



Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων  
Σχολή Επιστήμων Αγωγής

Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

Η εξέταση της επίδρασης της συναισθηματικής  
νοημοσύνης στη σχέση προϊσταμένου-υφιστάμενου  
και στην ικανοποίηση από την εργασία σε  
εργαζόμενους στα κέντρα φιλοξενίας προσφύγων  
της Ηπείρου

---

υπό

Σταύρο Ντάφλο

Μεταπτυχιακή Εργασία

υποβληθείσα για την εκπλήρωση των προϋποθέσεων απονομής  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στις «Επιστήμες της Αγωγής»  
του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Επιβλέπων:

Ανδρέας Μπρούζος, Καθηγητής

2021

© Σταύρος Ντάφλος

## **Ευχαριστίες**

Πριν από την παρουσίαση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω Τον Θεό και την Παναγία για τα άτομα που υπήρξαν αρωγοί στην προσπάθειά μου αυτή και τη διάθεσή τους για υποστήριξη.

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κύριο Μπρούζο Ανδρέα για την εμπιστοσύνη, την υπομονή του και τη προσωποκεντρική του στάση απέναντί μου, πραγματικά βοήθησε πολύ στην εξέλιξη μου.

Επίσης, δεν θα μπορούσα να παραλείψω από τις ευχαριστίες μου, τη σύζυγό μου, η στάθηκε αρωγός με κινητοποιούσε και με υποστήριζε σε όλη αυτή την προσπάθεια, ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω και τα πιο δύσκολα για μένα κομμάτια της έρευνας.

Ακόμη, θέλω να εκφράσω τα ευχαριστήριά μου και την ευγνωμοσύνη μου στην κα Ρομοσιού Βασιλική για την υποστήριξη της πάνω στο θέμα που πραγματεύομαι και την χωρίς φειδώ προσφορά των γνώσεών της. Είναι ένα υπόδειγμα συνεργάτη και επιστήμονα.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω πάρα πολύ τους φίλους μου Μ.Τ., Κ.Μ. και Χ.Χ. οι οποίοι με βοήθησαν και υπήρξαν υποδείγματα φίλων από αυτά που είναι ευλογημένος να έχει κάποιος στη ζωή του.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	6
Εισαγωγή.....	8
Θεωρητικό μέρος.....	12
Κεφάλαιο 1ο Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	13
1.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	13
1.2 Σημαντικότητα και Οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	15
1.3 Κουλτούρα και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	17
1.4 Φύλλο και συναισθηματική νοημοσύνη.....	19
1.5 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	20
1.5.2 Μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso (1997).....	20
1.5.3 Μοντέλο Goleman & Boyatzis.....	21
1.5.4 Μοντέλο Petrides.....	21
1.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και σχέσεις προϊσταμένου με υφιστάμενο.....	22
2ο Κεφάλαιο Σχέσεις Προϊσταμένου – Υφισταμένου.....	24
2.1 Θεωρία των σχέσεων προϊσταμένου -μελών (LMX theory).....	24
2.2 Σχέσεις Έσω-ομάδας και Έξω-ομάδας με τον Προϊστάμενο.....	26
2.3 Φύλο, Ηλικία, Εκπαίδευση και σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου.....	27
3ο Κεφάλαιο Ικανοποίηση από την Εργασία.....	29
3.1 Όρισμος.....	29
3.2 Σχέση Ηλικίας, Εκπαίδευσης, Ιεραρχίας και Ικανοποίησης από την εργασία.....	30
3.3 Οφέλη της ικανοποίησης από την εργασία.....	30
3.3.1 Οφέλη ως προς την κοινωνική δικτύωση.....	30
3.3.2 Οφέλη ως προς την οργανωτική δέσμευση.....	31
3.3.3 Οφέλη ως προς τους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον.....	31
3.4 Μερική και Γενική Ικανοποίηση από την Εργασία.....	32
3.5 Θεωρίες για την ικανοποίηση από την εργασία.....	32
3.5.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	32
3.5.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	33
3.5.3 Θεωρία Χ & Υ (McGregor, 1960).....	34
3.6.1 Θεωρίες διεργασιών.....	35
3.6.2 Θεωρία αναγκών και επίτευξης (Theory of Needs – Achievement) (McClelland, 1961).....	35
3.6.3 Η θεωρία της καθαρής θέσης (Equity Theory) (Adams, 1963)......	36

3.6.4 Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom’s Expectancy Theory) (Vroom, 1964). .....	36
3.6.5 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job Characteristics Theory) (Hachman & Oldham, 1975-76).....	37
4. Σύνδεση Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Ικανοποίησης από την εργασία και Σχέσης Προϊσταμένου- Υφισταμένου .....	39
4.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ικανοποίηση από την Εργασία .....	39
4.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σχέση Προϊσταμένου Υφισταμένου.....	40
5. Σκοπός της έρευνας.....	41
6. Ερευνητικές Υποθέσεις .....	42
Ερευνητικό μέρος.....	43
7.1 Το δείγμα της έρευνας .....	44
7.2 Εργαλεία Μέτρησης .....	47
7.2.1 Κλίμακα Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης EQ-i 2.0.....	47
7.2.2 Κλίμακα Μέτρησης της Σχέσης Προϊσταμένου Υφισταμένου L.M.X – MDM .....	49
7.2.3 Κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία Satisfaction With Work Scale (SWWS).....	52
7.3 Διαδικασία χορήγησης ερωτηματολογίων .....	54
8. Αποτελέσματα.....	55
8.1 Περιγραφική στατιστική.....	55
8.2 Αναλύσεις.....	57
8.2.1 Συσχετίσεις.....	57
1) Έλεγχος σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου. ....	57
2) Έλεγχος σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία.....	59
3) Έλεγχος σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία.....	60
8.2.2 Έλεγχοι (t-test) σε ανεξάρτητα δείγματα.....	61
8.2.3 Έλεγχος One Way Anova για την εξέταση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου και της Ικανοποίησης από την Εργασία. ....	62
9. Συζήτηση.....	63
9.1 Σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία καθώς και το αν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μεταβλητή μεσολάβησης ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία.....	63

9.2 Σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου. ....	64
9.3 Σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία. ....	65
9.4 Στατιστική διερεύνηση μεταξύ των δύο φύλων σε σχέση με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. ....	65
10. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	67
Παράρτημα.....	81

Λέξεις κλειδιά: συναισθηματική νοημοσύνη, σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, ικανοποίηση από την εργασία, προσφυγικό φαινόμενο, εργαζόμενοι.

## Περίληψη

Στόχος της παρούσας έρευνας, ήταν να ερευνηθεί αν υπάρχει κάποια συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μεταβλητής μεσολάβησης στη σχέση προϊσταμένου-υφιστάμενου και την ικανοποίηση από την εργασία σε εργαζόμενους σε κέντρα φιλοξενίας Προσφύγων στην περιφέρεια Ηπείρου. Ακόμη, εξετάστηκαν οι επιδράσεις του φύλου και της προϋπηρεσίας στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Επίσης εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι από διάφορα κέντρα φιλοξενίας προσφύγων στην Ήπειρο, στους οποίους χορηγήθηκαν τα εξής ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς: Το ερωτηματολόγιο μέτρησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη Emotional Intelligence Questionnaire EQ 2.1, το ερωτηματολόγιο μέτρησης σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου leader-Member Exchange MDM (LMX-MDM) και το ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης από την εργασία Satisfaction with Work Scale (SWWS). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως δεν υπήρξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μεταβλητής μεσολάβησης στη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία. Όμως βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το φύλο με τις γυναίκες να εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες. Επιπροσθέτως παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και τη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου στις υποκλίμακες για τη συναισθηματική νοημοσύνη της αντίληψης, της έκφρασης εαυτού, των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και της διαχείρισης στρες με την υποκλίμακα της συνεισφοράς από την σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου.

Key words: emotional intelligence, leader member relationship, satisfaction with work, refugee phenomenon, employees.

### **Abstract**

The aim of this research was to examine whether there is a correlation between emotional intelligence as a variable of mediation in leader-member relationship and job satisfaction in employees working in centers for Hospitality of Refugees in Epirus. The effects of gender and working experience on employees' emotional intelligence were also examined. The relationship between emotional intelligence and job satisfaction as well as the relationship between emotional intelligence and the in leader-member relationship relationship were also examined. In The research participated 100 employees from various refugee reception centers in Epirus, who were given the following self-report questionnaires: The Emotional Intelligence Questionnaire EQ 2.1, the Leader-Member Exchange Questionnaire ( LMX-MDM) and the Satisfaction with Work Scale (SWWS). The results of the research showed that there was no statistically significant difference in emotional intelligence as a mediation variable in the leader-member relationship and job satisfaction. Also, no statistically significant difference was found between emotional intelligence and job satisfaction. But there was a statistically significant difference in gender in emotional intelligence levels with women exhibiting higher levels of emotional intelligence than men. In addition, there was a statistically significant difference between the emotional intelligence relationship and the leader-member relationship in the emotional intelligence sub-scales of perception, self-expression, interpersonal skills, and stress management with the sub-scale of contribution from the leader member relationship.

## Εισαγωγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ως ικανότητα σε οντολογικό επίπεδο, δηλαδή σημαντική για τα ανθρώπινα όντα, προκειμένου να προωθηθεί μια θετική κατάσταση σκέψης, παρά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις (Cummings et al. 2000). Προσωπικό που ανατέθηκε σε αποτελεσματικό, ενσυναισθητικό και υποστηρικτικό προϊστάμενο με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ανέφερε λιγότερη συναισθηματική εξάντληση και ψυχοσωματικά συμπτώματα, καλύτερη συναισθηματική υγεία, μεγαλύτερη συνεργασία και ομαδική εργασία με γιατρούς, μεγαλύτερη ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και τη δουλειά τους και λιγότερες αποτυχίες στην αντιμετώπιση της περίθαλψης των ασθενών και τις κάλυψης των αναγκών (Cummings et al. 2005). Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ορισμένες μελέτες έδειξαν ότι τα άτομα που ήταν μεγαλύτερα είχαν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σε σύγκριση με εκείνους που ήταν νεότεροι, κάτι που έκανε τους ερευνητές να υποθέσουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αυξάνεται με την ηλικία (Bar-On, 1997). Αργότερα, τα αποτελέσματα πολυάριθμων σημαντικών μελετών που πραγματοποιήθηκαν για την συναισθηματική νοημοσύνη από τον Bar-On, 1997, 2002, Οι Mayer, Caruso, & Salovey, 1999, 2002 υποστήριξαν αυτήν την υπόθεση. Επίσης η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να οδηγεί σε θετικές συμπεριφορές, μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, βελτιωμένες σχέσεις και αυξημένο προσανατολισμό προς θετικές αξίες στη ζωή (Tischler et al. 2002). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα ουσιαστικό φαινόμενο που βελτιώνει την ποιότητα της φροντίδας από μια ανθρωπιστική υπαρξιακή προοπτική, η οποία περιλαμβάνει την οντολογία της ανθρώπινης φύσης και του οργανισμού (Fagermoen 1999, Kim 1999).



Σύμφωνα με τους Cooper & Sawaf, (1997), οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι καλύτεροι στον εντοπισμό των συναισθημάτων απογοήτευσης και του στρες, και στη ρύθμιση αυτών των συναισθημάτων με σκοπό τη μείωση του άγχους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανό να έχουν λιγότερη επίγνωση των συναισθημάτων τους και να έχουν λιγότερες ικανότητες να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματά τους όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, επιδεινώνοντας το επίπεδο άγχους και μειώνοντας το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους (Sy et al., 2006).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει την απόδοση, την αντιπαραγωγική συμπεριφορά και την υγεία σε οργανικό και ψυχολογικό επίπεδο. Ακόμη επηρεάζει την απόσυρση καθώς και σκέψεις και συμπεριφορές απόσυρσης (Schleicher et al., 2011). Επιπλέον, οι προϊστάμενοι με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αυξήσουν την αίσθηση εμπιστοσύνης των μελών της ομάδας τους και την ομαδική ταυτότητα, η οποία με τη σειρά της μπορεί να συμβάλλει στην συναισθηματική νοημοσύνη ομάδας (Druskat & Wolff, 2001). Αυτό μπορεί να επιτρέψει στα μέλη να συμπεριφέρονται με συναισθηματικά ευφυείς τρόπους όταν αλληλεπιδρούν με άλλα μέλη της οργάνωσης και μπορεί να διευκολύνει τη χρήση κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπιση του στρες και των αρνητικών συναισθημάτων, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση από την εργασία (Miao, Humphrey & Qian, 2016). Οι προϊστάμενοι με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δημιουργήσουν ομαδικές κοινωνικές ταυτότητες (Druskat & Wolff, 2001) μεταξύ των υπαλλήλων τους και να τους βοηθήσουν να κινηθούν προς παραγωγικές συναισθηματικές καταστάσεις που ενισχύουν το ηθικό τους και την ικανοποίηση από την εργασία (Ashkanasy & Humphrey, 2011a).

Όταν οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους για να διευκολύνουν τις κοινωνικές συναλλαγές και τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, αυτό διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην επιρροή που έχουν στην ικανοποίηση των υφισταμένων τους από την εργασία (Miao, Humphrey & Qian, 2016). Διαπιστώθηκε ότι η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών συνδέθηκε σημαντικά και θετικά με την ικανοποίηση των υφισταμένων από την εργασία (Miao, Humphrey & Qian, 2016). Ακόμη το μέγεθος της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη στην ικανοποίηση του υφισταμένου από την εργασία δεν διαφέρουν μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων των ηγετών (επίπεδο εποπτείας έναντι μέσων ή ανώτερου επιπέδου καθώς και σε διάφορους τύπους εταιρειών ιδιωτική ή δημόσια) (Miao, Humphrey & Qian, 2016).

Οι Janssen και Van Yperen (2004) διαπίστωσαν ότι ο προσανατολισμός των εργαζομένων στις εργασίες τους οδήγησε σε καλύτερη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου το οποίο με τη σειρά του αύξησε την ικανοποίηση από την εργασία. Οι Esitti και Kasap (2020) έδειξαν ότι όσο καλύτερη είναι η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία έχει βρεθεί ότι συσχετίζεται θετικά με τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου. (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να επιχειρήσει μια εξέταση της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την εργασιακή ικανοποίηση. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, εν συνεχεία θα γίνει παρουσίαση όλου αυτού του εγχειρήματος σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι μια βιβλιογραφική ανασκόπηση. Σε αυτήν παρουσιάζονται κάποια στοιχεία για τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου και την εργασιακή ικανοποίηση. Δίνονται ορισμοί που υπάρχουν για τις τρεις αυτές μεταβλητές,

αναφέρονται θεωρίες πάνω στις οποίες βασίζονται, σημειώνονται τα οφέλη που έχουν παρατηρηθεί από έρευνες και ποια σχέση παρατηρείται ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές.

Το δεύτερο μέρος είναι της εργασίας είναι ερευνητικό. Σε αυτό, παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ώστε να συγκεντρωθούν τα δεδομένα για την εκπλήρωση του στόχου της. Αρχικά, γίνεται παρουσίαση στοιχείων των συμμετεχόντων, των εργαλείων που χορηγήθηκαν και μια περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, μαζί με τη συζήτηση σε σχέση με αυτά, τους περιορισμούς που υπήρξαν για την διεξαγωγή της και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κλείνοντας, θα πρέπει να ειπωθεί πως το ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θεματική προέκυψε από τα εξής δεδομένα. Πρώτον, το γεγονός πως το προσφυγικό φαινόμενο έχει πάρει ιδιαίτερες διαστάσεις στην Ελλάδα και σημαντικό μέρος των επαγγελματιών αρκετών κλάδων απασχολείται στον εν λόγω τομέα, σε συνδυασμό με την έλλειψη σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας. Δεύτερον, υπάρχει απουσία ερευνών σύγκρισης της συναισθηματικής νοημοσύνης, της σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου και της εργασιακής ικανοποίησης στο πεδίο της ανθρωπιστικής κρίσης. Θα ήταν ωφέλιμο να εξεταστεί αν η συναισθηματική νοημοσύνη και κατόπιν η ενίσχυση της μπορεί να φέρει οφέλη στην επαγγελματική σχέση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση.

## Θεωρητικό μέρος

## Κεφάλαιο 1ο Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 1.1 Ορισμοί της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκε για πρώτη φορά και παρουσιάστηκε από τον ψυχολόγο Mayer, ο οποίος ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα, και των άλλων να διακρίνει μεταξύ θετικών και αρνητικών επιπτώσεων των συναισθημάτων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές του (Salovey et al. 1990). Ένας άλλος ορισμός ενσωματώνει κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων προσωπικών χαρακτηριστικών και στάσεων (Jordan & Troth, 2002). Ο Goleman, (1998) ισχυρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει τις δυνατότητές μας για πρακτική μάθηση και βασίζεται σε πέντε στοιχεία: αυτογνωσία, κίνητρα, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση και προσαρμοστικότητα στις σχέσεις. Αυτή η ιδέα είναι χρήσιμη για την κατανόηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως κατασκευής που περιλαμβάνει την επίγνωση του τι αισθάνεται κάποιος και αν είναι ικανός να το χειριστεί. Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η επίγνωση και η διαχείριση των συναισθημάτων είναι βασικοί παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης (Jordan & Troth 2002). Οι μελετητές έχουν εξετάσει τη συναισθηματική νοημοσύνη σε διάφορα πλαίσια όπως η εκπαίδευση, η κοινωνική προσαρμογή, η υγεία, η προσωπική ζωή και η εργασία (Mayer et al., 2008).

Ακόμη η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να γίνει κατανοητή ως ικανότητα να συνδυάζει το άτομο το συναίσθημα με τη νοημοσύνη και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα υποστηρικτικά στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων, κάτι που βοηθά κάποιον στο να ζήσει μια ολοκληρωμένη ζωή (Akerjordet &

Severinsson 2004). Η Συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται γενικά ως η ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της ακριβούς εκτίμησης των συναισθημάτων στον εαυτό μας και σε άλλους, η κατάλληλη έκφραση συναισθημάτων και η προσαρμοστική ρύθμιση συναισθημάτων ως τρόπου βελτίωσης της διαβίωσης (Salovey & Mayer, 1990). Αν και διάφορα μέτρα μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί, γενικά έχουν αναγνωριστεί τέσσερις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: α) Η εκτίμηση των συναισθημάτων του εαυτού β) η εκτίμηση των συναισθημάτων των άλλων, γ) η ρύθμιση των συναισθημάτων και δ) η χρήση των συναισθημάτων (Law et al., 2004; Salovey & Mayer, 1990).

Σε συμπλήρωση των παραπάνω ορισμών της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να αναφερθεί πως το άτομο με συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, καθώς και τα συναισθήματα άλλων, να ρυθμίζει αυτά τα συναισθήματα και να τα χρησιμοποιεί για να διευκολύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επίδοση. Επιπλέον, αυτό το άτομο θα πρέπει να επηρεάζεται λιγότερο από αυτά τα συναισθήματα καθώς και να μπορεί να κατευθύνει τα συναισθήματα με θετικό τρόπο. Τα άτομα αυτά έχουν λιγότερες πιθανότητες να αισθανθούν κατάθλιψη και μπορούν να ερμηνεύουν σωστά τις διαθέσεις των άλλων (Goleman, 1996; Law et al., 2004).

Η κριτική της συναισθηματικής νοημοσύνης περιορίζεται συνήθως στους περιορισμούς της εμπειρικής έρευνας και των αβάσιμων γενικεύσεων (Fineman 2004, Zeidner et al., 2004). Η επιστημολογία παλεύει με τις δυνατότητες και τους περιορισμούς της ανθρώπινης γνώσης, που είναι κοινές σε όλες τις μεθόδους έρευνας. Οι οντολογικές ερωτήσεις επηρεάζουν το τρόπο που κάποιος σκέφτεται τη γνώση και είναι το σημείο εκκίνησης των πεποιθήσεων κάποιου (Rawnsley 1998).

Μέσα από αυτούς τους ορισμούς των ερευνητών για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί κανείς να αντιληφθεί πως είναι αρκετά τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από τη μελέτη της όπως και θα δούμε και στην επόμενη ενότητα.

## **1.2 Σημαντικότητα και Οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ άγχους και ψυχικής υγείας και έχει αναγνωριστεί ως ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που χρησιμοποιεί τόσο συναισθηματικές όσο και γνωστικές ικανότητες (Ciarrochi et al., 2002, Jordan & Troth 2002). Υπάρχει επίσης σιωπηρή συμφωνία ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει εγγενή δυνατότητα να αναπτυχθεί περαιτέρω και να επανακαθοριστεί μέσω της αντανάκλασης της, προωθώντας έτσι τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (Caruso et al. 2002). Η Συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης να ειπωθεί από τη σκοπιά της επιστήμης της δημόσιας υγείας ως μια προσαρμοστική ικανότητα που προάγει την ευημερία (Spence et al. 2004). Η Συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην αντίληψη της ηθικής διάστασης όσο και στην ευαισθησία στην κλινική πρακτική. Η ενσυναίσθηση είναι μία σημαντική πηγή για την κατανόηση μιας δεδομένης κατάστασης που βασίζεται στην επαγγελματική σκέψη και την ηθική κρίση που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων (Nortvedt 1996). Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τόσο την προσωπική όσο και την κοινωνική ικανότητα, όπου οι εμπειρίες της αυτοδιαχείρισης, της ευθύνης και της δέσμευσης είναι ένας τρόπος να είσαι στον κόσμο (Akerjordet & Severinsson 2004).

Επίσης η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την ανάπτυξη και ενσωμάτωση μιας επαγγελματικής ταυτότητας με βάση διαφορετικούς τομείς γνώσης όπως είναι η ιατρική, η ψυχολογία, η φροντίδα και η νοσηλευτική. Υπάρχει σιωπηρή

αποδοχή ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει εγγενές δυναμικό να αναπτυχθεί περαιτέρω και να βελτιωθεί μέσω της σκέψης και της αυξημένης συνειδητοποίησης που προωθούν τη συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη (Akerjordet & Severinsson 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτών που είναι σημαντικές για τις αμοιβαίες σχέσεις και για μια καλή ζωή στην κοινότητα (Cherniss 2002). Υπάρχει μια ερευνητική βάση στη βιβλιογραφία που συνδέει την συναισθηματική νοημοσύνη με τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων των ασθενών, το άγχος καθώς και την ψυχική υγεία (Ciarrochi & Deane 2001, Ciarrochi et al. 2002). Τέλος η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ικανότητα που περιλαμβάνει προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, στις οποίες οι βασικές αξίες της επαγγελματικής ταυτότητας ενός ατόμου αντικατοπτρίζονται από την αυτογνωσία, τη συναισθηματική διαχείριση, την υπευθυνότητα, την αυθεντικότητα και την ενσυναισθητική κατανόηση. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τη δυνατότητα να συνεισφέρει στην ανάπτυξη και ενσωμάτωση της επαγγελματικής ταυτότητας με έναν ώριμο, υπεύθυνο και προσεκτικό τρόπο. (Akerjordet & Severinsson 2007).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης σημαντικών αποτελεσμάτων, όπως η ψυχική και σωματική υγεία (Johnson, Batey, & Holdsworth, 2009; Martins et al., 2010; Schutte et al., 2007) Επίσης έχει αποδειχθεί ότι το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει μια γενετική βάση, η οποία τεκμηριώνει και πάλι την ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως σημαντικού και ανεξάρτητου χαρακτηριστικού (Vernon, Petrides, Bratko, & Schermer, 2008).

Σύμφωνα με τον Cooper, (1997), οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι καλύτεροι στον εντοπισμό των συναισθημάτων



απογοήτευσης και του στρες, και στη ρύθμιση αυτών των συναισθημάτων με σκοπό τη μείωση του άγχους. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιθανό να έχουν λιγότερη επίγνωση των συναισθημάτων τους και να έχουν λιγότερες ικανότητες να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματά τους όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις, επιδεινώνοντας το επίπεδο άγχους και μειώνοντας το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους (Sy et al., 2006,462).

Μια άλλη έρευνα απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι με συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκουν τον τόπο εργασίας τους ικανοποιητικό και αυτό επηρεάζει την ικανοποίηση και τη συνολική παραγωγικότητά τους και οδηγεί σε αποδοτική διαχείριση και στην περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού (Patra, 2004). Εν κατακλείδι, οι περισσότερες μελέτες παρείχαν σημαντικές ενδείξεις ότι τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται με πιο ευέλικτους προϊσταμένους καθώς είναι σε θέση να κατανοήσουν τους λόγους πίσω από το άγχος και έτσι να προγραμματίσουν εκ των προτέρων για να αποφύγουν τις επακόλουθες μη εποικοδομητικές συνέπειες του στρες (Cooper & Sawaf, 1997).

Όπως παρατηρείται από τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών είναι αρκετά τα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο αυτό που θα αναφερθεί στην επόμενη ενότητα είναι η επίδραση που έχει η κουλτούρα στην συναισθηματική νοημοσύνη.

### **1.3 Κουλτούρα και Συναισθηματική Νοημοσύνη**

Το συναισθηματικό μας σύστημα μπορεί να ενεργοποιείται από παράγοντες ή γεγονότα εκτός του οργανικού συστήματος των ατόμων. Αυτά τα γεγονότα ή οι παράγοντες συνδέονται συχνά με κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και σχέσεις (McCarthy, 1989). Όπως πρότειναν οι Mayer και Salovey (1997), η εξέταση της

συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να πηγαίνει πέρα από τα συναισθήματα στην κατανόηση του πολιτιστικού πλαισίου του ατόμου. Οι κανόνες ή τα σιωπηρά πρότυπα που υπάρχουν στις κοινωνίες καθορίζουν την έννοια των συναισθημάτων, τις εκφράσεις τους και τον έλεγχο τους (Eid & Diener, 2001). Τα στοιχεία από μετα-ανάλυση δείχνουν περαιτέρω ότι οι πολιτιστικές αξίες και πεποιθήσεις επηρεάζουν τις αντιλήψεις του ατόμου, τα συναισθήματα και τα γνωστικά σχήματα (Taras et al., 2010). Η έκφραση των συναισθημάτων και η αντίδραση στα συναισθήματα μπορεί επομένως να διαφέρει μεταξύ των πολιτισμών.

Από έρευνα προκύπτει πως η τάση ρύθμισης των συναισθημάτων που μεσολαβείται από διαφορετικές πεποιθήσεις γύρω από τα συναισθήματα, βρέθηκε λιγότερο έντονη για τους ανατολικούς πολιτισμούς από ότι για τους δυτικούς πολιτισμούς. Αυτό προτείνει την επιρροή του πολιτισμού στη διαμόρφωση συναισθηματικών εμπειριών και κανονισμών καθώς και της ρύθμισης των συναισθημάτων (Grabell et al., 2015; Miyamoto & Ma, 2011). Αμερικανοί και Κινέζοι παρατηρήθηκαν ότι αντιδρούν διαφορετικά στην επιτυχία και την αποτυχία. Αυτό υποδηλώνει ότι οι πολιτισμικά πλαισιωμένες συναισθηματικές αντιδράσεις στην επιτυχία και την αποτυχία, καθώς και επακόλουθες εκφράσεις, έχουν ως αποτέλεσμα διαφορετικά πρότυπα αναμενόμενης αυτορρύθμισης (Zhang & Cross, 2011). Η κουλτούρα βρέθηκε επίσης να επηρεάζει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών και στρατηγικών ρύθμισης συναισθημάτων που υιοθετούνται σε ευρωπαϊκούς-αμερικανικούς και ανατολικό-ασιατικούς ιαπωνικούς πληθυσμούς (Nozaki, 2018). Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να θεωρηθεί καθολική μεταξύ των πολιτισμών (Earley & Ang, 2003; Earley & Peterson, 2004), αντανάκλαται συνήθως σε κοινά μοιραζόμενα συναισθήματα και νόρμες σχετικά με τις εκφράσεις τους και τη χρήση τους σε μια κοινωνία.

Εν κατακλείδι θα μπορούσε να ειπωθεί πως ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα μπορεί να μην επηρεάζει την συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer et al., 2002), άλλοι προτείνουν πολιτισμικές διαφορές στην συναισθηματική νοημοσύνη (Pangovan et al., 2007). Η κατανόηση της επίδρασης της κουλτούρας στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική διότι ένα άτομο που εργάζεται με άλλους που είναι εκτός του πολιτισμού του μπορεί να μην συνειδητοποιεί πώς η επίδραση του πολιτισμού στην συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει τις αλληλεπιδράσεις τους (Crowne et al., 2009). Παρά τα παραπάνω, η έρευνα που εξετάζει τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περιορισμένη (Crowne, 2013).

#### **1.4 Φύλλο και συναισθηματική νοημοσύνη**

Όσον αφορά το φύλο υπάρχουν έρευνες που έχουν εντοπίσει διαφορές ως προς το φύλο κάποιες με τους άντρες να έχουν μεγαλύτερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και κάποιες με τις γυναίκες αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Jorfi, et al., 2012 έδειξαν ότι το γυναικείο τμήμα των διευθυντών και των εργαζομένων των πανεπιστημίων είναι πιο συναισθηματικά έξυπνο από τους άνδρες. Μία ακόμη έρευνα υποδηλώνει πως υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στη συναισθηματική νοημοσύνη και στην εργασιακή απόδοση, υποδηλώνοντας ότι οι γυναίκες υπάλληλοι έχουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άνδρες συναδέλφους τους. (Dhani, 2017). Αντιθέτως τα ευρήματα του Khalili, 2011 αποκάλυψαν ότι οι άνδρες έχουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης από τις γυναίκες σε εργαζόμενους σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Έπειτα από την αναφορά που έγινε σε αυτήν την ενότητα στην επίδραση που μπορεί να έχει το φύλο στην συναισθηματική νοημοσύνη θα περάσουμε στην επόμενη ενότητα όπου παραθέτονται τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που έχουν αναπτυχθεί.

## **1.5 Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

### **1.5.1 Μοντέλο Baron**

Το πρώτο είναι το μοντέλο του Bar-On (1988) όπου εστιάζει στον εντοπισμό χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων δηλαδή σε μη γνωστικούς παράγοντες που τα άτομα χρειάζονται για να προσαρμοστούν στις κοινωνικές και συναισθηματικές απαιτήσεις της ζωής. Σε αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ένα σύνολο συγγενικών συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων και διαμεσολαβητών που καθορίζουν τον τρόπο που το άτομο αποτελεσματικά κατανοεί και εκφράζει τον εαυτό του ή κατανοεί και σχετίζεται με άλλους (Bar-On, 2006). Τα βασικά στοιχεία αυτού του μοντέλου είναι οι ενδοπροσωπικές δεξιότητες, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση άγχους και η γενική διάθεση (Bar-On, 1997, 2006).

### **1.5.2 Μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso (1997)**

Το δεύτερο μοντέλο αναφέρεται επίσης ως μοντέλο ικανότητας. Βασίζεται στην έρευνα από τους Mayer, Salovey και Caruso, (1997). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τις ακόλουθες τέσσερις διαστάσεις: α) αντίληψη και έκφραση συναισθημάτων και ικανότητα αναγνώρισης και να επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών στον εαυτό ή σε άλλους. β) χρησιμοποίηση των συναισθημάτων και ικανότητα αξιοποίησης συναισθημάτων για καθοδήγηση

γνωστικών δραστηριοτήτων και επίλυση προβλημάτων. γ) κατανόηση συναισθημάτων και ικανότητα ανάλυσης της αιτίας και του αποτελέσματος μεταξύ γεγονότων και συναισθημάτων και δ) ρύθμιση συναισθημάτων και ικανότητα επιλογής συναισθημάτων στρατηγικές ρύθμισης ή γνώση ρύθμισης των συναισθημάτων.

### **1.5.3 Μοντέλο Goleman & Boyatzis**

Το τρίτο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης βασισμένο σε έρευνα των Boyatzis και Goleman (Boyatzis & Sala, 2004), σχεδιάστηκε για να καλύψει τις κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες που συνδέονται με την καλή απόδοση στο χώρο εργασίας (Cherniss, 2010). Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τις ειδικές ικανότητες: α) αυτογνωσίας και την ικανότητα να γνωρίζουμε τα συναισθήματα, τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις παρορμήσεις, τις αξίες και τους στόχους ενός ατόμου β) αυτοδιαχείριση ή αυτορρύθμιση και έλεγχος ή ανακατεύθυνση των ενοχλητικών συναισθημάτων και παρορμήσεων για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. γ) κοινωνική ευαισθητοποίηση λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων και δ) διαχείριση σχέσεων για να οδηγηθεί ένας άνθρωπος προς μια επιθυμητή κατεύθυνση.

### **1.5.4 Μοντέλο Petrides**

Το πιο πρόσφατο μοντέλο ονομάζεται επίσης το μοντέλο των χαρακτηριστικών σχεδιάστηκε για να συμπεριλάβει πολλές από τις προσωπικές ιδιότητες στα προηγούμενα μοντέλα και περιλαμβάνει όλη τις πτυχές της προσωπικότητας που σχετίζονται ειδικά με την επίδραση (Petrides et al., 2007c, σελ. 274). Αυτό το μοντέλο, το οποίο εστιάζει σε μη γνωστικούς παράγοντες, ορίζει τέσσερις αντιλήψεις του εαυτού που μπορεί να περιλαμβάνει η συμπεριφορά ενός ατόμου (Petrides

&Furnham, 2001). Αυτές οι συμπεριφορές είναι: α) Η ευεξία η οποία περιλαμβάνει αυτοπεποίθηση, ευτυχία και αισιοδοξία και γενικευμένη αίσθηση θετικότητας, ευτυχία και ικανοποίηση που εκτείνεται από προηγούμενα επιτεύγματα έως μελλοντικές προσδοκίες · β) Η κοινωνικότητα που περιλαμβάνει την κοινωνική επάρκεια, την επιμέλεια, και διαχείριση συναισθημάτων των άλλων καθώς και τον βαθμό στον οποίο το άτομο εδραιώνει δημιουργία κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, κοινωνικών σχέσεων και κοινωνικής επιρροής. γ) Ο αυτοέλεγχος που περιλαμβάνει διαχείριση άγχους, ρύθμιση συναισθημάτων και χαμηλό επίπεδο παρορμητικότητας και τον βαθμό στον οποίο τα άτομα έχουν τον έλεγχο των παρορμήσεων και των επιθυμιών τους και δ) Η συναισθηματικότητα που περιλαμβάνει συναισθηματική αντίληψη για τον εαυτό και άλλους, έκφραση συναισθημάτων και ενσυναίσθηση και τον βαθμό στον οποίο τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων που σχετίζονται με το συναίσθημα.

Αφού έγινε αναφορά στις παραπάνω ενότητες στη συναισθηματική νοημοσύνη και τα οφέλη της σε διάφορους τομείς της ζωής του ατόμου στην παρακάτω ενότητα θα αναφερθούν έρευνες που εξετάζουν την επίδραση που μπορεί να έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου στην εργασία του ατόμου.

## **1.6 Συναισθηματική νοημοσύνη και σχέσεις προϊσταμένου με υφιστάμενο**

Οι θεωρητικοί υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη σωματική και ψυχολογική υγεία των εργαζομένων, βοηθώντας τους να επιτύχουν υψηλότερα επιτεύγματα σταδιοδρομίας και οργανωτικές επιδόσεις (Goleman, 1996; Wong, Wong, & Law, 2007). Ένα βασικό στοιχείο στην οικοδόμηση υψηλής ποιότητας

σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου είναι η διαπροσωπική εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (Dienesch & Liden, 1986).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενδέχεται να μην επηρεάζει άμεσα την απόδοση της εργασίας. Ωστόσο, μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση περισσότερης υποστήριξης για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της δουλειάς κάποιου μέσω της ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών πλαισίων, όπως η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου (Law et al., 2008). Οι υφιστάμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερα σε θέση να κατανοήσουν τα συναισθήματα των εποπτών τους, να παρέχουν τα κατάλληλα σχόλια και ελέγχουν καλύτερα τα συναισθήματά τους σε σύγκριση με εκείνους με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει τους προϊσταμένους τους στο να συμπεράνουν ότι είναι πιο ώριμοι και αξιόπιστοι. Επομένως οι προϊστάμενοι μπορούν να παρέχουν σε αυτούς τους υψηλά συναισθηματικά νοήμονες υφισταμένους περαιτέρω υποστήριξη παρέχοντας ειδικά προνόμια, ευκαιρίες ενίσχυσης της σταδιοδρομίας και αυξανόμενα επίπεδα διακριτικής ευχέρειας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Wang et al., 2005).

Επίσης οι υφιστάμενοι που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου με τους επόπτες τους, και αυτή η σχέση ενισχύεται όταν οι υφιστάμενοι εμπιστεύονται τους επόπτες τους (Chen, Lam & An Zhong, 2010). Οι υφιστάμενοι που θεωρούνται ότι έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα λάβουν μεγαλύτερη υποστήριξη και πόρους από τους επόπτες τους. Αυτή η υποστήριξη και οι πόροι θα βοηθήσουν τους υφισταμένους να εκτελούν τη δουλειά τους σε υψηλότερο επίπεδο (Graen & Uhl-Bien, 1995). Σύμφωνα με τη θεωρία σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου (LMX theory), οι προϊστάμενοι ασκούν επίσημη εξουσία και κατανέμουν σταθερά οφέλη σε αντάλλαγμα την σταθερή απόδοση στην εργασία, μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται

ως ανταλλαγή χαμηλής ποιότητας. Σε σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου υψηλής ποιότητας, η κοινωνική ανταλλαγή μεταφέρεται σε υψηλότερο επίπεδο (Graen & Uhl-Bien, 1995) όπου οι υφιστάμενοι λαμβάνουν ειδικά προνόμια (π.χ. πρόσβαση σε βασικό προσωπικό ή πληροφορίες), ευκαιρίες βελτίωσης της σταδιοδρομίας (π.χ. ειδικές αναθέσεις), και αυξανόμενο επίπεδο διακριτικής ευχέρειας κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Τα αποτελέσματα μελέτης αποκάλυψαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θετικός προγνωστικός παράγοντας της σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου. Εάν ένας εργαζόμενος έχει συναισθηματική νοημοσύνη, η ποιότητα της σχέσης του με τον προϊστάμενο του θα είναι υψηλή (Chen, Lam & An Zhong, 2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην πρόληψη της τοξικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Martin, Kuiper, & Westra, 1989). Υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θεωρούνται ικανοί να νικήσουν την αντιπαραγωγική συμπεριφορά (Petrides et al., 2001).

Αφού είδαμε την επίδραση που μπορεί να έχει η συναισθηματική νοημοσύνη στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις σχέσεις προϊσταμένου- υφισταμένου και στα ευρήματα που έχουν βρεθεί σχετικά με τη συγκεκριμένη θεματική.

## **2ο Κεφάλαιο Σχέσεις Προϊσταμένου – Υφισταμένου**

### **2.1 Θεωρία των σχέσεων προϊσταμένου -μελών (LMX theory)**

Η θεωρία των σχέσεων προϊσταμένου - μελών (LMX theory) εξετάζει τη σχέση και τις διαδικασίες ρόλου μεταξύ ενός προϊσταμένου και μεμονωμένων υφισταμένων. Η θεωρία βασίζεται στην κατανόηση ότι οι προϊστάμενοι δημιουργούν ατομικές σχέσεις



και αμοιβαίες σχέσεις ανταλλαγής με αυτούς που βρίσκονται σε θέση υποταγής. Ένας προϊστάμενος έχει συνήθως ένα σημαντικό στυλ ηγεσίας, αλλά οι περισσότεροι δεν αντιμετωπίζουν όλους τους υφισταμένους με τον ίδιο τρόπο (Thomas, 2003). Η κεντρική υπόθεση πίσω από τη θεωρία σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου (LMX theory) είναι ότι μέσα σε μονάδες εργασίας, αναπτύσσονται διαφορετικοί τύποι σχέσεων μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων (Yukl, 1998). Αυτές οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από τη σωματική ή διανοητική προσπάθεια, τους υλικούς πόρους, τις πληροφορίες και τη συναισθηματική υποστήριξη μεταξύ των δύο μερών (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Οι Aldag και Kuzuhara (2002) παρέχουν μια περιγραφή τριών φάσεων. Σύμφωνα με αυτούς, στην «φάση των ξένων», η ποιότητα της σχέσης είναι αδύναμη και οι προϊστάμενοι υποκινούνται κυρίως από το συμφέρον και όχι από το ομαδικό συμφέρον. Ωστόσο, τα μέλη θα εξακολουθήσουν να συμμορφώνονται με τον προϊστάμενο, καθώς έχει τη θέση δύναμης και ελέγχει τις ανταμοιβές. Επίσης η πρώτη φάση περιγράφεται ως η φάση ανάληψης ρόλων, όπου ο προϊστάμενος και τα μέλη πρέπει ο καθένας να κατανοεί και να σέβεται τις άλλες απόψεις και επιθυμίες. Σύμφωνα με τους Bhal και Ansari (2000), αυτό είναι το αρχικό στάδιο με τον οποίο ο προϊστάμενος αξιολογεί τις δεξιότητες των μελών, τα κίνητρα, τον προσανατολισμό κ.λπ. Ακολουθεί η «φάση γνωριμίας» όπου αρχίζουμε να βλέπουμε βελτιωμένες κοινωνικές ανταλλαγές προσανατολισμένες στην καριέρα. Αυτό συνήθως ξεκινά με την προσφορά και από τις δύο πλευρές για κοινή χρήση περισσότερων πόρων και προσωπικών ή σχετικών με την εργασία πληροφοριών. Αυτός είναι επίσης ένας χώρος δοκιμής για να δούμε αν το μέλος είναι πρόθυμο να δεχτεί περισσότερες προκλήσεις και ο προϊστάμενος είναι πρόθυμος να προσφέρει περισσότερες προκλήσεις. Επίσης σε αυτή την φάση που αναφέρεται ως φάση λήψης ρόλων, πρέπει να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη μεταξύ του προϊσταμένου και των μελών

προκειμένου να αναπτυχθεί περαιτέρω η σχέση και να επηρεαστούν οι στάσεις και οι συμπεριφορές του άλλου. Σύμφωνα με τους Bhal και Ansari (2000), η ενεργή κοινωνική ανταλλαγή είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του σταδίου. Στην «ώριμη φάση» η εμπιστοσύνη και ο αμοιβαίος σεβασμός που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο στάδιο θα αυξηθεί περαιτέρω. Ο προϊστάμενος και το μέλος θα αρχίσουν να βασίζονται ο ένας στον άλλον με παραγωγικούς τρόπους και η εστίασή τους θα είναι για το καλύτερο της ομάδας και του οργανισμού παρά για το προσωπικό συμφέρον (Aldag & Kuzuhara, 2000). Στη φάση αυτή που ονομάζεται φάση ρουτίνας των ρόλων, η κοινωνική ανταλλαγή γίνεται ρουτίνα. Σύμφωνα με τον Graen και Scandura (1987), αυτή είναι η φάση όπου η συμπεριφορά του προϊσταμένου και του μέλους γίνονται αλληλένδετες. Επιπλέον, ο προϊστάμενος και το μέλος αναπτύσσουν κατανόηση και σαφής αμοιβαία προσδοκία που προκύπτει από τη συνεργασία σε μη δομημένες εργασίες. Σε αυτό το τελικό στάδιο του μοντέλου η ποιότητα των ανταλλαγών μεταξύ του προϊσταμένου και του μέλους συνήθως παραμένει σταθερή από αυτό το σημείο και μετά (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Αφού παρατέθηκε η θεωρία για τη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου στην επόμενη ενότητα θα παρατεθούν οι στάσεις των προϊσταμένων που έχουν παρατηρηθεί απέναντι σε υφισταμένους τους που ανήκουν στην έσω-ομάδα και έξω-ομάδα αντίστοιχα.

## **2.2 Σχέσεις Έσω-ομάδας και Έξω-ομάδας με τον Προϊστάμενο**

Η έσω-ομάδα αποτελείται από μέλη που έχουν σχέση υψηλής ποιότητας με τους προϊσταμένους που επικεντρώνονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, την προτίμηση και τον σεβασμό. Τα μέλη αυτά αναλαμβάνουν προκλητικές και ενδιαφέρουσες εργασίες

και σε αντάλλαγμα, εργάζονται σκληρά και είναι υποστηρικτικά και πιστά στον προϊστάμενο (Aldag & Kuzuhara, 2002). Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου (LMX) μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα προσαρμογής, όπως αυξημένη πιθανότητες συνεργασίας προϊσταμένου- υφισταμένου (Van Vianen, Shen, & Chuang, 2011) και αυξημένη ενσωμάτωση του μέλους στο εργασιακό περιβάλλον (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Η έξω-ομάδα χαρακτηρίζεται από μέλη που έχουν χαμηλής ποιότητας σχέση με τους προϊσταμένους τους. Σε αυτά τα μέλη παρέχονται λιγότερες ευκαιρίες για να αποδείξουν τις ικανότητές τους καθώς θεωρούνται ότι δεν έχουν κίνητρα, ικανότητες και πίστη. Αυτά τα μέλη συνήθως καταλήγουν να εκτελούν καθήκοντα όπως ορίζονται στην περιγραφή της εργασίας τους (Aldag & Kuzuhara, 2002). Λόγω αυτού, υπάρχει μια καλή πιθανότητα τα μέλη της έξω –ομάδας να λειτουργούν, σύμφωνα με τις προσδοκίες του ηγέτη. (Nahavandi & Malekzadeh, 1998). Σύμφωνα με τους Graen και Cashman (1975), ο προϊστάμενος θα αναπτύξει στενή εργασιακή σχέση με μερικούς από τους υφισταμένους τους οποίους αναφέρει ως έσω-ομάδα και αποκαλεί αυτές τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ προϊσταμένου-μελών «ανταλλαγές ηγεσίας». Οι υπόλοιποι υφισταμένοι εποπτεύονται μέσω επίσημου τύπου εξουσία και αναφέρονται ως έξω - ομάδα. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγετών-μελών ονομάζονται «εποπτικές ανταλλαγές» (Dockery & Steiner, 1990).

### **2.3 Φύλο, Ηλικία, Εκπαίδευση και σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου**

Σύμφωνα με τους Dienesch και Liden (1986), η συμβατότητα μεταξύ του προϊσταμένου και του μέλους μπορεί να επηρεάσει τον τύπο ανταλλαγής που τελικά σχηματίζεται (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Οι Liden, Wayne και Stillwell

(1993) δεν βρήκαν καμία σημαντική σχέση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων (ηλικία, φύλο, φυλή και εκπαίδευση) και της σχέσης προϊσταμένου-μέλους. Ωστόσο, οι Green, Anderson και Shivers (1996) βρήκαν ότι το φύλο σχετίζεται σημαντικά με τη σχέση προϊσταμένου-μέλους (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Τα αποτελέσματα έρευνας δείχνουν ότι το φύλο δεν έχει επίδραση στη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ συνεισφοράς και επαγγελματικού σεβασμού στην εγγενή ικανοποίηση από την εργασία (Durrarajen, 2004). Οι Liden, Wayne και Stillwell, (1993) διαπίστωσαν ότι η προτίμηση και η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου είχαν θετική συσχέτιση. Οι Green, Anderson και Shivers (1996) βρήκαν μία οριακά σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ φόρτου εργασίας και σχέσης ηγέτη-μέλους.

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσε να λεχθεί πως η θεωρία των σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου δείχνει ότι οι προϊστάμενοι τείνουν να αναπτύσσουν διάφορες σχέσεις με τους οπαδούς τους μέσω μιας σειράς ανταλλαγών που σχετίζονται με την εργασία (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ένα υψηλό επίπεδο ανταλλαγής σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου (LMX theory) αντιπροσωπεύει αμοιβαία κατανόηση, εμπιστοσύνη και υποστήριξη μεταξύ υπαλλήλων και των εποπτών τους (Dienesch & Liden, 1986; Dulebohn et al., 2012). Στη δυαδική ανταλλαγή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, κάθε πλευρά έχει προσδοκίες για το πώς μπορεί να επωφεληθεί από το άλλο μέρος και το κάθε μέρος θα προσπαθήσει να ανταποδώσει στη συμβολή του άλλου μέρους. Όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες και των δύο μερών, αναπτύσσονται σχέσεις υψηλής ποιότητας (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Οι Chen και Tjosvold (2007) ανέφεραν ότι οι σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου θα μπορούσαν να είναι άμεσα και έμμεσα επηρεασμένες από ανοιχτές επικοινωνίες που με τη σειρά τους μπορεί να επηρεάζουν

τις αναθέσεις δύσκολων εργασιών καθώς και τις προαγωγές. Οι Hui και Graen (1997) υποστήριξαν ότι η άποψη των ατόμων σχετικά με τη δουλειά τους σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν αν αποτελούν μέλη της ομάδας και τη συμμετοχή τους ως μέλη της ομάδας στο διαπροσωπικό δίκτυο στην εργασία. Αυτή η κατάσταση αντικατοπτρίζει και την ποιότητα σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου.

Έπειτα από την εξέταση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και τα οφέλη που παρέχει στην ικανοποίηση από την εργασία όταν είναι υψηλή αυτή η σχέση, θα εξεταστεί στο επόμενο κεφάλαιο η ικανοποίηση από την εργασία και τα ευρήματα που έχουν εντοπιστεί από τις υπάρχουσες έρευνες στο χώρο αυτό.

## **3ο Κεφάλαιο Ικανοποίηση από την Εργασία**

### **3.1 Όρισμος**

Η ικανοποίηση ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας ενός ατόμου ή των εργασιακών εμπειριών (Locke, 1976, σελ. 1304) Η εργασιακή ικανοποίηση έρχεται σε αντίθεση με τη συμμετοχή στη δουλειά, η οποία αντικατοπτρίζει μια πιο γνωστικά επικεντρωμένη στάση και είναι εννοιολογική ως το βαθμό στον οποίο τα άτομα ταυτίζονται με τη δουλειά τους. Ο πυρήνας της συμμετοχής στην εργασία είναι η έκταση της αναγνώρισης του έργου ως στόχου αναφοράς ενώ στην οργανωσιακή δέσμευση στόχος αναφοράς είναι η οργάνωση και όχι η δουλειά (Morrow, 1983). Ο Fredrickson (2013) καθόρισε την ικανοποίηση ως ένα διακριτό θετικό συναίσθημα που προκύπτει όταν τα άτομα ερμηνεύουν τις τρέχουσες περιστάσεις ως αγαπημένες,

σωστές ή ικανοποιητικές, και όταν τα άτομα αισθάνονται ασφαλή και άνετα στο άμεσο περιβάλλον τους.

## **3.2 Σχέση Ηλικίας, Εκπαίδευσης, Ιεραρχίας και Ικανοποίησης από την εργασία**

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ηλικία, η ιεραρχία, και το εκπαιδευτικό επίπεδο μπορεί να επηρεάσει τόσο την ικανοποίηση από την εργασία όσο και την αντίληψη των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος (Dobrow, Riza, Ganzach, & Liu, 2016; , Sandilos et Al. , 2018). Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό με την ανάγκη να αισθανθεί το άτομο την σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής δεοντολογίας και προσωπικών αξιών (Stevens et al., 2012).

## **3.3 Οφέλη της ικανοποίησης από την εργασία**

### **3.3.1 Οφέλη ως προς την κοινωνική δικτύωση**

Σε παρόμοιο πνεύμα, οι Song και Werbel (2007) πρότειναν επίσης ότι όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνουν τα άτομα στην κοινωνική δικτύωση, τόσο υψηλότερες ανταμοιβές μπορούν να αποκομίσουν από μια τέτοια επένδυση του χρόνου τους, όπως υψηλότερες πιθανότητες απόκτησης ικανοποιητικών θέσεων εργασίας. Άλλη έρευνα τόνισε επίσης ότι τα άτομα που είναι ικανοποιημένα με τη δουλειά τους είναι πρόθυμα να συμμετάσχουν σε αποφάσεις που σχετίζονται με τις θέσεις τους στην εταιρεία (Scott et al., 2003) και εκτιμούν την συμμετοχή στην εταιρεία λόγω των ελκυστικών ευκαιριών που προσφέρουν για εξέλιξη στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Curry et al., 1986).

### 3.3.2 Οφέλη ως προς την οργανωτική δέσμευση

Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ευρέως ως ένας από τους σημαντικότερους καθοριστικούς παράγοντες της οργανωτικής δέσμευσης (Hom et al., 1984; Lawler, 1992; Mowday et al., 1982). Τα άτομα είναι στην ευχάριστη θέση να εργαστούν εάν η δουλειά τους ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους και παρέχει ευκαιρίες για αναγνώριση των εργασιακών τους ικανοτήτων. Σύμφωνα με τον Korman (1970), τα άτομα που είναι σε θέση να αποκτήσουν αυξημένη αυτοεκτίμηση από τη δουλειά τους τείνουν να αναπτύξουν θετικές οργανωτικές συμπεριφορές με αποτέλεσμα την οργανωτική δέσμευση. Εργασιακά περιβάλλοντα που δεν παρέχουν αυτήν την αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας μπορεί να αυξήσουν την ανασφάλεια στην εργασία και κατά συνέπεια να υπάρξει χαμηλότερη ικανοποίηση και συμμετοχή στην εργασία όπως και δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002)

### 3.3.3 Οφέλη ως προς τους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον

Συγκεκριμένα, οι διασταυρούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι δείκτες ψυχολογικής ευημερίας, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης, δεν επηρεάζονται μόνο αλλά επηρεάζουν και το ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον με την πάροδο του χρόνου. Οι Wong, Hui και Law (1998) ανέφεραν ότι η ικανοποίηση από την εργασία προέβλεψε θετικά πολλούς ψυχοκοινωνικούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος (δηλαδή, αυτονομία, ποικιλία δεξιοτήτων και ανατροφοδότηση. Οι Xanthoroulou, Bakker, Demerouti και Schaufeli, (2009) βρήκαν ότι οι πόροι εργασίας και τα αποτελέσματα της ευημερίας της εργασίας αλληλοεπηρεάζονται με την πάροδο του χρόνου.

Εν κατακλείδι η ικανοποίηση από την εργασία έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει την απόδοση στην εργασία, τη συμπεριφορά της οργανωτικής ιδιότητας του ατόμου, την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της σωματικής και ψυχολογικής υγείας (Schleicher et al., 2011).

### **3.4 Μερική και Γενική Ικανοποίηση από την Εργασία**

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο προοπτικές: μερική ικανοποίηση και γενική ικανοποίηση. Η μερική ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα θετικά συναισθήματα ενός εργαζομένου για διάφορες πτυχές της εργασίας του: την ίδια την εργασία, την πληρωμή, την εργασιακές συνθήκες και ούτω καθεξής. Η γενική ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συνολική ή μέση αξιολόγηση που περιλαμβάνει διαφορετικές πτυχές της εργασίας (Mihaela, 2013). Αν και διάφορες προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί τελικά να δηλωθεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους όταν οι εργασιακές τους εμπειρίες υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους (Pan 2015).

Συνεχίζοντας στην επόμενη ενότητα θα γίνει αναφορά στις θεωρίες που υπάρχουν γύρω από την ικανοποίηση από την εργασία ξεκινώντας με τις θεωρίες περιεχομένου και συνεχίζοντας με τις θεωρίες διεργασίας.

### **3.5 Θεωρίες για την ικανοποίηση από την εργασία**

#### **3.5.1 Θεωρίες Περιεχομένου**

Οι θεωρίες περιεχομένου βασίζονται σε αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους στην εργασία, δηλαδή τον προσδιορισμό των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων και την ιεράρχηση τους από το άτομο για να νιώσει ικανοποίηση και έτσι να αποδίδει



αποτελεσματικά (Luthans, 2005: 240). Ο Abraham Maslow υποστήριξε ότι για ένα άτομο οι κινητήριες ανάγκες θα μπορούσαν να διευθετηθούν σε μια ιεραρχία. Μόλις ένα δεδομένο επίπεδο αναγκών είναι ικανοποιημένο, δεν βοηθά πλέον να παρακινήσει. Επομένως, πρέπει να ενεργοποιηθεί το επόμενο υψηλότερο επίπεδο ανάγκης για να παρακινήσει και έτσι να ικανοποιήσει το άτομο (Luthans, 2005: 240).

1. Φυσικές ανάγκες: (τροφή, ρούχα, στέγη, σεξ),
2. Απαιτήσεις ασφάλειας: (φυσική προστασία),
3. Κοινωνική: (ευκαιρίες για ανάπτυξη στενών σχέσεων με άλλα άτομα),
4. Εκτιμήσεις / ανάγκες επίτευξης: (κύρος που λαμβάνεται από άλλους), και
5. Αυτο-ενεργοποίηση: (ευκαιρίες Για αυτοεκπλήρωση και εκπλήρωση μέσω της προσωπικής ανάπτυξης) (Maslow, 1943)

### 3.5.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και ότι οι δυσαρέσκεια από την εργασία είναι συνυφασμένη με το πλαίσιο της εργασίας. Τα κίνητρα σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ( το επίτευγμα, η αναγνώριση, η δουλειά, η ευθύνη και η προαγωγή). Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το πλαίσιο της δουλειάς όπως είναι η εταιρική πολιτική, η διοίκηση, η επίβλεψη, ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο επόπτης και οι συνθήκες εργασίας (Herzberg et al., 1959). Η θεωρία έχει εκτιμηθεί ως το πιο χρήσιμο μοντέλο για τη μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία (Kim, 2004), έχει υποστηριχθεί σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (Karimi, 2007) και έχει χρησιμοποιηθεί ως θεωρητικό πλαίσιο για την επιστημονική αξιολόγηση της

ικανοποίηση από την εργασία σε αξιωματικούς της αστυνομίας. (Getahun et al., 2007).

### 3.5.3 Θεωρία X & Y (McGregor, 1960)

Η θεωρία αυτή υποθέτει πως ο μέσος άνθρωπος έχει μια εγγενή αντίθεση στην εργασία και θα την αποφύγει εάν μπορεί. Λόγω του ότι δεν τους αρέσει η εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται με τιμωρία για να εργαστούν σε έναν οργανισμό. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, θέλει να αποφύγει την ευθύνη, να έχει σχετικά μικρή φιλοδοξία και επιδιώκει την ασφάλεια (Wehrich & Koontz, 1999: 466).

#### Υποθέσεις της θεωρίας X&Y

- Οι σωματικές και πνευματικές προσπάθειες στην εργασία είναι τόσο φυσικές όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι τα μόνα μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Οι άνθρωποι θα ασκήσουν αυτό-κατεύθυνση και αυτοέλεγχο για την επίτευξη δεσμευμένων στόχων.
- Ο βαθμός δέσμευσης σε στόχους είναι ανάλογος με το μέγεθος των ανταμοιβών και σχετίζεται με το επίτευγμα.
- Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει, υπό σωστές συνθήκες, όχι μόνο να αποδέχεται την ευθύνη αλλά και να την επιζητά.

### 3.6.1 Θεωρίες διεργασιών

Οι θεωρίες διεργασιών ασχολούνται περισσότερο με το πώς το κίνητρο ενεργοποιείται. Η έννοια του «προσδόκιμου» από τη γνωστική θεωρία παίζει κυρίαρχο ρόλο στις θεωρίες διεργασίας για την ικανοποίηση από την εργασία (Luthans, 2005). Έτσι, οι θεωρίες της διαδικασίας προσπαθούν να εξηγήσουν πώς οι ανάγκες και οι στόχοι ικανοποιούνται και γίνονται αποδεκτές σε γνωστικό επίπεδο (Perry et al., 2006).

### 3.6.2 Θεωρία αναγκών και επίτευξης (Theory of Needs - Achievement) (McClelland, 1961).

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως οι άνθρωποι προσπαθούν για τα προσωπικά επιτεύγματα και όχι για τις ανταμοιβές της επιτυχίας. Έχουν την επιθυμία να κάνουν κάτι καλύτερο ή πιο αποτελεσματικά από ότι είχε γίνει πριν και προτιμούν την απαιτητική εργασία (Shajahan & Shajahan, 2004). Η θεωρία δίνει έμφαση στα κίνητρα επίτευξης, γνωστή και ως «θεωρία επίτευξης». Ωστόσο, το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις αλληλένδετες ανάγκες ή κίνητρα:

1. Επίτευγμα: Η προσπάθεια να υπερέχει, να επιτύχει σε σχέση με τους στόχους που θέτονται, να προσπαθεί να πετύχει.
2. Δύναμη: Η ανάγκη να κάνουμε τους άλλους να συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν θα είχαν συμπεριφερθεί διαφορετικά (Shajahan & Shajahan, 2004). Αναφέρεται στην επιθυμία να έχει αντίκτυπο, να επηρεάζει και να ελέγχει άλλους (Robbins, 2005).
3. Συνεργασία: Η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις (Shajahan & Shajahan, 2004). Άτομα με υψηλή σχέση προτιμούν συνεργατικές καταστάσεις παρά ανταγωνιστικές (Robbins, 2005).

### **3.6.3 Η θεωρία της καθαρής θέσης (Equity Theory) (Adams, 1963).**

Η θεωρία της καθαρής θέσης λέει ότι οι εργαζόμενοι ζυγίζουν αυτό που βάζουν σε μια κατάσταση εργασίας σε σχέση με αυτό που λαμβάνουν από αυτή και στη συνέχεια συγκρίνουν τη σχέση αυτή με τη σχέση των σχετικών άλλων. Εάν αντιληφθούν ότι η αναλογία τους είναι ίση με εκείνη των σχετικών άλλων με τους οποίους συγκρίνονται, λέγεται ότι υπάρχει μια κατάσταση δικαιοσύνης (Robbins, 2005). Συνεχίζοντας τον κύκλο κινήτρων προτείνει ότι η υψηλή απόδοση οδηγεί στη λήψη ανταμοιβών, τόσο εγγενών όσο και εξωγενών, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων όταν αποτιμώνται τέτοιες ανταμοιβές από τον υπάλληλο και θεωρούνται ως δίκαιες (Perry et al., 2006).

### **3.6.4 Η θεωρία της προσδοκίας (Vroom's Expectancy Theory) (Vroom, 1964).**

Ο Victor H. Vroom υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι θα έχουν κίνητρα να κάνουν πράγματα για να επιτύχουν έναν στόχο, αν πιστεύουν στην αξία αυτού του στόχου και εάν μπορούν να δουν ότι αυτό που κάνουν θα τους βοηθήσει να επιτύχουν (Wehrich & Koontz, 1999). Η θεωρία του Vroom χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές: πορεία, προσδοκία και οργάνωση. Η πορεία είναι η δύναμη της προτίμησης ενός ατόμου (ή της αξίας, του κινήτρου, της στάσης και της αναμενόμενης χρησιμότητας) για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η προσδοκία αναφέρεται στην πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα πρώτου επιπέδου. Ενώ η οργάνωση είναι ο βαθμός στον οποίο ένα αποτέλεσμα πρώτου

επιπέδου θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα δεύτερου επιπέδου. Ο Vroom αναγνωρίζει τη σημασία των διαφόρων ατομικών αναγκών και κινήτρων (Wehrich & Koontz, 1999: 471). Για παράδειγμα η θεωρία της προσδοκίας υποδηλώνει ότι οι ανταμοιβές που χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να εκτιμώνται από τα άτομα (Perry et al., 2006). Έτσι, η θεωρία θεωρείται ως η «πιο ολοκληρωμένη θεωρία του κινήτρου και της ικανοποίησης από την εργασία» (Robbins, 2005). Αυτή η θεωρία εξηγεί ότι το κίνητρο είναι προϊόν τριών παραγόντων: πόσο θέλει κάποιος μια ανταμοιβή (πορεία), μια εκτίμηση του πόσο η προσπάθεια θα έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχή απόδοση (προσδοκία) και μια εκτίμηση ότι η απόδοση θα έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη της ανταμοιβής (οργάνωση), η οποία εξηγείται ως «Valance × Expectancy × Instrumentality = Motivation» (Newstrom, 2007).

### **3.6.5 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job Characteristics Theory) (Hackman & Oldham, 1975-76)**

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστήριξε ότι τα αποτελέσματα του επανασχεδιασμού της εργασίας επηρεάζονται από αρκετούς συντονιστές. Αξιοσημείωτες μεταξύ αυτών των συντονιστών είναι οι διαφορές στον βαθμό στον οποίο διάφορα άτομα ή υπάλληλοι επιθυμούν προσωπική ή ψυχολογική ανάπτυξη. (Perry et al., 2006). Τα χαρακτηριστικά της εργασίας είναι πτυχές της εργασίας και των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον ιδιαίτερο ρόλο του στον οργανισμό. Η σαφήνεια των εργασιών οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Αναμένεται ότι η μεγαλύτερη σαφήνεια του ρόλου θα δημιουργήσει υπαλλήλους που θα είναι πιο

ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και συμμετέχουν στη δουλειά τους (Moynihan & Pandey, 2007).

Το μοντέλο δηλώνει ότι υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας:

1. Ποικιλία δεξιοτήτων
2. Ταυτότητα εργασίας
3. Σημασία εργασίας
4. Αυτονομία
5. Ανατροφοδότηση

Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις:

1. Βίωση του νοήματος
2. Βίωση της ευθύνης για τα αποτελέσματα
3. Γνώση του πραγματικού αποτελέσματος το οποίο στη συνέχεια επηρεάζει το αποτέλεσμα στην εργασία (ικανοποίηση από την εργασία, κίνητρα για εργασία κτλ.)

Συγκεφαλαιώνοντας μπορεί να βγει ως συμπέρασμα πως κανένα μοντέλο δεν είναι τέλειο, αλλά καθένα από αυτά προσθέτει κάτι για την κατανόηση της διαδικασίας παρακίνησης και ικανοποίησης. Ενώ αναδύονται νέα μοντέλα, υπάρχουν επίσης προσπάθειες ενσωμάτωσης των υφιστάμενων προσεγγίσεων (Newstrom, 2007; Moynihan & Pandey, 2007). Η κύρια διαφορά μεταξύ κάθε θεωρίας είναι η ιεράρχηση των παραγόντων/μεταβλητών που εμπλέκονται στη διαδικασία και των αμοιβαίων σχέσεών τους. Για παράδειγμα, οι θεωρίες περιεχομένου εξηγούν τι παρακινεί τον υπάλληλο, ενώ τα μοντέλα διαδικασίας δίνουν προτεραιότητα στον τρόπο με τον οποίο το κίνητρο / ικανοποίηση λαμβάνει χώρα τόσο διανοητικά όσο και σωματικά.

## 4. Σύνδεση Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Ικανοποίησης από την εργασία και Σχέσης Προϊσταμένου- Υφισταμένου

### 4.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ικανοποίηση από την Εργασία

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται πως υπάρχει σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και στη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου. θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό είναι επειδή οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να αναπτύξουν στρατηγικές για να ξεπεράσουν τις συνέπειες που μπορεί να προκύψουν από το άγχος, ενώ αυτοί με λιγότερη συναισθηματική νοημοσύνη δεν θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις καταστάσεις άγχους (Grund & Sliwka, 2001). Επιπλέον, σε ένα περιβάλλον ομάδας, οι εργαζόμενοι με υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι σε θέση να επηρεάσουν τα συναισθήματα των άλλων με τέτοιο τρόπο που, θα είναι ικανά να ενισχύσουν το ηθικό τους καθώς και των συναδέλφων τους (Cooper & Sawaf, 1997). Επίσης έχει βρεθεί πως υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του μέσου όρου βαθμολογίας ικανοποίησης από την εργασία με βάση την εμπειρία. Επιπροσθέτως υπάρχει σημαντική διαφορά στις μέσες βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία με βάση την οικογενειακή κατάσταση. Σε έρευνα φάνηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών μπορεί να αυξηθεί με την κατάρτιση και τη βελτίωση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης μαζί με την παροχή εγκαταστάσεων και την ικανοποίηση των αναγκών τους (Ealias & George, 2012). Η ανάλυση των ευρημάτων αποκάλυψε ότι ο συσχετισμός μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών φυσικής αγωγής είναι θετικός και σημαντικός. Έτσι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι όσο περισσότερο είναι η συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών, τόσο περισσότερη θα είναι η

εργασιακή τους ικανοποίηση (Ealiam & George, 2012). Μεμονωμένες μελέτες έχουν δείξει μια σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ικανοποίησης από την εργασία (Kafetsios & Zampetakis, 2008; Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015).

#### **4.2 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σχέση Προϊσταμένου Υφισταμένου**

Όσον αφορά τη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου και την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτή, σε έρευνα βρέθηκε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας προγνωστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας του ηγέτη (Ashkanasy & Daus, 2002; Boyatzis, Brizz, & Godwin, 2011; George, 2000; Siegling, Nielsen, & Petrides, 2014a; Siegling, Sfeir, & Smyth, 2014β; Walter, Cole, & Humphrey, 2011; Walter, Humphrey, & Cole, 2012). Μια περίληψη των δημοσιευμένων μελετών ανέφερε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων σχετίζεται με την εμφάνιση ηγεσίας, με την απόδοση αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών και με τη συνολική αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Walter et al., 2011). Οι Walter et al. (2012) πρότειναν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη απελευθερώνει το ηγετικό δυναμικό. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι ηγέτες βαθμολογούνται υψηλότερα στη συναισθηματική νοημοσύνη από τους υφισταμένους τους (Siegling, et al., 2014a; Siegling, et al., 2014b). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι ικανοί να εμφανίζουν συναισθήματα, να επικαλούνται συναισθήματα σε άλλους και να μεταφέρουν ένα μήνυμα αυθεντικότητας στους υφισταμένους τους, αυξάνοντας έτσι την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων (Dasborough and Ashkanasy, 2002). Διαπιστώθηκε ότι η γενική συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών συνδέθηκε σημαντικά και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Ακόμη τα αποτελέσματα έρευνας έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά



με τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου το οποίο με τη σειρά του σχετίζεται θετικά με την οργανωτική δέσμευση (Karim, 2008). Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου μεσολάβησε πλήρως στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωτικής δέσμευσης (Karim, 2008). Η χρήση συναισθημάτων θεωρείται ότι έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διάσταση της επίδρασης της σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου. Η ρύθμιση των συναισθημάτων έχει επίδραση τόσο στην κατηγορία της πιστότητας όσο και στη συμβολή στη σχέση προϊσταμένου υφισταμένου. Η Αυτό-συναισθηματική εκτίμηση έχει επίδραση στον επαγγελματικό σεβασμό. (Ordun & Beyhan Acar, 2014).

## 5. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας είναι έρευνας είναι να εξετάσει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μεταβλητής μεσολάβησης ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου, στο πλαίσιο των εργαζομένων σε Κέντρα Φιλοξενίας Προσφύγων στην Περιφέρεια της Ηπείρου. Επίσης να εξεταστεί αν υπάρχει κάποια επίδραση του φύλου στη συναισθηματική νοημοσύνης ως μεταβλητής διαμεσολάβησης ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου. Ακόμη να εξετάσει αν υπάρχει κάποια επίδραση της σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου στην ικανοποίηση από την εργασία.

## 6. Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

1. Αναμένεται πως τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν καλύτερη σχέση με τους προϊσταμένους τους.
2. Αναμένεται πως τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα έχουν υψηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία τους.
3. Αναμένεται πως τα άτομα με υψηλή βαθμολογία στη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου θα έχουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους από τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία στη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου.
4. Αναμένεται πως οι γυναίκες του δείγματος θα έχουν υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες του δείγματος και καλύτερες σχέσεις προϊσταμένου υφισταμένου.

Αναμένεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη θα αποτελεί μεσάζων παράγοντα ανάμεσα στη σχέση προϊστάμενου- υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία

## Ερευνητικό μέρος

## 7.1 Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα στην παρούσα έρευνα αποτελείται από 100 εργαζομένους σε προσωρινά κέντρα φιλοξενίας προσφύγων στην περιφέρεια Ηπείρου της Ελλάδας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο προσφυγικό για την έρευνα ήταν εθελοντική. Η πρόσκληση έγινε μέσω προσωπικής πρόσκλησης για συμπλήρωση έντυπων ερωτηματολογίων που υπήρχαν διαθέσιμα σε κοινόχρηστους χώρους εργασίας των κέντρων φιλοξενίας προσφύγων της Ηπείρου.. Ειδικότερα , το δείγμα αποτελείται από 52 άντρες (51.5%) και 48 γυναίκες (47.5%). Η ηλικία τους κυμαίνεται από 25 έως και 65 και άνω έτη . Τις ηλικίες των 21 με 24 καλύπτει το 3% του δείγματος, των 25 με 29 το 22.8% του δείγματος, των 30 με 35 το 23.8% του δείγματος, των 36 με 40 το 21.8% του δείγματος και 41 και άνω το 27.7% του δείγματος . Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ( $n = 59$ ) ήταν άγαμοι/ες ( ποσοστό 58,4%) , οι υπόλοιποι ( $n = 36$ ) ήταν έγγαμοι/ες (ποσοστό 35.6%). Στο δείγμα υπήρχαν και πέντε διαζευγμένοι (ποσοστό 5%) (πίνακας 1).

### Πίνακας 1

Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Χαρακτηριστικά	<i>N</i>	%
Φύλο		
Άνδρες	52	51.5%
Γυναίκες	48	47.5%
Σύνολο	100	100%

Ηλικία		
21-24	3	3%
25-29	23	22.8%
30-35	24	23.8%
36-40	22	21.8%%
41 και άνω	28	27.7%
Σύνολο	100	100%
Οικογενειακή κατάσταση		
Έγγαμοι	36	35.6%
Άγαμοι	59	58.4%
Διαζευγμένοι	5	5%
Σύνολο	100	100%

---

Όσον αφορά τα εργασιακά τους χαρακτηριστικά, για τους εργαζομένους του δείγματος που είχαν συνολική προϋπηρεσία στον τομέα της ανθρωπιστικής κρίσης από 0 μήνες έως 2 χρόνια το ποσοστό ανέρχεται σε 43% και από τους εργαζομένους του δείγματος που είχαν συνολική προϋπηρεσία στον τομέα της ανθρωπιστικής κρίσης από 2 χρόνια και πάνω το ποσοστό ανέρχεται σε 57%. Όσον αφορά την ειδικότητα τους, 32 είναι από τον τομέα των ομάδων υγείας (Ψυχολόγοι και Κοινωνικοί Λειτουργοί, Μαιές, Νοσηλεύτριες, Επισκέπτες υγείας, Ιατροί, Φροντιστές) και 68 προέρχονται από άλλες ειδικότητες (Εκπαιδευτικοί, Διοικητικοί,

Συντονιστές, Δικηγόροι, Μεταφραστές, Οδηγοί, Γενικών Καθηκόντων, Υδραυλικοί, Ηλεκτρολόγοι, Υπάλληλοι Ανθρωπίνου Δυναμικού και Μηχανικοί).

Όσον αφορά τον τόπο εργασίας τους, 42 άτομα εργάζονταν στο Κέντρο Φιλοξενίας Προσφύγων του Κατσικά στα Ιωάννινα, 42 άτομα εργάζονταν στο Κέντρο Φιλοξενίας Προσφύγων της Φιλιππιάδας στην Άρτα, 13 άτομα εργάζονταν στο Κέντρο Φιλοξενίας Προσφύγων των Δολιανών, και 3 άτομα εργάζονταν στο Κέντρο Φιλοξενίας Προσφύγων της Αγίας Ελένης στα Ιωάννινα.

Τέλος, όσον αφορά τον τόπο καταγωγής 93 άτομα είναι από την Ελλάδα και 7 από το εξωτερικό (Αφγανιστάν, Συρία, Μαρόκο) (πίνακας 2).

## Πίνακας 2

Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

Χαρακτηριστικά	<i>N</i>	%
Προϋπηρεσία στο προσφυγικό		
0 μήνες- 2 χρόνια	43	43%
2 χρόνια και άνω	57	57%
Ειδικότητα		
Ειδικοί ψυχικής υγείας (Ψυχολόγοι, Κοινωνικοί λειτουργοί)	32	32%
Λοιπές ειδικότητες (Εκπαιδευτικοί,	68	68%

Διοικητικοί κλπ)

Τόπος εργασίας

Φιλιπιάδας	42	42%
Κατσικά	42	42%
Δολιανών	13	13%
Αγία Ελένη	3	3%

---

## 7.2 Εργαλεία Μέτρησης

Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε το Emotional Quotient inventory version 2.0 (EQ-i 2.0). Πιο αναλυτικά, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν περιγράφονται παρακάτω. Για τη μέτρηση της σχέσης Προϊσταμένου- Υφισταμένου χρησιμοποιήθηκε το Leader Member Exchange MDM questionnaire. Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία χρησιμοποιήθηκε το Satisfaction With Work Scale (SWWS) ερωτηματολόγιο.

### 7.2.1 Κλίμακα Μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης EQ-i 2.0

Για τη μέτρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συνολικά, αλλά και κατά σύνθετη κλίμακα και υποκλίμακα, χρησιμοποιήθηκε το Emotional Quotient inventory version 2.0 (EQ-i 2.0) (MHS, 2011), το οποίο αποτελεί μία αναθεωρημένη έκδοση του Emotional Quotient inventory (Bar-On, 1997). Το EQ-i 2.0 απαρτίζεται από 133 ερωτήσεις, από τις οποίες οι 118 αντιπροσωπεύουν 15 υποκλίμακες συναισθηματικής νοημοσύνης (από 6 ως 9 ερωτήσεις ανά υποκλίμακα), οι 8 αντιπροσωπεύουν έναν

δείκτη συνολικής ευημερίας, ενώ οι υπόλοιπες 7 ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της εσωτερικής εγκυρότητας του ερωτηματολογίου (MHS, 2011). Σύμφωνα με τις οδηγίες χορήγησης του πρωτότυπου ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες καλούνται να περιγράψουν τον εαυτό τους σημειώνοντας σε μία πεντάβαθμη κλίμακα (1 = Never/Rarely, 2 = Occasionally, 3 = Sometimes, 4 = Often, 5 = Always/Almost Always) τη συχνότητα με την οποία αισθάνονται, σκέφτονται ή ενεργούν με τον τρόπο που περιγράφει η κάθε πρόταση. Για 47 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται η αντίστροφη κωδικοποίηση. Σύμφωνα με τους κατασκευαστές (MHS, 2011), το EQ-i 2.0 παρουσιάζει εξαιρετικού βαθμού αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, με τις τιμές του δείκτη Cronbach's alpha να είναι .97 για τη συνολική κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (118 ερωτήσεις), να κυμαίνονται από .88 έως .93 για τις 5 σύνθετες κλίμακες και πάνω από .77 για τις 15 υποκλίμακες και το συνολικό δείκτη ευημερίας (MHS, 2011). Για την Ελληνική Έκδοση του ερωτηματολογίου η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για τη συνολική κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης εκτιμήθηκε έπειτα από έλεγχο με τον δείκτη Cronbach's alpha να κυμαίνεται από .953 για τη συνολική κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (133 ερωτήσεις) και από .737 έως .905 για τις 5 σύνθετες κλίμακες.



<b>Παράγοντες ερωτηματολογίου</b>	<b>Cronbach's a</b>
<b>EQ-I 2.0</b>	
Συναισθηματική νοημοσύνη γενική κλίμακα	.953
Υποκλίμακα Αυτό-αντίληψης	.887
Υποκλίμακα Έκφρασης Εαυτού	.737
Υποκλίμακα Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων	.905
Υποκλίμακα Λήψης αποφάσεων	.863
Υποκλίμακα διαχείρισης στρές	.901

### 7.2.2 Κλίμακα Μέτρησης της Σχέσης Προϊσταμένου Υφισταμένου L.M.X – MDM

Για τη μέτρηση της σχέσης Προϊσταμένου- Υφισταμένου χρησιμοποιήθηκε το Leader Member Exchange MDM questionnaire. Το LMX- MDM απαρτίζεται από 11 ερωτήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν 4 υποκλίμακες της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου, οι οποίες είναι: α) η υποκλίμακα της Επίδρασης, β) η υποκλίμακα της Πίστης, γ) η υποκλίμακα της Συνεισφοράς και δ) η υποκλίμακα του Επαγγελματικού Σεβασμού (Liden & Maslyn, 1998). Όσον αφορά την επίδραση η υποκλίμακα αυτή αναφέρεται στην αμοιβαία στοργή των μελών της δυάδας που έχει ο ένας για τον άλλον βασισμένη κυρίως στη διαπροσωπική έλξη, παρά στην εργασία ή στις

επαγγελματικές αξίες. Μια τέτοια στοργή μπορεί να εκδηλωθεί στην επιθυμία και / ή εμφάνιση μιας σχέσης που έχει προσωπικά ανταποδοτικά στοιχεία και αποτελέσματα (π.χ., μια φιλία) (Liden & Maslyn, 1998). Όσον αφορά την πίστη η υποκλίμακα αυτή αναφέρεται στην έκφραση δημόσιας υποστήριξης για τους στόχους και τον προσωπικό χαρακτήρα του άλλου μέλος της δυάδας LMX. Η πίστη περιλαμβάνει μια πιστότητα προς το άτομο που είναι γενικά συνεπής από κατάσταση σε κατάσταση (Liden & Maslyn, 1998). Όσον αφορά την συνεισφορά η υποκλίμακα αναφέρεται στην αντίληψη του τρέχοντος επιπέδου εργασίας που προσανατολίζεται κάθε μέλος προς τους αμοιβαίους στόχους (ρητούς ή σιωπηρούς) της δυάδας (Liden & Maslyn, 1998). Όσον αφορά τον επαγγελματικό σεβασμό η υποκλίμακα αυτή αναφέρεται στην αντίληψη του βαθμού στον οποίο κάθε μέλος της δυάδας έχει φτιάξει μια φήμη, εντός και/ή εκτός του οργανισμού, ότι διακρίνεται στη γραμμή εργασίας του (Liden & Maslyn, 1998). Αυτή η αντίληψη μπορεί να βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα που αφορούν το άτομο, όπως: προσωπική εμπειρία με το άτομο, σχόλια που γίνονται για το άτομο από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού, βραβεία ή άλλη επαγγελματική αναγνώριση που επιτυγχάνεται από το άτομο (Liden & Maslyn, 1998). Ο βαθμός αξιοπιστίας ήταν .90, .78, .59, .89, αντίστοιχα, για την επίδραση, πίστη, συνεισφορά και επαγγελματικός σεβασμός. Ο συντελεστής cronbach  $\alpha$  ήταν .90, .74, .57, και .89, αντίστοιχα, για την αφοσίωση, την πίστη, τη συνεισφορά και τον επαγγελματικό σεβασμό προς τον οργανισμό δείγματα υπαλλήλων. Οι ερωτήσεις 1,2,3 αναφέρονται στην επίδραση. Οι ερωτήσεις 4,5,6 αναφέρονται στην πιστότητα. Οι Ερωτήσεις 7,8 αναφέρονται στην συνεισφορά και οι ερωτήσεις 9,10,11 αναφέρονται στον επαγγελματικό σεβασμό. (Liden & Maslyn, 1998). Η Ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε με τη μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από τον ερευνητή στην ελληνική

γλώσσα και έπειτα παραχωρήθηκε σε μια ανεξάρτητη μεταφράστρια η μετάφραση της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου στην Αγγλική γλώσσα. Το αγγλικό ερωτηματολόγιο που προέκυψε ήταν σε γενικές γραμμές κοντά στο πρωτότυπο, ενώ κάποια σημεία διαφοροποίησης συζητήθηκαν και τροποποιήθηκαν κατάλληλα, ώστε να προκύψει η τελική μορφή της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου. Για την Ελληνική έκδοση έπειτα από έλεγχο για την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για τη συνολική κλίμακα σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου (LMX-MDM) ο δείκτης Cronbach's alpha βρέθηκε .911. Για την υποκλίμακα της επίδρασης ο δείκτης α βρέθηκε .817, για την υποκλίμακα της πιστότητας ο δείκτης α βρέθηκε .899, για την υποκλίμακα της συνεισφοράς ο δείκτης α βρέθηκε .570 και για την υποκλίμακα του επαγγελματικού σεβασμού ο δείκτης α βρέθηκε .504.

<b>Παράγοντες ερωτηματολογίου</b>	<b>Cronbach's a</b>
<b>LMX-MDM</b>	
LMX γενική κλίμακα	.911
Υποκλίμακα Επίδρασης	.817
Υποκλίμακα Πιστότητας	.899
Υποκλίμακα Συνεισφοράς	.570
Υποκλίμακα Επαγγελματικού Σεβασμού	.504

### 7.2.3 Κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία Satisfaction With Work Scale (SWWS)

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία χρησιμοποιήθηκε το Satisfaction With Work Scale (SWWS) ερωτηματολόγιο. Το SWWS ερωτηματολόγιο επικεντρώνεται σε μια γνωστική εκτίμηση της εργασιακής κατάστασης ενός ατόμου ή στην ευημερία ενός ατόμου στην εργασιακό πλαίσιο (Donia, Gagné, Houlfort & Koestner, 2007). Σε αντίθεση με τα περισσότερα μέτρα παγκόσμιας ικανοποίησης από την εργασία, τα στοιχεία του SWWS επικεντρώνονται στη δουλειά των ατόμων όπως προβλέπεται από τη δουλειά τους. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εκτιμηθεί σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό πλαίσιο, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο ικανοποίησης κάποιου από μια συγκεκριμένη καριέρα που ακολουθεί. (Donia, Gagné, Houlfort & Koestner, 2007). Δεδομένου ότι τα δείγματα αποτελούνταν από άτομα που εργάζονταν σε συγκεκριμένους οργανισμούς, τους ζητήθηκε να απαντήσουν τα πέντε στοιχεία σε σχέση με την απασχόλησή τους σε αυτόν τον οργανισμό. Η επικύρωση της κλίμακας ικανοποίησης από την εργασία, η οποία προσαρμόστηκε από την κλίμακα ικανοποίησης με τη ζωή των Diener et al., (1985) έγινε σε τέσσερα διαφορετικά δείγματα εργαζομένων και σε δύο διαφορετικές γλώσσες (Donia, Gagné, Houlfort & Koestner, 2007). Η εσωτερική αξιοπιστία για τέσσερα δείγματα μαζί ήταν 0,75. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η SWWS είναι ένα αξιόπιστο, σταθερό και έγκυρο μέτρο ικανοποίησης από την εργασία. Η ανάλυση παραγόντων έδειξε μια δομή ενός παράγοντα με ορισμένα συσχετιζόμενα σφάλματα. (Donia, Gagné, Houlfort & Koestner, 2007). Οι αναλύσεις αλλοίωσης ανέφεραν ότι αυτό το μοντέλο ήταν σταθερό σε διαφορετικές γλώσσες και δείγματα. Η αξιοπιστία δοκιμής-επανελέγχου της SWWS ήταν υψηλή, υποδεικνύοντας ότι είναι μια αρκετά σταθερή κατασκευή με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, απαιτείται περισσότερη

έρευνα για να διαπιστωθεί εάν είναι σταθερή σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 6 μηνών (Donia, Gagné, Houlfort & Koestner, 2007). Η Ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε με τη μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από τον ερευνητή στην ελληνική γλώσσα και έπειτα παραχωρήθηκε σε μια ανεξάρτητη μεταφράστρια η μετάφραση της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου στην Αγγλική γλώσσα. Το αγγλικό ερωτηματολόγιο που προέκυψε ήταν σε γενικές γραμμές κοντά στο πρωτότυπο, ενώ κάποια σημεία διαφοροποίησης συζητήθηκαν και τροποποιήθηκαν κατάλληλα, ώστε να προκύψει η τελική μορφή της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου. Για την Ελληνική έκδοση έπειτα από έλεγχο για την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για τη συνολική κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία ο δείκτης Cronbach's alpha βρέθηκε .850.

<b>Παράγοντες ερωτηματολογίου</b>	<b>Cronbach's a</b>
<b>SWWS</b>	
SWWS γενική κλίμακα	.850

### 7.3 Διαδικασία χορήγησης ερωτηματολογίων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στο προσφυγικό για την έρευνα ήταν εθελοντική. Η πρόσκληση έγινε προσωπικά μέσω έντυπων ερωτηματολογίων. Τα απαντημένα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν ανώνυμα από τους συμμετέχοντες της έρευνας προσωπικά. Λόγω του φόρτου εργασίας των εργαζομένων αλλά και της πανδημίας του Κορωναιϊού υπήρξε καθυστέρηση στο να συγκεντρωθούν και τα 100 ερωτηματολόγια, ώστε να προχωρήσει η έρευνα από τους συμμετέχοντες. Σε κάποιες περιπτώσεις χρειάστηκε να γίνει υπενθύμιση για την συμπλήρωση και την επιστροφή των ερωτηματολογίων. Επίσης αρκετοί εργαζόμενοι δούλευαν από το σπίτι κάποιες εβδομάδες κάθε μήνα πράγμα που δυσκόλευε περισσότερο τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων που είχαν διανεμηθεί.

## 8. Αποτελέσματα

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αποτελείται από τρεις υποενότητες. Η πρώτη είναι η περιγραφική στατιστική με την παρουσίαση των μέσων όρων, των τυπικών αποκλίσεων και του εύρους κάποιων από τις μεταβλητές που επιτέλεσαν σημαντικό ρόλο στην όλη ερευνητική προσπάθεια (φύλο και εργασιακή εμπειρία). Στη δεύτερη υποενότητα θα παρουσιαστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών (εργασιακή εμπειρία, ικανοποίηση από την εργασία, σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου, συναισθηματική νοημοσύνη). Στην τρίτη υποενότητα θα παρουσιαστούν οι έλεγχοι (t-test) που πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να διαφανεί η επίδραση του φύλου στην συναισθηματική νοημοσύνη των υποκειμένων. Τέλος, στην 4<sup>η</sup> υποενότητα θα παρουσιαστεί αν υπάρχει η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μεταβλητής μεσολάβησης ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία.

### 8.1 Περιγραφική στατιστική

Οι Πίνακες 1 και 2 παρουσιάζουν τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις και το εύρος των μεταβλητών της έρευνας για τη συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το φύλο και την εμπειρία. Για να μπορέσουν να γίνουν πιο κατανοητοί οι πίνακες, θα γίνει ξεχωριστή παρουσίαση του κάθε πίνακα για κάθε υποκλίμακα και κάθε μεταβλητή.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα σκορ για τα δυο φύλα ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη συνολικά, αλλά και για τις υπο-κλίμακες της. Βλέποντας τον πίνακα, παρατηρείται πως, οι γυναίκες σκόραραν πιο υψηλά από τους άνδρες στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη και στις υπο-κλίμακες οι γυναίκες σκόραραν πιο υψηλά από τους άντρες.

Πίνακας 1

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και εύρος τιμών μεταβλητών της έρευνας στα δύο φύλλα για τη συναισθηματική νοημοσύνη

Μεταβλητή	Άνδρες			Γυναίκες			Σύνολο		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>
Συναισθηματική Νοημοσύνη	471.40	46.654	194	489.50	44.782	206	480.09	46.431	232
Υποκλίμακες									
Αντίληψη	93.75	10.794	53	97.94	10.428	42	95.76	10.773	57
Έκφραση Εαυτού	82.52	8.770	39	87.29	8.140	44	84.81	8.765	49
Διαπροσωπικές δεξιότητες	90.62	10.698	41	95.00	10.953	45	92.72	10.989	47
Λήψη Αποφάσεων	88.79	11.776	47	91.12	11.110	48	89.91	11.464	52
Διαχείριση Στρες	115.73	14.802	64	118.15	12.320	52	116.89	13.653	69

Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται τα σκορ για τη συναισθηματική νοημοσύνη με βάση την εμπειρία των υποκειμένων. Βλέποντας τον πίνακα, παρατηρείται πως τα άτομα με λιγότερη εργασιακή εμπειρία (0-1 έτος) σκόραραν πιο υψηλά στη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη από τα άτομα με περισσότερη εργασιακή εμπειρία (2-5 έτη) και μεσαία τα άτομα με μεσαία εργασιακή εμπειρία (1-2 έτη). Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στις υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης με εξαίρεση την υποκλίμακα των διαπροσωπικών δεξιοτήτων όπου τα άτομα με υψηλότερη εργασιακή εμπειρία (0-1 έτος) έχουν υψηλότερο σκορ από τα άτομα με λιγότερη εργασιακή εμπειρία (0-1 έτος).



Πίνακας 2:

*Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και εύρος τιμών της συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση την εργασιακή εμπειρία.*

Μεταβλητή	0-1 έτος			1,1-2 έτη			2.1-5 έτη			Σύνολο		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>
Συναισθηματική Νοημοσύνη	490.25	51.179	167	471.48	51.592	180	481.32	42.511	232	480.09	46.431	232
Επιποκλίμακες												
Αντίληψη	97.69	11.797	42	94.11	11.554	41	96.00	10.173	57	95.76	10.773	57
Εκφραση εαυτού	86.44	8.786	30	83.74	9.412	33	84.86	8.526	49	84.81	8.765	49
Διαπροσωπικές εξιότητες	92.44	10.683	37	91.33	11.466	38	93.46	10.971	47	92.72	10.989	47
Αφήψη αποφάσεων	93.56	13.401	43	87.48	11.530	43	90.04	10.762	52	89.91	11.464	52
Διαχείριση παικτών	120.13	13.686	42	114.81	15.222	63	116.96	12.912	56	116.89	13.653	69

## 8.2 Αναλύσεις

### 8.2.1 Συσχετίσεις

#### 1) Έλεγχος σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου.

Για να εντοπιστεί, αν υπάρχει σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου (υπόθεση 1) πραγματοποιήθηκε έλεγχος συντελεστή συσχέτισης (*Pearson r*) της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου των εργαζομένων με :

- 1) το συνολικό σκορ των συμμετεχόντων στο κάθε εργαλείο

2) τις υπο-κλίμακες του κάθε εργαλείου.

Αυτά που διαπιστώθηκαν είναι τα εξής:

- 1) Σε σχέση με το συνολικό σκορ στο ερωτηματολόγιο EQ 2.1 και στο ερωτηματολόγιο LMX-MDM δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση (πίνακας 3).
- 2) Σε σχέση με τις υπο-κλίμακες των δυο εργαλείων, βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση θετική, ανάμεσα στην υπο-κλίμακα των διαπροσωπικών σχέσεων, της υπο-κλίμακας λήψης αποφάσεων και της υπο-κλίμακας διαχείρισης του στρες του (EQ 2.1 ) με την υποκλίμακα της συνεισφοράς του (LMX-MDM) ( $r = .205. p < .05$ ), ( $r = .207. p < .05$ ) και ( $r = .206. p < .05$ ) (πίνακας 3).

### Πίνακας 3

Δείκτες συνάφειας (Pearson r) ανάμεσα σε συναισθηματική νοημοσύνη και σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου.

Παράγοντες	Επίδραση Συνεισφορά Πιστότητα Επαγγελματικός Σεβασμός
Συναισθηματική Νοημοσύνη	
Υποκλίμακες	
Αντίληψη	
Έκφραση Εαυτού	
Διαπροσωπικές δεξιότητες	,205*
Λήψη Αποφάσεων	,207*
Διαχείριση Στρες	,206*

Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < 0.05$ .

## 2) Έλεγχος σχέσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία.

Για να εντοπιστεί, αν υπάρχει σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία (υπόθεση 2) πραγματοποιήθηκε έλεγχος συντελεστή συσχέτισης (*Pearson r*) της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων με :

- 1) το συνολικό σκορ των συμμετεχόντων στο κάθε εργαλείο.
- 2) τις υπο-κλίμακες του εργαλείου EQ 2.1.

Αυτά που διαπιστώθηκαν είναι τα εξής:

- 1) Σε σχέση με το συνολικό σκορ στο ερωτηματολόγιο EQ 2.1 και στο ερωτηματολόγιο SWWS δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση (πίνακας 4).
- 2) Σε σχέση με τις υπο-κλίμακες του εργαλείου EQ 2.1 και το ερωτηματολόγιο SWWS, δε βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση θετική, ανάμεσα στις υπο-κλίμακες του (EQ 2.1 ) με το ερωτηματολόγιο SWWS (πίνακας 4)

### Πίνακας 4

Δείκτες συνάφειας (*Pearson r*) ανάμεσα σε συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία.

Παράγοντες	Γενική κλίμακα SWWS
Συναισθηματική Νοημοσύνη	,072
Υποκλίμακες	
Αντίληψη	,102
Έκφραση Εαυτού	-,155
Διαπροσωπικές δεξιότητες	,030
Λήψη Αποφάσεων	-,061
Διαχείριση Στρες	,046

### 3) Έλεγχος σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία.

Για να εντοπιστεί, αν υπάρχει σχέση μεταξύ της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία (υπόθεση 3) πραγματοποιήθηκε έλεγχος συντελεστή συσχέτισης (*Pearson r*) της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων με :

- 3) το συνολικό σκορ των συμμετεχόντων στο κάθε εργαλείο.
- 4) τις υπο-κλίμακες του εργαλείου LMX-MDM και του SWWS.

Αυτά που διαπιστώθηκαν είναι τα εξής:

- 3) Σε σχέση με το συνολικό σκορ στο ερωτηματολόγιο LMX-MDM και στο ερωτηματολόγιο SWWS βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση θετική ( $r = .508$ ,  $p < .01$ ) (πίνακας 5).
- 4) Σε σχέση με τις υπο-κλίμακες του εργαλείου LMX-MDM και το ερωτηματολόγιο SWWS, βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση θετική, ανάμεσα στην υπο-κλίμακα της επίδρασης, στην υπο-κλίμακα της συνεισφοράς, στην υπο-κλίμακα της πιστότητας και στην υπο-κλίμακα του επαγγελματικού σεβασμού του (LMX-MDM), με το ερωτηματολόγιο SWWS ( $r = .492$ ,  $p < .01$ ), ( $r = .391$ ,  $p < .01$ ), ( $r = .520$ ,  $p < .01$ ), ( $r = .350$ ,  $p < .01$ ) (πίνακας 5).

## Πίνακας 5

Δείκτες συνάφειας (Pearson  $r$ ) ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία.

Παράγοντες	Επίδραση	Συνεισφορά	Πιστότητα	Επαγγελματικός Σεβασμός	Γενική κλίμακα LMX
Ικανοποίηση από την Εργασία	,492**	,391**	,520**	,350**	,508**

Οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .0.01$

### 8.2.2 Έλεγχοι (t-test) σε ανεξάρτητα δείγματα

Για να εξεταστεί ποιο από τα δύο φύλλα εργαζομένων κατέχει τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (υπόθεση 4) προχωρήσαμε σε έλεγχο (t-test) σε ανεξάρτητα δείγματα. Από τα αποτελέσματα φάνηκε πως οι γυναίκες παρουσίασαν μια στατιστικά σημαντική διαφορά στα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στη γενική κλίμακα του EQ 2.1 ( $M = 489.50$ ,  $SD = 44.782$ ), σε σχέση με τους άντρες του δείγματος ( $M = 471.40$ ,  $SD = 46.654$ ). Επίσης οι γυναίκες σκόραραν πιο ψηλά και στις 3 από τις 5 υποκλίμακες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < .0.05$ . Στην υποκλίμακα της Αντίληψης οι γυναίκες παρουσίασαν πιο υψηλά επίπεδα ( $M = 97.94$ ,  $SD = 10.428$ ), σε σχέση με τους άντρες ( $M = 93.75$ ,  $SD = 10.974$ ). Στην υποκλίμακα της Έκφρασης Εαυτού οι γυναίκες παρουσίασαν πιο υψηλά επίπεδα ( $M = 87.29$ ,  $SD = 8.140$ ), σε σχέση με τους άντρες ( $M = 82.52$ ,  $SD = 8.770$ ). Στην υποκλίμακα των Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων οι γυναίκες παρουσίασαν πιο υψηλά επίπεδα ( $M = 95.00$ ,  $SD = 10.953$ ), σε σχέση με τους άντρες ( $M = 90.62$ ,  $SD = 10.968$ ) (πίνακας 1).

## Πίνακας 1

Στατιστική διερεύνηση (*t-test*) μεταξύ των δύο φύλων σε σχέση με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

	Άνδρες		Γυναίκες		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
<b>Συναισθηματική Νοημοσύνη</b>	<b>471.40</b>	<b>46.654</b>	<b>489.50</b>	<b>44.782</b>	<b>1.979</b>	<b>.051</b>
Υπο-κλίμακες	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Αντίληψη	<b>93.75</b>	<b>10.974</b>	<b>97.94</b>	<b>10.428</b>	<b>-1.973</b>	<b>.051</b>
Έκφραση Εαυτού	<b>82.52</b>	<b>8.770</b>	<b>87.29</b>	<b>8.140</b>	<b>-2.822</b>	<b>.006</b>
Διαπροσωπικές Δεξιότητες	<b>90.62</b>	<b>10.968</b>	<b>95.00</b>	<b>10.953</b>	<b>-2.023</b>	<b>.046</b>
Λήψη Αποφάσεων	88.79	11.776	91.13	11.110	-1.021	.310
Διαχείριση Στρες	115.73	14.802	118.15	12.320	-.889	.376

### 8.2.3 Έλεγχος One Way Anova για την εξέταση της σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου και της Ικανοποίησης από την Εργασία.

Για να εξεταστεί αν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία καθώς και το αν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μεταβλητή μεσολάβησης ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία ( υπόθεση 5) στο δείγμα της έρευνας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος One Way Anova ανάμεσα τις 3 μεταβλητές της έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δεν υπάρχει κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μέσων όρων των μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < 0.05$  ( πίνακας 1).

## Πίνακας 1

Στατιστική διερεύνηση One Way Anova μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της Σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου και της Ικανοποίησης από την Εργασία.

Μεταβλητή	<i>M</i> ( <i>between</i> <i>groups</i> )	Anova <i>F</i>	<i>p</i>
Ικανοποίηση από την εργασία	33.485	1.185	.336
Σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου (LMX)	65.970	1.320	.235

## 9. Συζήτηση

### 9.1 Σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία καθώς και το αν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μεταβλητή μεσολάβησης ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία

Βάση της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η υπόθεση πως υπάρχει σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου και της ικανοποίησης από την εργασία καθώς και το αν η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μεταβλητή μεσολάβησης ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία. Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχουν έρευνες που να έχουν εξετάσει την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μεταβλητής μεσολάβησης ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου και την ικανοποίηση από την εργασία. Ενώ στην υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει βρεθεί θετική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου (Siegling, Nielsen, & Petrides, 2014a; Siegling, Sfeir, & Smyth, 2014β

αλλά και θετική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία (Ealías & George, 2012). , όταν εξετάσαμε την ύπαρξη σχέσης στους μέσους όρους αυτών των τριών μεταβλητών δε βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους στην έρευνα μας.

## **9.2 Σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου.**

Τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν πως υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου στο δείγμα της έρευνας σε κάποιες από τις υποκλίμακες των ερωτηματολογίων της συναισθηματικής νοημοσύνης EQ 2.1 και της σχέσης προϊσταμένου- υφισταμένου LMX-MDM, όχι όμως στις γενικές κλίμακες των ερωτηματολογίων. Ποιο συγκεκριμένα τα άτομα της έρευνας που δουλεύουν σε δομές φιλοξενίας Προσφύγων της Ηπείρου φαίνεται ότι παρουσιάζουν μια θετική συσχέτιση στις υποκλίμακες των διαπροσωπικών σχέσεων, της λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης του στρες του ερωτηματολογίου EQ 2.1 για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την υποκλίμακα της συνεισφοράς από το ερωτηματολόγιο LMX-MDM για τη μέτρηση της σχέσης προϊσταμένου - υφισταμένου. Αυτό έρχεται σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία που αναφέρει πως παρατηρείται μια θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της σχέσης προϊσταμένου- υφισταμένου (Siegling, Nielsen, & Petrides, 2014a; Siegling, Sfeir, & Smyth, 2014β; Walter, Cole, & Humphrey, 2011).



### **9.3 Σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ικανοποίησης από την εργασία.**

Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν στην έρευνα προέκυψε πως δεν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία στους εργαζομένους στα κέντρα φιλοξενίας προσφύγων της Ηπείρου. Αυτό το εύρημα έρχεται σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία όπου παρατηρείται ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανοποίηση από την εργασία (Kafetsios & Zampetakis, 2008; Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015).

### **9.4 Στατιστική διερεύνηση μεταξύ των δύο φύλων σε σχέση με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.**

Ως προς την ύπαρξη διαφορών ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης από τους ελέγχους προέκυψε πως υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο  $p < 0.05$ . Η γυναίκες του δείγματος δείχνουν να έχουν πιο υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης από τους άντρες του δείγματος τόσο στη γενική κλίμακα όσο και στις υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό είναι κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία που υποστηρίζει πως υπάρχει κάποια είδος σχέση ανάμεσα στο φύλο και τη συναισθηματική νοημοσύνη (Jorfi, et al., 2012; Dhani, 2017; Khalili, 2011).

## 10. Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καλό θα ήταν να αναφέρουμε πως υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί της έρευνας που είναι ωφέλιμο να αναφερθούν για μια καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων της. Ένας περιορισμός είναι πως ο πληθυσμός που συμμετείχε ήταν βολικό δείγμα, δηλαδή απαρτιζόνταν από άτομα που ήταν διαθέσιμα να συμμετάσχουν και δεν προέκυψαν από κάποια διαδικασία τυχαιοποίησης, όπως συνήθως ακολουθείται. Επίσης, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς και επομένως δεν μπορεί να υπάρξει βεβαιότητα για το κατά πόσο οι απαντήσεις των υποκειμένων ήταν αντικειμενικές και άρα ανταποκρίνονταν στην πραγματικότητα.

Σε μελλοντικές μελέτες θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστεί αν ένα ψυχο-εκπαιδευτικό πρόγραμμα στη συναισθηματική νοημοσύνη θα είχε κάποια σχέση και αν θα επηρέαζε τη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης διαχρονικές μελέτες που θα εξέταζαν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη σχέση προϊσταμένου- υφισταμένου και την εργασιακή ικανοποίηση στο προσφυγικό πλαίσιο θα μπορούσαν να δώσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akerjordet, K., & Severinsson, E. (2004). Emotional intelligence in mental health nurses talking about practice. *International Journal of mental health nursing*, 13(3), 164-170.
- Akerjordet, K., & Severinsson, E. (2007). Emotional intelligence: a review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives. *Journal of clinical nursing*, 16(8), 1405-1416.
- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational behavior and management: An integrated skills approach*. South-Western/Thomson Learning.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). A multi-level view of leadership and emotions: Leading with emotional labor. *Sage handbook of leadership*, 363-377.
- Bar-On, R. (1988). *The development of a concept of psychological well-being* (Unpublished doctoral dissertation). Rhodes University.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2002). *EQ-i: Baron emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence: Technical manual*. Multi-Health System.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)  
1. *Psicothema*, 13-25.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2000). *Managing dyadic interactions in organizational leadership*. SAGE Publications Pvt. Limited.

- Boyatzis, R., Brizz, T., & Godwin, L. (2011). The effect of religious leaders' emotional and social competencies on improving parish vibrancy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 192-206.
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. *The measurement of emotional intelligence*, 147-180.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of personality assessment*, 79(2), 306-320.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific journal of management*, 29(3), 597-616.
- Chen, N. Y. F., & Tjosvold, D. (2007). Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 171-189.
- Cherniss, C. (2002). 2001 Division 27 Presidential Address: Emotional intelligence and the good community. *American Journal of community psychology*, 30(1), 1-11.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and organizational psychology*, 3(2), 110-126.
- Ciarrochi, J. V., & Deane, F. P. (2001). Emotional competence and willingness to seek help from professional and nonprofessional sources. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(2), 233-246.
- Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and individual differences*, 32(2), 197-209.

- Cooper, R. K., & Sawaf, A. C. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organization* (No. 658.409 C7841c Ej. 1 000003). GROSSET.
- Crowne, K. A., Phatak, A. V., & Salunkhe, U. (2009). Does culture influence intelligence? A study of the influence of cultural context. In *Emotions in groups, organizations and cultures*. Emerald Group Publishing Limited.
- Crowne, K. A. (2013). Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management, 13*(1), 5-22.
- Cummings, G., Hayduk, L., & Estabrooks, C. (2005). Mitigating the impact of hospital restructuring on nurses: the responsibility of emotionally intelligent leadership. *Nursing research, 54*(1), 2-12.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of management journal, 29*(4), 847-858.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 615-634.
- Dhani, P., & Sharma, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia computer science, 122*, 180-185.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review, 11*(3), 618-634.
- Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of management, 44*(7), 2558-2579.

- Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 15(4), 395-413.
- Donia, M., Gagné, M., Houliort, N., & Koestner, R. (2007). VALIDATION OF THE SATISFACTION WITH WORK SCALE.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3), 80-91.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.
- Durarajen, A. (2004). Leader-member exchange and job satisfaction. *Unpublished doctoral thesis*, University Sains Malaysia.
- Ealias, A., & George, J. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: a correlational study. *Research journal of commerce and behavioral science*, 1(4).
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.. Stanford University Press.
- Eid, M., & Diener, E. (2009). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter-and intranational differences. In *Culture and well-being* (pp. 169-202). Springer, Dordrecht.
- Eşitti, B., & Kasap, M. (2020). The impact of leader-member exchange on lodging employees' dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 237-244.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion-and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57(6), 719-740.

- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1-53). Academic Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Getahun, S., Sims, B., & Hummer, D. (2008). Job satisfaction and organizational commitment among probation and parole officers: A case study. *Professional Issues in Criminal Justice*, 3(1), 1-16.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 66(2), 203-214.
- Grabell, A. S., Olson, S. L., Miller, A. L., Kessler, D. A., Felt, B., Kaciroti, N. & Tardif, T. (2015). The impact of culture on physiological processes of emotion regulation: A comparison of US and Chinese preschoolers. *Developmental Science*, 18(3), 420-435.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior* (9), 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction- Empirical evidence and theoretical implications. *Available at SSRN 289100*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work New York Wiley, 1959. *Studies of Accountants and Engineers*.

Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.

Hui, C., & Graen, G. (1997). Guanxi and professional leadership in contemporary Sino-American joint ventures in mainland China. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 451-465.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.

Johnson, S. J., Batey, M., & Holdsworth, L. (2009). Personality and health: The mediating role of trait emotional intelligence and work locus of control. *Personality and Individual Differences*, 47(5), 470-475.

Jorfi, H., Yacco, H. F. B., & Shah, I. M. (2012). Role of gender in emotional intelligence: Relationship among emotional intelligence, communication effectiveness and job satisfaction. *International Journal of Management*, 29(4), 590.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4(1), 62-79.

Ilangovan, A., Scroggins, W. A., & Rozell, E. J. (2007). Managerial perspectives on emotional intelligence differences between India and the United States: The



development of research propositions. *International Journal of Management*, 24(3), 541.

Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and individual differences*, 44(3), 712-722.

Karim, J. (2008). The relationship between emotional intelligence, leader-member exchange, and organizational commitment. *Euro Asia Journal of Management*, 18(2), 153-171.

Karimi, S. (2007). Factors Affecting Job Satisfaction of Faculty Members of Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Department of Agricultural extension and Education, College of Agriculture. Hamedan, Iran.

Khalili, A. (2011). Gender differences in emotional intelligence among employees of small and medium enterprise: An empirical study. *Journal of International Management Studies*, 6(2), 184-193.

Kim, H. S. (1999). Existentialism and phenomenology in nursing theories. *Nursing Theories. Conceptual and Philosophical Foundations*, 123-134.

Kim, J. C. (2005). *The effects of work experiences and institutional support on job satisfaction among NCAA coaches* (Doctoral dissertation, Texas A&M University).

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied psychology*, 54(1p1), 31.

Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.

- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology, 89*(3), 483.
- Lawler III, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management, 24*(1), 43-72
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future, 15, 47–119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology, 78*(4), 662-674.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F (2005). *Organizational behavior*. 10th ed. McGraw-Hill.
- McCarthy, E. D. (1989). Emotions are social things: an essay in the sociology of emotions.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*(4), 370.-396.
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences, 49*(6), 554-564.

- Martin, R. A., Kuiper, N. A., & Westra, H. A. (1989). Cognitive and affective components of the Type A behavior pattern: Preliminary evidence for a self-worth contingency model. *Personality and Individual Differences, 10*(7), 771-784.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27*(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol., 59*, 507-536.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, 3*, -31.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences, 102*, 13-24.
- Mihaela, R. (2013). Perceived Leadership Style Influence on Job Satisfaction for Staff to Aviation Companies. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences, 13*(1).
- Miyamoto, Y., & Ma, X. (2011). Dampening or savoring positive emotions: a dialectical cultural script guides emotion regulation. *Emotion, 11*(6), 1346-1357.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review, 8* (3), 486–500.  
doi:10.5465/AMR.1983.4284606
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Multi-Health Sys. (2011). EQ-i 2.0:Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*, 13(1), 79-90.
- Newstrom, J. W (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Tata McGraw-Hill Publishing C. Ltd.
- Nortvedt, P. (1996). *Sensitive judgment: Nursing, moral philosophy, and an ethics of care* (Doctoral dissertation, University of Oslo. The Faculty of Social Sciences. Institute for Nursing Science. The Faculty of Medicine).
- Nozaki, Y. (2018). Cross-cultural comparison of the association between trait emotional intelligence and emotion regulation in European-American and Japanese populations. *Personality and Individual Differences*, 130, 150-155.
- Ordun, G., & Beyhan Acar, A. (2014). Impact of emotional intelligence on the establishment and development of high quality leader member exchange (LMX). *Advances in Management & Applied Economics*, 4(2), 111-129.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Patra, S. W. A. T. I. (2004). Role of emotional intelligence in educational management. *Journal of Indian Education*, 30(1), 98-104.

- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public administration review*, 66(4), 505-514.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British journal of psychology*, 98(2), 273-289.
- Robbins SP (2005). *Essentials of Organisational Behavior*. New Jersey: Pearson
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sandilos, L. E., Goble, P., Rimm-Kaufman, S. E., & Pianta, R. C. (2018). Does professional development reduce the influence of teacher stress on teacher–child interactions in pre-kindergarten classrooms? *Early Childhood Research Quarterly*, 42, 280-290.
- Scott, D., Bishop, J. W., & Chen, X. (2003). An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in US invested enterprise in China. *The international journal of organizational analysis*.11(1), 3–19.
- Shajahan, D. S. & Shajahan, L (2004). *Organization behavior*. New Age International Publications.
- Song, L. J., & Werbel, J. D. (2007). Guanxi as impetus? Career exploration in China and the United States. *Career Development International*.

- Spence, G., Oades, L. G., & Caputi, P. (2004). Trait emotional intelligence and goal self-integration: important predictors of emotional well-being? *Personality and Individual Differences*, 37(3), 449-461.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences*, 42(6), 921-933.
- Siegling, A. B., Sfeir, M., & Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences*, 65, 59-64.
- Siegling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65-68.
- Stevens, M., Moriarty, J., Manthorpe, J., Hussein, S., Sharpe, E., Orme, J. & Crisp, B. R. (2012). Helping others or a rewarding career? Investigating student motivations to train as social workers in England. *Journal of Social Work*, 12(1), 16-36.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 461-473.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). " Examining the impact of Culture's Consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions": Correction to Taras, Kirkman, and Steel (2010).

- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of managerial psychology*.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Vernon, P. A., Petrides, K. V., Bratko, D., & Schermer, J. A. (2008). A behavioral genetic study of trait emotional intelligence. *Emotion*, 8(5), 635.
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.
- Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential:: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41(3), 212-219.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective* (Vol. 1). McGraw-Hill College.
- Wong, C. S., Hui, C., & Law, K. S. (1998). A longitudinal study of the job perception–job satisfaction relationship: A test of the three alternative specifications. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(2), 127-146.

- Wong, C. S., Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). Evidence of the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(1), 43-60.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ
- Zhang, M., & Cross, S. E. (2011). Emotions in memories of success and failure: A cultural perspective. *Emotion*, 11(4), 866–880.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.



# Παράρτημα

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ , ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ : ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΤΑΦΛΟΣ**

Αγαπητέ συμμετέχοντα/ αγαπητή συμμετέχουσα,

Η παρούσα έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας , υπό την εποπτεία του καθηγητή Συμβουλευτικής, Μπρούζου Ανδρέα. Σκοπός της είναι η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων σε Κέντρα Φιλοξενίας Προσφύγων με τον προϊστάμενο τους και η επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ακολουθούν 3 ερωτηματολόγια. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις όσο πιο αυθόρμητα και ειλικρινά μπορείτε, χωρίς να συζητήσετε πιθανές απαντήσεις με άλλους.

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα. Τα στοιχεία που θα μας δώσετε είναι απόρρητα και εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας.

**Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή και για το χρόνο σας!**

Σταύρος Ντάφλος

Ψυχολόγος Α.Π.Θ

Μεταπτυχιακός φοιτήτης Εφαρμοσμένης Συμβουλευτικής

e-mail: daflosstav@gmail.com

Ηλικία	
Φύλο	
Επάγγελμα	
Τόπος εργασίας	
Τόπος Καταγωγής	
Διάρκεια εργασίας στο μεταναστευτικό	
Οικογενειακή κατάσταση	

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ EQ-i 2.0

Το ερωτηματολόγιο αυτό σας δίνει τη δυνατότητα να περιγράψετε τον εαυτό σας σημειώνοντας τη συχνότητα με την οποία αισθάνεστε, σκέφτεστε ή ενεργείτε με τον τρόπο που περιγράφεται σε κάθε πρόταση. Υπάρχουν πέντε δυνατές επιλογές για κάθε πρόταση.

Ποτέ /Σπάνια	Περιστασιακά	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα /Σχεδόν πάντα
1	2	3	4	5

Διαβάστε κάθε πρόταση και αποφασίστε ποια από τις πέντε πιθανές επιλογές περιγράφει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σκέψεις, τα συναισθήματα ή τις ενέργειές σας. Επιλέξτε την απάντηση κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην κάθε απάντηση.

Αν η πρόταση δεν σας αντιπροσωπεύει, απαντήστε με τρόπο που αποτελεί την καλύτερη ένδειξη του πώς θα αισθανόσασταν, θα σκεφτόσασταν ή θα ενεργούσατε. Παρόλο που μερικές προτάσεις μπορεί να σας φαίνονται ασαφείς ή αόριστες, επιλέξτε την απάντηση που φαίνεται ότι σας περιγράφει καλύτερα. Δεν υπάρχουν «σωστές» ή «λανθασμένες» απαντήσεις ούτε «καλές» ή «κακές» επιλογές. Απαντήστε ελεύθερα και ειλικρινά, δείχνοντας ποιος/α είστε πραγματικά, και όχι ποιος/α θα θέλατε να είστε ή πώς θα θέλατε να σας βλέπουν οι άλλοι. Παρόλο που δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός, εργαστείτε με

σταθερό ρυθμό και σιγουρευτείτε ότι εξετάζετε και προσπαθείτε να απαντήσετε σε κάθε πρόταση.

	Ποτέ/ Σπάνια	Περισσότερα	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα/ Σχεδόν πάντα
1. Παραμένω ψύχραιμος/η σε δύσκολες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
2. Παίρνω βιαστικές αποφάσεις όταν είμαι συναισθηματικός/ή.	1	2	3	4	5
3. Υποχωρώ ακόμα και όταν γνωρίζω ότι έχω δίκιο.	1	2	3	4	5
4. Μου είναι δύσκολο να παίρνω αποφάσεις μόνος/η μου.	1	2	3	4	5
5. Διακόπτω τους άλλους όταν μιλούν.	1	2	3	4	5
6. Μου είναι δύσκολο να αλλάζω την άποψή μου.	1	2	3	4	5
7. Λέω «όχι» όταν χρειάζεται.	1	2	3	4	5
8. Επιτυγχάνω τους στόχους μου.	1	2	3	4	5
9. Μου είναι εύκολο να κάνω φίλους.	1	2	3	4	5
10. Κοιτάζοντας και τις καλές και τις κακές πλευρές μου, αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
11. Ενεργώ με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον.	1	2	3	4	5
12. Μου είναι δύσκολο να απολαμβάνω τη ζωή.	1	2	3	4	5
13. Αντιλαμβάνομαι πώς αισθάνονται οι άλλοι.	1	2	3	4	5
14. Βλέπω τις καταστάσεις όπως πραγματικά είναι.	1	2	3	4	5
15. Έχω την τάση να προσκολλώμαι στους άλλους.	1	2	3	4	5
16. Δίνω προσοχή στο πώς αισθάνομαι.	1	2	3	4	5
17. Όταν είμαι πραγματικά αναστατωμένος/η, δεν μπορώ να αποφασίσω τι να κάνω.	1	2	3	4	5
18. Προσπαθώ να κάνω τη διαφορά στην κοινωνία.	1	2	3	4	5
19. Αισθάνομαι σίγουρος/η για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
20. Μου αρέσει να βοηθώ τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
21. Είμαι διεκδικητικός/ή χωρίς να είμαι προσβλητικός.	1	2	3	4	5

22.Απολαμβάνω να μιλάω με ανθρώπους.	1	2	3	4	5
23.Όταν διαφωνώ με κάποιον, λέω όχι.	1	2	3	4	5
24.Μπορώ να μπαίνω στη θέση των άλλων και να τους κατανοώ.	1	2	3	4	5
25.Κάνω λάθη.	1	2	3	4	5
26.Δεν μπορώ να σκεφτώ καθαρά όταν είμαι στρεσαρισμένος/η.	1	2	3	4	5
27.Έχω επίγνωση της επίδρασης της διάθεσής μου στους άλλους.	1	2	3	4	5
28.Δεν είμαι ευτυχισμένος/η με τη ζωή μου.	1	2	3	4	5
29.Παραμένω θετικός/ή ακόμα και όταν τα πράγματα δυσκολεύουν.	1	2	3	4	5
30.Είμαι καλός/ή στο να κατανοώ τον τρόπο που άλλοι άνθρωποι αισθάνονται.\	1	2	3	4	5
31.Δεν αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
	Ποτέ/ Σπάνια	Περισσότερα	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα/ Σχεδόν πάντα
32.Είμαι αισιόδοξος/η.	1	2	3	4	5
33.Δεν μου αρέσει να βρίσκομαι σε άγνωστες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
34.Η παρορμητικότητά μου μου δημιουργεί προβλήματα.	1	2	3	4	5
35.Περιμένω το χειρότερο.	1	2	3	4	5
36.Κάνω ρεαλιστικά σχέδια για να πετύχω τους στόχους μου.	1	2	3	4	5
37.Έχω την τάση να ανησυχώ για ένα πρόβλημα παρά να προσπαθώ να το επιλύσω.	1	2	3	4	5
38.Είμαι εύκολος/η να με προσεγγίσει κάποιος.	1	2	3	4	5
39.Μου είναι δύσκολο να μοιράζομαι τα συναισθήματά μου με άλλους.	1	2	3	4	5
40.Γνωρίζω τι προκαλεί τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
41.Οι άνθρωποι μου εκμυστηρεύονται πράγματα.	1	2	3	4	5
42.Μου είναι δύσκολο να αλλάξω τους τρόπους μου.	1	2	3	4	5

43.Αναγνωρίζω τις δικές μου προκαταλήψεις.	1	2	3	4	5
44.Είμαι παρορμητικός/ή.	1	2	3	4	5
45.Αποφεύγω να αντιμετωπίζω τα προβλήματα.	1	2	3	4	5
46.Επηρεάζομαι εύκολα από τους άλλους.	1	2	3	4	5
47.Μου είναι εύκολο να εκφράζω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
48.Όταν αρχίζω να μιλάω, μου είναι δύσκολο να σταματήσω.	1	2	3	4	5
49.Αισθάνομαι ότι έχω κάτι να συνεισφέρω.	1	2	3	4	5
50.Έχω την τάση να αντιδρώ απερίσκεπτα.	1	2	3	4	5
51.Είμαι ενθουσιώδης.	1	2	3	4	5
52.Αποφεύγω να πληγώνω τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
53.Είμαι σταθερός/ή και ευθύς όταν χρειάζεται.	1	2	3	4	5
54.Προτιμώ μία δουλειά στην οποία να μου λένε τι να κάνω.	1	2	3	4	5
55.Τα πάω πολύ καλά σε απαιτητικές καταστάσεις.	1	2	3	4	5
56.Μου είναι δύσκολο να ελέγχω τις παρορμήσεις μου.	1	2	3	4	5
57.Έχω καλή αίσθηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μου.	1	2	3	4	5
58.Αναζητώ εμπειρίες που εμπλουτίζουν.	1	2	3	4	5
59.Μου αρέσει κάθε άνθρωπος που γνωρίζω.	1	2	3	4	5
60.Είμαι ένα μέλος που συνεισφέρει στις ομάδες στις οποίες ανήκει.	1	2	3	4	5
61.Συνεισφέρω στην κοινότητά μου.	1	2	3	4	5
62.Έχω επίγνωση του πώς αισθάνομαι.	1	2	3	4	5
63.Είμαι άνθρωπος που κινητοποιεί τον εαυτό του.	1	2	3	4	5
64.Μου λείπει η αυτοπεποίθηση.	1	2	3	4	5
65.Μου είναι δύσκολο να κάνω πράγματα μόνος/η μου.	1	2	3	4	5
66.Είμαι ευχάριστος άνθρωπος.	1	2	3	4	5
67.Μου είναι δύσκολο να αντισταθώ στον πειρασμό.	1	2	3	4	5
68.Μου είναι δύσκολο να επιλέξω την καλύτερη λύση όταν	1	2	3	4	5

επιλύω ένα πρόβλημα.					
69.Μου είναι δύσκολο να εκφράσω τα ενδόμυχα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
70.Είμαι σε επαφή με τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5
71.Είμαι ευτυχισμένος/η.	1	2	3	4	5
72.Κολλάω όταν σκέφτομαι διαφορετικούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων.	1	2	3	4	5
73.Κάνω καλή χρήση των ικανοτήτων μου.	1	2	3	4	5
74.Είμαι ομαδικός παίκτης.	1	2	3	4	5
75.Αισθάνομαι πιεσμένος/η όταν πρέπει να πάρω μία απόφαση.	1	2	3	4	5
76.Πασχίζω να είμαι ο/η καλύτερος/η που μπορώ.	1	2	3	4	5
77.Γνωρίζω πότε πρέπει να είμαι πιο αντικειμενικός/ή.	1	2	3	4	5
78.Κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
	<b>Ποτέ/ Σπάνια</b>	<b>Περισσότερα</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα/ Σχεδόν πάντα</b>
79.Διαχειρίζομαι το στρες χωρίς να γίνομαι υπερβολικά νευρικός/ή.	1	2	3	4	5
80.Είμαι αισιόδοξος/η για το μέλλον.	1	2	3	4	5
81.Χρειάζομαι επιβεβαίωση από τους άλλους.	1	2	3	4	5
82. Μου είναι δύσκολο να συμβιβάζομαι.	1	2	3	4	5
83.Βλέπω το καλύτερο στους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
84.Αν δυσκολεύομαι με την επίλυση ενός προβλήματος, απογοητεύομαι και τα παρατάω.	1	2	3	4	5
85.Γνωρίζω πότε τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την αντικειμενικότητά μου.	1	2	3	4	5
86.Υπερασπίζομαι αυτά στα οποία πιστεύω.	1	2	3	4	5
87.Αισθάνομαι άβολα με τις αλλαγές της τελευταίας στιγμής.	1	2	3	4	5
88.Αποδίδω καλά κάτω από πίεση.	1	2	3	4	5

89.Μου είναι δύσκολο να αποδεχτώ τον εαυτό μου όπως ακριβώς είναι.	1	2	3	4	5
90.Έχω καλές σκέψεις για το μέλλον.	1	2	3	4	5
91.Σέβομαι το πώς αισθάνονται οι άλλοι.	1	2	3	4	5
92. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη ζωή μου.	1	2	3	4	5
93. Όταν είμαι λυπημένος/η, μιλάω στους ανθρώπους γι' αυτό.	1	2	3	4	5
94.Έχω άσχημες μέρες.	1	2	3	4	5
95. Λέω στους ανθρώπους αυτό που σκέφτομαι.	1	2	3	4	5
96. Μου είναι δύσκολο να κάνω αλλαγές στην καθημερινή μου ζωή.	1	2	3	4	5
97.Χρειάζομαι τους άλλους ανθρώπους περισσότερο απ' ό,τι εκείνοι χρειάζονται εμένα.	1	2	3	4	5
98.Περιμένω τα πράγματα να εξελιχθούν καλά, παρά τις προσωρινές οπισθοδρομήσεις.	1	2	3	4	5
99.Αντιμετωπίζω καλά στρεσογόνες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
100.Το βρίσκω δύσκολο να δείξω στους άλλους πώς αισθάνομαι γι' αυτούς.	1	2	3	4	5
101. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη ζωή μου.	1	2	3	4	5
102.Οι άνθρωποι σκέφτονται ότι είμαι κοινωνικός/ή.	1	2	3	4	5
103.Το βρίσκω δύσκολο να δείχνω στοργή.	1	2	3	4	5
104.Έχω ισχυρή θέληση για επιτυχία.	1	2	3	4	5
105.Αναγνωρίζω πότε είμαι αναστατωμένος/η.	1	2	3	4	5
106.Όταν ξυπνάω το πρωί, ανυπομονώ για τη μέρα.	1	2	3	4	5
107.Ακόμα και όταν είμαι αναστατωμένος/η, έχω επίγνωση του τι μου συμβαίνει.	1	2	3	4	5
108.Μου είναι δύσκολο να περιγράψω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
109.Προσπαθώ να κάνω τη ζωή μου όσο πιο ουσιαστική μπορώ.	1	2	3	4	5
110. Είμαι ευαίσθητος/η στα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
111.Έχω καλή αίσθηση του τι συμβαίνει γύρω μου.	1	2	3	4	5



112.Αφήνω τα συναισθήματά μου να παρεμβαίνουν όταν παίρνω αποφάσεις.	1	2	3	4	5
113. Διαχειρίζομαι καλά προβλήματα που αναστατώνουν.	1	2	3	4	5
114.Είμαι περισσότερο ακόλουθος παρά ηγέτης	1	2	3	4	5
115.Ενδιαφέρομαι για κοινωνικά ζητήματα.	1	2	3	4	5
116.Έχω μία θετική οπτική.	1	2	3	4	5
117.Μου είναι δύσκολο να χαμογελάω.	1	2	3	4	5
118.Αναζητώ τρόπους να βελτιώσω τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
119.Πράγματα με ενοχλούν.	1	2	3	4	5
120.Χρειάζομαι τα πράγματα να είναι προβλέψιμα.	1	2	3	4	5
121.Καταλαβαίνω πώς τα συναισθήματα των άλλων με επηρεάζουν.	1	2	3	4	5
	<b>Ποτέ/ Σπάνια</b>	<b>Περισσότερα</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πάντα/ Σχεδόν πάντα</b>
122.Οι αλλαγές με κάνουν να νιώθω άβολα.	1	2	3	4	5
123.Δεν αντιδρώ καλά σε στρεσογόνες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
124.Ενδιαφέρομαι για τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5
125.Γνωρίζω ποια συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5
126.Είμαι ικανοποιημένος/η.	1	2	3	4	5
127.Ενδιαφέρομαι μόνο γι' αυτό που είναι καλύτερο για τους άλλους.	1	2	3	4	5
128.Έχω ιδιαίτερη εκτίμηση στον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
129.Έχω καλές σχέσεις με άλλους.	1	2	3	4	5
130.Σέβομαι τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5
131.Γνωρίζω τη σωστή απάντηση.	1	2	3	4	5
132. Είμαι ευτυχισμένος με αυτό που είμαι.	1	2	3	4	5
133.Οι απαντήσεις μου στις προηγούμενες ερωτήσεις ήταν ελεύθερες και ειλικρινείς	1	2	3	4	5

## Ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση σχέσης με τον προϊστάμενο (Leader Member Exchange LMX-MDM GR)

**Οδηγίες:** Σημειώστε με κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις σύμφωνα με τον παρακάτω οδηγό:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1. Εκτιμώ τον Προϊστάμενο μου πολύ ως άτομο.	1	2	3	4	5
2. Ο Προϊστάμενός μου υπερασπίζεται τις ενέργειές μου κατά την εργασία μου σε ανώτερο στέλεχος, ακόμη και χωρίς να έχει πλήρη επίγνωση του εν λόγω ζητήματος.	1	2	3	4	5
3. Ο Προϊστάμενός μου θα με υπερασπιζόταν αν δεχόμουν "επίθεση" από άλλα άτομα.	1	2	3	4	5
4. Ο Προϊστάμενός μου είναι ο τύπος ανθρώπου που θα ήθελα να έχω ως φίλο.	1	2	3	4	5
5. Απολαμβάνω να δουλεύω με τον προϊστάμενο μου.	1	2	3	4	5
6. Ο Προϊστάμενός μου θα με υπερασπιστεί σε άλλα άτομα της οργάνωσής μου αν κάνω ένα ειλικρινές σφάλμα.	1	2	3	4	5
7. Σέβομαι τις γνώσεις και τις δεξιότητες του Προϊσταμένου μου για την εργασία.	1	2	3	4	5
8. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω περισσότερη προσπάθεια, περαιτέρω αυτής που συνήθως απαιτείται, έτσι ώστε να προωθήσω τα ενδιαφέροντα της ομάδας εργασίας μου.	1	2	3	4	5
9. Κάνω δουλειά για τον Προϊστάμενο μου που υπερβαίνει την περιγραφή της θέσης εργασίας μου.	1	2	3	4	5
10. Είμαι εντυπωσιασμένος από τις γνώσεις του Προϊσταμένου μου πάνω στην εργασία του.	1	2	3	4	5
11. Θαυμάζω τις επαγγελματικές δεξιότητες του Προϊσταμένου μου.	1	2	3	4	5

## Ερωτηματολόγιο Μέτρησης Ικανοποίησης από την Εργασία

**Οδηγίες:** Σημειώστε με κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις σύμφωνα με τον παρακάτω οδηγό:

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1. Σε γενικές γραμμές η εργασία που κάνω συμβαδίζει στενά με αυτά που θέλω στη ζωή.	1	2	3	4	5	6	7
2. Οι συνθήκες της εργασίας μου είναι εξαιρετικές.	1	2	3	4	5	6	7
3. Είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
4. Μέχρι στιγμής έχω αποκτήσει τα σημαντικά πράγματα που θέλω από την εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
5. Αν μπορούσα να αλλάξω κάτι στην εργασία μου δεν θα άλλαζα σχεδόν τίποτα.	1	2	3	4	5	6	7