

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΣΥΜΦΩΝΙΑ
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ:
ΜΕΛΕΤΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ
ΠΕΛΑΤΕΣ»**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ ΜΠΙΛΙΑΛΗ ΕΛΕΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ, PHD

Καβάλα, 2011

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ Ή ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ: ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΕΙΣΟΔΙΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΟΡΟΙ, ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΕΙΣΟΔΙΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ.....	17
5.1. Η κοινωνική υποστήριξη ως εργασιακός πόρος.....	18
5.2. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως προσωπικός πόρος.....	18
5.3. Συναισθηματικές εργασιακές απαιτήσεις.....	19
5.4. Οι κανόνες συμπεριφοράς ως συναισθηματική εργασιακή απαίτηση.....	22
5.5. Η συναισθηματική ασυμφωνία ως συναισθηματική εργασιακή απαίτηση.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ.....	25
6.1. Συναισθηματική Ασυμφωνία και Κανόνες Συμπεριφοράς στην Πρόβλεψη Επεισοδίων δέσμευσης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: ΜΕΘΟΔΟΣ.....	29
7.1 Διαδικασία και Συμμετέχοντες.....	29
7.2 Ψυχομετρικά Εργαλεία.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	32
8.1. Περιγραφική Στατιστική.....	32

8.2. Εξέταση Υποθέσεων.....	32
8.3. Εναλλακτικές Αναλύσεις.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	38
9.1 Ένδο-ατομικές Διακυμάνσεις σε Επεισόδια Δέσμευσης.....	38
9.2 Ο Ρόλος των Πόρων και των Απαιτήσεων για τα Επεισόδια Δέσμευσης.....	39
9.3 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντικές Έρευνες.....	42
9.4. Πρακτικές Εφαρμογές.....	43
9.5. Γενικό Συμπέρασμα.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45

Περίληψη

Στόχος της παρούσας έρευνας ημερολογίων ήταν να εξετάσει ένδο-ατομικές διακυμάνσεις στην εργασιακή δέσμευση τραπεζικών υπαλλήλων κατά τη διάρκεια 5 διαφορετικών συναλλαγών με πελάτες. Η βασική υπόθεση ήταν ότι τα επίπεδα της δέσμευσης θα μεταβάλλονταν ανάλογα με τους εργασιακούς πόρους (υποστήριξη) και τις εργασιακές απαιτήσεις (συναισθηματική ασυμφωνία) που χαρακτήριζαν τις συναλλαγές των υπαλλήλων με τους διαφορετικούς πελάτες. Επίσης, εξετάστηκε η επίδραση των προσωπικών πόρων (συναισθηματική νοημοσύνη) και των κανόνων συμπεριφοράς στο προσδιορισμό των ένδο-ατομικών διακυμάνσεων της δέσμευσης. Τέλος, εξετάστηκαν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών απαιτήσεων και πόρων στην εξήγηση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Στην έρευνα συμμετείχαν 35 τραπεζικοί υπάλληλοι, οι οποίοι συμπλήρωσαν πρώτα ένα γενικό ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια ένα ημερολόγιο μετά από κάθε μία από 5 συναλλαγές με πελάτες κατά τη διάρκεια μιας μέρας. Τα αποτελέσματα αναλύσεων παλινδρόμησης έδειξαν ότι υπάρχει μεταβολή των επιπέδων της δέσμευσης εντός μιας εργασιακής ημέρας και ότι η μεταβολή αυτή εξαρτάται κυρίως από παράγοντες που μεταβάλλονται εξ ολοκλήρου στις διάφορες αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων – πελατών (δηλαδή την συναισθηματική ασυμφωνία).

Λέξεις-κλειδιά: Εργασιακή Δέσμευση, Κανόνες Συμπεριφοράς, Συναισθηματική Ασυμφωνία, Προσωπικοί Πόροι, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Υποστήριξη.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενασχόληση των ερευνητών με την εργασιακή δέσμευση ξεκίνησε τις τελευταίες δεκαετίες μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης της θετικής οργανωσιακής ψυχολογίας. Η έρευνα για την εργασιακή δέσμευση προέκυψε από τις έρευνες για την εργασιακή εξουθένωση (Maslach, 1986. Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) στην προσπάθεια να καλυφθεί όλο το φάσμα από την απουσία εργασιακής ευημερίας (εργασιακή εξουθένωση) έως την εργασιακή ευημερία (εργασιακή δέσμευση). Η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική, γνωστική-συναισθηματική κατάσταση κινήτρων που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από σθένος (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις παρουσιάζουν την εργασιακή δέσμευση ως ένα σχετικά σταθερό χαρακτηριστικό των εργαζομένων που διατηρείται μέσα στο χρόνο κι αποδίδεται στην παρουσία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας και του οργανισμού (Macey & Schneider, 2008). Απεναντίας, ερευνητές όπως οι Sonnentag, Dormann και Demerouti (2010) υποστηρίζουν ότι η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην εργασιακή δέσμευση ως κατάσταση κι όχι ως σταθερό χαρακτηριστικό, ως μια εμπειρία δηλαδή, που διακυμαίνεται στα άτομα εντός μικρών χρονικών περιόδων. Πράγματι, η εργασιακή δέσμευση έχει βρεθεί ότι είναι μια κατάσταση που διαφοροποιείται στον ίδιο εργαζόμενο από την μια ημέρα στην άλλη (Sonnentag, 2003). Με την παρούσα έρευνα θα μελετηθεί αν δύναται η εργασιακή δέσμευση να διακυμαίνεται κι εντός μιας εργασιακής ημέρας στο ίδιο άτομο. Η μελέτη της ένδο-ατομικής διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης καθιστά δυνατή τη λεπτομερέστερη εξέταση και τον χειρισμό περιβαλλοντικών παραγόντων που την προβλέπουν. Από θεωρητική σκοπιά, η ένδο-ατομική προσέγγιση επιτρέπει τη μελέτη εμπειριών και συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία (Sonnentag και συν., 2010) κι άρα τονίζει τη δυναμική διάσταση στην έννοια της δέσμευσης.

Στην προσπάθεια να εξεταστούν ένδο-ατομικές αλλαγές στα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης κατά τη διάρκεια μιας ημέρας, η παρούσα έρευνα ημερολογίου θα επικεντρωθεί σε επεισόδια δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστούν τραπεζικοί υπάλληλοι σε ώρα συναλλαγής με διαφορετικούς πελάτες κατά τη διάρκεια μιας μέρας. Ως βασική μεταβλητή που επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση θα μελετηθεί η συναισθηματική ασυμφωνία, δηλαδή

η αναντιστοιχία μεταξύ βιούμενου και εκφραζόμενου συναισθήματος. Η συναισθηματική ασυμφωνία του εργαζόμενου θεωρείται σημαντική εργασιακή απαίτηση στα πλαίσια πολλών μελετών για τον συναισθηματικό μόχθο (Cheung & Tang, 2007. Morris & Feldman, 1996). Έχοντας λοιπόν ως αφετηρία την αρνητική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής ασυμφωνίας και εργασιακής δέσμευσης, θα μελετηθούν επεισόδια εργασιακής δέσμευσης κατά τη διάρκεια μιας ημέρας καθώς και πιθανοί παράγοντες στο άτομο (συναισθηματική νοημοσύνη εργαζομένου) και στο πλαίσιο (κοινωνική υποστήριξη, κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς) που μπορεί να επηρεάζουν αυτή την σχέση.

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, η έννοια της εργασιακής δέσμευσης είναι αποτέλεσμα των ερευνών σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 δυο ξεχωριστά εργαζόμενοι ερευνητές, ο Freudenberg και η Maslach, παρατήρησαν, ότι οι εργαζόμενοι σε διάφορες κοινωνικές δομές βίωναν κόπωση και μια αποστράγγιση δυνάμεων, την οποία ονόμασαν εξουθένωση (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). Ο αγγλικός όρος για την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) στην κυριολεξία χρησιμοποιείται για το 'κάψιμο' του κεριού. Μεταφορικά χρησιμοποιήθηκε για να αποδώσει τη σταδιακή απώλεια της ικανότητας ενός εργαζομένου να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην εργασία του. Το 1974, ο Freudenberg δανείστηκε τον όρο της εξουθένωσης από την παράνομη χρήση ουσιών, που οδηγεί σε κατάχρηση. Οι εθελοντές σε κλινικές απεξάρτησης, στις οποίες εργαζόταν, χαρακτηρίζονταν από έλλειψη κινήτρων, από συναισθηματική απομόνωση και μειωμένη εμπλοκή. Παράλληλα, η Maslach σε έρευνες της σε εργαζόμενους σε δομές κοινωνικών υπηρεσιών παρατήρησε, ότι κάποιοι από αυτούς εμφάνιζαν συναισθηματική κόπωση κι ότι ανέπτυσσαν αρνητικές αντιλήψεις και συναισθήματα για τους πελάτες τους και γίνονταν κυνικοί απέναντι στο αντικείμενο της εργασίας τους (Schaufeli και συν., 2008). Αυτές οι έρευνες γέννησαν ουσιαστικά το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Μια ευρύτερη, πιο θετική οπτική του φαινομένου προέκυψε, όταν οι Maslach και Leiter (1997) παράφρασαν την εξουθένωση ως εξαφάνιση μιας θετικής νοητικής κατάστασης, την οποία ονόμασαν δέσμευση. Σύμφωνα με αυτούς του ερευνητές, η διαδικασία της εξουθένωσης ξεκινά, όταν αρχίζει να «ξεφτίζει» η δέσμευση, όταν «η ενέργεια μετατρέπεται

σε κόπωση, η συμμετοχή σε κυνισμό και η αποτελεσματικότητα σε αναποτελεσματικότητα» (σελ. 24). Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η δέσμευση χαρακτηρίζεται από ενέργεια, συμμετοχή κι αποτελεσματικότητα, τα τρία αντίθετα της εξουθένωσης. Κατ' επέκταση, η εργασιακή δέσμευση μετριέται με την κλίμακα που μετράει την εξουθένωση, την κλίμακα Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) : υψηλές βαθμολογίες είναι ενδεικτικές για υψηλή εξουθένωση, ενώ το ανεστραμμένο σκορ υποδεικνύει τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης. Ο ορισμός της εξουθένωσης ως εξάλειψη της δέσμευσης ουσιαστικά καταδεικνύει, πως ότι η ευημερία ενός εργαζόμενου είναι ένα συνεχές, που έχει αυτούς τους δυο πόλους και άρα κάποιος είναι είτε εξουθενωμένος ή δεσμευμένος.

Ο Schaufeli και συν. (2002) παρουσίασαν μια διαφορετική προσέγγιση για τον ορισμό της εργασιακής δέσμευσης. Ουσιαστικά τη μελέτησαν και την χειρίστηκαν ανεξάρτητα από την εξουθένωση. Αν και δέχονται ότι η δέσμευση είναι το αντίθετο της εξουθένωσης από θεωρητική άποψη, θεωρούν ότι είναι μια διακριτή κατάσταση, που δε μπορεί να μετρηθεί με τα ανεστραμμένα σκορ του MBI. Ο ορισμός της εργασιακής δέσμευσης, όπως αναλύεται από τον Schaufeli και συν. (2002), είναι μια θετική, γνωστική-συναισθηματική κατάσταση κινήτρων που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από σθένος (vigor), αφοσίωση (dedication) και απορρόφηση (absorption). Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και πνευματικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η αφοσίωση αναφέρεται στο να ασχολείται κάποιος έντονα με την εργασία του και να βιώνει μια αίσθηση σημαντικότητας, ενθουσιασμού και πρόκλησης. Η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από την πλήρη συγκέντρωση και την ευχάριστη προσήλωση στην εργασία, όπου ο χρόνος περνά γρήγορα και ο εργαζόμενος αποχωρίζεται με δυσκολία την εργασία του. Εν συντομία, οι δεσμευμένοι υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ενέργειας και είναι ενθουσιώδεις με την εργασία τους. Επιπλέον, συχνά είναι βυθισμένοι στην εργασία τους, ώστε ο χρόνος για αυτούς στην κυριολεξία να «τρέχει». Έναν παρόμοιο ορισμό προτείνουν οι May, Gilson και Harter (2004), οι οποίοι ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως τρισδιάστατη έννοια, αποτελούμενη από έναν συναισθηματικό, έναν φυσικό κι έναν γνωστικό παράγοντα σε αντιστοιχία με την αφοσίωση, το σθένος και την απορρόφηση.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ο Schaufeli και συν. (2002), προτείνουν ότι οι διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, δεν αντιπαρατίθενται μία προς μία με τις διαστάσεις

της επαγγελματικής εξουθένωσης, έτσι όπως μετρούνται από το MBI (η διάσταση της κόπωσης στην επαγγελματική εξουθένωση αντιπαραβάλλεται με τη διάσταση του σθένους της εργασιακής δέσμευσης, ο κυνισμός αποτελεί τον αντίποδα της αφοσίωσης αλλά η διάσταση της αναποτελεσματικότητας και απορρόφησης δεν αποτελούν αντίθετα άκρα). Έτσι κατασκεύασαν την κλίμακα εργασιακής δέσμευσης της Ουτρέχτης (Utrecht Work Engagement Scale - UWES).

2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;

Ο αρχικός ορισμός του Schaufeli και συν. (2002) όρισε την εργασιακή δέσμευση ως ένα σταθερό χαρακτηριστικό του ατόμου, το οποίο παραμένει σχετικά αμετάβλητο στην πορεία του χρόνου. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασιακή δέσμευση έχει συνδεθεί με χαρακτηριστικά προσωπικότητας του εργαζομένου όπως ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η θετική κι αρνητική διάθεση (Kim, Shin & Swanger, 2009. Langelaan, Bakker, Van Doornen & Schaufeli, 2006) ή με τα σταθερά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, όπως ο έλεγχος του ατόμου επί του παραγόμενου αποτελέσματος, η πρόκληση και η αίσθηση αξίας που δημιουργεί η εργασία στο άτομο (Wildermuth & Pauken, 2008). Αυτά μάλιστα τα χαρακτηριστικά της εργασίας αλλά και της προσωπικότητας του ατόμου (αυτοπεποίθηση, νευρωτισμός, εξωστρέφεια, εσωτερικό κέντρο ελέγχου) σύμφωνα με τους Wildermuth και Pauken καθορίζουν την εργασιακή δέσμευση, για αυτό και οι συγγραφείς αυτοί καταλήγουν στο ότι η δέσμευση δε μπορεί να επηρεαστεί από ένα απλό πρόγραμμα εκπαίδευσης, ανεξάρτητα από την ποιότητα του αλλά «η δέσμευση συμβαίνει φυσικά, όταν οι συνθήκες είναι σωστές, όταν ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζόμενους, κι όταν ο εργασιακός χώρος τους επιτρέπει να ξεδιπλώσουν το δυναμικό τους» (σελ.210). Ευρήματα που υποστηρίζουν την άποψη ότι η εργασιακή δέσμευση παραμένει σχετικά σταθερή, παρέχουν διαχρονικές έρευνες που βρήκαν υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, τα οποία μετρήθηκαν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (Mauno, Kinnunen, Ruokolainen, 2006. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Η Sonnentag (2003) πραγματοποίησε μια έρευνα σχετικά με την εργασιακή δέσμευση και την «ανάρρωση» από την εργασία, όπου χειρίστηκε τη δέσμευση ως μια μεταβλητή που εμφανίζει ένδο-ατομικές διακυμάνσεις και τη μέτρησε με μια έρευνα ημερολογίου σε 5

διαδοχικές ημέρες. Αντιπαράβαλε τη θέση ερευνητών που εκλαμβάνουν την εργασιακή δέσμευση ως μια σχετικά σταθερή ατομική μεταβλητή (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro & Grau, 2000) με τις ημερήσιες διακυμάνσεις στην εμπειρία της εργασιακής δέσμευσης σε ένα άτομο (Kahn, 1990). Ως εκ τούτου πρότεινε ότι η εργασιακή δέσμευση παρουσιάζει ένδο-ατομική διακύμανση και μπορεί να αλλάξει από τη μια ημέρα στην άλλη. Η εργασιακή δέσμευση δε διαφέρει δηλαδή μόνο μεταξύ των ατόμων (ένα χαρακτηριστικό που διακρίνει κάποιους εργαζομένους), αλλά επίσης διακυμαίνεται και μέσα στο ίδιο το άτομο με την πάροδο του χρόνου. Αυτό υποδηλώνει, ότι ένας δεσμευμένος εργαζόμενος μπορεί να μην είναι εξίσου δεσμευμένος κάθε μέρα (Sonnentag και συν., 2010)

Έχοντας ως αφετηρία την άποψη που εκλαμβάνει την εργασιακή δέσμευση ως κατάσταση, που διαφοροποιείται από τη μια μέρα στην άλλη (Sonnentag, 2003. Sonnentag και συν., 2010). θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι η εργασιακή δέσμευση είναι απότοκος και δεδομένων εργασιακών χαρακτηριστικών κι εμπειριών, που λαμβάνουν χώρα μια συγκεκριμένη στιγμή. Είναι πιθανότερο ένας εργαζόμενος να είναι πιο δεσμευμένος, όταν κάνει μια σημαντική παρουσίαση σε ένα νέο πελάτη παρά όταν έχει να μιλήσει με έναν θυμωμένο προϊστάμενο. Μήπως τελικά η δέσμευση εξαρτάται από τα επεισόδια – συναλλαγές που εκτυλίσσονται κατά τη διάρκεια μιας μέρας;

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα έχει ιδιαίτερη σημασία μιας και η προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης ως κατάστασης που διαφοροποιείται μέσα στο ίδιο το άτομο και κατά τη διάρκεια μιας ημέρας, θα συνεισέφερε στην καλύτερη κατανόηση του φαινομένου τόσο από θεωρητικής όσο και πρακτικής άποψης. Αρχικά, η ένδο-ατομική προσέγγιση επιτρέπει μια πιο προσεκτική ματιά στις εργασιακές εμπειρίες και συμπεριφορές του ατόμου και πώς αυτές διαμορφώνονται τη στιγμή ακριβώς που συμβαίνουν (Sonnentag και συν., 2010). Για παράδειγμα, η συναισθηματική διάθεση του υπαλλήλου και των συναδέλφων, ο όγκος της δουλειάς, τα χρονικά περιθώρια δεν είναι αμετάβλητα, αλλάζουν συνεχώς ακόμα κι από τη μια στιγμή στην άλλη. Έτσι, η ένδο-ατομική προσέγγιση καθιστά δυνατή την εξέταση παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή δέσμευση (Sonnentag και συν., 2010). Η γνώση, ότι η δέσμευση μεταβάλλεται εντός μικρών χρονικών περιόδων, θα επέτρεπε επεμβάσεις στον εργασιακό χώρο ώστε να ενισχύονται εκείνοι οι παράγοντες που οδηγούν σε δέσμευση κάθε στιγμή κι ανάλογα με τις περιστάσεις. Επιπλέον,

η θεώρηση ενός φαινομένου ως κατάσταση κι όχι μόνο ως σταθερό χαρακτηριστικό το καθιστά άμεσα ανοιχτό σε αλλαγή κι εξέλιξη (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Αυτό σημαίνει, ότι όχι μόνο ένα φαινόμενο αλλάζει με την πάροδο του χρόνου καθώς υπόκειται σε διαφορετικές εξωτερικές συνθήκες αλλά, ότι και το άτομο δύναται να εκπαιδευτεί ώστε να επιδρά το ίδιο στην κατάσταση και να τη διαχειρίζεται.

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ: ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΕΙΣΟΔΙΩΝ

Η καθημερινή μας ζωή εμπεριέχει διάφορα συμβάντα, τα οποία σχετίζονται με συγκεκριμένους ανθρώπους, περιστάσεις και στόχους. Όπως αναφέρουν οι Beal, Weiss, Barros και Macdermid (2005), ο Barker (1963) ισχυρίστηκε, ότι αυτά τα συμβάντα της καθημερινότητας μας έχουν συνάφεια και θεματική οργάνωση. Εκλαμβάνοντας λοιπόν την ζωή μας ως ένα ρεύμα συμπεριφορών, θεώρησε ότι μπορεί κανείς να χωρίσει την ημέρα μας σε φυσικές μονάδες δραστηριότητας και παρουσίασε την έννοια των επεισοδίων συμπεριφοράς. Τα επεισόδια συμπεριφοράς έχουν μια αναγνωρίσιμη θεματική συνάφεια, δηλαδή παρουσιάζουν μια οργάνωση και σχετίζονται με συγκεκριμένους ανθρώπους και περιστάσεις. Ο Barker επίσης παρατήρησε, ότι η συμπεριφορά επεισοδίων είναι οργανωμένη γύρω από στόχους, προσωπικές επιδιώξεις ή επιθυμητές καταστάσεις.

Βασιζόμενοι στον Barker (1963) ο Beal και συν. (2005) παρουσίασαν ένα μοντέλο επεισοδίων επίδοσης σε συνάρτηση με τις συναισθηματικές καταστάσεις του ατόμου. Ως επεισόδια επίδοσης όρισαν τα φυσικώς διαχωρισμένα, σχετικά σύντομα επεισόδια, τα οποία οργανώνονται θεματικά γύρω από εργασιακούς στόχους. Παράδειγμα ενός επεισοδίου επίδοσης είναι η εξυπηρέτηση ενός πελάτη από τη στιγμή που αυτός εισέρχεται σε μια τράπεζα ενδιαφερόμενος για χορήγηση δανείου μέχρι τη στιγμή που θα ολοκληρωθεί η αίτηση του και θα απέλθει από το κατάστημα. Οι γνωστικοί πόροι ενός ατόμου, όπως το γενικό επίπεδο νοημοσύνης οι γνώσεις που σχετίζονται με τη διεκπεραίωση μιας εργασίας, καθορίζουν την επίδοση του σε καθεμιά δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας εργασιακής μέρας. Το άτομο ωστόσο όχι μόνο πρέπει να διαθέτει γνωστικούς πόρους αλλά και να τους κατευθύνει στην ολοκλήρωση της δραστηριότητας. Η έννοια αυτή καλείται εστίαση προσοχής. Η εστίαση της προσοχής μας όμως δεν είναι πάντα εξ ολοκλήρου στραμμένη στη δραστηριότητα μας, κάτι που διαφοροποιεί την επίδοση μας σε κάθε επεισόδιο. Επίσης, τα

συναισθήματα που βιώνει το άτομο στον εργασιακό χώρο ποικίλουν ανάλογα με την κατάσταση. Αν και η άνω περιγραφή είναι ιδιαίτερα αδρή, θέτει την εξής εικόνα: εφόσον η προσοχή του ατόμου δεν είναι πάντα στραμμένη στην εργασία του και τα συναισθήματα του διαφοροποιούνται, η επίδοση του θα κυμαίνεται. Κατ' επέκταση μπορεί κανείς να μιλάει για επεισόδια επίδοσης κι όχι για μια σταθερή και αμετάβλητη κατάσταση.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω θεωρητική θεμελίωση, η παρούσα έρευνα προτείνει ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να μεταβάλλεται μέσα στο ίδιο το άτομο και κατά τη διάρκεια μιας εργασιακής ημέρας. Δηλαδή, ότι πέρα από την επίδοση και καταστάσεις σε σχέση με την εργασία, όπως εργασιακή δέσμευση, μπορούν να εξεταστούν ως επεισόδια. Στόχος της παρούσας έρευνας, λοιπόν, είναι να εξετάσει τη διακύμανση που εμφανίζει η δέσμευση από το ένα επεισόδιο στο άλλο, στα πλαίσια της εργασίας. Ας αναλογιστούμε σε αυτό το σημείο ένα από τα συστατικά της εργασιακής δέσμευσης: την απορρόφηση. Εξ ορισμού η απορρόφηση απαιτεί την πλήρη προσοχή του ατόμου, το οποίο είναι τόσο δοσμένο στη δραστηριότητα του, που φαίνεται σαν να έχει χάσει την έννοια του χώρου και του χρόνου γύρω του. Με βάση τα όσα εκθέτει ο Beal και συν. (2005), η προσοχή μεταβάλλεται από το ένα επεισόδιο στο άλλο. Η μεταβολή λοιπόν ενός συστατικού της δέσμευσης δεν μεταβάλλει την ίδια τη δέσμευση; Επίσης, η αφοσίωση αποτελεί την συναισθηματική διάσταση της εργασιακής δέσμευσης, καθώς αναφέρεται στην έντονη ενασχόληση του εργαζομένου με την εργασία του και την συνακόλουθη αίσθηση σημαντικότητας και ενθουσιασμού που αποκομίζει από αυτήν. Επιπρόσθετα, ο Beal και συν. (2005) προτείνουν ότι η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου κατά το επεισόδιο επίδοσης επηρεάζει το επίπεδο επίδοσης. Κατ' επέκταση, και η δεύτερη διάσταση της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να λάβει χαρακτήρα επεισοδίων, αφού μπορεί να επηρεάζεται από παροδικά συναισθήματα. Συσχετίζοντας το γεγονός, ότι καθώς το άτομο βρίσκεται εν μέσω ενός επεισοδίου επίδοσης, κατά τη διάρκεια του οποίου οφείλει να ρυθμίσει τόσο την προσοχή του όσο και τα συναισθήματα του, το επίπεδο της ενέργειας του αλλάζει καθώς τη διοχετεύει σε διαφορετικής έντασης αυτό-ρυθμιστικές πράξεις. Συμπερασματικά, λοιπόν, μεταβάλλεται και η τρίτη διάσταση της δέσμευσης, το σθένος. Με βάση τα παραπάνω διατυπώνεται η πρώτη υπόθεση της παρούσας έρευνας, όπου ως επεισόδιο ορίζεται η κάθε διαφορετική αλληλεπίδραση με πελάτες στα πλαίσια μιας εργάσιμης ημέρας:

Υπόθεση 1: Η εργασιακή δέσμευση είναι μια κατάσταση που εμφανίζει ένδο-ατομική διακύμανση από το ένα εργασιακό επεισόδιο στο άλλο κατά τη διάρκεια μιας εργασιακής ημέρας.

4. ΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Επόμενος στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει τους παράγοντες που εξηγούν τα επεισόδια δέσμευσης. Έχοντας ως αφετηρία το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (EA-Π) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), προτείνεται ότι η εργασιακή δέσμευση μεταβάλλεται μέσα στο ίδιο το άτομο κατά τη διάρκεια μιας ημέρας ως αντίδραση σε μεταβολές των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος που σχετίζονται με το κάθε συγκεκριμένο επεισόδιο. Χαρακτηριστικά της εργασίας όπως το άνετο εργασιακό περιβάλλον ή οι τεχνολογικές καινοτομίες είναι σχετικά αμετάβλητα χαρακτηριστικά της εργασίας του ατόμου. Ωστόσο άλλα χαρακτηριστικά, όπως το είδος των αλληλεπιδράσεων με τους συναδέλφους, είναι περισσότερο ευμετάβλητα. Για παράδειγμα, τί συμβαίνει την ημέρα που ο συνάδελφος είναι στις κακές του και ο προϊστάμενος βρίσκεται σε καλοκαιρινή άδεια; Αλλάζει η δέσμευση του ατόμου; Αντίστοιχα, ένας κομμωτής πάντα θα επιμελείται χτενισμάτων κι ένας γιατρός θα εξετάζει και θα κουράρει τους ασθενείς του. Είναι όμως όλοι οι πελάτες ίδιοι; Και προσέρχονται στον εργαζόμενο με τις ίδιες ανάγκες; Τί συμβαίνει σε περίπτωση που ο πελάτης είναι πιεστικός σχετικά με τις χρονικές προθεσμίες ή γίνεται ιδιαίτερα κουραστικός θέτοντας συνεχώς τις ίδιες ερωτήσεις; Αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν μόνο μέσα από τη μελέτη διακυμάνσεων της δέσμευσης ως συνέπεια διακυμάνσεων των χαρακτηριστικών της εργασίας κατά τη διάρκεια μιας εργασιακής ημέρας.

Σύμφωνα με το μοντέλο EA-Π (Demerouti και συν., 2001) κάθε εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τους δικούς του πόρους κι εγείρει ανάλογες απαιτήσεις. Η εργασιακή δέσμευση είναι αποτέλεσμα αυτών των δύο εργασιακών συνθηκών. Ως εργασιακές απαιτήσεις ορίζονται εκείνες οι σωματικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πλευρές της εργασίας που απαιτούν σωματικό και ψυχολογικό μόχθο από την πλευρά του εργαζομένου κι ως εκ τούτου συνδέονται με συγκεκριμένο σωματικό και ψυχολογικό κόστος (π.χ. φόρτος εργασίας, πίεση χρόνου, συναισθηματικές απαιτήσεις). Οι εργασιακές απαιτήσεις δεν είναι πάντα αρνητικές για το άτομο, είναι όμως εν δυνάμει στρεσογόνες, όταν

η ανταπόκριση σε αυτές, απαιτεί υπερβολική προσπάθεια του εργαζομένου (Demerouti και συν., 2001).

Οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται στις σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές πτυχές της εργασίας, οι οποίες 1) βοηθούν τον εργαζόμενο να ολοκληρώσει επιτυχημένα τα εργασιακά του καθήκοντα 2) μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις και περιορίζουν τις αρνητικές (σωματικές και ψυχολογικές) συνέπειες για τον εργαζόμενο 3) ενισχύουν τις δυνατότητες του εργαζομένου για εξέλιξη στο χώρο της εργασίας αλλά και συντελούν στην προσωπική του ανάπτυξη (Demerouti και συν., 2001). Συμπερασματικά, οι εργασιακοί πόροι δεν είναι απαραίτητοι μόνο για την διαχείριση των εργασιακών απαιτήσεων αλλά έχουν αξία καθαυτοί (Hobfoll, 2002). Οι εργασιακοί πόροι εντοπίζονται σε τέσσερα επίπεδα: 1) του οργανισμού (π.χ. μισθός, ευκαιρίες καριέρας) 2) των διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων (π.χ. υποστήριξη από προϊσταμένους και συναδέλφους) 3) της οργάνωσης της εργασίας (π.χ. σαφήνεια ρόλων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) 4) των καθηκόντων (π.χ. ανατροφοδότηση για την απόδοση, ποικιλία δεξιοτήτων) (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

Σε γενικές γραμμές, οι εργασιακές απαιτήσεις και πόροι είναι αρνητικά συσχετισμένες. Βασική πρόταση του μοντέλου EA-Π (Demerouti και συν., 2001) είναι ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας εγείρουν δυο διαφορετικές ψυχολογικές διαδικασίες, οι οποίες εξηγούν την εργασιακή ευημερία. Σύμφωνα με την πρώτη διαδικασία, τη διαδικασία βλάβης υγείας, οι απαιτήσεις της δουλειάς οδηγούν σε κόπωση και μακροχρόνια σε εξουθένωση. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργασιακές απαιτήσεις είναι δυσανάλογα περισσότερες από τους πόρους που προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα, οι ανεπαρκείς ευκαιρίες για ξεκούραση κι αναπλήρωση χαμένης ενέργειας δρουν συσσωρευτικά στις εξουθενωτικές συνέπειες της ανισορροπίας πόρων – απαιτήσεων (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). Η εξουθένωση μπορεί να οδηγήσει με τη σειρά της σε αρνητικές συνέπειες και για το άτομο (π.χ. προβλήματα υγείας) και για τον οργανισμό, όπως οι συστηματικές απουσίες (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003) και η πλημμελής εκπλήρωση καθηκόντων (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Σύμφωνα με τη δεύτερη διαδικασία, τη διαδικασία κινήτρων, οι εργασιακοί πόροι έχουν ως αποτέλεσμα την εργασιακή δέσμευση και τα θετικά αποτελέσματα. Οι εργασιακοί πόροι παρακινούν τον εργαζόμενο σε δύο επίπεδα: 1)

εσωτερικά, καθώς προωθούν την ανάπτυξη, τη μάθηση και την εξέλιξη του 2) εξωτερικά δρώντας ως εργαλεία για την επίτευξη εργασιακών στόχων (Bakker & Demerouti, 2007). Σε κάθε περίπτωση πάντως, όπως αναφέρουν οι Bakker και Demerouti, η παρουσία εργασιακών πόρων οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση ενώ η έλλειψη τους προκαλεί μια κυνική στάση απέναντι στην εργασία. Αυτό συμβαίνει διότι από τη μία πλευρά οι εργασιακοί πόροι καλύπτουν βασικές ανάγκες του ατόμου και από την άλλη καλλιεργούν την προθυμία του για εργασία. Σε επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης, οι εργασιακοί πόροι καλύπτουν κάποιες βασικές ανάγκες των εργαζομένων όπως για παράδειγμα η υποστήριξη από τους συναδέλφους καλύπτει την ανάγκη της κοινωνικότητας. Επίσης, η ελευθερία κινήσεων καλύπτει την ανάγκη του ατόμου για αυτονομία. Από την άλλη πλευρά, σε επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης, η παρουσία των εργασιακών πόρων αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης των εργασιακών στόχων και κατ' επέκταση αυξάνει την προθυμία του εργαζομένου να συμμετέχει στις εργασιακές δραστηριότητες. Αναφέροντας και πάλι τον εργασιακό πόρο της κοινωνικής υποστήριξης, ένας εργαζόμενος θα καταβάλλει προσπάθεια και θα έχει πιο θετικά αποτελέσματα στην επίτευξη των εργασιακών του στόχων λόγω της συνδρομής των συναδέλφων του όταν τους χρειάζεται (Bakker & Demerouti, 2008).

Το μοντέλο EA-Π (Bakker & Demerouti, 2007) δεν προτείνει μόνο ότι οι πόροι και οι απαιτήσεις ακολουθούν δυο ξεχωριστές και μεταξύ τους ασύνδετες πορείες. Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο αυτών παραγόντων, η οποία είναι σημαντική τόσο για την κόπωση όσο και για την κινητοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται ότι οι εργασιακοί πόροι δύνανται να μετριάσουν το αποτέλεσμα των εργασιακών απαιτήσεων και την πίεση που συνδέεται με αυτές. Η διεργασία αυτή επιτυγχάνεται, καθώς οι πόροι είναι σε θέση να μειώσουν την έκλυση στρεσογόνων παραγόντων σε συγκεκριμένες οργανωσιακές καταστάσεις, να αλλάξουν την αντίληψη και τις γνωστικές διαδικασίες που προκαλούν αυτοί οι στρεσογόνοι παράγοντες και να περιορίσουν τις αρνητικές τους επιπτώσεις πάνω στην υγεία των εργαζομένων (Kahn & Byosserie, 1992). Είναι άλλωστε σαφές, ότι εξ ορισμού οι εργασιακοί πόροι βοηθούν έναν εργαζόμενο να διαχειριστεί τα εργασιακά του καθήκοντα. Άρα, τα άτομα που έχουν στη διάθεση τους πολλούς εργασιακούς πόρους διαθέτουν και τα μέσα να διαχειρίζονται καλύτερα τις εργασιακές απαιτήσεις με αποτέλεσμα να βιώνουν λιγότερο άγχος.

Ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα έρευνα είναι η πρόταση των Bakker και Demerouti (2007) ότι οι εργασιακές απαιτήσεις αλληλεπιδρούν με τους εργασιακούς πόρους στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Βασιζόμενοι στο θεωρητικό πλαίσιο του Hobfoll (2002) για τη διατήρηση των πόρων οι Bakker, Hakanen, Demerouti και Xanthopoulou (2007) πραγματοποίησαν μια έρευνα, στην οποία εξέτασαν την υπόθεση, ότι οι εργασιακοί πόροι ενισχύουν περισσότερο την εργασιακή δέσμευση, σε περιπτώσεις που οι εργασιακές απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα υψηλές. Στην έρευνα εξετάστηκε ο τρόπος που οι εργασιακοί πόροι επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης καθηγητών, ιδιαίτερα όταν αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα απρεπούς συμπεριφοράς από τους μαθητές τους. Τα αποτελέσματα επαλήθευσαν την παραπάνω υπόθεση. Το συμπέρασμα αυτό καταδεικνύει, ότι τελικά οι εργασιακοί πόροι ενεργοποιούνται και κινητοποιούν τους εργαζομένους κυρίως όταν χρειάζονται, δηλαδή όταν οι απαιτήσεις είναι υψηλές.

Είναι λογικό, ότι οι εργασιακοί πόροι θα είναι αχρείαστοι σε κάποιον που δεν του ζητείται να παράγει έργο, ενώ αντιθέτως αυξάνουν τα κίνητρα των εργαζομένων, των οποίων οι εργασιακές απαιτήσεις είναι υψηλές. Σε μια πρόσφατη έρευνα, όπου μελετήθηκε ένα δείγμα μεγαλύτερο των 12.000 εργαζομένων, οι συγγραφείς κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα (Bakker, Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Η ιδιαίτερη συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι το δείγμα προέρχεται από διαφορετικούς χώρους εργασίας και κατά συνέπεια τα συμπεράσματα μπορούν να γενικευθούν. Επίσης, για πρώτη φορά μελετήθηκαν εργασιακοί πόροι, όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ή οι ευκαιρίες καριέρας, οι οποίοι δεν είχαν μελετηθεί προηγουμένως. Μάλιστα στην έρευνα εξετάστηκε κατά πόσο η αλληλεπίδραση συγκεκριμένων εργασιακών πόρων και απαιτήσεων (πχ. συναισθηματικές απαιτήσεις x συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) προβλέπουν την οργανωσιακή αφοσίωση και την ευχαρίστηση του εργαζόμενου από την εργασία του. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι κυρίως σε συνθήκες όπου υψηλές εργασιακές απαιτήσεις αλληλεπιδρούν με πληθώρα εργασιακών πόρων.

Σε μια προσπάθεια επέκτασης και ολοκλήρωσης του μοντέλου EA-Π εξετάστηκε ο ρόλος των προσωπικών πόρων στην εξήγηση της εργασιακής ευημερίας (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Οι προσωπικοί πόροι σχετίζονται τόσο με τις ικανότητες του ατόμου να ελέγχει και να επηρεάζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του όσο

και με την ίδια του την αντίληψη για αυτές τις ικανότητες (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Ατομικά χαρακτηριστικά όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτεπάρκεια, τα οποία θεωρούνται ως τρόποι σκέψης, αισθήματος και δράσης (Judge, Locke & Durham, 1997) βρέθηκαν να προβλέπουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Bono & Judge, 2003) αλλά και την ικανοποίηση από τη ζωή (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005).

Σημαντική καινοτομία αυτού του διευρυμένου μοντέλου εργασιακών απαιτήσεων – πόρων είναι ότι εισάγει την αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργασιακών και προσωπικών πόρων στη διαδικασία κινήτρων (Xanthoroulou και συν., 2007). Το βασικό μοντέλο θεωρεί ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά προηγούνται των προσωπικών πόρων, της δέσμευσης και της εξουθένωσης. Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας, στην οποία μετρήθηκε ο ρόλος των προσωπικών πόρων της αισιοδοξίας, της αυτεπάρκειας και της αυτοεκτίμησης, έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν προσωπικούς πόρους είναι σίγουροι για τις ικανότητες τους, γεγονός που τους διευκολύνει στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων καθώς αναγνωρίζουν ή δημιουργούν ευκολότερα εργασιακούς πόρους.

Στην προσπάθεια να εξηγήσουμε επεισόδια δέσμευσης, στην παρούσα μελέτη θα επικεντρωθούμε στη διευρυμένη διαδικασία κινήτρων του μοντέλου ΕΑ-Π (Xanthoroulou και συν., 2007) καθώς επίσης και στο ρυθμιστικό ρόλο των εργασιακών απαιτήσεων σε αυτή τη διαδικασία (Bakker και συν., 2007). Συγκεκριμένα, θα επικεντρωθούμε στη σχέση ενός προσωπικού (συναισθηματική νοημοσύνη) κι ενός εργασιακού (κοινωνική υποστήριξη) πόρου κατά τη διαμόρφωση επεισοδίων δέσμευσης. Επίσης, ο ρόλος δυο εργασιακών απαιτήσεων, των κανόνων συμπεριφοράς και της συναισθηματικής ασυμφωνίας (η οποία προκύπτει σε καταστάσεις, όπου τα πραγματικά συναισθήματα των υπαλλήλων διαφέρουν από αυτά που είναι επιθυμητά από τον οργανισμό (Salovey & Mayer, 1990)) θα εξεταστεί σε σχέση με τα επεισόδια δέσμευσης. Οι συγκεκριμένοι πόροι και απαιτήσεις επιλέχθηκαν γιατί θεωρούνται σημαντικοί για το εργασιακό πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η έρευνα.

Το υπό μελέτη εργασιακό περιβάλλον αφορά καταστήματα τραπεζικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια. Η εργασία ενός τραπεζικού υπαλλήλου, ο οποίος εργάζεται σε κάποιο υποκατάστημα, αφορά την πώληση τραπεζικών προϊόντων, την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και τη διαχείριση υφιστάμενων πελατών. Η εξυπηρέτηση απαιτεί στο μεγαλύτερο μέρος της τη φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα. Αυτό έχει

ως αποτέλεσμα, ο υπάλληλος να έρχεται σε επαφή με άτομα κάθε ηλικίας, φύλου, εκπαίδευσης και χαρακτήρα. Είναι σαφές, πως ο οργανισμός επιθυμεί όλοι οι πελάτες να εξυπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για αυτό και θέτει κάποια επαγγελματικά πρότυπα συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα ο χαιρετισμός του πελάτη όταν εισέρχεται στο κατάστημα, η ομιλία σε πληθυντικό πρόσωπο και η εκδήλωση θετικών συναισθημάτων κατά την αλληλεπίδραση μαζί του. Ο υπάλληλος λοιπόν, βρίσκεται ανάμεσα στον αυθόρμητο τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και των πελατών και στα πρότυπα συμπεριφοράς που ορίζει η τράπεζα. Σε περιπτώσεις, όπου η αντιμετώπιση του πελάτη είναι ιδιαίτερα δύσκολη (πχ ένας πελάτης που παραπονιέται έντονα) κι ο υπάλληλος νιώθει έντονα ότι δε μπορεί να επιδείξει τη δέουσα συμπεριφορά (νιώθει δηλαδή έντονη συναισθηματική ασυμφωνία), μπορεί να παραπέμψει τον πελάτη σε κάποιον ανώτερο του ή σε κάποιον συνάδερφο του, που γνωρίζει καλύτερα το αντικείμενο. Σε ιδανικές συνθήκες μάλιστα, ο συνάδερφος ή ο προϊστάμενος επεμβαίνουν από μόνοι τους για να συνδράμουν. Στην παρούσα έρευνα ως επεισόδιο δέσμευσης ορίζεται η κάθε αλληλεπίδραση ενός τραπεζικού υπαλλήλου με κάθε διαφορετικό πελάτη. Το συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο επιλέχθηκε λόγω του πλήθους και της ποικιλίας εργασιακών επεισοδίων κι επειδή θεωρήθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση θα μεταβάλλεται ανάλογα με τους πόρους και τις απαιτήσεις της κάθε αλληλεπίδρασης. Μάλιστα, οι υπό μελέτη μεταβλητές επιλέχθηκαν ως οι πιο βασικές για το συγκεκριμένο εργασιακό δείγμα, διότι η παρουσία τους είναι ιδιαίτερα έντονη στα εργασιακά επεισόδια.

5. ΠΟΡΟΙ, ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΕΙΣΟΔΙΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Συνδυάζοντας από τη μία πλευρά το γεγονός ότι η καθημερινότητα μας δομείται από επεισόδια με τη δική τους αυτοτέλεια κι από την άλλη, ότι κάθε εργασία διαθέτει τους δικούς της μοναδικούς πόρους κι απαιτήσεις, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε, ότι και κάθε επεισόδιο εργασιακής δέσμευσης χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα επίπεδα εργασιακών απαιτήσεων και πόρων. Η παρούσα έρευνα έχει εστιάσει σε επεισόδια δέσμευσης από την καθημερινή εργασία τραπεζικών υπαλλήλων, που προκύπτουν από εργασιακούς πόρους και απαιτήσεις, οι οποίες εμφανίζονται σε πληθώρα αλληλεπιδράσεων υπαλλήλων και πελατών.

5.1 Η Κοινωνική Υποστήριξη ως Εργασιακός Πόρος

Η κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέρφους θεωρείται από τους πιο βασικούς εργασιακούς πόρους (Johnson & Hall, 1988). Η κοινωνική υποστήριξη δεν αφορά μόνο μια στιγμιαία επέμβαση αλλά και μια γενικότερη εκτίμηση στο πρόσωπο του εργαζομένου, την προσφορά βοήθειας και την επίδειξη συναδελφικότητας. Άλλωστε σε αρκετές έρευνες έχει καταδειχθεί η θετική σχέση ανάμεσα στην κοινωνική υποστήριξη και την εργασιακή δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2004) ακόμα και σε έρευνες που εξετάζουν ένδο-ατομικές διακυμάνσεις (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli, 2008). Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι εργασιακοί πόροι κινητοποιούν τους εργαζόμενους σε δυο διαφορετικά επίπεδα, εσωτερικά κι εξωτερικά (Bakker & Demerouti, 2008). Συγκεκριμένα, η κοινωνική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με ένα πελάτη προβλέπει την εργασιακή δέσμευση του υπαλλήλου διότι καλύπτει την ανάγκη του εργαζόμενου να ανήκει σε μια ομάδα. Από την άλλη, η συναδερφική υποστήριξη λειτουργεί ως κίνητρο για να καταβάλλει ο υπάλληλος προσπάθεια για να εκτελέσει τα εργασιακά του καθήκοντα. Και στις δυο περιπτώσεις πάντως αυξάνονται οι πιθανότητες να εκπληρωθούν οι εργασιακοί στόχοι, γεγονός που δημιουργεί ένα αίσθημα πληρότητας στους εργαζόμενους (Hackman & Oldam, 1980) κι αυξάνει την εργασιακή τους δέσμευση.

Υπόθεση 2: Η υποστήριξη από τους συναδέρφους κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

5.2. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως Προσωπικός Πόρος

Είκοσι χρόνια ερευνών για την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο συναίσθημα και τις γνωστικές διαδικασίες έθεσαν τα θεμέλια για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο όρος αυτός προτάθηκε από τους Salovey και Mayer (1990). Μια πρόσφατη προσέγγιση επανατοποθετεί την έμφαση από τον προσδιορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) ως ατομικό χαρακτηριστικό (Bar-On, 1997. Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, και συν., 1998) σε έναν προσδιορισμό της ως ικανότητα (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000. Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Σύμφωνα με αυτό, η ΣΝ είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς, να εκφράζει, να καταλαβαίνει, να χρησιμοποιεί και να

διαχειρίζεται τόσο τα δικά του όσο και τα συναισθήματα των άλλων (Mayer & Salovey, 1997). Ανακαλώντας σε αυτό το σημείο τον ορισμό των προσωπικών πόρων, οι οποίοι αποτελούν προσωπικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ικανότητες που διευκολύνουν την επίτευξη στόχων (Bakker & Demerouti, 2007) γίνεται αντιληπτό πως ότι η ΣΝ αποτελεί σημαντικό προσωπικό πόρο καθώς δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αντιληφθεί και να διαχειριστεί και τα δικά του συναισθήματα και των πελατών των. Άλλωστε η ΣΝ έχει πρόσφατα μελετηθεί ως μεμονωμένος προσωπικός πόρος στο εργασιακό περιβάλλον (Winkel, Wyland, Shaffer & Clason, 2011). Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου ΕΑ-Π (Bakker & Demerouti, 2007) και το γεγονός ότι η ΣΝ μπορεί να λειτουργήσει ως προσωπικός πόρος προκύπτει, ότι είναι πιθανό να σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Η ΣΝ έχει προταθεί ως προβλεπτικός παράγοντας για πολλά θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Daus & Ashkanasy, 2005. Van Rooy & Viswesvaran, 2004). Επίσης, οι Van Rooy και Viswesvaran (2004) βασιζόμενοι στην παραδοχή ότι η διακύμανση της εργασιακής επίδοσης εξηγείται από γνωστικούς παράγοντες μόνο σε ποσοστό 25% (Goldstein, Zedeck & Goldstein, 2002) θεωρούν ότι η ΣΝ μπορεί να εξηγήσει κάποιο ποσοστό από την υπόλοιπη διακύμανση της εργασιακής επίδοσης.

Όσον αφορά την εργασιακή ευημερία, σε μια έρευνα η οποία εξέτασε ξεχωριστά τις διαστάσεις της ΣΝ (αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων, αντίληψη συναισθημάτων των άλλων, χρήση συναισθημάτων, ρύθμιση συναισθημάτων) σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση βρέθηκε ότι όλες οι διαστάσεις της ΣΝ είχαν θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση κι αρνητική με την εξουθένωση (Kafetsios, Nezlek & Vasiou, 2011). Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση 3: Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

5.3 Συναισθηματικές Εργασιακές Απαιτήσεις

Η Hochschild (1983) ισχυρίζεται ότι οι οργανισμοί γίνονται ολοένα και πιο πρόθυμοι να κατευθύνουν και να ελέγξουν το πώς οι υπάλληλοι παρουσιάζουν τον εαυτό τους στους άλλους και πώς χειρίζονται συναισθηματικά φορτισμένες αλληλεπιδράσεις. Με άλλα λόγια,

οι εικόνες που δημιουργούν οι πελάτες για τους υπαλλήλους και η ποιότητα των συναλλαγών μεταξύ πελατών και υπαλλήλων έχουν περιέλθει στον άμεσο έλεγχο της διοίκησης των οργανισμών. Σαν αποτέλεσμα, η επίδειξη συγκεκριμένων συμπεριφορών και συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας έχει καταστεί αναπόσπαστη απαίτηση αυτής. Η διαχείριση των συναισθηματικών εκφράσεων από το προσωπικό των επιχειρήσεων, ώστε να ικανοποιούνται οι οργανωσιακές προσδοκίες κατά τη διάρκεια των συναλλαγών με πελάτες, ονομάζεται συναισθηματικός μόχθος (Ashforth & Humphrey, 1993). Ενώ στην καθημερινότητα μας, η διαχείριση των συναισθημάτων γίνεται από τον καθένα μας σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στα πλαίσια των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, ο συναισθηματικός μόχθος διαφέρει ως προς τους στόχους του (Hochschild, 1983). Ο υπάλληλος, κυρίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών (πχ. τράπεζες), συμπεριφέρεται με συγκεκριμένους τρόπους (π.χ. ευγενικά) ή διαχειρίζεται τα συναισθήματα του σαν ένα κομμάτι του ρόλου του, σαν μια εργασία για την οποία πληρώνεται. Επίσης, ο συναισθηματικός μόχθος έχει ως κύριο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την αφοσίωσή του στην επιχείρηση, ενώ στην καθημερινότητα μας η διαχείριση των συναισθημάτων αποσκοπεί στην αρμονική συμβίωση με τους γύρω μας.

Στον εργασιακό χώρο των τραπεζικών καταστημάτων, ο συναισθηματικός μόχθος είναι ιδιαίτερα έντονος μιας και μια τυπική εργάσιμη ημέρα περιέχει μεγάλο αριθμό συναλλαγών με πελάτες, τόσο πρόσωπο με πρόσωπο, όσο και τηλεφωνικά ή ακόμα και μέσω αλληλογραφίας. Σε κάθε αλληλεπίδραση, οι τραπεζικοί οργανισμοί ορίζουν ένα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς. Ο υπάλληλος οφείλει να είναι ευγενικός, να είναι πρόθυμος να εξυπηρετήσει, να δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για τα θέματα που απασχολούν τον πελάτη και να τον συμβουλεύει. Συγκεκριμένα, τα τραπεζικά ιδρύματα τα τελευταία χρόνια έχουν στραφεί στην πελατοκεντρική φιλοσοφία, η οποία περιλαμβάνει την συμβουλευτική προσέγγιση της πελατείας (Schwepker, 2003). Στη συμβουλευτική προσέγγιση, δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης που αποσκοπεί στο αμοιβαίο συμφέρον πωλητή και πελάτη. Όπως γίνεται κατανοητό, ο τραπεζικός υπάλληλος δεν έχει ως αντικείμενο εργασίας μόνο την εκτέλεση διαδικαστικών εργασιών, αλλά και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας. Για να ακολουθηθεί η συμβουλευτική προσέγγιση, ο υπάλληλος οφείλει να κρατήσει μια λεπτή ισορροπία ανάμεσα σε δυο άκρα. Τα φιλικά του

αισθήματα προς τον πελάτη πρέπει να είναι εμφανή, ώστε ο πελάτης να νιώσει οικειότητα και εμπιστοσύνη, αλλά παράλληλα χρειάζεται και σοβαρότητα, ώστε ο υπάλληλος να αποπνέει επαγγελματισμό και υπευθυνότητα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο εργαζόμενος καλείται να παρουσιάζεται ευχάριστος, ανεξάρτητα από την συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται (πχ. αν αντιμετωπίζει κάποιο οικογενειακό πρόβλημα), ανεξάρτητα από την κούραση που νιώθει (ο πελάτης που θα προσέλθει το πρωί πρέπει να εξυπηρετηθεί με τον ίδιο τρόπο με αυτόν που προσέρχεται στο πέρας της βάρδιας) κι ανεξάρτητα από την πίεση που δέχεται για τη διεκπεραίωση κι άλλων εργασιών ταυτοχρόνως.

Ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τον συναισθηματικό μόχθο των συγκεκριμένων υπαλλήλων από αυτούς που εργάζονται σε άλλους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι αρχικά το πλήθος των αλληλεπιδράσεων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ένας υπάλληλος ταμείου σε μια μεσαίου μεγέθους τράπεζα εξυπηρετεί κατά μέσο όρο 70 άτομα ημερησίως, ενώ ένα υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατείας σε ένα κατάστημα λιανικής περίπου 10 πελάτες ημερησίως. Επιπρόσθετα, πρέπει να τονιστεί το γεγονός, ότι ο ρόλος των τραπεζικών υπαλλήλων είναι διπλός: και να εκτελούν διαδικαστικές εργασίες και να προωθούν τις πωλήσεις. Σκεφτείτε, έναν ταμιά, ο οποίος παράλληλα με μία ανάληψη, στην οποία οφείλει να είναι ευγενικός και τυπικός στην τέλεση της συναλλαγής, θα πρέπει να ενημερώσει και για κάποιο νέο προϊόν ή υπηρεσία. Κι όλα αυτά μέσα σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε ο πελάτης να είναι ικανοποιημένος από την ταχεία συναλλαγή αλλά και για να αποφευχθεί συνωστισμός από άλλους πελάτες.

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι τα χαρακτηριστικά του συναισθηματικού μόχθου είναι δυνατόν να επηρεάσουν τα επεισόδια δέσμευσης, δηλαδή την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με τον κάθε πελάτη. Επίσης διαφαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά του συναισθηματικού μόχθου λειτουργούν ως εργασιακές απαιτήσεις, όπως αυτές ορίζονται από το μοντέλο EA-Π (Demerouti και συν., 2001). Οι Morris και Feldman (1996) παρουσίασαν τον συναισθηματικό μόχθο όχι ως ένα γενικευμένο φαινόμενο αλλά σαν μια έννοια που αποτελείται από τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: 1) τη συχνότητα επίδειξης του δέοντος συναισθήματος, 2) την προσοχή στους κανόνες συμπεριφοράς, 3) την ποικιλία συναισθημάτων που απαιτείται να επιδεικνύονται, και 4) τη συναισθηματική ασυμφωνία, η οποία προκύπτει από την υποχρέωση να εκφράσει κάποιος συναισθήματα, τα οποία δε

βιώνονται στην πραγματικότητα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα εξεταστούν δυο διαστάσεις του συναισθηματικού μόχθου και η σχέση τους με τα επεισόδια δέσμευσης: οι κανόνες συμπεριφοράς κι η συναισθηματική ασυμφωνία.

5.4 Οι Κανόνες Συμπεριφοράς ως Συναισθηματική Εργασιακή Απαίτηση

Πολλά κοινωνικά πλαίσια θέτουν κάποιες νόρμες για συναισθηματικές εκδηλώσεις, οι οποίες αποκαλούνται κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς (display rules) (Ekman & Friesen, 1975). Οι κανόνες αυτοί προσδιορίζουν στα άτομα πώς να αλληλεπιδρούν με τους άλλους με κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους. Σε οργανωσιακά πλαίσια, που αφορούν κυρίως παροχή υπηρεσιών, τα πρότυπα συμπεριφοράς αποτελούν ξεκάθαρα μια απαίτηση της εργασίας. Τόσο σε μικρές, αλλά ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ευγενική διαχείριση των πελατών σε τέτοιο σημείο ώστε στα πλαίσια του ανταγωνισμού η φιλική σχέση με τους πελάτες να θεωρείται συγκριτικό πλεονέκτημα. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο, ότι η επιλογή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δε βασίζεται στην τιμή αλλά στην εξυπηρέτηση από τον πωλητή. Για παράδειγμα, η έρευνα της εταιρίας CRM Guru το Νοέμβριο του 2003 (Πύλη Δικτυωθείτε και Εξελιχθείτε, 2012) έδειξε, ότι το 74% των πελατών που διέκοψαν κάποια υπηρεσία ή τη χρήση κάποιου προϊόντος ανέφερε ως κύρια αιτία την κακή εξυπηρέτηση. Η δεύτερη αιτία απομάκρυνσης, με ποσοστό 32%, ήταν η κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ μόνο το 25% ανέφερε τις υψηλές τιμές. Για το λόγο αυτό οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται και παρακολουθούνται, για το αν εκδηλώνουν φιλικά συναισθήματα απέναντι στους πελάτες.

Στο εργασιακό περιβάλλον των τραπεζών, τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς αφορούν σε γενικές γραμμές στο προφίλ του υπαλλήλου (ευπρεπής και σοβαρή ενδυμασία, ευγένεια, σαφήνεια, προθυμία, γνώση του αντικείμενου, διερεύνηση των αναγκών του πελάτη), στον τρόπο επικοινωνίας (επίδειξη ευγένειας, ιδιαίτερος τρόπος χαιρετισμού π.χ. στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, χρήση ονομάτων, συστάσεις κτλ), στην εμφάνιση του χώρου εργασίας (συγυρισμένος και τακτοποιημένος χώρος εργασίας και αναμονής των πελατών). Έχει βρεθεί, ότι τέτοιου είδους εκδηλώσεις από την πλευρά των υπαλλήλων σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των πελατών και την υψηλή βαθμολογία των παρεχόμενων υπηρεσιών (Barger & Grandey, 2006. Pugh, 2001).

Οι κανόνες συμπεριφοράς έχουν ωστόσο και κάποιο κόστος τόσο στους εργαζόμενους όσο και επί του παραγόμενου αποτελέσματος. Υπάρχουν ευρήματα που υποστηρίζουν ότι οι οργανωσιακοί κανόνες συμπεριφοράς έχουν επιπτώσεις στην κούραση, στην εξουθένωση, στην έλλειψη αυθεντικότητας αλλά και στην αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και την επαγγελματική ικανοποίηση (Brotheridge & Grandey, 2002. Brotheridge & Lee, 2002. Grandey, 2003. Schaubroeck & Jones, 2000). Ο υπάλληλος δεν απαιτείται να εξυπηρετεί μόνο με χαμόγελο αλλά επίσης να είναι αποτελεσματικός και ακριβής. Αυτό σημαίνει στην πραγματικότητα, ότι ο υπάλληλος καταναλώνει κάποιους από τους διαθέσιμους πόρους του στη διαχείριση των συναισθημάτων του αντί να τους διαθέτει όλους στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Πρόσφατες έρευνες μάλιστα προτείνουν ότι οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι για να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους καταναλώνουν γνωστικούς πόρους και πόρους κινητοποίησης (Goldberg & Grandey, 2007). Για αυτό άλλωστε υπάρχουν κι ενδείξεις ότι αυτή η ταυτόχρονη διοχέτευση πόρων επηρεάζει αρνητικά όχι μόνο την εργασιακή δέσμευση αλλά και την συνακόλουθη επίδοση του υπαλλήλου στην εργασία του (Rafaeli & Sutton, 1990).

Συνοψίζοντας, η εργασιακή δέσμευση είναι κυρίως αποτέλεσμα εργασιακών και προσωπικών πόρων. Άρα, όταν εμφανίζονται εργασιακές απαιτήσεις όπως οι κανόνες συμπεριφοράς δημιουργείται μια κατάσταση στην οποία, ο εργαζόμενος σπαταλάει τους διαθέσιμους πόρους του στη διαχείριση των συναισθημάτων του αντί να τους καταναλώνει εξ ολοκλήρου στις διαδικαστικές πλευρές των καθηκόντων του. Για παράδειγμα, υπάρχει εξάντληση πόρων, όταν ο τραπεζικός υπάλληλος προσπαθεί ταυτόχρονα να είναι ευγενικός με τον πελάτη αντί να εκτελέσει μόνο μια απλή κατάθεση στο ταμείο. Ως εκ τούτου υποθέτουμε, ότι η σχέση μεταξύ κανόνων συμπεριφοράς και εργασιακής δέσμευσης θα είναι αρνητικά συσχετισμένη. Συγκεκριμένα:

Υπόθεση 4: Οι κανόνες συμπεριφοράς σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή δέσμευση.

5.5 Η Συναισθηματική Ασυμφωνία ως Συναισθηματική Εργασιακή Απαίτηση

Σύμφωνα με τους Morris και Feldman (1996), η συναισθηματική ασυμφωνία αφορά

στη σύγκρουση μεταξύ πραγματικά βιούμενων συναισθημάτων και συναισθημάτων που απαιτείται να επιδειχθούν μέσα σε έναν οργανισμό. Οι υπάλληλοι ενδέχεται να βιώνουν συναισθηματική ασυμφωνία, όταν τα συναισθήματα που πρέπει να εκφράσουν σύμφωνα με τους κανόνες συμπεριφοράς αντίκεινται στα πραγματικά τους συναισθήματα. Σε προηγούμενες μετρήσεις της συναισθηματικής ασυμφωνίας, οι ερευνητές τη θεωρούσαν ως αποτέλεσμα του συναισθηματικού μόχθου (Adelmann, 1989). Αυτό που καθιστά τη ρύθμιση των εκφραζόμενων συναισθημάτων πιο δύσκολη, είναι ακριβώς εκείνες οι καταστάσεις στις οποίες τα πραγματικά και τα απαιτούμενα συναισθήματα δεν συμβαδίζουν. Αυτό δεν συμβαίνει, όταν τα συναισθήματα που επιδεικνύονται είναι αληθινά (Leary & Kowalski, 1990). Για παράδειγμα, απαιτείται λιγότερος συναισθηματικός κόπος, όταν κάποιος πουλάει προϊόντα, στα οποία πιστεύει. Ωστόσο, η παρουσίαση επιθυμητών από την επιχείρηση συναισθημάτων κατά τη διάρκεια συναλλαγών με τους πελάτες, γίνεται πιο απαιτητική, όταν χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια να κρύψει κανείς τα πραγματικά του συναισθήματα. Για αυτό, υπάρχει πολύ περισσότερος μόχθος για μια νοσοκόμα, που πρέπει να εμφανιστεί συναισθηματικά ουδέτερη ή χαρούμενη σε ένα συμπαθή σε αυτήν ασθενή, ο οποίος πεθαίνει.

Η συναισθηματική ασυμφωνία επηρεάζεται από διάφορες παραμέτρους, όπως το είδος της συναλλαγής. Όταν οι υπάλληλοι είναι εκτός οπτικού πεδίου των πελατών, είναι πιθανό να βιώνουν λιγότερη συναισθηματική ασυμφωνία μιας και μπορούν να εκφράσουν τα αληθινά τους συναισθήματα χωρίς να παραβιάσουν τους κανόνες συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Αντιθέτως, σε δουλειές που απαιτείται πρόσωπο με πρόσωπο συναλλαγή με τον πελάτη, είναι πιο δύσκολο για τον υπάλληλο να εκτονώσει το πραγματικό του συναίσθημα, αν αυτό δε συμφωνεί με τους εργασιακούς κανόνες κι έτσι θα νιώσει μεγαλύτερη συναισθηματική ασυμφωνία.

Αν περιοριστούμε στο πλαίσιο των τραπεζών, η συναισθηματική ασυμφωνία είναι ιδιαίτερα βαρύνουσα παράμετρος του συναισθηματικού μόχθου αρχικά διότι το μεγαλύτερο πλήθος των αλληλεπιδράσεων είναι πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτό σημαίνει, ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τον υπάλληλο να ελέγξει το συναίσθημα που νιώθει, ώστε να μη φανεί ούτε στη φωνή του ούτε στις κινήσεις του ούτε στον τρόπο της έκφρασης του. Δεύτερον, η μακροχρόνια συνεργασία με τους πελάτες έχει ως αποτέλεσμα να ξεχωρίζουν οι υπάλληλοι ποιοι πελάτες είναι συμπαθείς και ποιοι όχι. Άρα η ασυμφωνία ενός υπαλλήλου θα είναι πολύ

έντονη, όταν πρέπει να εξυπηρετήσει έναν πελάτη, τον οποίο δεν εκτιμά. Επιπλέον, βαρύνων παράγοντας της γνωστικής ασυμφωνίας αποτελεί η σύγκρουση των πεποιθήσεων του ίδιου του υπαλλήλου με τις τακτικές που εφαρμόζει η τράπεζα σχετικά με τους πελάτες της. Παράδειγμα αποτελεί, η πίεση που πρέπει να ασκήσει ένας υπάλληλος για την είσπραξη μιας δόσης, ενώ γνωρίζει ότι ο πελάτης αντιμετωπίζει προβλήματα υγείας και βρίσκεται σε οικονομική δυσχέρεια.

Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη είναι η αναντιστοιχία μεταξύ βιούμενων και απαιτούμενων συναισθημάτων τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα, ο έλεγχος, η προσπάθεια και η προσοχή που απαιτείται από τον εργαζόμενο. Αυτές οι απαιτήσεις προϋποθέτουν την επένδυση ενέργειας από πλευράς του εργαζομένου. Σε περίπτωση που οι απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα έντονες τότε η ενέργεια των εργαζομένων θα μειωθεί και θα επέλθει κόπωση. Η μετά-ανάλυση των Bono και Vey (2005) έδειξε ότι ο συναισθηματικός μόχθος σχετίζεται θετικά με την συναισθηματική εξουθένωση, το στρες ακόμα και με σωματικές ενοχλήσεις. Η συναισθηματική ασυμφωνία, ως κομμάτι του συναισθηματικού μόχθου, ουσιαστικά περιορίζει τον ενθουσιασμό του εργαζομένου και κατ' επέκταση τα θετικά συναισθήματα του για την εργασία του. Ο υπάλληλος που πρέπει να διαχειριστεί τα πραγματικά του συναισθήματα, ώστε να μην γίνουν αντιληπτά από τον πελάτη, χρησιμοποιεί μεγάλο μέρος από τους συναισθηματικούς του πόρους και τελικά αυτή η συνεχής εξάντληση πόρων, τον οδηγεί σε μειωμένη δέσμευση. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώνεται η ακόλουθη Υπόθεση.

Υπόθεση 5: Η συναισθηματική ασυμφωνία κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή δέσμευση.

6. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ

Ανατρέχοντας στο μοντέλο ΕΑ-Π (Bakker & Demerouti, 2007), οι εργασιακοί και οι προσωπικοί πόροι ενισχύουν περισσότερο την εργασιακή δέσμευση σε περιπτώσεις που οι εργασιακές απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα υψηλές. Άρα, ο εργαζόμενος κάτω από συνθήκες πίεσης, δηλαδή στην προκείμενη περίπτωση κάτω από συνθήκες συναισθηματικής ασυμφωνίας θα κάνει χρήση του πόρου της υποστήριξης από τους συναδέλφους, για να

παραμένει δεσμευμένος. Έτσι, μπορούμε να ισχυριστούμε, ότι όταν η συναισθηματική ασυμφωνία είναι έντονη αλλά το περιβάλλον παρέχει πόρους η εργασιακή δέσμευση θα είναι ιδιαίτερος υψηλή. Με βάση αυτή την πρόταση διατυπώνεται η ακόλουθη Υπόθεση:

Υπόθεση 6: Η συναισθηματική ασυμφωνία κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου ρυθμίζει τη θετική σχέση κοινωνικής υποστήριξης και δέσμευσης, με τέτοιο τρόπο ώστε η σχέση γίνεται πιο θετική κάτω από συνθήκες έντονης συναισθηματικής ασυμφωνίας.

Πέρα από τη σχέση των εργασιακών πόρων με τη δέσμευση, η συναισθηματική ασυμφωνία μπορεί να ρυθμίζει και τη σχέση προσωπικών πόρων και δέσμευσης και συγκεκριμένα τη σχέση ΣΝ και δέσμευσης. Η Brotheridge (2006) εξέτασε τη σχέση μεταξύ της ΣΝ και της εις βάθος προσποίησης (ενός είδους συναισθηματικής ασυμφωνίας) στο χώρο παροχής υπηρεσιών. Βρέθηκε, ότι η ΣΝ δεν προέβλεπε το συναισθηματικό μόχθο ούτε ρύθμιζε τη σχέση μεταξύ απαιτήσεων και συναισθηματικού μόχθου. Ωστόσο, φάνηκε να λειτουργεί προβλεπτικά στο πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν τις εργασιακές απαιτήσεις και ως εκ τούτου στο είδος του συναισθηματικού μόχθου που βιώνονταν. Υπάλληλοι με υψηλότερα επίπεδα ΣΝ ήταν πιο πιθανό, να αντιληφθούν την ανάγκη επίδειξης συναισθημάτων ως μέρος της δουλειά τους και να επιδείξουν εις βάθος προσποίηση στη δεδομένη εργασιακή απαίτηση. Εφόσον, λοιπόν, τα ερευνητικά αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της ΣΝ και της συναισθηματικής ασυμφωνίας, υποθέτει κανείς πώς ο δεσμευμένος υπάλληλος που θα χρειαστεί να εναρμονίζει τα συναισθήματα του με τις απαιτήσεις της συναλλαγής είναι πιθανό να βιώσει εργασιακή δέσμευση.

Για να γίνει ξεκάθαρη αυτή ακριβώς η σχέση μεταξύ προσωπικών πόρων, συναισθηματικής ασυμφωνίας και εργασιακής δέσμευσης διεξήχθη μια διαχρονική έρευνα από τους Xanthopoulou, Bakker και Fischbach (2012). Ουσιαστικός στόχος της έρευνας ήταν να εξεταστεί, αν είναι οι προσωπικοί πόροι αυτοί που μετριάζουν την αρνητική σχέση μεταξύ συναισθηματικής ασυμφωνίας και εργασιακής δέσμευσης (buffering effect) ή αν είναι η συναισθηματική ασυμφωνία που ενδυναμώνει τη θετική σχέση μεταξύ προσωπικών πόρων και δέσμευσης (boosting effect). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη δεύτερη υπόθεση. Όπως

εξηγούν οι συγγραφείς αυτό συμβαίνει διότι σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα ο συναισθηματικός μόχθος οδηγεί τους εργαζόμενους στο να ενεργοποιήσουν την αυτεπάρκεια τους. Για να είναι σε θέση να διαχειριστούν το συναισθηματικό μόχθο οι εργαζόμενοι προτιμούν να συσσωρεύουν πόρους, ώστε να παραμένουν δεσμευμένοι, από το να μειώνουν τις συναισθηματικές απαιτήσεις της εργασίας τους. Βασιζόμενοι σε αυτή τη θεωρητική ανάλυση υποθέτουμε:

Υπόθεση 7: Η συναισθηματική ασυμφωνία που βιώνεται κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου ρυθμίζει τη θετική σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και δέσμευσης, με τέτοιο τρόπο ώστε η σχέση αυτή είναι πιο ισχυρή κάτω από συνθήκες υψηλής συναισθηματικής ασυμφωνίας.

6.1 Συναισθηματική Ασυμφωνία και Κανόνες Συμπεριφοράς στην Πρόβλεψη Επεισοδίων δέσμευσης

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, οι κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς είναι μια εργασιακή απαίτηση που σχετίζεται θετικά με τη βίωση συναισθηματικής ασυμφωνίας. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από την έρευνα των Cheung και Tang (2007), οι οποίοι βρήκαν ότι η συναισθηματική ασυμφωνία συσχετίζεται θετικά με τα επαγγελματικά πρότυπα συμπεριφοράς και την εξουθένωση. Υπάρχει βέβαια ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς: η σαφήνεια. Υπάρχουν κανόνες, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα (π.χ. όταν τηλεφωνεί ένας πελάτης, δεν πρέπει να περιμένει πάνω από τέσσερα χτυπήματα στη γραμμή) και άλλοι που είναι πιο γενικοί (π.χ. ο υπάλληλος οφείλει να είναι ευγενικός). Οι σαφείς κανόνες απαιτούν περισσότερη προσοχή και καταβολή ενέργειας από τους γενικούς κανόνες, διότι οι δεύτεροι επιτρέπουν στον εργαζόμενο να τους προσαρμόσει στην προσωπικότητα του. Στην έρευνα των Vohs, Baumeister και Ciarocco (2005), οι συμμετέχοντες χαρακτήρισαν ως πιο δύσκολη την κατάσταση να παρουσιάσουν θετικά τον εαυτό τους σε μια βιντεοσκόπηση σε σχέση με την κατάσταση, όπου τους ζητήθηκε να είναι ο εαυτός τους. Αυτή η έρευνα υποδεικνύει, ότι ακόμα και η ρύθμιση της φωνής μας απαιτεί περισσότερη προσπάθεια και προσοχή, από ότι όταν υπάρχει ελευθερία κινήσεων. Τα παραπάνω αποδεικνύουν, ότι όταν η συναισθηματική

ασυμφωνία συνδυάζεται με υψηλά επίπεδα κανόνων συμπεριφοράς η δέσμευση είναι πολύ μειωμένη. Με βάση τα παραπάνω, υποθέτουμε:

Υπόθεση 8: Οι κανόνες συμπεριφοράς ενισχύουν την αρνητική σχέση της συναισθηματικής ασυμφωνίας, που βιώνεται κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου, και της δέσμευσης. Δηλαδή, όσο πιο αυστηροί είναι οι κανόνες συμπεριφοράς τόσο πιο αρνητική θα είναι η σχέση μεταξύ συναισθηματικής ασυμφωνίας και δέσμευσης.

7. ΜΕΘΟΔΟΣ

7.1. Διαδικασία και Συμμετέχοντες

Για τις ανάγκες της έρευνας προσεγγίστηκαν εργαζόμενοι σε υποκαταστήματα τραπεζών, οι οποίοι απασχολούνται είτε σε θέση ταμίας είτε στην εξυπηρέτηση πελατείας. Το ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από 3 μέρη, μοιράστηκε σε 70 εργαζομένους καταστημάτων διάφορων πόλεων και διαφόρων τραπεζών. Η χορήγηση του ερωτηματολογίου έγινε μετά από σχετική γνωστοποίηση στους διευθυντές των συγκεκριμένων υποκαταστημάτων. Από αυτούς τους εργαζομένους που προσεγγίστηκαν, συμμετείχαν τελικά στην έρευνα οι 35 (ποσοστό απαντητικότητας 50%). Η ανωνυμία των συμμετεχόντων ήταν διασφαλισμένη. Στο πρώτο μέρος της έρευνας, οι εργαζόμενοι καλούνταν να απαντήσουν σε ένα γενικό ερωτηματολόγιο, το οποίο μετρούσε δημογραφικά στοιχεία, συναισθηματική νοημοσύνη και κανόνες συμπεριφοράς. Το δεύτερο μέρος της έρευνας ήταν ένα ημερολόγιο, το οποίο οι εργαζόμενοι έπρεπε να συμπληρώσουν 5 φορές μέσα στην ίδια ημέρα μετά από πεντάλεπτες ή μεγαλύτερης διάρκειας συναλλαγές με πελάτες. Σε κάθε ένα από τα πέντε τμήματα του οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονταν με την συναισθηματική ασυμφωνία, την υποστήριξη από τους συναδέλφους και τη δέσμευση τους πάντα σε σχέση με τη συγκεκριμένη συναλλαγή. Στο τέλος της ημέρας ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε την κούραση τους από ολόκληρη την εργασιακή ημέρα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το τρίτο τμήμα της έρευνας δε χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα ανάλυση.

Το τελικό δείγμα ($N = 35$) αποτελούνταν από 13 άνδρες (37%) και 22 γυναίκες (63%). Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν τα 35 έτη ($SD = 8,03$) και ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας τους ανέρχονταν σε 6,6 έτη ($SD = 6,44$). Το σύνολο των εργαζομένων απασχολούνταν με πλήρες ωράριο, το οποίο ανέρχονταν κατά μέσο όρο σε 39 ώρες ($SD = 3,54$) εβδομαδιαίως βάσει σύμβασης εργασίας, ενώ οι πραγματικές ώρες εργασίας ανέρχονταν κατά μέσο όρο σε 41 ($SD = 3,76$). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι μένουν μόνοι στο σπίτι χωρίς παιδιά (28%). Οι 12 από τους 35 συμμετέχοντες (34%) είχαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση και οι 11 από τους 35 είχαν απολυτήριο Λυκείου (31,4%).

Ο βαθμός των ερωτηθέντων μέσα στην τράπεζα ήταν στην πλειοψηφία «υπάλληλος» (71%) ωστόσο υπήρχαν και συμμετέχοντες με εποπτικό ρόλο (προϊστάμενοι, υποδιευθυντές και διευθυντές). Συνολικά καταγράφηκαν 158 αλληλεπιδράσεις με πελάτες, μέγεθος που αναλογεί σε 4,5 συναλλαγές ανά εργαζόμενο.

7.2 Ψυχομετρικά Εργαλεία

Γενικό Ερωτηματολόγιο

Κανόνες Συμπεριφοράς. Οι κανόνες συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας μετρήθηκαν με τη κλίμακα των Diefendorff, Croyle και Gosserand (2005). Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 7 προτάσεις, όπως για παράδειγμα «Μέρος της δουλειάς είναι να κάνω τον πελάτη να αισθάνεται όμορφα». Για τη μέτρηση αυτών των προτάσεων χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, από (1) = ποτέ έως (5) = πάντα. Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει μια ανεστραμμένη ερώτηση («Δεν απαιτείται από μένα να εκφράζω θετικά συναισθήματα προς τους πελάτες ως κομμάτι της δουλειάς μου»). Μετά από αντιστροφή της βαθμολογίας της συγκεκριμένης πρότασης ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν Cronbach's alpha = 0,70.

Συναισθηματική Νοημοσύνη. Για τη μέτρηση της ΣΝ των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Wong και Law (2002) που αποτελείται από 16 προτάσεις με δυνατότητα απάντησης από το 1 έως το 7, όπου το 1 εκφράζει την απόλυτη διαφωνία και το 7 την απόλυτη συμφωνία με την πρόταση. Ανά τετράδα οι προτάσεις της κλίμακας αντιπροσωπεύουν και τις τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ: 1) την αντίληψη των ίδιων συναισθημάτων (π.χ. «Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.»), 2) την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (π.χ. «Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους»), 3) τη διαχείριση των συναισθημάτων (π.χ. «Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω τις δυσκολίες») και 4) τη χρήση συναισθημάτων (π.χ. «Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα»). Ο τελικός δείκτης αξιοπιστίας της κλίμακας υπολογίστηκε σε Cronbach's alpha=0,89.

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. Στο γενικό ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκαν μια σειρά από δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο των ερωτώμενων, η ηλικία, η προϋπηρεσία

τους στο συγκεκριμένο οργανισμό, οι σπουδές τους και η οικογενειακή τους κατάσταση.

Ημερολόγιο Επεισοδίων

Κοινωνική Υποστήριξη. Για τη μέτρηση της υποστήριξης από τους συναδέλφους χρησιμοποιήθηκαν τρεις ερωτήσεις από την κλίμακα των Xanthopoulos και συν. (2007), η οποία αναφέρεται στο γενικό χαρακτηριστικό της υποστήριξης. Ωστόσο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν, ώστε να αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της κάθε αλληλεπίδρασης. Παράδειγμα αποτελεί η πρόταση: «Κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης, σας βοήθησαν οι συνάδελφοί σας, αν τους το ζητήσατε;». Οι εργαζόμενοι μπορούσαν να δηλώσουν το βαθμό της συμφωνίας τους με τις προτάσεις διαλέγοντας από το (1) = όχι, διαφωνώ απόλυτα έως (7) = ναι, συμφωνώ απόλυτα. Ο δείκτης αξιοπιστίας ανέρχεται σε Cronbach's alpha = 0,94.

Συναισθηματική Ασυμφωνία. Η συναισθηματική ασυμφωνία των εργαζομένων μετρήθηκε σε μια επταβάθμια κλίμακα τύπου Lickert, όπου το (1) = όχι, διαφωνώ απόλυτα έως και το (7) = ναι, συμφωνώ απόλυτα. Οι προτάσεις αντλήθηκαν από την κλίμακα των Xanthopoulos και συν. (υπό δημοσίευση), αφού πρώτα προσαρμόστηκαν ώστε να ανταποκρίνονται στη φύση κάθε μεμονωμένης συναλλαγής. Χαρακτηριστική πρόταση αποτελεί: «έπρεπε να εκφράσετε συγκεκριμένα συναισθήματα, τα οποία διέφεραν από το πώς αισθανόσασταν κατά τη διάρκεια της συναλλαγής;». Η αξιοπιστία της κλίμακας ανέρχεται σε Cronbach's alpha = 0,88.

Εργασιακή Δέσμευση. Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από την κλίμακα του Schaufeli και συν. (2002), η οποία προσαρμόστηκε ώστε να αποδώσει τα χαρακτηριστικά της κάθε αλληλεπίδρασης. Συγκεκριμένα για κάθε διάσταση της εργασιακής δέσμευσης έγινε χρήση 2 προτάσεων, που μετρούν την κάθε μία ξεχωριστά. Έτσι, για τη διάσταση του σθένους χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις όπως: «Κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης, ένιωσα να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα», για τη διάσταση της απορρόφησης: «ήμουν εντελώς απορροφημένος/η στην εργασία μου» και για τη διάσταση της αφοσίωσης: «η εργασία μου με ενέπνευσε». Η αξιοπιστία της κλίμακας υπολογίστηκε σε Cronbach's alpha = 0,86. Οι απαντήσεις δίνονταν σε μια κλίμακα τύπου από το 1 έως το 7, όπου (1) διαφωνώ απόλυτα και (7) συμφωνώ απόλυτα.

8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1 Περιγραφική Στατιστική

Οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Η συναισθηματική ασυμφωνία της αλληλεπίδρασης ήταν χαμηλά αλλά στατιστικά σημαντικά συσχετισμένη με την εργασιακή δέσμευση ($r = 0,312, p < 0,01$).

Πίνακας 1

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας ($N = 158$)

Μεταβλητές	M.O	T.A	1	2	3	4	5
1.Κανόνες συμπεριφοράς	3,99	0,47	-				
2.Συναισθηματική νοημοσύνη	5,21	0,73	,15	-			
3.Κοινωνική υποστήριξη αλληλεπίδρασης	5,62	1,52	-,022	,22*	-		
4.Εργασιακή δέσμευση αλληλεπίδρασης	4,43	1,69	-,00	,04	,14	-	
5.Συναισθηματική ασυμφωνία αλληλεπίδρασης	2,46	1,35	,07	-,16*	-,27**	-,31**	-

Σημείωση. * $p < ,05$, ** $p < ,01$

8.2 Εξέταση Υποθέσεων

Σύμφωνα με την Υπόθεση 1, αναμενόταν ότι η εργασιακή δέσμευση θα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διακύμανση από τη μία αλληλεπίδραση στην άλλη. Για να εξεταστεί αυτή η υπόθεση, υπολογίστηκε η intra-class συσχέτιση (ρ) με βάση τον τύπο: $\rho = [MS(A) - MS(error)] / [MS(A) + (n-1) \times MS (error)]$. Για να υπολογίσουμε τον τύπο αυτό, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη τον αριθμό των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης χρησιμοποιήθηκαν στο τύπο $\rho = [9,27 - 1,039] / [9,27 + 3,51 \times 1,039] = 0,64$. Αυτό δηλώνει, ότι το 64% της διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης της αλληλεπίδρασης εξηγείται από τη διακύμανση μεταξύ ατόμων ενώ το υπόλοιπο 36% της διακύμανσης εξηγείται από τη διαφοροποίηση εντός ατόμων, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει την Υπόθεση 1.

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση των υπόλοιπων Υποθέσεων, πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από διαδικασίες σχετικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Αρχικά, οι ανεξάρτητες μεταβλητές που μετρήθηκαν σε επίπεδο επεισοδίων (δηλ. κοινωνική υποστήριξη και ασυμφωνία) κεντροποιήθηκαν στο μέσο όρο του κάθε ατόμου, έτσι ώστε να αποτυπώνουν ένδο-ατομικές διακυμάνσεις. Επίσης, επειδή οι αναλύσεις περιλαμβάνουν και εξέταση αλληλεπιδράσεων, όλες οι εξαρτημένες μεταβλητές μετατράπηκαν σε Z-τιμές. Για τον υπολογισμό των αλληλεπιδράσεων κατασκευάστηκαν νέες μεταβλητές που προέκυψαν από τον πολλαπλασιασμό των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών (Z-τιμές) που αφορούσαν τη κάθε αλληλεπίδραση.

Οι Υποθέσεις 2-5, που πρότειναν τη θετική σχέση της υποστήριξης από τους συναδέλφους κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου (Υπόθεση 2) και της συναισθηματικής νοημοσύνης (Υπόθεση 3) με την εργασιακή δέσμευση της αλληλεπίδρασης και αντίστοιχα την αρνητική της σχέση με τους κανόνες συμπεριφοράς (Υπόθεση 4) και τη συναισθηματική ασυμφωνία κατά τη διάρκεια του εργασιακού επεισοδίου (Υπόθεση 5) εξετάστηκαν ταυτόχρονα με μία ανάλυση παλινδρόμησης. Συγκεκριμένα, εισάγαμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις τυπικές τιμές της κοινωνικής υποστήριξης, της συναισθηματικής νοημοσύνης, των κανόνων συμπεριφοράς και της συναισθηματικής ασυμφωνίας. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η συνολική δέσμευση του εργαζόμενου για κάθε επεισόδιο. Από την ανάλυση προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση μόνο μεταξύ της δέσμευσης και της συναισθηματικής ασυμφωνίας των επεισοδίων, επιβεβαιώνοντας έτσι μόνο την Υπόθεση 5 και απορρίπτοντας τις Υποθέσεις 2,3,4. Μάλιστα, η συγκεκριμένη ανεξάρτητη μεταβλητή ελέγχθηκε και ως προς την πολυσυγραμμικότητα της, πρόβλημα το οποίο δεν ανέκυψε καθώς ο δείκτης ανοχής πλησίαζε τη μονάδα ($\text{tolerance} = 0,91$). Τα συνολικά αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Παλινδρόμησης: Κύριες επιδράσεις πόρων και απαιτήσεων στην εργασιακή δέσμευση της αλληλεπίδρασης ($N = 158$)

Εργασιακή δέσμευση αλληλεπίδρασης					
βήμα	Μεταβλητές	β	t	ΔR^2	ΔF
1	Κανόνες Συμπεριφοράς	0,19*	1,98	,02	1,16
	ΣΝ	-0,09	-,86		
2	Συναισθηματική ασυμφωνία	-0,34***	-3,63	,11	6,65**
	Κοινωνική Υποστήριξη	-0,04	-0,41		

Σημείωση. ΣΝ = Συναισθηματική Νοημοσύνη, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Με βάση την 6η Υπόθεση η συναισθηματική ασυμφωνία κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου ρυθμίζει τη θετική σχέση κοινωνικής υποστήριξης και δέσμευσης. Με μια ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης εξετάστηκε αρχικά η κύρια επίδραση της συναισθηματικής ασυμφωνίας και της κοινωνικής υποστήριξης ξεχωριστά και έπειτα η αλληλεπίδρασή τους. Το αποτέλεσμα βρέθηκε να είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p = ,09$) και εμφανίζεται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Παλινδρόμησης: Κύριες Επιδράσεις και Αλληλεπίδραση Συναισθηματικής Ασυμφωνίας και Κοινωνικής Υποστήριξης ($N = 158$).

Εργασιακή δέσμευση αλληλεπίδρασης					
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	ΔR^2	ΔF
1	Συναισθηματική ασυμφωνία	-,34***	-3,78	0,10	6,27**
	Κοινωνική υποστήριξη	,15	1,10		
2	Συναισθηματική ασυμφωνία x Κοινωνική υποστήριξη	,24	1,72	0,002	2,96

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Η ίδια διαδικασία ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή αποτελεσμάτων για τις Υποθέσεις 7 και 8. Τα αποτελέσματα για την Υπόθεση 7 σύμφωνα με την οποία, η συναισθηματική ασυμφωνία, που βιώνεται κατά τη διάρκεια ενός εργασιακού επεισοδίου, ρυθμίζει τη θετική σχέση ΣΝ και δέσμευσης δε βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικά ($p = 0,221$) και παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Παλινδρόμησης: Κύριες Επιδράσεις και Αλληλεπίδραση Συναισθηματικής Ασυμφωνίας και Συναισθηματικής Νοημοσύνης (N = 158).

		Εργασιακή δέσμευση αλληλεπίδρασης			
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	ΔR^2	ΔF
1	Συναισθηματική ασυμφωνία	-,35***	-3,87	0,15	11,16***
	ΣΝ	-,19	-1,07		
2	Συναισθηματική ασυμφωνία X	-,22	-1,23	0,01	1,51
	ΣΝ				

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Στην εξέταση της 8ης Υπόθεσης, η οποία προτείνει, ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ της συναισθηματικής ασυμφωνίας και των κανόνων συμπεριφοράς στο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης βρέθηκε, ότι η αλληλεπίδραση των δυο μεταβλητών είναι μη στατιστικά σημαντική ($p=0,375$). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5. Συνολικά λοιπόν οι Υποθέσεις 6, 7, 8 απορρίπτονται καθώς δε βρέθηκε σε καμία περίπτωση στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ των προτεινόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 5

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Παλινδρόμησης: Κύριες Επιδράσεις και Αλληλεπίδραση Συναισθηματικής Ασυμφωνίας και Κανόνων Συμπεριφοράς ($N = 158$).

		Εργασιακή δέσμευση αλληλεπίδρασης			
Βήμα	Μεταβλητές	β	t	ΔR^2	ΔF
1	Συναισθηματική ασυμφωνία	-,41***	-4,98	0,17	13,07***
	Κανόνες συμπεριφοράς	-,02	,10		
2	Συναισθηματική ασυμφωνία	-,13	-,89	0,005	0,79
	X κανόνες συμπεριφοράς				

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

8.3. Εναλλακτικές Αναλύσεις

Εξ αιτίας του γεγονότος ότι δε βρέθηκε στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα στην ΣΝ και την εργασιακή δέσμευση, έγινε μια δεύτερη ανάλυση σε επίπεδο των επιμέρους στοιχείων τόσο της δέσμευσης όσο και της ΣΝ. Σε σχέση με τη ΣΝ αρχικά υπολογίστηκε ο μέσος όρος των 4 προτάσεων του ερωτηματολογίου που αντιπροσώπευαν την κάθε διάσταση: την αντίληψη των ίδιων συναισθημάτων, την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, τη διαχείριση των συναισθημάτων και τη χρήση συναισθημάτων. Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε για τις διαστάσεις της δέσμευσης του επεισοδίου: σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση. Η ανάλυση συσχέτισης έδωσε μια στατιστικά σημαντική σχέση μόνο μεταξύ σθένους και κατανόησης συναισθημάτων των άλλων ($r=0,17$, $p<0,05$). Κατόπιν όλες οι τιμές των μεταβλητών μετατράπηκαν σε σταθμισμένες τιμές και έγιναν τρεις αναλύσεις παλινδρόμησης, στις οποίες κάθε φορά εξαρτημένη μεταβλητή ήταν και μια διάσταση της δέσμευσης ενώ ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν οι τέσσερις διαστάσεις της ΣΝ. Αναφορικά με την απορρόφηση, οι αναλύσεις δεν έδειξαν καμία στατιστικώς σημαντική σχέση ($\Delta F = 1,93$, $\Delta R^2 = 0,05$, $p=0,11$). Ωστόσο, τόσο για την αφοσίωση όσο και για το σθένος όλες οι διαστάσεις της ΣΝ είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση, εκτός από τη διάσταση “χρήση συναισθημάτων”. Επιπλέον, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ενώ όλες οι διαστάσεις της ΣΝ σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση, η αντίληψη ίδιων συναισθημάτων σχετίζεται

αρνητικά. Τα αποτελέσματα για τις διαστάσεις της αφοσίωσης και του σθένους παρουσιάζονται στους παρακάτω Πίνακες.

Πίνακας 6

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση της αλληλεπίδρασης (N=154).

Μεταβλητές	Αφοσίωση αλληλεπίδρασης			
	β	t	ΔR^2	ΔF
Αντίληψη ίδιων συναισθημάτων	-,46***	-4,60	,17	7,38***
Κατανόηση συναισθημάτων άλλων	,33**	3,12		
Διαχείριση συναισθημάτων	,35***	-,89		
Χρήση συναισθημάτων	-,18	-1,78		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Πίνακας 7

Αποτελέσματα Ιεραρχικής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το Σθένος της αλληλεπίδρασης (N=156).

Μεταβλητές	Σθένος αλληλεπίδρασης			
	β	t	ΔR^2	ΔF
Αντίληψη ίδιων συναισθημάτων	-,35***	-3,38	,11	4,74***
Κατανόηση συναισθημάτων άλλων	,32**	2,97		
Διαχείριση συναισθημάτων	,25**	2,48		
Χρήση συναισθημάτων	-,15	1,45		

Σημείωση. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

9. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας ήταν να εξεταστεί κατά πόσο δύναται η εργασιακή δέσμευση ενός εργαζομένου να μεταβάλλεται εντός μια εργασιακής ημέρας. Ήταν δηλαδή ζητούμενο να εξεταστεί κατά πόσο η εργασιακή δέσμευση έχει στοιχεία σταθερού χαρακτηριστικού ή εάν αλλάζει ένδο-ατομικά, σε μικρά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τα συνεχώς μεταβαλλόμενα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό, μετρήθηκαν τα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης κατά τη διάρκεια διαφορετικών αλληλεπιδράσεων με πελάτες σε μια εργασιακή μέρα. Για να εξηγηθούν οι αλλαγές στα επίπεδα της εργασιακής δέσμευσης, προκρίθηκαν κάποιες μεταβλητές που έχουν ήδη μελετηθεί κι αποδειχθεί ότι σχετίζονται με αυτήν, με βάση το μοντέλο EA-Π (Bakker & Demerouti, 2007). Η υποστήριξη από τους συναδέλφους και η ΣΝ των εργαζομένων επιλέχθηκαν ως μεταβλητές που σχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση, ενώ οι κανόνες συμπεριφοράς και η συναισθηματική ασυμφωνία επιλέχθηκαν ως μεταβλητές που σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή δέσμευση. Εξ αυτών, μόνο η συναισθηματική ασυμφωνία που νιώθει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια μιας αλληλεπίδρασης με τον πελάτη βρέθηκε να επηρεάζει αρνητικά τη δέσμευσή του.

9.1. Ένδο-ατομικές Διακυμάνσεις σε Επεισόδια Δέσμευσης

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι ένα μεγάλο ποσοστό της διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης εξηγείται από τα χαρακτηριστικά των ατόμων αλλά περίπου το ένα τρίτο της διακύμανσης εξηγείται (ένδο-ατομικά) από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της αλληλεπίδρασης. Η αναλογία αυτή μας τονίζει ουσιαστικά το γεγονός ότι τελικά η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί μόνο ένα χαρακτηριστικό που διαφοροποιείται από το ένα άτομο στο άλλο, αλλά μπορεί να πάρει και τη μορφή μιας κατάστασης που διακυμαίνεται κι εντός του ίδιου ατόμου. Αυτό που έρχεται να προσθέσει η παρούσα έρευνα στις υφιστάμενες, που ήδη αποδέχονται τη δέσμευση και ως κατάσταση πέρα από χαρακτηριστικό (Sonnentag, 2003), είναι το γεγονός ότι ο χρόνος της διακύμανσης της δέσμευσης έχει συντμηθεί και πέραν του χρονικού διαστήματος της μιας ημέρας. Δηλαδή, η μέχρι τώρα βιβλιογραφία έχει εξετάσει την αυξομείωση των επιπέδων της δέσμευσης από ημέρα σε ημέρα (Xanthopoulou, Bakker,

Demerouti & Schaufeli, 2009. Xanthopoulou και συν., 2008) ή άλλα σύντομα διαστήματα όπως από εβδομάδα σε εβδομάδα (Bakker & Bal, 2010). Η παρούσα έρευνα πρότεινε ότι η δέσμευση δύναται να εναλλάσσεται και από το ένα εργασιακό επεισόδιο στο άλλο, καθώς οι εξωτερικές συνθήκες αλλάζουν. Ιδιαίτερο ρόλο μάλιστα παίζει ο ίδιος ο πελάτης που εμπλέκεται σε κάθε επεισόδιο.

9.2. Ο Ρόλος των Πόρων και των Απαιτήσεων για τα Επεισόδια Δέσμευσης

Ο δεύτερος βασικός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να ακολουθήσει τις βασικές υποθέσεις του μοντέλου EA-Π (Bakker & Demerouti, 2007) για να εξηγήσει τα επεισόδια δέσμευσης. Το γεγονός ότι η εργασιακή δέσμευση μεταβάλλεται από το ένα εργασιακό επεισόδιο στο άλλο κατά τη διάρκεια μιας ημέρας, επιτείνει ακόμη περισσότερο τη σημασία των εξωτερικών παραγόντων στη διαμόρφωση της. Η βαρύτητα στην παρούσα έρευνα δόθηκε στη μεταβλητή της συναισθηματικής ασυμφωνίας, καθώς φαίνεται, ότι είναι ένας παράγοντας του εργασιακού περιβάλλοντος, ο οποίος μπορεί να μεταβάλλει τα επίπεδα της δέσμευσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διατυπώθηκε η υπόθεση ότι η συναισθηματική ασυμφωνία είναι ένας είδος συναισθηματικής απαίτησης αρνητικά σχετιζόμενης με τη δέσμευση, που απαντάται συχνά στα εργασιακά περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών και μάλιστα σε περιβάλλοντα όπως οι τράπεζες, όπου η επαφή με τον πελάτη είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό της πρόσωπο με πρόσωπο. Η υπόθεση, ότι η συναισθηματική ασυμφωνία μειώνει τη βιούμενη δέσμευση σε κάθε επεισόδιο, επιβεβαιώθηκε σύμφωνα με τις προβλέψεις, διότι ο εργαζόμενος καταναλώνει προσωπικούς και εργασιακούς πόρους για να διαχειριστεί και να συγκαλύψει τα αρνητικά του συναισθήματα, ώστε να προβάλλει μια θετική εικόνα στον πελάτη που εξυπηρετεί.

Αντιθέτως, οι υπόλοιπες υποθέσεις που πρότειναν ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους, η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζόμενου και οι κανόνες συμπεριφοράς επηρεάζουν τα επίπεδα δέσμευσης του κάθε επεισοδίου δεν επιβεβαιώθηκαν. Όσον αφορά την υποστήριξη από τους συναδέλφους μια πρώτη σκέψη ήταν, ότι ενδεχομένως το δείγμα να μην ήταν ενδεικτικό αφού από τις 158 αλληλεπιδράσεις που έλαβαν χώρα, στις 40 η απάντηση ήταν ότι δεν έκαναν χρήση της συναδερφικής υποστήριξης, διότι δεν απαιτήθηκε. Έτσι, οι απαντήσεις για τη συγκεκριμένη μεταβλητή μειώθηκαν κατά $\frac{1}{4}$, γεγονός που

περιορίσει κατά πολύ τη διακύμανση των τιμών της μεταβλητής.

Σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη το αποτέλεσμα είναι αντίθετο με την έως τώρα γνωστή βιβλιογραφία. Η Sonnetag και συν. (2010) μάλιστα έχουν προτείνει, ότι οι προσωπικοί πόροι αποτελούν τους πιο κοντινούς παράγοντες επιρροής της κατάστασης της εργασιακής δέσμευσης, διότι μετατρέπουν τα οφέλη των εργασιακών πόρων σε αυξημένη κινητοποίηση. Σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης του αποτελέσματος διαχωρίστηκε η ΣΝ και η εργασιακή δέσμευση στις παραμέτρους τους. Μελετήθηκε έτσι η συσχέτιση των διαστάσεων του σθένους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης με την αντίληψη των ίδιων συναισθημάτων, την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, τη διαχείριση των συναισθημάτων και τη χρήση συναισθημάτων. Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα βρέθηκαν μόνο για το σθένος και την αφοσίωση αλλά όχι και για την απορρόφηση. Μάλιστα το σθένος και η αφοσίωση φαίνεται να σχετίζονται με όλες τις διαστάσεις της ΣΝ εκτός από τη “χρήση συναισθημάτων”. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ οι τρεις διαστάσεις της ΣΝ σχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, η διάσταση της “αντίληψης ίδιων συναισθημάτων” σχετίζεται αρνητικά. Κυρίως σε εργασιακά επεισόδια με έντονη συναισθηματική ασυμφωνία, το συγκεκριμένο εύρημα καταδεικνύει το εξής: η ικανότητα του υπαλλήλου να βιώνει και να καταλαβαίνει τα αρνητικά συναισθήματα του για ένα πελάτη μειώνει τα επίπεδα της δέσμευσης του, ανεξάρτητα από τις περαιτέρω ικανότητες του να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του ή να βάζει τον εαυτό του στη θέση του πελάτη. Φαίνεται ουσιαστικά ότι οι διαστάσεις της ΣΝ επηρεάζουν η κάθε μια με το δικό της τρόπο διάφορες καταστάσεις, όπως στην παρούσα περίπτωση τη δέσμευση.

Πέρα από τις υποθέσεις των κύριων επιδράσεων, στην παρούσα έρευνα εξετάστηκαν μια σειρά από αλληλεπιδράσεις. Συγκεκριμένα, διατυπώθηκε η υπόθεση ότι σε συνθήκες υψηλής συναισθηματικής ασυμφωνίας, η υποστήριξη των συναδέρφων και η συναισθηματική νοημοσύνη θα οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης καθώς και ότι η συναισθηματική ασυμφωνία θα σχετίζεται πιο αρνητικά με τη δέσμευση, όταν θα υπάρχουν αυστηροί κανόνες συμπεριφοράς. Και οι τρεις υποθέσεις αλληλεπίδρασης εξετάστηκαν με το μοντέλο ιεραρχικής παλινδρόμησης αφού πρώτα έγινε ανάλυση της κάθε κύριας επίδρασης χωριστά. Ωστόσο καμία από τις υποθέσεις αλληλεπίδρασης δεν επιβεβαιώθηκε. Γιατί όμως η συναισθηματική ασυμφωνία να μη ρυθμίζει τη σχέση της υποστήριξης και της ΣΝ με τη

δέσμευση; Ανακαλώντας μάλιστα την πρόταση του μοντέλου EA-Π (Bakker & Demerouti, 2007), ότι η ύπαρξη υψηλών απαιτήσεων ενισχύει τη θετική σχέση πόρων και δέσμευσης, οι υποθέσεις αλληλεπίδρασης θα έπρεπε να έχουν επιβεβαιωθεί. Εξετάζοντας ωστόσο πιο προσεκτικά τις μετρήσεις της συναισθηματικής ασυμφωνίας, έγινε εμφανές το εξής: ίσως η συναισθηματική ασυμφωνία που βίωσαν οι υπάλληλοι στα πλαίσια των συγκεκριμένων συναλλαγών να μην ήταν τόσο μεγάλη ώστε να υπάρξει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ ΣΝ και συναισθηματικής ασυμφωνίας. Όντως ο μέσος όρος της συναισθηματικής ασυμφωνίας των επεισοδίων ήταν 2,49 (SD=0,89) και μάλιστα η μέγιστη βαθμολογία που δόθηκε ήταν 5 ενώ το μέγιστο της κλίμακας ήταν 7.

Συνολικά, το γεγονός ότι δεν επιβεβαιώθηκε καμία από τις υποθέσεις για κύρια επίδραση των μεταβλητών εκτός από τη συναισθηματική ασυμφωνία και επίσης καμία υπόθεση για αλληλεπιδράσεις μεταξύ μεταβλητών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, παρά τους περιορισμούς που υπήρχαν στην παρούσα έρευνα, ίσως η εργασιακή δέσμευση ως κατάσταση να είναι κάτι διαφορετικό από την εργασιακή δέσμευση ως χαρακτηριστικό. Ίσως δηλαδή οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση ως χαρακτηριστικό να μην παίζουν όλοι τον ίδιο ρόλο και στη δημιουργία της εργασιακής δέσμευσης ως κατάστασης. Άλλωστε η πρόταση, ότι αυτά τα δύο μεγέθη διαφοροποιούνται κατάτι μεταξύ τους έχει ήδη διατυπωθεί (Xanthopoulou & Bakker, υπό δημοσίευση). Η εργασιακή δέσμευση ως χαρακτηριστικό ορίζεται από τους συγγραφείς, ως ο τρόπος με τον οποίο οι δεσμευμένοι υπάλληλοι αισθάνονται σε σχέση με την εργασία τους γενικά, για μεγάλες χρονικές περιόδους. Αντίθετα, η εργασιακή δέσμευση ως κατάσταση αναφέρεται σε μια νοητική κατάσταση που υπάρχει μια δεδομένη στιγμή και διακυμαίνεται εντός του ατόμου σε μικρά χρονικά διαστήματα. Μάλιστα, οι συγγραφείς τονίζουν ότι βασικό στοιχείο αυτής της διακύμανσης είναι η συνεχής αλληλεπίδραση με τον πελάτη, δίνοντας έτσι το στίγμα πως διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα παρέχουν διαφορετική διακύμανση στη δέσμευση των υπαλλήλων.

Πάντως σε γενικές γραμμές, η παρούσα εργασία επιβεβαίωσε το ζητούμενο της. Φάνηκε εκ του αποτελέσματος, ότι η εργασιακή δέσμευση διακυμαίνεται εντός των ατόμων και σε μικρότερα χρονικά διαστήματα, από αυτά που έχουν ήδη μελετηθεί (από ημέρα σε ημέρα), δηλαδή από εργασιακό επεισόδιο σε εργασιακό επεισόδιο. Επίσης, το γεγονός ότι η

συναισθηματική ασυμφωνία ήταν η μόνη μεταβλητή που βρέθηκε να σχετίζεται με τις διακυμάνσεις της δέσμευσης υποδηλώνει ότι παράγοντες που μεταβάλλονται εξ ολοκλήρου από το ένα εργασιακό επεισόδιο στο άλλο έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της δέσμευσης. Για παράδειγμα, η υποστήριξη από τους συναδέρφους μπορεί να μεταβάλλεται αλλά όχι συνέχεια κι όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Δηλαδή, ένας υποστηρικτικός συνάδερφος μπορεί να μη βοηθάει συνέχεια αλλά σε γενικές γραμμές παρέχει τη βοήθεια του. Η συναισθηματική ασυμφωνία όμως είναι κάτι που έχει να κάνει καθαρά και μόνο με τον πελάτη που έχει ο εργαζόμενος απέναντί του.

9.3. Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντικές Έρευνες

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια πολύ αρχική προσπάθεια για να εξεταστεί η πιθανότητα διακύμανσης της εργασιακής δέσμευσης σε ένδο-ατομικό επίπεδο σε μικρότερες χρονικές περιόδους από αυτές που έχουν έως τώρα μελετηθεί (π.χ. ημέρα). Η μελέτη αυτής της διακύμανσης έγινε σε συνάρτηση με μια μεταβλητή, που θεωρήθηκε βασική στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι προέκυψε μια μέτρηση της δέσμευσης των συμμετεχόντων αρκετές φορές μέσα κατά τη διάρκεια της ίδιας εργασιακής ημέρας (κατά μέσο όρο 4,5 κατά άτομο). Η βασική αδυναμία της έρευνας είναι το μικρό της δείγμα (35 άτομα), αν και από αυτό προέκυψαν 158 αλληλεπιδράσεις με πελάτες. Ένας δεύτερος περιορισμός είναι το γεγονός ότι για να αποκλειστεί η μεροληψία των υπαλλήλων στην επιλογή των επεισοδίων που θα κατέγραφαν στο ημερολόγιο τους ζητήθηκε να περιγράψουν τις 5 πρώτες συναλλαγές της ημέρας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δεν περιλαμβάνουν όλες οι καταγραφείσες συναλλαγές τη βασική υπό μελέτη μεταβλητή της συναισθηματικής ασυμφωνίας. Τέλος, στο ημερολόγιο χρησιμοποιήθηκαν 6 προτάσεις για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης του συγκεκριμένου επεισοδίου (2 προτάσεις για κάθε διάσταση) από τις 9 προτάσεις που περιλάμβανε το γενικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει τα γενικά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Το γεγονός αυτό ίσως να υποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο πλήθος προτάσεων πιθανώς να αποτύπωνε καλύτερα τη δέσμευση ως χαρακτηριστικό παρά ως κατάσταση. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η διακύμανση της κοινωνικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια των επεισοδίων ήταν

περιορισμένη. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκταθούν σε ένα μεγαλύτερο δείγμα υπαλλήλων κι ενδεχομένως να μην περιορίζονταν μόνο σε έναν κλάδο επιχείρησης. Πολύ ενδιαφέρον επίσης θα ήταν να αντιπαραβληθούν οι μετρήσεις της δέσμευσης των εργαζομένων που βιώνουν σε κάθε επεισόδιο με τα γενικά επίπεδα δέσμευσης τους.

Η παρούσα έρευνα δεν επιβεβαίωσε ούτε την κύρια επίδραση των κανόνων συμπεριφοράς στην εργασιακή δέσμευση ούτε και το ρυθμιστικό τους ρόλο στη σχέση συναισθηματικής ασυμφωνίας και δέσμευσης. Συνδυαστικά με το γεγονός ότι κάποιες από τις παλιότερες έρευνες, που είχαν προτείνει τη σχέση μεταξύ κανόνων και δέσμευσης με τη διαμεσολάβηση της συναισθηματικής ασυμφωνίας, είχαν επιβεβαιωθεί (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001), ενώ κάποιες όχι (Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006), θα μπορούσε μελλοντικά να εξεταστεί πιο ενδελεχώς ο ρόλος των κανόνων συμπεριφοράς στην εργασιακή ευημερία.

Τέλος, μια παράμετρος που θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί σε επόμενες έρευνες είναι η φύση των προσωπικών πόρων που εξετάζονται. Για παράδειγμα στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η ΣΝ, πόρος ο οποίος δε δύναται να αλλάξει από το ένα επεισόδιο στο άλλο. Αντίθετα, προσωπικοί πόροι όπως η αυτεπάρκεια μπορούν να μεταβάλλονται. Θα ήταν πολύ χρήσιμη μια τέτοιου είδους σύγκριση, κατά πόσο δηλαδή η ίδια η φύση των προσωπικών πόρων επηρεάζει τη διακύμανση της δέσμευσης.

9.4. Πρακτικές Εφαρμογές

Σε πρακτικό επίπεδο έρευνες σαν αυτή έχουν σκοπό να δημιουργήσουν μια εικόνα στις διοικήσεις των οργανισμών ότι η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί κάτι γενικό και απροσδιόριστο αλλά μια κατάσταση που αφορά στο εδώ και το τώρα των εργαζομένων. Σαφώς η δέσμευση αποτελεί και ένα γενικό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Φαίνεται πλέον όμως ότι είναι όλοι εκείνοι οι παράγοντες που στοιχειοθετούν ένα εργασιακό επεισόδιο, που οδηγούν σε μια δέσμευση-κατάσταση, που αλλάζει συνεχώς. Ως εκ τούτου, οι διοικήσεις δύνανται να εξετάσουν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού τους, ποιες είναι εκείνες οι απαιτήσεις και πόροι που διαμορφώνουν την ευημερία των εργαζομένων τους στην καθημερινότητα τους. Σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας ότι η συναισθηματική ασυμφωνία επηρεάζει ιδιαίτερα τη δέσμευση, οι

οργανισμοί θα μπορούσαν να παρέχουν τους ανάλογους πόρους, ώστε να περιορίζονται τέτοιου είδους συναισθηματικές απαιτήσεις. Μια πρόταση θα ήταν η εκπαίδευση των υπαλλήλων στη διαχείριση συναισθηματικά βεβαρυμένων αλληλεπιδράσεων. Κάτι τέτοιο θα αύξανε την αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε συνθήκες συναισθηματικών απαιτήσεων ενισχύοντας κατ' αυτό τον τρόπο τη δέσμευση τους (Heuven, Bakker, Schaufeli & Huisman, 2006). Λιγότερο χρονοβόρες συναλλαγές, περιορισμός της γραφειοκρατίας, συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού όχι μόνο σε θέματα διαδικαστικά αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης της πελατείας, δίκαιη κατανομή των εργασιών θα μπορούσαν να αυξήσουν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων και να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή του συνόλου τους στα οράματα των οργανισμών.

9.5. Γενικό Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, καταλήγει κανείς πως η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί μόνο ένα γενικό χαρακτηριστικό των εργαζομένων αλλά αποτελεί εξίσου και μια κατάσταση, τα επίπεδα της οποίας δύνανται να διακυμαίνονται και εντός μικρών χρονικών διαστημάτων. Το γεγονός αυτό προσφέρει μια νέα διάσταση στην έννοια της δέσμευσης καθώς επιτρέπει την εξέταση των κοντινών παραγόντων που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της σε κάθε εργασιακό επεισόδιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adelmann, P.K. (1989). *Emotional labor and employee well-being*. Unpublished dissertation. University of Michigan.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bakker, A.B., & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands - Resources model to predict burnout and job performance. *Human Resource Management*, 4, 83-104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3–16. DOI: 10.1027/1866-5888/a000006.
- Barger, P., & Grandey, A. (2006). Service with a smile” and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*.49, 1229–1238.
- Bar-On, P. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual*, Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

- Beal, D.J., Weiss, H.M., Barros, E., & MacDermid, S.M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1054-1068.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality 17*: S5–S18. DOI: 10.1002.
- Bono, J., & Vey, M. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C.E. Hartel & W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in organizational behavior*, 213-233. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brotheridge, C.M. (2006). The role of emotional intelligence and other difference variables predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema, 18 (SUPPL.1)*, 139-144.
- Brotheridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17–39.
- Brotheridge, C., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 57–67.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*, 365-379.
- Cheung, F.Y., & Tang, C.S. (2007). The influence of emotional dissonance and resources at work on job burnout among Chinese human service employees. *International Journal of Stress Management, 14*, 72-87.
- Daus, C.S., & Ashkanasy, N.M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 453–466.
- Demerouti, E. Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., & Gossierand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 339-357.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial clues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Goldberg, L. S., & Grandey, A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 301–318.
- Goldstein, H.W., Zedeck, S., & Goldstein, I.L. (2002). Is this your final answer? *Human performance, 15*, 123-142.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5* (1), 95-110.
- Grandey, A. (2003). When “the show must go on”: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal, 46*, 86–96.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heuven, E., Bakker, A.B, Schaufeli, W.B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 222–235.
- Hobfoll, S.E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A crosssectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*, 1336–1342.
- Judge, T., Bono, J., Erez, A., & Locke, E., (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 257–268.
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior, 19*,

151–188.

- Kafetsios K., & Zampetakis L. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences* 44, 712–722.
- Kafetsios, K., Nezlek, J.B., & Vasiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 1121-1144.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn R.L. & Byosiere M. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 571-650. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kim, H.J., Shin, K.H. & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Doornen, L.J.P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* , 40, 521-532.
- Leary, M.R., & Kowalski, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychology Bulletin*, 107, 34-47.
- Luthans, F., Avolio B., Avey J. B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C.M., & Holman, D. (2009). The source of display rules and their effects on primary health care professionals' well-being. *Spanish Journal Psychology*, 12, 618-31.
- Maslach, C. (1986). Burnout research in the social services: A critique. *Journal of Social Service Research*, 10, 95-105.

- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20, 210-233.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is a emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 232–242.
- Morris, J., & Feldman, D. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Πύλη Δικτυωθείτε και Εξελιχθείτε (2012). Βέλτιστες πρακτικές CRM για αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών. Ανακτήθηκε 1 Φεβρουαρίου 2012, από ιστοσελίδα <http://www.kepa.gov.cy/diktiothite/Portal/PortalDocuments.aspx?DocumentId=58ac2de9-e0b3-4188-b2e5-e8b116ca885d>
- Pugh, S.D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018–1027.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect

- the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33, 623– 637.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B. Llorens, S., Peiro, J.M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: un nueva perspective? [From burnout to engagement: a new perspective?]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163–183.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B, Leiter, M.P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204-220.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167– 177.
- Schwepker, C. Jr. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 153-173.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work engagement and proactive behaviour: A new look at the interface between Nonwork and Work. *Journal of applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A. B. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: The essential in theory and research* (pp. 25–38). New York: Psychology Press.

- Wildermuth, C.D.M.E.S., & Pauken, P.D. (2008). A perfect match: Decoding employee engagement - Part II: Engaging jobs and individuals. *Industrial and Commercial Training, 40*, 206-210.
- Winkel, D.E., Wyland, R., Shaffer, M., & Clason, P. (2011). A new perspective on psychological resources: Unanticipated consequences of impulsivity and emotional intelligence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 78–94.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 981–1002.
- Van Rooy, D.L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta – analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 71–95.
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. (2005). Self-regulation and self- presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self- presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 632-657.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly, 13*, 243-274.
- Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (υπό δημοσίευση). State work engagement: The significance of within-person fluctuations. In A.B. Bakker & K. Daniels (Eds.), *A day in the life of a happy worker* (pp. xxx-xxx). Hove Sussex: Psychology Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B, Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.
- 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*, 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal*

of Occupational and Organizational Psychology, 82, 183–200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., & Fischbach, A. (2012). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Εργασία υπό κρίση*.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345–356. DOI: 10.1037/1076-8998.13.4.345.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527–545.