



## ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

---

*Συναισθηματική Νοημοσύνη Προϊσταμένων και Επαγγελματική  
Ικανοποίηση Υφισταμένων: Μία μελέτη σε τουριστικές επιχειρήσεις.*

---

*Διπλωματική εργασία υποβληθείσα ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Διπλώματος Μηχανικού  
Παραγωγής & Διοίκησης*

της  
Ερασμίας Λαγού

*Επιβλέπων: Βασίλειος Μουστάκης*

Χανιά, Σεπτέμβριος 2016

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ κατ' αρχάς, τον Καθηγητή του Πολυτεχνείου Κρήτης κ. Βασίλειο Μουστάκη, επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα το οποίο εντάσσεται στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και για την βοήθεια του στην εκπόνηση αυτής της μελέτης.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Ρεθύμνου στο Τμήμα Ψυχολογίας κ. Κωνσταντίνο Καφέτσιο για την επιστημονική βοήθεια και υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ, επίσης, τον κ. Γεώργιο Τάσσο ιδιοκτήτη του περιβαλλοντικού πάρκου και της ξενοδοχειακής μονάδας «Μπουραζάνι», τον κ. Κωνσταντίνο Βλάχο, πρόεδρο της Ένωσης Ξενοδόχων Ιωαννίνων και τον κ. Τσαμπίκο Κουδούνη, manager ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με των οποίων τη βοήθεια κατέστη δυνατή η συλλογή των δεδομένων της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την συμφοιτήτρια και φίλη Χριστίνα Μαστοράκη για τη στήριξη που μου προσέφερε, καθώς και την οικογένεια μου που μου συμπαραστάθηκε με κάθε τρόπο καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Περίληψη .....	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	8
2.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	8
2.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	8
2.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	9
2.1.3 Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	11
2.1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	13
2.2 ΗΓΕΣΙΑ .....	14
2.2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	14
2.2.2 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	16
2.2.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ .....	18
2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ .....	20
2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ .....	20
2.3.2 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	22
2.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ .....	24
2.5 ΠΑΡΟΜΟΙΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ .....	25
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	27
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	27
3.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ .....	27
3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	33
3.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	34
3.5 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	36
4. ΑΠΟΤΕΛΕΜΑΤΑ .....	39
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ .....	39
4.2 ΜΟΝΟΕΠΙΠΕΔΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ .....	41
4.3 ΠΟΛΥΕΠΙΠΕΔΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ .....	43
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	48
5.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	48
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	50
Βιβλιογραφία .....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	55

## Περίληψη

Ο εργασιακός τομέας αποτελεί σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης καθημερινότητας για την πλειοψηφία του κόσμου. Επίσης ορίζει έναν χώρο στον οποίο πραγματοποιούνται συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων που δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων. Έρευνες έχουν εστιάσει στις εργασιακές σχέσεις, καθώς και στην επιρροή που ασκεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη πάνω σε αυτές, προσπαθώντας να αναπτύξουν όλο και περισσότερο τον τομέα που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό.

Στην παρούσα μελέτη ερευνάται η σχέση «Συναισθηματική Νοημοσύνη Προϊσταμένων και Επαγγελματική Ικανοποίηση Υφισταμένων: Μία μελέτη σε τουριστικές επιχειρήσεις». Προσεγγίζονται οι έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας. Ερευνάται η σχέση τριών διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δηλαδή η αντίληψη, η κατανόηση και η διαχείριση του συναισθήματος από τους προϊσταμένους σε σχέση με έξι μεταβλητές που αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και τις υποκειμενικές παραμέτρους της. Τις έξι μεταβλητές αυτές αποτελούν η επαγγελματική ικανοποίηση, η επαγγελματική εξουθένωση, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, η συνοχή της ομάδας καθώς και το αντιληπτό άγχος των υφισταμένων.

Στην έρευνα συμμετείχαν 25 προϊστάμενοι και 92 υφιστάμενοι από 25 ξενοδοχειακές μονάδες του Νομού Ιωαννίνων. Για τη συλλογή των δεδομένων μοιράστηκαν έντυπα ερωτηματολόγια τα οποία συμπεριλάμβαναν ερωτήσεις για τις έξι προαναφερθείσες μεταβλητές καθώς και ένα τεστ Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η αντίληψη του συναισθήματος, που αποτελεί μία πτυχή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μετρήθηκε και στους υφιστάμενους.

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε δύο μέρη, στις μονοεπίπεδες και στις πολυεπίπεδες αναλύσεις. Οι μονοεπίπεδες αναλύσεις αφορούν συσχετίσεις των μεταβλητών ξεχωριστά στους προϊσταμένους και στους υφιστάμενους, ενώ οι πολυεπίπεδες αναλύσεις αφορούν σε συσχετίσεις μεταξύ της επιρροής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των

προϊσταμένων, στων υφισταμένων τους την επαγγελματική ικανοποίηση και τις υποκειμενικές παραμέτρους της.

Τα αποτελέσματα των μονοεπίπεδων αναλύσεων οδήγησαν στο συμπέρασμα πως η αντίληψη του συναισθήματος από τους υφισταμένους μετριάζει την επαγγελματική εξουθένωση και το άγχος που προέρχεται από την εργασία τους.

Οι πολυεπίπεδες αναλύσεις κατέδειξαν πως η διαχείριση του συναισθήματος από τους προϊσταμένους αποτελεί την δεξιότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την μεγαλύτερη θετική επιρροή προς τους υφισταμένους. Ακολουθεί η αντίληψη του συναισθήματος. Για την κατανόηση του συναισθήματος τα αποτελέσματα της έρευνας χαρακτηρίζονται ασαφή.

Η παρούσα μελέτη λοιπόν αποτελεί μία προσέγγιση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προϊσταμένων και της ενδεχόμενης επιρροής της στις υποκειμενικές παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης.

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθίσταται όλο και περισσότερο αντικείμενο μελέτης σε επιστημονικές έρευνες. Αρκετοί ερευνητές από διαφορετικά επιστημονικά πεδία μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα από το πρίσμα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Μεγάλο ενδιαφέρον γνωρίζει, επίσης, τόσο από ψυχολόγους όσο και από ανθρώπους που εργάζονται στον τομέα της Διοίκησης και οι οποίοι ασχολούνται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό συμβαίνει διότι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας τόσο στον προσωπικό όσο και στον επαγγελματικό τομέα, αποτελεί η συνεχής αλληλεπίδραση και η συναισθηματική διαδραστικότητα μεταξύ των ανθρώπων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει στόχο να διερευνήσει την πιθανή επιρροή που ασκεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σε παραμέτρους της θυμικής συνιστώσας (affective component) της στάσης τους απέναντι στην εργασία. Συγκεκριμένα, η έρευνα στοχεύει να διαπιστώσει την πιθανή ύπαρξη σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προϊσταμένων αφενός, και αφετέρου της επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς και άλλων μεταβλητών που αφορούν στη θυμική απόκριση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία, όπως το θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, η συνοχή της ομάδας, η επαγγελματική εξουθένωση και το άγχος. Επιμέρους στόχος είναι η αναζήτηση συσχέτισης των παραπάνω εννοιών για τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους ξεχωριστά.

Η εργασία φιλοδοξεί να συμβάλλει στη συζήτηση που διεξάγεται στην επιστημονική κοινότητα, με αντικείμενο το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στη βελτίωση και στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης επιχειρήσεων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα συνίστανται στα εξής:

- ✓ Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο αν η αντίληψη, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων από μέρους των προϊσταμένων συσχετίζονται θετικά, η κάθε μία χωριστά, με των υφισταμένων την επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό συναίσθημα προς την εργασία τους, και την σχέση τους με την ομάδα.
- ✓ Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο αν η αντίληψη, η κατανόηση και η διαχείριση των συναισθημάτων από μέρους των προϊσταμένων συσχετίζονται θετικά με

των υφισταμένων την επαγγελματική εξουθένωση, το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία και το αντιληπτό άγχος.

- ✓ Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αναζητά να απορρίψει ή να καταδείξει το αν η από μέρους των προϊσταμένων αντίληψη, κατανόηση και διαχείριση συναισθημάτων, συσχετίζονται θετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, το θετικό συναίσθημα στην εργασία τους και την σχέση με την ομάδα τους,
- ✓ Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αναζητά να απορρίψει ή να καταδείξει το αν η από μέρους των προϊσταμένων αντίληψη, κατανόηση και διαχείριση συναισθημάτων συσχετίζονται θετικά με την επαγγελματική τους εξουθένωση, το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία και το άγχος που αντιλαμβάνονται οι ίδιοι.
- ✓ Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο αν η από μέρους των υφισταμένων αντίληψη του συναισθήματος συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, το θετικό συναίσθημα στην εργασία τους και στη σχέση με την ομάδα τους.
- ✓ Το έκτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο αν η από μέρους των υφισταμένων αντίληψη του συναισθήματος συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική τους εξουθένωση, το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία και το άγχος που αντιλαμβάνονται οι ίδιοι.

Για την διερεύνηση του θέματος, συλλέχτηκαν στοιχεία μέσω έντυπων ερωτηματολογίων, τα οποία δόθηκαν σε ομάδες προϊσταμένων- υφισταμένων 25 ξενοδοχειακών μονάδων του νομού Ιωαννίνων, όπου ο κάθε προϊστάμενος επέβλεπε 3-4 υφιστάμενους.

Συγκεκριμένα, δόθηκαν δύο ξεχωριστά ερωτηματολόγια. Το πρώτο, το οποίο συνέλεγε δεδομένα για την επαγγελματική ικανοποίηση και την θυμική απόκριση απέναντι στην εργασία, δηλαδή τις εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας, δόθηκε σε όλους τους ερωτώμενους, προϊστάμενους και υφιστάμενους. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο, το οποίο συνέλεγε δεδομένα για τρεις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δηλαδή τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας, δόθηκε σε όλους τους προϊσταμένους. Μέρος του δεύτερου ερωτηματολογίου, εκείνο που μετρούσε τη διάσταση της αντίληψης του συναισθήματος δόθηκε και στους υφιστάμενους.

Τα στοιχεία υποβλήθηκαν σε πολυεπίπεδες και μονοεπίπεδες αναλύσεις για την εξαγωγή αποτελεσμάτων. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS Statistics V.22.

## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 2.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο επιστημονικός κλάδος που αναφέρεται στη Διοίκηση εκτείνεται σε χρονική διάρκεια μεγαλύτερη από εκατό έτη. Σε μια μικρή ιστορική αναδρομή που ακολουθεί, αναφέρονται οι θεμελιωτές του σύγχρονου management καθώς και μια συνοπτική περιγραφή των θεωριών που ο καθένας ανέπτυξε, ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τις αρχές και τις βάσεις της Επιστήμης της Διοίκησης.

- Ο Frederic Winston Taylor (1856-1915) ήταν Αμερικανός μηχανικός και θεωρούσε πως η χρονομέτρηση των κινήσεων μιας συγκεκριμένης εργασίας και η αξιοποίησή της στην παραγωγική διαδικασία θα συντελούσε στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και άρα στην υψηλή παραγωγικότητα. Πίστευε, επίσης, πως το κίνητρο το οποίο θα εντατικοποιούσε την εργασία των εργαζομένων βρισκόταν στην αναλογική σχέση μεταξύ της αμοιβής και της παραγωγικότητας, δηλαδή στις υψηλότερες αμοιβές για περισσότερο έργο στη μονάδα του χρόνου.
- Ο Henry Laurence Gantt (1861-1919) ήταν συνεργάτης του Taylor και η πιο γνωστή συμβολή του είναι η δημιουργία του διαγράμματος χρονικού προγραμματισμού, με το οποίο επιτυγχάνεται κυρίως ο εκ των προτέρων επιμερισμός του συνολικού χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου σε επιμέρους τμήματα, το καθένα από τα οποία αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη εργασία. Ο Gantt επίσης έδωσε μεγάλη έμφαση στην υποκίνηση του εργαζόμενου με επιπρόσθετο επίδομα εκτός από το ποσό της 'αμοιβής με το κομμάτι' όπως πρότεινε ο Taylor.
- Frank και Lillian Gilbreth (1868-1924): Ο Frank ήταν μηχανικός και η Lillian ψυχολόγος. Οι Gilbreth θεωρούνται οι πρωτεργάτες της «κινησιομετρίας» μέσω της οποίας βελτιωνόταν τα συστήματα κίνησης και χρόνου κατά την παραγωγική διαδικασία.



Άμεσο αποτέλεσμα της κινησιομετρίας συνιστούσε ο περιορισμός της κόπωσης των εργαζομένων και συνακόλουθο αποτέλεσμα συνιστούσε η αύξηση της παραγωγικότητας που ήταν το βασικό ζητούμενο.

- Mary Parker Follet (1868-1933): Η Follet επικεντρώθηκε στις σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου και ειδικότερα στις διαφωνίες και την επίλυσή τους. Θεωρούσε πως οι συγκρούσεις προέρχονται εξαιτίας των διαφορετικών αντιλήψεων καθώς και των αντιτιθέμενα συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης και διατύπωσε τρεις τρόπους επίλυσης: μέσω της επικράτησης (domination), μέσω του συμβιβασμού (compromise) και μέσω της ολοκλήρωσης (integration). Η ίδια υποστήριζε τους δύο τελευταίους ως τους πλέον ενδεδειγμένους για την επαναφορά της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης
- Ακόμη ένας θεμελιωτής του σύγχρονου management ήταν ο Henry Fayol (1841-1925) ο οποίος διατύπωσε τις πέντε λειτουργίες του management οι οποίες είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Αποτελούν και σήμερα το βασικό σχήμα στην διοίκηση μια επιχείρησης.
- Ο Elton Mayo (1880-1949) και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν τη θεωρία των σχέσεων του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο. Απέδειξε ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης συνιστούν ισχυρό κίνητρο για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, κάποιες φορές μάλιστα ισχυρότερο από το οικονομικό κίνητρο καθώς και από τις συνθήκες εργασίας.
- Ο Max Weber (1824-1920) κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος θεωρείται ο «πατέρας» της Γραφειοκρατίας ο οποίος υποστήριξε πως ήταν το πλέον κατάλληλο και αποδεκτό μέσο για τον αποτελεσματικό έλεγχο των εργαζομένων στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις.

### 2.1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Με βάση τα αρχικά πρότυπα που έθεσαν οι θεμελιωτές του management, άρχισαν να εφαρμόζονται και να αναπτύσσονται ακόμη περισσότερα μοντέλα διοίκησης με στόχο την υψηλή παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν επιμέρους τομέα της επιστήμης της Διοίκησης με ραγδαία εξέλιξη τα τελευταία χρόνια καθώς οι επιχειρήσεις άρχισαν να κατανοούν πως ο ανθρώπινος παράγοντας έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Το μορφωτικό υπόβαθρο των εργαζομένων, η δέσμευσή τους στον εργασιακό στόχο, η ικανοποίησή τους από το επάγγελμά τους και άλλοι πολλοί παράμετροι είναι εκείνοι που ερευνούνται διεξοδικά τις τελευταίες δεκαετίες ώστε να προκύψουν συμπεράσματα για τη σχέση τους με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Φυσικά τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία αλλά και η πρόοδος στην επιστήμη της Διοίκησης έχουν προσφέρει τα μέγιστα στην επίτευξη της υψηλής παραγωγικότητας επίσης.

Παρά τα επιτεύγματα της τεχνολογίας με τα αυτόματα συστήματα παραγωγής ή ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας και τα συστήματα αυτοματισμού γραφείου, οι άνθρωποι πόροι εξακολουθούν να παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών και συμβάλλουν καθοριστικά στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008)

Ορισμένες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ο εντοπισμός και η οργάνωση των θέσεων εργασίας, η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ανάγκες, τους στόχους και το είδος της επιχείρησης, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, οι αμοιβές τους, η και το εργασιακό περιβάλλον, η παρακίνηση και τα κίνητρα των εργαζομένων καθώς και οι εργασιακές σχέσεις τόσο ανάμεσα σε ισόβαθμους όσο και ανάμεσα σε ιεραρχικά διαφοροποιημένους εργαζόμενους. Ο στόχος της ομάδας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι να προσπαθεί να κατευθύνει τη δράση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή προκειμένου η επιχείρηση να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα όσον αφορά τη γενικότερη στόχευσή της και ταυτόχρονα να κρατά ικανοποιημένους τους υπαλλήλους της.

Έτσι, ο ρόλος της μπορεί να θεωρηθεί και ως *επιτελείο στρατηγικής*, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης, ως *συναρμόδια υπηρεσία*, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού, ως *εσωτερικός σύμβουλος* που βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών καθώς και ως *υπηρεσία*

εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού. (Χατζηπαντελή, 1999)

### 2.1.3 Ο ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με αυτές τις λειτουργίες, λοιπόν, το τμήμα που ειδικεύεται στον ανθρώπινο παράγοντα προσπαθεί να διαμορφώσει ένα εργασιακό κλίμα τέτοιο ώστε ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του με αποτέλεσμα την εκούσια αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Στα πλαίσια μιας ομάδας έχουμε ένα έργο και πολλές προσωπικές ανάγκες. Ο προϊστάμενος της ομάδας θα πρέπει να κατορθώσει να «παντρέψει» έργο και προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Μουστάκης, 2012). Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να γνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του. Σύμφωνα με τον Maslow και την ερευνητική του εργασία «A Theory of Human Motivation», το 1943, οι δράσεις των ατόμων ωθούνται από κίνητρα με στόχο την επίτευξη ορισμένων στόχων και ιεραρχούν τις ανάγκες τους από τις ζωτικές προς τις ψυχικές. Αφού, λοιπόν, ο εργοδότης κατανοήσει πως το πρώτο στάδιο αποτελεί η κάλυψη των βασικών αναγκών μέσω της μισθοδοσίας, θα πρέπει στη συνέχεια να αναζητήσει κίνητρα τα οποία θα παροτρύνουν τον εργαζόμενο στην αύξηση της παραγωγικότητάς του μέσω της κάλυψης των ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας του Maslow.

Για τους περισσότερους επιστήμονες του πεδίου της Διοίκησης, τόσο τα εξωτερικά όσο και τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων συγκαταλέγονται στους σημαντικούς παράγοντες για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Με τον όρο «υποκίνηση» (motivation) εννοούμε τον ψυχολογικό παράγοντα ο οποίος στοχεύει στην διερεύνηση και πρόγνωση των στοιχείων εκείνων που παρακινούν τον άνθρωπο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση. (Μάντζαρης, 2003)

Στο πέρασμα των χρόνων έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων. Όπως προαναφέρθηκε, ο Taylor πίστευε πως ο κύριος υποκινητικός παράγοντας ήταν ο οικονομικός. Στη συνέχεια, ο Frederick Herzberg ανέπτυξε την «Θεωρία των Δύο Παραγόντων» ο οποίος προσπαθώντας να αναλύσει τα αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή

δυσaréσκεια στην εργασία, αναφέρθηκε σε δύο παράγοντες: στους παράγοντες υγιεινής και στους παράγοντες παρακίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τον μισθό, την ηγεσία και τον τρόπο πολιτικής και διαχείρισης της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί, ενδεχομένως να μην δημιουργούν παρακίνηση από μόνοι τους αλλά όταν δεν είναι ευνοϊκοί, δημιουργούν δυσaréσκεια. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες παρακίνησης αφορούν στην αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, στο βαθμό ευθύνης και εξουσίας που ορίζεται στον κάθε υφιστάμενο, στην εξέλιξη και την πρόοδο που μπορεί να του προσφέρει η εργασία του καθώς και στο είδος της εργασίας που αναλαμβάνει. Οι παράγοντες αυτοί όταν λείπουν δεν δημιουργούν δυσaréσκεια, όταν όμως υπάρχουν δημιουργούν αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης και παράγοντα περεταίρω κινητοποίησης του εργαζόμενου για περισσότερο θετικά αποτελέσματα στην εργασία του.

Ακόμα μία θεωρία ανέπτυξε ο Victor Vroom, το 1964. Πρόκειται για τη «Θεωρία των προσδοκιών. Αυτή αναλύει τη διαδικασία της υποκίνησης του εργαζόμενου, δηλαδή με ποιον τρόπο μπορεί να πραγματοποιηθεί η αύξηση του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου για την εργασία του καθώς και να εκδηλωθεί μεγαλύτερη προσπάθεια ή ανάληψη πρωτοβουλιών προς την περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητάς του.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ένας εργαζόμενος ωθείται προς αποδοτική συμπεριφορά όταν: α) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν σε υψηλές αποδόσεις. β) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο. (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1992)

Οι Porter και Lawler ανέπτυξαν ένα μοντέλο υποκίνησης το οποίο βελτίωσε τη θεωρία του Vroom και οι βασικές αρχές του συνίσταντο στις εξής:

- ✓ Η απόδοση προϋποθέτει τουλάχιστον την ύπαρξη ετοιμότητας για απόδοση.
- ✓ Η ετοιμότητα για απόδοση έχει την ίδια βαρύτητα με τους παράγοντες υποκίνησης για απόδοση και ορίζεται ως αναπόσπαστο τμήμα ενός συνδυασμού προσδοκιών και έντασης επιθυμίας.

- ✓ Για να μετουσιωθεί η ετοιμότητα για απόδοση και σε πράξη πρέπει παράλληλα με αυτή να συνυπάρχουν και οι σχετικές δεξιότητες και ικανότητες, τις οποίες καλείται να χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.
- ✓ Μόνο ο συνδυασμός της ετοιμότητας για απόδοση και των ικανοτήτων οδηγούν στην απόδοση και παραγωγή έργου.
- ✓ Η απόδοση, στην περίπτωση της ενδογενούς υποκίνησης οδηγεί άμεσα σε ικανοποίηση, ενώ στην περίπτωση της εξωγενούς υποκίνησης επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την παράκαμψη εξωγενώς προσδιορισμένης αμοιβής. (Μάντζαρης, 2003)

#### 2.1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Εκτός όμως από την υποκίνηση των εργαζόμενων που ενδεχομένως αποτελεί την πιο σημαντική λειτουργία του τομέα Διοίκησης Προσωπικού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο να διαπιστωθεί εάν οι μέθοδοι της παρακίνησης έχουν επιτύχει και κατ' επέκταση εάν έχει επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Πρόκειται για τη διαδικασία του ελέγχου και της αξιολόγησης των πεπραγμένων. Η εποπτεία ή αλλιώς ο έλεγχος αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Μέσω αυτής έχει τη δυνατότητα της πρόληψης τυχόν λαθών ή παρεκκλίσεων καθώς και τη διόρθωση αυτών με στόχο την καθοδήγηση των εργαζομένων προς την επίτευξη της προγραμματισμένης παραγωγικότητας.

Τονίζεται πως ο έλεγχος ενδείκνυται να έχει καθοδηγητικό χαρακτήρα και να είναι σαφής και κατανοητός ο λόγος για τον οποίον διενεργείται. Επίσης, δεν θα πρέπει να δημιουργεί αίσθημα φόβου και ανασφάλειας στους υφισταμένους, από τη στιγμή που εκπληρώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εργασιακές τους ανάγκες. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013). Η διαδικασία του ελέγχου διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και το χαρακτήρα της κάθε επιχείρησης. Παρ' όλες τις διαφορές όμως η βασική δομή περιλαμβάνει τις παραμέτρους που αφορούν στον καθορισμό των κριτηρίων και των προτύπων ελέγχου, στην αριθμητική ή ποιοτική αποτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων, στη συγκριτική διαδικασία της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με το επιθυμητό, στην ανεύρεση των λόγων για πιθανές καθυστερήσεις ή μη επιθυμητές διαφοροποιήσεις, στην εξέταση αυτών των λόγων και στην πρακτική αξιοποίησή των συμπερασμάτων της καθώς και στο τελικό συμπέρασμα της αξιολόγησης.

Αναμφίβολα, όλες οι λειτουργίες της ομάδας Διοίκησης Προσωπικού είναι σημαντικές και το ίδιο το τμήμα αποτελεί απαραίτητο και αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης. Αναπτύξαμε, όμως, περισσότερο τους τομείς της παρακίνησης και του ελέγχου των εργαζομένων επειδή θεωρούμε ότι είναι η προσφερόμενη εργασία πρέπει να αναβαθμίζεται ποιοτικά και ποσοτικά με την εκούσια συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων και όχι να είναι επιβαλλόμενη μέσω της αυστηρής ιεραρχίας ή της καταπιεστικής γραφειοκρατίας. Άλλωστε η συλλογική προσπάθεια που βασίζεται στην διάθεση όλων των παραγόντων που την απαρτίζουν επιφέρει πάντα επιτυχέστερα αποτελέσματα.

## 2.2 ΗΓΕΣΙΑ

### 2.2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η δημιουργία ή η υιοθέτηση επιχειρησιακών στόχων, η εξεύρεση αλλά και η προσπάθεια οργάνωσης των υλικών και άυλων διαθέσιμων πόρων, ο συντονισμός όλων των παραγόντων καθώς και η επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν κατά τις διαδικασίες, είναι η ουσία της διοίκησης. Όπως αναλύσαμε προηγουμένως, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα για την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς οι αποδοτικοί εργαζόμενοι συμβάλλουν ώστε οι εταιρείες να καθίστανται, ισχυρές, κερδοφόρες και με προοπτικές ανάπτυξης. Όμως, εκτός από τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα προσόντα τα οποία μπορεί να έχει το ανθρώπινο δυναμικό και τη σημαντική συμβολή του στην επιτυχία της επιχείρησης, η Ηγεσία είναι αυτή που μπορεί να επιτύχει την ουσιαστική αλλαγή. Η Ηγεσία είναι εκείνη η οποία θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εξέλιξη της επιχείρησης, επιλέγει αλλά και παρακινεί τους εργαζόμενους και έχει τον έλεγχο των διαδικασιών.

Το ενδιαφέρον για την Ηγεσία και το ρόλο που διαδραματίζει στις επιχειρήσεις, άρχισε να εκδηλώνεται πιο έντονα όταν οι εμπλεκόμενοι στη διοίκηση αντιλήφθηκαν τη σημασία της. Κατανόησαν πως η ύπαρξη ατόμων τα οποία έχουν τη δυνατότητα να σκιαγραφήσουν ένα όραμα και να το μεταδώσουν, καθώς και να αναπτύξουν στρατηγικές προς την κατεύθυνση υλοποίησης του οράματος αυτού, αποτελεί σημαντική ανάγκη της επιχείρησης. Η διοίκηση ασχολείται κυρίως με το ισχύον καθεστώς ενώ η Ηγεσία ασχολείται κυρίως με την αλλαγή. Όταν δεν υπάρχουν αρκετοί ηγέτες, το όραμα, η μετάδοσή του, και η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων που αποτελεί την καρδιά του μετασχηματισμού, δεν πρόκειται να επιτευχθούν σε

σωστό η αρκετά γρήγορο τρόπο ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες μας. (Kotter, 2001)

Ωστόσο, η έννοια της Ηγεσίας αποτελεί αμφιλεγόμενο ζήτημα για τους ειδικούς μιας και δεν υπάρχει σαφής ορισμός του όρου. Ερευνώντας την βιβλιογραφία παρατηρήθηκε πως υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την συγκεκριμένη έννοια αλλά με αρκετές διαφορές και αποκλίσεις μεταξύ τους. Ως αποτέλεσμα προκύπτει το να περιπλέκεται αντί να αποσαφηνίζεται η συγκεκριμένη έννοια. Αυτό, οφείλεται στο γεγονός πως ο όρος «Ηγεσία» είναι μία λέξη παρμένη από το κοινό λεξιλόγιο η οποία έχει ενσωματωθεί σε ένα τεχνικό λεξιλόγιο επιστημονικής πειθαρχίας, χωρίς να έχει ακριβώς επανακαθοριστεί. (Yukl, 2006) Πάντως, η Ηγεσία ως μια διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται η επιρροή σε ένα σύνολο εργαζομένων με απώτερο σκοπό την εκούσια αύξηση της αποδοτικότητάς τους ώστε τελικά να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος, συνιστά το κοινό σημείο σε πολλούς ορισμούς διαφορετικών συγγραφέων που ασχολήθηκαν με αυτό το ζήτημα.

Κάθε συγγραφέας δίνει βαρύτητα σε διαφορετικά χαρακτηριστικά της Ηγεσίας, ανάλογα από την οπτική γωνία με την οποία αντιλαμβάνεται ο καθένας την συγκεκριμένη έννοια. Ορισμένοι εστιάζουν στην Ηγεσία ως το επίκεντρο των διεργασιών της ομάδας, άλλοι ως ένα συνδυασμό γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών που είναι ικανά να προκαλέσουν τους ακόλουθους να επιτύχουν τα καθήκοντά τους. Κάποιοι άλλοι προσεγγίζουν την έννοια της Ηγεσίας ως μια δράση και συμπεριφορά που επινοούν έτσι ώστε να φέρουν την αλλαγή στην ομάδα.

Παρά τις διαφορετικές εννοιολογικά προσεγγίσεις, υπάρχουν ορισμένα συστατικά τα οποία αποτελούν την κοινή συνιστώσα του φαινομένου της Ηγεσίας:

- Η Ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία: Με αυτό εννοείται πως υπάρχει μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του (υφισταμένων), δηλαδή ο ηγέτης επηρεάζει και επηρεάζεται από την ομάδα του.
- Η Ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή: Αυτό είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς πως χωρίς επιρροή δεν υπάρχει και η έννοια της Ηγεσίας.
- Η Ηγεσία λαμβάνει χώρα σε μία ομάδα πλαισίου: Η Ηγεσία, δηλαδή, επηρεάζει μια συγκεκριμένη ομάδα η οποία έχει κοινό στόχο.

- Η Ηγεσία περιλαμβάνει στόχους και επίτευξη: Η ρόλος της Ηγεσίας έχει συμπεριληφθεί στο κομμάτι της Διοίκησης για να θέτει στόχους και να τους επιτυγχάνει μέσω της επιρροής και της καθοδήγησης. (Northouse, 2007)

Για έναν Ηγέτη, λοιπόν, ο άνθρωπος συνιστά το πρωτεύον υλικό πάνω στο οποίο θα προσπαθήσει να επενδύσει. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης οφείλει να εστιάζει κυρίως σε συναισθηματικούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Με αυτό εννοούμε πως ο Ηγέτης πρέπει να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν με την προϋπόθεση ότι πρώτα θα έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, θα έχει ενεργοποιήσει τη διάθεσή τους για εργασία και θα έχει κατανοήσει τις δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου καθώς και τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του. Με άλλα λόγια, ένας από τους παράγοντες που καθιστούν έναν Ηγέτη όχι απλώς επιτυχημένο, αλλά χαρισματικό, αποτελεί ο βαθμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης ο οποίος τον χαρακτηρίζει. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης καθώς και οι πολλαπλοί τρόποι με τους οποίους είναι δυνατόν αυτή να συμβάλλει θετικά στο χώρο της εργασίας γενικά και στις εργασιακές σχέσεις ειδικότερα, θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

### 2.2.2 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η απόδοση των εργαζομένων καθώς και το εργασιακό κλίμα καθοδηγείται και διαμορφώνεται ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο ηγέτης. Με τον όρο στυλ εννοούμε ορισμένες συντονισμένες ενέργειες που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης προκειμένου να οργανώσει και να καθοδηγήσει τους υφιστάμενούς του. Σύμφωνα με τον (Goleman D., Boyatzis R., & A., 2002) υπάρχουν έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας:

- 1) **Η Ηγεσία βασισμένη στο όραμα:** Κινητοποιεί τους εργαζόμενους πείθοντάς τους να εστιάσουν στην υλοποίηση του διαμορφωμένου οράματος. Αυτό το στυλ Ηγεσίας υιοθετείται κυρίως όταν η επιχείρηση χρήζει σημαντικών αλλαγών και επιβάλλονται διαφορετικά σχέδια δράσης. Ουσιαστικά εδώ ο Ηγέτης περιγράφει τους νέους στόχους του οργανισμού, δημιουργεί όραμα στους εργαζόμενους και τους καθοδηγεί στους τρόπους επίτευξή του.



- 2) **Η Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη ή αλλιώς υποστηρικτική:** Συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία, αποτελεί ταυτόχρονα και μία μέθοδο παρακίνησης, καθώς κατά την υλοποίηση του σχεδιασμού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων συμπεριλαμβάνονται τρόποι ενίσχυσης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο Ηγέτης εδώ, αντιλαμβάνεται τις επιθυμίες της ομάδας του και προσπαθεί να τις ενσωματώσει στους σκοπούς της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε η σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργασίας να είναι αμφίδρομη.
- 3) **Η Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων ή αλλιώς συνεργατική:** Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη δηλαδή επιλογή Ηγεσίας προσπαθεί, να εστιάζει στο καλό εργασιακό κλίμα, καθώς θεωρεί ότι αυτό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εποικοδομητική συνεργασία και την καλή διάθεση των εργαζομένων. Θεωρεί λοιπόν, ότι οι καλές εργασιακές σχέσεις ευθύνονται για καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα.
- 4) **Η Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση:** Εκτιμά την συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής. Υποστηρίζει την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων σε μια διαδικασία, ανεξάρτητα από τη θέση που ο καθένας από αυτούς κατέχει στην ιεραρχία του οργανισμού. Ο σκοπός του συγκεκριμένου στυλ Ηγεσίας είναι να δημιουργηθεί μία συμμετοχική διαδικασία τόσο στο σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων όσο και κατά τη διάρκεια υλοποίησης και εφαρμογής.
- 5) **Η Ηγεσία βασισμένη στους στόχους ή αλλιώς κατευθυντική:** Εστιάζει στους στόχους που είναι προς επίτευξη καθώς και στις νέες προκλήσεις που εμφανίζονται κάθε φορά. Σε αυτό το στυλ Ηγεσίας οι στόχοι προαποφασίζονται εκ των άνω, ενσωματώνοντας τα νέα δεδομένα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, κοινοποιούνται στους εργαζομένους και δίνονται σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για τις διαδικασίες υλοποίησή τους. Θεωρεί ότι η συνεχής προσήλωση στους στόχους και οι εκ των προτέρων καθορισμένες διαδικασίες για την επίτευξή τους θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- 6) **Η Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές ή αλλιώς καταπιεστική:** Το συγκεκριμένο στυλ, όπως είναι αναμενόμενο, δημιουργεί δυσaréσκειες, εντάσεις ίσως και συγκρούσεις στον

εργασιακό χώρο. Επιπλέον, συχνά δεν οδηγεί στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, είναι ενδεχόμενο να επιλεγεί σε καταστάσεις κρίσης όπου απαιτείται γρήγορη παρέμβαση και άμεσες λύσεις. Επίσης είναι πιθανόν να χρειάζεται να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις υφισταμένων με προβληματικές συμπεριφορές, αλλά με ιδιαίτερη προσοχή.

### 2.2.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Εκτός όμως από το στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει ένας Ηγέτης καθώς και τις τεχνικές τις οποίες θα επιλέξει να εφαρμόσει, η ίδια η προσωπικότητα του Ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού όσο και στο καλό εργασιακό κλίμα και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Και πάλι όμως ένας γνήσιος Ηγέτης, δεν αρκείται ούτε μόνο στην σωστή επιλογή του στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει ούτε μόνο στην αξιοποίηση των προσωπικών του χαρακτηριστικών και των κοινωνικών του δεξιοτήτων. Απαιτεί έναν συνδυασμό και των δύο αυτών παραγόντων.

Ο δεύτερος παράγοντας ερευνήθηκε και αναζητήθηκαν τα γνωρίσματα της προσωπικότητας που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου Ηγέτη. Συγκεκριμένα στις αρχές του 20<sup>ού</sup> αιώνα, τα χαρακτηριστικά των ηγετών μελετήθηκαν εκτενέστερα για να διαπιστωθεί ακριβώς τι είναι αυτό που βοηθά ώστε να καθίστανται ορισμένοι άνθρωποι ως σπουδαίοι ηγέτες. Τα πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα που βρέθηκαν από τους μελετητές είναι η ευφυΐα, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα και τέλος η κοινωνικότητα. (Northouse, 2007)

Ξεκινώντας από την **ευφυΐα**, κατανοούμε πως αποτελεί έναν σχεδόν αυτονόητο παράγοντα για έναν Ηγέτη, καθώς του παρέχει μεγαλύτερες αντιληπτικές ικανότητες, ορθότερη κρίση και αναπτυγμένη δημιουργική σκέψη. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να οδηγείται σε ορθότερες αποφάσεις και ευχερέστερη επίλυση προβληματικών καταστάσεων. Από την άλλη μεριά, έρευνες έχουν δείξει πως αν η ευφυΐα ενός Ηγέτη διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από αυτήν των υφισταμένων του, τότε είναι ενδεχόμενο να μην καθίσταται δυνατή η επαρκής επικοινωνία μεταξύ τους, με αποτελέσματα η επιχείρηση ή ο οργανισμός να μην επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα ή ακόμη να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των δυο μερών.

Η **αυτοπεποίθηση** όταν υπάρχει λειτουργεί ως μέσο ώστε ο Ηγέτης να πιστέψει στις ικανότητες και την αξία του. Η έννοια της αυτοπεποίθησης συχνά συγχέεται με αυτήν της αλαζονείας αλλά στην πραγματικότητα δεν έχουν σχεδόν καμία σχέση μεταξύ τους. Στην αλαζονεία πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ του εαυτού και των άλλων και ως αποτέλεσμα προκύπτει η κατωτερότητα των άλλων, βασισμένη τις περισσότερες φορές σε μια γενική αίσθηση και όχι σε πραγματικά δεδομένα. Αντίθετα η αυτοπεποίθηση αφορά μόνο στον εαυτό και στηρίζεται τόσο σε λογικά δεδομένα όσο και στην συναισθηματική ωριμότητα. Ο Ηγέτης έχοντας αυτογνωσία, γνωρίζει τα δυνατά του χαρακτηριστικά και τα χρησιμοποιεί για το καλό της ομάδας, γνωρίζει επίσης και τα αδύνατα σημεία του και προσπαθεί να τα βελτιώσει. Σε συνδυασμό με ένα αίσθημα αυτοεκτίμησης και σιγουριάς προς τον εαυτό του οδηγείται στην αυτοπεποίθηση και δημιουργεί.

Ακόμη ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι η **αποφασιστικότητα**. Η αποφασιστικότητα φαίνεται χρήσιμη σε περιστάσεις που απαιτούν άμεσο χειρισμό ή είναι επείγουσες. Είναι η ικανότητα λήψης γρήγορων αποφάσεων, μετά από γρήγορη και επιτυχή εκτίμηση των περιστάσεων. Δεν συγχέεται με τον παρορμητισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από τη γρήγορη μεν λήψη αποφάσεων, οι οποίες όμως στηρίζονται στον συναισθηματισμό και στις επιθυμίες. Επίσης, οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από αποφασιστικότητα συνήθως είναι αυτοί που επιθυμούν να υπερπηδούν τα εμπόδια καθώς και να προλαμβάνουν καταστάσεις.

Συνεχίζοντας με το χαρακτηριστικό της **ακεραιότητας**, ο Ηγέτης οφείλει να είναι δίκαιος και ειλικρινής και έντιμος. Για να μπορέσουν οι υφιστάμενοί του και οι άμεσοι συνεργάτες του να αποδέχονται τις απόψεις και τις αποφάσεις του, να είναι συνεργάσιμοι και να τρέφουν εκτίμηση στο πρόσωπο του, θα πρέπει αυτός να τους εμπνέει εμπιστοσύνη. Αναγνωρίζοντας οι υφιστάμενοι στο πρόσωπο του Ηγέτη έναν άνθρωπο που μπορούν να απευθυνθούν για τη λύση τυχόν μεταξύ τους συγκρούσεων και έναν άνθρωπο που χρησιμοποιεί διαφανείς διαδικασίες στον εργασιακό χώρο πιθανόν να αισθάνονται πιο ήρεμοι και ασφαλείς.

Τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η **κοινωνικότητα**. Ένας Ηγέτης δεν μπορεί να είναι απομονωμένος, αντίθετα πρέπει να συνεργάζεται και να δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του. Η κοινωνικότητα βοηθά στην συναναστροφή και στην επικοινωνία, οι οποίες αποτελούν δύο παραμέτρους μεγάλης σημαντικότητας για έναν ηγέτη και αυτό γιατί κατανοώντας τις ανάγκες των συνεργατών του, μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα την τακτική

που θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και ταυτόχρονα να καλύπτει τυχόν ανάγκες του προσωπικού του.

Η Ηγεσία εν κατακλείδι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ευημερία και την πρόοδο του οργανισμού ή της επιχείρησης και στηρίζεται τόσο στην προσωπικότητα του Ηγέτη όσο και στην επιλογή του στυλ Ηγεσίας που θα πραγματοποιήσει.



## 2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

### 2.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Ένα βασικό πεδίο της επιστήμης της Διοίκησης αφορά στην ανίχνευση παραμέτρων οι οποίες θα μπορούσαν να φέρουν τη μεγαλύτερη ωφέλεια στην επιχείρηση και τους εργαζομένους. Στην πορεία της ανάπτυξής της εντόπιζε νέες παραμέτρους που συμμετείχαν στη διαμόρφωση του τελικού επιχειρησιακού αποτελέσματος. Μία από αυτές αποτελεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη όλων των συμμετεχόντων. Στην παρούσα εργασία έχουμε αναφερθεί ήδη στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και του Ηγέτη. Κοινό σημείο των δύο παραπάνω παραμέτρων για την επιτυχέστερη ικανοποίηση των στόχων συνιστά η Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Για τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν υπάρχει σαφής ορισμός αλλά η έννοια προσδιορίζεται με διάφορες περιγραφές:

- Σύμφωνα με τον Goleman η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, η ευσυνειδησία και η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά και να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται. (Goleman, 1999)

- Ο Bar On αναφέρεται στην Συναισθηματική Νοημοσύνη ως μία σύζευξη από αλληλένδετες συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και διευκολύνσεις που καθορίζουν το πόσο αποτελεσματικά μπορούμε να κατανοήσουμε και να εκφράσουμε τους εαυτούς μας, να κατανοήσουμε τους άλλους και να αντιμετωπίσουμε τις καθημερινές απαιτήσεις. (Bar-On, 2006)
- Οι Mayer & Salovey περιγράφουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης όπου κάποιος έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις δράσεις του. (Mayer & Salovey, 1989-1990)

Αντίθετα από ό,τι ισχύει με τον Δείκτη Νοημοσύνης, που μετά την εφηβεία μεταβάλλεται σε πολύ μικρό βαθμό, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σε μεγάλο βαθμό κάτι που μαθαίνεται και που εξακολουθεί να αναπτύσσεται όσο προχωρούμε στη ζωή και διδασκόμαστε από τις εμπειρίες μας. Δηλαδή, η ικανότητά μας στο πεδίο αυτό μπορεί να αυξάνεται συνεχώς. (Goleman, 1999)

Οι Mayer & Salovey ασχολήθηκαν με τις διάφορες εκφάνσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, δηλαδή τα στοιχεία αυτά που αθροίζοντάς τα καλύπτουν το σύνολό της. Έτσι λοιπόν, κατέληξαν στις τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης οι οποίες είναι:

- Η αντίληψη του συναισθήματος. Αφορά στην ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει και να μπορεί να περιγράψει τα συναισθήματα των γύρων του αλλά και τα δικά του.
- Η ενσωμάτωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης. Είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αποστασιοποιείται από τα συναισθήματά του αλλά να τα λαμβάνει υπόψη και να τα επεξεργάζεται τροποποιώντας έτσι τον τρόπο σκέψης του.
- Η κατανόηση του συναισθήματος. Ακολουθεί την αντίληψη του συναισθήματος, διεисδύοντας βαθύτερα στις παραμέτρους του συναισθήματος, στα αίτιά του και στα αποτελέσματα του στις αντιδράσεις του ατόμου.
- Η διαχείριση του συναισθήματος. Αφορά στην ικανότητα αντιμετώπισης των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων.

### 2.3.2 Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ορισμούς, αντιλαμβανόμαστε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί μία σημαντική ικανότητα η οποία μπορεί να επηρεάσει θετικά καθώς και να συμβάλλει στην βελτίωση όλων των εκφάνσεων της καθημερινότητάς μας. Αυτό συμβαίνει διότι κατανοώντας τα συναισθήματα τόσο των άλλων όσο και τα δικά μας αυτόματα η επικοινωνία καθίσταται ευκολότερη και ουσιαστικότερη.

Ένας τομέας της καθημερινότητας μας, αποτελεί και ο εργασιακός. Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων τόσο στην ίδια όσο και σε διαφορετική βαθμίδα της εργασιακής ιεραρχίας. Αν η επιχείρηση αφορά παροχή υπηρεσιών τότε η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας είτε με πελάτες, με ασθενείς, κτλ. οπότε είναι λογικό να υπάρχουν και ποικίλα συναισθήματα. Έτσι, ο επιχειρηματικός κόσμος ξεκίνησε να κατανοεί, όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πως ο άνθρωπος σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των συναισθημάτων του μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα.

Λόγω της πολλαπλής χρήσης του όρου Συναισθήματος στην παρούσα εργασία, δίνονται ενδεικτικά κάποιες περιγραφές για την εννοιολογική προσέγγιση του. Το συναίσθημα ορίζεται ως ψυχική διέγερση που οφείλεται σε διάφορους παράγοντες π.χ σε ένα ευχάριστο ή δυσάρεστο γεγονός και που προκαλεί φυσιολογικές αντιδράσεις και μπορεί να ωθεί σε δράση. (Μπαμπινιώτης, 2005) Το συναίσθημα αναφέρεται σε ένα αίσθημα και στις συγκεκριμένες σκέψεις που προκαλεί, στις ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και στο σύνολο των τάσεων προς δράση (Goleman, 1995). Τα συναισθήματα είναι εσωτερικά γεγονότα που συντονίζουν πολλά ψυχολογικά υποσυστήματα, συμπεριλαμβανομένων τις φυσιολογικές αποκρίσεις, τη νόηση και την συνειδητή επίγνωση (Mayer, P., & Caruso, 1999).

Έρευνες έχουν δείξει ότι άνθρωποι με υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία (Dulewicz & Higgs, 1998; Weisinger, 1998), αισθάνονται λιγότερο ανασφαλείς στην εργασία τους (Jordan et al., 2002), διοικούν πιο αποτελεσματικά (Cooper and Sawaf, 1997; Palmer et al., 2000; Prati et al., 2003; Higgs & Rowland, 2002), είναι πιο αποτελεσματικοί στην ηγετική ομάδα και στην απόδοση της ομάδας (Rice, 1999), είναι πιο προσαρμοστικοί σε στρεσογόνα γεγονότα (Nikolaou & Tsaousis, 2002; Slaski & Cartwright, 2002) και έχουν καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης (Bar-On et al., 2000) συγκριτικά με

αυτούς που έχουν χαμηλότερο δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης. (Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004)

Ακόμη μία μεταβλητή που αφορά την εργασία και με την οποία θα μπορούσε να υπάρχει ενδεχόμενος συσχετισμός με την Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η επαγγελματική ικανοποίηση. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι ο συσχετισμός μπορεί να προκύπτει τόσο από την Συναισθηματική Νοημοσύνη του ίδιου του ατόμου τόσο και από το βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης των άλλων (προϊστάμενων, συναδέλφων, κτλ.)

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους θα μπορούσε η Συναισθηματική Νοημοσύνη να επηρεάσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνίσταται ως η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση μίας εργασίας ενός ατόμου ως επίτευγμα ή διευκόλυνση για την επίτευξη του στόχου και επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του. Η επαγγελματική ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια είναι η συνάρτηση της αντιληπτής σχέσης μεταξύ του τι θέλει κάποιος από την εργασία του και τι αντιλαμβάνεται ως προσφορά (Locke, 1969). Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η επίγνωση των συναισθημάτων και οι διαδικασίες ρύθμισής τους που σχετίζονται με την Συναισθηματική Νοημοσύνη αναμένεται να ωφελήσουν τις κοινωνικές σχέσεις εκ των οποίων θα επηρεάσουν το συναίσθημα και το άγχος στην εργασία. Σε προσωπικό επίπεδο, η διαχείριση του συναισθήματος και η επίγνωση των ιδίων μας των συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στη ρύθμιση του άγχους και του αρνητικού συναισθήματος με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση στην εργασία. (Kafetsios & Zampetakis, 2008)

Ο (Goleman, 1999) υποστήριζε ότι τα άτομα με υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία. Έτσι, δημιούργησε ένα μοντέλο το οποίο αναφέρεται περισσότερο στον εργασιακό τομέα και όρισε τις πέντε συναισθηματικές δεξιότητες:

- Αυτεπίγνωση (Self- Awareness)
- Αυτοέλεγχος (Self - Regulation)
- Παρακίνηση (Motivation)
- Ενσυναίσθηση (Empathy)
- Κοινωνικές Δεξιότητες (Social skills)

Η συνεχής διαδραστικότητα καθώς και η αμφίδρομη επικοινωνία αποτελούν δύο καταστάσεις οι οποίες πραγματοποιούνται συνεχώς στον εργασιακό τομέα όπως και γενικότερα στην καθημερινότητα μας. Οι τέσσερις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, λοιπόν, όπως προαναφέρθηκαν και πιο πάνω δηλαδή η αντίληψη, η κατανόηση, η διαχείριση του συναισθήματος όπως και η ενσωμάτωση του συναισθήματος στον τρόπο σκέψης υποβοηθούν έτσι ώστε οι συνθήκες στις οποίες είτε εργαζόμαστε είτε ζούμε να καθίστανται ευνοϊκότερες για εμάς και κατ' επέκταση για τους υπολοίπους. Τόσο οι θεωρίες όσο και οι έρευνες που πραγματοποιούνται σε αυτόν τον τομέα παρουσιάζουν ένα σημαντικό ενδιαφέρον καθώς η ικανότητα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορεί να αναπτυχθεί από όλους σε οποιαδήποτε ηλικία.

## 2.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα και κατά τις πρώτες δεκαετίες του 21<sup>ου</sup> αιώνα η οικονομία του δυτικού κυρίως κόσμου έχει αλλάξει μορφή. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της αλλαγής είναι η μεταφορά των βασικών δραστηριοτήτων από τους τομείς της πρωτογενούς και της δευτερογενούς παραγωγής στον τομέα της τριτογενούς παραγωγής. Ειδικότερα, η διεθνής οικονομία στο διάστημα των τριάντα τελευταίων ετών, πέρασε από το στάδιο της παραγωγής στο κατ' εξοχήν ανταγωνιστικό στάδιο της αγοράς (Βαρβαρέσσος Σ. & Σωτηριάδης, 2005). Ο τουρισμός συνιστά μια οικονομική δραστηριότητα κατεξοχήν παροχή υπηρεσιών.

Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς της οικονομίας της χώρας μας. Περιλαμβάνει τον τομέα της διαμονής, της εστίασης, του εμπορίου, κλπ. Και πολλές τουριστικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους τομείς αυτούς. Μεγάλο κομμάτι των τουριστικών επιχειρήσεων καλύπτουν οι ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες εκτός από το να προσφέρουν κατάλυμα και κάποιες φορές εστίαση, συχνά παίζουν το ρόλο εκείνου που θα παράσχει βασικές πληροφορίες στον περιηγητή, για τον τόπο, τα αξιοθέατα και τις διευκολύνσεις που μπορεί να έχει. Αρκετές φορές συνιστούν ένα από τα βασικά κριτήρια που ο περιηγητής θα αξιολογήσει τη διαμονή του στη χώρα μας.

Η δομή και η οργάνωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας εξαρτώνται από παράγοντες όπως το μέγεθός της, τον τόπο όπου είναι εγκατεστημένη, τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται και αρκετούς άλλους. Υπάρχουν όμως κάποια βασικά σχήματα δομής και λειτουργίας. Τα τμήματα



που περιλαμβάνουν όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι: α) διεύθυνση, υποδοχή, λογιστήριο, εστιατόριο, ασφάλεια, προμήθειες, ευθύνη καθαρών δωματίων και γενικώς ευθύνη για την καθαριότητα του ξενοδοχείου, δημόσιες σχέσεις, υπεύθυνοι επίλυσης προβλημάτων πελατών, νομικοί σύμβουλοι, υπεύθυνοι συντήρησης ξενοδοχείου. (Λαλούμης & Ρούπας, 1996)

Όπως παρουσιάζεται πιο πάνω μία ξενοδοχειακή μονάδα αποτελείται από πολλά επιμέρους τμήματα τα οποία απαιτούν συντονισμό και καλή επικοινωνία μεταξύ τόσο των υπαλλήλων που περιλαμβάνονται σε αυτά όσο και μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών με στόχο την επιτυχημένη λειτουργία τους. Σε κάθε τμήμα υπάρχει ένας συντονιστής-διευθυντής, όπως για παράδειγμα υπάρχει διεύθυνση marketing, διεύθυνση προσωπικού, διεύθυνση οικονομικού κτλ. Αυτό σημαίνει πως η ανάπτυξη καλής συνεργατικότητας αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη της συντονισμένης λειτουργίας ολόκληρου του ξενοδοχειακού συστήματος.

Θα ήταν καλό να ληφθεί υπόψη πως ορισμένα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν άμεση επαφή και με τον πελάτη. Το γεγονός αυτό απαιτεί δεξιότητες όπως αυτές του καλού χειρισμού της επικοινωνίας, της κατανόηση των επιθυμιών και προσδοκιών του πελάτη, της υπομονής και της ευελιξίας σε τυχόν δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν από απαιτητικούς πελάτες ή διαφωνίες.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα προαναφερθέντα παρατηρείται πως η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των συγκεκριμένων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Αυτό αυτομάτως συνδέεται άμεσα με την Συναισθηματική Νοημοσύνη και τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα τα οποία προκαλεί ο επαρκής ή ανεπαρκής βαθμός της συγκεκριμένης ικανότητας. Επομένως, η μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων μιας τέτοιας επιχείρησης αποτελεί ενδιαφέρον ως προς την συγκέντρωση των αποτελεσμάτων της.

## 2.5 ΠΑΡΟΜΟΙΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Παρόλο που η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποκτά όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον ως έννοια, υπάρχει περιορισμένος αριθμός ερευνών σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη των προϊσταμένων και την επιρροή που ασκεί στην στάση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία. (Kafetsios, Nezlek J., & Vassiou, 2011) Επίσης, παρά τις ευρέως διαδεδομένες πεποιθήσεις πως οι προϊστάμενοι αποτελούν την βασική πηγή επιρροής στην διάθεση ως προς την εργασία

υπάρχει μια μικρή, σε αριθμό, εμπειρική έρευνα που να τεκμηριώνει αυτά τα αποτελέσματα. (Bono, Foldes, Vinson G., & Muros J., 2007)

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες σχετικές έρευνες. Σε έρευνα των (Wong C. & Law, 2002) βρέθηκε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη των προϊσταμένων σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Έρευνα που διεξήχθη σε 147 υπαλλήλους τηλεφωνικών κέντρων έδειξε πως η Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση και μάλιστα όσο υψηλότερη είναι, τόσο πιθανότερο είναι να υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. (Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Ayşe Günsel, & Ulutaş, 2012). Σε έρευνα των (Kafetsios, Nezlek J., & Vassiou, 2011) η οποία διεξήχθη σε 33 δημόσια σχολεία με 179 υφισταμένους διακρίθηκαν συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπως η ρύθμιση τους συναισθήματος, η αντίληψη των συναισθημάτων των τρίτων, η αντίληψη των συναισθημάτων των ίδιων των προϊσταμένων, κάτι το οποίο δεν είχε γίνει σε παρόμοιες έρευνες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες των προϊσταμένων που είναι προσανατολισμένες στον εαυτό τους, όπως η διαχείριση και η αυτό-αντίληψη των δικών τους συναισθημάτων είχαν αρνητική συσχέτιση με τα συναισθήματα και την στάση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία. Αντίθετα, οι ικανότητες των προϊσταμένων που είναι προσανατολισμένες προς τους άλλους, όπως η κατανόηση του συναισθήματος έχουν θετικά αποτελέσματα για τους υφισταμένους τους. Ακόμη, η Συναισθηματική Νοημοσύνη τόσο των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων συσχετιζόταν θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των ίδιων καθώς και με το συναίσθημά τους ως προς την εργασία τους. Η μελέτη των (Côté, Lopes P., Salovey P., & Miners C., 2010) ερεύνησε τη σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγέτη μικρότερων ομάδων χρησιμοποιώντας συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπως η αντίληψη, η κατανόηση και η διαχείριση του συναισθήματος τρίτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση των παραπάνω με την Ηγεσία με κυριότερη συσχέτιση να έχει η συνιστώσα της κατανόησης των συναισθημάτων τρίτων. Ακόμη μία έρευνα που αφορούσε στη σχέση προϊσταμένων- υφισταμένων των (Kafetsios K., Athanasiadou, & Dimou, 2014) έδειξε ότι η διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων συσχετιζόταν με τη θετικά στάση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία.

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η επιστημονική έρευνα ορίζεται ως η σκόπιμη και συστηματική διαδικασία μελέτης ενός θέματος ή φαινομένου ή επίλυσης ενός προβλήματος (Καραγεώργος, 2002). Έχοντας λοιπόν ως γνώμονα την επίτευξη της ορθής διαδικασίας στην έρευνα, ο ερευνητής είναι σημαντικό να εστιάσει στον τρόπο μεθοδολογικής προσέγγισης και συλλογής δεδομένων.

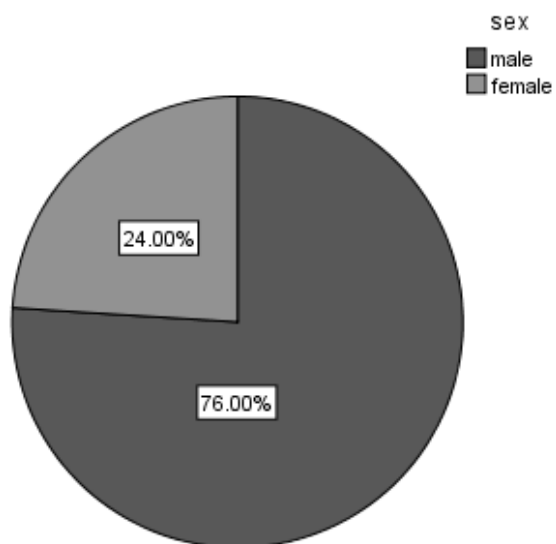
Η μέθοδος της συσχετιστικής επισκόπησης (correlational study), ανήκει στις ποσοτικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Περιγράφει τη σχέση και μετράει τη συσχέτιση που υπάρχουν ανάμεσα σε τουλάχιστον δύο μεταβλητές. Είναι χρήσιμη για τον προσδιορισμό του είδους της συσχέτισης, την εξήγηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ παραγόντων που εξηγούν κάποιο αποτέλεσμα, καθώς και για την πρόβλεψη ενός αποτελέσματος με βάση έναν ή περισσότερους παράγοντες (Creswell, 2011). Στη συγκεκριμένη μελέτη ερευνάται η σχέση και ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων ξενοδοχειακών μονάδων και την επαγγελματική ικανοποίηση τους, καθώς και ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Ως εκ τούτου επιλέχθηκε η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση και συγκεκριμένα η μέθοδος της συσχετιστικής επισκόπησης.

#### 3.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Το δείγμα της μελέτης προήλθε από 25 ξενοδοχειακές μονάδες από τις οποίες συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου 25 διευθυντές-manager (προϊστάμενοι) καθώς και 92 υπάλληλοι (υφιστάμενοι). Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της χιονοστιβάδας (snowball sample) η οποία στηρίζεται στην δικτύωση και είναι απαραίτητη σε πληθυσμούς που δεν είναι εύκολο να εντοπισθούν με τυχαία δειγματοληψία. (Ιωαννίδου – Καπόλου)

Παρακάτω παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των προϊσταμένων:

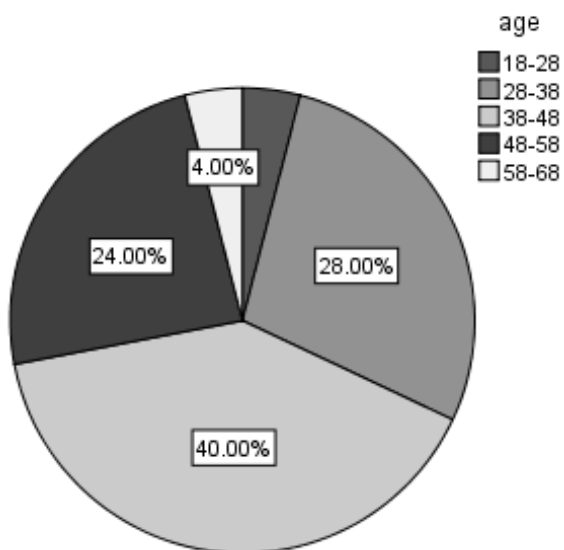
### ΦΥΛΟ



ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΕΣ	19	76%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	6	24%

Γράφημα 3.1 Φύλο προϊσταμένων

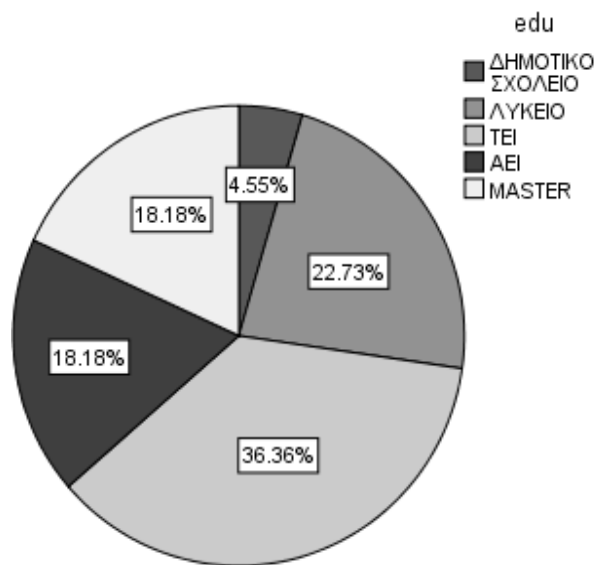
### ΗΛΙΚΙΑ



ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
18-28	1	4%
28-38	7	28%
38-48	10	40%
48-58	6	24%
58-68	1	4%

Γράφημα 3.2 Ηλικία προϊσταμένων

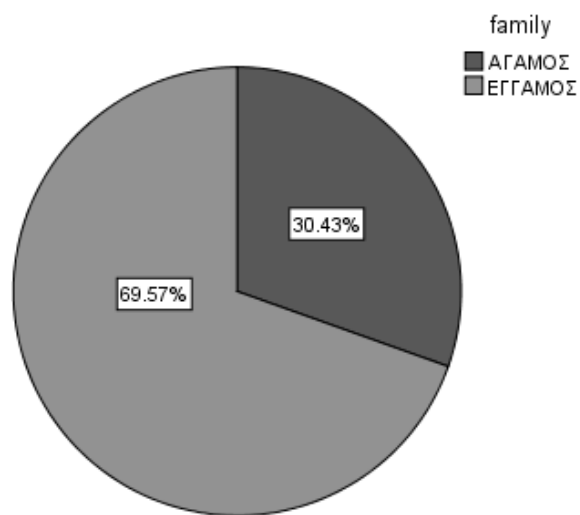
### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	1	4.55%
ΛΥΚΕΙΟ	5	22.73%
ΤΕΙ	8	36.36%
ΑΕΙ	4	18.18%
ΜΑΣΤΕΡ	4	18.18%

Γράφημα 3.3 Εκπαίδευση προϊσταμένων

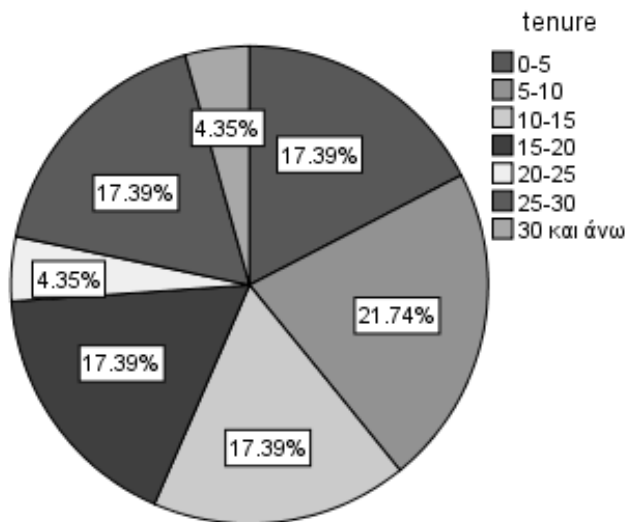
### ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΓΑΜΟΣ	16	69.57%
ΑΓΑΜΟΣ	7	30.43%

Γράφημα 3.4 Οικογενειακή κατάσταση προϊσταμένων

### ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

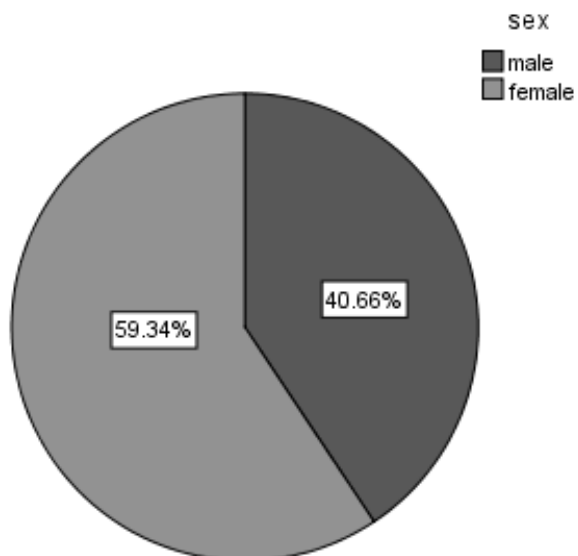


ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
0-5	4	17.39%
5-10	5	21.74%
10-15	4	17.39%
15-20	1	4.35%
20-25	1	4.35%
25-30	4	17.39%
30 και άνω	1	4.35%

Γράφημα 3.5 Χρόνος προϋπηρεσίας προϊσταμένων

Αντίστοιχα και για τους υφισταμένους:

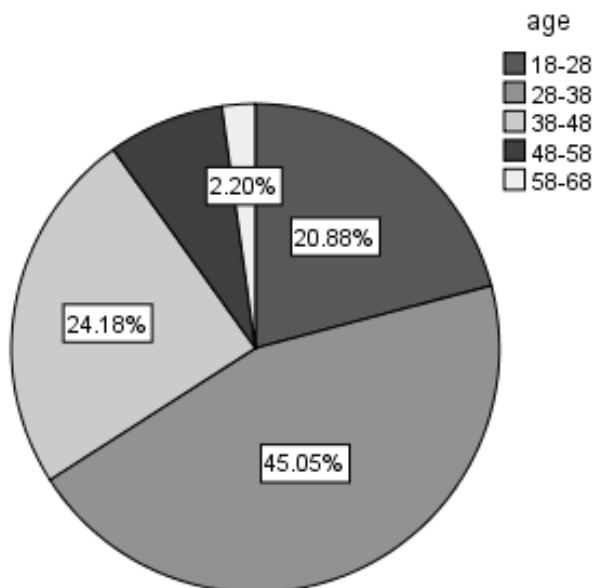
### ΦΥΛΟ



ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	54	59.34%
ΑΝΔΡΕΣ	37	40.66%

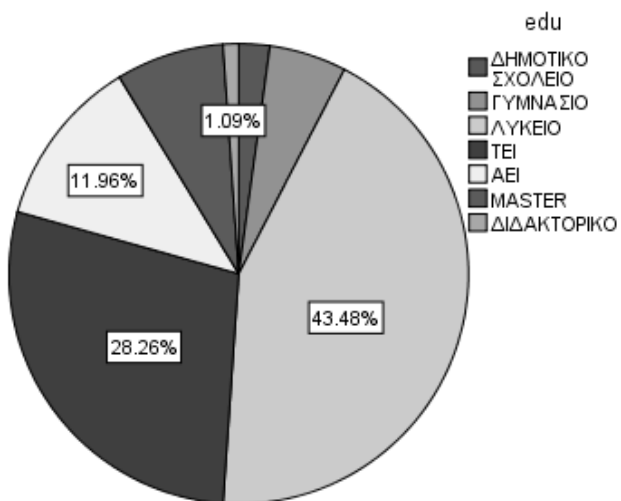
Γράφημα 3.6 Φύλο υφισταμένων

### ΗΛΙΚΙΑ



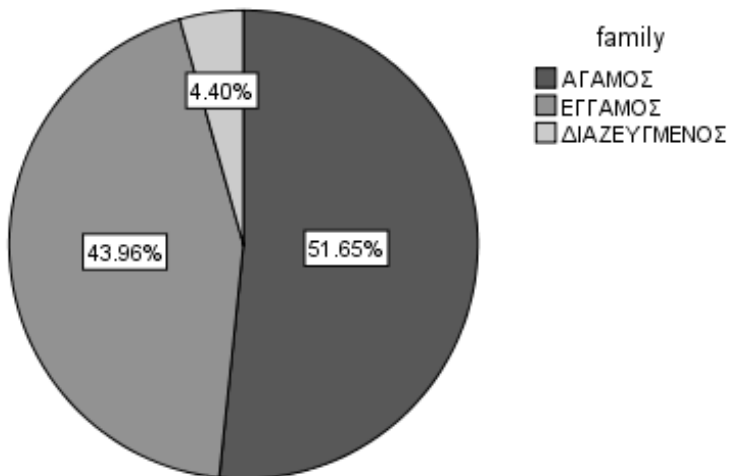
Γράφημα 3.7 Ηλικία υφισταμένων

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



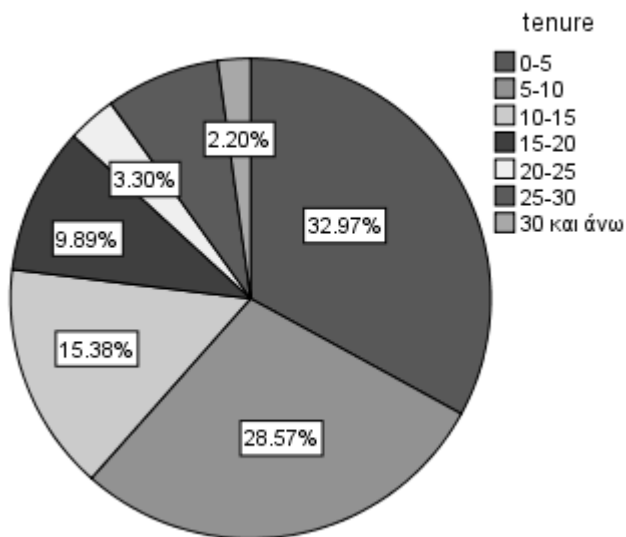
Γράφημα 3.8 Εκπαίδευση υφισταμένων

### ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



Γράφημα 3.9 Οικογενειακή κατάσταση υφισταμένων

### ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ



Γράφημα 3.10 Χρόνος προϋπηρεσίας υφισταμένων



### 3.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η έρευνα διεξήχθη από τον Ιανουάριο έως και τα μέσα Μαρτίου του 2016 σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Ιωαννίνων. Πολύτιμη βοήθεια στο ερευνητικό κομμάτι της μελέτης προσέφερε ο Πρόεδρος της Ένωσης Ξενοδόχων Ιωαννίνων καθώς ενημέρωσε εκ των προτέρων τους ιδύνοντες του κάθε ξενοδοχείου για την επίσκεψη μου και με αυτό τον τρόπο η συνεργασία μου ήταν άψογη με τους περισσότερους από αυτούς.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων ήταν έντυπα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν από προϊστάμενους και υφιστάμενους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια είναι μεταφρασμένα και έχουν χρησιμοποιηθεί ξανά στην Ελλάδα σε παρόμοιες έρευνες. Οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν πως τα ερωτηματολόγια θα είναι ανώνυμα, ώστε να εξασφαλιστεί η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία των απαντήσεων. Επίσης καταστήσαμε σαφές ότι θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο για επιστημονικούς σκοπούς. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 20 λεπτά για τους υφιστάμενους, ενώ για τους προϊστάμενους απαιτούνταν λίγο περισσότερο από 30 λεπτά, καθώς είχαν μία επιπλέον ενότητα ερωτήσεων, η οποία αφορούσε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Το μέρος του ερωτηματολογίου που ήταν κοινό σε προϊστάμενους και υφιστάμενους συνίστατο από έξι διαφορετικές κλίμακες μέτρησης οι οποίες ήταν:

- Επαγγελματική ικανοποίηση
- Θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία
- Συνοχή της ομάδας
- Επαγγελματική εξουθένωση (burnout)
- Perceived stress
- Αντίληψη του συναισθήματος

Το τεστ EQ που αφορούσε μόνο την ομάδα των προϊσταμένων προέβλεπε δύο επιπλέον κλίμακες μέτρησης οι οποίες ήταν:

- Η κατανόηση του συναισθήματος
- Η διαχείριση του συναισθήματος

### 3.4 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

#### 1. Επαγγελματική Ικανοποίηση

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των (Brayfield & Rothe, 1951) «Job Satisfaction Scale», μεταφρασμένο στα ελληνικά από τους Kafetsios και Loumakou (2007). Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου ήταν συνολικά δεκαοχτώ και στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι δώδεκα. Η κλίμακα ήταν τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα». Ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου (Cronbach's Alpha) για τους προϊσταμένους είναι  $\alpha=0.84$  και για τους υφισταμένους  $\alpha=0.85$ . Η κατεύθυνση τεσσάρων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αντιστράφηκαν προκειμένου η υψηλή βαθμολογία να δηλώνει σε όλες τις προτάσεις ικανοποίηση από την εργασία.

#### 2. Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής κατάστασης στην εργασία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των (Brief, Burke, George, Robinson, & Webster, 1988) «Job Affect Scale». Αποτελείται από 20 επίθετα που περιγράφουν την θετική και αρνητική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου από τα οποία χρησιμοποιήθηκαν τα 17. Από τους ερωτώμενους ζητήθηκε να συμπληρώσουν το πώς αισθάνθηκαν και σε ποιο βαθμό στην εργασία τους την προηγούμενη εβδομάδα. Η κλίμακα ήταν τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «Καθόλου» έως το «Πολύ». Ο δείκτης αξιοπιστίας για το θετικό συναίσθημα των προϊστάμενων είναι  $\alpha=0.78$  και των υφισταμένων είναι  $\alpha=0.82$ . Αντίστοιχα για το αρνητικό συναίσθημα είναι  $\alpha=0.80$  και  $\alpha=0.85$ .

#### 3. Για την ομάδα

Σχετικά με την μέτρηση της συνοχής της ομάδας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των (Bollen & Hoyle, 1990), Chon, Salisbury, Pearson & Stollak (1999) «Perceived Cohesion Scale». Η κλίμακα είναι τύπου Likert με επτάβαθμη διαβάθμιση όπου ο αριθμός 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» και ο αριθμός 7 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Ορισμένα προτάσεις από τις συνολικά έξι που περιείχε το ερωτηματολόγιο

ήταν «Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή την ομάδα», «Αυτή η ομάδα είναι μία από τις καλύτερες που έχω συναντήσει». Ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν για τους προϊσταμένους  $\alpha=0.887$  και για τους υφισταμένους  $\alpha=0.937$ .

#### 4. Επαγγελματική εξουθένωση

Για την μέτρηση της συγκεκριμένης μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των (Maslach & Jackson, 1986) «Maslach Burnout Inventory». Αποτελείται από 22 προτάσεις από τις οποίες διαμορφώθηκε μία πιο σύντομη έκδοση 5 προτάσεων που εξετάζουν την επαγγελματική εξουθένωση. Κάποιες από αυτές τις προτάσεις είναι «Νιώθω εξαντλημένος στο τέλος της εργάσιμης μέρας», «Νιώθω συναισθηματικά 'στραγγισμένος/η' από την δουλειά μου». Η κλίμακα είναι τύπου Likert με εξάβαθμη διαβάθμιση από τον αριθμό 0 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Ποτέ» μέχρι τον αριθμό 6 που αντιστοιχεί στην απάντηση «Κάθε μέρα». Ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν για τους προϊστάμενους  $\alpha=0.407$  και για τους υφιστάμενους  $\alpha=0.735$ .

#### 5. Αντιληπτό άγχος (Perceived Stress)

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε (Cohen S., Kamarck T., & R., 1983) «Perceived Stress Scale» είναι ευρέως διαδεδομένο για τη μέτρηση του άγχους και αποτελεί ένα μέτρο με το οποίο μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσο αγχωτικές μπορεί να θεωρηθούν οι καταστάσεις από ένα άτομο. Αποτελείται από 10 προτάσεις από τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν οι 6 στην έρευνα και αφορούσαν τις σκέψεις των ερωτώμενων κατά τη διάρκεια του προηγούμενου μήνα. Η κλίμακα είναι τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «Ποτέ» έως το «Πολύ συχνά». Ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν για τους προϊστάμενους  $\alpha=0.726$  και για τους υφιστάμενους  $\alpha=0.692$ .

## 6. Τεστ EQ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τρία μέρη. Η αντίληψη του συναισθήματος μετρήθηκε στους προϊστάμενους και στους υφιστάμενους ενώ η κατανόηση και η διαχείριση του συναισθήματος μετρήθηκε μόνο στους προϊστάμενους. Για την μέτρηση, λοιπόν, της ΣΝ, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MSCEIT (Mayer et al., 2002) μεταφρασμένο από τον Kafetsios (2004) το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο έγκυρα ψυχομετρικά τεστ και αξιολογεί της τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ οι οποίες είναι: α) η αντίληψη του συναισθήματος, β) η διαχείριση του συναισθήματος, γ) η κατανόηση του συναισθήματος και δ) η ενσωμάτωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις. Για την μέτρηση της αντίληψης του συναισθήματος χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις απεικονίσεις προσώπων όπου για την κάθε μία απεικόνιση υπήρχε μία πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «Καθόλου» έως το «Πολύ» για πέντε διαφορετικά συναισθήματα. Οι ερωτώμενοι έπρεπε με βάση την εικόνα να συμπληρώσουν το βαθμό του κάθε συναισθήματος που κρίνουν οι ίδιοι ότι έχει ο εικονιζόμενος. Ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν για τους προϊστάμενους  $\alpha=0.767$  και για τους υφιστάμενους  $\alpha=0.777$ . Για την κατανόηση και διαχείριση του συναισθήματος χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις που περιέγραφαν συγκεκριμένες περιστάσεις οι οποίες αφορούσαν συγκεκριμένα πρόσωπα. Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να σημειώσουν την, κατά τη γνώμη τους καταλληλότερη, συναισθηματική απόκριση του εμπλεκόμενου χαρακτήρα. Ο δείκτης αξιοπιστίας για την κατανόηση του συναισθήματος ήταν  $\alpha=0.212$  και για τη διαχείριση του συναισθήματος ήταν  $\alpha=0.574$ .

## 3.5 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καταχωρήθηκαν ηλεκτρονικά στο πρόγραμμα του EXCEL. Κατόπιν, τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS Statistics V.22.

Για να καταστεί ευκολότερη η ανάγνωση των αποτελεσμάτων στους πίνακες που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο, επεξηγώ στον παρακάτω πίνακα, τι υποδηλώνει η κάθε μεταβλητή.

Πίνακας 3.1 Παρουσίαση μεταβλητών

1. Jobtot	Μετρά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση από προϊστάμενους/υφισταμένους
2. Posaf	Μετρά το συνολικό θετικό συναίσθημα στην εργασία από προϊστάμενους/υφισταμένους
3. Negaf	Μετρά το συνολικό αρνητικό συναίσθημα στην εργασία από προϊστάμενους/υφισταμένους
4. Bout	Μετρά τη συνολική επαγγελματική εξουθένωση από προϊστάμενους/υφισταμένους
5. Stress	Μετρά το συνολικό αντιληπτό άγχος από προϊστάμενους/υφισταμένους
6. Dgroup	Μετρά τη αντίληψη συνοχής της ομάδας από τους υφισταμένους
7. Grouptot	Μετρά την αντίληψη συνοχής της ομάδας από τους προϊστάμενους
8. Facacc	Μετρά την αντίληψη του συναισθήματος από προϊστάμενους/υφισταμένους
9. STEM_TOTAL	Μετρά τη συνολική κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων
10. STEUTOT	Μετρά τη συνολική διαχείριση του συναισθήματος

Μετά την κωδικοποίηση των δεδομένων έγιναν οι απαραίτητες αντιστροφές στις ερωτήσεις για να φορτίζουν όλες προς την ίδια κατεύθυνση.

Το πρώτο στάδιο της επεξεργασίας αφορούσε στις μονοεπίπεδες αναλύσεις όπου βρέθηκαν οι γραμμικές συσχετίσεις κατά Pearson για τους προϊστάμενους και υφιστάμενους ξεχωριστά. Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης  $r$  δείχνει ένα μέτρο του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών και παίρνει τιμές από το  $[-1, 1]$ . Οι θετικές τιμές δεν υποδηλώνουν μεγαλύτερη συσχέτιση σε σχέση με τις αρνητικές τιμές. Η απόλυτη τιμή δηλαδή, υποδηλώνει μόνο το βαθμό συσχέτισης, ενώ το πρόσημό του δηλώνει τη θετικότητα ή την αρνητικότητα της συσχέτισης. Για παράδειγμα, οι τιμές  $r=0.7$  και  $r=-0.7$  δείχνουν ίδιο βαθμό γραμμικής συσχέτισης αλλά αντίθετο είδος. Ακόμη, για να γίνει αποδεκτή η συσχέτιση θα πρέπει να περάσει από έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας (test of significance). Ελέγχεται δηλαδή αν υπάρχει κάτι σημαντικό στην επίδραση που μελετάμε ή αν έχει συμβεί κατά σύμπτωση, είναι δηλαδή η ποσοστιαία πιθανότητα να έχει εμφανιστεί το αποτέλεσμα από τυχαίους παράγοντες. (Πανάρετος & Ξεκαλάκη, 2000)

Το δεύτερο στάδιο της επεξεργασίας αφορούσε στην πολυεπίπεδη ανάλυση, βάση της οποίας βρέθηκαν οι συσχετισμοί μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων.

Σύμφωνα με τον σκοπό της μελέτης, τις ανεξάρτητες μεταβλητές συνιστούν:

- Η αντίληψη του συναισθήματος
- Η κατανόηση του συναισθήματος
- Η διαχείριση του συναισθήματος

και τις εξαρτημένες μεταβλητές:

- Η επαγγελματική ικανοποίηση
- Το θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία
- Η συνοχή της ομάδας
- Η επαγγελματική εξουθένωση
- Το αντιληπτό άγχος

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΜΑΤΑ

### 4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

Πίνακας 4.1: Περιγραφικά στατιστικά προϊσταμένων

	N	Minimun	Maximum	Mean	Std. Deviaton
Jobtot	25	3.18	4.82	4.1164	.42195
Posaf	25	2.22	4.89	3.4833	.60879
Negaf	25	1.00	2.38	1.4700	.36493
Stress	25	1.67	4.17	2.8000	.59122
Facacc	25	13.26	56.06	44.5645	10.32214
grouptot	25	2.50	7.00	5.7200	1.10943
Bout	23	.20	2.80	1.3478	.78211
STEM_T OTAL	25	5.58	13.58	9.4333	2.02887
STEUTO T	25	6.00	16.00	9.7200	2.42418

Στον πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντήσεων, οι χαμηλότερες και υψηλότερες απαντήσεις των ερωτώμενων, ο μέσος όρος καθώς και η τυπική απόκλιση.

Παρατηρούμε ότι οι 25 συμμετέχοντες απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις, εκτός από το ερωτηματολόγιο που αφορούσε στην επαγγελματική εξουθένωση όπου δύο ερωτώμενοι δεν συμπλήρωσαν το συγκεκριμένο μέρος.

Σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση παρατηρούμε πως ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι πολύ κοντά στην υψηλότερη τιμή που μπορεί να πάρει η μεταβλητή ( jobtot=5), γεγονός που υποδεικνύει πως οι προϊστάμενοι είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους.

Όσον αφορά το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, παρατηρούμε πως για την πρώτη μεταβλητή, ο μέσος όρος συγκριτικά με την μεγαλύτερη τιμή που μπορεί να πάρει η απάντηση

(posaf=5) δεν είναι τόσο υψηλή αλλά είναι πιο κοντά σε μια ουδέτερη στάση. Το αρνητικό συναίσθημα, όπως φαίνεται και από τον πίνακα, έχει πολύ χαμηλό μέσο όρο σε σχέση με την υψηλότερη τιμή της μεταβλητής γεγονός που υποδεικνύει στη συγκεκριμένη περίπτωση πως δεν νιώθουν αρνητικά συναισθήματα στην εργασία τους.

Χαμηλό μέσο όρο δείχνει και η μεταβλητή που αφορά στο stress, η οποία υποδεικνύει πως οι προϊστάμενοι δεν αντιλαμβάνονται έντονο άγχος. Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρούμε και στην μεταβλητή της επαγγελματικής εξουθένωσης αφού ο μέσος όρος είναι κοντά στον αριθμό 1 που αντιστοιχούσε στην απάντηση «Σχεδόν Ποτέ».

Μέτρια προς καλή χαρακτηρίζεται και η συνοχή της ομάδας, με μέσο όρο 5.7200 και υψηλότερη τιμή που μπορεί να πάρει η μεταβλητή grouptot=7.

Οι μεταβλητές facacc, STEM\_TOTAL, STEU\_TOT αφορούν σε τρεις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, την αντίληψη, την κατανόηση και την διαχείριση του συναισθήματος στις οποίες βλέπουμε μέτριες τιμές συγκριτικά με τις υψηλότερες που παίρνει η κάθε μία ξεχωριστά.

Πίνακας 4.2: Περιγραφικά στατιστικά υφισταμένων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviaton
Jobtot	92	2.27	5.00	3.8483	.51551
Posaf	92	1.89	5.00	3.3886	.67324
Negaf	90	1.00	2.88	1.4875	.43787
Stress	92	1.17	4.00	2.7609	.54488
Facacc	92	18.52	57.29	44.2623	10.12051
Bout	92	.00	4.60	1.9239	1.16801
Dgroup	92	2.50	7.00	5.7246	1.12753

Στον πίνακα φαίνεται ο αριθμός των απαντήσεων, οι χαμηλότερες και υψηλότερες απαντήσεις των ερωτώμενων, ο μέσος όρος καθώς και η τυπική απόκλιση.



Παρατηρούμε ότι οι 92 συμμετέχοντες απάντησαν σε όλα τα μέρη του ερωτηματολογίου, εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν το αρνητικό συναίσθημα, όπου 2 συμμετέχοντες δεν συμπλήρωσαν τις συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι οριακά υψηλός συγκριτικά με τη μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει η μεταβλητή (jobtot=5), γεγονός που υποδηλώνει την μέτρια στάση τους αναφορικά με την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Μέτρια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και η στάση τους ως προς το θετικό συναίσθημα στην εργασία καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται στο 3.3886 και η υψηλότερη τιμή που θα μπορούσε να πάρει η μεταβλητή είναι 5.00. Σε παρόμοια επίπεδα με τα στατιστικά των προϊσταμένων κυμαίνεται ο μέσος όρος του αρνητικού συναισθήματος ο οποίος βρίσκεται στο 1.4875 που υποδηλώνει πως δεν νιώθουν αρνητικά συναισθήματα στην εργασία τους.

Χαμηλό μέσο όρο παρατηρούμε και στο αντιληπτό άγχος 2.7609, γεγονός το οποίο δείχνει πως οι υφιστάμενοι δεν αντιλαμβάνονται καθημερινά έντονο stress.

Η αντίληψη του συναισθήματος εμφανίζεται με μέτριο σκορ 44.26%.

Χαμηλή δείχνει να είναι και η επαγγελματική εξουθένωση, με μέσο όρο 1.9239.

Τέλος, η συνοχή της ομάδας παρουσιάζει τα ίδια, σχεδόν, αποτελέσματα με τους προϊσταμένους τα οποία έδειχναν μέτρια προς καλά σκορ.

## 4.2 ΜΟΝΟΕΠΙΠΕΔΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Το πρώτο στάδιο της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων αφορούσε στις μονοεπίπεδες αναλύσεις, βάσει των οποίων μετρήσαμε συσχετισμούς ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφιστάμενους ξεχωριστά.

Πίνακας 4.3: Μονοεπίπεδες αναλύσεις προϊσταμένων

	jobtot	posaf	negaf	Stress	Bout	grouptot
facacc r	-.127	-.037	-.057	-.011	-.069	-.206

Sig.	.546	.862	.787	.958	.753	.323
STEM_TOTAL r	.67	.271	-.035	-.114	.078	-.046
Sig	.750	.190	.868	.588	.753	.323
STEUTOT r	-.015	-.206	-.204	.095	-.192	-.283
Sig.	.943	.322	.328	.652	.381	.170

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Παρατηρούμε πως οι συσχετίσεις μεταξύ των 3 ανεξάρτητων μεταβλητών (αντίληψη, κατανόηση και διαχείριση του συναισθήματος) με τις 5 εξαρτημένες μεταβλητές δεν είναι στατιστικά σημαντικές καθώς ο δείκτης Sig θα έπρεπε να είναι  $<0.05$ .

Πίνακας 4.4: Μονοεπίπεδες αναλύσεις υφισταμένων

	Jobtot	Posaf	negaf	Stress	Bout	Dgroup
facacc r	.086	.073	-.211*	.003	-.205	.075
Sig.	.415	.490	.045	.980	.050	.475

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Με βάση τα αποτελέσματα των υφισταμένων, παρατηρούμε πως η μεταβλητή facacc (αντίληψη συναισθήματος) παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία ( $r=-.211$ ) καθώς και με την επαγγελματική εξουθένωση ( $r=-.205$ ). Δηλαδή, όσο αυξάνεται η αντίληψη του συναισθήματος των υφισταμένων τόσο θα μειώνεται η επαγγελματική τους εξουθένωση και το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία και το αντίστροφο.

### 4.3 ΠΟΛΥΕΠΙΠΕΔΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Σε αυτό το στάδιο της επεξεργασίας ερευνούμε τους συσχετισμούς μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προϊσταμένων και της επαγγελματικής ικανοποίησης, του συναισθήματος στην εργασία, της συνοχής της ομάδας, της επαγγελματικής εξουθένωσης και του αντιληπτού άγχους των υφισταμένων. Θεωρήθηκε ορθότερο να εξεταστούν ξεχωριστά οι τρεις ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (αντίληψη, κατανόηση, διαχείριση) με τις προαναφερθείσες εξαρτημένες μεταβλητές.

Πίνακας 4.5: *Επαγγελματική ικανοποίηση υφισταμένων με βάση EQ προϊσταμένων*

Fixed Effect	Coefficient	p-value
ZSTEUTOT (κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.084861	.141
ZSTEM_TO (διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.150072	.055
ZFACACC (αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.121817	.087

Θετική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ της διαχείρισης του συναισθήματος των προϊσταμένων (ZSTEM\_TO ) και της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων με  $p\text{ value}=.055$  το οποίο βρίσκεται ελάχιστα πάνω το όριο που υποδεικνύει την στατιστική σημαντικότητα. Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρούμε και με την μεταβλητή της αντίληψης του συναισθήματος των προϊσταμένων και την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων αλλά ο δείκτης σημαντικότητας είναι πάνω από το επιτρεπτό όριο. ( $p=.087$ ). Η κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων ενώ δείχνει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση.

Πίνακας 4.6: Θετικό συναίσθημα υφισταμένων ως προς την εργασία με βάση EQ προϊσταμένων

Fixed Effect	Coefficient	p-value
ZSTEUTOT (κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.199118	.028
ZSTEM_TO (διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.299685	.008
ZFACACC (αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.274171	.037

Η κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με το θετικό συναίσθημα στην εργασία των υφισταμένων ( $r = -0.199118$ ,  $p < 0.05$ ). Δηλαδή όσο αυξάνεται (μειώνεται) η κατανόηση του συναισθήματος του προϊστάμενου τόσο μειώνεται (αυξάνεται) το θετικό συναίσθημα του υφιστάμενου ως προς την εργασία.

Η διαχείριση του συναισθήματος από πλευράς προϊσταμένων συσχετίζεται θετικά με το θετικό συναίσθημα των υφισταμένων προς την εργασία ( $r = 0.299685$ ,  $p < 0.05$ )

Θετικός συσχετισμός υπάρχει και μεταξύ της αντίληψης του συναισθήματος των προϊσταμένων και του θετικού συναισθήματος στην εργασία των υφισταμένων με  $p < 0.05$ .

Πίνακας 4.7: Αρνητικό συναίσθημα υφισταμένων ως προς την εργασία με βάση EQ προϊσταμένων

Fixed Effect	Coefficient	p-value
ZSTEUTOT (κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.008509	.876
ZSTEM_TO (διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.144713	.011
ZFACACC (αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.046363	.406

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης του συναισθήματος των προϊσταμένων και του αρνητικού συναισθήματος στην εργασία των υφισταμένων. Δηλαδή όσο αυξάνεται ή διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων, τόσο μειώνεται το αρνητικό συναίσθημα των υφισταμένων ως προς την εργασία και αντίστροφα με  $p < 0.05$

Η αντίληψη (ZFACACC) και η κατανόηση του συναισθήματος (ZSTEUTOT) των προϊσταμένων δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα με το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία.

Πίνακας 4.8: Συνοχή της ομάδας των υφισταμένων με βάση EQ προϊσταμένων

Fixed Effect	Coefficient	p-value
ZSTEUTOT (κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.334902	.010
ZSTEM_TO (διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.251652	.042
ZFACACC (αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.278276	.038

Η κατανόηση του συναισθήματος από τους προϊσταμένους συσχετίζεται αρνητικά με την συνοχή της ομάδας των υφισταμένων. Δηλαδή όσο αυξάνεται (μειώνεται) η κατανόηση των προϊσταμένων, τόσο μειώνεται (αυξάνεται) η συνοχή της ομάδας με  $p < 0.05$ .

Θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της διαχείρισης του συναισθήματος από τους προϊσταμένους και της συνοχής της ομάδας των υφισταμένων. Όσο αυξάνεται η μία μεταβλητή, τόσο αυξάνεται και η άλλη με  $p < 0.05$ .

Η αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων εμφανίζει, επίσης, θετική συσχέτιση με την συνοχή της ομάδας των υφισταμένων με  $p < 0.05$ .

Πίνακας 4.9: Επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων με βάση EQ προϊσταμένων

Fixed Effect	Coefficient	p-value
ZSTEUTOT (κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.148719	.257
ZSTEM_TO (διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.421791	.010
ZFACACC (αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.252283	.066

Η διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων. Δηλαδή όσο αυξάνεται(μειώνεται) η διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων, τόσο μειώνεται(αυξάνεται) η επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων με  $p < 0.05$

Η κατανόηση και η αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με την επαγγελματική εξουθένωση των υφισταμένων.

Πίνακας 4.10: Αντιληπτό άγχος υφισταμένων με βάση EQ προϊσταμένων

Fixed Effect	Coefficient	p-value
ZSTEUTOT (κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	.097756	.065
ZSTEM_TO (διαχείριση του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.225061	.001
ZFACACC (αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων)	-.144582	.034

Τέλος, παρατηρούμε πως υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης του συναισθήματος των προϊσταμένων και του άγχους των υφισταμένων. Δηλαδή όσο αυξάνεται το ένα, τόσο μειώνεται το άλλο και αντίστροφα. ( $r=-0.225061$ ,  $p<0.05$ )

Η αντίληψη του συναισθήματος των προϊσταμένων παρουσιάζει μια ασθενής αρνητική συσχέτιση με το άγχος που αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι.

Η κατανόηση του συναισθήματος των προϊσταμένων δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με  $p>0.05$ .

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η έρευνα αφορά στην συσχέτιση τριών διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με πέντε μεταβλητές οι οποίες περιγράφουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Εστιάζει σε εργαζομένους που ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο. Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που ερευνήθηκαν είναι η κατανόηση, η διαχείριση και η αντίληψη του συναισθήματος και αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Τις εξαρτημένες μεταβλητές αποτελούν η επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, η επαγγελματική εξουθένωση, το άγχος και η συνοχή της ομάδας των υφισταμένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδηγούν στα εξής συμπεράσματα:

Η διαχείριση και η αντίληψη των συναισθημάτων από τους προϊσταμένους φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στο θετικό συναίσθημα, την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συνοχή της ομάδας των υφισταμένων. Η διαχείριση του συναισθήματος, ειδικότερα, είναι η δεξιότητα που απαιτείται κυρίως από έναν προϊστάμενο για να είναι οι υφιστάμενοί του ικανοποιημένοι επαγγελματικά. Σχετικά με το θετικό συναίσθημα των υφισταμένων και τη συνοχή της ομάδας τους, τόσο η διαχείριση όσο και η αντίληψη του συναισθήματος από τον προϊστάμενο φαίνεται να λειτουργούν θετικά. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με την έρευνα για την επιρροή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους. (Wong C. & Law, 2002). Επίσης, σε έρευνα για την σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων οι ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προϊσταμένων που είναι προσανατολισμένες προς τους άλλους, έχουν θετικά αποτελέσματα για τους υφισταμένους τους (Kafetsios, Nezlek J., & Vassiou, 2011).

Η κατανόηση του συναισθήματος από τους προϊσταμένους εμφανίζει αρνητική συσχέτιση με το θετικό συναίσθημα και τη συνοχή της ομάδας, εύρημα το οποίο δεν έχει εμφανιστεί σε παρόμοιες έρευνες αν και σε έρευνα των. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να δικαιολογηθεί από το μικρό δείκτη αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) που εμφάνισε το ερωτηματολόγιο στη συγκεκριμένη μέτρηση, καθώς ίσως και από το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη σε ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν στον ιδιωτικό κλάδο σε αντίθεση με τις παρόμοιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο δημόσιο τομέα.



Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατά την αναζήτηση απαντήσεων στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, απορρέουν συμπεράσματα συμπληρωματικά, ως ένα μεγάλο βαθμό, με τα αναφερόμενα στις προηγούμενες παραγράφους. Συγκεκριμένα, όπως και προηγουμένως, η διαχείριση του συναισθήματος φαίνεται να αποτελεί μία σημαντική δεξιότητα για τους προϊσταμένους στον επαγγελματικό τους χώρο. Έτσι, σε όσο υψηλότερο βαθμό κατέχουν αυτή την δεξιότητα οι προϊστάμενοι, τόσο λιγότερη επαγγελματική εξουθένωση, αρνητικά συναισθήματα και άγχος αισθάνονται οι υφιστάμενοι. Άλλωστε, η διαχείριση του συναισθήματος, όπως έχει αναφερθεί, αποτελεί μία από τις δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Kafetsios & Nezlek, 2012). Επίσης, η ικανότητα των προϊσταμένων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα βοηθάει στο να μετριάζεται το άγχος των υφισταμένων. Αυτό πιθανόν να συμβαίνει επειδή σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι εκδηλώνουν δυσάρεστα συναισθήματα, ο προϊστάμενος ο οποίος είναι σε θέση να τα αντιληφθεί, του δίνεται η δυνατότητα να τα αμβλύνει, εφόσον φυσικά διακρίνεται από τέτοια πρόθεση ή κρίνει ότι είναι προς όφελος της επιχείρησης.

Για το τρίτο και τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε τις μονοεπίπεδες αναλύσεις δηλαδή με ποιον τρόπο οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης επηρεάζουν τους ίδιους τους προϊσταμένους δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα, καθώς τα αποτελέσματα που προέκυψαν δεν κρίνονται στατιστικά σημαντικά.

Όσον αφορά, στην αντίληψη των συναισθημάτων από τους υφιστάμενους, εξάγεται το συμπέρασμα ότι αυτή επηρεάζει και το αρνητικό συναίσθημα και την επαγγελματική εξουθένωση. Συγκεκριμένα υπάρχει αρνητική συσχέτιση αυτής της ικανότητας τόσο με το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία όσο και με την επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό σημαίνει ότι όταν οι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές καταστάσεις τόσο μειώνονται τα δυσάρεστα συναισθήματα για την δουλειά τους. Το ίδιο συμβαίνει και για την υπερβολική κόπωση, σωματική και ψυχολογική που μπορεί να τους προκαλεί η επαγγελματική τους ενασχόληση. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με την έρευνα των (Kafetsios, Nezlek J., & Vassiou, 2011) στην οποία αναφέρεται πως ο υψηλός βαθμός σε πτυχές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης προσφέρει ενίσχυση στη θετική στάση των ίδιων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Ως γενικό συμπέρασμα μπορούμε να καταλήξουμε ότι από τις τρεις διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που μελετήσαμε, η διαχείριση του συναισθήματος από τους προϊσταμένους είναι εκείνη που επηρεάζει περισσότερο τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές διαθέσεις των υφισταμένων στο χώρο της εργασίας τους. Ακολουθεί η αντίληψη του συναισθήματος από τους προϊσταμένους, η οποία συσχετίζεται περισσότερο με τις θετικές αποκρίσεις των υφισταμένων για το επάγγελμά τους. Τέλος, αναφορικά με την κατανόηση του συναισθήματος από μέρους των προϊσταμένων, στη έρευνά μας δεν κατέστη δυνατό ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα.

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να προτείνουμε σε πρακτικό επίπεδο την διεξαγωγή σεμιναρίων με θέμα την Συναισθηματική Νοημοσύνη, εντός των επιχειρήσεων και των δημόσιων οργανισμών, στα πλαίσια της Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Επίσης την ένταξη γνωστικού αντικείμενου σχετικού με την Συναισθηματική Νοημοσύνη τόσο στην Δευτεροβάθμια όσο και στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ πως υπήρξαν ορισμένοι ερευνητικοί περιορισμοί. Το δείγμα της μελέτης θεωρείται μικρού μεγέθους. Επίσης υπήρξε μονομερής γεωγραφική κάλυψη, περιορισμένη κυρίως στα όρια του νομού Ιωαννίνων. Ακόμη οι ερωτώμενοι προέρχονταν από έναν και μόνο επαγγελματικό κλάδο. Τα παραπάνω δεν επιτρέπουν γενίκευση των συμπερασμάτων. Ωστόσο συμπεριλήφθηκαν όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες του νομού Ιωαννίνων που πληρούσαν τις προϋποθέσεις για να ενταχθούν στην έρευνά μας. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι με τη διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών και σε άλλους νομούς τις Ελλάδας θα μπορούσαμε να συνεισφέρουμε σε μια συναθροιστική έρευνα που θα παρείχε τη δυνατότητα γενικεύσεων.

Επίσης είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι παρά τους ερευνητικούς περιορισμούς προέκυψαν αποτελέσματα συσχέτισης μεταξύ διαστάσεων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των προϊσταμένων και αποκρίσεων των υφισταμένων τους σε αυτές. Ακόμη, βρέθηκαν αρκετοί παρόμοιοι συσχετισμοί με υπάρχουσες έρευνες.

## 5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Καθώς οι έρευνες σχετικά με την σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων και Συναισθηματικής Νοημοσύνης φαίνεται να βγάζουν ορισμένα συμπεράσματα τα οποία καθίστανται χρήσιμα για

την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, περαιτέρω εξέταση από μελλοντικές έρευνες τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα θα ήταν πολύτιμες. Αναφορικά με την παρούσα μελέτη, η περαιτέρω έρευνα θα βοηθούσε στην επιβεβαίωση ή στην απόρριψη της επιρροής που ασκεί η διάσταση της κατανόησης του συναισθήματος και τις αρνητικές συσχετίσεις που είχε με τις θετικές διαστάσεις του εργασίας. Ακόμη, η ενίσχυση για την διαχείριση και την αντίληψη θα ήταν ενδιαφέρον να επιβεβαιωθεί από διαφορετικά επαγγέλματα αλλά και από ξενοδοχειακές μονάδες άλλων νομών. Σημαντική είναι η εξέταση των ίδιων δεδομένων με την έρευνά μας σε διαχρονικές μελέτες οι οποίες θα μπορούσαν να συνάγουν συμπεράσματα με βαθύτερες κατανοήσεις

# Βιβλιογραφία

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* , σσ. 13-25.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces* , σσ. 479-504.
- Bono, E. J., Foldes, H. J., Vinson G., & Muros J., P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology* , σσ. 1357-1367.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , σσ. 307-311.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology* , σσ. 193-198.
- Cohen S., Kamarck T., & R., M. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior* , σσ. 385-396.
- Côté, S., Lopes P., N., Salovey P., & Miners C., T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly* , σσ. 496-508.
- Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμοί, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας* (N. Κουβαράκου, Μετάφρ.). Αθήνα: ΈΛΛΗΝ.
- Goleman D., Boyatzis R., & A., M. (2002). *Ο ΝΕΟΣ ΗΓΕΤΗΣ: η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*, (Χ. Ξενάκη, Μ. Κουμπάρη, Μεταφρ.). Αθήνα: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Goleman, D. (1999). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, (Φ. Μεγαλούδη, Μεταφρ. ). Αθήνα: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.
- Goleman, D. (1995). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*, (Α. Παπασταύρου, Μεταφρ.). Αθήνα: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, λ' έκδοση.
- Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Ayşe Günsel, & Ulutaş, T. (2012). Effects of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , σσ. 363-369.
- Kafetsios K., Athanasiadou, M., & Dimou, N. (2014). Leaders' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: A multilevel analysis. *Elsevier* , σσ. 1-16.
- Kafetsios, K., & Nezlek, J. B. (2012). Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work. *The journal of social psychology* , σσ. 152(4) 436-437.

- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional Intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Science Direct* , σσ. 712-722.
- Kafetsios, K., Nezlek J., B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel Analysis of Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and Emotional Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology* , σσ. 1121-1144.
- Kotter, J. P. (2001). *ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ* ( Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.). Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Locke, A. E. (1969). What is Job Satisfaction? *Science Direct* , σσ. 309-336.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). Maslach Burnout Inventory manual. *Consulting Psychologists Press* , σσ. 192-218.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1989-1990). EMOTIONAL INTELLIGENCE. *Science Direct* , σσ. 185-211.
- Mayer, J. D., P., S., & Caruso, R. D. (1999). Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence. *Science Direct* , σσ. 267-298.
- Northouse, G. P. (2007). *Leadership Theory and Practice*. California: Sage Publications, 4η έκδοση.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology* , σσ. 88-110.
- Wong C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly* , σσ. 243-274.
- Yukl, G. (2006). *LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS*. New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 6η έκδοση, Upper Saddle River.
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βαρβαρέσσος Σ., & Σωτηριάδης, Μ. (2005). Μάρκετινγκ Τουριστικών Υπηρεσιών: Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις Αξιολόγησης των Παραμέτρων Αγορά-Ποιότητα-Τιμή. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών* , σσ. 35-54.
- Ζευγαρίδης, Σ., & Σταματιάδης, Γ. (1992). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: ORGANOPUBLICA.
- Ιωαννίδου – Καπόλου, Έ. *Κοινωνιολογική Έρευνα- Μέθοδοι και Τεχνικές*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας, Κοινωνιολογίας.
- Καραγεώργος, Δ. (2002). *Μεθοδολογία Έρευνας στις επιστήμες της αγωγής. Μια διδακτική προσέγγιση*. Αθήνα: Σαββάλας.

Λαλούμης, Δ., & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Εκδόσεις*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Μουστάκης, Σ. Β. (2012). *Διοικητική Τεχνολογία*. ΔΙΣΙΓΜΑ.

Μπαμπινιώτης, Γ. ., (2005). *ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ*. Αθήνα: Κέντρο λεξικολογίας επε, β' έκδοση, β' ανατύπωση.

Πανάρετος, Ι., & Ξεκαλάκη, Ε. (2000). *Εισαγωγή στην Στατιστική Σκέψη*. Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Σ. Π. (1999). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. Αθήνα: Μεταίχμιο .

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Γεια σας,

Θα ήθελα, προκαταβολικά, να σας ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθειά σας στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας.

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους, καθώς και το πώς αισθάνονται στον εργασιακό τους χώρο. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς.

Οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητά των συμμετεχόντων παραμένει ανώνυμη. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 20 λεπτά.

Η ερευνήτρια

Έρη Λαγού

ΜΠΔ Πολυτεχνείου Κρήτης

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ

Άνδρας	
Γυναίκα	

ΗΛΙΚΙΑ

18-28	
28-38	
38-48	
48-58	
58-68	

ΣΠΟΥΔΕΣ

Δημοτικό Σχολείο	
Γυμνάσιο	
Λύκειο	
ΤΕΙ	
ΑΕΙ	
Master	
Διδακτορικό	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος	
Έγγαμος	
Διαζευγμένος	
Χήρος	



ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ  
ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΤΗ

0-5	
5-10	
10-15	
15-20	
20-25	
25-30	
30 και άνω	

Ο ΜΙΣΘΟΣ ΣΑΣ ΚΥΜΑΙΝΕΤΑΙ

έως 250	
250-500	
500-750	
750-1000	
1000-1500	
1500-2000	
άνω των 2000	

**Α. Επαγγελματική ικανοποίηση** Σημειώστε Χ στα κουτάκια που η απάντηση εκφράζει εσάς προσωπικά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.					
2.Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος από την τωρινή δουλειά μου.					
3.Φαίνεται πως οι φίλοι θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.					
4.Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή θα επέλεγα την ίδια δουλειά.					
5.Συχνά βαριέμαι τη δουλειά μου.					
6.Όταν τελειώνω τη δουλειά μου αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.					
7.Είμαι δυσαρεστημένος από τη δουλειά μου.					
8.Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου.					
9.Είμαι ικανοποιημένος από					

την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου.					
10.Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.					
11.Νομίζω ότι κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.					
12.Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος από τη δουλειά μου.					

### **Β. Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία.**

Πώς αισθανθήκατε στην εργασία σας την **ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΒΔΟΜΑΔΑ**; Σημειώστε Χ στα κουτάκια που η απάντηση εκφράζει εσάς προσωπικά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1.Δραστήριος					
2.Συνεπαρμένος					
3.Νευρικός					
4.Ενθουσιασμένος					
5.Χαλαρός					
6.Φοβισμένος					
7.Χαρούμενος					
8.Λυπημένος					
9.Περιφρονητικός					
10.Γεμάτος ενέργεια					

11.Εχθρικός					
12.Ήρεμος					
13.Εκνευρισμένος					
14.Νυσταγμένος					
15.Γαλήνιος					
16.Αδρανής					
17.Δυνατός					

### **C. Για την ομάδα**

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται σε ολόκληρη την ομάδα υπαλλήλων, με τους οποίους εργάζεστε μαζί. Για κάθε πρόταση βάλτε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ αρκετά 3=Διαφωνώ μερικώς 4=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 5=Συμφωνώ μερικώς 6=Συμφωνώ αρκετά 7 =Συμφωνώ απόλυτα

Αισθάνομαι ότι ανήκω σε αυτή την ομάδα	
Χαίρομαι που είμαι μέλος αυτής της ομάδας	
Θεωρώ τον εαυτό μου, μέλος αυτής της ομάδας	
Αυτή η ομάδα είναι μία από τις καλύτερες που έχω συναντήσει	
Αισθάνομαι μέλος αυτής της ομάδας	
Είμαι ικανοποιημένος που είμαι μέλος αυτής της ομάδας	

Παρατίθενται κάποιες προτάσεις σχετικά με το πώς λειτουργείτε και επηρεάζεστε από την εργασία σας. Σημειώστε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα από τις άλλες σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

0=Ποτέ, 1=Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 2=Μια φορά το μήνα ή λιγότερο, 3=Μερικές φορές το μήνα, 4=Μια φορά την εβδομάδα, 5=Μερικές φορές την εβδομάδα, 6=Κάθε μέρα

Νιώθω συναισθηματικά «στραγγισμένος/η» από την δουλειά μου	
Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος της εργάσιμης μέρας	
Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μία ακόμη μέρα στη δουλειά	
Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά	
Νιώθω εξαιρετικά ενεργητικός/ή	

#### D.Perceived Stress

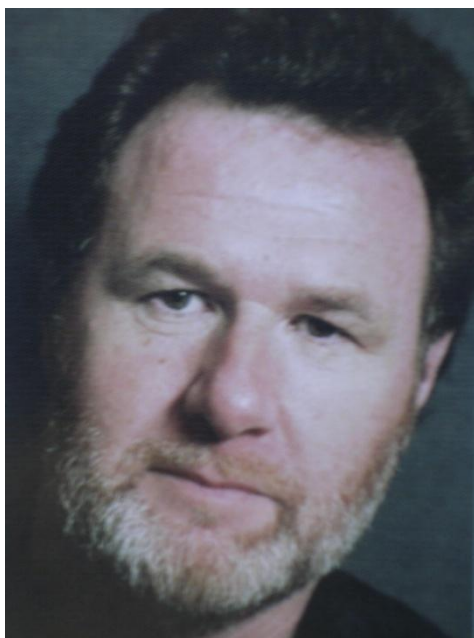
Οι ερωτήσεις της κλίμακας αυτής αφορούν τα συναισθήματα σας και τις σκέψεις σας κατά τη διάρκεια του **προηγούμενου μήνα**. Παρόλο που μερικές από τις ερωτήσεις είναι παρόμοιες, υπάρχουν διαφορές και θα πρέπει να τις αντιμετωπίσετε διαφορετικά. Προσπαθήστε να **απαντήσετε γρήγορα** και να μην επιχειρήσετε να μετρήσετε τις φορές που αισθανθήκατε έτσι. Κατά τη διάρκεια του προηγούμενου μήνα...

	Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολύ συχνά
1.Πόσο συχνά ενοχληθήκατε από κάτι που συνέβη αναπάντεχα;					
2.Πόσο συχνά αισθανθήκατε εκνευρισμένος/η ή αγχωμένος/η;					
3.Πόσο συχνά διαπιστώσατε ότι δεν					

μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα με όλα τα πράγματα που είχατε να κάνετε;					
4.Πόσο συχνά θυμώσατε λόγω των πραγμάτων που συνέβησαν ανεξέλεγκτα;					
5.Πόσο συχνά πιάσατε τον εαυτό σας να σκέφτεται τα πράγματα που έπρεπε να κάνετε;					
6.Πόσο συχνά αισθανθήκατε πως οι δυσκολίες συσσωρεύτηκαν τόσο πολύ ώστε να μην μπορείτε να τις ξεπεράσετε;					

**Παρακαλούμε σημειώσε τις απαντήσεις σου μόνο στο φυλλάδιο απαντήσεων που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο**

Copyright by Multihealth Systems Group © 2003. All rights reserved. For a copies of the Greek version contact Dr. K. Kafetsios [k.kafetsios@psy.soc.uoc.gr](mailto:k.kafetsios@psy.soc.uoc.gr)



**1. Οδηγίες:** Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα; (Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση **στην κλίμακα από 1 έως 5** για **κάθε** συναίσθημα)

Καθόλου χαρά						Πολύ μεγάλη χαρά
	1	2	3	4	5	

Καθόλου φόβος						Πολύ μεγάλος φόβος
	1	2	3	4	5	

Καθόλου έκπληξη						Πολύ μεγάλη έκπληξη
	1	2	3	4	5	

Καθόλου αηδία						Πολύ μεγάλη αηδία
	1	2	3	4	5	

Καθόλου ενθουσια- σμός						Πολύ μεγάλος ενθουσιασμός
	1	2	3	4	5	



**2. Οδηγίες:** Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα;  
(Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση **στην κλίμακα από 1 έως 5** για **κάθε** συναίσθημα)

Καθόλου χαρά						Πολύ μεγάλη χαρά
	1	2	3	4	5	

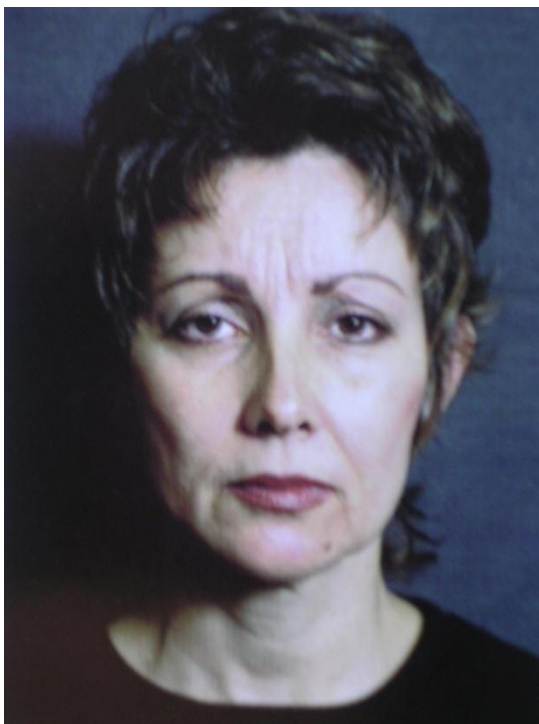
Καθόλου λύπη						Πολύ μεγάλη λύπη
	1	2	3	4	5	

Καθόλου φόβο						Πολύ μεγάλος φόβος
	1	2	3	4	5	

Καθόλου έκπληξη						Πολύ μεγάλη έκπληξη
	1	2	3	4	5	

Καθόλου ενθουσια- σμός						Πολύ μεγάλος ενθουσιασμός
	1	2	3	4	5	





**3. Οδηγίες:** Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα;  
(Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση **στην κλίμακα από 1 έως 5** για **κάθε** συναισθημα)

Καθόλου χαρά						Πολύ μεγάλη χαρά
	1	2	3	4	5	

Καθόλου λύπη						Πολύ μεγάλη λύπη
	1	2	3	4	5	

Καθόλου φόβος						Πολύ μεγάλος φόβος
	1	2	3	4	5	

Καθόλου έκπληξη						Πολύ μεγάλη έκπληξη
	1	2	3	4	5	

Καθόλου ενθουσια- σμός						Πολύ μεγάλος ενθουσιασμός
	1	2	3	4	5	



**4. Οδηγίες:** Σε ποιο βαθμό το πρόσωπο της φωτογραφίας εκφράζει τα παρακάτω συναισθήματα;  
(Παρακαλούμε επιλέξτε μία απάντηση **στην κλίμακα από 1 έως 5** για **κάθε** συναισθημα)

Καθόλου χαρά						Πολύ μεγάλη χαρά
	1	2	3	4	5	

Καθόλου θλίψη						Πολύ μεγάλη θλίψη
	1	2	3	4	5	

Καθόλου φόβος						Πολύ μεγάλος φόβος
	1	2	3	4	5	

Καθόλου θυμός						Πολύ μεγάλος θυμός
	1	2	3	4	5	

Καθόλου αηδία						Πολύ μεγάλη αηδία
	1	2	3	4	5	

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορούσε μόνο τους προϊσταμένους των ξενοδοχειακών μονάδων .

### ***Οδηγίες (I)***

Κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις περιγράφει μία κατάσταση και σας ζητάει να επιλέξετε ποιο από τα πέντε συναισθήματα είναι πιο πιθανό να προκύπτει από αυτή την κατάσταση.

### ***Παράδειγμα:***

*Η Κλάρα λαμβάνει ένα δώρο. Η Κλάρα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) χαρούμενη (β) θυμωμένη (γ) φοβισμένη (δ) βαριεστημένη (ε) πεινασμένη

Εάν νομίζετε ότι η Κλάρα θα αισθανθεί χαρούμενη, σημειώστε την επιλογή (α) και μετά προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση. Υπάρχουν 42 ερωτήσεις.

### ***Ερωτήσεις***

**1.** Μια ευχάριστη εμπειρία διακόπτεται απρόσμενα και δεν μπορούν να γίνουν και πολλά για αυτό. *Το εμπλεκόμενο πρόσωπο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Ντροπιασμένο (β) Ανήσυχο (γ) Θυμωμένο (δ) Λυπημένο (ε) Απογοητευμένο

**2.** Ένας εκνευριστικός γείτονας της Εύας μετακομίζει σε μια άλλη πόλη.

*Η Εύα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Μετάνοια (β) Ελπίδα (γ) Ανακούφιση (δ) Λύπη (ε) Χαρά

**3.** *Είναι πιθανότερο να μετανιώνει κάποιος όταν:*

- (α) Τα γεγονότα είναι απρόσμενα
- (β) Έχει προκαλέσει κάτι που δεν ήθελε να συμβεί και δεν μπορεί να το αλλάξει
- (γ) Οι περιστάσεις προκάλεσαν κάτι που δεν ήθελε να συμβεί
- (δ) Προκάλεσε κάτι που δεν ήθελε να συμβεί και προσπαθεί να το αλλάξει
- (ε) Τα γεγονότα αρχίζουν να ξεφεύγουν από τον έλεγχό του

**4.** Κάτι δυσάρεστο συμβαίνει. Ούτε το εμπλεκόμενο πρόσωπο ούτε κανένας άλλος μπορεί να το σταματήσει. *Το εμπλεκόμενο πρόσωπο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Ένοχο (β) Ανήσυχο (γ) Λυπημένο (δ) Τρομαγμένο (ε) Θυμωμένο

**5.** Η Μαρία ανακαλύπτει ότι μία φίλη της δανείστηκε χρήματα από άλλους προκειμένου να πληρώσει επείγοντες λογαριασμούς, αλλά στην πραγματικότητα χρησιμοποίησε τα χρήματα για λιγότερο σοβαρούς λόγους.

*Η Μαρία είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Θυμό (β) Αναστάτωση (γ) Περιφρόνηση (δ) Ντροπή (ε) Φρίκη

**6.** Η Λένα εργάζεται με ευθύνη την επίλυση προβλημάτων. Της παρουσιάζεται ένα τυπικό πρόβλημα, αλλά δεν μπορεί να βρει πώς να το λύσει.

*Η Λένα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

- (α) Μπερδεμένη (β) Απογοητευμένη (γ) Έκπληκτη (δ) Ανακουφισμένη (ε) Ανήσυχη

**7.** Ο Νικηφόρος χρειάζεται να φτάσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό πριν την αναφορά επίδοσής του. Υπάρχει μόνο μια μικρή πιθανότητα να το καταφέρει και δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να κάνει για να βελτιώσει το αποτέλεσμα.

*Ο Νικηφόρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Εκνευρισμένος (β) Φοβισμένος (γ) Ανήσυχος (δ) Λυπημένος (ε) Γεμάτος ελπίδα

**8.** Ο Κώστας, ο συνάδελφος του Πέτρου, ζητάει από τον Πέτρο, να πει ψέματα για λογαριασμό του σχετικά με χρήματα που ο Κώστας κλέβει από την εταιρεία. Ο Πέτρος δεν συμφωνεί. *Ο Πέτρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Αναστάτωση (β) Θυμό (γ) Φρίκη (δ) Περιφρόνηση (ε) Ντροπή

**9.** Αν όλα πάνε καλά, τότε είναι αρκετά πιθανό ότι θα αυξηθεί η αξία του σπιτιού του Σταύρου. *Ο Σταύρος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Ανησυχία (β) Φόβο (γ) Έκπληξη (δ) Χαρά (ε) Ελπίδα

**10.** Η Νίκη ψάχνει να αγοράσει ένα σπίτι. Κάτι έγινε και αισθάνθηκε ότι μετάνιωσε.

*Τι είναι πιθανότερο να έχει συμβεί;*

(α) Δεν έκανε προσφορά για ένα σπίτι που ήθελε, και τώρα προσπαθεί να μάθει αν είναι πολύ αργά.

(β) Βρήκε ένα σπίτι που της άρεσε που δεν πίστευε ότι θα το έβρισκε.

(γ) Δεν μπορούσε να κάνει μια προσφορά σε ένα σπίτι που της άρεσε γιατί η τράπεζα δεν της έδωσε τα χρήματα εγκαίρως.

(δ) Δεν έκανε προσφορά για ένα σπίτι που της άρεσε και τώρα το αγόρασε κάποιος άλλος.

(ε) Έκανε προσφορά για ένα σπίτι και περιμένει να δει εάν θα την δεχθούν.

**11.** Η μικρή επιχείρηση του Γρηγόρη προσελκύει όλο και λιγότερους πελάτες και δεν μπορεί να καταλάβει γιατί. *Ο Γρηγόρης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Τρομαγμένος (β) Θυμωμένος (γ) Λυπημένος (δ) Ένοχος (ε) Ανήσυχος

**12.** Ο Γιώργος εργάζεται στην τωρινή του δουλειά εδώ και κάποια χρόνια. Ξαφνικά, μαθαίνει ότι θα πάρει προαγωγή. *Ο Γιώργος είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Περηφάνια (β) Ανακούφιση (γ) Χαρά (δ) Ελπίδα (ε) Ενοχή

**13.** Μία ανεπιθύμητη κατάσταση γίνεται λιγότερο πιθανό να συμβεί ή παύει ολότελα.

*Το εμπλεκόμενο άτομο είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Μετάνοια (β) Ελπίδα (γ) Χαρά (δ) Λύπη (ε) Ανακούφιση

**14.** Ο φίλος του Ευθύμη είναι άρρωστος και βήχει παντού, χωρίς να μπαίνει στον κόπο να στρέψει το κεφάλι του ή να καλύψει το στόμα του.

*Ο Ευθύμης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Άγχος (β) Δυσανεξία (γ) Έκπληξη (δ) Ζήλια (ε) Οργή

**15.** Ο Κώστας και η σύζυγός του μιλάνε για το τι τους συνέβη εκείνη την μέρα. Κάτι συνέβη που έκανε τον Κώστα να αισθανθεί έκπληκτος.

*Τι είναι πιο πιθανό να έχει συμβεί;*

(α) Η σύζυγός του μίλησε πολύ, πράγμα το οποίο συνήθως δεν συνέβαινε.

(β) Η σύζυγός του μίλησε για διαφορετικά πράγματα από ό,τι συνήθως συζητούσαν.

(γ) Η σύζυγός του τού είπε ότι μπορεί να έχει κάποια άσχημα νέα.

(δ) Η σύζυγός του είπε στον Κώστα κάποια νέα που δεν ήταν όπως τα περίμενε.

(ε) Η σύζυγός του τού είπε μια αστεία ιστορία.

**16.** Είναι ξεκάθαρο ότι κάποιοι θα πάρουν αυτό που θέλουν.

*Είναι πιθανότερο αυτοί να αισθάνονται:*

(α) Περηφάνια (β) Ανακούφιση (γ) Χαρά (δ) Ελπίδα (ε) Ενοχή

**17.** Ένας προϊστάμενος, για τον οποίον είναι δυσάρεστο να δουλεύεις, φεύγει από την δουλειά του Γιάννη. *Ο Γιάννης είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Χαρά (β) Ελπίδα (γ) Μετάνοια (δ) Ανακούφιση (ε) Θλίψη

**18.** Η Έλενα τον τελευταίο καιρό δεν μπορεί να κοιμηθεί καλά ενώ δεν υπάρχουν αλλαγές στη ζωή της που εξηγούν την αιτία. *Η Έλενα είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Θυμωμένη (β) Φοβισμένη (γ) Λυπημένη (δ) Ανήσυχη (ε) Ένοχη

**19.** Κάποιος πιστεύει ότι ένα άλλο άτομο ηθελημένα έγινε η αιτία ώστε να σταματήσει να του συμβαίνει κάτι καλό. Παρόλα αυτά, νιώθει ότι μπορεί να κάνει κάτι για να το αλλάξει. *Είναι πιθανότερο να αισθάνεται:*

(α) Θυμό (β) Περιφρόνηση (γ) Ανησυχία (δ) Θλίψη (ε) Απογοήτευση

**20.** Κάποιος πιστεύει ότι ένα άλλο άτομο τον έχει βλάψει, εξαιτίας του κακού χαρακτήρα εκείνου του ατόμου. Παρόλα αυτά, νομίζει ότι είναι δυνατό να χειριστεί την κατάσταση. *Τι είναι πιθανότερο να αισθάνεται το άτομο που έχει θιχτεί;*

(α) Περιφρόνηση (β) Θυμό (γ) Φρίκη (δ) Αναστάτωση (ε) Ντροπή

**21.** Ο Χρήστος βρίσκεται στην τωρινή δουλειά του για έξι μήνες. Κάτι έγινε που τον έκανε να αισθανθεί μετανιωμένος. *Τι είναι πιθανότερο να έχει συμβεί;*

(α) Δεν έκανε αίτηση για μία θέση που ήθελε και έμαθε ότι κάποιος άλλος με λιγότερα προσόντα πήρε τη δουλειά.

(β) Δεν έκανε αίτηση για μία θέση που ήθελε και ξεκίνησε να ψάχνει για μια παρόμοια θέση.

(γ) Έμαθε ότι δεν υπάρχουν πια ευκαιρίες για προαγωγή.

(δ) Έμαθε ότι δεν τον πήραν σε μία θέση, στην οποία νόμιζε ότι θα τον πάρουν.

(ε) Δεν έμαθε για μία θέση, για την οποία θα μπορούσε να έχει κάνει αίτηση, και τώρα είναι πολύ αργά.



### ***Οδηγίες (Μ)***

Στις ερωτήσεις του τεστ αυτού γίνεται μία σύντομη περιγραφή μιας συναισθηματικής κατάστασης και σας ζητείται να επιλέξετε ανάμεσα σε τέσσερις απαντήσεις τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνετε για τη διαχείριση τόσο των συναισθημάτων που νιώθει το άτομο, όσο και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Παρόλο που περισσότερες από μία αντιδράσεις μπορεί να είναι αποδεκτές, σας ζητείται να επιλέξετε ποια νομίζετε εσείς ότι θα ήταν η πιο αποτελεσματική για εκείνο το άτομο στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Θυμηθείτε ότι δεν επιλέγετε απαραίτητως αυτό που εσείς θα κάνατε ή την πιο ευγενική αντίδραση, αλλά επιλέγετε τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης για τη συγκεκριμένη κατάσταση.

### ***Ερωτήσεις***

**1.** Ο συνάδελφος του Λευτέρη αποτυγχάνει να δώσει εγκαίρως μια σημαντική πληροφορία, κάνοντας και τον Λευτέρη να καθυστερήσει σε σχέση με το πρόγραμμα του. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Λευτέρης;*

- (α) Να δουλέψει πιο σκληρά για να αναπληρώσει το χαμένο χρόνο.
- (β) Να θυμώσει με τον συνάδελφο.
- (γ) Να εξηγήσει στο συνάδελφο του το επείγον της κατάστασης.
- (δ) Να μην στηριχτεί σε αυτόν τον συνάδελφο ξανά.

**2.** Ο Πέτρος έχει συγκεκριμένες ικανότητες που δεν έχουν οι συνάδελφοί του και νιώθει ότι, εξαιτίας αυτού, ο φόρτος εργασίας του είναι μεγαλύτερος.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Πέτρος;*

- (α) Να μιλήσει στο αφεντικό του γι' αυτό.
- (β) Να αρχίσει να ψάχνει για μια νέα δουλειά.
- (γ) Να είναι πολύ περήφανος για τις μοναδικές του ικανότητες.

(δ) Να μιλήσει στους συναδέλφους του γι' αυτό.

**3.** Η Γεωργία και η Κατερίνα μοιράζονταν το ίδιο γραφείο για χρόνια, αλλά η Γεωργία βρήκε καινούρια δουλειά και η Κατερίνα έχασε επαφή μαζί της.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Κατερίνα;*

(α) Απλά να αποδεχτεί ότι έφυγε και ότι η φιλία τέλειωσε.

(β) Να τηλεφωνήσει στην Γεωργία και να της ζητήσει να βγουν για φαγητό ή καφέ για να πουν τα νέα τους.

(γ) Να επικοινωνήσει με τη Γεωργία και να κανονίσει να τα πουν, αλλά παράλληλα να γίνει φίλη με την αντικαταστάτριά της.

(δ) Να αφιερώσει λίγο χρόνο στο να γνωρίσει καλύτερα τους άλλους στο γραφείο και να κάνει νέες φιλίες.

**4.** Ο Μανώλης θέλει ακόμη λίγα μόνο χρόνια για να βγει στη σύνταξη, όταν ανακαλύπτει ότι η θέση του δεν θα υπάρχει πια. Ο ίδιος θα συνεχίσει να εργάζεται, αλλά σε μία δουλειά με λιγότερο κύρος.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Μανώλης;*

(α) Να αναλογιστεί προσεκτικά τις επιλογές του και να τις συζητήσει με την οικογένειά του.

(β) Να μιλήσει γι' αυτό στο αφεντικό του ή στη διοίκηση.

(γ) Να αποδεχτεί την κατάσταση, αλλά να νιώθει ακόμη πικραμένος γι' αυτό.

(δ) Να παραιτηθεί από αυτή τη δουλειά.

**5.** Ο Σωτήρης ξεκινάει μια νέα δουλειά όπου δεν ξέρει κανέναν και διαπιστώνει ότι κανένας δεν είναι ιδιαιτέρως φιλικός.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Σωτήρης;*

- (α) Να περνάει καλά με τους φίλους του εκτός ωρών εργασίας.
- (β) Να συγκεντρωθεί στο να κάνει καλά τη δουλειά του στη νέα του εργασία.
- (γ) Να προσπαθήσει να μιλάει στους άλλους και ο ίδιος να είναι φιλικός.
- (δ) Να παραιτηθεί από τη δουλειά και να βρει μία με καλύτερο περιβάλλον.

**6.** Ο Ανδρέας μετακομίζει από την πόλη όπου μένουν οι φίλοι και η οικογένειά του. Διαπιστώνει ότι οι φίλοι του καταβάλλουν μικρότερη προσπάθεια να κρατήσουν επικοινωνία μαζί του, απ' όσο νόμιζε ότι θα κατέβαλαν.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Ανδρέας;*

- (α) Να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στη ζωή της νέας πόλης συμμετέχοντας εκεί σε λέσχες και δραστηριότητες.
- (β) Να προσπαθήσει να επικοινωνήσει μαζί τους, αλλά να προσπαθήσει επίσης να γνωρίσει ανθρώπους στη νέα του πόλη.
- (γ) Να αφήσει τους παλιούς του φίλους που φάνηκαν αναξιόπιστοι.
- (δ) Να πει στους φίλους του ότι τον έχουν απογοητεύσει που δεν επικοινωνήσαν μαζί του.

**7.** Ο Κώστας βρισκόταν στο εξωτερικό για πολύ καιρό και επιστρέφει για να επισκεφθεί την οικογένειά του. Έχουν αλλάξει πολλά και ο Κώστας νιώθει αποκομμένος.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Κώστας;*

- (α) Τίποτα. Η κατάσταση θα αλλάξει από μόνη της σύντομα.
- (β) Να πει στην οικογένειά του ότι νιώθει αποκομμένος.
- (γ) Να αφιερώσει χρόνο ακούγοντας προσεκτικά και συμμετέχοντας και πάλι
- (δ) Να σκεφτεί ότι οι σχέσεις μπορεί να αλλάζουν με τον καιρό.

**8.** Οι γονείς του Μπάμπη κοντεύουν τα ενενήντα και ζουν σε ένα σπίτι μόνοι τους. Ο Μπάμπης ανησυχεί ότι χρειάζονται κάποια βοήθεια, αλλά εκείνοι το αρνούνται θυμωμένα κάθε φορά που θίγει το ζήτημα.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Μπάμπης;*

- (α) Να τους επισκέπτεται συχνά και να βάλει και άλλους να παρακολουθούν αν χρειάζονται κάτι και αν είναι καλά
- (β) Να πιστέψει τους ισχυρισμούς των γονιών του ότι είναι καλά.
- (γ) Να συνεχίσει να εκφράζει στους γονείς του τις ανησυχίες του, τονίζοντας τη σημασία τους.
- (δ) Να αναγκάσει τους γονείς του να μετακομίσουν σε ένα γηροκομείο.

**9.** Ο Νίκος έγινε δεκτός σε μία αναγνωρισμένου κύρους θέση σε μια διαφορετική χώρα από την οικογένειά του, με την οποία είναι πολύ δεμένος. Αυτός και η γυναίκα του αποφασίζουν ότι αξίζει τον κόπο να μετακομίσουν.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Νίκος;*

- (α) Να συνειδητοποιήσει ότι δεν θα έπρεπε να έχει κάνει αίτηση για τη δουλειά, εάν δεν ήθελε να φύγει.
- (β) Να δημιουργήσει ένα σύστημα επικοινωνίας προκειμένου να κρατήσει επαφή, όπως εβδομαδιαία τηλεφωνήματα ή ηλεκτρονικά μηνύματα (emails).
- (γ) Να σκεφθεί τις μεγάλες ευκαιρίες που του προσφέρει αυτή η αλλαγή.
- (δ) Να μην δεχθεί τη θέση.

**10.** Η Ματίνα απαντάει στο τηλέφωνο και μαθαίνει ότι κάποιοι στενοί συγγενείς βρίσκονται στο νοσοκομείο σε κρίσιμη κατάσταση.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ματίνα;*

- (α) Να αφήσει τον εαυτό της να κλάψει και να εκφράσει τα συναισθήματα που νιώθει για όσο χρόνο θελήσει.

(β) Να μιλήσει σε άλλα μέλη της οικογένειάς της έτσι ώστε να ηρεμήσει, να μάθει τι συμβαίνει, και έπειτα να επισκεφθεί το νοσοκομείο.

(γ) Δεν υπάρχει κάτι που μπορεί να κάνει.

(δ) Να πάει στο νοσοκομείο και να ρωτήσει το προσωπικό για την κατάστασή τους.

**11.** Ο Βασίλης ξεκινά σπουδές πλήρους απασχόλησης και δεν έχει πλέον το χρόνο, αλλά ούτε και τα χρήματα που απαιτούνται για την προπόνηση υδατοσφαίρισης (water polo), στην οποία πήγαινε μέχρι τώρα και ήταν μάλιστα αρκετά καλός. Παρόλο που του αρέσει να μελετά για τις σπουδές του, του λείπει η προπόνηση.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Βασίλης;*

(α) Να συγκεντρωθεί στα μαθήματα του για να ολοκληρώσει τις σπουδές του.

(β) Να μάθει εάν υπάρχει κάποιος τοπικός αθλητικός όμιλος ή κάποιο λιγότερο ακριβό και λιγότερο χρονοβόρο άθλημα.

(γ) Να σκεφθεί σοβαρά τι είναι πιο σημαντικό γι' αυτόν, το άθλημα ή οι σπουδές.

(δ) Να ενημερωθεί για αθλητικές υποτροφίες ή κληροδοτήματα.

**12.** Ο Γρηγόρης μόλις αποφάσισε να επιστρέψει στις σπουδές του στο πανεπιστήμιο, τις οποίες είχε παρατήσει για αρκετά χρόνια. Περιτριγυρίζεται από νεότερους σπουδαστές που φαίνονται πολύ σίγουροι για τις ικανότητές τους και ο ίδιος δεν είναι βέβαιος ότι μπορεί να τους ανταγωνιστεί.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Γρηγόρης;*

(α) Να επικεντρωθεί στη ζωή του εκτός πανεπιστημίου.

(β) Να μελετάει σκληρά και να παρακολουθεί όλες τις διαλέξεις.

(γ) Να μιλάει με άλλους που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση με αυτόν.

(δ) Να συνειδητοποιήσει ότι είναι καλύτερος από τους νεότερους σπουδαστές, καθώς έχει

περισσότερη εμπειρία ζωής.

**13.** Η Δέσποινα δεν έχει μιλήσει στον ανιψιό της για μήνες, παρόλο που οι δύο τους είχαν στενή σχέση στο παρελθόν. Του τηλεφωνεί, αλλά αυτός μπορεί να μιλήσει μόνο για πέντε λεπτά.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Δέσποινα;*

- (α) Να συνειδητοποιήσει ότι μεγαλώνει και μπορεί να μη θέλει πια να περνάει τόσο χρόνο με την οικογένειά του.
- (β) Να προγραμματίσει να τον επισκεφθεί και να κάνουν μία φιλική συζήτηση.
- (γ) Να καταλάβει ότι οι σχέσεις αλλάζουν, αλλά να συνεχίσει να του τηλεφωνεί ανά διαστήματα.
- (δ) Να συγχυστεί, αλλά να συνειδητοποιήσει ότι δεν υπάρχει τίποτα που να μπορεί να κάνει γι' αυτό.

**14.** Ο Τάκης πάντα ασχολείται με έναν συγκεκριμένο πελάτη, αλλά για μια πολύ σύνθετη δουλειά το αφεντικό του αναθέτει το έργο σε έναν συνάδελφό του, αντί σε αυτόν. Ο Τάκης αναρωτιέται κατά πόσο το αφεντικό του νομίζει ότι δεν μπορεί να χειριστεί σημαντικές δουλειές.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Τάκης;*

- (α) Να πιστέψει ότι αποδίδει καλά και ότι θα του δοθεί η επόμενη σύνθετη δουλειά.
- (β) Να κάνει καλή δουλειά ώστε να του δοθούν σύνθετα έργα στο μέλλον.
- (γ) Να ρωτήσει το αφεντικό του γιατί δόθηκε η δουλειά στον συνάδελφό του
- (δ) Να μην ανησυχήσει γι' αυτό εκτός κι αν συμβεί ξανά.

**15.** Η Μίνα και η κουνιάδα της σε γενικές γραμμές τα πάνε καλά, και η κουνιάδα της φυλάει συχνά τα παιδιά έναντι μικρής αμοιβής. Τελευταία καθαρίζει επίσης ιστούς αράχνης και σχολιάζει την ακαταστασία του σπιτιού, γεγονός που η Μίνα βρίσκει προσβλητικό.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Μίνα;*

- (α) Να πει στην κουνιάδα της ότι αυτά τα σχόλια την στεναχωρούν.

- (β) Να πάρει μια νέα μπέιμπισιτερ (baby-sitter).
- (γ) Να είναι ευγνώμων που καθαρίζει το σπίτι της χωρίς επιπλέον αμοιβή.
- (δ) Να της πει να ασχολείται μόνο με τα παιδιά και να μην καθαρίζει.

**16.** Ο Τάκης είναι σχεδόν σίγουρος ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται, θα πτωχεύσει, οπότε κινδυνεύει να χάσει τη δουλειά του. Πρόκειται για μια μεγάλη εταιρεία και δεν έχει ανακοινωθεί κάτι επίσημα.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Τάκης;*

- (α) Να μάθει τι συμβαίνει και να συζητήσει τις ανησυχίες του με την οικογένειά του.
- (β) Να προσπαθήσει να σώσει την εταιρεία από την πτώχευση, δουλεύοντας περισσότερο.
- (γ) Να αρχίσει να κάνει αιτήσεις για άλλες δουλειές.
- (δ) Να θεωρήσει αυτά τα γεγονότα ως μια ευκαιρία για ένα νέο ξεκίνημα.

**17.** Ένας απαιτητικός πελάτης απασχολεί πολύ από τον χρόνο της Τζένης και μετά ζητάει να μιλήσει στο αφεντικό της Τζένης για την απόδοσή της. Παρόλο που το αφεντικό της Τζένης τη διαβεβαιώνει ότι η απόδοσή της είναι καλή, η Τζένη αισθάνεται συγχυσμένη.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Τζένη;*

- (α) Να το συζητήσει με τους φίλους ή τους συναδέλφους της.
- (β) Να αγνοήσει το περιστατικό και να προχωρήσει στην επόμενη εργασία της.
- (γ) Να ηρεμήσει παίρνοντας βαθιές ανάσες ή πηγαίνοντας μια σύντομη βόλτα.
- (δ) Να σκεφθεί ότι υπήρξε επιτυχημένη στο παρελθόν και ότι δεν είναι δικό της λάθος που αυτός ο πελάτης είναι δύσκολος.

**18.** Ο Κώστας έκανε πολλές μικρής διάρκειας δουλειές σε μία επιχείρηση, αλλά είναι ενθουσιασμένος που θα ξεκινήσει κάτι καινούργιο σε μια διαφορετική επιχείρηση. Ο πατέρας του, χωρίς να το πολυσκεφτεί, σχολιάζει ότι πιθανότατα θα αντέξει έξι μήνες. *Τι θα ήταν πιο*

*αποτελεσματικό να κάνει ο Κώστας;*

- (α) Να πει στον πατέρα του ότι κάνει μεγάλο λάθος.
- (β) Να του αποδείξει ότι κάνει λάθος με το να δουλέψει σκληρά για να επιτύχει στη νέα του δουλειά.
- (γ) Να σκεφθεί τα θετικά της νέας δουλειάς.
- (δ) Να αγνοήσει τα σχόλια του πατέρα του.

**19.** Ο Νίκος πρέπει να κάνει εγχείριση προστάτη και είναι τρομαγμένος, γιατί έχει ακούσει ότι είναι αρκετά επώδυνο.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Νίκος;*

- (α) Να ενημερωθεί όσο δυνατόν καλύτερα για τη διαδικασία και να επικεντρωθεί στο να ηρεμήσει.
- (β) Να απασχολείται στο μεταξύ με άλλα πράγματα, ώστε να μην σκέφτεται την επικείμενη εγχείριση.
- (γ) Να συζητήσει με την οικογένειά του για την ανησυχία του.
- (δ) Να συζητήσει με το γιατρό του για το πώς ακριβώς θα γίνει.

**20.** Στην Ειρήνη έγινε επίσημη προειδοποίηση, επειδή μπήκε σε απαγορευμένη ζώνη. Δεν είχε όμως ενημερωθεί ποτέ ότι η ζώνη αυτή ήταν απαγορευμένη και θα χάσει τη δουλειά της εάν πάρει άλλες δύο προειδοποιήσεις, πράγμα που θεωρεί άδικο.

*Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ειρήνη;*

- (α) Να σκεφτεί πόσο άδικο είναι αυτό.
- (β) Να αποδεχτεί την προειδοποίηση και να προσέχει, ώστε να μην μπει στο εξής σε απαγορευμένη ζώνη.
- (γ) Να εξηγήσει ότι δεν ήξερε ότι η ζώνη αυτή ήταν απαγορευμένη.
- (δ) Να πάρει μερικές βαθιές ανάσες και να ηρεμήσει.



**21.** Μία φίλη της Ρίας παρατηρεί ότι τα δικά της μικρά παιδιά φαίνεται να αναπτύσσονται πιο γρήγορα από τα παιδιά της Ρίας. Η Ρία διαπιστώνει ότι αυτό είναι αλήθεια. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει η Ρία;*

- (α) Να συζητήσει το θέμα με μια άλλη φίλη της.
- (β) Να αντιμετωπίσει με θυμό τη φίλη της που λέει τέτοια πράγματα.
- (γ) Να συνειδητοποιήσει ότι τα παιδιά αναπτύσσονται με διαφορετικούς ρυθμούς.
- (δ) Να μιλήσει με ένα γιατρό σχετικά με το ποιοι είναι οι φυσιολογικοί ρυθμοί ανάπτυξης.

**22.** Ο Θόδωρος κάνει μια μεγάλη οικογενειακή συγκέντρωση για να γιορτάσουν τη μετακόμισή του στο καινούριο του σπίτι. Θέλει όλα να πάνε καλά και είναι λίγο αγχωμένος γι' αυτό. *Τι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να κάνει ο Θόδωρος;*

- (α) Να μιλήσει με φίλους και συγγενείς για να ηρεμήσει
- (β) Να προσπαθήσει να ηρεμήσει, πηγαίνοντας μια βόλτα ή να χαλαρώσει παίρνοντας βαθιές ανάσες.
- (γ) Να προετοιμαστεί εγκαίρως, ώστε να έχει ό,τι χρειάζεται.
- (δ) Να δεχτεί ότι τα πράγματα δεν πρόκειται να είναι τέλεια, αλλά η οικογένεια θα τον καταλάβει.