992](#)), η μεταφορά των συναισθημάτων από το ένα άτομο στο άλλο είναι αποτέλεσμα των ασυνείδητων συναισθηματικών διαδικασιών του παραλήπτη. Αυτός ο τύπος συναισθηματικής μετάδοσης αποτυπώνεται από μια διαδικασία μιμητισμού δύο βημάτων, στην οποία ένα άτομο (1) μιμείται αυθόρμητα τις εκφράσεις του προσώπου ενός άλλου ατόμου και άλλες μη λεκτικές ενδείξεις, οι οποίες (2) οδηγούν το άτομο να βιώσει τα αντίστοιχα συναισθήματα μέσω φυσιολογικών δεσμών. Αν και το άτομο αισθάνεται τα συναισθήματα που προκύπτουν από τη μίμηση, οι διαδικασίες που οδηγούν σε αυτό το συναίσθημα είναι συχνά «υποσυνείδητες και αυτόματες» ([Barsade, 2002](#), p. 648). Ως εκ τούτου, οι θεωρίες συναισθηματικής μετάδοσης υποδηλώνουν ότι η πρωταρχική συναισθηματική μετάδοση προκαλείται από τον βαθμό στον οποίο ο αποστολέας εμφανίζει τα συναισθήματα: μια μεγαλύτερη συναισθηματική απεικόνιση από τον αποστολέα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής μετάδοσης στον δέκτη ([Hennig-Thurau et al., 2006](#)).

Αντίθετα, η «συνειδητή συναισθηματική μετάδοση» βασίζεται σε διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης στις οποίες οι άνθρωποι ενεργά αναζητούν συναισθήματα ως ένα είδος κοινωνικών πληροφοριών ([Salancik and Pfeffer, 1978](#)). Αυτή η δραστηριότητα αναζήτησης θεωρείται θεμελιώδης ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία αναπτύσσεται ιδιαίτερα έντονα σε



καταστάσεις που θεωρούνται διαφορούμενες ([Gump and Kulik, 1997](#)). Συγκεκριμένα, η συνειδητή θεωρία της συναισθηματικής μετάδοσης υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι συγκρίνουν τη διάθεσή τους με τη διάθεση άλλου ατόμου και υιοθετούν το συναισθηματικό επίπεδο του αποστολέα όταν αυτό κρίνεται κατάλληλο ([Barsade, 2002](#)). Για παράδειγμα, ελλείπει άλλων κοινωνικών πληροφοριών, οι άνθρωποι που επισκέπτονται έναν δικηγόρο για πρώτη φορά αναμένεται να παρακολουθήσουν τη συναισθηματική εκδήλωση του δικηγόρου και στη συνέχεια να υιοθετήσουν τα συναισθήματά του ως αποτέλεσμα της επιθυμίας τους να αναζητήσουν κοινωνικές πληροφορίες για να μειώσουν την αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα. Σε αντίθεση με την πρωταρχική συναισθηματική μετάδοση, η συνειδητή συναισθηματική μετάδοση καθορίζεται λιγότερο από το βαθμό στον οποίο ο αποστολέας εμφανίζει συναισθήματα κατά τη διάρκεια μιας αλληλεπίδρασης (π.χ. συχνότητα χαμόγελου) και περισσότερο από την αυθεντικότητα με την οποία εκδηλώνονται τα συναισθήματα (π.χ. γνησιότητα ενός χαμόγελου). Όταν ο δέκτης αντιλαμβάνεται ότι η συναισθηματική εκδήλωση του αποστολέα είναι ψεύτικη ή ανειλικρινής, δεν θα ερμηνεύσει τη συναισθηματική εκδήλωση ως επαρκή για τη μείωση της αντιλαμβανόμενης ασάφειας, επομένως είναι λιγότερο πιθανή η συνειδητή συναισθηματική μετάδοση ([Hennig-Thurau et al., 2006](#)).

Η συναισθηματική μεταδοτικότητα δεν θα πρέπει να συγχέεται με την ενσυναίσθηση. Παρότι η πρώτη είναι μια αντανάκλαστική διαδικασία και ένα απαραίτητο συστατικό της δεύτερης, η ενσυναίσθηση περιέχει ένα επιπλέον ζεύγος γνωστικών συστατικών, για την ύπαρξη των οποίων είμαστε πιο συνειδητοποιημένοι. Πρώτον, η ενσυναίσθηση απαιτεί αρκετή αυτογνωσία εκ μέρους του παρατηρητή για να αποφευχθεί η σύγχυση της δικής του υποκειμενικής εμπειρίας με εκείνη του στόχου ([Rempala, 2013](#)). Δεύτερον, η ενσυναίσθηση απαιτεί αρκετή γνωστική ικανότητα από την πλευρά του παρατηρητή, ώστε να υιοθετήσει την προοπτική του στόχου ([Decety and Jackson, 2004](#)). Η συναισθηματική μετάδοση δεν οδηγεί υποχρεωτικά σε ενσυναίσθηση. Ελλείπει αυτών των δύο τελευταίων συνιστωσών, η συναισθηματική μετάδοση αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε προσωπική δυσφορία και σε μείωση της προθυμίας του ατόμου να βοηθήσει ([Fabes, Eisenberg and Eisenbud, 1993](#)).

Η συναισθηματική μεταδοτικότητα προσδιορίζεται πολλαπλά, διότι, τόσο τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ερεθίσματος (π.χ., οι τρυφερές εκφράσεις και ενέργειες της μητέρας προς το βρέφος), η αποκτηθείσα σημαντικότητα του συναισθήματος, όσο και οι πνευματικές προσομοιώσεις ή οι συναισθηματικές εικόνες είναι ικανές να την προκαλέσουν. Η συναισθηματική μεταδοτικότητα αντιπροσωπεύει μια οικογένεια φαινομένων, διότι μπορεί να

εκδηλωθεί ως παρόμοιες αποκρίσεις (π.χ. όταν τα χαμόγελα προκαλούν χαμόγελα) ή συμπληρωματικές αποκρίσεις (π.χ. όταν η θέαση ενός επερχόμενου χτυπήματος οδηγεί σε τράβηγμα της περιοχής πρόσκρουσης). Η συναισθηματική μεταδοτικότητα είναι ένα φαινόμενο πολλαπλών επιπέδων επειδή τα διεγερτικά ερεθίσματα προκύπτουν από ένα άτομο, επηρεάζουν (δηλαδή γίνονται αντιληπτά και ερμηνεύονται από) ένα ή περισσότερα άλλα άτομα και παράγουν αντίστοιχη ή συμπληρωματική συνειδητή επίγνωση: εκφράσεις προσώπου και φωνής, στάση σώματος, νευροφυσιολογική και ακούσια δραστηριότητα του νευρικού συστήματος και συνολικά συναισθηματικές συμπεριφοριστικές αντιδράσεις σε αυτά τα άτομα. Έτσι, μια σημαντική συνέπεια της συναισθηματικής μετάδοσης είναι ένας συναισθηματικός και συμπεριφοριστικός συγχρονισμός, που έχει την ίδια προσαρμοστική χρησιμότητα (και μειονεκτήματα) για τις κοινωνικές οντότητες (δυάδες, ομάδες) όπως και το συναίσθημα για το άτομο ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1992](#)).

## 2.2. Διαδικασία μετάδοσης

Θεωρητικά, τα συναισθήματα μπορούν να γίνουν αντιληπτά με διάφορους τρόπους. Οι πρώτοι ερευνητές πρότειναν ότι η συνειδητή συλλογιστική, η ανάλυση και η φαντασία ήταν υπεύθυνα για το φαινόμενο ([Hatfield, Carpenter and Rapson, 2014](#)). Η πρωταρχική συναισθηματική μετάδοση, ωστόσο, φαίνεται να είναι μια πιο αυτόματη διαδικασία απ' ό τι υπέθεταν αυτοί οι πρώτοι θεωρητικοί ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1992](#)). Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία ότι η διαδικασία της συναισθηματικής μετάδοσης συμβαίνει σε τρία στάδια: Μίμηση → Ανατροφοδότηση → Μετάδοση.

### 2.2.1. Μίμηση.

#### 2.2.1.1. Μίμηση προσώπου

Το γεγονός ότι τα πρόσωπα των ανθρώπων συχνά αντικατοπτρίζουν τις εκφράσεις των προσώπων γύρω από αυτούς είναι καλά τεκμηριωμένο ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1993](#)). Οι νευροεπιστήμονες και οι κοινωνικο-ψυχο-φυσιολόγοι, για παράδειγμα, έχουν διαπιστώσει ότι οι γνωσιακές αντιδράσεις των ανθρώπων και οι εκφράσεις του προσώπου τείνουν να αντικατοπτρίζουν τις λεπτές μεταβολές από στιγμή σε στιγμή στις συναισθηματικές εκφράσεις εκείνων που παρατηρούν ([Hatfield, Carpenter and Rapson, 2014](#)). Αυτός ο μιμητικός μηχανισμός είναι συχνά τόσο γρήγορος και τόσο λεπτός, ώστε δεν

παράγει καμία παρατηρήσιμη αλλαγή στην έκφραση του προσώπου ([Lundquist, 1995](#)). Το 2008, ερευνητές μελέτησαν τη δραστηριότητα EMG (Ηλεκτρομυογραφία) του προσώπου των φοιτητών κολλεγίων καθώς παρακολουθούσαν βίντεο ή φωτογραφίες προσώπων-στόχων που εμφάνιζαν ευτυχισμένες ή θυμωμένες εκφράσεις του προσώπου. Διαπίστωσαν ότι τα ευτυχισμένα ή θυμωμένα πρόσωπα στόχων προκάλεσαν πολύ διαφορετικά μοτίβα απόκρισης EMG. Όταν παρατηρούσαν ευτυχισμένες εκφράσεις του προσώπου, οι συμμετέχοντες έδειξαν αυξημένη μυϊκή δραστηριότητα πάνω από την περιοχή των μυών *zygomaticus major* (μάγουλο). Όταν παρατηρούσαν θυμωμένες εκφράσεις του προσώπου, εμφάνιζαν αυξημένη μυϊκή δραστηριότητα πάνω από την περιοχή των μυών *corrugator supercilii* (μέτωπο/φρύδι) ([Sato, Fujimura and Suzuki, 2008](#)). Αυτές οι επιδράσεις ήταν πιο έντονες όταν οι φοιτητές παρατηρούσαν δυναμικές εκφράσεις από ό, τι όταν παρατηρούσαν στατικές εκφράσεις. Πλήθος ερευνών έχουν τεκμηριώσει το γεγονός ότι τα βρέφη ([Meltzoff and Prinz, 2002](#)), τα μικρά παιδιά, οι έφηβοι και οι ενήλικες μιμούνται αυτόματα τις εκφράσεις του συναισθήματος ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1993](#)), ([Lundquist, 1995](#)).

#### 2.2.1.2. Φωνητική μίμηση

Οι άνθρωποι έχει επίσης αποδειχθεί ότι μιμούνται και συγχρονίζουν φωνητικές εκφράσεις. Κανονικά, διαφορετικοί άνθρωποι προτιμούν διαφορετικούς ρυθμούς αλληλεπίδρασης. Όταν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, ωστόσο, συχνά οι κύκλοι ομιλίας τους αρχίζουν να μοιάζουν περισσότερο ο ένας με τον άλλον. Υπάρχουν αρκετές αποδείξεις από την έρευνα σε ρυθμίσεις ελεγχόμενων συνεντεύξεων που αποδεικνύουν την επιρροή των επιμέρους παραγόντων στις ομιλίες, όπως οι διάρκειες της έκφρασης και οι λανθάνουσες αποκρίσεις ([Cappella and Planalp, 1981](#)).

#### 2.2.1.3. Μίμηση στάσης

Πιθανώς, είμαστε αναποτελεσματικοί στο να μιμούμαστε συνειδητά τους άλλους: η διαδικασία είναι πολύ περίπλοκη και πολύ γρήγορη. Για παράδειγμα, ακόμη και οι μπόξερ παγκόσμιου επιπέδου, όπως ο Muhammed Ali, χρειάζονται περίπου 230 χιλιοστά του δευτερολέπτου για να ανιχνεύσουν ένα φωτεινό σήμα για να ρίξουν μια γροθιά ως απάντηση. Ωστόσο, οι Condon και Ogston ([1966](#)) διαπίστωσαν ότι οι φοιτητές μπορούσαν να συγχρονίσουν τις κινήσεις τους μέσα σε 21 χιλιοστά του δευτερολέπτου (τη διάρκεια ενός καρέ εικόνας). Συνοψίζοντας, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να μιμούνται αυτόματα και να συγχρονίζουν τα πρόσωπα, τις φωνητικές εκφράσεις, τις στάσεις και τις κινήσεις τους με τους γύρω τους. Το κάνουν αυτό γρήγορα, μιμούνται

αυτόματα και συγχρονίζουν μια σειρά συναισθηματικών χαρακτηριστικών σε μια στιγμή ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1993](#)).

### 2.2.2. Ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τους Hatfield, Cacioppo και Rapson ([1993](#)) η συναισθηματική εμπειρία των ανθρώπων μπορεί να επηρεαστεί από (1) το κεντρικό νευρικό σύστημα, το οποίο είναι υπεύθυνο για την αρχική ενεργοποίηση της μίμησης/συγχρονισμού, (2) την ανατροφοδότηση από τη μίμηση του προσώπου, της στάσης ή τη φωνητική μίμηση, ή (3) από τη συνειδητή αυτο-αντίληψη, όπου τα άτομα τεκμαίρουν τις δικές τους συναισθηματικές καταστάσεις με βάση τη δική τους εκφραστική συμπεριφορά.

#### 2.2.2.1. Ανατροφοδότηση προσώπου.

Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι έχουν δοκιμάσει την υπόθεση ανατροφοδότησης του προσώπου χρησιμοποιώντας μια ποικιλία στρατηγικών για να προκαλέσουν τους συμμετέχοντες να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη έκφραση του προσώπου. Παραδείγματα αυτών των στρατηγικών περιλαμβάνουν να ζητούν από τους συμμετέχοντες να υπερβάλλουν ή να προσπαθούν να κρύψουν τυχόν συναισθηματικές αντιδράσεις που ενδεχομένως έχουν, να «εξαπατούν» τους συμμετέχοντες για να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη έκφραση του προσώπου και να οργανώνουν μια κατάσταση έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μιμούνται ασυναίσθητα τις συναισθηματικές εκφράσεις του προσώπου των άλλων. Και στους τρεις σχεδιασμούς, οι συναισθηματικές εμπειρίες τείνουν να επηρεάζονται από τις εκφράσεις του προσώπου που υιοθετούνται από άλλους ([Adelmann and Zajonc, 1989](#)), ([Matsumoto, 1987](#)). Σε μία από τις πιο ενδιαφέρουσες ομάδες πειραμάτων που σχεδιάστηκαν για να δοκιμάσουν την υπόθεση ανατροφοδότησης του προσώπου, οι Neal και Chartrand ([2011](#)) μελέτησαν την επίδραση της ανατροφοδότησης προσώπου στην ενίσχυση ή την ελάττωση των συναισθημάτων. Στο Πείραμα 1 μελέτησαν ανθρώπους που έκαναν πρόσφατα ενέσεις Botox (που παραλύουν τους μύες του προσώπου). Διαπίστωσαν ότι οι ασθενείς με Botox ήταν λιγότερο ικανοί στο να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα από τους ασθενείς της ομάδας ελέγχου. Σε ένα δεύτερο πείραμα, εφάρμοσαν ένα τζελ που έκανε το δέρμα ανθεκτικό στις βαθύτερες μυϊκές συσπάσεις. Σε αυτή την περίπτωση οι συμμετέχοντες αναγκάστηκαν να υπερβάλλουν τις αντιδράσεις τους και, όπως προβλεπόταν, η αντίληψη των συναισθημάτων βελτιώθηκε.

Ο Ekman και οι συνάδελφοί του (1983) υποστήριξαν ότι η ανατροφοδότηση του προσώπου επηρεάζει τόσο τη συναισθηματική εμπειρία όσο και τη δραστηριότητα του αυτόνομου νευρικού συστήματος (ANS). Σε ένα πείραμα, ζήτησαν από τους συμμετέχοντες να παράγουν έξι συναισθήματα (έκπληξη, αγδία, θλίψη, θυμό, φόβο και ευτυχία), είτε θυμούμενοι στιγμές που είχαν βιώσει τέτοια συναισθήματα είτε συσπώντας τους μύες των προσώπων τους στις κατάλληλες διαμορφώσεις. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η πράξη της επανάληψης συναισθηματικών εμπειριών ή της σύσπασης μυών του προσώπου σε χαρακτηριστικές εκφράσεις προκάλεσε αντιδράσεις στο ANS που κανονικά θα συνόδευαν τέτοια συναισθήματα. Έτσι, οι εκφράσεις του προσώπου φαίνονταν να είναι ικανές να δημιουργούν διέγερση του ANS.

#### 2.2.2.2. Φωνητική ανατροφοδότηση

Υπάρχουν επίσης στοιχεία που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι η υποκειμενική συναισθηματική εμπειρία επηρεάζεται από την ενεργοποίηση και / ή την ανατροφοδότηση από τη φωνητική μίμηση. Η Hatfield και οι συνάδελφοί της (1995) πραγματοποίησαν μια σειρά πειραμάτων που σχεδιάστηκαν για να δοκιμάσουν την υπόθεση της φωνητικής ανατροφοδότησης. Οι συμμετέχοντες ήταν άνδρες και γυναίκες Αφρικανικής, Κινεζικής, Ευρωπαϊκής, Φιλιπινέζικης, Χαβανέζικης, Ισπανόφωνης, Ιαπωνικής, Κορεάτικης, Πολυνησιακής ή μικτής καταγωγής. Οι συγγραφείς κατέβαλαν κάθε δυνατή προσπάθεια να αποκρύψουν το γεγονός ότι ενδιαφέρονται για τα συναισθήματα των συμμετεχόντων, ισχυριζόμενοι ότι η Bell Telephone δοκιμάζει την ικανότητα των διαφόρων ειδών τηλεφωνικού εξοπλισμού να αναπαράγουν πιστά την ανθρώπινη φωνή. Οι συμμετέχοντες οδηγήθηκαν στη συνέχεια σε ιδιωτικούς χώρους και τους δόθηκε μια κασέτα που περιείχε ένα από τα έξι ηχητικά μοτίβα: ένα ουδέτερο (έλεγχος) και τα άλλα που αντιστοιχούσαν στη χαρά, την αγάπη/τρυφερότητα, τη θλίψη, τον φόβο και την οργή. Οι πέντε κασέτες είχαν σχεδιαστεί για να επιδεικνύουν τα κατάλληλα ηχητικά σχέδια που ανταποκρίνονταν στα αντίστοιχα συναισθήματα. Συγκεκριμένα, οι χαρούμενοι ήχοι είχαν μερικές από τις ιδιότητες του χαρούμενου γέλιου, οι λυπημένοι ήχοι είχαν τις ιδιότητες του κλάματος, η κασέτα της αγάπης αποτελούνταν από μια σειρά μαλακών «ουουου» και «αααα», η θυμωμένη κασέτα αποτελούνταν μια σειρά χαμηλών, μουγκρητών θορύβων από το λαιμό και οι τρομακτικοί ήχοι περιλάμβαναν μια σειρά από σύντομες, οξείς κραυγές και αναπνοές. Τέλος, η ουδέτερη κασέτα ήταν μια μακρά μονοτονία, ένα βουητό, χωρίς διαλείμματα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναπαράγουν τους ήχους όσο το δυνατόν ακριβέστερα σε ένα τηλέφωνο. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι τα συναισθήματα των συμμετεχόντων επηρεάστηκαν έντονα

από τους ειδικούς ήχους που παρήγαγαν, παρέχοντας έτσι πρόσθετα επιχειρήματα για την υπόθεση φωνητικής ανατροφοδότησης.

### 2.2.2.3. Ανατροφοδότηση στάσης

Τέλος, υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι τα συναισθήματα διαμορφώνονται από την ανατροφοδότηση της στάσης και της κίνησης ([Hatfield, Cacioppo and Rapson, 1993](#)). Είναι ενδιαφέρον ότι ο ηθοποιός και ο σκηνοθέτης Konstantin Stanislavski παρατήρησε τη σχέση μεταξύ στάσης και απόδοσης ([Moore, 1984](#)). Ο Stanislavski πρότεινε ότι μπορούμε να ξαναζήσουμε τα συναισθήματα, κάθε φορά που συμμετέχουμε σε μια ποικιλία δράσεων που κάποτε συνδέθηκαν με αυτά τα συναισθήματα.

Συνοπτικά, σε διάφορες μελέτες, βρίσκουμε στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι τείνουν να αισθάνονται συναισθήματα που συμφωνούν με τις εκφράσεις προσώπου, φωνής και στάσης που υιοθετούν. Πλέον, υπάρχει μια σοβαρή συζήτηση ως προς την ιδιαιτερότητα αυτών των δεσμών. Πολλοί κοινωνικοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις μεταξύ της έκφρασης του προσώπου, της φωνής και της στάσης του σώματος είναι αρκετά συγκεκριμένες. Δηλαδή, όταν οι άνθρωποι εκφράζουν φόβο, θυμό, θλίψη ή αηδία, είναι πιο πιθανό να μην αισθάνονται απλά οποιοδήποτε δυσάρεστο συναίσθημα, αλλά το συναίσθημα που σχετίζεται με αυτές τις συγκεκριμένες εκφράσεις. Για παράδειγμα, εκείνοι που παίρνουν μια θλιβερή έκφραση αισθάνονται λυπημένοι, όχι θυμωμένοι ([Duclos et al., 1989](#)). Άλλοι εξέχοντες θεωρητικοί αμφισβητούν αυτή την άποψη. Υποστηρίζουν ότι οι δεσμοί δεν είναι τόσο συγκεκριμένοι. Ορισμένοι υποστηρίζουν, για παράδειγμα, ότι η σύνδεση προσδιορίζεται από άποψη σθένος και διέγερσης και όχι από διακριτά συναισθήματα ([Russell, Bachorowski and Fernández-Dols, 2003](#)). Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι, δεδομένου πως η έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική μετάδοση βρίσκεται ακόμη στα σπάργανα της και έχει τόσο μεγάλο ενδιαφέρον, οι θεωρητικοί είναι βαθιά διχασμένοι σχετικά με τις λεπτομέρειες του πώς μπορεί να λειτουργήσει η διαδικασία της μετάδοσης. Ανάμεσα στα πράγματα που παραμένουν ασαφή, για παράδειγμα, είναι το πόσο σημαντική είναι η ανατροφοδότηση (είναι απαραίτητη, επαρκής ή απλά ένα μικρό κομμάτι της συναισθηματικής εμπειρίας;), πόσο συγκεκριμένες είναι οι σχέσεις και πώς ακριβώς συνδέονται η έκφραση και το συναίσθημα ([Adelmann and Zajonc, 1989](#)).

**Υπόθεση H1:** Η διάθεση του πολίτη επηρεάζει θετικά τη διάθεση του εργαζομένου.

### 2.3. Παράγοντες επιρροής συναισθηματικής μεταδοτικότητας

Οι καθοριστικοί παράγοντες της συναισθηματικής μετάδοσης μπορούν να αναλυθούν σε τρεις κατηγορίες ([Coenen and Broekens, 2012](#)):

- i) ατομικές διαφορές που αφορούν παράγοντες όπως η προσωπικότητα και το φύλο
- ii) διαπροσωπικούς παράγοντες που περιλαμβάνουν για παράδειγμα την ομοιότητα και την ένταξη στην ομάδα, και
- iii) διάφορους παράγοντες

#### 2.3.1. Ατομικές διαφορές

##### 2.3.1.1. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το συναίσθημα

Η θεωρία της πρωταρχικής συναισθηματικής μετάδοσης των Hatfield, Cacioppo and Rapson ([1992](#)) υποδηλώνει ότι μπορεί να γίνει διαφοροποίηση μεταξύ ανθρώπων που είναι ισχυροί μεταδότες συναισθημάτων και ανθρώπων που είναι ισχυροί δέκτες συναισθημάτων. Οι ερευνητές δηλώνουν ότι σε αντίθεση με τους συχνά χαρισματικούς, διασκεδαστικούς ή δεσποτικούς ανθρώπους που με την έμφυτη σωματική τους έκφραση μεταδίδουν τα συναισθήματά τους πιο έντονα σε άλλους, οι άνθρωποι που είναι ιδιαίτερα δεκτικοί σε συναισθηματική μετάδοση είναι εκείνοι που δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε άλλους και κατά συνέπεια είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν και να μιμηθούν τις συναισθηματικές εκφράσεις άλλων ανθρώπων. Συνεπώς, η συναισθηματική τους εμπειρία επηρεάζεται περισσότερο από την εισερχόμενη ανατροφοδότηση, η οποία οδηγεί σε ισχυρότερη συναισθηματική σύγκλιση. Θεωρητικά, ισχυροί πομποί συναισθημάτων καταδεικνύουν την έλλειψη ευαισθησίας στα συναισθήματα των άλλων σε σύγκριση με τους ισχυρούς δέκτες. Ωστόσο, οι μελετητές υποδηλώνουν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αλληλοαποκλείονται.

##### 2.3.1.2. Φύλο

Υπό το φως των ευρημάτων ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο είναι καλοί αποστολείς συναισθημάτων και το βαθμό στον οποίο είναι καλοί δέκτες συναισθημάτων, διαπιστώνεται επίσης ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με τη μετάδοση των συναισθημάτων. Ένα παράδειγμα είναι μια μελέτη των διαφορών του φύλου στις αντιδράσεις του προσώπου, που προκαλούνται από διάφορες εκφράσεις του προσώπου ([Dimberg and Lundquist, 1990](#)). Οι ερευνητές βρήκαν διαφορές

στην εκφραστικότητα του προσώπου των ανδρών και των γυναικών, όταν αντιδρούν σε συναισθηματικά ερεθίσματα. Σε αυτή την ηλεκτρομυογραφική μελέτη, οι γυναίκες εμφάνισαν ισχυρότερες μιμητικές αντιδράσεις σε θυμωμένες και ευτυχισμένες εκφράσεις του προσώπου από τους άνδρες, γεγονός που δείχνει ότι οι γυναίκες εμφανίζουν περισσότερες αντιδράσεις στο πρόσωπο από ό, τι οι άνδρες. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν επίσης και σε μια άλλη μελέτη, η οποία συμπληρώνει τα ευρήματα αυτά με τη διερεύνησή τους στο πλαίσιο της πρωταρχικής συναισθηματικής μετάδοσης και παρέχοντας αποδεικτικά στοιχεία που συμφωνούν με τη θεωρία ότι οι συναισθηματικές εκφράσεις του προσώπου είναι μεταδοτικές ([Lundquist, 1995](#)).

Ο Doherty και οι συνεργάτες του ([1995](#)) διατυπώνουν τη θεωρία ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι πιο ευαίσθητες στη συναισθηματική μετάδοση από τους άντρες και ότι αυτό οφείλεται, μεταξύ άλλων, στους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων: οι γυναίκες διδάσκονται από τον τρόπο που κοινωνικοποιούνται να είναι πιο ευαίσθητες στις συναισθηματικές επιδείξεις των άλλων σε σύγκριση με τους άνδρες. Στη συνέχεια της έρευνας, βρήκαν συναρπαστικές ενδείξεις ότι οι γυναίκες είναι πιο δεκτικές από τους άνδρες στα συναισθήματα των άλλων και, ως εκ τούτου, σε συναισθηματική μετάδοση, τόσο για θετικά όσο και για αρνητικά συναισθήματα. Οι γυναίκες από μια ποικιλία επαγγελμάτων ανέφεραν ότι είναι πιο ευαίσθητες στη συναισθηματική μετάδοση από τους άνδρες. Αυτά τα αποτελέσματα ήταν σύμφωνα με τα ευρήματα μιας δεύτερης μελέτης, όπου χρησιμοποιήθηκαν βαθμολογίες των κριτών για να μετρηθεί η πραγματική ανταπόκριση στα συναισθήματα των άλλων. Οι κριτές βαθμολόγησαν τις γυναίκες ως εμφανίζουσες μεγαλύτερη συναισθηματική μετάδοση από τους άνδρες ([Doherty, 1997](#)). Μια μελέτη από την Stockert ([1994](#)) κατέληξε σε παρόμοια αποτελέσματα, δείχνοντας επιπλέον ότι οι γυναίκες ανέφεραν πιο έντονα συναισθήματα από τους άνδρες, μετά την παρακολούθηση συναισθηματικών βίντεο.

**Υπόθεση H5:** Το φύλο του πολίτη αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της διάθεσης του πολίτη και της διάθεσης του εργαζομένου.

#### 2.3.1.3. Επάγγελμα

Οι άνθρωποι γενικά τείνουν να επιλέγουν επαγγέλματα που ταιριάζουν στις ιδιοσυγκρασίες και τις προσωπικότητές τους ([Doherty et al., 1995](#)). Μόλις ξεκινήσουν τη σταδιοδρομία τους, το περιβάλλον και οι δραστηριότητές τους συνήθως τους διαμορφώνουν περαιτέρω. Φαίνεται εύλογο να υποστηριχθεί ότι οι διαφορετικές σταδιοδρομίες απαιτούν και προσδίδουν ειδικά



χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Αυτή η λογική υποδηλώνει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες σε διάφορα επαγγέλματα θα πρέπει να διαφέρουν ως προς την ευαισθησία ή την αντίσταση στη συναισθηματική μετάδοση. Οι παραδοσιακές σύζυγοι και οι μητέρες, οι νοσοκόμες, οι κοινωνικοί λειτουργοί κλπ. εκπαιδεύονται για να «συντονίζονται» με τα δεινά των άλλων, ώστε να τους βοηθούν. Οι παραδοσιακοί άνδρες, πολεμιστές, αθλητές κλπ. εκπαιδεύονται για να «αποκλείουν» τις δικές τους δυσκολίες και των άλλων. Οι γιατροί, για παράδειγμα, πρέπει να είναι ευαίσθητοι στο άγχος και τη δυσφορία των άλλων και να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση στις συναισθηματικές καταστάσεις εκείνων με τους οποίους αλληλεπιδρούν επαγγελματικά. Οι γιατροί που είναι ικανοί να αναγνωρίσουν συναισθήματα (που μεταφέρονται με τη σωματική κίνηση) έχει βρεθεί ότι έχουν καλύτερη σχέση και μεγαλύτερη επιτυχία με τους ασθενείς από ότι οι λιγότερο ευαίσθητοι συνάδελφοί τους ([Friedman and DiMatteo, 1982](#)). Μερικές φορές, φυσικά (όπως όταν μιλούν σε ασθενή με ανίατη αρρώστια), οι γιατροί πρέπει να μπορούν να διατηρήσουν την απόσταση τους, για να κρατήσουν τα συναισθήματά τους υπό έλεγχο. Οι πεζοναύτες, από την άλλη πλευρά, πρέπει να μάθουν να ελέγχουν τα συναισθήματα όπως ο φόβος, η αμφιβολία και (ίσως) ο θυμός, που μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να ακολουθούν ψυχρά τις εντολές σε απειλητικές για τη ζωή τους καταστάσεις. Αν οι γιατροί συνήθως «συντονίζονται» με την ταλαιπωρία των άλλων και οι πεζοναύτες συνηθίζουν να «αποκλείουν» τα δεινά τους, καθώς και των άλλων, θα μπορούσε κανείς να προβλέψει ότι αυτές οι δύο επαγγελματικές ομάδες θα διαφέρουν ως προς το πόσο δεκτικοί είναι στο να πιάσουν τα συναισθήματα των άλλων ([Doherty et al., 1995](#)).

Δεν είναι όμως μόνο το είδος του επαγγέλματος που ασκείται, αλλά και οι εργασιακές του απαιτήσεις που επηρεάζουν τη διάθεση του εργαζομένου. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι διαφορετικά είδη εργασιακών απαιτήσεων συνδέονται με επιθετικότητα, εχθρότητα και εν γένει αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά ([Balducci, Schaufeli and Fraccaroli, 2011](#)). Στην πραγματικότητα, οι ερευνητές παρατήρησαν ότι η επιθετικότητα μπορεί πράγματι να είναι μια διαδικασία αυτορρύθμισης, με την οποία οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την αρνητική τους διάθεση, που προέρχεται από τις έντονες συνθήκες εργασίας. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να αποκλειστεί ότι η καταστροφική επίδραση αρνητικών συνθηκών εργασίας στη ψυχοφυσική υγεία, δεν θα περιοριστεί στις αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις.

**Υπόθεση Η6:** Οι εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της διάθεσης του πολίτη και της διάθεσης του εργαζομένου.

### 2.3.2. Διαπροσωπικοί παράγοντες

#### 2.3.2.1. Ομοιότητα

Η αντιληπτή ομοιότητα είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τη μετάδοση ([Coenen and Broekens, 2012](#)). Μια βάση για την παραδοχή αυτής της επίδρασης μπορεί για παράδειγμα να βρεθεί στις θεωρίες κοινωνικής σύγκρισης, διότι είναι γνωστό ότι η συναισθηματική μετάδοση μπορεί να συμβεί μέσω κοινωνικών διαδικασιών σύγκρισης, όπου οι άνθρωποι εκτιμούν τη συναισθηματική τους κατάσταση σε σύγκριση με αυτήν των άλλων ανθρώπων και του περιβάλλοντος τους, προκειμένου να έχουν την κατάλληλη απόκριση ([Epstude and Mussweiler, 2009](#)). Παρόλο που η ομοιότητα ως ένα μοναδικό κατασκευάσμα έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τη μετάδοση ([Paukert, Pettit and Amacker, 2008](#)), άλλες μελέτες δείχνουν ότι μπορεί να γίνει διαφοροποίηση όσον αφορά τους τύπους ομοιότητας.

#### 2.3.2.2. Κοινωνική δύναμη

Διάφοροι μελετητές ερευνήσαν τη συναισθηματική σύγκλιση στο πλαίσιο των σχέσεων ([Anderson, Keltner and John, 2003](#)). Δύο μελέτες παρείχαν παρόμοια αποτελέσματα: μια με συντρόφους σε ρομαντικές σχέσεις και μια με συγκατοίκους κολλεγίων. Εξετάζοντας, μεταξύ άλλων, τις προσωπικότητες και τις συναισθηματικές εμπειρίες, κατά τη διάρκεια δύο εργαστηριακών συνεδριών διαπίστωσαν ότι το υποκείμενο χαμηλότερης ισχύος επηρεάστηκε σε μεγαλύτερο βαθμό από τα συναισθήματα του/της συνεργάτη του, και το αντίστροφο.

Μια άλλη μελέτη, τα συμπεράσματα της οποίας δείχνουν ότι τα άτομα με κατάσταση υψηλής κοινωνικής ισχύος είναι πιο πιθανό να μεταφέρουν τις διαθέσεις τους σε άτομα με χαμηλής κοινωνικής ισχύος, παρά το αντίστροφο ([Sy, Côté and Saavedra, 2005](#)) φαίνεται να υποστηρίζει τα ευρήματα των Anderson, Keltner and John. Οι μελετητές διερεύνησαν την επίδραση της διάθεσης ενός ηγέτη στη διάθεση των μελών της ομάδας, προετοιμάζοντας έναν ηγέτη με θετική ή αρνητική διάθεση προτού προχωρήσει σε μια πολύπλοκη ομαδική εργασία. Παρ' όλα αυτά, καθώς δηλώνουν και στους περιορισμούς της μελέτης, το γεγονός είναι ότι διερεύνησαν μόνο τη μετάδοση από μια κατάσταση υψηλής ισχύος σε κατάσταση χαμηλής ισχύος, που καθιστά συνεπώς αδύνατα τα συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση της

εξουσίας στη συναισθηματική μετάδοση. Προτείνουν ότι είναι πολύ πιθανό ότι η μετάδοση να μπορεί επίσης να συμβεί και προς την αντίθετη κατεύθυνση.

### 2.3.2.3. Συμπάθεια και οικειότητα

Οι Hatfield, Bensman, Thornton and Rapson (2014) θεωρούν ότι η συναισθηματική μετάδοση είναι πιθανότερο να συμβεί σε σχέσεις που αφορούν δύναμη ή αγάπη. Η τελευταία έννοια συνδέεται στενά με τη συμπάθεια και την οικειότητα που, ορισμένες μελέτες, δείχνουν ότι μπορούν να είναι ρυθμιστικοί παράγοντες για τη συναισθηματική μετάδοση. Οι Kimura, Daibo and Yogo (2008) χειρίστηκαν με επιτυχία την οικειότητα, κάνοντας τα άτομα να αναλάβουν έναν από τους ακόλουθους ρόλους: φίλος, γνωστός, ανώτερος (κοινωνικά) και κατώτερος (κοινωνικά) και βρήκαν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες ήταν πιο ευάλωτοι σε αυτούς με τους οποίους μοιράζονταν τον υψηλότερο βαθμό οικειότητας.

Μια άλλη μελέτη που έγινε από τον McIntosh (2006) παρείχε παρόμοια αποτελέσματα όσον αφορά τη μίμηση των συναισθηματικών εκφράσεων του προσώπου. Ωστόσο, τα αποτελέσματά της δεν έδειξαν ότι οι προκαλούμενες συναισθηματικές εκφράσεις προκαλούσαν άμεσα τη διαπιστωθείσα μετάδοση και, κατά συνέπεια, δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση της συμπάθειας στη μετάδοση. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα υποστηρίζουν εν μέρει τα προαναφερθέντα ευρήματα.

### 2.3.3. Διάφοροι παράγοντες

Το 1991 διεξήχθη μια μελέτη, η οποία εξέταζε τον αντίκτυπο που έχει η προϋπάρχουσα διάθεση στη δεκτικότητα των ατόμων σε συναισθηματική μετάδοση (Hsee *et al.*, 1991). Οι συμμετέχοντες είχαν μια ευχάριστη ή ουδέτερη ή λυπημένη διάθεση, αφού τους ζητήθηκε να θυμηθούν μια σειρά γεγονότων που συνάδουν με τη συγκεκριμένη ειδική κατάσταση, ενώ μετά τους ζητήθηκε να δουν ένα χαρούμενο ή λυπηρό βίντεο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η προϋπάρχουσα διάθεση μπορεί να έχει ελάχιστη επίδραση στη συναισθηματική μετάδοση. Αξιολογώντας τις βαθμολογίες των κριτών για τις εκφράσεις του προσώπου, διαπίστωσαν οριακή σημασία. Τα άτομα με την ευτυχισμένη κατάσταση έδειχναν μεγαλύτερη προσοχή στα συναισθήματα του στοχευόμενου προσώπου και ήταν πιο πιθανό να μιμηθούν τις εκφράσεις του στοχευόμενου προσώπου. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως αδύναμη απόδειξη

για την υπόθεσή τους, ότι οι άνθρωποι είναι πιο επιρρεπείς σε συναισθηματική μετάδοση όταν είναι χαρούμενοι.

#### 2.4. Οφέλη και βλάβες της συναισθηματικής μεταδοτικότητας

Ως ένα από τα βασικά συστατικά της εμπειρίας της ενσυναίσθησης ([Decety and Jackson, 2004](#)), η συναισθηματική μετάδοση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην αλτρουιστική συμπεριφορά ([Batson et al., 1991](#)). Η συναισθηματική μετάδοση χρησιμεύει επίσης ως πρωτόγονη μορφή επικοινωνίας μεταξύ γονέων και βρεφών ([Malatesta and Haviland, 1982](#)). Αργότερα στη ζωή, η ικανότητα ανίχνευσης και κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την κοινωνική ικανότητα ([Mostow et al., 2002](#)). Ωστόσο, η συναισθηματική μετάδοση δεν είναι πάντοτε ευεργετική για όσους εμπλέκονται σε μια αλληλεπίδραση.

Ενώ η συναισθηματική μετάδοση διευκολύνει την κοινωνική αλληλεπίδραση και την ενσυναίσθηση, καθιστά επίσης το άτομο ευάλωτο στα αρνητικά συναισθήματα των άλλων ([Rempala, 2013](#)). Η συνεχής έκθεση σε άτομα που βιώνουν αυτά τα συναισθήματα (π.χ. θλίψη) μπορεί να οδηγήσει κάποιον να υποφέρει από πολλές από τις πιέσεις που συνδέονται με την προσωπική εμπειρία αυτών των συναισθημάτων. Για παράδειγμα, ερευνητές διαπίστωσαν ότι τα άτομα που ζούσαν με ήπια καταθλιπτικούς συγκατοίκους ήταν πιο πιθανό να παρουσιάσουν κατάθλιψη με την πάροδο του χρόνου από όσους ζούσαν με μη καταθλιπτικούς συγκατοίκους ([Howes, Hokanson and Loewenstein, 1985](#)).

Οι θεραπευτές όλων των τύπων αλληλεπιδρούν καθημερινά με συναισθηματικά τραυματισμένα άτομα. Αναμένεται να σχηματίσουν έναν δεσμό ενσυναίσθησης με τους πελάτες τους και αυτός ο δεσμός μπορεί να κάνει τον θεραπευτή και τον πελάτη να έρθουν αρκετά κοντά συναισθηματικά ([Rothschild, 2006](#)). Στην πραγματικότητα, οι θεραπευτές που βιώνουν την αυτοκτονία του πελάτη τους, έχουν δείξει αντιδράσεις άγχους παρόμοιες με τους ανθρώπους που στιγματίστηκαν από το θάνατο ενός μέλους της οικογένειας ([McAdams III and Foster, 2000](#)). Αυτός ο ενσυναισθητικός δεσμός καθιστά τους θεραπευτές ιδιαίτερα ευάλωτους στις συνέπειες της συναισθηματικής μετάδοσης και το γεγονός ότι μπορεί να περάσουν μεγάλο μέρος της ημέρας τους με συναισθηματικά ασταθή άτομα τους καθιστά ιδιαίτερα πιθανούς να υποστούν αρνητικές συνέπειες λόγω της μετάδοσης. Στην πραγματικότητα, η σοβαρή ψυχική και συναισθηματική κόπωση είναι τόσο συνηθισμένη

στους θεραπευτές, που υιοθετήθηκε ο όρος «εξουθένωση θεραπευτών» για να περιγραφεί ([Maslach, Jackson and Leiter, 1996](#)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΡΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

---

### 3.1. Συναισθηματική εξάντληση

#### 3.1.1. Ορισμός

Οι Wright και Cropanzano (1998) θεωρούν ότι η συναισθηματική εξάντληση περιγράφει την κατάσταση της υπερβολικής συναισθηματικότητας και της εξάντλησης από την εργασία κάποιου, που εκδηλώνεται τόσο με τη σωματική κόπωση όσο και με την αίσθηση ψυχολογικής και συναισθηματικής «στράγγισης», ενώ ο Zohar (1997) την ορίζει ως μια χρόνια κατάσταση σωματικής και συναισθηματικής κένωσης, που προκύπτει από υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις και συνεχείς ταλαιπωρίες. Είναι ένα θέμα σημαντικού ενδιαφέροντος για τους οργανωσιακούς ερευνητές, καθώς έχει σημαντικές συνέπειες τόσο για την ποιότητα του εργασιακού βίου όσο και για τη βέλτιστη οργανωτική λειτουργία (Cordes and Dougherty, 1993). Η συναισθηματική εξάντληση μοιάζει πολύ με τις παραδοσιακές αγχώδεις αντιδράσεις που μελετώνται στην έρευνα του εργασιακού στρες, όπως η κόπωση, η κατάθλιψη που σχετίζεται με την εργασία, οι ψυχοσωματικές εκδηλώσεις και ανησυχία (Demerouti *et al.*, 2001). Έτσι, από την πλευρά του εργαζομένου, η συναισθηματική εξάντληση συνδέεται με μια σειρά σωματικών συμπτωμάτων, όπως κρυολογήματα, γαστρεντερικά προβλήματα, πονοκεφάλους και διαταραχές του ύπνου (Belcastro and Hays, 1984), ενώ από τη σκοπιά του οργανισμού, έρευνες έχουν βρει σχέσεις μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και συμπεριφορών που σχετίζονται με την πρόθεση αποχώρησης, την αντιπαραγωγική συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση (Wright and Cropanzano, 1998). Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις παρατηρήσεις, είναι εύλογο να θεωρήσουμε τη συναισθηματική εξάντληση ως είδος έντασης, που προκύπτει από το άγχος στον χώρο εργασίας.

Η συναισθηματική εξάντληση θεωρείται ευρέως ως το βασικό συστατικό της εργασιακής εξουθένωσης (Maslach, 1982). Αν και τα τρία στοιχεία (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση) είναι δυνητικά σημαντικά, μια αυξανόμενη ερευνητική συναίνεση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική εξάντληση είναι η βασική διάσταση της εξουθένωσης (Zohar, 1997), (Cordes and Dougherty, 1993). Ομοίως, μια μελέτη πεδίου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική

εξάντληση διαδραματίζει κεντρικό μεσολαβητικό ρόλο στη διαδικασία εξουθένωσης ([Lee and Ashforth, 1993](#)).

### 3.1.2. Παράγοντες εμφάνισης συναισθηματικής εξάντλησης

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης ([Deery, Iverson and Walsh, 2002](#)). Παρατηρήθηκε ότι οι πωλητές που είναι δεκτικοί στη συναισθηματική μετάδοση από άλλους μπορεί να κατακλυστούν από τα αρνητικά συναισθήματα ή τις καταγγελίες των πελατών τους. Με την πάροδο του χρόνου αυτές οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι πολύ δαπανηρές για έναν πωλητή και δύναται να προκαλέσουν συναισθηματική εξάντληση ([Verbeke, 1997](#)). Γενικότερα όμως, η έρευνα τείνει προς το συμπέρασμα, ότι οι παράγοντες κατάστασης και όχι ο άνθρωπος είναι οι βασικοί συντελεστές πρόβλεψης ([Moore, 2000](#)). Αυτό σημαίνει ότι η παρουσία της συναισθηματικής εξάντλησης εξαρτάται κυρίως από τη φύση των εργασιακών απαιτήσεων που επιβάλλονται στα άτομα. Μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων είναι ο φόρτος εργασίας, η υπερφόρτωση ρόλων, η πίεση εργασίας και η σύγκρουση ρόλων ([Cordes and Dougherty, 1993](#)), ([Lee and Ashforth, 1993](#)). Ο υψηλός φόρτος εργασίας, ειδικότερα, συνδέεται σταθερά με τη συναισθηματική εξάντληση σε μια σειρά μελετών ([Jackson, Schwab and Schuler, 1986](#)), ([Maslach and Pines, 1977](#)). Επιπλέον, όταν τα άτομα αισθάνονται ότι στερούνται την κατάρτιση και τις δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν ικανοποιητικά τις απαιτήσεις της δουλειάς τους (υπερφόρτωση ρόλων) είναι πιο πιθανό να βιώσουν συναισθηματική εξάντληση ([Maslach and Pines, 1977](#)). Επιπρόσθετα, η σύγκρουση ρόλων (ο βαθμός στον οποίο οι ασυμβίβαστες προσδοκίες γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο) έχει αναγνωριστεί ευρέως ως καθοριστικός παράγοντας της συναισθηματικής εξάντλησης ([Jackson, Schwab and Schuler, 1986](#)), ([Leiter and Maslach, 1988](#)). Η διαθεσιμότητα πόρων σε έναν οργανισμό, προκειμένου να βοηθήσει τα άτομα να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις εργασίας μπορεί επίσης να επηρεάσει την εμφάνιση συναισθηματικής εξάντλησης ([Lee and Ashforth, 1993](#)).

**Υπόθεση H2:** Η συναισθηματική μεταδοτικότητα επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική εξάντληση.

**Υπόθεση H3:** Οι εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζουν θετικά τη συναισθηματική εξάντληση.

### 3.1.3. Συνέπειες συναισθηματικής εξάντλησης

Πλήθος ερευνητών έχουν μελετήσει τη σχέση της συναισθηματικής εξάντλησης τόσο με τα ψυχολογικά αποτελέσματα της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωτικής δέσμευσης και της πρόθεσης εγκατάλειψης του οργανισμού, όσο και με θέματα συμπεριφοράς και απόδοσης των εργαζομένων ([Babakus et al., 1999](#)). Τα συμπτώματα μπορούν να ομαδοποιηθούν για λόγους ευκολίας σε πέντε μεγάλες κατηγορίες: σωματικά, συναισθηματικά, συμπεριφορικά, διαπροσωπικά και διάθεσης ([Kahill, 1988](#)).

#### 3.1.3.1. Σωματικά συμπτώματα

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, υπάρχουν ουσιαστικά στοιχεία ότι η εξάντληση σχετίζεται στην πραγματικότητα με την κακή σωματική υγεία. Εξετάζοντας τα ποιοτικά στοιχεία πρώτα, τα άτομα σε αρκετές μελέτες έχουν παραπονεθεί για κόπωση και σωματική εξάντληση, δυσκολία ύπνου και συγκεκριμένα σωματικά προβλήματα όπως πονοκεφάλους, γαστρεντερικές διαταραχές, κρυολογήματα και γρίπη ([Forney, Wallace-Schutzman and Wiggers, 1982](#)), ([Beck and Gargiulo, 1983](#)) κ.α. Όσον αφορά τα ποσοτικά δεδομένα, έχουν βρεθεί στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της εξουθένωσης και όλων των παραπάνω συμπτωμάτων ([Kahill, 1988](#)).

#### 3.1.3.2. Συναισθηματικά συμπτώματα

Τα πιο συνηθισμένα συναισθηματικά συμπτώματα των υποκειμένων είναι το άγχος, η ευερεθιστότητα, η ενοχή, η κατάθλιψη και η αίσθηση ανικανότητας ([Beck and Gargiulo, 1983](#)), ([Forney, Wallace-Schutzman and Wiggers, 1982](#)) κ.α. Ειδικά για την κατάθλιψη, ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπήρξε μια διαφορά μεταξύ των εξουθενωμένων και των μη εξουθενωμένων δασκάλων, με τα εξουθενωμένα άτομα να αναφέρουν ότι η κατάθλιψη συνέβη με μεγαλύτερη συχνότητα μετά την έναρξη της σταδιοδρομίας τους ([Belcastro and Hays, 1984](#)). Τα δεδομένα που αφορούν τα περισσότερα άλλα συναισθηματικά συμπτώματα, αν και υποδηλώνουν μια σχέση, είναι ανεπαρκή για να επιτρέψουν συμπεράσματα.

#### 3.1.3.3. Συμπεριφορικά συμπτώματα

Τα συμπεριφορικά συμπτώματα που συνδέονται με την εξάντληση είναι κατά κύριο λόγο οι τακτικές που σχετίζονται με την εργασία. Τα ποιοτικά στοιχεία υποδεικνύουν ότι τα θύματα εξουθένωσης δείχνουν μια άκαμπτη εξάρτηση στους κανόνες, στο αλκοόλ και στη χρήση ναρκωτικών, στη λαιμαργία και στο υπερβολικό κάπνισμα ([Forney, Wallace-Schutzman and Wiggers, 1982](#)), ([Maslach, 1982](#)) κ.α. Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία αφορούν την πιθανότητα αποχώρησης, την κακή απόδοση, την απουσία, την καθυστέρηση,



την κατάχρηση των διαλειμμάτων και την κλοπή στην εργασία, που συνεπάγονται σημαντικό κόστος για την οργάνωση και τους πελάτες.

#### 3.1.3.4. Διαπροσωπικά συμπτώματα

Τα διαπροσωπικά συμπτώματα μπορούν να αφορούν πελάτες, φίλους και μέλη της οικογένειας. Τα ποιοτικά στοιχεία υποδεικνύουν ότι τα εξουθενωμένα άτομα επικοινωνούν με τους πελάτες με απρόσωπους, στερεοτυπικούς τρόπους, δυσκολεύονται να επικεντρωθούν στους πελάτες τους και προσπαθούν να απομακρυνθούν από αυτούς ([Maslach and Pines, 1977](#)), ([Pines and Maslach, 1978](#)) κ.α. Άλλες αρνητικές πρακτικές περιλαμβάνουν βιαιοπραγίες τόσο λεκτικές όσο και σωματικές προς τους παραλήπτες υπηρεσιών (Jones, 1981). Στην προσωπική ζωή, οι αναφορές δείχνουν ότι οι υπάλληλοι που παρουσιάζουν εξουθένωση εμφανίζουν αρνητικά συναισθήματα και απομακρύνονται από τη σύζυγο και τα άλλα μέλη της οικογένειας ([Maslach and Jackson, 1979](#)), ([Jackson and Maslach, 1982](#)). Τα εξουθενωμένα υποκείμενα περιγράφηκαν από τις συζύγους τους ως ανήσυχα, ευερέθιστα και απομονωμένα και ήταν πιο πιθανό να εκφράσουν θυμό προς τον σύζυγο και την οικογένεια.

#### 3.1.3.5. Συμπτώματα στάσης

Οι αρνητικές στάσεις μπορούν να αναπτυχθούν από τους υπαλλήλους προς τους πελάτες, την εργασία, τον εαυτό τους και τη ζωή γενικά. Τα ποιοτικά στοιχεία υποδεικνύουν ότι οι εξουθενωμένοι υπάλληλοι μπορεί να επιδείξουν κυνισμό, απάθεια, απαισιοδοξία, αμυντική στάση, ανυπαρξία ανεκτικότητας προς τους πελάτες, καθώς και απώλεια της ευχαρίστησης στην εργασία ([Maslach and Pines, 1977](#)), ([Pines and Maslach, 1978](#)). Το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί επίσης να εξεταστεί στο πλαίσιο των συμπτωμάτων στάσης. Ωστόσο, θα μπορούσε να υπάρξει ένα επιχείρημα για την προβολή της εργασιακής (αν)ικανοποίησης ως αιτία και όχι ως σύμπτωμα της κατάστασης. Δηλαδή, η εξουθένωση εκδηλώνεται ως μια αρνητική στάση, μια δυσαρέσκεια προς την εργασία ή μια αυξανόμενη αίσθηση δυσαρέσκειας στην εργασία οδηγεί σε «στράγγισμα» και τελικά σε εξουθένωση; Ή υπάρχει αμοιβαίο αποτέλεσμα ανατροφοδότησης; Επομένως, η συζήτηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση σε αυτή τη συγκεκριμένη κατηγορία είναι εν μέρει αυθαίρετη ([Kahill, 1988](#)).

## 3.2. Εργασιακή ανάρρωση

### 3.2.1. Ορισμός

Τα διαλείμματα από τη δουλειά έχουν πολλές μορφές, που κυμαίνονται από αρκετές ημέρες ή εβδομάδες εκτός εργασίας, όπως στην περίπτωση των διακοπών, έως πολύ σύντομες παύσεις που διαρκούν μόνο μία ώρα ή λιγότερο ([Fritz et al., 2013](#)). Το κοινό μεταξύ αυτών των διακοπών είναι η ευκαιρία για τους εργαζόμενους να απομακρυνθούν από το έργο τους και να βιώσουν, για πολύ καιρό ή λίγο, την απουσία απαιτήσεων που σχετίζονται με την εργασία. Αυτή ακριβώς η απουσία απαιτήσεων που σχετίζονται με την εργασία επιτρέπει την εμφάνιση της ανάρρωσης. Η ανάρρωση αναφέρεται σε μια διαδικασία κατά την οποία τα επιμέρους λειτουργικά συστήματα που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια μιας αγχωτικής εμπειρίας επιστρέφουν στα επίπεδα που βρίσκονταν πριν την αγχωτική εμπειρία ([Meijman and Mulder, 1998](#)). Η διαδικασία ανάρρωσης μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία αντίθετη της στρεσογόνου διαδικασίας. Έχει ως αποτέλεσμα την αποκατάσταση της κατεστραμμένης διάθεσης και συχνά προκαλεί επίσης τη μείωση των φυσιολογικών δεικτών καταπόνησης ([Sonnetag and Fritz, 2007](#)). Οι επικρατέστερες θεωρίες για την επεξήγηση των διαδικασιών ανάρρωσης είναι δύο: το μοντέλο προσπάθειας-ανάρρωσης και η θεωρία διατήρησης των πόρων.

Το μοντέλο προσπάθειας-ανάρρωσης ([Meijman and Mulder, 1998](#)) υποστηρίζει ότι η κατανάλωση προσπάθειας στην εργασία οδηγεί σε αντιδράσεις φόρτωσης όπως η κόπωση. Υπό κανονικές συνθήκες, όταν το άτομο δεν είναι πλέον εκτεθειμένο στις εργασιακές ή παρόμοιες απαιτήσεις, οι αντιδράσεις φόρτωσης αντιστρέφονται και επέρχεται η ανάρρωση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ανάρρωση ότι τα λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της εργασίας δεν θα χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν πλέον. Η θεωρία της διατήρησης των πόρων ([Hobfoll, 2004](#)) υποθέτει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν και να προστατεύσουν τους πόρους τους. Οι πόροι μπορούν να είναι εξωτερικές οντότητες όπως αντικείμενα ή χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία καθώς και εσωτερικά γνωρίσματα, όπως προσωπικά χαρακτηριστικά ή ενέργειες. Το άγχος απειλεί αυτούς τους πόρους και ως εκ τούτου μπορεί να βλάψει την υγεία και την ευημερία. Για να ανακάμψουν από το άγχος, τα άτομα πρέπει να αποκτήσουν νέους πόρους και να αποκαταστήσουν εξαντλημένους ή χαμένους πόρους. Η ανάρρωση από το άγχος σε καθημερινή βάση αναφέρεται ιδιαίτερα σε εσωτερικούς πόρους όπως η ενέργεια ή η θετική διάθεση. Έτσι, το μοντέλο προσπάθειας-ανάρρωσης και η θεωρία διατήρησης των πόρων υποδεικνύουν δύο συμπληρωματικές διεργασίες με τις οποίες γίνεται η ανάρρωση. Πρώτον, είναι σημαντικό να αποφεύγονται οι

εργασιακές απαιτήσεις και να αποφεύγονται δραστηριότητες που απαιτούν τα ίδια λειτουργικά συστήματα ή εσωτερικούς πόρους με εκείνους που απαιτούνται στην εργασία και δεύτερον, η απόκτηση νέων εσωτερικών πόρων, όπως η ενέργεια, η αυτο-αποτελεσματικότητα ή η θετική διάθεση, συμβάλουν επιπρόσθετα στην αποκατάσταση των απειλούμενων πόρων.

### 3.2.2. Επιπτώσεις της ανάρρωσης

Η ανάρρωση που επιτυγχάνεται κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου έχει επίδραση στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βιώνουν την επόμενη εργάσιμη ημέρα και είναι κρίσιμη για την εργασιακή ενασχόληση (Sommentag, 2003). Ο Schaufeli και οι συνεργάτες του ορίζουν την ενασχόληση ως «επίμονη, θετική συναισθηματικά κινητήρια κατάσταση εκπλήρωσης» (Maslach, Schaufeli and Leiter, 2001, p. 417).

Τα βασικά συστατικά της εργασιακής ενασχόλησης είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση (Schaufeli et al., 2002). Πρωτίστως, η ανάρρωση έχει θετική επίδραση στην εμπειρία του σθένους. Τα άτομα που έχουν ανακάμψει είναι πιο ικανά και πρόθυμα να επενδύσουν προσπάθεια και είναι πιο ανθεκτικά όταν αντιμετωπίζουν καταστάσεις άγχους από τα άτομα που δεν έχουν ανακάμψει. Έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα που δεν έχουν ανακάμψει επαρκώς από τον προηγούμενο φόρτο εργασίας, παρουσιάζουν λιγότερο σθένος και επενδύουν λιγότερες προσπάθειες σε επόμενα καθήκοντα (Lorist et al., 2000). Επιπλέον, έρευνα πάνω στις εργασίες βάρδιας έδειξε ότι η εγρήγορση των εργαζομένων τείνει να αυξάνεται καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ημερών ανάπαυσης από την τελευταία βάρδια (Totterdell et al., 1995). Η ανάρρωση έχει επίσης θετική επίδραση στην αφοσίωση. Τα άτομα που έχουν ανακάμψει έχουν στη διάθεσή τους αρκετούς πόρους για να εμπλακούν με την εργασία τους. Σε αντίθετη περίπτωση, τα άτομα είναι απρόθυμα να αφοσιωθούν σε αυτήν, γιατί κάτι τέτοιο θα έχει άμεση επίδραση στους διαθέσιμους πόρους (Hobfoll, 2004). Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι τα κουρασμένα άτομα με ανεπαρκή ανάρρωση τείνουν να αποσύρονται από τις απαιτήσεις που υπάρχουν εκείνη τη στιγμή (Repetti, 1993), (Westman and Etzion, 2001). Τέλος, η ανάρρωση έχει θετική επίδραση και στην απορρόφηση. Αν ανακάμψουν, τα άτομα καταφέρνουν να επικεντρωθούν πλήρως στο έργο τους και να αγνοήσουν τα άσχετα σημεία. Η ανεπαρκής ανάρρωση και η συσσωρευμένη κόπωση έχουν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερες δυσκολίες στην επικέντρωση στο συγκεκριμένο έργο και σε πιο απαιτητικές διαδικασίες αυτορρύθμισης (Proctor et al., 1996). Κατά συνέπεια, είναι

διαθέσιμη λιγότερη ικανότητα αυτορρύθμισης για τη συγκέντρωση στα υπηρεσιακά καθήκοντα ([Baumeister et al., 1998](#)).

Η ανάρρωση επηρεάζει επίσης την εργασιακή συμπεριφορά, ιδιαίτερα την προορατική συμπεριφορά, η οποία ορίζεται ως «ανάληψη πρωτοβουλίας για τη βελτίωση των τρεχουσών συνθηκών ή τη δημιουργία νέων. Περιλαμβάνει την αμφισβήτηση του status quo και όχι την παθητική προσαρμογή στις παρούσες συνθήκες» ([Crant, 2000](#), p. 436). Η προληπτική συμπεριφορά είναι ζωτικής σημασίας σε σύγχρονες οργανώσεις που χαρακτηρίζονται από γρήγορες αλλαγές και περιορισμένη εποπτεία. Προκειμένου να δείξουν ευελιξία, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών και να ανταγωνιστούν στην παγκόσμια οικονομία, οι οργανώσεις χρειάζονται εργαζόμενους που υπερβαίνουν τις στενές απαιτήσεις εργασίας και που προσεγγίζουν την εργασία προληπτικά αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία και συνεχίζοντας ενεργά την εκμάθηση ([Crant, 2000](#)). Η προληπτική συμπεριφορά ωφελείται από την ανάρρωση, καθώς έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα δείχνουν πιο προορατική συμπεριφορά στις ημέρες που αισθάνονται ότι έχουν ανακάμψει, από τις ημέρες που δεν αισθάνονται επαρκώς ξεκούραστα ([Sonnentag, 2003](#)).

***Υπόθεση H4:** Η εργασιακή ανάρρωση επηρεάζει αρνητικά τη συναισθηματική εξάντληση.*

### **3.3. Εργασιακές απαιτήσεις**

Οι εργασιακές απαιτήσεις αναφέρονται σε εκείνες τις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν βιωματικές σωματικές ή/και ψυχολογικές (γνωστικές και συναισθηματικές) προσπάθειες ή δεξιότητες και συνεπώς συνδέονται με ορισμένα φυσιολογικά ή/και ψυχολογικά κόστη ([Schaufeli and Bakker, 2004](#)). Οι Jones και Fletcher ορίζουν τις απαιτήσεις ως «τον βαθμό στον οποίο το περιβάλλον περιέχει ερεθίσματα που απαιτούν επιτακτικά προσοχή και ανταπόκριση» ([Jones and Fletcher, 1996](#), p. 34). Πιο απλά, οι εργασιακές απαιτήσεις είναι τα «πράγματα που πρέπει να γίνουν. Παραδείγματα είναι η υψηλή πίεση εργασίας, το δυσμενές φυσικό περιβάλλον και οι συναισθηματικά απαιτητικές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες ([Bakker and Demerouti, 2007](#), p. 312).

Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, οι οποίες σύμφωνα με τον ορισμό, απαιτούν συνεχή προσπάθεια, είτε υιοθετούν στρατηγικές προστασίας απόδοσης που σχετίζονται με επιπλέον κόστη, είτε καταφεύγουν σε μείωση των εμφανών επιδόσεων,

για να αποφύγουν την αύξηση του κόστους ([Schaufeli and Bakker, 2004](#)). Υπό κανονικές συνθήκες εργασίας, οι επιδόσεις παραμένουν σταθερές και η απαιτούμενη προσπάθεια παραμένει εντός του αποθεματικού, αν και το συνολικό επίπεδο ενέργειας που καταναλώνεται αυξάνεται. Παρόλο που μια απάντηση ενεργητικής αντιμετώπισης είναι προσαρμοστική βραχυπρόθεσμα, είναι πιθανό να είναι ακατάλληλη ως συνήθης τρόπος αντίδρασης στην εργασία ή, εάν διατηρηθεί για μια παρατεταμένη περίοδο, επειδή μπορεί να εξαντλήσει τους ενεργειακούς πόρους του ατόμου. Όταν οι αντιληπτές απαιτήσεις είναι πολύ υψηλές για να καλυφθούν από τη συνήθη προσπάθεια εργασίας, δύο επιλογές είναι διαθέσιμες ([Hockey, 1997](#)). Στη λεγόμενη κατάσταση καταπόνησης, αυξάνεται περαιτέρω το απόθεμα μέγιστης προσπάθειας για να ικανοποιηθεί το υψηλό επίπεδο απαιτήσεων. Η επιδιωκόμενη απόδοση διατηρείται, αλλά μόνο εις βάρος της αύξησης του αντισταθμιστικού κόστους που εκδηλώνεται ψυχολογικά (π.χ. κόπωση και ευερεθιστότητα) καθώς και φυσιολογικά. Μια εναλλακτική απάντηση στις υπερβολικές απαιτήσεις είναι η υιοθέτηση ενός λεγόμενου παθητικού τρόπου αντιμετώπισης, ο οποίος συνεπάγεται την προς τα κάτω προσαρμογή των στόχων απόδοσης, μειώνοντας, για παράδειγμα, τα επίπεδα ακρίβειας και ταχύτητας. Αφήνοντας το απόθεμα της μέγιστης προσπάθειας στο συνηθισμένο επίπεδο, δεν παρατηρούνται περαιτέρω ψυχολογικά και φυσιολογικά κόστη, σε βάρος όμως των στόχων απόδοσης. Σε ακραίες περιπτώσεις, μπορεί να παρατηρηθεί πλήρης αποδέσμευση από την επιδίωξη στόχων εργασίας.

Αν και οι εργασιακές απαιτήσεις δεν είναι απαραίτητως αρνητικές, μπορεί να μετατραπούν σε παράγοντες εργασιακού άγχους, όταν η ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, από την οποία ο εργαζόμενος δεν έχει ανακάμψει επαρκώς ([Meijman and Mulder, 1998](#)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

---

### 4.1. Συναισθήματα στον εργασιακό χώρο

Τα συναισθήματα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής. Η έννοια των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο έχει λάβει περισσότερη προσοχή στην οργανωτική συμπεριφορά και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς, βάσει μελετών, έχουν επίδραση σε ποικίλα πλαίσια, όπως το μάρκετινγκ και η συμπεριφορά των καταναλωτών ([Lin and Liang, 2011](#)), γενικά η διαχείριση επιχειρήσεων ([Meisler and Vigoda-Gadot, 2010](#)) κα. Τα συναισθήματα αναγνωρίζονται πλέον ως ισχυρό συστατικό στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και στην εξασφάλιση επιτυχημένων σχέσεων ([Guillemette, 2011](#)). Οι πρόσφατες τάσεις στη ψυχολογική και οργανωτική βιβλιογραφία έριξαν φως σε διάφορους κλάδους της έρευνας στον τομέα των συναισθημάτων όπως η συναισθηματική νοημοσύνη ([Kidwell et al., 2011](#)), η συναισθηματική εργασία ([Scott and Barnes, 2011](#)) και η συναισθηματική ικανότητα ([Taylor and Hood, 2011](#)).

Καθώς οι οργανισμοί κινούνται ολοένα και περισσότερο από μια ατομικά οδηγούμενη οντότητα σε μια κατάσταση συνεργατικών συστημάτων ομαδικής εργασίας, η έννοια των συναισθημάτων σε ένα ομαδικό πλαίσιο αποκτά μεγαλύτερη σημασία ([Vijayalakshmi and Bhattacharyya, 2012](#)). Σύμφωνα με τον Barsade «... η ανάπτυξη του συναισθήματος της ομάδας είναι αυτό που ορίζει μια ομάδα και τη διακρίνει από μια απλή συλλογή ατόμων» ([Barsade, 2002](#), p. 644). Σε ένα ομαδικό πλαίσιο, για παράδειγμα, τα άτομα φέρνουν τις εμπειρίες τους, που είναι πλούσιες σε πεποιθήσεις και αξίες, και τα συναισθήματα, που έχουν υψηλή τάση να μεταφερθούν σε άλλους στην ομάδα. Τα συναισθήματα ενός ατόμου μπορεί να έχουν μια ιδιαίτερη ένταση, που μπορεί να υποστεί μετασχηματισμούς όταν συνδυάζεται με τα συναισθήματα των άλλων. Ως εκ τούτου, το συλλογικό συναίσθημα δεν αποτελείται από τους μέσους όρους των συναισθημάτων των ατόμων. Αντίθετα, τα άτομα σε ομάδες παρουσιάζουν νέες ιδιότητες που δεν είχαν εκφραστεί προηγουμένως και οι οποίες είναι παρόμοιες με τη φύση της έννοιας «συνέργια». Ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η διάθεση μιας ομάδας επηρεάζεται από τη διάθεση των μεμονωμένων μελών της ομάδας ([Totterdell et al., 1998](#)). Οι Barsade και Gibson έχουν αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα του μετασχηματισμού στα συναισθήματα ως αποτέλεσμα του κολεκτιβισμού σε ομάδες όπου θέτουν ότι η «συλλογική επίδραση» είναι ο βαθμός στον οποίο τα διαφορετικά επίπεδα συναισθηματικών χαρακτηριστικών συνδυάζονται, συχνά μέσω της μετάδοσης των συναισθημάτων, για να

δημιουργήσουν ένα ξεχωριστό επίπεδο συλλογικού συναισθήματος ή διάθεσης ([Barsade and Gibson, 2007](#)). Έτσι, η μεταφορά ή η διάδοση των συναισθημάτων σε ένα πλαίσιο ομάδας και η επιρροή της στα αποτελέσματα των ομάδων υπήρξε ένα βασικό πεδίο ενδιαφέροντος για τους ερευνητές.

## 4.2. Συναισθηματική μεταδοτικότητα στον εργασιακό χώρο

Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η συναισθηματική μεταδοτικότητα εξαπλώνεται στους εργαζόμενους σύμφωνα με διάφορους παράγοντες ([Petitta and Naughton, 2015](#)). Για παράδειγμα, η συχνότητα και η διάρκεια των διαπροσωπικών επαφών με άλλους φαίνεται ότι επηρεάζουν τη συναισθηματική μετάδοση και οδηγούν σε ισχυρότερες συναισθηματικές εμπειρίες ([Morris and Feldman, 1997](#)). Επιπλέον, παράγοντες σχετικοί με το πλαίσιο της εργασίας μπορεί να επηρεάσουν τους κανόνες συναισθηματικής έκφρασης, που τελικά διαμορφώνουν τη δυναμική της συναισθηματικής μετάδοσης ([Dasborough et al., 2009](#)).

Οι μελετητές εξετάζουν συνήθως τη δυναμική της συναισθηματικής μετάδοσης, εξετάζοντας ξεχωριστά δυαδικές (δηλαδή δύο διαφορετικών ρόλων) αλληλεπιδράσεις σε εργασιακές συνθήκες. Οι οργανωσιακοί μέτοχοι που εξετάζονται συνήθως στις μελέτες της συναισθηματικής μετάδοσης είναι οι υπάλληλοι, οι πελάτες και οι ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα έχουν γίνει έρευνες που περιλαμβάνουν (α) μονόδρομες δυαδικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ υπαλλήλων – πελατών ([Brown and Lam, 2008](#)) και πελατών – υπαλλήλων ([Dallimore, Sparks and Butcher, 2007](#)) (β) συναισθηματικές ανταλλαγές μεταξύ συνεργατών ([Barsade, 2002](#)), και (γ) μετάδοση μεταξύ ηγετών και οπαδών, είτε προς τα κάτω ([Sy and Choi, 2013](#)), είτε προς τα πάνω ([Hsee et al., 1990](#)).

Εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ συνεργατών, παρατηρείται ότι τα μέλη της ομάδας έχουν την τάση να μοιράζονται συναισθήματα, ειδικά όταν εργάζονται σε ιδιαίτερα αλληλένδετα καθήκοντα ([Gallupe, Bastianutti and Cooper, 1991](#)). Η βιβλιογραφία σχετικά με τις συναισθηματικές εμπειρίες μεταξύ των συνεργατών περιλαμβάνει τη μελέτη των επιπτώσεων με μια γενικότερη έννοια σε σύγκριση με τη συναισθηματική μετάδοση. Για παράδειγμα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η διάθεση των ανθρώπων στην εργασία μπορεί να συνδεθεί με τη διάθεση των συνεργατών τους ([Totterdell et al., 1998](#)). Ομοίως, άλλοι μελετητές αναφέρουν ότι, με την πάροδο του χρόνου, η μέση συναισθηματική κατάσταση άλλων μελών της ομάδας σχετίζεται με τη συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου ([Ilies, Wagner and Morgeson,](#)

[2007](#)). Η βιβλιογραφία που επικεντρώνεται ειδικά στη συναισθηματική μετάδοση, την ορίζει ως έναν τύπο κοινωνικής επιρροής, όπου ένα άτομο επηρεάζει το συναίσθημα ή τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ([Barsade, 2002](#)). Ως εκ τούτου, η συναισθηματική μετάδοση αντιπροσωπεύει μια άμεση πηγή πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση της ομάδας και τον τρόπο επίτευξης κοινών αποτελεσμάτων. Γενικά, αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα η έρευνα σχετικά με τη συναισθηματική μετάδοση που βιώνεται από ένα άτομο σε σχέση με τους συνεργάτες του, επικεντρώνεται κυρίως στη δυναμική μεταξύ των μελών της ομάδας, αντί να καλύπτει όλους τους συναδέλφους με τους οποίους ένας εργαζόμενος αλληλεπιδρά στην εργασία.

Περνώντας στη επόμενη σχέση, διαπιστώνεται ότι κατά την τελευταία δεκαετία, τα ερευνητικά ερωτήματα επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στις συναισθηματικές ανταλλαγές που τροφοδοτούν την δυάδα ηγέτη-οπαδού ([Petitta and Naughton, 2015](#)). Ειδικότερα, οι έρευνες στρέφονται προς την προς τα κάτω μετάδοση, δηλαδή την επίδραση του θυμικού ενός ηγέτη στους οπαδούς, ενώ η προς τα πάνω μετάδοση, η μεταφορά του θυμικού από τους οπαδούς στους ηγέτες, βρίσκεται ακόμα στην αρχή. Στο πλαίσιο της προς τα κάτω μετάδοσης, τα εμπειρικά ευρήματα δείχνουν ότι η θετική και αρνητική συναισθηματική κατάσταση ενός ηγέτη σχετίζεται, μέσω της συναισθηματικής μετάδοσης, με τη διάθεση και τη συναισθηματική κατάσταση του οπαδού ([Bono and Ilies, 2006](#)). Συγκεκριμένα, τα άτομα με ηγετικά πρόσωπα σε μια θετική διάθεση έχουν πιο θετική διάθεση από ό, τι με τους ηγέτες σε αρνητική διάθεση ([Johnson, 2008](#)), ([Sy, Côté and Saavedra, 2005](#)). Επιπλέον, η θετική διάθεση και συναισθηματική κατάσταση των ηγετών, που έχει μεταδοθεί στους οπαδούς επηρεάζει τη θετική απόδοση της ηγεσίας και τα επακόλουθα εργασιακά αποτελέσματα ([Johnson, 2008](#)), ([Visser et al., 2013](#)), ενώ τα αρνητικά συναισθήματα που εξαπλώνονται σε άλλα άτομα της ομάδας, οδηγούν σε αποδοκιμασία και κυνισμό προς τον ηγέτη σε οργανωσιακό επίπεδο ([Dasborough et al., 2009](#)). Περαιτέρω εμπειρικές μελέτες υποδεικνύουν ότι οι έντονα νευρωτικοί ηγέτες είναι πιο δεκτικοί στην αρνητική ανοδική συναισθηματική μετάδοση και στη συνέχεια εκτελούν τα καθήκοντά τους χειρότερα από τους πιο συναισθηματικά σταθερούς συναδέλφους τους ([Tee, Ashkanasy and Paulsen, 2011](#)). Ειδικότερα, η θετική ανοδική συναισθηματική εξάπλωση έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης των ηγετών, ενώ η αρνητική ανοδική επίδραση υπονομεύει τον συντονισμό και επιδρά αρνητικά στην απόδοση των καθηκόντων των ηγετών.

Τέλος, όσον αφορά τη δυάδα εργαζόμενου-πελάτη, ερευνητές διαπίστωσαν ότι η επίδειξη θετικών συναισθημάτων από τους υπαλλήλους ήταν θετικά σχετιζόμενη με τη θετική διάθεση



του πελάτη ([Pugh, 2001](#)). Πιο πρόσφατα, μια άλλη μελέτη ανέφερε ότι τα υψηλότερα επίπεδα εμφάνισης των αρνητικών συναισθηματικών ενός υπαλλήλου, οδηγούσαν σε μεγαλύτερη αύξηση των αρνητικών συναισθημάτων του πελάτη μέσω της διαδικασίας αρνητικής συναισθηματικής μετάδοσης ([Du, Fan and Feng, 2010](#)). Στην αντίθετη κατεύθυνση της σχέσης, κατά τη διάρκεια μιας συμβατικής κατάστασης, ξεσπάσματα θυμού από τους καταναλωτές μπορούν να ξεκινήσουν τις διαδικασίες της συναισθηματικής μετάδοσης και οι πάροχοι υπηρεσιών είναι δεκτικοί στη μετάδοση του θυμού του καταναλωτή μέσω της συναισθηματικής μετάδοσης ([Dallimore, Sparks and Butcher, 2007](#)). Ομοίως, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να «μολυνθούν» από την ευθυμία, όταν οι πελάτες είναι σε καλή διάθεση και από τη δυσθυμία, όταν οι πελάτες έχουν κακή διάθεση ([Huang and Dai, 2010](#)).

### **4.3. Ο ρόλος των συναισθημάτων στην εξυπηρέτηση του πελάτη**

Οι πελάτες αλληλεπιδρούν καθημερινά με τους παρόχους υπηρεσιών. Οι περισσότερες από αυτές τις συναντήσεις (άμεσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του πελάτη και του υπαλλήλου) είναι βαρετές και σε μεγάλο βαθμό ασήμαντες ([McCull-Kennedy and Smith, 2006](#)). Ερευνητές έδειξαν ότι ακόμη και σε σχετικά σύντομες συναλλαγές ρουτίνας που περιελάμβαναν εξυπηρέτηση, τα συναισθήματα που εμφανίζονται από τον πελάτη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση του πελάτη σχετικά με την αλληλεπίδραση και τη συνολική εμπειρία του από την υπηρεσία ([Mattila and Enz, 2002](#)). Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι αξιολογήσεις των καταναλωτών σχετικά με την αλληλεπίδραση συσχετίζονται ιδιαίτερα με τα εμφανιζόμενα συναισθήματά τους κατά τη διάρκεια της συναλλαγής και τη διάθεσή τους μετά τη συναλλαγή. Περαιτέρω, οι μελετητές διαπίστωσαν ότι οι παρατηρήσεις των εκφρασμένων συναισθημάτων του πελάτη όπως αποδεικνύεται από το βλέμμα τους, το χαμόγελο τους και την ευχάριστη συμπεριφορά τους, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν την εκτίμηση του πελάτη σχετικά με την απόδοση του παρόχου υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης.

Γενικότερα μιλώντας, τα συναισθήματα των πελατών έχουν σημαντικές πρακτικές συνέπειες, καθώς ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες αισθάνονται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη, την επαναλαμβανόμενη αγορά, την αλλαγή σε άλλο πάροχο, την αρνητική φήμη και την αφοσίωση ([DeWitt and Brady, 2003](#)), ([Keaveney, 1995](#)), ([Stephens and Gwinner, 1998](#)). Η απόλαυση του πελάτη, που ορίζεται ως μια «βαθιά θετική συναισθηματική εμπειρία» ([Oliver, Rust and Varki, 1997](#), p. 314) θεωρείται κρίσιμη

για την αφοσίωση των πελατών. Η απλή ικανοποίηση του πελάτη δεν είναι αρκετή, καθώς αυτό μπορεί να αφήσει την πόρτα ανοιχτή για την επανεξέταση πιθανών εναλλακτικών παρόχων ([Mccoll-Kennedy and Sparks, 2003](#)). Επιπλέον, άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική μετάδοση μεταξύ εργαζομένων και πελατών επηρεάζει τη στάση του πελάτη απέναντι στα προϊόντα ([Howard and Gengler, 2001](#)), την ικανοποίηση του πελάτη ([Shaw Brown and Sulzer-Azaroff, 1994](#)), ([Homburg and Stock, 2004](#)), και την πρόθεση επαναγοράς ([Tsai, 2001](#)).

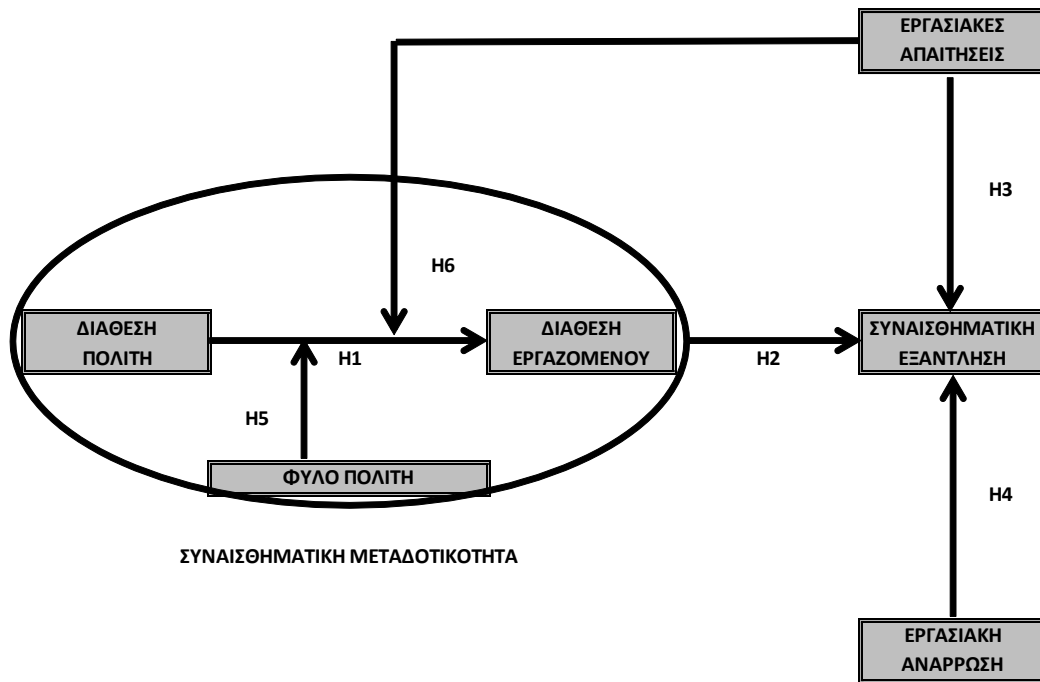
Οι πελάτες δεν πρέπει να θεωρούνται ως «δεκτικά αντικείμενα», αλλά μάλλον ως άτομα που βιώνουν και εμφανίζουν μια σειρά συναισθημάτων που μπορούν να επηρεάσουν άλλους στο περιβάλλον ([Tombs and McColl-Kennedy, 2003](#)). Ερευνητές έδειξαν ότι σε κοινωνικά προσανατολισμένα περιβάλλοντα τα εμφανιζόμενα συναισθήματα των ατόμων (θεατές του μπέιζμπολ) τείνουν να γίνονται κοινά συναισθήματα και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καταναλωτική εμπειρία ([Holt, 1995](#)). Επιπλέον, η συναισθηματική μετάδοση μεταξύ των πελατών πιστεύεται ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τόσο τις συγκεκριμένες συμπεριφορές των πελατών όσο και τη συνολική ατμόσφαιρα ενός περιβάλλοντος ([Tombs and McColl-Kennedy, 2003](#)). Περαιτέρω, μελετητές απέδειξαν ότι η συναισθηματική μετάδοση υφίσταται μεταξύ των πελατών στο ίδιο περιβάλλον, με αποτέλεσμα σημαντικά αποτελέσματα για την επιχείρηση ([Tombs, 2005](#)). Για παράδειγμα, αν τα εμφανιζόμενα συναισθήματα κάποιων από τους άλλους πελάτες είναι αρνητικά (όπως ο θυμός ή/και η απογοήτευση), αυτά τα συναισθήματα είναι πιθανό να «μολύνουν» τους κοντινούς πελάτες και να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της αρνητικής φήμης, ενώ είναι λιγότερο πιθανό να επιστρέψει ο πελάτης και να συστήσει τον οργανισμό σε άλλους.

Τέλος, ερευνητές έδειξαν ότι οι πελάτες που εκτέθηκαν σε εμφανώς θετικά συναισθήματα, βίωσαν συναφή θετικά συναισθήματα (μεταδοτικότητα) ή ασυμβίβαστα αρνητικά συναισθήματα (αντι-μετάδοση). Όταν η περίπτωση αγοράς του πελάτη ήταν μια κοινωνική ή ομαδική περίπτωση (όπως τα γενέθλια μιας ομάδας σε ένα εστιατόριο), ήταν πιο πιθανό να απολαύσουν τις επιδείξεις θετικών συναισθημάτων, καθώς αυτό θεωρήθηκε ως προσθήκη στην κοινωνική ατμόσφαιρα. Από την άλλη πλευρά, αν η περίπτωση για την οποία ο πελάτης αγόραζε την υπηρεσία ήταν ιδιωτική (όπως μια επαγγελματική συνάντηση σε ένα εστιατόριο), τότε αυτοί οι πελάτες φάνηκαν να αντιτίθενται στην εισβολή των συναισθημάτων που επεδείκνυαν άλλοι, ακόμη και όταν αυτά ήταν θετικά συναισθήματα, προκαλώντας έτσι αρνητικά συναισθήματα προς τους άλλους πελάτες και την επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1. Μοντέλο και υποθέσεις έρευνας

Εικόνα 1. Θεωρητικό μοντέλο έρευνας (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τη διατύπωση των υποθέσεων, δημιουργήθηκε το μοντέλο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η έρευνα και το οποίο αποτυπώνει τις σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων εννοιών, σε συνάρτηση πάντα με τις υποθέσεις.

Υπόθεση H1: Η διάθεση του πολίτη επηρεάζει θετικά τη διάθεση του εργαζομένου.

Υπόθεση H2: Η συναισθηματική μεταδοτικότητα επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική εξάντληση.

Υπόθεση H3: Οι εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζουν θετικά τη συναισθηματική εξάντληση.

Υπόθεση H4: Η εργασιακή ανάρρωση επηρεάζει αρνητικά τη συναισθηματική εξάντληση.

Υπόθεση H5: Το φύλο του πολίτη αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της διάθεσης του πολίτη και της διάθεσης του εργαζομένου.

Υπόθεση H6: Οι εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της διάθεσης του πολίτη και της διάθεσης του εργαζομένου.

### 5.2. Στοιχεία έρευνας

Για τις ανάγκες της έρευνας υπήρξε αυτοπρόσωπη παρατήρηση 80 συναλλαγών, μεταξύ 11 υπαλλήλων των ΚΕΠ Καρδίτσας, του Δημοτολογίου Λάρισας, της Οικονομικής Υπηρεσίας Λάρισας και της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας και 80 πολιτών που προσήλθαν στις ανωτέρω υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διεξαγόταν σε 3 φάσεις. Πριν ξεκινήσει η εξυπηρέτηση του κοινού, οι εργαζόμενοι συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο που αφορούσε την εργασιακή ανάρρωση. Κατά τη διάρκεια της συναλλαγής μεταξύ εργαζομένου και πολίτη, ζητούνταν από τον πολίτη να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο που θα αποτύπωνε τη συναισθηματική του κατάσταση. Σε περίπτωση συμφωνίας του, δίνονταν ένα ίδιο ερωτηματολόγιο και στον εργαζόμενο που τον εξυπηρέτησε. Τέλος, με το πέρας της εργασιακής μέρας, οι εργαζόμενοι συμπλήρωναν τα ερωτηματολόγια που αφορούσαν τη δεκτικότητα στη συναισθηματική μετάδοση, την εργασιακή εξάντληση και τις εργασιακές απαιτήσεις. Όπως είναι φανερό, δόθηκε έμφαση στον εργαζόμενο και ειδικότερα, στο πως επηρεάζεται από την καθημερινή συναναστροφή με το κοινό.

### 5.3. Εργαλεία έρευνας

Για τη μέτρηση της εργασιακής ανάρρωσης χρησιμοποιήθηκαν 11 συνολικά ερωτήσεις από τα εργαλεία μέτρησης που αναφέρονται σε δύο άρθρα της Sonnetag ([2003](#), [2007](#)), σε μια ββάθμια κλίμακα Likert, με άκρα το «διαφωνώ απόλυτα» και το «συμφωνώ απόλυτα».

Για τη μέτρηση της διάθεσης τόσο του πολίτη, όσο και του εργαζόμενου, χρησιμοποιήθηκε η short version του ερωτηματολογίου PANAS ([Watson, Clark & Tellegen, 1988](#)), με 12 συνολικά ερωτήσεις σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert, με άκρα το «πολύ λίγο ή καθόλου» και το «πάρα πολύ».

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής μεταδοτικότητας χρησιμοποιήθηκαν οι 15 ερωτήσεις, (όπως «Εάν ο συνομιλητής μου αρχίζει να κλαίει, τότε μου έρχονται δάκρυα στα μάτια») της Emotional Contagion Scale ([Doherty, 1997](#)), όπως προσαρμόστηκαν στα ελληνικά από τους Kevrekidis et al. ([2008](#)), σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert, με άκρα το «πολύ λίγο ή καθόλου» και το «πάρα πολύ».

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής εξάντλησης χρησιμοποιήθηκαν οι 9 ερωτήσεις (όπως «Το να εξυπηρετώ όλη μέρα πολίτες είναι πραγματικά πολύ έντονο για εμένα») της υπό-κλίμακας μέτρησης του burnout από τους Maslach & Jackson ([1981](#)), σε 7βάθμια κλίμακα Likert, με άκρα το «ποτέ» και το «κάθε μέρα».

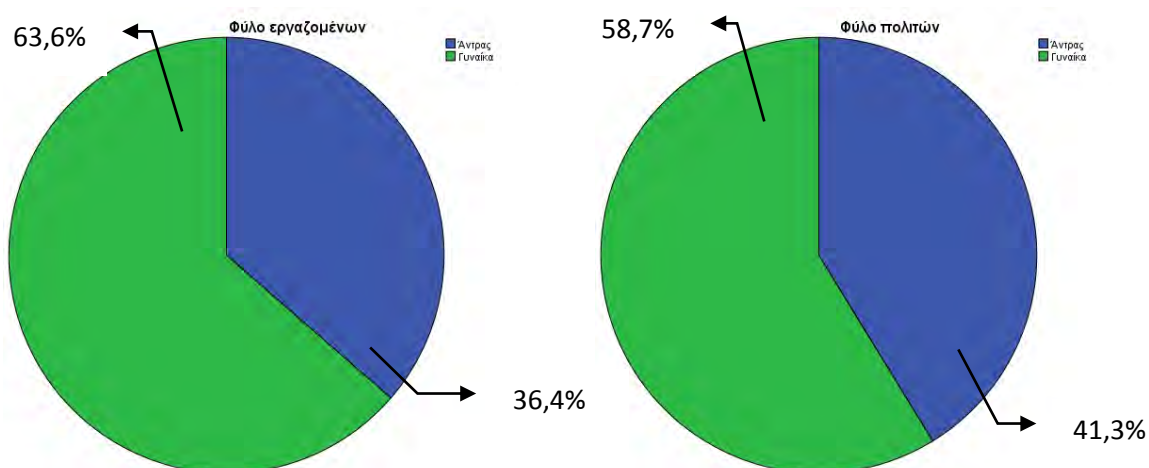
Τέλος, για τη μέτρηση των αντιλαμβανόμενων εργασιακών απαιτήσεων χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτήσεις (όπως «Μου ανατίθεται διαρκώς πάρα πολλή δουλειά») που αναφέρονται στο άρθρο των Yang et al. ([2000](#)), σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert, με άκρα το «διαφωνώ απόλυτα» και το «συμφωνώ απόλυτα».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

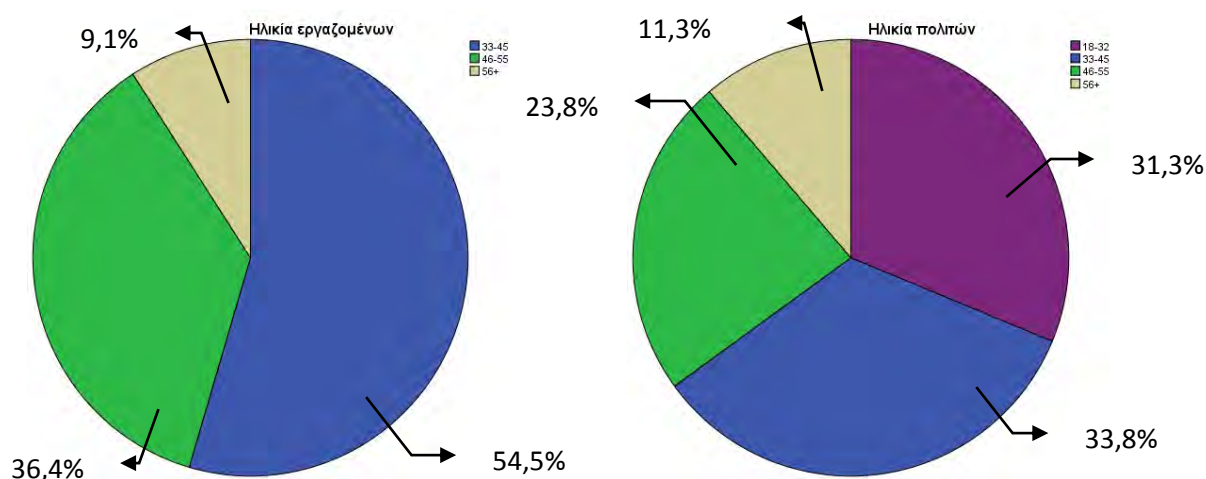
### 6.1. Δημογραφικά στοιχεία

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων προκύπτει ότι για του υπαλλήλους, το 36,4% ήταν άνδρες και το 63,6% γυναίκες, με την ηλικία των εργαζομένων να κυμαίνεται σε μεγάλο ποσοστό (54,5%) στο διάστημα 33-45 χρονών. Σχεδόν παρόμοια είναι και τα ποσοστά των πολιτών ως προς το φύλο, με το 41,3% των εξυπηρετούμενων να είναι άνδρες και το 58,7% να είναι γυναίκες. Η ηλικία των πολιτών εμφανίζεται πιο διαφοροποιημένη, με τα διαστήματα 18-32 και 33-45 να κυριαρχούν με παραπλήσια ποσοστά (31,3% και 33,8% αντίστοιχα).

Εικόνα 2. Κυκλικό διάγραμμα φύλου εργαζομένων/πολιτών.  
[Μπλε – Άνδρες | Πράσινο – Γυναίκες] (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

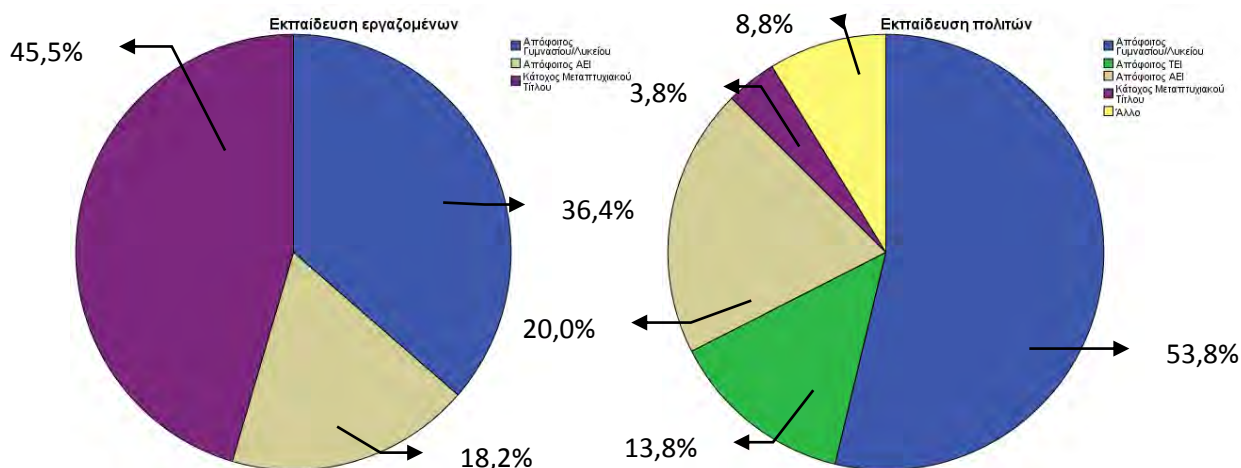


Εικόνα 3. Κυκλικό διάγραμμα ηλικίας εργαζομένων/πολιτών.  
[Μωβ – 18-32 | Μπλε – 33-45 | Πράσινο – 46-55 | Γκρι – 56+] (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

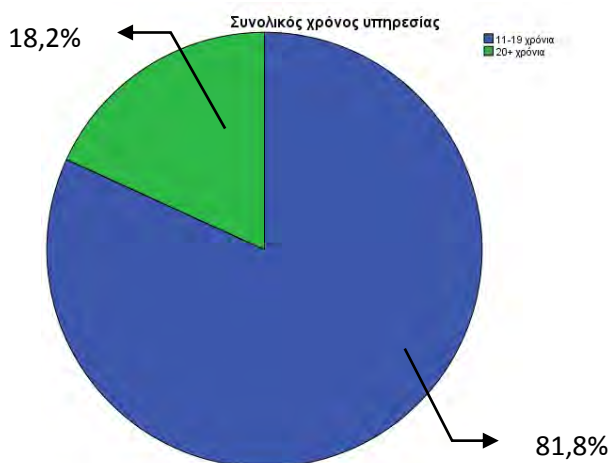


Στον τομέα της εκπαίδευσης, ένα εντυπωσιακό ποσοστό (45,5%) των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, γεγονός που αντικατοπτρίζει το υψηλό επίπεδο τυπικών προσόντων, αν όχι σε όλο τον Δημόσιο Τομέα, τουλάχιστον στις παρατηρούμενες υπηρεσίες.

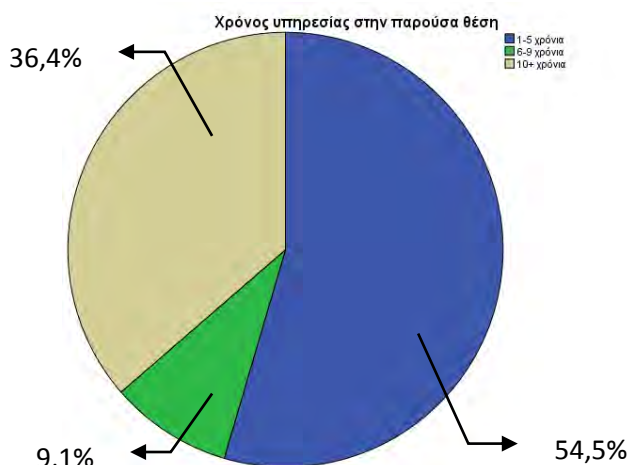
Εικόνα 4. Κυκλικό διάγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων/πολιτών.  
 [Μπλε – Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου | Πράσινο – Απόφοιτοι ΤΕΙ | Γκρι – Απόφοιτοι ΑΕΙ | Μωβ – Κάτοχοι Μεταπτυχιακού | Κίτρινο – Άλλο] (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)



Εξετάζοντας τον συνολικό χρόνο υπηρεσίας, παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (81,8%) απασχολείται στο Δημόσιο από 11-19 χρόνια, με την προϋπηρεσία στην τρέχουσα θέση να κυμαίνεται από 1-5 χρόνια για το 54,5 των ερωτώμενων. Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι το πλήθος των υπαλλήλων αποτελείται στην πλειοψηφία του από νέους ανθρώπους, τόσο σε ηλικιακά έτη, όσο και σε χρόνια πραγματικής υπηρεσίας, οι οποίοι εμφανίζονται να κατέχουν υψηλά τυπικά προσόντα.

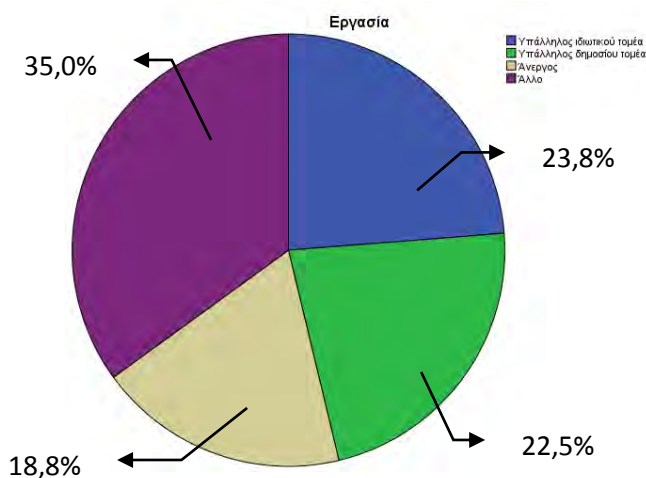


Εικόνα 5. Κυκλικό διάγραμμα συνολικού χρόνου εργασίας.  
 [Μπλε – 11-19 χρόνια | Πράσινο – 20+ χρόνια] (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)



Εικόνα 6. Κυκλικό διάγραμμα προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.  
 [Μπλε – 1-5 χρόνια | Πράσινο – 6-9 χρόνια | Γκρι – 10+ χρόνια  
 (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι η κατανομή απασχόλησης των πολιτών είναι σχεδόν ισομερής, με το 23,8% να είναι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα, 22,5% να είναι υπάλληλοι Δημοσίου Τομέα, 18,8% να είναι άνεργοι και 35% να έχουν άλλη απασχόληση, συνήθως αυτή του ελεύθερου επαγγελματία.



Εικόνα 7. Κυκλικό διάγραμμα απασχόλησης πολιτών.  
 [Μπλε – Υπάλληλοι Ιδιωτικού Τομέα | Πράσινο – Υπάλληλοι Δημοσίου Τομέα | Γκρι – Άνεργοι | Μωβ – Άλλο]  
 (Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

## 6.2. Έλεγχος αξιοπιστίας μεταβλητών (Cronbach’s Alpha)

Οι 6 έννοιες που εξετάζονται είναι η ανάρρωση, η διάθεση του εργαζομένου, η διάθεση του πελάτη, η συναισθηματική μεταδοτικότητα, η συναισθηματική εξάντληση και οι εργασιακές απαιτήσεις. Η εσωτερική συνοχή μετράται συνήθως με δείκτη Cronbach’s Alpha, ένα στατιστικό στοιχείο που υπολογίζεται από τα ζεύγη συσχετίσεων μεταξύ των στοιχείων. Οι τιμές που μπορεί να πάρει είναι μεταξύ αρνητικού άπειρου και ένα, υπάρχει όμως ένας κοινός αποδεκτός κανόνας, βάσει του οποίου τιμές πάνω από 0,7 είναι επιστημονικά αποδεκτές.



Οι τιμές που προκύπτουν για κάθε έννοια, παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα και αναλυτικά στο Παράρτημα. Εδώ να σημειωθεί ότι για τις ανάγκες υπολογισμού του δείκτη Cronbach's Alpha στις έννοιες «Διάθεση εργαζομένου» και «Διάθεση Πολίτη», έγινε αντιστροφή στις μετρήσεις των μεταβλητών που προσδιορίζουν την κακή διάθεση (Αγχωμένος/η, Ανήσυχος/η, Ταραγμένος/η, Οξύθυμος/η, Νευρικός/η, Συγχυσμένος/η), ώστε υψηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν καλύτερη διάθεση και χαμηλότερες τιμές όλων των μεταβλητών να υποδηλώνουν χειρότερη διάθεση.

Πίνακας 1. Συνολικές μετρήσεις Cronbach's Alpha (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Έννοια	Πλήθος μετρήσεων	Αριθμός μεταβλητών	Cronbach's Alpha
Ανάρρωση	11	11	0,92
Διάθεση εργαζομένου	80	12	0,82
Διάθεση πολίτη	80	12	0,74
Συναισθηματική μεταδοτικότητα	11	15	0,88
Συναισθηματική εξάντληση	11	9	0,94
Εργασιακές απαιτήσεις	11	2	0,74

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι τιμές του δείκτη κυμαίνονται από καλό (0,74) έως εξαιρετικό επίπεδο (0,94), επικυρώνοντας την αξιοπιστία των μετρήσεων της έρευνας. Επιπλέον, η τιμή του δείκτη της έννοιας «Διάθεση πολίτη» δεν βελτιώνεται σημαντικά με την αφαίρεση κάποιας μεταβλητής (ανεβαίνει μόλις στο 0,75 αφαιρώντας την μεταβλητή «εργήγορση»).

### 6.3. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Στη συνέχεια της ανάλυσης του δείγματος, έγινε υπολογισμός των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων, τόσο των δημογραφικών στοιχείων, όσο και των εξεταζόμενων εννοιών και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, ενώ οι επιμέρους πίνακες με το πλήθος των μετρήσεων παρατίθενται στο παράρτημα.

Πίνακας 2. Συνολικοί μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις (πηγή: ίδια επεξεργασία)

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ελεύθερος χρόνος	5,18	2,14
Απασχόληση εκτός ωρών εργασίας	1,18	0,41
Ώρες απασχόλησης	3,00	2,10
Ώρες ύπνου	6,14	0,78
Ανάρρωση	3,97	1,34
Διάθεση εργαζομένου	3,90	0,52
Διάθεση πολίτη	3,69	0,64
Συναισθηματική μεταδοτικότητα	3,85	0,57
Συναισθηματική εξάντληση	3,95	1,60
Εργασιακές απαιτήσεις	3,45	1,35

Από τα παραπάνω προκύπτουν ορισμένα πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Δεδομένου ότι η απάντηση στην ερώτηση για την ύπαρξη ελεύθερου χρόνου μετά την εργασία ήταν ανοιχτή, προκύπτει ότι ο μέσος όρος είναι σχεδόν 5 ώρες, αν και υπάρχει μεγάλη σχετικά διακύμανση στις απαντήσεις (τυπική απόκλιση 2,14). Η απάντηση σχετικά με το αν απασχολήθηκαν οι υπάλληλοι με κάποια εργασία, εκτός του ωραρίου δουλειάς τους, κωδικοποιήθηκε με 1 για το ΝΑΙ και 2 για το Όχι, οπότε από τον μέσο όρο των απαντήσεων που πλησιάζει στο 1 και με μικρή μάλιστα διακύμανση, προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν εργάζονται μόνο όσο βρίσκονται στις υπηρεσίες τους, αλλά και εκτός αυτών. Οι τυπικές ώρες απασχόλησης είναι τουλάχιστον 3 (αν και με μεγάλη τυπική απόκλιση), ενώ οι ώρες ύπνου συγκλίνουν στις περίπου 6.

Όσον αφορά τις εξεταζόμενες έννοιες, η ανάρρωση μετρήθηκε με ερωτηματολόγιο 6βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ αρκετά», το 3 στο «διαφωνώ λίγο», το 4 στο «συμφωνώ λίγο», το 5 στο «συμφωνώ αρκετά» και το 6 στο «συμφωνώ απόλυτα», οπότε ο μέσος όρος που τείνει στο 4 υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως υπήρξε σχετική απομάκρυνση από τις εργασιακές απαιτήσεις. Αντίστοιχα, οι απαντήσεις που δόθηκαν τόσο από εργαζομένους όσο και από πολίτες σχετικά με τη διάθεσή τους μετρήθηκαν σε 5βάθμια κλίμακα, ενώ, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έγινε αντιστροφή των μετρήσεων που αφορούσαν την κακή διάθεση, ώστε υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν καλύτερη διάθεση. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζεται να

επιδεικνύουν σχετικά καλύτερη διάθεση από τους πολίτες, ενώ και για τις δύο ομάδες οι περισσότερες τιμές συγκεντρώνονται κοντά τους μέσους όρους, χωρίς μεγάλες αποκλίσεις.

Οι μετρήσεις για τη δεκτικότητα σε συναισθηματική μεταδοτικότητα έγιναν με χρήση 5βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε σε «πολύ λίγο ή καθόλου» δεκτικότητα, το 2 σε «λίγο», το 3 σε «μέτρια», το 4 σε «αρκετά» και το 5 σε «πάρα πολύ» μεγάλη δεκτικότητα, οπότε ο μέσος όρος που πλησιάζει στο 4 αποδεικνύει τον σχετικά μεγάλο επηρεασμό των εργαζομένων από τα συναισθήματα των άλλων, σύμφωνα πάντα με την αυτοαξιολόγησή τους.

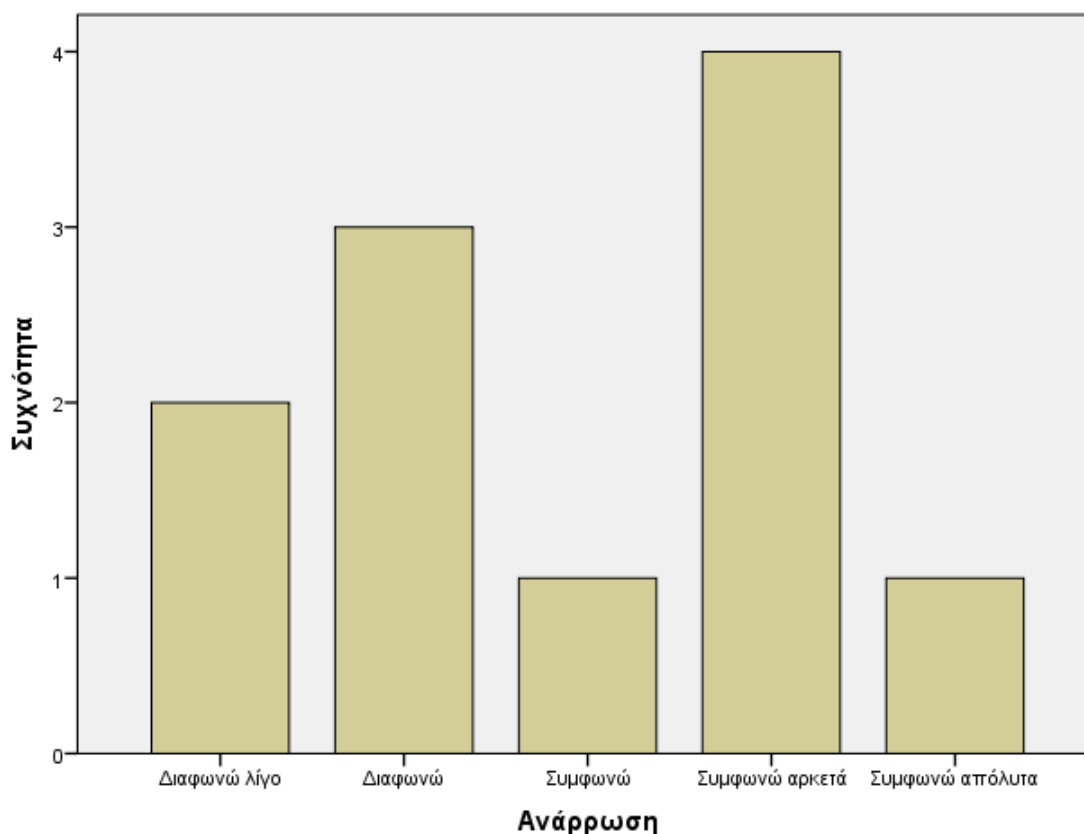
Η συναισθηματική εξάντληση μετρήθηκε με ερωτηματολόγιο 7βάθμιας κλίμακας Likert, στο οποίο οι εργαζόμενοι καλούνταν να απαντήσουν σχετικά με τη συχνότητα εμφάνισης παραγόντων συναισθηματικής εξάντλησης, με το 1 να αντιστοιχεί στο «ποτέ», το 2 στο «μερικές φορές τον χρόνο», το 3 στο «μια φορά τον μήνα», το 4 στο «μερικές φορές τον μήνα», το 5 στο «μια φορά την εβδομάδα», το 6 στο «μερικές φορές την εβδομάδα» και το 7 στο «κάθε μέρα», οπότε με τον μέσο όρο των απαντήσεων να συγκλίνει στο 4, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι μερικές φορές τον μήνα βιώνουν ένα συναισθηματικό «άδειασμα» λόγω της εργασίας τους.

Τέλος, η αποτύπωση του φόρτου εργασίας έγινε με απαντήσεις σε 5βάθμια κλίμακα, όπου ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το αν θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις. Το 1 αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ λίγο», το 3 στο «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ λίγο» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα», οπότε με τον μέσο όρο να κυμαίνεται γύρω από το 3,5 και τη διακύμανση στο 1,35, προκύπτει ότι δεν αντιμετωπίζουν όλοι οι υπάλληλοι τον ίδιο φόρτο εργασίας.

#### **6.4. Συχνότητες**

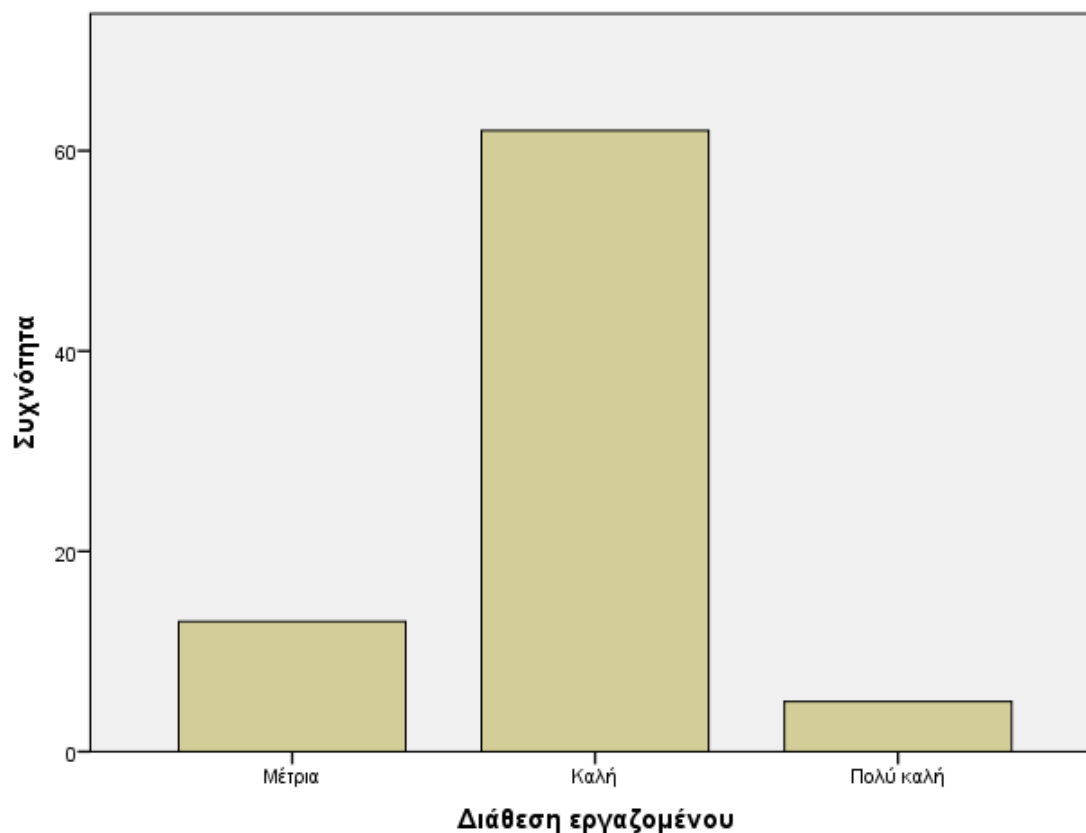
Πέρα από την ανάλυση των μέσων όρων, έχει σημασία να εξετάσουμε και τις συχνότητες εμφάνισης κάθε απάντησης στις ερευνώμενες έννοιες. Προκειμένου τα γραφήματα να καταστούν ευανάγνωστα, οι τιμές των μεταβλητών στρογγυλοποιήθηκαν και το αποτέλεσμα παρουσιάζεται στις παρακάτω εικόνες.

Εικόνα 8. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με την Ανάρρωση. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



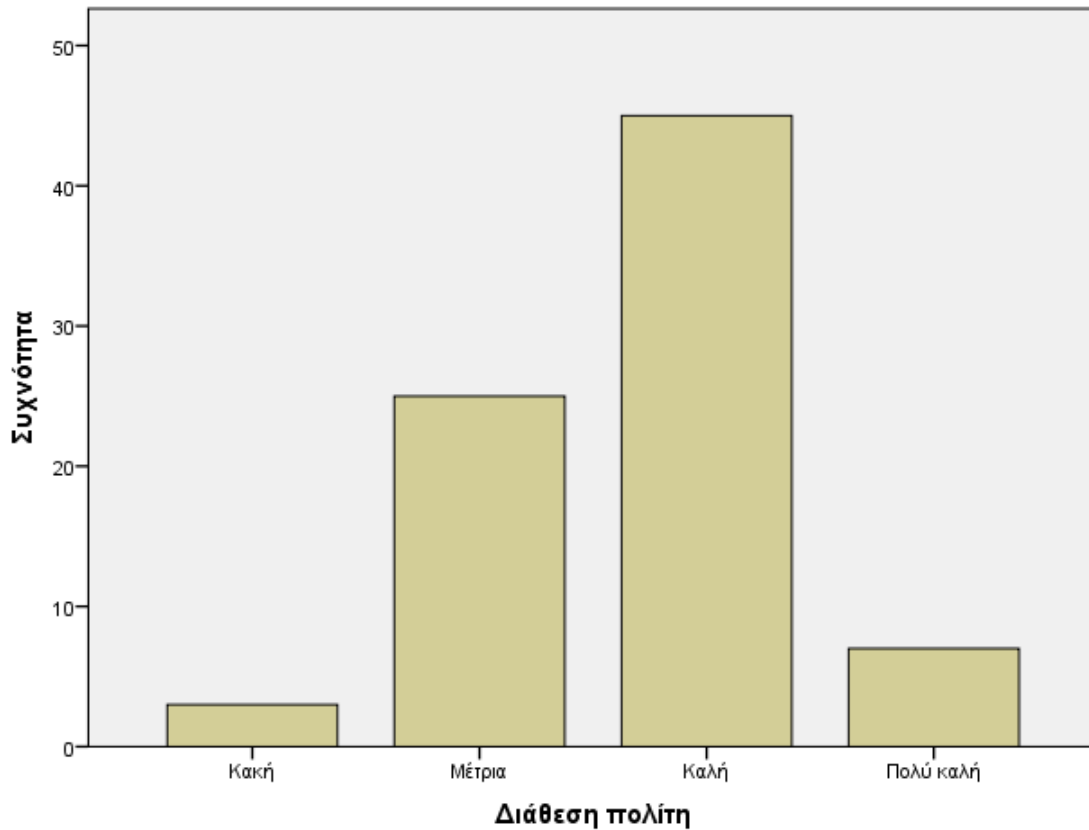
Από το γράφημα είναι ξεκάθαρο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων (36,4%) θεωρεί ότι ανέκαμψε επαρκώς από τη δουλειά του. Υπάρχει όμως και ένα συνδυαστικό ποσοστό της τάξης του 45,5%, το οποίο αισθάνεται ότι δεν ξεκουράστηκε αρκετά, ώστε να επανέλθει στην προ εργασίας κατάσταση.

Εικόνα 9. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Διάθεση του εργαζομένου. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



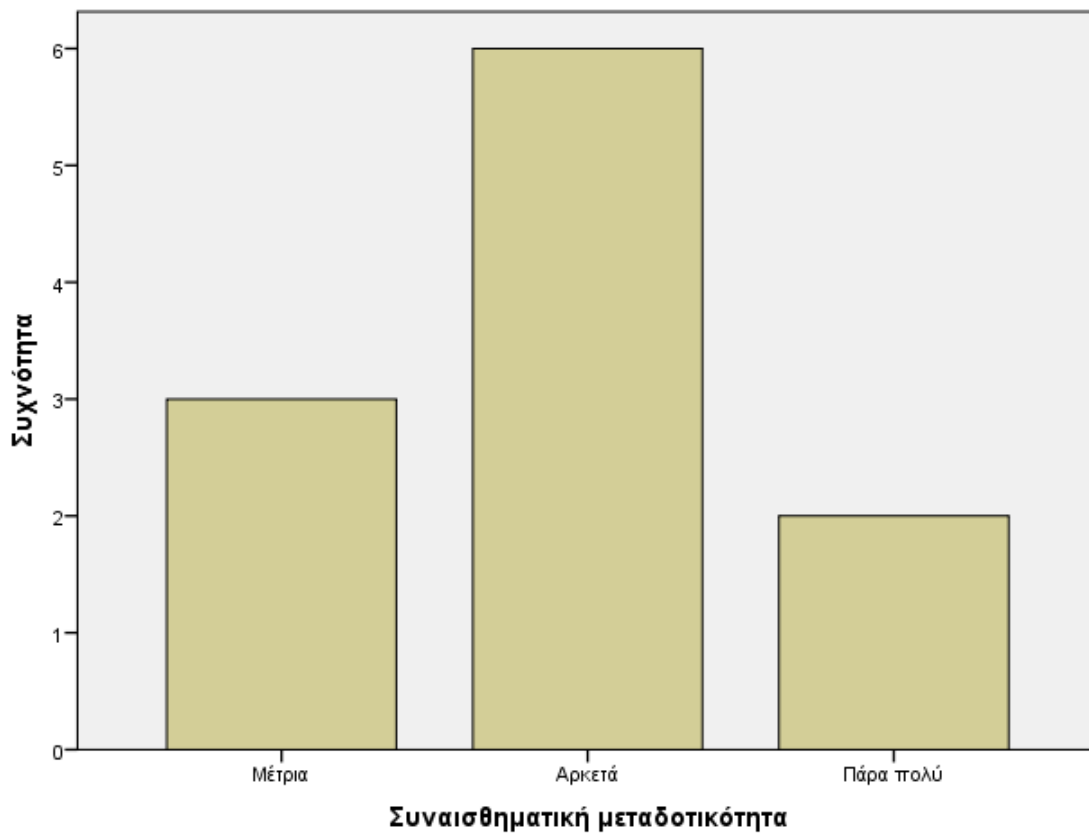
Παρά την έλλειψη ανάρρωσης, οι εργαζόμενοι εμφανίζεται να παρουσιάζουν καλή διάθεση, καθώς σε ποσοστό που πλησιάζει το 80%, σημειώνουν υψηλές τιμές στην κλίμακα μέτρησης, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι απουσιάζουν οι τιμές «1» και «2» που υποδηλώνουν «πολύ κακή» και «κακή» διάθεση αντίστοιχα.

Εικόνα 10. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Διάθεση του πολίτη. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



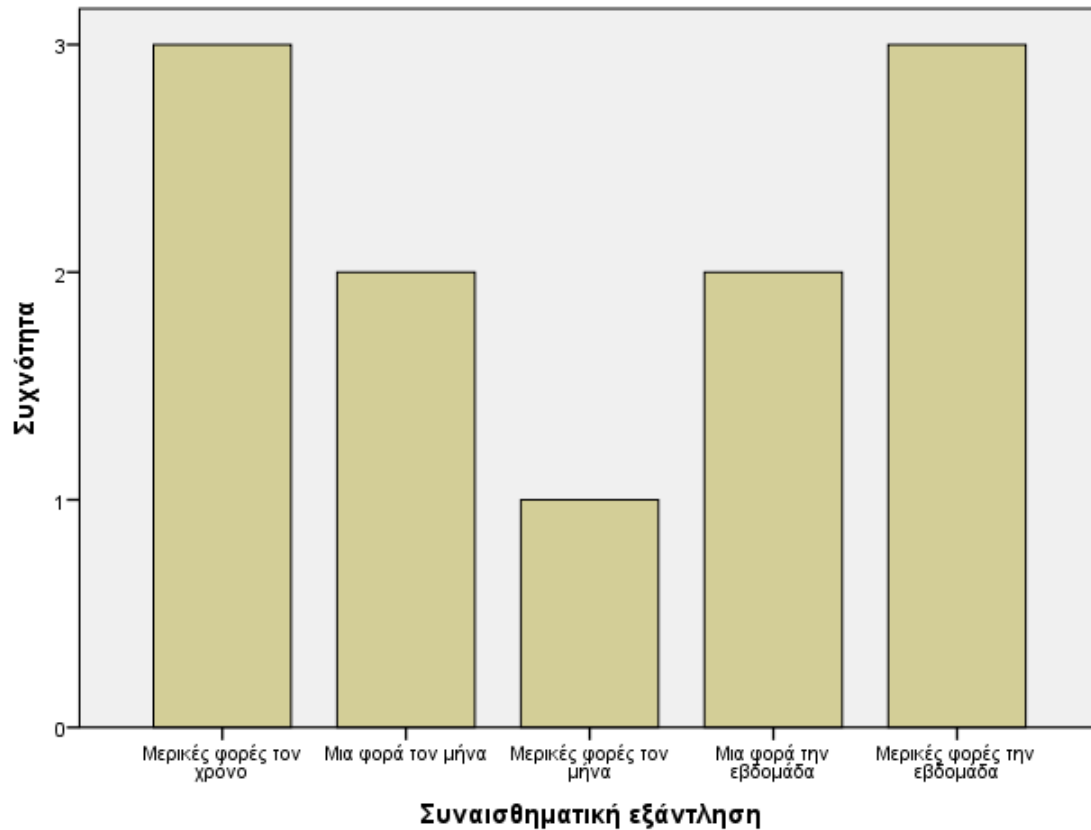
Η ίδια τάση, αν και όχι ακριβώς όμοια, εμφανίζεται και στη διάθεση των πολιτών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (56,3%), αν και απέχει από αυτό της διάθεσης των εργαζομένων, δηλώνει ότι έχει καλή διάθεση. Ένα αξιοπρόσεκτο 31,3% δηλώνει ότι δεν έχει ούτε καλή ούτε κακή διάθεση, ενώ υπάρχει και ένα 3,8% των πολιτών που προσήλθε στις υπηρεσίες για εξυπηρέτηση με κακή διάθεση.

Εικόνα 11. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Συναισθηματική μεταδοτικότητα. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Αναφορικά με τη συναισθηματική μεταδοτικότητα, σχεδόν 3 στους 4 εργαζομένους (ποσοστό 72,7%) απάντησε ότι επηρεάζεται από τη συναισθηματική κατάσταση των άλλων ατόμων, επομένως και από τη διάθεση των ατόμων που εξυπηρετεί. Το εναπομείναν 27,3% απάντησε ότι παραμένει δεκτικά ουδέτερο στα συναισθήματα που εκφράζουν τα άτομα γύρω τους.

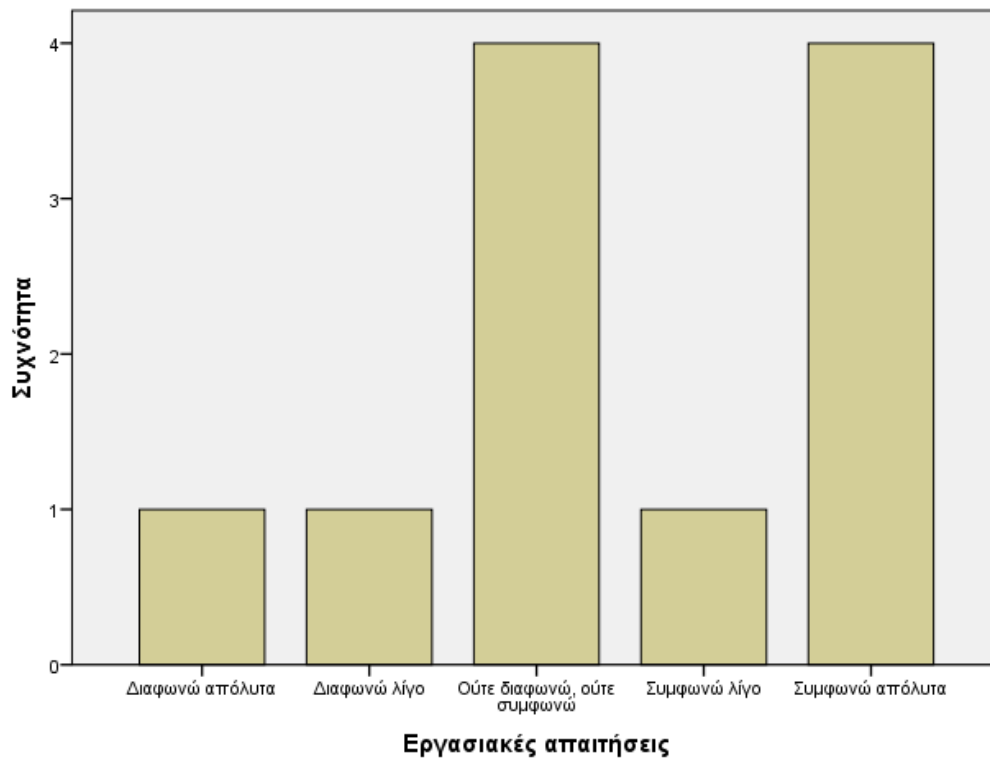
Εικόνα 12. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τη Συναισθηματική εξάντληση. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Τα αποτελέσματα των συχνοτήτων της συναισθηματικής εξάντλησης παρουσιάζουν μια εκπληκτική συμμετρία και ομοιομορφία. Οι ερωτώμενοι εμφανίζονται να επιλέγουν ακραίες και εκ διαμέτρου αντίθετες απαντήσεις σχετικά με τη συναισθηματική εξάντληση που βιώνουν. Έτσι, με το ίδιο ποσοστό (27,3%) παρουσιάζονται οι απαντήσεις «μερικές φορές τον χρόνο» και «μερικές φορές την εβδομάδα» όσον αφορά τη συχνότητα εμφάνισης της συναισθηματικής εξάντλησης και με το ίδιο ποσοστό (18,2%) οι απαντήσεις «μια φορά τον μήνα» και «μια φορά την εβδομάδα». Τέλος, το εναπομείναν 9% νιώθει συναισθηματικά κουρασμένο μερικές φορές τον μήνα. Συμπερασματικά, σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι βιώνουν αραιά τη συναισθηματική εξάντληση, ενώ οι υπόλοιποι μισοί την αισθάνονται πιο συχνά.



Εικόνα 13. Συχνότητες απαντήσεων σχετικά με τις Εργασιακές απαιτήσεις. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Και οι εργασιακές απαιτήσεις όμως εμφανίζουν ένα ιδιαίτερο μοτίβο. Έτσι, αν και ένα ποσοστό 36,4% επέλεξε την απάντηση της μέσης οδού, δηλαδή ότι έχει φόρτο εργασίας χωρίς όμως αυτός να χαρακτηρίζεται υπερβολικός, το ίδιο ποσοστό λαμβάνει και η απάντηση για υπερβολικές απαιτήσεις, κάτι που πιθανώς να εξαρτάται από την υπηρεσία που βρίσκεται κάθε υπάλληλος.

### 6.5. Συσχετίσεις

Σε αυτή την ενότητα εξετάζονται οι γραμμικές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των εξεταζόμενων εννοιών και των υπολοίπων δημογραφικών στοιχείων. Γι' αυτή την ανάλυση χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης Pearson  $r$ , ο οποίος είναι ένα μέτρο της γραμμικής συνάφειας μεταξύ δύο μεταβλητών  $X$  και  $Y$ . Μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ +1 και -1, όπου +1 είναι ο απόλυτος θετικός γραμμικός συσχετισμός, το 0 σημαίνει ότι δεν υπάρχει γραμμικός συσχετισμός και το -1 είναι ο απόλυτος αρνητικός γραμμικός συσχετισμός. Επιπλέον, για να τεκμηριωθεί η γραμμική σχέση, υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός κανόνας, που ορίζει ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας πρέπει να είναι μικρότερο ή ίσο του 5%.

Πίνακας 3. Συνολικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Συσχετίσεις																
	Υπηρεσία	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Χρόνος υπηρεσίας	Χρόνος στην παρούσα θέση	Ελεύθερος χρόνος	Ώρες δουλειάς εκτός εργασίας	Ώρες ύπνου	Αριθμός πελατών	Ανάρρωση	Διάθεση εργαζομένου	Διάθεση πολίτη	Συναισθηματική μεταδοτικότητα	Συναισθηματική εξάντληση	Εργασιακές απαιτήσεις
Υπηρεσία																
Φύλο	-.55															
Ηλικία	-.02	.05														
Εκπαίδευση	-.27	.55	-.65*													
Χρόνος υπηρεσίας	.63*	-.62*	.33	-.60												
Χρόνος στην παρούσα θέση	-.81**	.66*	-.14	.54	-.41											
Ελεύθερος χρόνος	.77**	-.58	-.42	-.05	.19	-.79**										
Ώρες δουλειάς εκτός εργασίας	-.63*	.76**	.35	.24	-.24	.78**	-.87**									
Ώρες ύπνου	.05	-.24	-.62*	.04	-.25	-.16	.41	-.46								
Αριθμός πελατών	-.68*	.30	.19	.08	-.30	.67*	-.68*	.57	.08							
Ανάρρωση	.12	-.22	-.23	-.27	.28	-.03	.10	-.23	.65*	.18						
Διάθεση εργαζομένου	-.43**	.08	.13	-.26	-.03	.43	-.58	.35	.11	.57	.41					
Διάθεση πολίτη	-.18	.23	-.24	.16	-.61*	.28	-.25	.18	.23	.22	-.08	.14				
Συναισθηματική μεταδοτικότητα	-.73*	.44	.52	-.13	-.39	.49	-.67*	.60	-.34	.65*	-.19	.57	.47			
Συναισθηματική εξάντληση	-.61*	.32	.38	.23	-.35	.48	-.62*	.48	-.60	.46	-.65*	.07	.15	.59		
Εργασιακές απαιτήσεις	-.88**	.49	.25	.20	-.35	.82**	-.92**	.76**	-.40	.66*	-.33	.48	.37	.68*	.79**	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																

Η αποκωδικοποίηση του παραπάνω πίνακα οδηγεί σε μερικά ενδιαφέροντα ευρήματα. Καταρχήν, η πιο δυνατή συσχέτιση που παρατηρείται είναι μεταξύ της εξεταζόμενης υπηρεσίας και των αντιλαμβανόμενων εργασιακών απαιτήσεων. Όπως προέκυψε και από την παρουσίαση άλλων στατιστικών νωρίτερα στο κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι διαφορετικών υπηρεσιών απαντούν διαφορετικά αναφορικά με τον φόρτο εργασίας που αντιμετωπίζουν. Επίσης, φαίνεται πως υπάλληλοι διαφορετικών υπηρεσιών έχουν και διαφορετική διάθεση, ενώ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, οι διαφορές μεταξύ των υπηρεσιών φαίνεται να προκαλούν αντίστοιχες διαφορές στη συναισθηματική εξάντληση και τη δεκτικότητα της συναισθηματικής μετάδοσης μεταξύ των εξεταζόμενων δημοσίων υπαλλήλων. Συνεχίζοντας με τις διάφορες μεταβλητές ελέγχου, βλέπουμε ότι οι ώρες ύπνου έχουν μια θετική συνάφεια με την ανάρρωση, κάτι που είναι πολύ λογικό, καθώς, όπως αναφέρθηκε και στη θεωρία, ο ύπνος αποτελεί μια από τις δραστηριότητες ανάρρωσης. Από την ανάγνωση του πίνακα προκύπτει ότι όταν αυξάνονται κατά 1 μονάδα οι ώρες ύπνου, παρατηρείται αύξηση κατά 0,65 μονάδες στην ανάρρωση που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Η τελευταία μεταβλητή ελέγχου που εξετάζεται είναι ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετήσε ο κάθε υπάλληλος. Κι εδώ παρατηρείται μια θετική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 3%, καθώς ο αριθμός των εξυπηρετούμενων μεταβάλλεται προ της ίδια κατεύθυνση με τη συναισθηματική μεταδοτικότητα και τις εργασιακές απαιτήσεις. Έτσι, όταν αυξάνεται κατά 1 μονάδα ο αριθμός των εξυπηρετούμενων πολιτών, παρατηρείται αύξηση στη δεκτικότητα των συναισθημάτων από τους εργαζομένους κατά 0,65 μονάδες και αύξηση στον αντιλαμβανόμενο φόρτο εργασίας κατά 0,66 μονάδες, κάτι απολύτως λογικό και αναμενόμενο.

Συνεχίζοντας με την εξέταση των εννοιών που αναλύονται, ξεχωρίζουμε τη σχέση μεταξύ της ανάρρωσης και της συναισθηματικής εξάντλησης. Ο δείκτης Pearson για αυτή τη σχέση είναι αρνητικός, υποδηλώνοντας ότι όταν η ανάρρωση αυξάνεται κατά 1 μονάδα, η συναισθηματική εξάντληση μειώνεται κατά 0,65 μονάδες. Αναφέρεται στη θετική επίδραση που έχει η ανάρρωση στη συναισθηματική αναπλήρωση. Το ζεύγος της συναισθηματικής μεταδοτικότητας και των εργασιακών απαιτήσεων (με δείκτη Pearson=0,68) αντικατοπτρίζει ουσιαστικά την επίδραση που έχουν οι αντιλαμβανόμενες εργασιακές απαιτήσεις στη διάθεση του εργαζομένου, κατά τη διάρκεια της συναλλαγής του με τον πολίτη. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική θετική συσχέτιση και μάλιστα στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,01 υπάρχει μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και της συναισθηματικής εξάντλησης. Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι όταν εμφανίζεται αύξηση κατά 1 μονάδα

στις εργασιακές απαιτήσεις, εμφανίζεται αντίστοιχη αύξηση κατά 0,79 μονάδες στην εργασιακή εξάντληση του εργαζομένου.

## 6.6. Ανάλυση παλινδρόμησης

Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι ένα σύνολο στατιστικών διεργασιών για την εκτίμηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές για τη μοντελοποίηση και ανάλυση πολλών μεταβλητών, όταν εστιάζει στη σχέση μεταξύ μιας εξαρτημένης μεταβλητής και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Ειδικότερα, η ανάλυση παλινδρόμησης μας βοηθά να καταλάβουμε πώς αλλάζει η τυπική τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής όταν μεταβάλλεται οποιαδήποτε από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Αν συμβολίσουμε με  $Y$  την εξαρτημένη μεταβλητή και με  $X$  την ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε οι δύο συνδέονται με μια γραμμική σχέση της μορφής  $Y = \alpha + \beta X$ , όπου το  $\beta$  δίνει την κλίση που θα έχει η γραμμή και  $\alpha$  είναι η σταθερά και αναφέρεται στην τιμή του  $Y$ , όταν η τιμή του  $X$  είναι 0. Βασιζόμενοι στο μοντέλο που έχει παρουσιαστεί, θα τρέξουμε την ανάλυση παλινδρόμησης για κάθε υπόθεση που διατυπώσαμε.

### i) ΥΠΟΘΕΣΗ H1

Σύμφωνα με την υπόθεση H1, η θετική διάθεση του πολίτη επηρεάζει θετικά τη διάθεση του εργαζομένου.

Πίνακας 4. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζομένου και Διάθεσης πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,61 <sup>a</sup>	,37	,30	,49

a. Predictors: (Constant), Διάθεση πολίτη

Πίνακας 5. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζομένου και Διάθεσης πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,29	1	1,29	5,30	,047 <sup>b</sup>
	Residual	2,19	9	,24		

	Total	3,48	10			
a. Dependent Variable: Διάθεση εργαζομένου						
b. Predictors: (Constant), Διάθεση πολίτη						

Στον Πίνακα 4 αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας Pearson  $r$  των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,61, δηλώνοντας μια (ισχυρή) θετική συνάφεια ανάμεσα στη διάθεση του πολίτη και τη διάθεση του εργαζομένου. Ο συντελεστής συσχέτισης υπολογισμένος στο τετράγωνο (R Square) ορίζει τον «συντελεστή προσδιορισμού» και εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης. Το ποσοστό αυτό στο συγκεκριμένο παράδειγμα είναι 0,37, υποδηλώνοντας ότι αν γνωρίζουμε τη διάθεση του πολίτη, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 37% τη διάθεση του εργαζομένου. Το ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,047$ ) και συνεπώς υφίσταται, φαίνεται από τον Πίνακα 5, ενώ στον Πίνακα 6 εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά  $\alpha$  δίνεται από την τιμή του constant (1,80) και η κλίση  $\beta$  από την τιμή του Διάθεση πολίτη (0,51), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Διάθεση εργαζομένου} = 1,80 + 0,51 * \text{Διάθεση πολίτη}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στη διάθεση του πολίτη, θα αυξήσει κατά 51% τη διάθεση του εργαζομένου. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την υπόθεση H1.

Πίνακας 6. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης Εργαζομένου και Διάθεσης πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,80	,84		2,14	,06
	Διάθεση πολίτη	,51	,22	,61	2,30	,047

a. Dependent Variable: Διάθεση εργαζομένου

## ii) ΥΠΟΘΕΣΗ H2

Σύμφωνα με την υπόθεση H2, η συναισθηματική μεταδοτικότητα επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική εξάντληση.

Πίνακας 7. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Συναισθηματικής μεταδοτικότητας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,59 <sup>a</sup>	,35	,28	1,36

a. Predictors: (Constant), Συναισθηματική μεταδοτικότητα

Πίνακας 8. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Συναισθηματικής μεταδοτικότητας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,95	1	8,95	4,84	,055 <sup>b</sup>
	Residual	16,66	9	1,85		
	Total	25,61	10			

a. Dependent Variable: Συναισθηματική εξάντληση  
b. Predictors: (Constant), Συναισθηματική μεταδοτικότητα

Στον Πίνακα 7 αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας Pearson  $r$  των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,59, δηλώνοντας μια (μέτρια) θετική συνάφεια ανάμεσα στη Συναισθηματική μεταδοτικότητα και τη συναισθηματική εξάντληση. Δυστυχώς όμως, από τον πίνακα 8 προκύπτει ότι η απευθείας σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,055$ ), οπότε η σχέση απορρίπτεται και η υπόθεση H2 δεν επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 9. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Συναισθηματικής μεταδοτικότητας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,40	2,92		-,82	,43
	Συναισθηματική μεταδοτικότητα	1,65	,75	,59	2,20	,055

a. Dependent Variable: Συναισθηματική εξάντληση

## iii) ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ H3-H4

Σύμφωνα με την υπόθεση H3, οι εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζουν θετικά τη συναισθηματική εξάντληση.

Σύμφωνα με την υπόθεση H4, η ανάρρωση επηρεάζει αρνητικά τη συναισθηματική εξάντληση.

Πίνακας 10. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Εργασιακών απαιτήσεων και Ανάρρωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,79 <sup>a</sup>	,62	,58	1,04
2	,89 <sup>b</sup>	,79	,74	,82
a. Predictors: (Constant), Εργασιακές απαιτήσεις				
b. Predictors: (Constant), Εργασιακές απαιτήσεις, Ανάρρωση				

Πίνακας 11. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Εργασιακών απαιτήσεων και Ανάρρωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,91	1	15,91	14,76	,004 <sup>b</sup>
	Residual	9,70	9	1,08		
	Total	25,61	10			
2	Regression	20,29	2	10,14	15,23	,002 <sup>c</sup>
	Residual	5,33	8	,67		
	Total	25,61	10			
a. Dependent Variable: Συναισθηματική εξάντληση						
b. Predictors: (Constant), Εργασιακές απαιτήσεις						
c. Predictors: (Constant), Εργασιακές απαιτήσεις, Ανάρρωση						

Στον Πίνακα 10 αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών, ο οποίος στο μοντέλο που λαμβάνει υπόψη μόνο τις εργασιακές απαιτήσεις είναι 0,79, ενώ στο μοντέλο που λαμβάνει υπόψη και την ανάρρωση, ανεβαίνει στο 0,89, υποδηλώνοντας μια (ισχυρή) συνάφεια ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις, την ανάρρωση και τη συναισθηματική εξάντληση. Ο συντελεστής συσχέτισης υπολογισμένος στο τετράγωνο (R Square) ορίζει τον «συντελεστή προσδιορισμού» και εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης

μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση των ανεξάρτητων. Το ποσοστό αυτό στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι 0,79, υποδηλώνοντας ότι αν γνωρίζουμε τις εργασιακές απαιτήσεις και την ανάρρωση, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 79% τη συναισθηματική εξάντληση του εργαζομένου. Το ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των τριών μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,002$ ) και συνεπώς υφίσταται, φαίνεται από τον Πίνακα 11, ενώ στον Πίνακα 12 εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά  $\alpha$  δίνεται από την τιμή του constant (3,38) και οι κλίσεις  $\beta$  από τις τιμές του Εργασιακές απαιτήσεις (0,77) και Ανάρρωση (-0,52), οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Συναισθηματική εξάντληση} = 3,38 + 0,77 * \text{Εργασιακές απαιτήσεις} - 0,52 * \text{Ανάρρωση}$$

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση, κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στις εργασιακές απαιτήσεις, θα αυξήσει κατά 77% τη συναισθηματική εξάντληση, ενώ κάθε αύξηση κατά μία μονάδα στην ανάρρωση, θα μειώσει κατά 52% τη συναισθηματική εξάντληση. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και τις υποθέσεις H3 και H4.

Πίνακας 12. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Συναισθηματικής εξάντλησης και Εργασιακών απαιτήσεων και Ανάρρωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,72	,90		,81	,44
	Εργασιακές απαιτήσεις	,93	,24	,79	3,84	,004
2	(Constant)	3,38	1,25		2,70	,03
	Εργασιακές απαιτήσεις	,77	,20	,65	3,79	,005
	Ανάρρωση	-,52	,20	-,44	-2,56	,03

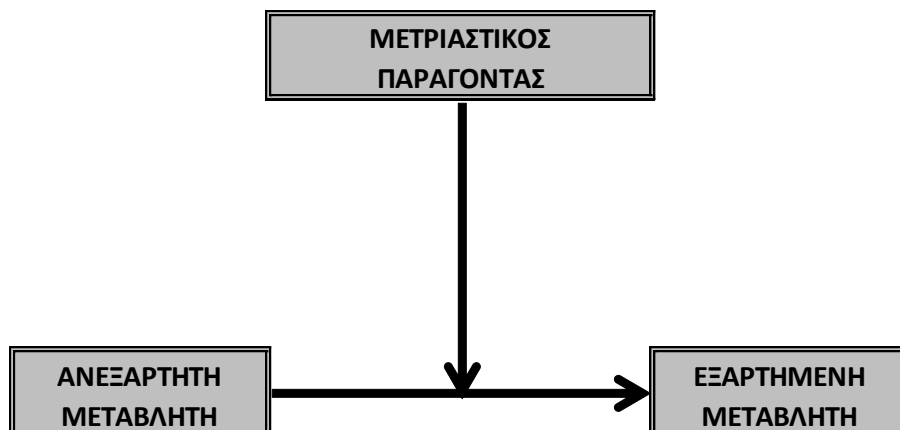
a. Dependent Variable: Συναισθηματική εξάντληση

## 6.7. Έλεγχος μετριαστικών παραγόντων (Moderation)

Η μετριαστική επίδραση διαφόρων παραγόντων σε μια συγκεκριμένη σχέση μπορεί να απεικονιστεί διαγραμματικά, όπως φαίνεται παρακάτω.

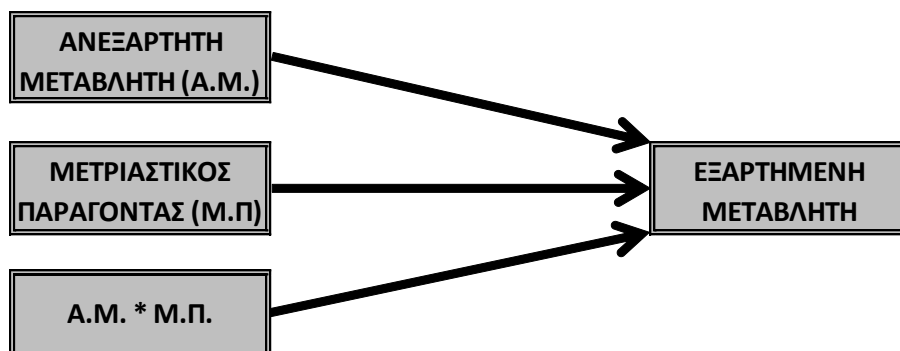


Εικόνα 14. Θεωρητικό μοντέλο moderation (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Ωστόσο, το στατιστικό μοντέλο περιλαμβάνει και την αλληλεπίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής και του μετριαστικού παράγοντα, όπως φαίνεται παρακάτω.

Εικόνα 15. Στατιστικό μοντέλο moderation (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Πιο συγκεκριμένα, προβλέπουμε την εξαρτημένη μεταβλητή έχοντας κατά νου την ανεξάρτητη μεταβλητή, τον μετριαστικό παράγοντα αλλά και την αλληλεπίδραση των δύο. Είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης που μας λέει εάν έχει συμβεί moderation, αλλά πρέπει να συμπεριλάβουμε την ανεξάρτητη μεταβλητή και τον μετριαστικό παράγοντα ώστε η αλληλεπίδραση να είναι έγκυρη. Αντίστοιχα, αν συμβολίσουμε με  $Y$  την εξαρτημένη μεταβλητή, με  $X$  την ανεξάρτητη μεταβλητή και με  $M$  τον μετριαστικό παράγοντα, τότε οι τρεις συνδέονται με μια γραμμική σχέση της μορφής  $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 XM$ , όπου το  $\beta_i$  είναι ο συντελεστής κλίσης κάθε παραμέτρου και  $\alpha$  είναι η σταθερά και αναφέρεται στην τιμή του  $Y$ , όταν η τιμή των  $X$  και  $M$  είναι 0.

Για τον έλεγχο της επίδρασης του μετριαστικού παράγοντα του φύλου, έγινε χρήση της macro εντολής PROCESS του Andrew Hayes ([processmacro.org](http://processmacro.org), [afh Hayes.com](http://afh Hayes.com)).

## i) ΥΠΟΘΕΣΗ H5

Σύμφωνα με την υπόθεση H5, το φύλο του πολίτη αποτελεί μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της διάθεσης του πολίτη και της διάθεσης του εργαζομένου.

Πίνακας 13. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,37	,14	,24	4,00	3,00	76,00	,01

Στον Πίνακα 13 αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,37, δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στις εξεταζόμενες παραμέτρους. Ο συντελεστής συσχέτισης υπολογισμένος στο τετράγωνο (R Square) ορίζει τον «συντελεστή προσδιορισμού» και εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης και του μετριαστικού παράγοντα. Το ποσοστό αυτό στο συγκεκριμένο παράδειγμα είναι 0,14, υποδηλώνοντας ότι αν γνωρίζουμε τη διάθεση του πολίτη και το φύλο του, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 14% τη διάθεση του εργαζομένου. Στο ίδιο πίνακα φαίνεται επίσης ότι η παλινδρόμηση μεταξύ των τριών μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,01$ ) και συνεπώς υφίσταται, ενώ στον Πίνακα 14 εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης. Έτσι, η σταθερά  $\alpha$  δίνεται από την τιμή του constant (-0,11) και η κλίσεις  $\beta$  από τις τιμές του Φύλο πολίτη (2,12), Διάθεση πολίτη (1,00) και της αλληλεπίδρασής τους int\_1 (-0,52) οπότε η εξίσωση διαμορφώνεται ως εξής:

Διάθεση εργαζομένου =  $-0,11 + 2,12 * \text{Φύλο πολίτη} + 1,00 * \text{Διάθεση πολίτη} - 0,52 * \text{Φύλο πολίτη} * \text{Διάθεση πολίτη}$

Πίνακας 14. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,11	1,21	-,09	,93	-2,51	2,30
Φύλο πολίτη	2,12	,70	3,05	,00	,73	3,50
Διάθεση	1,00	,32	3,17	,00	,37	1,63

πολίτη						
int_1	-,52	,18	-2,85	,01	-,89	-,16
<b>Product terms key: int_1 = διάθεση πολίτη X φύλο πολίτη</b>						

Για να ερμηνεύσουμε καλύτερα την επίδραση του μετριαστικού παράγοντα, μπορούμε να αναλύσουμε τα δεδομένα του πίνακα 15. Ουσιαστικά ο πίνακας μας δείχνει τα αποτελέσματα δύο διαφορετικών παλινδρομήσεων: την παλινδρόμηση της διάθεσης του εργαζόμενου σε σχέση με τη διάθεση του πολίτη, όταν ο πολίτης είναι (1) άντρας και όταν είναι (2) γυναίκα. Από αυτά που ήδη γνωρίζουμε για την παλινδρόμηση, βλέπουμε ότι στην πρώτη περίπτωση, που το φύλο του πολίτη είναι άνδρας, η κλίση  $\beta$  (που εδώ αποδίδεται ως Effect) είναι 0,48, υποδηλώνοντας μια θετική σχέση μεταξύ της διάθεσης των αντρών πολιτών και της διάθεσης των εργαζομένων, ενώ η σχέση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,00$ ). Στη δεύτερη περίπτωση, που το φύλο του πολίτη είναι γυναίκα, η κλίση  $\beta$  είναι -0,05, υποδηλώνοντας μια αμυδρά αρνητική σχέση μεταξύ της διάθεσης των γυναικών πολιτών και της διάθεσης των εργαζομένων, ενώ η σχέση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $p=0,67$ ).

Πίνακας 15. Πίνακας (Γ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):</b>						
Φύλο πολίτη	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1,0000	,48	,15	3,21	,00	,18	,77
2,0000	-,05	,11	-,43	,67	-,26	,17
<b>Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean</b>						
<b>Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.</b>						

Τα αποτελέσματα αυτά μας λένε ουσιαστικά ότι η μετριαστική επίδραση του φύλου στη σχέση διάθεσης πολίτη  $\rightarrow$  διάθεσης εργαζομένου υφίσταται μόνο όταν ο πολίτης είναι άνδρας.

Η εντολή PROCESS μας δίνει επιπλέον τη δυνατότητα να απεικονίσουμε διαγραμματικά αυτή την επίδραση. Το πρόγραμμα παράγει τιμές της μεταβλητής Διάθεση πολίτη (3,05, 3,69, 4,33), οι οποίες τιμές από μόνες τους δεν είναι σημαντικές, αλλά αντιστοιχούν σε κακή,

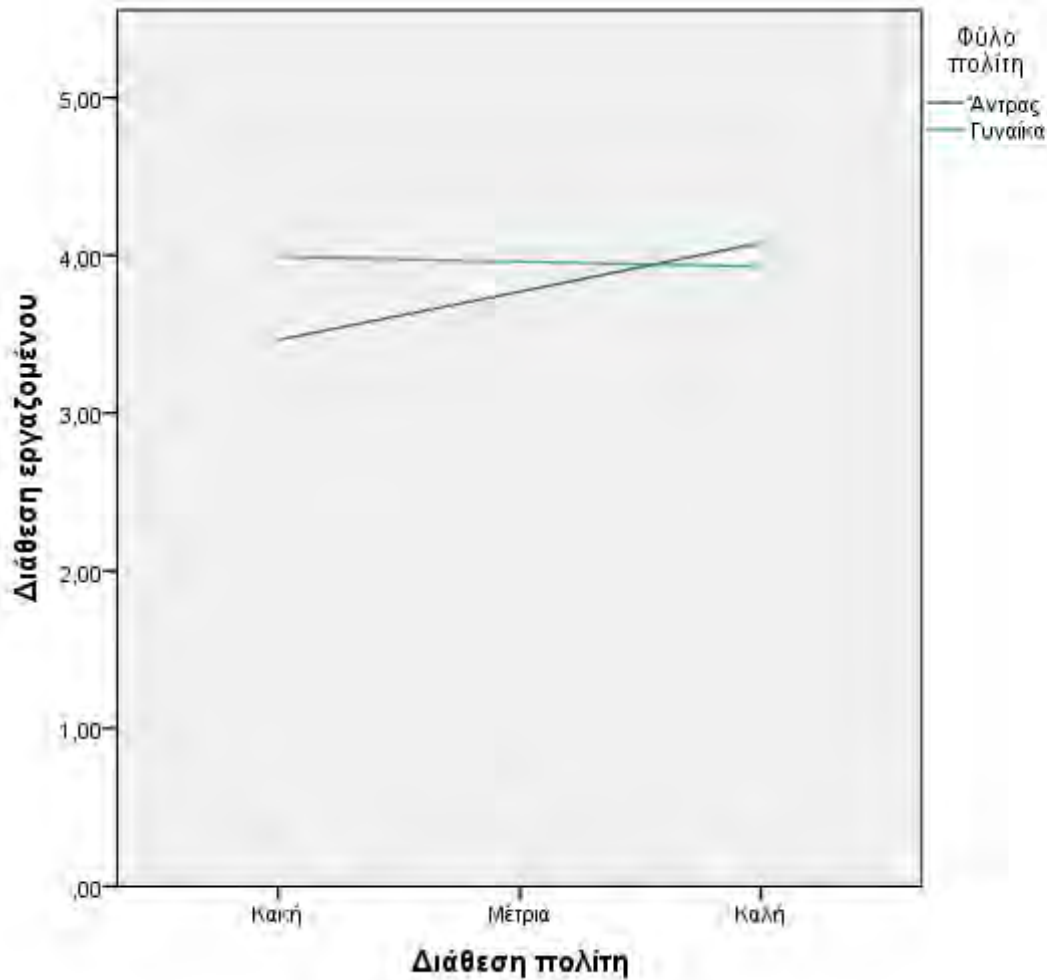
μέτρια και καλή διάθεση του πολίτη. Οι τιμές της μεταβλητής Φύλο πολίτη, όπως είπαμε και παραπάνω είναι 1,00 για τον άντρα και 2,00 για τη γυναίκα και οι τιμές της Διάθεσης εργαζομένου μας δίνει τις προβλεπόμενες τιμές του αποτελέσματος για κάθε συνδυασμό των δύο προγνωστικών παραγόντων. Για παράδειγμα, όταν η διάθεση του πολίτη είναι μέτρια (3,69) και ο πολίτης είναι άντρας (1,00), η προβλεπόμενη τιμή της διάθεσης του εργαζομένου είναι 3,77, ενώ όταν η διάθεση του πολίτη είναι καλή (4,33) και ο πολίτης είναι γυναίκα (2,00), η προβλεπόμενη τιμή της διάθεσης του εργαζομένου είναι 3,93.

Πίνακας 16. Πίνακας (Δ) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Φύλου πολίτη και Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Data for visualizing conditional effect of X on Y</b>		
Διάθεση πολίτη	Φύλο πολίτη	Διάθεση εργαζομένου
3,05	1,0000	3,47
3,69	1,0000	3,77
4,33	1,0000	4,08
3,05	2,0000	3,99
3,69	2,0000	3,96
4,33	2,0000	3,93

Έχοντας στη διάθεσή μας τα δεδομένα, μπορούμε πλέον να δημιουργήσουμε το γράφημα, όπως φαίνεται παρακάτω.

Εικόνα 16. Επίδραση του φύλου στη σχέση μεταξύ διάθεσης του πολίτη και διάθεσης του εργαζομένου. (πηγή: ίδια επεξεργασία)



Πλέον, και εδώ αποτυπώνεται η διαπίστωση που κάναμε παραπάνω. Όταν το φύλο του πολίτη είναι γυναίκα (πράσινη γραμμή), η σχέση της διάθεσης του εργαζομένου με αυτή του πολίτη αποτυπώνεται από μια (σχεδόν) ευθεία γραμμή, χωρίς ουσιαστική κλίση, υποδηλώνοντας την ανυπαρξία της μετάδοσης. Αντίθετα, όταν το φύλο του πολίτη είναι άντρας (μπλε γραμμή), η σχέση της διάθεσης του εργαζομένου με αυτή του πολίτη αποτυπώνεται από μια καμπύλη με θετική κλίση, υποδηλώνοντας μεταβολή μεταξύ των δύο, πιστοποιώντας την παρουσία μετάδοσης της διάθεσης.

Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την υπόθεση H5.

## ii) ΥΠΟΘΕΣΗ H6

Σύμφωνα με την υπόθεση H6, οι εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν μετριαστικό παράγοντα στη σχέση μεταξύ της διάθεσης του πολίτη και της διάθεσης του εργαζομένου.

Πίνακας 17. Πίνακας (Α) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Εργασιακών απαιτήσεων και Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,32	,10	,25	2,91	3,00	76,00	,04

Στον Πίνακα 17 αναφέρεται ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 0,32, δηλώνοντας μια θετική συνάφεια ανάμεσα στις εξεταζόμενες παραμέτρους. Ο συντελεστής συσχέτισης υπολογισμένος στο τετράγωνο (R Square) ορίζει τον «συντελεστή προσδιορισμού» και εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης και του μετριαστικού παράγοντα. Το ποσοστό αυτό στο συγκεκριμένο παράδειγμα είναι 0,10, υποδηλώνοντας ότι αν γνωρίζουμε τη διάθεση του πολίτη και τις εργασιακές απαιτήσεις του εργαζομένου, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 10% τη διάθεση του εργαζομένου. Αναλύοντας λίγο περισσότερο το μοντέλο, εντοπίζουμε στον Πίνακα 18 εντοπίζουμε τους συντελεστές που ορίζουν την εξίσωση της πρόβλεψης καθώς και τον συντελεστή στατιστικής σημαντικότητας για κάθε μεταβλητή. Έτσι, παρατηρείται πως ούτε οι μεταβλητές από μόνες τους (Εργασιακές απαιτήσεις, Διάθεση πολίτη), ούτε η αλληλεπίδρασή τους {int\_1=(διάθεση πολίτη)X(εργασιακές απαιτήσεις)} είναι στατιστικά σημαντικές, οπότε η σχέση απορρίπτεται και η υπόθεση  $H_0$  δεν επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 18. Πίνακας (Β) της παλινδρόμησης μεταξύ Διάθεσης πολίτη, Εργασιακών απαιτήσεων και Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,63	1,34	1,96	,05	-,04	5,30
Εργασιακές απαιτήσεις	0,22	,30	,72	,47	-,38	,82
Διάθεση πολίτη	0,18	,37	,50	,62	-,55	,92
int_1	-,02	,08	-0,26	,79	-,19	,14
<b>Product terms key: int_1 = διάθεση πολίτη X εργασιακές απαιτήσεις</b>						

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

---

### 7.1. Συμπεράσματα

Αυτή η μελέτη επεκτείνει την προϋπάρχουσα έρευνα, προτείνοντας και ερευνώντας ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τους παράγοντες εμφάνισης και τις συνέπειες της συναισθηματικής μετάδοσης, εξετάζοντάς την από την πλευρά των εργαζομένων και μέσα στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών. Παρόλο που η αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικού εξυπηρέτησης και πελατών είναι προσωρινή, μπορεί να δημιουργήσει εμπειρικές αξίες που ανταποκρίνονται στις συναισθηματικές ανάγκες των πελατών. Οι πελάτες μπορεί επίσης να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους, τα οποία σχηματίζονται κατά τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και χρησιμεύουν ως μέσο επικοινωνίας των ανθρώπων, για να αξιολογήσουν μιας υπηρεσία. Σε αυτή τη βάση, ένα σημαντικό εύρημα που προκύπτει είναι ότι η διάθεση των παρόχων υπηρεσιών μπορεί να επηρεαστεί από την (καλή ή κακή) διάθεση των πελατών κατά τη διάρκεια των συναλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι τα συναισθήματα των πελατών μπορούν να μεταδοθούν στους υπαλλήλους και οι εργαζόμενοι να εμφανιστούν πιο χαρούμενοι όταν οι πελάτες είναι σε καλή διάθεση, αλλά πιο άκεφοι όταν οι πελάτες έχουν κακή διάθεση. Αυτό το αποτέλεσμα υποστηρίζει τη σταθερή ύπαρξη συναισθηματικής μεταδοτικότητας και επιβεβαιώνει παράλληλα την υπόθεση H1. Στην προσπάθεια περαιτέρω και βαθύτερης εξέτασης αυτής της απευθείας θετικής σχέσης, επιβεβαιώθηκε και η υπόθεση H5, καθώς αποδείχθηκε ότι το φύλο του πολίτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιδεικνυόμενη διάθεση του εργαζομένου. Διαπιστώθηκε ότι οι άντρες πολίτες που προσήλθαν προς εξυπηρέτηση πέτυχαν τη μετάδοση της διάθεσης τους, σε αντίθεση με τις γυναίκες πολίτες. Αντίθετα, η υπόθεση H6 που αναφέρονταν στη μετριαστική επίδραση των εργασιακών απαιτήσεων στη σχέση μεταξύ διάθεσης πολίτη και εργαζομένου δεν επαληθεύθηκε.

Δυστυχώς, η συναισθηματική εργασία έχει και τίμημα, καθώς η συναισθηματική εργασία εμφανίζει κόστη που σχετίζονται με την υγεία του εργαζομένου. Αν και η υπόθεση H2 που αφορά τη θετική σχέση της συναισθηματικής μεταδοτικότητας με τη συναισθηματική εξάντληση δεν επιβεβαιώνεται, η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται πλήρως, καθώς υπάλληλοι με διαφορετικά επίπεδα αντιλαμβανόμενου εργασιακού φόρτου παρουσιάζουν αντίστοιχα διαφορετικά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Εξάλλου, οι Petitta et al. (2016) προτείνουν ότι η μετάδοση θετικών συναισθημάτων μπορεί να θεωρηθεί ως εργασιακός πόρος, ενώ η μετάδοση αρνητικών συναισθημάτων να καταταχθεί ως εργασιακή απαίτηση.

Ως εκ τούτου, η μετάδοση της χαράς, ως εργασιακός πόρος, μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση της εξάντλησης και του κυνισμού, ενώ η μετάδοση του θυμού μπορεί να λειτουργήσει ως εργασιακή απαίτηση και να προάγει τη συναισθηματική εξάντληση. Δεδομένου ότι οι διαθέσεις πολιτών που εξετάστηκαν ήταν επί το πλείστον θετικές, ίσως αυτό εξηγεί την απουσία απευθείας σχέσης μεταξύ συναισθηματικής μετάδοσης και συναισθηματικής εξάντλησης..

Τέλος, η έρευνα αυτή επαναλαμβάνει τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας για τη θετική επίδραση της ανάρρωσης στη συναισθηματική εξάντληση. Οι δαπάνες προσπάθειας κατά την εργασία αντλούνται από τη «δεξαμενή» πόρων ενός ατόμου και μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις στρέβλωσης, που σχετίζονται με τη διάθεση και την απόδοση. Η εργασιακή ανάρρωση είναι απαραίτητη για να αποφευχθεί μια συνεχής επιδείνωση της διάθεσης και των επιδόσεων μακροπρόθεσμα. Οι υπάλληλοι που αισθάνονταν ότι ανάρρωσαν επαρκώς κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους, εμφάνισαν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, επιβεβαιώνοντας παράλληλα την υπόθεση H4.

## 7.2. Πρακτικές συνέπειες

Τα συναισθήματα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και εργαζομένων. Τα επιδεικνυόμενα συναισθήματα των πελατών γίνονται ένας σημαντικός δείκτης για το πώς εξελίσσεται η συνολική εμπειρία της υπηρεσίας και δίνει στον εργαζόμενο μια σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης είναι πιθανό να εκτιμήσει την απόδοσή του. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που ασχολούνται συχνότερα με τους αρνητικά φορτισμένους πελάτες είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι στη συναισθηματική μετάδοση και, ως εκ τούτου, διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο εμφάνισης των αρνητικών αποτελεσμάτων της, όπως διατυπώθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Οι οργανισμοί δεν έχουν καμία εξουσία στη διάθεση του πελάτη, αλλά μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους στη διαχείριση των συναισθημάτων τους, ώστε να μετριάσουν την αρνητική επίδραση της διάθεσης των πελατών. Οι ηγέτες ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών οφείλουν να είναι προσεκτικοί με τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής και να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή, σε πραγματικό χρόνο, στα συναισθηματικά τους επίπεδα, μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παράλληλα, πρέπει να εξετάσουν πιο συγκεκριμένες δραστηριότητες κατάρτισης για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, να συμπεριλάβουν τεχνικές εναλλαγής θέσεων εργασίας για αυτά τα άτομα που διατρέχουν κίνδυνο και να εφαρμόσουν συνεδρίες αποφόρτισης για την ανακούφιση του αντίκτυπου της αντιμετώπισης των αρνητικών συναισθημάτων και της συναισθηματικής



μετάδοσης. Όπως άλλωστε τονίζουν και ερευνητές, για εκείνους των οποίων ο ρόλος απαιτεί συχνή έκθεση σε αρνητικές διαθέσεις, οι ευκαιρίες εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation) μπορεί να φανούν χρήσιμες ([Härtel & Latemore, 2011](#)), διαφορετικά, μοιάζει να είναι αναπόφευκτο ο επόμενος πελάτης μετά από μια αρνητική συναλλαγή να αντιμετωπίσει έναν αρνητικά φορτισμένο πάροχο υπηρεσιών.

Αν και δεν επιβεβαιώνεται από την παρούσα έρευνα, υπάρχουν εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία ότι η ευαισθησία στη συναισθηματική μετάδοση σχετίζεται και με την εργασιακή εξάντληση των παρόχων υπηρεσιών ([Verbeke, 1997](#)). Ως απάντηση, οι οργανισμοί οφείλουν να επιδιώξουν με ικανοποιητικό τρόπο τη διαχείριση και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τις διαφορετικές επιρροές της συναισθηματικής μετάδοσης και τις επακόλουθες επιπτώσεις της στην εργασιακή εξάντληση. Οι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν στους εργαζόμενους εργαλεία, είτε μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είτε μέσω επιμόρφωσης κατά την εργασία, που θα τους βοηθήσουν να αυξήσουν την εμπειρία απορρόφησης των θετικών συναισθημάτων και, αντίθετα, να εμποδίσουν την εμπειρία απορρόφησης των αρνητικών διαθέσεων. Η προσοχή στην ακριβή απεικόνιση των συναισθηματικών πτυχών των ρόλων εργασίας μπορεί επίσης να βοηθήσει στη βελτίωση των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, καθώς οι υποψήφιοι και οι εργαζόμενοι θα ενημερώνονται για τις ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους τους και θα ενθαρρύνονται να συμμετέχουν και να διαχειρίζονται εποικοδομητικά τις διάφορες συναισθηματικές συναλλαγές που περικλείονται σε κάποιον ρόλο. Η οργανωτική νοοτροπία είναι επίσης πιθανό να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, με τους ερευνητές να αναγνωρίζουν τη σχέση μεταξύ ευημερίας των εργαζομένων και θετικής ή τοξικής κουλτούρας ([Härtel & Ashkanasy, 2011](#)). Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μπορεί να είναι σε θέση να απαλλάξουν εν μέρει τους υπαλλήλους από αισθήματα εξάντλησης ή κυνισμού, προωθώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται ευχάριστες εμπειρίες με συναδέλφους, ηγέτες και πελάτες. Δεδομένου ότι οι εργασιακές απαιτήσεις διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις εξάντλησης, αλλά και σε πιθανά αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η πρόθεση των υπαλλήλων να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, η μείωση αυτών των απαιτήσεων φαντάζει απαραίτητη. Αποδεικνύεται άλλωστε και από την παρούσα μελέτη ότι τα άτομα πρέπει να δώσουν προσοχή στα ζητήματα ανάρρωσης. Όταν δεν αναρρώνουν επαρκώς, τα άτομα μπορεί να ξεκινήσουν την επόμενη εργασιακή μέρα σε μια υποβέλτιστη κατάσταση, η οποία θα εμπόδιζε την πλήρη εμπλοκή τους στην εργασία. Η ανάρρωση μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη μετά από εξαιρετικά αγχωτικές εργασιακές ημέρες και όταν αναμένονται υψηλές εργασιακές απαιτήσεις. Υπάρχουν πολλές προληπτικές

οργανωτικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση υψηλών αναγκών σε θέσεις εργασίας, όπως ο επανασχεδιασμός της εργασίας, τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας και ο καθορισμός στόχων ([Quick et al., 1997](#)). Οι οργανισμοί θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τις διαδικασίες ανάρρωσης, παρέχοντας διευκολύνσεις ή/και εγκαταστάσεις και επανεξετάζοντας τις ρυθμίσεις του χρόνου εργασίας. Έτσι, για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των εργαζομένων τους, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους με τρόπο που να επιτρέπει επαρκή ανάρρωση. Η ενίσχυση συγκεκριμένων εργασιακών πόρων από την άλλη πλευρά, όπως η συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες, παρέχει μηχανισμούς αυτορρύθμισης για την αντιμετώπιση των συναισθηματικών αναγκών της εργασίας, οι οποίες επιτρέπουν τη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης.

### 7.3. Περιορισμοί έρευνας

Ο πρώτος και σημαντικότερος περιορισμός της παρούσας έρευνας έχει να κάνει με την απροθυμία των πολιτών να συμμετέχουν στην έρευνα. Παρότι ένας από της βασικότερους στόχους κατά τη διάρκεια σχεδιασμού της έρευνας ήταν να μελετηθεί η επίδραση των αρνητικών διαθέσεων πολιτών στους εργαζομένους και παρά το γεγονός ότι κάποιες από τις υπηρεσίες στις οποίες διεξήχθη η έρευνα (Δημοτική Αστυνομία, Οικονομική Υπηρεσία) επιλέχθηκαν με αυτήν ακριβώς τη σκέψη κατά νου, καθώς σε αυτές της Υπηρεσίες προσέρχονται κατά κανόνα αρνητικά φορτισμένα άτομα, παρατηρήθηκε η σχεδόν καθολική άρνηση των εξυπηρετούμενων που επεδείκνυαν εμφανή αρνητική διάθεση, να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Αυτό είχε ως μεν πρώτο αποτέλεσμα τη μείωση του πλήθους του δείγματος, καθώς μόνο το 1/3 των πολιτών που προσεγγίστηκαν δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα και αφετέρου, δεν κατέστη δυνατή η ολοκληρωτική αποτύπωση της αρνητικής επίδρασης στη ψυχολογία των υπαλλήλων.

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι όλα τα δεδομένα είναι αυτοαναφερόμενα, γεγονός που μπορεί να συνεπάγεται προκατάληψη ([Podsakoff et al., 2003](#)). Σε αυτό το πεδίο, είναι απαραίτητες μελέτες στις οποίες χρησιμοποιούνται αυτοαναφερόμενα αλλά και αντικειμενικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα, μελέτες στις οποίες ο παρατηρητής και αντικειμενικές αναφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας σχετίζονται με τις αυτοαναφορές, προκειμένου να εξαχθούν οι μεταβλητές των αποτελεσμάτων.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν τους παράγοντες εμφάνισης και τις συνέπειες της συναισθηματικής μεταδοτικότητας στον εργαζόμενο σε ένα πιο διευρυμένο

πλαίσιο υπηρεσιών. Παρά την προσπάθεια που έγινε για τη χρήση διαφοροποιημένων υπηρεσιών, κοινή συνισταμένη όλων των παρατηρούμενων συναλλαγών ήταν η σχετικά σύντομη διάρκειά τους. Η διεξαγωγή της μελέτης σε υπηρεσίες όπως ΔΟΥ, Πολεοδομία και Νοσοκομεία, όπου συνήθως οι συναλλαγές μεταξύ πολιτών και παρόχων υπηρεσιών διαρκούν περισσότερο και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με αυτά της παρούσας έρευνας, ενδέχεται να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Adelmann, P. K. and Zajonc, R. B. (1989) 'Facial efference and the experience of emotion', *Annual review of psychology*, 40, doi: 10.1146/annurev.psych.40.1.249.
- Anderson, C., Keltner, D. and John, O. P. (2003) 'Emotional convergence between people over time.', *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), pp. 1054–1068. doi: 10.1037/0022-3514.84.5.1054.
- Averill, J. R. (1980) 'A constructivist view of emotion', in *Theories of emotion*, pp. 305–339. doi: 10.1016/B978-0-12-558701-3.50018-1.
- Babakus, E. *et al.* (1999) 'The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), pp. 58–70. doi: 10.1177/0092070399271005.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007) 'The Job Demands- Resources model: state of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B., & Fraccaroli, F. (2011) 'The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect.', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), pp. 467-496.
- Barsade, S. G. (2002) 'The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior', *Administrative Science Quarterly*, 47(4), pp. 644–675. doi: 10.5465/amj.2010.0176.
- Barsade, S. G. and Gibson, D. E. (2007) 'Why Does Affect Matter in Organizations?', *Academy of Management Perspectives*, 21(1), pp. 36–59. doi: 10.5465/AMP.2007.24286163.
- Batson, C. D. *et al.* (1991) 'Empathic joy and the empathy-altruism hypothesis.', *Journal of personality and social psychology*, 61(3), pp. 413–426. doi: 10.1037/0022-3514.61.3.413.
- Baumeister, R. F. *et al.* (1998) 'Ego depletion: Is the active self a limited resource?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), pp. 1252–1265. doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1252.
- Beck, C. L. and Gargiulo, R. M. (1983) 'Burnout in teachers of retarded and nonretarded children', *The Journal of Educational Research*. Taylor & Francis, 76(3), pp. 169–173.

- Belcastro, P. A. and Hays, L. C. (1984) 'Ergophilia ergophobia ergo burnout?', *Professional Psychology: Research and Practice*, pp. 260–270. doi: 10.1037//0735-7028.15.2.260.
- Bono, J. E. and Ilies, R. (2006) 'Charisma, positive emotions and mood contagion', *Leadership Quarterly*, 17(4), pp. 317–334. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.04.008.
- Bosse, T. *et al.* (2014) 'Agent-Based Modeling of Emotion Contagion in Groups', *Cognitive Computation*, 7(1), pp. 111–136. doi: 10.1007/s12559-014-9277-9.
- Briner, R. B. and Kiefer, T. (2005) 'Psychological research into the experience of emotion at work: Definitely older, but are we any wiser?', *Research on Emotion in Organizations*, 1, pp. 289–315. doi: 10.1016/S1746-9791(05)01112-0.
- Brown, S. P. and Lam, S. K. (2008) 'A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses', *Journal of Retailing*, 84(3), pp. 243–255. doi: 10.1016/j.jretai.2008.06.001.
- Cappella, J. N. and Planalp, S. (1981) 'Talk and silence sequences in informal conversations III: Interspeaker influence', *Human Communication Research*. Wiley Online Library, 7(2), pp. 117–132.
- Clark, M. S. and Finkel, E. J. (2004) 'Does Expressing Emotion Promote Well-Being? It Depends on Relationship Context', in Tiedens, L. Z. and Leach, C. W. (eds) *The Social Life of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 105–126. doi: 10.1017/CBO9780511819568.007.
- 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. Available at: <http://mediatechnology.leiden.edu/images/uploads/docs/coenen-modeling-emotional-contagion.pdf>.
- Condon, W. S. and Ogston, W. D. (1966) 'Sound film analysis of normal and pathological behavior patterns.', *The Journal of nervous and mental disease*. LWW, 143(4), pp. 338–347.
- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993) 'A Review and an Integration of Research on Job Burnout.', *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 621–656. doi: 10.5465/AMR.1993.9402210153.
- Cosmides, L. and Tooby, J. (2000) 'Evolutionary Psychology and the Emotions', *Handbook of Emotions*, 2, pp. 91–115. doi: 10.1007/978-94-007-1951-4.
- Crant, J. M. (2000) 'Proactive behavior in organizations', *Journal of management*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 26(3), pp. 435–462.

- Dallimore, K. S., Sparks, B. a. and Butcher, K. (2007) 'The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states', *Journal of Service Research*, 10(1), pp. 78–92. doi: 10.1177/1094670507304694.
- Darwin, C. (1897) 'The expression of emotions in man and animals', *D. Appleton and Company*, 3, p. 371. doi: 10.1097/00000441-195610000-00024.
- Dasborough, M. T. *et al.* (2009) 'What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 20(4), pp. 571–585. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.04.009.
- Decety, J. and Jackson, P. L. (2004) *The Functional Architecture of Human Empathy, Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*. doi: 10.1177/1534582304267187.
- Deery, S., Iverson, R. and Walsh, J. (2002) 'Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal', *Journal of Management Studies*, 39(4), pp. 471–496. doi: 10.1111/1467-6486.00300.
- Demerouti, E. *et al.* (2001) 'The job demands-resources model of burnout.', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- DeWitt, T. and Brady, M. K. (2003) 'Rethinking Service Recovery Strategies', *Journal of Service Research*, 6(2), pp. 193–207. doi: 10.1177/1094670503257048.
- Dimberg, U. and Lundquist, L. O. (1990) 'Gender differences in facial reactions to facial expressions', *Biological Psychology*, 30(2), pp. 151–159. doi: 10.1016/0301-0511(90)90024-Q.
- Doherty, R. (1997) 'The emotional contagion scale: A measure of individual differences', *Journal of Nonverbal Behavior*, 21(2), pp. 131–154. doi: 10.1023/A:1024956003661.
- Doherty, R. W. *et al.* (1995) 'Emotional contagion: Gender and Occupational Differences', *Psychology of Women Quarterly*, 19(3), pp. 355–371. doi: 10.1111/j.1471-6402.1995.tb00080.x.
- Du, J., Fan, X. and Feng, T. (2010) 'Multiple emotional contagions in service encounters', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), pp. 449–466. doi: 10.1007/s11747-010-0210-9.
- Duclos, S. E. *et al.* (1989) 'Emotion-specific effects of facial expressions and postures on emotional experience.', *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(1), pp. 100–108. doi: 10.1037/0022-3514.57.1.100.
- Ekkekakis, P. (2012) 'Affect, mood, and emotion.', *Measurement in sport and exercise psychology*, pp. 321–332. doi: 10.1017/CBO9780511820724.

- Ekman, P. (1989) 'The argument and evidence about universals in facial expressions of emotion', *Handbook of social psychophysiology*, pp. 143–164. Available at: <https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/The-Argument-And-Evidence-About-Universals-In-FacialExpressi.pdf>.
- Ekman, P. (1992) 'An Argument for Basic Emotions', *Cognition and Emotion*, 6(3–4), pp. 169–200. doi: 10.1080/02699939208411068.
- Ekman, P. (2003) 'Biological and Cultural Contributions to Body and Facial Movement in the Expression of Emotions', in *What is an emotion?*, pp. 119–124.
- Ekman, P. and Friesen, W. V. (1971) 'Constants across cultures in the face and emotion.', *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), pp. 124–129. doi: 10.1037/h0030377.
- Ekman, P., Friesen, W. V. and Ellsworth, P. (1972) 'Emotion in the human face: Guidelines for research and an integration of findings.', *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), pp. 80–85. doi: 10.1037/0022-3514.74.1.80.
- Ekman, P., Levenson, R. W. and Friesen, W. V (1983) 'Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions.', *Science (New York, N.Y.)*, pp. 1208–1210. doi: 10.1126/science.6612338.
- 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. doi: 10.1037/a0014148.
- 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. doi: 10.1037/0012-1649.29.4.655.
- Fehr, B. and Russell, J. a. (1991) 'Concept of emotion viewed from a prototype perspective.', *Journal of Experimental Psychology: General*, 113(3), pp. 464–486. doi: 10.1037/0096-3445.113.3.464.
- Forney, D. S., Wallace-Schutzman, F. and Wiggers, T. T. (1982) 'Burnout among career development professionals: Preliminary findings and implications', *Personnel & Guidance Journal*, p. 435. doi: 10.1002/j.2164-4918.1982.tb00793.x.
- Friedman, H. S. and DiMatteo, M. R. (1982) *Interpersonal issues in health care*. Academic Pr.
- Fritz, C. et al. (2013) 'Embracing work breaks: Recovery from work stress', *Organizational Dynamics*, 42(January), pp. 274–280. doi: 10.1016/j.orgdyn.2013.07.005.
- Gallupe, R. B., Bastianutti, L. M. and Cooper, W. H. (1991) 'Unblocking brainstorm.',

- Journal of Applied Psychology*, 76(1), pp. 137–142. doi: 10.1037/0021-9010.76.1.137.
- Graham, S. M. *et al.* (2008) ‘The Positives of Negative Emotions: Willingness to Express Negative Emotions Promotes Relationships’, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(3), pp. 394–406. doi: 10.1177/0146167207311281.
- Griffiths, P. E. (1997) *What emotions really are: the problem of psychological categories, Science and its conceptual foundations*. doi: 10.1016/B978-012673031-9/50018-6.
- Griffiths, P. E. (2003) ‘Is Emotion a Natural Kind?’, *Thinking about Emotion: Contemporary Philosophers on Emotion*, pp. 233–249. doi: 10.1080/09515089508573145.
- 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. doi: 10.1177/1754073910380974.
- Guillemette, B. M. (2011) ‘I think, therefore I am? Not entirely. The role of emotions in the workplace.’, *CPA Practice Management Forum*, (7), pp. 14–17.
- Gump, B. B. and Kulik, J. A. (1997) ‘Stress, affiliation, and emotional contagion’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(2), pp. 305–319. doi: 10.1037/0022-3514.72.2.305.
- Härtel, 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. *et al.* (2014) ‘New Perspectives on Emotional Contagion: A Review of Classic and Recent Research on Facial Mimicry and Contagion’, *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*. PsychOpen, a publishing service by Leibniz Institute for Psychology Information (ZPID), Trier, Germany (www.zpid.de), 8(2), pp. 159–179. doi: 10.5964/ijpr.v8i2.162.
- 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., Carpenter, M. and Rapson, R. L. (2014) ‘Emotional contagion as a precursor to collective emotions’, in *Collective Emotions: Perspectives from Psychology, Philosophy, and Sociology*, pp. 108–122. doi: 10.1093/acprof.



- Hatfield, E., Hsee, C. K. and Costello, J. (1995) 'The Impact of Vocal Feedback on Emotional Experience and Expression', *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, pp. 293–313.
- 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.
- Hess, U. and Blairy, S. (2001) 'Facial mimicry and emotional contagion to dynamic emotional facial expressions and their influence on decoding accuracy', *International Journal of Psychophysiology*, 40(2), pp. 129–141. doi: 10.1016/S0167-8760(00)00161-6.
- Hobfoll, S. E. (2004) *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Springer Science & Business Media.
- Hockey, G. R. J. (1997) 'Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework', *Biological Psychology*, 45(1–3), pp. 73–93. doi: 10.1016/S0301-0511(96)05223-4.
- Holt, D. B. (1995) 'How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices', *Journal of Consumer Research*, 22(1), p. 1. doi: 10.1086/209431.
- Homburg, C. and Stock, R. M. (2004) 'The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), pp. 144–158. doi: 10.1177/0092070303261415.
- Howard, D. J. and Gengler, C. (2001) 'Emotional Contagion Effects on Product Attitudes', *Journal of Consumer Research*, 28(2), pp. 189–201. doi: 10.1086/322897.
- Howes, M. J., Hokanson, J. E. and Loewenstein, D. a (1985) 'Induction of depressive affect after prolonged exposure to a mildly depressed individual.', *Journal of personality and social psychology*, 49(4), pp. 1110–3. doi: 10.1037/0022-3514.49.4.1110.
- Hsee, C. *et al.* (1991) 'Emotional contagion and its relationship to mood', *Unpublished manuscript. Honolulu, HI: University of Hawaii*.
- Hsee, C. K. *et al.* (1990) 'The Effect of Power on Susceptibility to Emotional Contagion', *Cognition and Emotion*, 4(4), pp. 327–340. doi: 10.1080/02699939008408081.
- Huang, P.-F. and Dai, C.-W. (2010) 'The impacts of emotional contagion and emotional labor perception on employees' service performance', *International Journal of Electronic Business Management*, 8(1), pp. 68–79. Available at: <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=2153228791&Fmt=7&clientId=46781&RQT=3>

09&VName=PQD.

- Ilies, R., Wagner, D. T. and Morgeson, F. P. (2007) 'Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism.', *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 1140–1148. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1140.
- Izard, C. E. (1969) *The face of emotion, Century psychology series*.
- Jackson, S. E. and Maslach, C. (1982) 'After-effects of job related stress: families as victims', *Journal of Occupational Behaviour*, 3, pp. 63–67.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. and Schuler, R. S. (1986) 'Toward an understanding of the burnout phenomenon.', *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp. 630–640. doi: 10.1037/0021-9010.71.4.630.
- James, W. (1884) 'What is an Emotion?', *Mind*, 9(34), pp. 188–205. doi: 10.1093/mind/LI.202.200.
- Johnson, G. (2009) 'Theories of emotion', *Cognition*, 23(4), pp. 625–662. doi: 10.1080/02699930802645739.
- Johnson, S. K. (2008) 'I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes', *Leadership Quarterly*, 19(1), pp. 1–19. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.001.
- Jones, F. and Fletcher, B. C. (1996) 'Job control and health', *Handbook of work and health psychology*, pp. 33–50.
- Jones, J. W. (1981) 'Staff burnout and employee counterproductivity', *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions*, pp. 127–138.
- Kahill, S. (1988) 'Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence', *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), pp. 284–297. doi: 10.1037/h0079772.
- Keaveney, S. M. (1995) 'Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study', *Journal of Marketing*, 59(2), p. 71. doi: 10.2307/1252074.
- Keltner, D., Haidt, J. and Shiota, M. (2006) 'Social functionalism and the evolution of emotions', *Evolution and Social Psychology*, pp. 115–142. doi: 10.4324/9780203782965.
- Kemper, T. D. and Lazarus, R. S. (1992) 'Emotion and Adaptation.', *Contemporary Sociology*, 21(4), p. 522. doi: 10.2307/2075902.
- Kennedy-Moore, E. and Watson, J. C. (2001) 'How and when does emotional expression help?', *Review of General Psychology*, 5(3), pp. 187–212. doi: 10.1037/1089-

2680.5.3.187.

- Kevrekidis, P. *et al.* (2008) 'Adaptation of the Emotional Contagion Scale (ECS) and gender differences within the Greek cultural context.', *Annals of general psychiatry*, 7(14). doi:10.1186/1744-859X-7-14
- Kidwell, B. *et al.* (2011) 'Emotional Intelligence in Marketing Exchanges', *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 78–95. doi: 10.1509/jmkg.75.1.78.
- Kimura, M., Daibo, I. and Yogo, M. (2008) 'The Study of Emotional Contagion From the Perspective of Interpersonal Relationships.', *Social Behavior and Personality*, 36(1), pp. 27–42. doi: 10.2224/sbp.2008.36.1.27.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1993) 'A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski *et al.* (1986) Models', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 369–398. doi: 10.1006/obhd.1993.1016.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988) 'The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment', *Journal of Organizational behaviour*, 9(4), pp. 297–308. Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030090402/abstract>.
- Lin, J. C. and Liang, H. (2011) 'The influence of service environments on customer emotion and service outcomes', *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), pp. 350–372. doi: 10.1108/09604521111146243.
- Lorist, M. M. *et al.* (2000) 'Mental fatigue and task control: planning and preparation.', *Psychophysiology*, 37(5), pp. 614–625. doi: 10.1111/1469-8986.3750614.
- Lundquist, L.O. (1995) 'Facial EMG reactions to facial expressions: A case of facial emotional contagion?', *Scandinavian Journal of Psychology*, 36(2), pp. 130–141. doi: 10.1111/j.1467-9450.1995.tb00974.x.
- Lutz, C. A. (1988) 'Unnatural Emotions: Everyday Sentiments on a Micronesian Atoll and Their Challenge to Western Theory', *Anthropological Linguistics*, 30(2), pp. 257–259, 261. doi: 10.1207/s15327868ms0603\_6.
- Malatesta, C. Z. and Haviland, J. M. (1982) 'Learning Display Rules: The Socialization of Emotion Expression in Infancy', *Child Development*, 53(4), pp. 991–1003. doi: 10.2307/1129139.
- Maslach, C. (1982) *Burnout: The cost of caring*. ISHK.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1979) 'Burned-out cops and their families', *Psychology Today*, 12(12), pp. 58–62.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981) 'The measurement of experienced burnout', *Journal of*

- Organizational Behavior*, 2(2), pp. 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E. and Leiter, M. (1996) 'The Maslach Burnout Inventory Manual', (June 2015).
- Maslach, C. and Pines, A. (1977) 'The burn-out syndrome in the day care setting', *Child and Youth Care Forum*, 6(2), pp. 100–113. doi: 10.1007/BF01554696.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001) 'Job Burnout', *Annual Review of Psychology*, (52), pp. 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Matsumoto, D. (1987) 'The role of facial response in the experience of emotion: more methodological problems and a meta-analysis.', *Journal of personality and social psychology*, 52(4), pp. 769–74. doi: 10.1037/0022-3514.52.4.769.
- Matsumoto, D. *et al.* (2008) 'Facial expressions of emotion', in *Handbook of emotions*, pp. 211–234. doi: 10.1146/annurev.ps.30.020179.002523.
- Mattila, A. S. and Enz, C. A. (2002) 'The role of emotions in service encounters', *Journal of Service Research*, 4(4), pp. 268–277.
- McAdams III, C. R. and Foster, V. A. (2000) 'Client suicide: Its frequency and impact on counselors', *Journal of Mental Health Counseling*. American Mental Health Counselors Association, 22(2), p. 107.
- McColl-Kennedy, J. R. and Smith, A. K. (2006) 'Chapter 10: Customer Emotions in Service Failure and Recovery Encounters.', in *Individual and organizational perspectives on emotion management and display*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 237–268.
- Mccoll-Kennedy, J. R. and Sparks, B. A. (2003) 'Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery', *Journal of Service Research*, 5(3), pp. 251–266. doi: 10.1177/1094670502238918.
- McIntosh, D. N. (2006) 'Spontaneous facial mimicry, liking and emotional contagion', *Polish Psychological Bulletin*, 37(1), pp. 31–42. doi: 10.1.1.725.3085.
- Meijman, T. F. and Mulder, G. (1998) 'Psychological aspects of workload', *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*.
- Meisler, G. and Vigoda-Gadot, E. (2010) 'Emotions in Management and the Management of Emotions: Th e Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees', *Public Administration Review*, 70(1), pp. 72–86. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x.
- Meltzoff, A. N. and Prinz, W. (2002) *The imitative mind: Development, evolution and brain bases*. Cambridge University Press.
- Moore, J. E. (2000) 'Why is this happening? A causal attribution approach to work

- exhaustion consequences’, *Academy of Management Review*. Academy of Management, 25(2), pp. 335–349.
- Moore, S. (1984) *The Stanislavski system: The professional training of an actor*. Penguin.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1997) ‘Managing emotions in the workplace’, *Journal of managerial issues*. JSTOR, pp. 257–274.
- Mostow, A. J. *et al.* (2002) ‘Modeling Emotional, Cognitive, and Behavioral Predictors of Peer Acceptance’, *Child Development*, 73(6), pp. 1775–1787. doi: 10.1111/1467-8624.00505.
- Neal, D. T. and Chartrand, T. L. (2011) ‘Embodied Emotion Perception’, *Social Psychological and Personality Science*, 2(6), pp. 673–678. doi: 10.1177/1948550611406138.
- Nesse, R. M. (1990) ‘Evolutionary explanations of emotions’, *Human Nature*, 1(3), pp. 261–289. doi: 10.1007/BF02733986.
- Oliver, R. L., Rust, R. T. and Varki, S. (1997) ‘Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight’, *Journal of Retailing*, 73(3), pp. 311–336.
- Paukert, A. L., Pettit, J. W. and Amacker, A. (2008) ‘The Role of Interdependence and Perceived Similarity in Depressed Affect Contagion’, *Behavior Therapy*, 39(3), pp. 277–285. doi: 10.1016/j.beth.2007.08.001.
- Petitta, L., Jiang, L., & Härtel, C. E. (2016). ‘Emotional contagion and burnout among nurses and doctors: Do joy and anger from different sources of stakeholders matter?’, *Stress and Health*, 33(4), 358-369.
- Petitta, L. and Naughton, S. (2015) ‘Mapping the Association of Emotional Contagion to Leaders, Colleagues, and Clients: Implications for Leadership’, *Organization Management Journal*. Routledge, 12(3), pp. 178–192. doi: 10.1080/15416518.2015.1073577.
- Pines, A. and Maslach, C. (1978) ‘Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Settings’, *Psychiatric Services*, 29(4), pp. 233–237. doi: 10.1176/ps.29.4.233.
- Plutchik, R. (1980a) ‘A general psychoevolutionary theory of emotion’, *Emotion: Theory, Research, and Experience*, 1, pp. 3–33. doi: citeulike-article-id:8791184.
- Plutchik, R. (1980b) *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, NY Harper and Row.
- Plutchik, R. (2001) ‘The nature of emotions: Human emotions have deep evolutionary roots’, *American Scientist*, pp. 344–350. doi: 10.1511/2001.4.344.
- Plutchik, R. and Kellerman, H. (1980) *Emotion: Theory, research and experience. Vol. 1, Theories of emotion*. Academic Press.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003) 'Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies', *Journal of applied psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- Proctor, S. P. *et al.* (1996) 'Effect of overtime work on cognitive function in automotive workers', *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 22(2), pp. 124–132. doi: 10.5271/sjweh.120.
- Pugh, D. S. (2001) 'Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter', *Academy of Management Journal*, (44), pp. 1018–1027.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., and Hurrell Jr, J. J. (1997) '*Preventive stress management in organizations.*', American Psychological Association.
- Rempala, D. M. (2013) 'Cognitive strategies for controlling emotional contagion', *Journal of Applied Social Psychology*, 43(7), pp. 1528–1537. doi: 10.1111/jasp.12146.
- Repetti, R. L. (1993) 'Short-term effects of occupational stressors on daily mood and health complaints', *Health Psychology*, 12(2), pp. 125–131.
- Robinson, J. (2005) *Deeper than Reason: Emotion and its Role in Literature, Music, and Art*, Oxford University Press. doi: 10.1093/0199263655.001.0001.
- Roseman, I. J. and Smith, C. A. (2001) 'Appraisal theory: Overview, assumptions, varieties, controversies', in *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*, pp. 3–19. doi: 2009-07773-029.
- Rothschild, B. (2006) *Help for the helper: The psychophysiology of compassion fatigue and vicarious trauma*. WW Norton & Co.
- Russel, J. A. (1980) 'A Circumplex Model of Affect.pdf', *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1161–1178.
- Russell, J. A. (1991) 'Culture and the categorization of emotions', *Psychological bulletin*, 110(3), pp. 426–450. doi: 10.1037/0033-2909.110.3.426.
- Russell, J. A., Bachorowski, J. A. and Fernández-Dols, J. M. (2003) 'Facial and Vocal Expressions of Emotion', *Annual Review of Psychology*, 54(1), pp. 329–349. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145102.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978) 'A social information processing approach to job attitudes and task design.', *Administrative science quarterly*, 23(2), pp. 224–53. doi: 10.2307/2392563.
- Sato, W., Fujimura, T. and Suzuki, N. (2008) 'Enhanced facial EMG activity in response to dynamic facial expressions', *International Journal of Psychophysiology*, 70(1), pp. 70–74. doi: 10.1016/j.ijpsycho.2008.06.001.

- Schaufeli, W. B. *et al.* (2002) 'The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach', *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004) 'Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study', *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293–315. doi: 10.1002/job.248.
- Scherer, K. R. (2000) 'Emotion', *Introduction to Social Psychology: A European perspective*, pp. 151–191.
- Scherer, K. R. (2005) 'What are emotions? And how can they be measured?', *Social Science Information*, 44(4), pp. 695–729. doi: 10.1177/0539018405058216.
- Schoenewolf, G. (1990) 'Emotional contagion: Behavioural induction in individuals and groups', *Modern Psychoanalysis*, 15, pp. 49–61.
- Scott, B. A. and Barnes, C. M. (2011) 'A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender', *Academy of Management Journal*, 54(1), pp. 116–136. doi: 10.5465/amj.2011.59215086.
- Shariff, A. F. and Tracy, J. L. (2011) 'Emotion Expressions', *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), pp. 407–408. doi: 10.1177/0963721411429126.
- Shaw Brown, C. and Sulzer-Azaroff, B. (1994) 'An assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness', *Journal of Organizational Behavior Management*. Taylor & Francis, 14(2), pp. 55–76.
- Solomon, R. C. (1993) *The Passions: Emotions and the Meaning of Life*. 2nd edn. Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Sonnentag, S. (2003) 'Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior : A New Look at the Interface Between Nonwork and Work', *Journal of Applied Psychology*, 88(2003), pp. 518–528.
- Sonnentag, S. and Fritz, C. (2007) 'The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work.', *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), pp. 204–221. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.204.
- Stephens, N. and Gwinner, K. P. (1998) 'Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), pp. 172–189. doi: 10.1177/0092070398263001.
- Stockert, N. (1994) 'Perceived similarity and emotional contagion'. Available at: <http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/10234>.

- Suchy, Y. (2011) *Clinical neuropsychology of emotion.*, *Clinical neuropsychology of emotion*. doi: 10.1093/arclin/acr098.
- Sy, T. and Choi, J. N. (2013) ‘Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Elsevier Inc., 122(2), pp. 127–140. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.06.003.
- Sy, T., Côté, S. and Saavedra, R. (2005) ‘The Contagious Leader: Impact of the Leader’s Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes.’, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), pp. 295–305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295.
- Taylor, S. N. and Hood, J. N. (2011) ‘It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence’, *Human Relations*, 64(5), pp. 627–652. doi: 10.1177/0018726710387950.
- Tee, E. Y. J., Ashkanasy, N. M. and Paulsen, N. (2011) ‘Upward emotional contagion and leadership. In L. Petitta & JM Diefendorff (Chairs), Advances in understanding the links of emotions and context. Symposium.’, in *26th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*.
- Tombs, A. (2005) *The social-servicescape: influence of other customers on customers present. In: Customer Emotions in Service Failure and Recovery Encounters*. University of Queensland, Brisbane, Australia.
- Tombs, A. and McColl-Kennedy, J. R. (2003) ‘Social-Servicescape Conceptual Model’, *Marketing Theory*, 3(4), pp. 447–475. doi: 10.1177/1470593103040785.
- Tooby, J. and Cosmides, L. (1990) ‘The past explains the present’, *Ethology and Sociobiology*, 11(4–5), pp. 375–424. doi: 10.1016/0162-3095(90)90017-Z.
- Totterdell, P. *et al.* (1995) ‘Recovery from work shifts: how long does it take?’, *The Journal of applied psychology*, pp. 43–57. doi: 10.1037/0021-9010.80.1.43.
- Totterdell, P. *et al.* (1998) ‘Evidence of mood linkage in work groups.’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), pp. 1504–1515. doi: 10.1037//0022-3514.74.6.1504.
- Tsai, W. C. (2001) ‘Determinants and consequences of employee displayed positive emotions’, *Journal of Management*, 27(4), pp. 497–512. doi: 10.1016/S0149-2063(01)00105-2.
- Verbeke, W. (1997) ‘Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout’, *Psychology and Marketing*, 14(6), pp. 617-636
- Vijayalakshmi, V. and Bhattacharyya, S. (2012) ‘Emotional Contagion and its Relevance to



- Individual Behavior and Organizational Processes: A Position Paper', *Journal of Business and Psychology*, 27(3), pp. 363–374. doi: 10.1007/s10869-011-9243-4.
- Visser, V. A. *et al.* (2013) 'How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance', *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 24(1), pp. 172–188. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.003.
- Watson, D., Clark, L. A. and 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), pp. 1063-1070.
- Watson, D. and Tellegen, A. (1985) 'Toward a consensual structure of mood.', *Psychological Bulletin*, 98(2), pp. 219–235. doi: 10.1037/0033-2909.98.2.219.
- Westman, M. and Etzion, D. (2001) 'The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism', *Psychology & Health*, 16(5), pp. 595–606. doi: 10.1080/08870440108405529.
- Wright, T. A. and Cropanzano, R. (1998) 'Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover.', *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 486–493. doi: 10.1037/0021-9010.83.3.486.
- Yang, N. *et al.* (2000) 'Sources of work-family conflict: A sino-U.S. Comparison of the effects of work and family demands.', *Academy of Management Journal*, 43(1), 113-123.
- Zevon, M. A. and Tellegen, A. (1982) 'The Structure of Mood Change: An Idiographic/Nomothetic Analysis', *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(1), pp. 111–122. doi: 10.1037/0022-3514.43.1.111.
- Zohar, D. (1997) 'Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands', *Journal of Organizational Behavior*, 18(November 1995), pp. 101–115. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<101::AID-JOB788>3.0.CO;2-Y.
- Καραβασίλη, Α. (2017) *Η επίδραση των πελατών στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μωραΐτη, Ν. (2017) *Αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ)

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 την επηρεάζουν κατά τη συναλλαγή με τους πολίτες. **Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές**, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις**, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

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

### η ΗΜΕΡΑ (ΠΡΙΝ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ)

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η**

**Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις του πρώτου μέρους και  
κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας  
με τις δηλώσεις του δευτέρου μέρους**

Τί ώρα είναι αυτή τη στιγμή;	
Πόσες ελεύθερες ώρες είχατε χθες (μετά τη δουλειά, αν εργαστήκατε);	
Χθες, δουλέψατε κατά τον ελεύθερο χρόνο σας μετά τη δουλειά;	
Αν ΝΑΙ, πόσες ώρες;	
Πόσες ώρες κοιμηθήκατε χθες το βράδυ;	

ΧΘΕΣ, ΟΤΑΝ ΓΥΡΙΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ (ΣΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΜΟΥ ΧΡΟΝΟ)...		ΟΧΙ, διαφωνώ απόλυτα					ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα
1	δεν έκανα τίποτα και χαλάρωσα.	1	2	3	4	5	6
2	έκανα πράγματα που με χαλάρωσαν.	1	2	3	4	5	6
3	χρησιμοποίησα τον χρόνο για να χαλαρώσω.	1	2	3	4	5	6
4	βρήκα ελεύθερο χρόνο.	1	2	3	4	5	6
5	ξέχασα τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6

6	δε σκέφτηκα καθόλου τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
7	‘κράτησα αποστάσεις’ από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
8	έκανα ένα διάλειμμα από τις απαιτήσεις της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6
<b>ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΕΚΑΝΑ ΧΘΕΣ ΣΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΜΟΥ ΧΡΟΝΟ, ΑΥΤΗ ΤΗ ΣΤΙΓΜΗ....</b>		<b>ΟΧΙ, διαφωνώ απόλυτα</b>					<b>ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα</b>
9	αισθάνομαι ότι έχω αναρρώσει.	1	2	3	4	5	6
10	αισθάνομαι χαλαρός/η.	1	2	3	4	5	6
11	έχω καλή διάθεση.	1	2	3	4	5	6

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ)

**η ΗΜΕΡΑ (ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ)**

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η**

Αυτή η κλίμακα αποτελείται από μια σειρά λέξεων που περιγράφουν διαφορετικά αισθήματα και συναισθήματα. Διαβάστε κάθε στοιχείο και, στη συνέχεια, σημειώστε την κατάλληλη απάντηση στο διάστημα δίπλα στη λέξη αυτή. Υποδείξτε σε ποιο βαθμό αισθάνεστε με αυτόν τον τρόπο, αυτήν τη στιγμή.

(1) πολύ λίγο ή καθόλου    (2) λίγο    (3) μέτρια    (4) αρκετά    (5) πάρα πολύ

_____	1.	Αγχωμένος/η	_____	7.	Οξύθυμος/η
_____	2.	Ενθουσιασμένος/η	_____	8.	Σε εγρήγορση
_____	3.	Ανήσυχός/η	_____	9.	Εμπνευσμένος/η
_____	4.	Δυναμικός/η	_____	10.	Νευρικός/η
_____	5.	Ταραγμένος/η	_____	11.	Συγχυσμένος/η
_____	6.	Ενεργητικός/η	_____	12.	Δραστήριος/α

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ)

## η ΗΜΕΡΑ (ΜΕΤΑ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ)

ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 15 προτάσεις που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο εσείς ανταποκρίνεστε κι ενεργείτε σε διάφορες καταστάσεις. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το ποτέ (1) έως το πάντα (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι είναι ο σωστός για εσάς.

		πολύ λίγο ή καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	πάρα πολύ
1	Εάν ο συνομιλητής μου αρχίζει να κλαίει, τότε μου έρχονται δάκρυα στα μάτια.	1	2	3	4	5
2	Το να είμαι με κάποιον/α που είναι χαρούμενος/η, με κάνει να αισθάνομαι καλύτερα, όταν είμαι στεναχωρημένος/η.	1	2	3	4	5
3	Όταν κάποιος μου χαμογελά εγκάρδια, ανταποδίδω το χαμόγελό του και αισθάνομαι όμορφα μέσα μου.	1	2	3	4	5
4	Λυπάμαι όταν κάποιος μου διηγείται τον θάνατο κάποιου αγαπημένου του προσώπου.	1	2	3	4	5
5	Σφίγγω τα δόντια μου και τους ώμους μου, όταν βλέπω θυμωμένα πρόσωπα στις ειδήσεις.	1	2	3	4	5
6	Όταν κοιτάζω τους αγαπημένους μου στα μάτια, καταλαμβάνομαι από ρομαντικές σκέψεις.	1	2	3	4	5
7	Εκνευρίζομαι όταν βρίσκομαι μεταξύ θυμωμένων ανθρώπων.	1	2	3	4	5
8	Όταν βλέπω τα φοβισμένα πρόσωπα των θυμάτων στις ειδήσεις, προσπαθώ να φανταστώ το πώς αισθάνονται.	1	2	3	4	5
9	«Λιώνω», όταν αυτός/ ή που αγαπώ με αγκαλιάζει.	1	2	3	4	5

10	Φορτίζομαι συναισθηματικά όταν τυχαίνει να ακούσω έναν καβγά.	1	2	3	4	5
11	Όταν περιτριγυρίζομαι από χαρούμενους ανθρώπους, γεμίζω με χαρούμενες σκέψεις.	1	2	3	4	5
12	Όταν ο/η αγαπημένος/η μου με αγγίζει, το αισθάνομαι σε όλο το σώμα.	1	2	3	4	5
13	Όταν βρίσκομαι μεταξύ αγχωμένων ανθρώπων, γίνομαι ανήσυχος/η.	1	2	3	4	5
14	Όταν βλέπω λυπηρά έργα, κλαίω.	1	2	3	4	5
15	Εάν τύχει να ακούσω την κραυγή ενός τρομαγμένου παιδιού, στην αίθουσα αναμονής του οδοντιατρείου, γίνομαι νευρικός/ή.	1	2	3	4	5

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η**

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 9 προτάσεις που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο σας επηρεάζει η δουλειά σας. Κάθε πρόταση έχει 7 διαβαθμίσεις από το ποτέ (1) έως το κάθε μέρα (7). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι είναι ο σωστός για εσάς.

		Ποτέ	Μερικές φορές τον χρόνο	Μια φορά τον μήνα	Μερικές φορές τον μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
1	Αισθάνομαι συναισθηματικά «στραγγισμένος/η» από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
2	Αισθάνομαι εξαντλημένος/η στο τέλος της εργασιακής ημέρας	1	2	3	4	5	6	7
3	Αισθάνομαι κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7

4	Το να εξυπηρετώ όλη μέρα πολίτες είναι πραγματικά πολύ έντονο για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
5	Νιώθω «καμένος/η» από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
6	Νιώθω απογοητευμένος/η από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
7	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
8	Το να δουλεύω άμεσα με ανθρώπους μου προκαλεί μεγάλο άγχος	1	2	3	4	5	6	7
9	Νιώθω ότι έχει εξαντληθεί η υπομονή μου	1	2	3	4	5	6	7

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ/Η**

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 2 προτάσεις που αφορούν την αποτύπωση του φόρτου εργασίας. Κάθε πρόταση έχει 5 διαβαθμίσεις από το διαφωνώ απόλυτα (1) έως το συμφωνώ απόλυτα (5). Σημειώστε τον αριθμό που εσείς θεωρείτε ότι είναι ο σωστός για εσάς.

		ΟΧΙ, διαφωνώ απόλυτα				ΝΑΙ, συμφωνώ απόλυτα
1	Αισθάνομαι συχνά εξαντλημένος/η λόγω της δουλειάς	1	2	3	4	5
2	Μου ανατίθεται διαρκώς πάρα πολλή δουλειά	1	2	3	4	5

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		
1	Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2	Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18 – 32 <input type="checkbox"/> 33 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56+
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
4	Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ		
5	Το καθεστώς εργασίας σας	<input type="checkbox"/> Μόνιμος/η <input type="checkbox"/> Συμβασιούχος/α <input type="checkbox"/> Εκπαιδευόμενος/η <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
6	Χρόνος προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα	<input type="checkbox"/> 0 – 3 χρόνια <input type="checkbox"/> 4 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> 11 – 19 χρόνια <input type="checkbox"/> 20 χρόνια και άνω
7	Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	<input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 χρόνο <input type="checkbox"/> 1 – 5 χρόνια <input type="checkbox"/> 6 – 9 χρόνια <input type="checkbox"/> 10 χρόνια και άνω

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία**



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (ΠΟΛΙΤΗ)

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου και αποσκοπεί στην αποτύπωση της συναισθηματικής κατάστασης του πολίτη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής του με τον Δημόσιο Τομέα. **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 τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

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

**ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ  
ΤΟΝ/ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΗ**

Αυτή η κλίμακα αποτελείται από μια σειρά λέξεων που περιγράφουν διαφορετικά αισθήματα και συναισθήματα. Διαβάστε κάθε στοιχείο και, στη συνέχεια, σημειώστε την κατάλληλη απάντηση στο διάστημα δίπλα στη λέξη αυτή. Υποδείξτε σε ποιο βαθμό αισθάνεστε με αυτόν τον τρόπο, αυτήν τη στιγμή.

(1) πολύ λίγο ή καθόλου    (2) λίγο    (3) μέτρια    (4) αρκετά    (5) πάρα πολύ

_____	1.	Αγχωμένος/η	_____	7.	Οξύθυμος/η
_____	2.	Ενθουσιασμένος/η	_____	8.	Σε εγρήγορση
_____	3.	Ανήσυχός/η	_____	9.	Εμπνευσμένος/η
_____	4.	Δυναμικός/η	_____	10.	Νευρικός/η
_____	5.	Ταραγμένος/η	_____	11.	Συγχυσμένος/η
_____	6.	Ενεργητικός/η	_____	12.	Δραστήριος/α

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (✓) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		
1	Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
2	Ηλικία	<input type="checkbox"/> 18 – 32 <input type="checkbox"/> 33 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56+
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Α.Ε.Ι. <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
4	Οικογενειακή κατάσταση	<input type="checkbox"/> Άγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος <input type="checkbox"/> Άλλο: _____
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ		
5	Το καθεστώς εργασίας σας	<input type="checkbox"/> Υπάλληλος ιδιωτικού τομέα <input type="checkbox"/> Υπάλληλος δημοσίου τομέα <input type="checkbox"/> Άνεργος <input type="checkbox"/> Άλλο: _____

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (CRONBACH'S ALPHA)

Πίνακας 19. Cronbach's Alpha για Ανάρρωση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.92	11

Πίνακας 20. Cronbach's Alpha για Ανάρρωση - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected if Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
Recovery_1	39.91	176.29	.63	.91	
Recovery_2	39.82	186.16	.44	.92	
Recovery_3	39.73	188.42	.49	.92	
Recovery_4	39.82	169.56	.86	.90	
Recovery_5	39.64	173.46	.82	.90	
Recovery_6	39.73	192.42	.48	.92	
Recovery_7	39.55	185.47	.62	.91	
Recovery_8	39.27	174.22	.86	.90	
Recovery_9	39.91	182.69	.79	.90	
Recovery_10	39.73	175.22	.83	.90	
Recovery_11	39.27	184.02	.75	.91	

Πίνακας 21. Cronbach's Alpha για Διάθεση εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,82	12

Πίνακας 22. Cronbach's Alpha για Διάθεση εργαζομένου - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected if Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αγχωμένος/η	42,30	33,53	,47	,81
Ενθουσιασμένος/η	44,41	32,52	,60	,80
Ανήσυχος/η	42,44	33,06	,50	,81
Δυναμικός/η	43,55	32,66	,56	,81

Ταραγμένος/η	42,29	32,44	,58	,80
Ενεργητικός/η	43,49	33,52	,41	,82
Οξύθυμος/η	42,01	35,23	,38	,82
Εγρήγορση	43,28	32,81	,45	,81
Εμπνευσμένος/η	43,93	32,78	,32	,83
Νευρικός/η	42,13	34,42	,50	,81
Συγχυσμένος/η	42,13	33,50	,55	,81
Δραστήριος/α	43,28	31,52	,58	,80

Πίνακας 23. Cronbach's Alpha για Διάθεση πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,74	12

Πίνακας 24. Cronbach's Alpha για Διάθεση εργαζομένου - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αγχωμένος/η	40,41	50,45	,31	,73
Ενθουσιασμένος/η	41,83	47,82	,49	,70
Ανήσυχος/η	40,50	51,80	,30	,74
Δυναμικός/η	40,65	52,89	,28	,73
Ταραγμένος/η	40,10	49,48	,47	,71
Ενεργητικός/η	40,45	51,95	,38	,72
Οξύθυμος/η	40,20	49,28	,47	,71
Εγρήγορση	40,46	56,86	,07	,75
Εμπνευσμένος/η	41,61	51,91	,29	,73
Νευρικός/η	40,53	49,24	,45	,71
Συγχυσμένος/η	40,21	48,30	,53	,70
Δραστήριος/α	40,49	51,54	,41	,72

Πίνακας 25. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική μετάδοση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.88	15

Πίνακας 26. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική μετάδοση - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Item-Total Statistics</b>
------------------------------

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Contagion_1	55.73	61.02	.69	.86
Contagion_2	53.73	61.02	.77	.86
Contagion_3	53.36	62.66	.84	.86
Contagion_4	53.55	65.47	.84	.86
Contagion_5	54.82	63.16	.44	.88
Contagion_6	53.82	61.36	.64	.86
Contagion_7	53.45	72.47	.10	.88
Contagion_8	54.18	64.76	.34	.88
Contagion_9	53.18	68.16	.47	.87
Contagion_10	53.64	73.86	-.01	.88
Contagion_11	53.36	60.86	.76	.86
Contagion_12	53.36	60.86	.76	.86
Contagion_13	54.00	68.80	.45	.87
Contagion_14	54.36	60.06	.67	.86
Contagion_15	53.64	71.26	.27	.88

Πίνακας 27. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική εξάντληση (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.94	9

Πίνακας 28. Cronbach's Alpha για Συναισθηματική εξάντληση - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Exhaustion_1	31.27	162.42	.70	.94
Exhaustion_2	30.45	160.27	.92	.93
Exhaustion_3	31.18	166.16	.76	.94
Exhaustion_4	30.55	158.67	.86	.93
Exhaustion_5	33.09	176.29	.69	.94
Exhaustion_6	33.00	182.20	.57	.95
Exhaustion_7	30.45	159.67	.77	.94
Exhaustion_8	32.18	157.76	.90	.93
Exhaustion_9	32.18	162.56	.85	.93

Πίνακας 29. Cronbach's Alpha για Εργασιακές απαιτήσεις (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Reliability Statistics</b>
-------------------------------

Cronbach's Alpha	N of Items
.74	2

Πίνακας 30. Cronbach's Alpha για Εργασιακές απαιτήσεις - Σύνολο ερωτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Overload_1	3.73	2.22	.59	.
Overload_2	3.18	2.36	.59	.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ C. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

Πίνακας 31. Συχνότητες μετρήσεων Ελεύθερου χρόνου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Ελεύθερος χρόνος</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,3	9,1	9,1
	3	2	2,5	18,2	27,3
	4	2	2,5	18,2	45,5
	5	1	1,3	9,1	54,5
	6	1	1,3	9,1	63,6
	7	2	2,5	18,2	81,8
	8	2	2,5	18,2	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 32. Συχνότητες μετρήσεων Απασχόλησης εκτός ωρών εργασίας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Απασχόληση εκτός ωρών εργασίας</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	9	11,3	81,8	81,8
	OXI	2	2,5	18,2	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 33. Συχνότητες μετρήσεων Ωρών απασχόλησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Ωρες απασχόλησης</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	2,5	18,2	18,2
	2	3	3,8	27,3	45,5
	3	2	2,5	18,2	63,6
	4	1	1,3	9,1	72,7
	5	1	1,3	9,1	81,8
	6	2	2,5	18,2	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 34. Συχνότητες μετρήσεων Ωρών ύπνου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Ωρες ύπνου</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,0	1	1,3	9,1	9,1
	5,5	1	1,3	9,1	18,2
	6,0	7	8,8	63,6	81,8
	7,0	1	1,3	9,1	90,9
	8,0	1	1,3	9,1	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 35. Συχνότητες μετρήσεων Ανάρρωσης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Ανάρρωση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,5	18,2	18,2
	3,00	3	3,8	27,3	45,5
	4,00	1	1,3	9,1	54,5
	5,00	4	5,0	36,4	90,9
	6,00	1	1,3	9,1	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 36. Συχνότητες μετρήσεων Διάθεσης εργαζομένου (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Διάθεση εργαζομένου</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	13	16,3	16,3	16,3
	4,00	62	77,5	77,5	93,8
	5,00	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 37. Συχνότητες μετρήσεων Διάθεσης πολίτη (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Διάθεση πολίτη</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	3,8	3,8	3,8
	3,00	25	31,3	31,3	35,0



	4,00	45	56,3	56,3	91,3
	5,00	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Πίνακας 38. Συχνότητες μετρήσεων Συναισθηματικής μεταδοτικότητας (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Συναισθηματική μεταδοτικότητα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	3,8	27,3	27,3
	4,00	6	7,5	54,5	81,8
	5,00	2	2,5	18,2	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 39. Συχνότητες μετρήσεων Συναισθηματικής εξάντλησης (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Συναισθηματική εξάντληση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	3,8	27,3	27,3
	3,00	2	2,5	18,2	45,5
	4,00	1	1,3	9,1	54,5
	5,00	2	2,5	18,2	72,7
	6,00	3	3,8	27,3	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		
Total		80	100,0		

Πίνακας 40. Συχνότητες μετρήσεων Εργασιακών απαιτήσεων (πηγή: ίδια επεξεργασία)

<b>Εργασιακές απαιτήσεις</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,3	9,1	9,1
	2,00	1	1,3	9,1	18,2
	3,00	4	5,0	36,4	54,5
	4,00	1	1,3	9,1	63,6
	5,00	4	5,0	36,4	100,0
	Total	11	13,8	100,0	
Missing	System	69	86,3		

Total	80	100,0		
-------	----	-------	--	--