



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Επιχειρήσεων Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης &
Τεχνολογίας
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ
Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,
website: manedu.teiwest.gr, email: manedu@teiwest.gr



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
EDUCATION MANAGEMENT

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»

Διπλωματική Εργασία

«Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και συναισθηματική
νοημοσύνη: Μια έρευνα στις Τεχνικές Υπηρεσίες της
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης / Work-Conflicts and Emotional
Intelligence: A research on the Technical Services of Higher
Education Institutes»

Δημητροπούλου Μαρία

Α' Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιωτόπουλος Γεώργιος

Β' Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μητρόπουλος Ιωάννης

Γ' Επιβλέπων Καθηγητής : Δρ. Γατομάτης Παναγιώτης

Πάτρα, Νοέμβριος 2019

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

Αφιερώνω την παρούσα στην μητέρα μου, στην οικογένειά μου και ιδιαιτέρως στους γιούς μου Βασίλη και Δημήτρη, οι οποίοι πάνω και πέρα από όλους, υπέστησαν τις συνέπειες της βαρύτατης αυτής ανάληψης υποχρέωσης εκ μέρους μου. Θα ήθελα επίσης να εκφράσω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη, στους καθηγητές μου οι οποίοι διεύρυναν τον γνωστικό μου ορίζοντα. Τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον κ. Γ. Παναγιωτόπουλο ο οποίος μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με αυτήν την έρευνα και στην κ. Ζ. Καρανικόλα για την καθοδήγηση και τις συμβουλές της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
Abstract	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1. Εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης	12
1.1 Ιστορική αναδρομή του όρου.....	12
1.2 Ορισμοί – Θεωρίες	14
1.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά τον Goleman.	15
1.4 Εννοιολογική και θεωρητική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	17
1.4.1 Θεωρητικά Μοντέλα επί της έννοιας.....	18
1.5 Μέθοδοι αξιολόγησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης.	21
1.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.....	22
1.6.1 Ατομική ικανότητα/επάρκεια.	22
1.6.2 Κοινωνική ικανότητα/επάρκεια Κοινωνική συνείδηση (Social-Awareness).	23
1.7 Οφέλη-Επιπτώσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο εργασίας.....	24
2. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής σύγκρουσης.....	25
2.1 Ορισμοί	25
2.2 Επιπτώσεις και αποτελέσματα συγκρούσεων.	26
2.3 Μέθοδοι αντίδρασης και Διοίκησης Συγκρούσεων.	28
2.4 Αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των εννοιών.....	30
2.4.1 Συγκρούσεις και συναισθηματική νοημοσύνη.	31
2.4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στον εργασιακό χώρο	31
2.4.3 Manager- ηγέτης.....	34
2.4.4 Επισκόπηση σχετικών ερευνών	35
3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	36
3.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος.....	37
3.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	39
3.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	39
3.4 Μεθοδολογική προσέγγιση - Εργαλεία διεξαγωγής της έρευνας.	42
3.5 Παρουσίαση και Ανάλυση των αποτελεσμάτων (Ομάδα Β).	42
3.6 Περιγραφική Στατιστική εργασιακών ομάδων Ερωτήσεων Ομάδας Β.	62
3.7 Παρουσίαση και Ανάλυση των αποτελεσμάτων (Ομάδα Γ).....	65
3.8 Περιγραφική Στατιστική εργασιακών ομάδων Ερωτήσεων Ομάδας Γ.	79
3.9 Συσχετίσεις (Pearson).	83
3.10 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach's alpha).....	89

3.11	Μη Παραμετρικός έλεγχος κατά Kruskal – Wallis.....	92
3.12	Συσχετίσεις μεταξύ συγκρούσεων και συναισθηματικής νοημοσύνης.....	96
4	Συμπεράσματα	100
5.	Επίλογος.....	108
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	111
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : «Ερωτηματολόγιο».....	118

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.2.1 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων.....	40
Πίνακας 3.2.2 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον.....	41
Πίνακας 3.2.3 Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων.	41
Πίνακας 3.2.4 Ερωτήματα που αφορούν τον έλεγχο του θυμού και την επαναφορά από καταστάσεις έντασης.....	41
Πίνακας 3.4.1: Ποσοστά απαντήσεων εργασιακής ομάδας Υπαλλήλων ως προς τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Μέρος Β Ερωτηματολογίου).....	43
Πίνακας 3.4.2: Ποσοστά απαντήσεων εργασιακής ομάδας Διευθυντικών στελεχών, ως προς τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Μέρος Β Ερωτηματολογίου)	50
Πίνακας 3.5.1: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Β που τέθηκαν στους υπαλλήλους.....	63
Πίνακας 3.5.2: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Β που τέθηκαν στα διευθυντικά στελέχη.....	64
Πίνακας 3.7.1: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Γ που αναφέρονται στην αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων – Υπάλληλοι.	79
Πίνακας 3.7.2: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Γ που αναφέρονται στην αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων – Διευθυντικά Στελέχη.....	80
Πίνακας 3.7.3 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον - Υπάλληλοι.....	81
Πίνακας 3.7.4 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον – Διευθυντικά Στελέχη.	82
Πίνακας 3.7.5 Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων.	82
Πίνακας 3.8.1: Συσχετίσεις – Συντελεστές Συσχέτισης Pearson ερωτήσεων Β	84
που απευθύνθηκαν στους Υπαλλήλους.	84
Πίνακας 3.8.2: Συσχετίσεις – Συντελεστές Συσχέτισης Pearson ερωτήσεων Β	85
που απευθύνθηκαν στα Διευθυντικά Στελέχη.	85
Πίνακας 3.8.3Α Συσχετίσεις των ερωτήσεων που αφορούν την αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων – Υπάλληλοι. (Ομάδα ερωτήσεων Γ)	86
Πίνακας 3.8.3Β Συσχετίσεις των ερωτήσεων που αφορούν την αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων – Διευθυντικά Στελέχη (Ομάδα ερωτήσεων Γ).....	86
Πίνακας 3.8.4Α Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. – Υπάλληλοι.	87
Πίνακας 3.8.4Β Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. – Διευθυντικά Στελέχη.	87
Πίνακας 3.8.5Α Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων – Υπάλληλοι.....	88
Πίνακας 3.8.5Β Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων – Διευθυντικά Στελέχη.	88
Πίνακας 3.8.6Α Ερωτήματα που αφορούν τον έλεγχο του θυμού και την επαναφορά από καταστάσεις έντασης. – Υπάλληλοι.	89
Πίνακας 3.8.6Β Ερωτήματα που αφορούν τον έλεγχο του θυμού και την επαναφορά από καταστάσεις έντασης. – Διευθυντικά Στελέχη.....	89
Πίνακας 3.9.1: Αξιοπιστία – Ενδοσυνέπεια στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι».....	90
Πίνακας 3.9.2: Αξιοπιστία – Ενδοσυνέπεια στην εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη». ..	92
Πίνακας 3.10.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Β.)	93
Πίνακας 3.10.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους).....	93
Πίνακας 3.10.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.....	93

Πίνακας 3.11.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Γ – αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων).....	94
Πίνακας 3.11.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους)...94	
Πίνακας 3.11.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.....	94
Πίνακας 3.12.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Γ – αντίληψη συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον).	95
Πίνακας 3.12.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους)...95	
Πίνακας 3.12.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.....	95
Πίνακας 3.13.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Γ – ικανότητες και κίνητρα εργασιακών ομάδων).....	96
Πίνακας 3.13.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους)...96	
Πίνακας 3.13.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.....	96

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η παρούσα εργασία εστιάζει στη διερεύνηση φαινομένων εργασιακών συγκρούσεων στο περιβάλλον των Τεχνικών Υπηρεσιών, Τριτοβάθμιων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες διέπονται από ένα αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο τόσο σε εθνικό όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο, απαιτούν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, έχουν αυστηρή επαγγελματική δομή ενώ ευνόητη είναι η σημασία της διεπιστημονικής συνεργασίας ώστε να επιτευχθούν οι παντός είδους στόχοι τους. Η αναγκαιότητα ύπαρξης αυτής της συνεργασίας συνεπάγεται εντεινόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων παραγόντων, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα συγκρούσεων, καθόσον δεν αφορούν μόνο σε μεμονωμένα ή τυχαία γεγονότα σχετικά με την εργασιακή καθημερινότητα αλλά επιβαρύνονται με συναισθηματικές παραμέτρους όπως την διαφορετικότητα της κουλτούρας ή της ιδιοσυγκρασίας των διαπλεκόμενων.

Σκοπός: Με τη παρούσα έρευνα επιχειρείται να διασαφηνιστεί εάν και με ποιο τρόπο η συναισθηματική νοημοσύνη και οι παράμετροί της επηρεάζουν την διαχείριση των συγκρούσεων σε τεχνικές υπηρεσίες Τριτοβάθμιων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και πώς αυτό γίνεται αντιληπτό από τα επιτελικά/ανώτερα στελέχη και τα εκτελεστικά/κατώτερα στελέχη.

Υλικό: Εστάλησαν ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε στελέχη των Πανεπιστημίων Πάτρας, Ιωαννίνων και Κρήτης, τα οποία συμπληρώθηκαν από τους αρμόδιους και επιστράφηκαν προς επεξεργασία με την βοήθεια του προγράμματος Spss 25 και excel.

Αποτελέσματα: Διαφαίνεται ότι συναισθηματικά νοήμονες είναι οι όλοι οι υπάλληλοι και αντιλαμβάνονται ότι οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργία στις υπηρεσίες τους. Η επίλυσή τους, προκειμένου να είναι επιτυχής, απαιτεί άμεση αντιμετώπιση και διαχείριση.

Συμπέρασμα: Δεδομένης της θετικής σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας σύμφωνα με άλλες επιστημονικές έρευνες, οι εργασιακές ρήξεις οφείλουν να απασχολήσουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ως προς την διαχείρισή τους, προκειμένου να εισαχθούν στο εργασιακό περιβάλλον μηχανισμοί υπερκέρρασης των εμποδίων που δημιουργούνται. Η καθιέρωση ενός μηχανισμού πρόληψης και αντιμετώπισης, ο οποίος θα ενεργοποιείται άμα τη διαπιστώσει οιοδήποτε γεγονός που δύναται να εξελιχθεί σε σύγκρουση, είναι απαραίτητος διότι ακόμη και τα μικρότερης εντάσεως επεισόδια λειτουργούν ως ανασταλτικός παράγοντας της εργασιακής ειρήνης και της αποδοτικότητας σε κομβικές υπηρεσίες οι οποίες διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα, όπως οι τεχνικές υπηρεσίες των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Λέξεις κλειδιά:

Συναισθηματική νοημοσύνη, Εργασιακές συγκρούσεις, Διοίκηση συγκρούσεων, ηγεσία

Abstract

Introduction: The present work focuses on the investigation of workplace conflicts in the context of Technical Services of Higher Education Institutions. These services are subject to a rigorous legislative framework at both national and European level, require specialized technical knowledge, have a strict professional structure, and the importance of interdisciplinary cooperation is clear to achieve all their objectives.

The necessity for such cooperation implies an increased interaction between the factors involved, which increases the likelihood of conflict as they relate not only to individual or random events related to working day-to-day but are also burdened with emotional or behavioral parameters such as differences in the culture and temperament of the interlocutors.

Purpose: The study seeks to clarify whether and to what extent does emotional intelligence and its parameters affect conflicts in the technical services of Higher Education Institutions in the country and how this is perceived by / senior executives and executive / junior executives.

Material: Questionnaires were sent by e-mail to the Directors-General of the Universities of Patras, Ioannina and Crete, which were filled in by the people in charge and were sent back for processing by means of the Spss and excell programs.

Results: It appears that all the executives are emotionally intelligent, perceiving conflicts to be a malfunction in their services. Such conflict resolution requires immediate response and management in order to be successful.

Conclusion: Given the positive relationship between emotional intelligence and leadership, according to other researchers, work conflicts require the attention of senior management in order to incorporate into the work environment such mechanisms to help overcome the problems resulting from work conflicts. The establishment of a preventive and response mechanism to be activated upon detection of any event that may develop into a conflict, is necessary as even incidents of minor importance could serve as an obstacle to the peace of the working environment and the performance in key public services that manage public money, such as the technical services of Higher Education.

Keywords:

Emotional intelligence, work-conflicts, work-conflict management, leadership.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έρευνες επιστημόνων διαφόρων ειδικοτήτων έχουν αποδείξει ότι το IQ επιδρά κατά ποσοστό μεταξύ δέκα (10) έως είκοσι (20) τοις εκατό, στη μελλοντική επιτυχία, ισορροπία και ευτυχία του ατόμου. Επίσης άλλες έρευνες έχουν καταδείξει ότι στο κυρίαρχο υπόλοιπο ογδόντα τοις εκατό (80%) χωρεί ένα ευρύ φάσμα άλλων παραμέτρων που το καθορίζουν (Goleman, 1995). Σε αυτές τις παραμέτρους συναντάται και η Συναισθηματική Νοημοσύνη, γεγονός που έρχεται να αποδείξει τη σημασία της στη διοίκηση των οργανισμών αλλά και στην αναγκαιότητα επικέντρωσης τόσο στην ανάδειξη των θετικών συνισταμένων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όσο στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων αναφορικά με την ομαλή λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει την επίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των συγκρούσεων στις Τεχνικές Υπηρεσίες Τριτοβάθμιων Ιδρυμάτων. Επιδιώκει να εμβαθύνει στα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων και την επίδραση των συναισθηματικών δεξιοτήτων των επιτελικών/ανώτερων στελεχών και των κατώτερων/εκτελεστικών υπαλλήλων σε αυτές. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι τρόποι αντιμετώπισης αυτών, ώστε να προληφθεί η εξέλιξη του φαινομένου και να διερευνηθεί ο ρόλος της διεύθυνσης σχετικά με την αντιμετώπισή τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη διαφαίνεται να παίζει ρόλο στην εξομάλυνση των εργασιακών σχέσεων στο επηρεασθέν περιβάλλον, δεδομένου ότι κατά τη διαδικασία επίτευξης σημαντικών στόχων προκύπτουν εντάσεις μεταξύ του επικεφαλής και των υφισταμένων μιας ομάδας, οι οποίες θέτουν προσκόμματα στην επίτευξη του στόχου (Polychroniou, 2008).

Θα αναφερθούν οι τρόποι επίλυσης συγκρούσεων και τα στάδια της εξέλιξής τους, ώστε να μελετηθεί η αναγνώριση των πηγών συγκρούσεων βάσει των δεξιοτήτων, όπως αυτές αναλύονται από τις θεωρίες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, και που καλείται να διαθέτει η ηγεσία μίας επιχείρησης, προκειμένου να τις προλαμβάνει άμα τη εμφανίσει τους. Περαιτέρω επιχειρείται μια διερεύνηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στο πλαίσιο του προαναφερθέντος εργασιακού περιβάλλοντος, και πως αυτή εκδηλώνεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων, επιτελικών και εκτελεστικών. Συγκεκριμένα τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Ποιοι είναι οι λόγοι που προκαλούν ρήξεις στους υπαλλήλους Τεχνικών Υπηρεσιών;
- Με ποιους τρόπους εκδηλώνονται;
- Ποιες οι συνέπειες των συγκρούσεων στην εργασία;
- Με ποιον τρόπο επιλύονται;

- Ποια είναι τα προσωπικά βιώματα αναφορικά με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας;
- Σε ποιο βαθμό είναι αναπτυγμένη η Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων των Τεχνικών Υπηρεσιών;
- Υπάρχει σχέση μεταξύ των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης;

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα βασίσει τα συμπεράσματα της σε τρεις (3) ομαδοποιημένες κατηγορίες ερωτηματολογίων: των δημογραφικών στοιχείων, ελεγμένο ερωτηματολόγιο (με δείκτη cronbach-a να ισούται περί του 0.80) το οποίο ελήφθη με την άδεια της κ. Τζιβάνη Ευαγγελίας, και τέλος χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το τεστ «Wong & Law Emotional Intelligence Scale-Weils, 2002» ώστε να διαπιστωθεί πως επηρεάζουν οι ιδιαίτερες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης τον εργασιακό βίο και τις παραμέτρους που τον διέπουν όπως αυτή των εργασιακών συγκρούσεων.

Τα δεδομένα σκιαγραφούν αφενός την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στις τεχνικές υπηρεσίες των ελληνικών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων καθόσον δεν εντοπίστηκαν σχετικές έρευνες. Επιπλέον αναδεικνύεται ποια κατηγορία υπαλλήλων επιδεικνύει καλύτερο σκορ ως προς τις παραμέτρους/συναισθηματικές δεξιότητες που συμμετέχουν ως παράμετροι του ερωτηματολογίου. Επίσης παρουσιάζεται η εξέλιξη των συγκρουσιακών φαινομένων σε σχέση με την άσκηση εξουσίας/ηγεσίας.

Σχετικά με τη διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αυτή αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στα δύο πρώτα κεφάλαια, γίνονται βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, τις εργασιακές συγκρούσεις και των τρόπων αντιμετώπισής τους και τις μεταξύ τους εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, Σε αυτό το πλαίσιο μέσα από την ανασκόπηση βιβλιογραφικών και ερευνητικών δεδομένων στόχος είναι να καταγραφούν και να παρουσιαστούν τα ευρήματα. Η υφιστάμενη σχέση μεταξύ των δυο εννοιών, **είναι υπαρκτή** και μάλιστα στην πράξη, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται η καλύτερη προβλεπτική μέθοδος ως παράγοντας πρόσληψης ενός εργαζόμενου. Σαφές είναι ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα είναι πιο ενήμεροι για τα συναισθήματά τους σε σύγκριση με άλλους, κάτι που βοηθά τις υπηρεσίες να αποκτήσουν ηγέτη, να έχουν ομάδες με συνοχή και άρα αποδοτικότερη λειτουργία. Βασικό στοιχείο του ηγέτη είναι η καλλιέργεια κλίματος ομάδας, η ανάπτυξη της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα ενός ηγέτη είναι μεταδοτικά και πρέπει να διακατέχονται από ενέργεια και ενθουσιασμό για να ευδοκιμήσουν οι οργανισμοί.(Goleman, Boyatzis, McKee, 2001).

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση του μεθοδολογικού πλαισίου της έρευνας, γίνεται αναφορά στο σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα, στη μέθοδο έρευνας που επιλέχθηκε και στα εργαλεία συλλογής. Επίσης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων όπου βάσει αυτών εξάγονται συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1. Εννοιολογική προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.1 Ιστορική αναδρομή του όρου.

Πρώτη αναφορά του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» γίνεται στο πλαίσιο μιας διδακτορικής διατριβής με τίτλο “Μια μελέτη της εξέλιξης: Αναπτύσσοντας την συναισθηματική νοημοσύνη” (Payne, 1985). Ωστόσο είχε από πολύ νωρίτερα εννοηθεί, στον όρο «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα δηλαδή των ατόμων να κατανοούν και να διαχειρίζονται άλλους ανθρώπους αλλά και να ενεργούν σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις (Thorndike, 1920).

Κατόπιν και στο πλαίσιο της εργασίας «Πλαίσια μυαλού: Η θεωρία των πολλαπλών ευφυϊών» συναντάται ο όρος της πολλαπλής νοημοσύνης και εισάγεται η ιδέα ότι ο παραδοσιακός τρόπος νοημοσύνης, δε δύναται να εξηγήσει πλήρως τη γνωστική ικανότητα. Κατά τον συγγραφέα και ψυχολόγο της Παιδαγωγικής σχολής του Harvard, τονίζεται η γνώση του εσωτερικού κόσμου (knowingone’s inner world) και αυτή της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (social adeptness). Η έρευνα αναφέρεται στις εκφάνσεις της πολλαπλής νοημοσύνης ως καθεξής: λογική-μαθηματική, προφορική, αισθητική, κιναισθητική, μουσική νοημοσύνη και πέραν αυτών στην ενδοψυχική νοημοσύνη -ικανότητα κατανόησης αισθημάτων και κινήτρων-, και την διαπροσωπική νοημοσύνη -ηγετικό πνεύμα, ικανότητα σύναψης σχέσεων και επίλυσης διαφορών. (Gardner, 1983). Οι πολλαπλές αυτές εκφάνσεις αποτελούν τα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. (Grandey, 2000).

Τελικά η συναισθηματική νοημοσύνη ως όρος, γίνεται ευρέως γνωστή και επισκιάζει όλες τις προηγούμενες αναφορές από το bestseller “Συναισθηματική νοημοσύνη-γιατί μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία από το IQ” (Goleman, 1995) και έκτοτε εξελίσσεται σε μια ολοκληρωμένη θεωρία προσωπικότητας.

Ωστόσο, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί το γεγονός ότι ο ορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης ως της ικανότητας που έχει το άτομο να αλληλεπιδρά αρμονικά με τους άλλους, να εκφράζει, να χειρίζεται τα συναισθήματά του, ήταν η απαρχή για να τεθούν οι θεμελιώδεις αρχές περί της

συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι δεξιότητες που αφορούν στην σύναψη καλών σχέσεων, στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος και στη λήψη αποφάσεων (Elias, 2001), συμβάλλουν στην ακαδημαϊκή επιτυχία (Bloodworthetal. 2001), στην ευημερία του ατόμου και του βιοτικού του επιπέδου (Zinsetal. 2001) θεωρούνται δε, ως ένα είδος νοημοσύνης διαφορετικό από τη νοητική ικανότητα (IQ) όπως διαπιστώνεται γενικότερα από τους ειδήμονες της έννοιας (Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997).

Οι ψυχολόγοι Salovey και Mayer ήταν οι πρώτοι που διατύπωσαν επίσημα τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μια πλευράς της κοινωνικής νοημοσύνης, ανεξάρτητη ωστόσο ανεξάρτητη από τα όλα τα άλλα είδη. Την περιγράφουν ως «μια μορφή κοινωνικής ευφυΐας η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, να κάνει λεπτές διακρίσεις ανάμεσα στα διάφορα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί ανάλογα τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer & Salovey, 1993, σελ . 433)

Επίσης εξέφρασαν την άποψη ότι έχει θετική συμβολή στην επιτυχή διευθέτηση προσωπικών και επαγγελματικών ζητημάτων. Η θεώρησή τους αυτή εκφράζεται με τις εξής γνωστικές διαδικασίες όπου περιλαμβάνεται η :

- αναγνώριση & έκφραση συναισθημάτων-αναφορά στην ευαισθησία ενός ατόμου απέναντι στα συναισθηματικά σήματα που δέχεται ,
- χρήση των συναισθημάτων -αφορά στην αφομοίωσή τους στην σκέψη, δηλαδή την συναισθηματική λειτουργία της σκέψης.
- κατανόηση των συναισθημάτων-αναφορά στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, προκειμένου να αντιδρά με τον πιο κατάλληλο τρόπο και να ελέγχει μη λεκτικές συμπεριφορές και συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο των άλλων, δηλαδή να χρησιμοποιεί την συναισθηματική γνώση .
- συναισθηματική διαχείριση- αναφορά στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, γεγονός που του επιτρέπει να προάγει την δημιουργικότητα, τις κοινωνικές σχέσεις του καθώς τα κίνητρά του

Κατόπιν των ανωτέρω γίνεται σαφές ότι οι προοπτικές ενός ατόμου για το μέλλον του, εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον πιο επιδέξιο χειρισμό του εαυτού του και των σχέσεων του (Μπρίνια, 2008).

1.2 Ορισμοί – Θεωρίες

Όπως προαναφέρθηκε και σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσουν με ενιαίο τρόπο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι Salovey και Mayer εντάσσουν και τη γνωστική επεξεργασία των συναισθηματικών δεδομένων και πληροφοριών στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ερευνώντας τη περαιτέρω, σε συνεργασία με τον Caruso, αποτυπώνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους (Salovey, Mayer, Caruso, 2004). Επίσης να έχει την ικανότητα να τα ρυθμίζει με σκοπό τη συναισθηματική και διανοητική του ανάπτυξη (Morand, 2001).

Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ολοκληρωμένη έννοια καθώς περιλαμβάνει την αντίληψη, την εκτίμηση και την έκφραση προσωπικών συναισθημάτων, την ενσωμάτωση αυτών στο τρόπο σκέψης του ατόμου, την κατανόηση, ανάλυση και αξιοποίηση των συναισθηματικών δεδομένων και πληροφοριών και τη διαχείριση αυτών, ώστε το άτομο να αποκτήσει επαρκή συναισθηματική γνώση (Πλατσίδου, 2005).

Κατά άλλους, έχει οριστεί ως γνωστική ικανότητα, χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας και ως οδηγός των συναισθηματικών διαθέσεων και των αυτοπροσδιοριζομένων ικανοτήτων, (Petrides, Furnham, 2001). Οι συγγραφείς όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αναγνώρισης, επεξεργασίας και διαχείρισης συναισθηματικών πληροφοριών (ability emotional intelligence), επιπλέον και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας ενός ατόμου (trait emotional intelligence). Πρότειναν εναλλακτικά τον όρο συναισθηματική αυτεπάρκεια (emotional self-efficiency).

Επ' αυτού, έχουν διατυπωθεί απόψεις άλλων ερευνητών όπου καταγράφεται η άποψη περί συσχέτισής της με συναισθηματικές αυτοαντιλήψεις και διαθέσεις που τοποθετούνται στα κατώτερα επίπεδα της δομής της προσωπικότητας και έχει πολύ χαμηλή συσχέτιση με τη νοημοσύνη (Πλατσίδου, 2004).

Επίσης οι Davies, Stankov και Roberts θεωρούν πως περιλαμβάνει εκτός από την εκτίμηση, έκφραση και αυτορρύθμιση -ταχεία αποφόρτιση από την συναισθηματική ένταση των συναισθημάτων του- την εκτίμηση και αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων. Συμπεριλαμβάνουν οι συγγραφείς και την χρησιμοποίηση των θετικών συναισθημάτων για τη βελτίωση της απόδοσης (Davies, Stankov, & Roberts, 1998).

Το 1988 ο Reuven Bar-on αναφέρεται στον δείκτη συναισθηματικότητας σε αναλογία με τον δείκτη Νοημοσύνης. Επιδιώκει να γίνει κατανοητό το γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι είναι

ικανότεροι στην επιτυχία σε σχέση με κάποιους άλλους. Κάποια χρόνια αργότερα, ο ίδιος κάνει προσπάθεια να εντάξει τις κοινωνικές δεξιότητες στη συναισθηματική νοημοσύνη και αναπτύσσει μοντέλο κατά το οποίο αναλύονται οι πέντε εκφάνσεις αυτής. Αφορούν στις ενδοπροσωπικές δεξιότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, στην ικανότητα προσαρμογής καθώς και στη διαχείριση αργέγων καταστάσεων μέσω ψυχολογικών διεργασιών (Έλεγχος του Στρες, Γενική Διάθεση).

Τελικά, ο Bar-On (2005) όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το σύνολο των μη γνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου που διαμορφώνουν την ικανότητά του να αλληλεπιδρά επιτυχώς με το κοινωνικό του περιβάλλον, θεωρώντας ότι τα συναισθήματα λειτουργούν αναπόσπαστα μέσα σε κοινωνικά πλαίσια. Συγκεκριμένα την θεωρεί «ως ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του». (Bar-on, 2005, σελ. 41) Το άτομο επομένως, κατά τον συγγραφέα, πρέπει να έχει αναπτύξει την ικανότητα της κατανόησης και έκφρασης του ιδίου, την αυτογνωσία καθώς και την ικανότητα κατανόησης των άλλων, την ικανότητα αντιμετώπισης και διαχείρισης έντονων συναισθηματικών και παρορμητικών καταστάσεων, την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές τόσο τις προσωπικές, όσο και στις περιβαλλοντικές και την ικανότητα επίλυσης προσωπικών και κοινωνικών δυσχερειών.

Παρόλα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά, στον επιστημονικό κόσμο ο αντίκτυπος της έννοιας έχει ταυτιστεί με τον D.Goleman εξ' ου και αναγνωρίζεται η θεωρία του ως επιτυχής. Το γεγονός δε, ότι έγινε γνωστή σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα έγκειται στο γεγονός ότι έδωσε έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τις οποίες υπάρχει δυνατότητα εκμάθησης και βελτίωσης. Για τον ίδιο λόγο επικράτησε επί του ορισμού των Salovey&Mayer καθώς αυτή διαφέρει ως προς τη διαδικασία αναγνώρισης πληροφοριών που έχουν να κάνουν με το συναίσθημα, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για τη ρύθμιση του συναισθήματος.

1.3 Η Συναισθηματική Νοημοσύνη κατά τον Goleman.

Ως *«την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων, να τα κατανοεί και να ελέγχει, να δίνει κίνητρα στον εαυτό του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις»* όρισε τη συγκεκριμένη έννοια ο καθηγητής D. Goleman (Goleman, 1995, σ. 34).

Η θεωρία του εν συνεχεία του έτους 1977, αναφέρεται σε ένα σετ συναισθηματικών ικανοτήτων η οποίες δομούνται επί των προηγούμενων. Η κάθε μία από τις πέντε δομές της

συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύσσεται και κατόπιν εξελίσσεται η επόμενη. Ο πρώτη δεξιότητα σχετίζεται με την γνώση των συναισθημάτων μας και είναι ο θεμέλιος λίθος της θεωρίας. Η αυτοεπίγνωση αφορά στην ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων οπότε προκύπτει ο αυτοέλεγχος δηλαδή ο χειρισμός των συναισθημάτων. Από την συγκέντρωση, βάσει των ανωτέρω, στον στόχο προκύπτει η παρακίνηση. Κατόπιν η σημαντική έννοια που προέκυψε, είναι αυτή της ενσυναίσθησης, μια σημαντική παράμετρος η οποία δίνει την δυνατότητα στο άτομο - εφόσον αναπτύξει αυτή την δεξιότητα- να βρεθεί στην θέση του άλλου, προκειμένου να αναγνωρίσει την συναισθηματική του κατάσταση και τα διλλήματα που αντιμετωπίζει. Παράμετρος η οποία βοηθά ώστε να κατανοηθούν οι ανάγκες των άλλων, να διευθετηθούν τα τυχόν προβλήματα και εν γένει να γίνονται αντιληπτά τα κοινωνικά μηνύματα. Πάνω σε αυτήν βασίζονται οι κοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή ότι αφορά στην αποτελεσματικότητα και στον χειρισμό των ανθρωπίνων σχέσεων (Goleman 1998).

Σε συνεργασία με τους Boyatzis και Rhee διατυπώνει την θεωρία της «απόδοσης» όπου ο Goleman εισηγείται ότι υπάρχουν δύο όψεις κλειδιά

- η **ικανότητα** (αναγνώριση σε σχέση με την ρύθμιση του συναισθήματος) και
- ο **στόχος** (το κατά πόσο η ικανότητα σχετίζεται με τον εαυτό ή με τους άλλους) , οι οποίοι οδηγούν σε τέσσερα στοιχεία.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία σύμφωνα με τον συγγραφέα απαρτίζουν την EQ και είναι

- αναγνώριση του συναισθήματος στον εαυτό,
- αναγνώριση του συναισθήματος στους άλλους,
- ρύθμιση του συναισθήματος στον εαυτό,
- ρύθμιση του συναισθήματος στους άλλους.

Δηλαδή, σύμφωνα με την θεωρία του Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη συνεπύχθη εντέλει στις τέσσερις δεξιότητες: αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση όπου αναφέρονται στο άτομο, και στην κοινωνική επίγνωση και διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων όπως αυτά εκλαμβάνονται σε σχέση με τον περίγυρο του ατόμου. Το άτομο πρέπει να έχει αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, ενσυναίσθηση και κοινωνική επίγνωση, ικανότητες που είναι σαφώς διαφορετικές από τις ικανότητες της γνωστικής νοημοσύνης. (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2005).

Όμως, ο ορισμός του Goleman δεν αναγνωρίζει ένα ενωτικό κοινό στοιχείο και στα τέσσερα στοιχεία – παράγοντες που παραθέτει. Δεν περιγράφει με ποιο τρόπο μπορούμε να ξεχωρίσουμε την συναισθηματική νοημοσύνη από άλλες ξεχωριστές ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία μπορεί να επηρεάζουν την αναγνώριση και ρύθμιση των συναισθημάτων όπως ο έλεγχος της πραγματικότητας, η αισιοδοξία, η επιμονή (Mayer

Salovey & Caruso, 1999) Φαίνεται δε, να την ορίζει με μια εις άτοπον αφαίρεση, αφού θεωρεί κομμάτι της, οποιοδήποτε επιθυμητό χαρακτηριστικό το οποίο δεν εμπίπτει στη «γνωστική νοημοσύνη». Συνεπώς πολλοί ερευνητές και θεωρητικοί χαρακτήρισαν τον ορισμό του Goleman ασαφή.(Erstein,1998) (Rouse, 1998) (Seligman 1995). Ως εκ τούτου, πάνω στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν ασκηθεί περαιτέρω αρνητικές κριτικές. Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι επιστήμονες οι οποίοι επιτίθενται στην συναισθηματική νοημοσύνη ως θεωρητική έννοια, υποστηρίζοντας ότι δεν έχει οριστεί επακριβώς και δεν έχει τύχει μιας ικανοποιητικής πρακτικής εφαρμογής. (Ashkanasy, Daus, 2005σ. 441-452). Αρνητικό θεωρείται επίσης ότι η εργασία του δημοσιεύτηκε χωρίς κριτές σε βιβλία και περιοδικά (Hedlund, Sternberg, 2000).

Επί των παραπάνω, απαντώντας ο Goleman αναφέρει ότι η Σ.Ν. είναι ικανότητα, ωστόσο μετέπειτα υποστήριξε ότι οι ικανότητες καθοδηγούνται απο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς. Αναντίρρητα όμως η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης τις τελευταίες δεκαετίες έχει εγείρει το ενδιαφέρον του επιστημονικού κόσμου, αφού έχει οριστεί ως η νοημοσύνη της «επιτυχίας» και ως τέτοια διατρέχει όλες τις επιστήμες. Μπορεί όντως να είναι το καλύτερο προγνωστικό επιτυχίας στη ζωή;

1.4 Εννοιολογική και θεωρητική προσέγγιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Η Σ.Ν. συνιστά έναν σύνθετο εννοιολογικό όρο, ο οποίος εστιάζει σε διάφορες παραμέτρους και ικανότητες, σχετίζεται δε, με τις γνωστικές ικανότητες, με την προσωπικότητα και την συμπεριφορά των ατόμων. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη συναισθηματική νοημοσύνη ως συστατικό γνώρισμα της προσωπικότητας αναφέρεται σε μια πλειάδα προδιαθέσεων και αυτοαντιλήψεων που αφορούν στην ικανότητα που έχουν τα άτομα να αναγνωρίζουν, να διαχειρίζονται και να χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές πληροφορίες, ενώ ως ατομική ικανότητα αναφέρεται στην πραγματική ικανότητα του ατόμου να πραγματοποιεί τις παραπάνω διαδικασίες σχετικά με τις συναισθηματικές πληροφορίες που βιώνει ή προσλαμβάνει από το περιβάλλον (Πλατσίδου, 2010). Σύμφωνα με τις θεωρίες ικανότητας η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί νοητική ικανότητα και μπορεί να ταυτιστεί με τις γνωστικές ικανότητες, ενώ οι θεωρίες με επίκεντρο την προσωπικότητα θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί συνδυασμό των ικανοτήτων προσαρμογής και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Τέλος η αποτελεσματικότητα σε προσωπικά και κοινωνικά πλαίσια αναφέρεται στις θεωρίες απόδοσης.

Οι παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις ταξινομήθηκαν από τους ερευνητές σε θεωρίες νοημοσύνης (Salvey, Mayer, 1997), σε θεωρίες με βάση την προσωπικότητα (Bar-on, 1997) και σε θεωρίες απόδοσης (Goleman, 1998). Προκειμένου να εξηγηθεί και περιγραφεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν ολοκληρωμένα και σαφή μοντέλα (Zeidner, Roberts & Matthews, 2002). Αναπτύχθηκαν μοντέλα ικανότητας, μικτά μοντέλα και μοντέλα χαρακτηριστικών προκειμένου να εξηγήσουν τη δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και τους ορισμούς που δόθηκαν από πολλούς μελετητές αυτής της έννοιας. Γίνεται αντιληπτό ότι οι διαφορές στις θεωρητικές προσεγγίσεις είναι οριακά αντιληπτές και κατανοητές από έναν κοινό νου, αν και διαφαίνεται η ύπαρξη διαφορών μεταξύ τους ως προς το περιεχόμενο, τον σκοπό, τις παραμέτρους και τις ψυχομετρικές μεθόδους (Κουταλελή, 2007).

1.4.1 Θεωρητικά Μοντέλα επί της έννοιας.

Πράγματι, οι θεωρητικές προσεγγίσεις των προαναφερόμενων εστιάζουν στην έννοια με τόσο διαφορετικές αλλά κυρίαρχες αντιλήψεις, έτσι ώστε αποτέλεσαν το πλαίσιο για περαιτέρω έρευνα και τα μοντέλα που προέκυψαν έκτοτε, διαχωρίζονται ανάμεσα σε:

- μοντέλα νοητικής-συναισθηματικής ή ικανότητας, τα οποία εστιάζονται στην ικανότητα επαρκούς επεξεργασίας πληροφοριών και υποστηρίζεται από το μοντέλο (Mayer, Salovey 1997)
- μοντέλα μεικτά, τα οποία προσδιορίζουν την EQ ως μια διαφορετική κατασκευή/έννοια, η οποία περιλαμβάνει πλευρές της προσωπικότητας αλλά και ικανότητες διάκρισης, αφομοίωσης, κατανόησης και χειρισμού συναισθημάτων, τα οποία περιλαμβάνουν παράγοντες κινήτρων και συγκινησιακές διατάξεις (Goleman, 1995:1998) και
- μοντέλα χαρακτηριστικών ή προσωπικότητας (Petrides, Funham, 2001)

Το γνωστικό-συναισθηματικό ή μοντέλο ικανότητας εστιάζει στις γνωστικές ικανότητες του ατόμου και συγκεκριμένα στην επεξεργασία των συναισθηματικών διεργασιών. Σε αυτό το μοντέλο εντάσσεται η θεωρητική και ερευνητική προσέγγιση των Mayer, Salovey. (1997). Αφορά στην ικανότητα της Σ.Ν. να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα ως χρήσιμες πηγές πληροφορίας, και εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου να κατεργαστεί τη συναισθηματική πληροφορία και να τη χρησιμοποιήσει για να ζήσει στο κοινωνικό περιβάλλον, εστιάζει δηλαδή στην αλληλεπίδραση του συναισθήματος και της νοημοσύνης.

Η αντίληψή τους περί της έννοιας αυτής, μεταβλήθηκε με τον χρόνο -μελετώντας σχετικά με συστηματικό τρόπο και εφαρμόζοντας περαιτέρω ερευνητικές διαδικασίες- διαφοροποιήθηκε και τελικά προτάθηκε ένα δόκιμο μοντέλο (Mayer, Salovey, Caruso, 2000). Το νέο μοντέλο που

αναπτύχθηκε, βασίστηκε στην άποψη περι τεσσάρων βημάτων της συναισθηματικής νοημοσύνης τα οποία ενσωματώνονται στη γενική ψυχομετρική νοημοσύνη:

- Η πρόσληψη των συναισθημάτων, που είναι το πρώτο βήμα της αντίληψη συναισθημάτων και μπορεί να περιλαμβάνει μη λεκτικά σημεία επικοινωνίας όπως της εντόπισης και της αποκρυπτογράφησης συναισθημάτων σε πρόσωπα, εικόνες, φωνές, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας της αναγνώρισης των συναισθημάτων ενός άλλου. Η αντίληψη των συναισθημάτων αντιπροσωπεύει μια βασική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς καθιστά κάθε άλλη προσέγγιση της συναισθηματικής πληροφορίας πιθανή.
- Ο συλλογισμός στην βάση των συναισθημάτων είναι το επόμενο βήμα και περιλαμβάνει την ικανότητα της χρήσης των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση ποικίλων γνωστικών δραστηριοτήτων, όπως η σκέψη και η λύση προβλημάτων. Ο συναισθηματικά ευφυής άνθρωπος μπορεί να επιβληθεί πλήρως πάνω στην εναλλασσόμενη του διάθεση με σκοπό να πετύχει το σκοπό του.
- Η κατανόηση συναισθημάτων είναι το επόμενο και αφορά στην ικανότητα της κατανόησης της συναισθηματικής γλώσσας και της εκτίμησης των περίπλοκων σχέσεων ανάμεσα στα συναισθήματα. Για παράδειγμα, η κατανόηση των συναισθημάτων ενισχύει την ικανότητα του να είναι ευαίσθητος κανείς απέναντι σε λεπτές παραλλαγές μεταξύ των συναισθημάτων, και την ικανότητα της αναγνώρισης και της περιγραφής της εξέλιξης των συναισθημάτων πάνω στο χρόνο.
- Διαχείριση συναισθημάτων-Η ικανότητα της ρύθμισης των συναισθημάτων και στον εαυτό μας και σε άλλους. Επομένως, ο συναισθηματικά ευφυής άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματα του, ακόμη και τα αρνητικά, και να τα διαχειριστεί με τρόπο που θα πετυχαίνει τους σκοπούς του.

Συμπεραίνεται επομένως ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αντικειμενική (Πλατσίδου,2005).Ωστόσο, το μοντέλο της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει κριθεί στην έρευνα για την έλλειψη όψης και κύρους στην εφαρμογή του(Bradberry, Su, 2003). Περαιτέρω, η ανάπτυξη του μικτού μοντέλου, στηρίζεται στο συνδυασμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων προσαρμογής (Bar-On, 2000) και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Πλατσίδου, 2010). Σε αυτά τα μοντέλα εντάσσονται όχι μόνο οι συναισθηματικές ιδιότητες, όπως η συναισθηματική επάρκεια, η ενσυναίσθηση αλλά και άλλες μη άμεσα συναισθηματικές ικανότητες, όπως οι κοινωνικές δεξιότητες και η αυτοεκτίμηση.

Το μοντέλο που εισήχθη από τον D. Goleman εστιάζει στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ευρεία παράταξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που οδηγούν την ηγετική απόδοση.

Πράγματι ο ορισμός του συγγραφέως αφορά στην παράταξη ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που οδηγούν στην αρχηγική εμφάνιση (Goleman, 1998). Ως προαναφέρθηκε θεωρεί τις συναισθηματικές ικανότητες όχι έμφυτες αλλά επίκτητες και ως εκ τούτου τυγχάνουν βελτιστοποίησης. Οι εκφάνσεις τους αφορούν σε πέντε κύριες δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Αυτεπίγνωση: αποτελεί την ικανότητά μας να κατανοούμε τί αισθανόμαστε και γιατί το αισθανόμαστε.
- Αυτορρύθμιση: σχετίζεται με την ικανότητά μας να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση και να αποφεύγουμε συναισθηματικές εκρήξεις.
- Παρακίνηση: αφορά στην τάση να ωθούμε τον εαυτό μας προς την επίτευξη των στόχων μας.
- Ενσυναίσθηση: αποτελεί την ικανότητά μας να αντιλαμβανόμαστε τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων.
- Κοινωνικές δεξιότητες: πρόκειται για την τάση να επικοινωνούμε αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους και να δημιουργούμε κοινωνικές σχέσεις και δεσμούς (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Το μοντέλο των συναισθηματικών χαρακτηριστικών ή προσωπικότητας αναπτύχθηκε από τον Κωνσταντίν Βασίλι Πετρίδης το 2001. Αυτό το μοντέλο συνιστά μια συνθέτη εννοιολογική κατασκευή η οποία περιγράφει μια σύνθετη ιδέα της Σ.Ν. Ενώ περικλείει τις γνωστικές ικανότητες, στην πραγματικότητα αναφέρεται σε χαρακτηριστικά που είναι ανεξάρτητα από τις γνωστικές ικανότητες δηλαδή περιλαμβάνει τις πνευματικές ικανότητες, τις προδιαθέσεις και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του ατόμου. Σύμφωνα με τους ερευνητές οι δύο υποκατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούνται από δεκαπέντε πτυχές / διαστάσεις που είναι: προσαρμοστικότητα, δυναμική συμπεριφορά, συναισθηματική αντίληψη του εαυτού και των άλλων, συναισθηματική έκφραση, διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, χαμηλή παρορμητικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, αυτοεκτίμηση, κινητοποίηση, κοινωνική ευαισθητοποίηση, διαχείριση άγχους, ενσυναίσθηση, ευτυχία και αισιοδοξία (Petrides, Furnham, 2001).

Ωστόσο, αν και περιγράφει την σύλληψη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας εντούτοις λόγω της αναφοράς σε ικανότητες που ενώ διαφέρουν από τη γνωστική νοημοσύνη στην ουσία είναι συμπληρωματικές τους, θεωρείται ότι υπάγεται στα μικτά μοντέλα.

1.5 Μέθοδοι αξιολόγησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Για τα προαναφερθέντα μοντέλα έχουν αναπτυχθεί όργανα μέτρησης για την εφαρμογή και λειτουργία τους, αντιστοίχως. Για το μοντέλο των Mayer και Salovey δύνανται να χρησιμοποιηθεί πλέον το εξελιγμένο Mayer-Salovey-Caruso Intelligence Test version 2.0 (MSCEITV2.0), (Mayer, Salovey & Caruso 2000) που είναι η βελτιωμένη έκδοση μιας σειράς οργάνων μέτρησης της Σ.Ν. και τα οποία έχουν σαν βάση την Πολυπαραγοντική Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης -Multi-Factor Emotional Intelligence Scale (MEIS), το οποίο αναπτύχθηκε από τους ίδιους το 1997 και το οποίο θεωρείται σαν το πρώτο τεστ συναισθηματικών ικανοτήτων. Σε εξειδίκευση του ανωτέρω οργάνου (MEIS) ο Sullivan (1999) δημιούργησε το Scale for Children (EISC), το οποίο ωστόσο παρουσίασε προβλήματα στην δομή του και βρίσκεται υπο αναθεώρηση (Shuler, 2004). Το έτος 2000 οι Boyatzis, Goleman & Rhee βελτίωσαν το Emotional Competency Inventory (ECI) και προχώρησαν στην ανακατασκευή του, ως όργανο αξιολόγησης της συναισθηματικής επάρκειας. (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000). Κατέληξαν έτσι σε μια νέα έκδοση του ECI, το ECI-II, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις ομάδες και 19 υπο-ομάδες. Τα ερωτήματα που χρησιμοποιεί το ερωτηματολόγιο προέρχονται κυρίως από το Self-Assessment Questionnaire (Boyatzis, 1994). Τέλος το όργανο που χρησιμοποιήθηκε για τη ανάπτυξη του μοντέλου του Bar-on είναι το Emotional Quotient Inventory: EQ-I, (Bar-on, 1997), το οποίο είναι και το πλέον διαδεδομένο, καθ' ότι έχει μεταφραστεί σε περισσότερες από 30 χώρες. Περιλαμβάνει όπως προαναφέρθηκε την συναισθηματική, προσωπική και κοινωνική διάσταση της νοημοσύνης. Περιγράφεται από τον συγγραφέα σαν μια μέτρηση αυτό-αναφοράς της συναισθηματικής και κοινωνικής επάρκειας, η οποία παρέχει μια εκτίμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου. (Bar-on, 2000, p. 364). Εξειδικεύτηκε δε, για τους νέους με το Emotional Quotient Inventory: Youth version (Bar-on & Parker, 2000). Η τελική μορφή του σχηματίστηκε το 2005 (Bar-on, 2005).

Επίσης το τεστ που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα είναι το Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS, Wong & Law, 2002). Το WLEIS χρησιμοποιείται ως το μέτρο για σύντομη θεώρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης επί της οργανωσιακής έρευνας. Δεκαέξι ερωτήσεις σε 7βαθμη κλίμακα Likert, αποτελούν το τεστ, μετρώντας τέσσερις διαστάσεις: εκτίμηση επί των ιδίων συναισθημάτων ως και των άλλων καθώς επίσης την χρήση του συναισθήματος και την ρύθμιση αυτού. Οι συντάκτες αναφέρουν καλή εσωτερική συνοχή αξιοπιστίας για το τεστ τους. Η εγκυρότητα σύμφωνα με τους συντάκτες σχετίζεται, κρίνοντας από τα αποτελέσματα με την απόδοση στην εργασία.

Όσον αφορά στο μοντέλο των χαρακτηριστικών, ο Petrides και Furnham (2001) εκτιμούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να αξιολογηθεί με αντικειμενικά κριτήρια, καθώς η φύση της συγκεκριμένης νοημοσύνης είναι υποκειμενική και η μέτρηση μπορεί να αξιολογήσει τις γνωστικές πληροφορίες του ατόμου για τα συναισθήματα (Mavroulietal., 2008).

Αυτός ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης ενισχύει τις συμπεριφορικές διαθέσεις και τις αυτό-αντιλαμβανόμενες ικανότητες και εξηγείται μέσω της αυτο-αναφοράς, σε αντίθεση με το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων το οποίο αναφέρεται σε πραγματικές ικανότητες και έχει αποδειχθεί αρκετά ανθεκτικό απέναντι στην επιστημονική μέτρηση.

1.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με το Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (www.eiconsortium.org) η κυρίαρχη έννοια στην μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο είναι η ικανότητα ή επάρκεια (competence) η οποία παρουσιάζεται ως μεταβλητή με πολλαπλές διαστάσεις τόσο ενδοατομικά όσο και κοινωνικά στο επίπεδο των σχέσεων του ατόμου αλλά και στους μηχανισμούς συγκρότησης ομάδων. Αναλυτικά η έννοια της ικανότητας ή επάρκειας σκιαγραφείται από τα παρακάτω:

1.6.1 Ατομική ικανότητα/επάρκεια.

Ως πρώτη διάσταση αναγνωρίζεται η αυτοεπίγνωση δηλαδή η συναισθηματική επίγνωση και συνίσταται στην αναγνώριση των ιδίων συναισθημάτων και τις επιπτώσεις τους. Όσοι διαθέτουν αυτή την ικανότητα μπορούν να αντιλαμβάνονται επακριβώς τι είδους συναισθήματα αισθάνονται και γιατί, επιπλέον δε αναγνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την απόδοσή τους. Έχουν επίγνωση των αξιών και των στόχων τους.

Επόμενη σημαντική ικανότητα για τον εργασιακό χώρο, θεωρείται η αυτοαξιολόγηση, δηλαδή το να γνωρίζει κανείς τα πλεονεκτήματα και τα όρια του. Όσοι την διαθέτουν έχουν επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους, αντλούν γνώσεις διδάγματα από την εμπειρία, είναι θετικοί στη ανατροφοδότηση (feedback), στις νέες προοπτικές και τη συνεχή μάθηση.

Με την αυτοπεποίθηση αποπνέουν σιγουριά για την αξία και τις δυνατότητες τους και κάνουν αισθητή την παρουσία τους, είναι αποφασιστικοί και ικανοί για λήψη ορθών αποφάσεων παρά τις εκάστοτε πιέσεις. Ενίοτε είναι δυνατόν να λάβουν ακραίες θέσεις υπερασπιζόμενοι το σωστό.

Τα άτομα που διαθέτουν αυτοέλεγχο, μπορούν να διαχειριστούν με επιτυχία διασπαστικά συναισθήματα και παρορμήσεις. Επί παραδείγματι διαχειρίζονται τις παρορμήσεις τους και τα οδυνηρά συναισθήματα τους, παραμένοντας συγκροτημένοι, θετικοί, και ήρεμοι ακόμα και στις πιο κρίσιμες στιγμές. Σκέφτονται καθαρά, παραμένουν εστιασμένοι (focused) υπό πίεση. Με την αξιοπιστία, αποτελούν το πρότυπο της ειλικρίνειας και της ακεραιότητας και πράττουν σύμφωνα με τους κανόνες της ηθικής. Το φαίνεσθαι είναι σημαντικό όπως η αξιοπιστία και η αυθεντικότητα προκειμένου για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Σημαντική ικανότητα για την προσωπική απόδοση στην εργασία αποτελεί η ευσυνειδησία. Όσοι την διαθέτουν ανταποκρίνονται στις δεσμεύσεις, αναγνωρίζουν τις υποσχέσεις τους και καθιστούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων τους. Επίσης είναι οργανωτικοί και προσεκτικοί στην εργασία τους.

Η ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών αποτελεί ίσως την πλέον χρήσιμη δεξιότητα διότι καθιστά τον εργαζόμενο ικανό να χειριστεί τις πολλαπλές απαιτήσεις, μετατοπίζοντας τις προτεραιότητες ως απάντηση στις ραγδαίες αλλαγές. Προσαρμόζουν την τακτική τους ομαλά τις ρευστές περιστάσεις.

Επίσης η καινοτομία, δηλαδή το να αισθάνεσαι άνετα με την αντιμετώπιση και διαχείριση των νέων ιδεών και πληροφοριών είναι σημαντική διότι όσοι την διαθέτουν αναζητούν εφαρμόζουν πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα, δημιουργούν νέες ιδέες από ευρείες πηγές, βλέπουν νέες προοπτικές και αναλαμβάνουν κινδύνους.

Η κινητοποίηση μέσα από τα επιτεύγματα και η προσπάθεια προσωπικής βελτίωσης σύμφωνα με τα πρότυπα της αριστείας, δημιουργούν την αυτό-παρακίνηση όπου το αποτέλεσμα αποτελεί υψηλό κίνητρο για την επιτυχία των στόχων τους κατά τα πρότυπα τους. Ζητούν να περιορίσουν την αβεβαιότητα και αναζητούν τρόπους να κάνουν τα πράγματα καλύτερα, βελτιώνοντας πάντα την απόδοσή τους. Τέλος δεσμεύονται για ευθυγράμμιση με τους στόχους, αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η αισιοδοξία.

1.6.2 Κοινωνική ικανότητα/επάρκεια Κοινωνική συνείδηση (Social-Awareness).

Η αντίληψη για τα συναισθήματα και την προοπτική των άλλων, και το ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους δηλαδή η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης προδιαθέτει τους εργαζόμενους να είναι προσεκτικοί σε όσα ακούν από τους άλλους κατανοώντας την άλλη οπτική τους.

Προβλέπουν, αναγνωρίζουν και προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των άλλων αφού αντιλαμβάνονται τις ανάγκες τους, προσφέρουν την κατάλληλη βοήθεια και εφαρμόζουν σύνθετες στρατηγικές για την επίτευξη της εξυπηρέτησης. Επικοινωνούν αποστέλλοντας σαφή

μηνύματα προσδίδοντας τους συναισθηματική διάσταση και αντιμετωπίζουν με ευθύτητα τα δυσεπίλυτα προβλήματα. Επιζητούν την αμοιβαία κατανόηση, και παραμένουν δεκτικοί στις κακές ειδήσεις όπως και στις καλές.

Εμπνέουν και καθοδηγούν τους συνεργάτες τους, διεγείροντας τον ενθουσιασμό τους για τον κοινό σκοπό, γίνονται ο οδηγός τους ως προς την απόδοσή τους και αποτελούν το παράδειγμα προς μίμηση. Διαχειρίζονται την αλλαγή αντιλαμβανόμενοι την ανάγκη για υπερπήδηση των εμποδίων επιστρατεύοντας τους υπολοίπους, μοντελοποιώντας το πλαίσιο που θα λειτουργήσουν. Χρησιμοποιούν τα φυσικά τους χαρίσματα προκειμένου να χειριστούν τεταμένες καταστάσεις και ενδεχόμενες συγκρούσεις καθώς και τους ιδιόρρυθμους εργαζομένους, ώστε να γεφυρωθούν οι διαφορές.

Επιζητούν λύσεις με ολικό όφελος και ενθαρρύνουν τη συνεννόηση και την ανοιχτή συζήτηση. Συνήθως επιδιώκουν προσωπικές φιλίες και σχέσεις αμοιβαιότητας μεταξύ των συνεργατών. Δίνουν έμφαση στην συνεργασία προς επίτευξη των κοινών στόχων, την ανταλλαγή σχεδίων, τις πληροφορίες, τους πόρους και προωθούν ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας και γενικότερα εστιάζουν την προσοχή στις σχέσεις μεταξύ των συνεργατών, προωθώντας τις ευκαιρίες για δημιουργία ισχυρών ομάδων, αναπτύσσοντας τον σεβασμό και την ενεργό και ενθουσιώδη συμμετοχή με δέσμευση στους στόχους προστατεύοντας ωστόσο την συνοχή και τη φήμη της.

1.7 Οφέλη-Επιπτώσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο χώρο εργασίας.

Κατόπιν των ανωτέρω, η σχετική διαπίστωση αφορά στα οφέλη της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας, τα οποία είναι πολλαπλά τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Τα στελέχη μιας συναισθηματικά νοήμονος υπηρεσίας οφείλουν να έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, διότι αυτά οδηγούν στην επιτυχία. Όσο πιο περίπλοκη είναι η εργασία, τόσο πιο σημαντική είναι η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης. Αντιθέτως, τα μειωμένα επίπεδά της εμποδίζουν τα άτομα να φθάσουν στο απόγειο της επίδοσής τους (Smigla, & Pastoria, 2000).

Συναντώνται σε επιστημονικές έρευνες ενδείξεις συσχέτισης για όσους διαθέτουν ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη με την ικανότητά τους να επιμένουν και να παρακινούν τον εαυτό τους αλλά και τον περίγυρό τους σε δυσμενείς συνθήκες, να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης (Johnson, & Indwik, 1999).

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν πιο εύκολα την ανάγκη για προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. (Vakola, Tsaousis, &

Νικολαου 2004), επιδεικνύουν προθυμία για συνεργασία και υιοθετούν ηθική στάση απέναντι στην εργασία τους (Deshpande, Shu, 2005). Αυτού του είδους οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον, και δημιουργούν σχέσεις κέρδους-κέρδους (win-win) για τον εαυτό τους και τους άλλους. Συνήθως ανήκουν σε ένα διαρκώς διευρυμένο δίκτυο κοινωνικών σχέσεων (Kunnanatt, 2004).

Από την άλλη, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υπεύθυνα για την εμφάνιση ανασφάλειας και μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής.(Scott-Ladd, Chan 2004).

2. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής σύγκρουσης.

2.1 Ορισμοί.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στη ζωή, με μεγαλύτερη ίσως επίδραση από αυτή της γνωσιακής νοημοσύνης, σε πολλές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας και της εκπαίδευσης. (Καφέτσιος, 2003). Ως εκ τούτου, θεωρείται δεδομένος ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία -κατ'έπεκταση και στην άσκηση εξουσίας και γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η Συναισθηματική Ευφυΐα αποτελεί κλειδί για την απόσβεση των εργασιακών κρίσεων. Βεβαίως ποικίλουν αναλόγως της οπτικής που εξετάζονται και σε τι αφορούν. Είναι ενδουπηρεσιακές ή όχι; Αφορούν άτομα ή ομάδες; Μετριοούνται βάσει της απόδοσης ή όχι; Ποιες είναι οι γεννησιογόνες καταστάσεις; Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή και εθνών (Rahim, 1986). Τι όμως ορίζεται ως σύγκρουση;

Το φαινόμενο από νωρίς απασχόλησε την ιστορία της διοίκησης ως σημαντική παράμετρος στη λειτουργία των οργανισμών/υπηρεσιών. Όπως περιγράφεται στο λεξικό της νέας Ελληνικής Γλώσσας Σαββάλας, η λέξη αναφέρεται στη δημιουργία συνθηκών ρήξης, στην περίπτωση μας μεταξύ ανθρώπινων πόρων, που συμμετέχουν προς την εκπλήρωση ενός κοινού οράματος ή ενός κοινού στόχου εν προκειμένω στην εκπαιδευτική διαδικασία. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ποικιλία διαθέσιμων επιλογών οι οποίες εστιάζουν στις καθοριστικές συνιστώσες της έννοιας -τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα συναισθήματα, οι αντιλήψεις. Ο ορισμός που εμπεριέχει αυτά τα φαινόμενα γίνεται κατανοητός ως μια δυναμική διεργασία που υπόκειται στην οργανωσιακή συμπεριφορά. (Pondy, 1967). Ωστόσο είναι ευρύς και αποκλείει τα μικρής κλίμακας επεισόδια.

Αναζητώντας διαφορετικούς ορισμούς, η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα διαφωνίας ή αντίθεσης μεταξύ ενός ατόμου και ενός ή περισσότερων αλληλοεξαρτώμενων σε σχέση με αυτό, ατόμων ή ομάδων.(Robbins, 1978). Όσον αφορά στις ομάδες, εκεί η σύγκρουση

αρχίζει όταν η μια επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων της άλλης. (Jones, 1994). Προκύπτει σε κατάσταση ανταγωνισμού όταν οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η μία προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη να επιτύχει τους στόχους της (Griffin & Moorhead, 1986).

Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση. (Wilmot, Hocker 2011). Ή ως η κατάσταση όπου τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων είναι ασύμβατα (Thomas, 2004). Ως εκ τούτου, η αλληλεξάρτηση των μελών μιας ομάδας, η μη συμβατότητα των στόχων, η αβεβαιότητα, η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας αποτελούν πηγές έντασης και συγκρούσεων. (Στειακάκης, Κατζός 2002).

Ένας παρόμοιος ορισμός θεωρεί τη σύγκρουση ως κατάσταση, εντός της οποίας οι συνθήκες, οι πρακτικές ή οι στόχοι για τους διάφορους συμμετέχοντες είναι εγγενώς ασυμβίβαστες (Smith, 1966) Επιπλέον, σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό, σύγκρουση είναι ένας τύπος συμπεριφοράς, ο οποίος εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερα μέρη βρίσκονται σε αντίθεση ή σε μάχη ως αποτέλεσμα μίας αντιληπτής σχετικής στέρησης από τις δραστηριότητες ή τη διάδραση με ένα άλλο άτομο ή μια ομάδα ατόμων (Litterer, 1966). Η διαφορά των δύο τελευταίων ορισμών έγκειται στο γεγονός ότι, ενώ ο πρώτος θεωρεί τη σύγκρουση ως μία κατάσταση, ο δεύτερος τη θεωρεί ως ένα τύπο συμπεριφοράς.

2.2 Επιπτώσεις και αποτελέσματα συγκρούσεων.

Γεγονός είναι πως οι συγκρούσεις μοιάζουν να είναι ένα αναπόφευκτο συχνά και απαραίτητο φαινόμενο, αναλόγως του επιπέδου έντασής τους. Πως αναγνωρίζεται η παρουσία τους δεδομένου ότι στην αρχή τα σημάδια μπορεί να είναι μόλις εμφανή και ανεπαίσθητα; Στην εργασιακή καθημερινότητα, θεωρείται δεδομένο ότι στο αρχικό επίπεδο εκδήλωσης του φαινομένου (επίπεδο διαφωνίας) τα αποτελέσματα ενδέχεται να αποβούν θετικά, δηλ ενεργοποίηση των εργαζομένων με ταυτόχρονα, σημαντικά οφέλη στην αποτελεσματικότητα. Έως αυτού του σημείου πράγματι η εξέλιξη της σύγκρουσης μπορεί να αποτελέσει βάση για την σύσταση μιας δυνατής ομάδας όπου θα έχουν ξεκαθαριστεί τα εσωτερικά της ζητήματα (στόχων, κριτηρίων κ.λ.π.) και θα εργαστεί έκτοτε σε κοινά και ομόφωνα δομημένα πλαίσια. Δηλαδή μετά την επιτυχημένη διαχείριση κρίσεων, θα υπάρξει ενδυνάμωση και θα αναπτυχθεί αλληλοσεβασμός όταν τα συμμετέχοντα πρόσωπα ή ομάδες είναι ισοδύναμα (ειδάλλως δεν θα

επιτευχθεί συνοχή), απαραίτητη προϋπόθεση για την περαιτέρω σωστή πορεία του οργανισμού.

Σαφώς η ύπαρξη μέτριας έντασης διαφορών ή διαφωνιών -όπου ενδεχόμενα συναντάται μια κάποια δυσφορία- δεν συνεπάγεται την δημιουργία συγκρούσεων. Αντιθέτως οι αντικρουόμενες θέσεις, βοηθούν στην αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας διότι προκύπτουν νέες ιδέες (Puck & Pregel, 2014). Για αυτόν ενδεχόμενα τον λόγο, πολλάκις συναντάται στην βιβλιογραφία η άποψη, ότι οι οργανισμοί εάν είναι να επιζήσουν απαιτούν λειτουργικές συγκρούσεις (Thomas, Schmidt, 1976).

Στην περίπτωση ωστόσο που η κρίση τείνει να γίνει εκτεταμένη αυξανόμενου του αριθμού έντονων συμβάντων, επικρατούν έντονα συναισθήματα τότε κλιμακώνεται η ένταση και αναγνωρίζεται η παρουσία της σύγκρουσης. Οδεύοντας για γενικευμένη ρήξη, οι συνέπειες τείνουν να γίνουν καταστροφικές με σοβαρό το ενδεχόμενο να μετατραπούν σε συγκρούσεις σχέσεων (Jehn, 1995). Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πλείστους λόγους όπως λάθος χειρισμούς της Διοίκησης οπότε προκαλούνται αμφιβολίες για την ηγεσία ή ανισότητα όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις εις βάρος τους, οπότε οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν ώστε να υπάρξει διόρθωση της κατάστασης. (March & Simon, 2003). Ο τρόπος που οι εμπλεκόμενες ή τρίτες πλευρές καθορίζουν το πλαίσιο μιας σύγκρουσης μπορεί να πυροδοτήσει μια διαδικασία κλιμάκωσης, αποκλιμάκωσης, συνέχισης ή τερματισμού μιας σύγκρουσης. (Dagnino, Padula, 2002).

Τα σημαντικότερα θετικά αποτελέσματα αφορούν σε λειτουργικές συγκρούσεις- αντικειμένου εργασίας - και ενδέχεται να τονώσουν την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αλλαγή. Όταν η γίνεται προσπάθεια διοίκησης της σύγκρουσης, γίνεται σύνθεση ιδεών και ανακαλύπτονται ή επεκτείνονται τα όρια της δύναμης. Επίσης υπάρχει η πιθανότητα να βελτιωθούν οι οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα αφού επιτυγχάνεται σεβασμός στην διαφορετικότητα και στην κουλτούρα. Προκύπτουν συνεργειακές λύσεις σε κοινά προβλήματα, όπου η ομαδική απόδοση μπορεί να ενισχυθεί πλέον της ατομικής. Τα άτομα και οι ομάδες ενδεχομένως να αναγκάζονται να αναζητήσουν νέα κανάλια επικοινωνίας προκειμένου να αντιμετωπίσουν λειτουργικές συγκρούσεις με αποτέλεσμα το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό να έχει την δυνατότητα να γίνει πιο αποτελεσματικό. (Rahim 2001). Αντιθέτως σύμφωνα με τους Bennet και Hermann, οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων αφορούν σε συγκρούσεις σχέσεων που ενδέχεται να προκαλέσουν εργασιακό άγχος, εργασιακή εξάντληση και δυσαρέσκεια με ενδεχόμενο η επικοινωνία μεταξύ ατόμων και ομάδων να μειωθεί. Αποτέλεσμα αυτού η ανάπτυξη κλίματος δυσπιστίας και υποψίας και σχέσεις στα όρια της καταστροφής. Οι συνέπειες στην απόδοση της

εργασίας θα είναι εμφανείς και η οργανωτική αφοσίωση μπορεί να επηρεαστεί.(Bennet, Hermann, 1999).

2.3 Μέθοδοι αντίδρασης και Διοίκησης Συγκρούσεων.

Όταν συμβαίνει μια σύγκρουση, τα άτομα που εμπλέκονται προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν μεθόδους αντιμετώπισης συμβατές με τον χαρακτήρα τους, τις προηγούμενες εμπειρίες, τις προθέσεις και τους στόχους τους. Ανάλογα με το αποτέλεσμα της σύγκρουσης ως προς το ποιος κερδίζει και ποιος χάνει, υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι αντίδρασης (Davis, Newstrom, 1989).

- α) όφελος-ζημία: Με τη μέθοδο αυτή η μία πλευρά κερδίζει και η άλλη χάνει. Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει μια ανισότητα εξουσίας, δηλαδή όταν μια πλευρά που έχει εξουσία, είτε λόγω θέσης είτε προσωπικότητας, προσπαθεί να επιβάλει την ασθενέστερη ή τη χαμηλότερη στην ιεραρχία. Είναι η μέθοδος που συνήθως υιοθετούν οι διευθυντές και οι εποπτικές αρχές προκειμένου να επιβληθούν στους υφισταμένους τους. Επίσης είναι δυνατόν να συνιστά συμπεριφορά φυγής, παραίτηση και υποχώρηση και χρησιμοποιείται όταν ένα άτομο δεν ενδιαφέρεται παρά ελάχιστα για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων ενώ διαπιστώνεται υποταγή στην ισχύ του άλλου.
- β) ολική ζημία: Σε αυτή την περίπτωση, και τα δύο μέρη αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους στόχους τους και προκύπτει καθολική απώλεια από τη διαδικασία σύγκρουσης.
- γ) ολικό όφελος : Με τη μέθοδο αυτή και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη επωφελούνται από τη σύγκρουση και αισθάνονται ότι βρίσκονται σε καλύτερη θέση από ό, τι πριν ξεκινήσουν οι συγκρούσεις.

Όταν επικρατούν συνθήκες σύγκρουσης η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων διέπεται από δυο διαστάσεις., αυτήν της αυταρχικότητας και αυτήν της συνεργατικότητας. Η πρώτη δηλώνει τον βαθμό που κάποιος προωθεί τα ατομικά του συμφέροντα ενώ η συνεργατικότητα δηλώνει την πρόθεση κάποιου να ικανοποιήσει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς (Rahim, 1983). Η επιλογή του τρόπου αντίδρασης και του αποτελέσματος της σύγκρουσης βασίζεται στις δύο αυτές διαστάσεις και προκύπτουν πέντε στρατηγικές διαχείρισής τους. (Thomas, 1976). Αναλύονται ως ακολούθως :

- α) Αποφυγή: Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής εκρέει από την ολική ζημία. Η συνθήκες που επικρατούν σε αυτή την περίπτωση αφορούν σε άτομα που δεν ενδιαφέρονται ούτε για τα δικά τους συμφέροντα ούτε και για οποιονδήποτε άλλων.

Παρατηρείται μια ουδέτερη και ήπια στάση αναβάλλοντας οποιαδήποτε αντιπαράθεση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε τριβές και αψιμαχίες. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή υπάρχει ουσιαστική άγνοια του προβλήματος, είτε επειδή η διαδικασία που απαιτείται για την επίλυση του προβλήματος είναι επίπονη, ή ενδεχόμενα λόγω της αίσθησης πιθανής αδυναμίας επίλυσης (Σαΐτης, 2002). Επιπλέον, η τεχνική αυτή επιλέγεται όταν η διαφορά είναι ήσσονος σημασίας ή μικρής διάρκειας. Ωστόσο, παραβλέποντας την επίλυση της προβληματικής κατάστασης, υπάρχει κίνδυνος κλιμάκωσης. Η αίσθηση ότι υπάρχουν άλυτα προβλήματα αφήνουν ένταση, δυσκολία και χαμηλή παραγωγικότητα.

- β) Προσαρμογή ή προώθηση: Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής εκρέει από την περίπτωση "ζημία-όφελος". Με αυτή τη στρατηγική, το άτομο προσπαθεί να επιλύσει την διένεξη ειρηνικά και, προκειμένου να συνυπάρξει με τον απέναντι υποχωρεί, αδιαφορώντας αν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνιστάται η διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων όταν το τέλος της σύγκρουσης δεν θεωρείται σημαντικό. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η επιφανειακή ηρεμία που επικρατεί στη σχέση ενώ η σύγκρουση υπάρχει και μπορεί να εκδηλωθεί αργότερα όταν το πρόβλημα διογκωθεί.
- γ) Ανταγωνισμός ή επιβολή: Το αποτέλεσμα της στρατηγικής είναι "όφελος-ζημία". Η επιλογή της τακτικής αυτής προκύπτει από την εφαρμογή στρατηγικής, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία των προσωπικών στόχων, αγνοώντας τις επιθυμίες του άλλου. Συνήθως δεν υπάρχουν περιθώρια για διάλογο, αντ'αυτού χρησιμοποιείται η δύναμη θέσης για να επιβληθούν ή να εκφοβίσουν τον "αντίπαλο". Η στρατηγική του ανταγωνισμού συναντάται κυρίως όταν υπάρχει σχέση αφεντικού και είναι κατάλληλη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όπου απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις και δεν υπάρχει χρόνος για συζήτηση (Vivar, 2006). Το σοβαρό του μειονέκτημα είναι ότι μακροπρόθεσμα βλάπτει τη συνεργασία και τις εργασιακές σχέσεις εξαιτίας των αρνητικών συναισθημάτων που αναπτύσσονται από την ηττημένη πλευρά.
- δ) Συμβιβασμός: Η στρατηγική αυτή ισχύει για το "win - lose" ή "lose - win". Αυτή είναι μια τακτική που βασίζεται σε μια μέτρια προσπάθεια αμοιβαίας ικανοποίησης των συγκρουόμενων πλευρών (Kilmann & Thomas, 1975). Ο συμβιβασμός δεν ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις μιας πλευράς, αλλά μόνο λίγες από αυτές, έτσι ώστε υφίσταται ξεκάθαρη εικόνα περι ήττας ή νίκης. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια αμοιβαία αποδεκτή λύση και όχι απαραίτητα η καλύτερη. Τα άτομα είναι συμβατά με αυτά που μπορούν να κερδίσουν χωρίς να προσπαθήσουν για το καλύτερο που μπορούν και επομένως επιτυγχάνεται μια

επιφανειακή ενιαία επίλυση του προβλήματος. Συνιστάται η εξεύρεση προσωρινής λύσης αμέσως μόλις τα μέρη έχουν την ίδια εξουσία.

- ε) Συνεργασία ή διαπραγμάτευση : Το αποτέλεσμα της συνεργασίας είναι "win-win". Η διαπραγμάτευση είναι η πιο κοινή διαδικασία για την επίτευξη μιας αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας, πέρα από τον άτυπο διάλογο. Είναι η διαδραστική σχέση μεταξύ μερών, που έχουν μια αντιληπτή ή πραγματική σύγκρουση συμφερόντων (Moore,1996)

Αυτή η στρατηγική προσπαθεί να ανταποκριθεί στα συμφέροντα και τους στόχους και των δύο πλευρών βρίσκοντας ένα χρυσό τμήμα. Απαιτεί ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη και ωριμότητα από αμφότερα τα μέρη για να συνεργαστούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Είναι η πιο σημαντική τεχνική αλλά απαιτεί πολύ χρόνο και ενέργεια (Vinar, 2006). Η διαπραγμάτευση (negotiation) αποτελεί μια προσπάθεια για εθελοντική επίλυση διαφορών, απευθείας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αποσκοπεί σε συμφωνία πάνω σε κοινά συμφέροντα. Σύμφωνα με τον Luecke, διαπραγμάτευση είναι το μέσο με το οποίο τα συγκρουόμενα μέρη διευθετούν τις διαφορές τους, οδηγούμενα σε αμοιβαία συμφωνία μέσω του διαλόγου (Luecke, 2003). Διακρίνει δύο βασικές μορφές διαπραγμάτευσης: η διανεμητική και η ολοκληρωμένη. Η Διανεμητική (distributive) είναι η μορφή της διαπραγμάτευσης, με την οποία αντιμετωπίζεται ο ανταγωνισμός των μερών για τη διανομή ενός συγκεκριμένου συνόλου αξιών, ενώ η ολοκληρωμένη (integrating) είναι η διαπραγμάτευση, μέσω της οποίας τα μέρη συνεργάζονται, προκειμένου να επιτύχουν το μέγιστο όφελος, αθροίζοντας τα συμφέροντά τους σε μία συμφωνία (Luecke, 2003).

2.4 Αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των εννοιών.

Έχει διαφανεί ότι το ενδιαφέρον των επιτελικών στελεχών ως προς την επίλυση καταστάσεων κρίσεων λειτουργεί εις βάρος του χρόνου τους και της ουσιαστικής ενασχόλησής τους με τα καθήκοντά τους. Αναφέρεται ότι οι managers δαπανούν 18% έως 26% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση συγκρουσιακών φαινομένων μεταξύ του προσωπικού τους. Το χρονικό αυτό ποσοστό είναι τόσο ικανό ώστε να αποτιμάται σε χρήμα, και λόγω της ενασχόλησης με το φαινόμενο ανάγεται σε μεγάλο μεγέθους διαρροή κερδών. (Thomas, Schmidt, 1976) .

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι διοικητική διαδικασία - διότι η διαρκής αναζήτηση για την εύρεση νέων τρόπων βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων ως μέσο για την γενικότερη απόδοση, μας ωθεί στην αναζήτηση των βέλτιστων τρόπων διοίκησης. Οπουδήποτε ασκείται διοίκηση οι αρμόδιοι επικεφαλής με προσεκτικό χειρισμό και με τις δεξιότητές τους μπορούν να

συμβάλουν στην δημιουργία και την διατήρηση της συνοχής μιας αποτελεσματικής ομάδας, κάτι που θα βοηθούσε τις εταιρείες να πραγματοποιούν περισσότερα κέρδη και να μην προβαίνουν σε άσκοπες επενδύσεις (Van Rooy, Viswesvaran, 2004).

Όταν ακούμε την λέξη «Διοίκηση» είθισται να την ταυτίζουμε με την ηγεσία και ως εκ τούτου με τα παρελκόμενά της: ισχύ, επιρροή, δύναμη, εξουσία. Ο ανταγωνισμός ωθεί τους οργανισμούς/υπηρεσίες στο να αναζητούν άτομα σωστά καταρτισμένα, χαρισματικά, με ιδιαίτερα δεξιότητες και ικανότητες, να τα εκπαιδεύουν, να τα καθιστούν ικανά να σκέφτονται νέους καινοτόμους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να ανταπεξέρχονται στις δύσκολες συνθήκες της εργασίας τους και να διαχειρίζονται με ευέλικτο τρόπο τους υφισταμένους τους. Ως εκ τούτου, ο ρόλος του ηγέτη και οι παρεμβάσεις του είναι καθοριστικές ώστε να υπάρξει επίλυση η οποία θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, επιπλέον να προκύπτει θετική αντιμετώπιση της όποιας αλλαγής εκ μέρους των εργαζομένων (Ferres,Connell, 2004).

2.4.1 Συγκρούσεις και συναισθηματική νοημοσύνη.

Δεδομένου δε ότι η λειτουργία των υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα συνεργασίας, στελέχη τα οποία διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες μπορούν να συντονίσουν αποτελεσματικά διαλειτουργικές ομάδες, να αναζητούν διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και επίλυσης προβλημάτων σε ολόκληρο το σύστημα σχεδιασμού, παροχής και υποστήριξης υπηρεσιών. Έχουν δε αναπτυχθεί και εξειδικευμένα μοντέλα όπου εξετάζεται ο τρόπος που τα συναισθήματα διευκολύνουν την σκέψη, οπότε κατευθύνουν προς την σωστή λήψη μιας απόφασης (Mayer, 2008).

Είναι κατανοητός λοιπόν ο τρόπος που η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει ως παράγοντας τις εργασιακές σχέσεις και δη τις ρήξεις όταν αυτές αντιμετωπίζονται από ικανούς ηγέτες. Ευρήματα δείχνουν ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι η καλύτερη προβλεπτική μέθοδος της εργασιακής απόδοσης, συνεπώς και του χειρισμού προς καταστολή των εργασιακών ρήξεων. Γιατί εξετάζονται οι εργασιακές συγκρούσεις στο ανώτερο και κατώτερο προσωπικό σε σχέση με την συναισθηματική τους ευφυΐα; Γιατί οι συγκρούσεις διαθέτουν πάντοτε μια συναισθηματική πτυχή και ενδεχόμενα την κρισιμότερη.

2.4.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στον εργασιακό χώρο

Ειδικότερα και δεδομένου ότι η συναισθηματική μας νοημοσύνη συμβάλλει στην εργασιακή μας επιτυχία, (Goleman, 1995,1998) χαρακτηρίζει τα ανιδιοτελή άτομα (Cooper, & Sawaf, 1997) και συμβάλλει στην επιτυχή συνεργασία μιας ομάδας (Druskat, & Wolff, 2001)

αντιλαμβανόμαστε ότι οδηγεί στην ορθή λήψη αποφάσεων (Ashkanasy, Hartel & Jordan, 2002). Η ικανότητα συγκεκριμένων ατόμων όταν άπτεται της ικανότητάς τους για επεξεργασία πληροφοριών προερχόμενων από τα συναισθήματα, ώστε να τις χρησιμοποιούν για την λήψη καίριων αποφάσεων, τους καθιστά ηγέτες. Ο ρόλος του ηγέτη είναι καταλυτικός προκειμένου να διευθετηθεί μια έκρυθμη κατάσταση (Robbins, Judge, 2011).

Οι managers με ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται την αλλαγή στις εργασιακές συνθήκες, να συμμαρρίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους, με αποτέλεσμα να έχουν τις βέλτιστες κοινωνικές σχέσεις αναφορικά με την εργασία τους.

Υπάρχει αναλογία στην συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγετική αποτελεσματικότητα ειδικότερα στην ανώτερη ιεραρχία. Όσο πιο υψηλή η βαθμίδα τόσο πιο πολύ εμφανίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως αιτία της αποτελεσματικότητάς του. Μια επέκταση της έρευνας της συναισθηματικής νοημοσύνης έδειξε ότι οι διαθέσεις των ηγετών παίζουν βασικό ρόλο στο οργανωτικό κλίμα και ως εκ τούτου στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Βασικό στοιχείο του ηγέτη είναι η καλλιέργεια κλίματος ομάδας, η ανάπτυξη της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα συναισθήματα ενός ηγέτη είναι μεταδοτικά και πρέπει να διακατέχονται από ενέργεια και ενθουσιασμό για να ευδοκιμήσουν οι οργανισμοί.

Ένας ικανός ηγέτης κινητοποιεί, εμπνέει, συντονίζει με τα συναισθήματα των ανθρώπων που σχηματίζουν την ομάδα του και έχει τη δυνατότητα να διακρίνει την επιρροή των αποφάσεών του σε αυτά τα συναισθήματα. Από την θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, προκύπτει ότι ένας ικανός ηγέτης για να εδραιώσει την αξιοπιστία του οφείλει να αισθάνεται τα μη εξεφρασμένα συναισθήματα των υφισταμένων του, να είναι ικανός να τα διατυπώνει εξ'ονόματος της ομάδας του και γενικότερα πρέπει οι πράξεις του να υποκρύπτουν πλήρως την κατανόηση των συναισθημάτων των συνεργατών του (Goleman, 2005). Η συναισθηματική διάσταση του τρόπου ηγεσίας του καθορίζεται από τον ίδιο. Τα θετικά συναισθήματα που εκφράζει ο ηγέτης αντανακλώνται σε όλη την ομάδα, καθιστώντας τον πιλότο της υπηρεσίας και σχεδιαστή της πορείας της.

Ανεξάρτητα από το τι θέλει ο ηγέτης, είτε πρόκειται για στρατηγική λήψη απόφασης είτε για ομαδική ενεργοποίηση, η επιτυχία του εξαρτάται από τον τρόπο που ενεργεί. Στην περίπτωση που ο ηγέτης αποτυγχάνει στο πρωταρχικό καθήκον της αφύπνισης των συναισθημάτων των υφισταμένων του προς τη σωστή κατεύθυνση τότε η επιτυχία είναι αμφίβολη. Αυτό σημαίνει πως κάθε Ηγεσία αναλαμβάνει την υποχρέωση να δημιουργεί ή και να αποτρέπει αποφάσεις προκειμένου να επιτύχει τους στόχους, για τους οποίους δεσμεύεται, γιατί

γνωρίζει πως στην περίπτωση της αποτυχίας επίτευξης των στόχων, αυτή η σχέση μεταξύ Ηγέτη και υφισταμένων δοκιμάζεται, ή κάποια στιγμή καταλύεται, με τραγικές συχνά συνέπειες για την ίδια την επιχείρηση, αλλά πολύ περισσότερο για τον Ηγέτη και τους εργαζόμενους.

Ως εκ τούτου διαπιστώνεται ότι η ηγεσία δεν είναι απλά άσκηση εξουσίας αλλά μια θετική επίδραση στα συναισθήματα των υφισταμένων του, οι οποίοι πρέπει να δεχτούν τον ηγέτη όχι μόνο με το νου αλλά και με την καρδιά. Η κοινή συναίνεση δημιουργείται από τους ηγέτες με την ανταλλαγή συναισθημάτων μέσα στην ομάδα. Αυτό το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του, συνιστά πρωταρχική του υποχρέωση διότι : είναι ταυτόχρονα πρωταρχικό αλλά είναι κι το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό της ηγετικής δράσης. Ο ηγέτης ενεργεί ως συναισθηματικός ηγέτης της ομάδας (Miller, 1999).

Η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Στις σύγχρονες δομές των υπηρεσιών, αυτό το ουσιαστικό συναισθηματικό έργο, αν και θεωρείτο μέχρι προσφάτως αδιανόητο, καθίσταται στις μέρες μας ως μια από τις βασικές ευθύνες της ηγεσίας. Ο ευφυής συναισθηματικά ηγέτης ξέρει πώς να μετρήσει τον συναισθηματικό παλμό της ομάδας του και να αλλάξει τα πρότυπα ή τον πολιτισμό προς το καλύτερο και έτσι μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση της συλλογικής συναισθηματικής νοημοσύνης σε ολόκληρη την ομάδα με μια απείρως θετικότερη επίδραση στο σώμα από ότι σε κάθε μέλος ξεχωριστά (Ryback, 1998). Σύμφωνα με άλλη έρευνα, προέκυψε ένα ενδιαφέρον στοιχείο που αφορά στην σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς προέκυψε ότι είναι πιο ανεπτυγμένη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. (Kilmann, Thomas, 1975).

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με την ηγεσία. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή (Ferres, &Connell, 2004). Επίσης σημαντική κρίνεται η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου διαφαίνεται θετική σχέση με τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Ορισμένα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας που φαίνεται να βασίζονται στην συναισθηματική νοημοσύνη είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική (George, 2000). Συνεπάγεται ότι οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης ως η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων, αποτελούν σημαντικό παράγοντα για στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με ηγετικές ικανότητες και διαχείριση προσωπικού.

Αποτελέσματα ερευνών βεβαιώνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι υπεύθυνη κατά 85-90% για την επιτυχία των ηγετών (Connell, Travaglione, 2004).

Για αυτό τον λόγο, οι οργανώσεις θεωρούν πολύτιμα τα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης για την πρόσληψη, προαγωγή και ανάπτυξη των ηγετών τους (Mandell, Pherwani, 2003).

Τα κίνητρα συμπεριφοράς (Motivation), η εν-συναίσθηση (Empathy), οι κοινωνικές δεξιότητες (Social Skills) η απόκτηση καθώς και οι χρήσεις αυτών από τον επικεφαλής επηρεάζει θετικά την ηγεσία (Polychroniou, 2009). Σύμφωνα με τον συγγραφέα για να γίνει κατανοητή μια συναισθηματική διαδικασία και να είναι αποτελεσματικά διαχειρίσιμη, απαιτείται το άτομο να διαθέτει αυτεπίγνωση και αυτοέλεγχο.

Συχνά τα συναισθήματα μπορεί να θεωρηθούν δευτερεύουσας σημασία, εν τούτοις είναι αυτά που θα διαμορφώσουν την περιρρέουσα ατμόσφαιρα και καθιστούν τις όποιες παρεμβάσεις, ικανές ή μη για την επίλυση των εργασιακών ρήξεων. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί πως συναισθήματα είναι αυτά που νιώθει το άτομο, όταν αξιολογεί με το προσωπικό του τρόπο, τα γεγονότα και τις καταστάσεις (Χατζηχρήστου και συν., 2005).

Η συμπεριφορά ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη διαφοροποιείται στα ακόλουθα από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

Τα σχόλιά του δεν είναι επικριτικά ώστε να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, κατανοώντας την απέναντι πλευρά. Διατυπώνει τους στόχους του ευθέως, αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του και δέχεται την εποικοδομητική κριτική. Δεν προβαίνει σε λήψη αποφάσεων εάν δεν λάβει γνώση των απόψεων όλων των πλευρών και δίνει την πρέπουσα σημασία στην λεπτομέρεια και στην προσωπική επικοινωνία. Μοιράζεται τα συναισθήματά του όταν το θεωρεί απαραίτητο. Ανταλλάσσουντάς τα κατ' επιλογή και στο κατάλληλο χρόνο δημιουργεί την εντύπωση της ισχυρής ομαδικής ταυτότητας αποδεικνύοντας την αυτοπεποίθησή του. Παρακινεί τους συνεργάτες του και τους ενεργοποιεί ώστε να αισθάνονται συμμετοχοί στην επιτυχία των εκάστοτε στόχων και είναι υποστηρικτικός. Επιπλέον χειρίζεται σωστά τις συγκρούσεις στον εργασιακό του χώρο πριν γίνουν δυσλειτουργικές. Διαθέτει ζήλο τον οποίο μεταλαμπαδεύει στους συνεργάτες του.

2.4.3 Manager- ηγέτης.

Η «διεύθυνση και ηγεσία», ως μία των λειτουργιών της διοικήσεως, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα

στο όλο σύστημα της οργανώσεως και διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα και ο τρόπος που εκφράζεται από τον εκάστοτε ηγέτη-μάνατζερ συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στην «εξωτερίκευση» των ικανοτήτων των υφισταμένων. Απαιτούνται δεξιότητες όπως επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή η γοητεία, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη οι υφιστάμενοι. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σε έναν οργανισμό, σημαίνει να διευθύνει, να εμπνέει, να πείθει, να προτείνει, και να παροτρύνει ακόμη και τον «τελευταίο» εργαζόμενο του οργανισμού για το όραμα του στην θέση που κατέχει.

Όταν αναφερόμαστε στον όρο manager συνήθως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας. Η συναλλαγή μεταξύ των ανθρώπων επηρεάζεται από το σθένος, την ανθεκτικότητα. Αυτή η αόρατη δύναμη μπορεί να είναι επίκτητη είτε έμφυτη και δημιουργεί δυναμικές εξουσίας. Η ισχύς έχει κοινωνική υπόσταση πλέον της ψυχολογικής αλλά και της πνευματικής. Καθορίζεται από προσωπικές δεξιότητες και είναι αναγνωρίσιμη από τον περίγυρο, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα απόκρυψής της. Αυτές ακριβώς καθιστούν κάποιον ηγέτη. Και ο ηγέτης είναι ικανός να αντιληφθεί την φάση που διαδραματίζεται η σύγκρουση, να εστιάσει από διαφορετικές οπτικές και να παρέμβει προς όφελος της υπηρεσίας. Χρειάζεται επι τω πλείστω να διαθέτει δεξιότητες επικοινωνίας (Fisheretal, 1999) και ανάλυσης των κινήτρων δηλαδή τη δυνατότητα της σκέψης ώστε να προκύψουν οι επιλογές των λύσεων σε μια σύγκρουση (DeBono, 2002)

2.4.4 Επισκόπηση σχετικών ερευνών

Από μία πρόσφατη έρευνα (Arvey, Renz,& Watson,1998 Ashkanasy & Daus, 2002, Bodtker & Jameson, 2001) διαπιστώνεται ότι η συναισθηματικότητα και οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συνδέονται, συγκεκριμένα δε οι συναισθηματικές δεξιότητες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπροσωπικές συγκρούσεις στο σχολικό χώρο. Στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας τους οι Puntam & Poole το 1987 σχετικά με το ιεραρχικό επίπεδο και το στυλ των συγκρούσεων, διαπίστωσαν ότι τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού όταν αντιμετωπίζουν στους υφισταμένους τους χρησιμοποιούν ανταγωνιστικό στυλ. Ωστόσο όταν αντιμετωπίζουν τους προϊσταμένους τους χρησιμοποιούν διευκόλυνση ή συνεργασία ενώ με αυτούς του ίδιου επιπέδου χρησιμοποιούν την αποφυγή. Σε σχετική με την ως ανω έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η σύγκρουση των υπαλλήλων με τους ανωτέρους τους γίνεται αντιληπτή ως έντονα συναισθηματικό περιστατικό σε αντίθεση αυτές που αφορούν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. (Gayle & Preiss, 1998)

Μια άλλη σημαντική έρευνα που αξίζει να αναφέρουμε είναι αυτή των Rahim και Minors (2003), όπου μελετήθηκε η άποψη υπαλλήλων ως προς την ΣΝ και ως προς την συμπεριφορά που εκδηλώνουν σχετικά με την επίλυση συγκρούσεων με τον προϊστάμενο τους, ώστε να διαπιστωθεί ο τρόπος που ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει την σύγκρουση με τον προϊστάμενό του καθώς και με ποιο τρόπο εφαρμόζει τις στρατηγικές επίλυσης των μεταξύ τους αντιθέσεων. Αποδείχθηκε ότι τρεις από τις πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του Goleman, είναι στατιστικά σημαντικές. Συγκεκριμένα έδειξε ότι η αυτοεπίγνωση και η αυτορρύθμιση σχετίζονται θετικά με την επίλυση προβλημάτων (Rahim & Minor, 2003).

Λίγες έρευνες φαίνεται να έχουν εξετάσει το ρόλο της ΣΝ με την διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων. Οι Jordan και Troth (2004) έχουν καταδείξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ τους. Αυτό που διαφαίνεται είναι η ενδεχόμενη χρήση της διαπραγμάτευσης ως μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων σε αυτούς που διαθέτουν υψηλά επίπεδα αυτορρύθμισης και γενικότερα όλες τις συναισθηματικές δεξιότητες, με αποτέλεσμα να προκύπτουν θετικά συγκρουσιακά αποτελέσματα. Τα ίδια προέκυψαν και σε ομαδικό επίπεδο. (Jordan & Troth, 2004). Σχετική έρευνα στα Ελληνικά δεδομένα, αποφαινεται ότι η ΣΝ υφίσταται ως προβλεπτικός παράγοντας της συμπεριφοράς σε καταστάσεις αντίθεσης και πως η Συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την στρατηγική αντιμετώπισής τους. Το σημαντικότερο εύρημα της μελέτης ήταν ότι οι τέσσερις δεξιότητες της ΣΝ σχετίζονται με τους τρεις συγκρουσιακούς τύπους της, τον αλτρουιστικό, τον διευθυντικό-επιθετικό και τον ανεξάρτητο. (Ταλιαδώρου, 2016). Τέλος αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια της Google με το πρόγραμμα Search Inside your self, το οποίο εφαρμόζεται πάνω από 30 χώρες και καταδεικνύει την σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης και πως αυτή εκλαμβάνεται από μια πολυεθνική εταιρεία εφαρμοσμένης τεχνολογίας αιχμής. (<https://www.businessinsider.com/search-inside-yourself-googles-life-changing-mindfulness-course-2014-8>)

3. Μεθοδολογία της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αναφέρεται σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο τόσο μεταξύ των υπαλλήλων μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού όσο και μεταξύ των ανωτέρων στελεχών. Προς το σκοπό αυτό οι απόψεις των υπαλλήλων και των στελεχών (managers) καταγράφηκαν με τη βοήθεια ερωτηματολογίου με κοινές ερωτήσεις προς τις δύο εργασιακές ομάδες. Το ερωτηματολόγιο δίνεται στο τέλος της εργασίας στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.

3.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος.

Στον Πίνακα που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ως προς τις δύο εργασιακές ομάδες συμμετείχαν 100 άτομα στην ομάδα «Υπάλληλοι» και 50 άτομα στην ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη».

Πίνακας 3.1.1 Δημογραφικά στοιχεία εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι».

		N	%	Άνδρες	Γυναίκες
Φύλο	Άντρας	25	25.0%		
	Γυναίκα	75	75.0%		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος-η	25	25.0%	40%	60%
	Έγγαμος-η	75	75.0%	20%	80%
Ηλικιακή Ομάδα	25 – 35	10	10%	0%	100%
	36 – 45	35	35%	0%	100%
	46 – 55	45	45%	90%	10%
	56 και άνω	10	10%	100%	0%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Διδακτορικό Δίπλωμα	5	5%	0%	100%
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	5	5%	0%	100%
	Πτυχίο ΠΕ	50	50%	10%	90%
	Πτυχίο ΤΕ	15	15%	65%	35%
	Πτυχίο ΔΕ	25	25%	60%	40%

Από τα δημογραφικά στοιχεία της ομάδας «Υπάλληλοι» προκύπτει ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο γυναικείο πληθυσμό σε ποσοστό 75%. Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση επίσης σε ποσοστό 75% οι εργαζόμενοι είναι έγγαμοι. Ειδικότερα το 80% των γυναικών που συμμετείχαν στο δείγμα είναι σε γάμο ενώ για τους άνδρες αντίστοιχα το ποσοστό έγγαμων είναι μόλις 20%. Ως προς τις ηλικιακές ομάδες το υψηλότερο ποσοστό (45%) συγκεντρώνει η ηλικιακή ομάδα 46 – 55. Στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα το συντριπτικό ποσοστό ανήκει στους άνδρες (90%). Επίσης στην μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα «56 και άνω» το δείγμα αποτελείται μόνο από ανδρικό πληθυσμό (100%). Στις μικρότερες ηλικιακές ομάδες αντίθετα («25 – 35» και «36 – 45») το

δείγμα απαρτίζεται μόνο από γυναίκες. Αναφορικά με το επίπεδο μόρφωσης της εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι» προκύπτει συνολικά ότι το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο διαθέτουν οι γυναίκες, ενώ οι άνδρες κυριαρχούν στα χαμηλότερα επίπεδα μόρφωσης (ΤΕ, ΔΕ).

Πίνακας 3.1.2 Δημογραφικά στοιχεία εργασιακής ομάδας «Διευθυντικά Στελέχη».

		N	%	Άνδρες	Γυναίκες
Φύλο	Άντρας	25	50.0%		
	Γυναίκα	25	50.0%		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος-η	10	20.0%	40%	60%
	Έγγαμος-η	40	80.0%	50%	50%
Ηλικιακή Ομάδα	25 – 35	5	10%	0%	100%
	36 – 45	10	20%	50%	50%
	46 – 55	25	50%	50%	50%
	56 και άνω	10	20%	60%	40%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Διδακτορικό Δίπλωμα	5	10%	20%	80%
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	16	32%	50%	50%
	Πτυχίο ΠΕ	18	36%	60%	40%
	Πτυχίο ΤΕ	4	8%	50%	50%
	Πτυχίο ΔΕ	7	15%	100%	0%

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία της ομάδας «Διευθυντικά Στελέχη» προκύπτει μια πιο ισορροπημένη κατάσταση σε σχέση με τα αντίστοιχα στοιχεία των υπαλλήλων. Καταρχήν το πλήθος ανδρών – γυναικών είναι το ίδιο στο δείγμα. Σε ποσοστό 80% τα στελέχη είναι σε γάμο και το ποσοστό αυτό ισομοιράζεται μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αναφορικά με την ηλικία, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η ομάδα «46 – 55» που φαίνεται και λογικό από την άποψη ότι απαιτούνται χρόνια προϋπηρεσίας προκειμένου να ανέλθει κανείς στην εργασιακή ιεραρχία. Εντούτοις σε αθροιστικό ποσοστό 30% επί του δείγματος υπάρχουν στελέχη και μικρότερων ηλικιών. Τέλος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης οι γυναίκες υπερέχουν στο υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης (80%) επί των κατόχων

διδακτορικού διπλώματος, περίπου ίδια ποσοστά μεταξύ ανδρών και γυναικών προκύπτουν σε χαμηλότερα επίπεδα έως και ΤΕ, ενώ οι άνδρες σε ποσοστό 15% φθάνουν στο χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης (ΔΕ) που έχουν παρά ταύτα φθάσει στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας.

3.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.

Ο στόχος της εργασίας είναι να καταγραφούν οι απόψεις τόσο των εργαζομένων όσο και των ανωτέρων – διευθυντικών στελεχών (managers) αναφορικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και τον τρόπο που αυτές συνδέονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Προς το σκοπό αυτό τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν τρεις ομάδες ερωτήσεων:

Καταρχήν στην 1^η ομάδα ερωτήσεων καταγράφονται προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων που αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης. Η 2^η ομάδα ερωτήσεων (Β) αναφέρεται σε συγκρούσεις που διεξάγονται στο χώρο εργασίας. Οι μετέχοντες της έρευνας καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου όσο και ανοικτού. Η 3^η ομάδα ερωτήσεων (Γ) σχετίζεται με θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών.

3.3 Ερευνητικά ερωτήματα.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις αντιλήψεις που έχουν οι υπάλληλοι αλλά και τα ανώτερα στελέχη οργανισμών ή επιχειρήσεων αναφορικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, οδήγησε σε κάποια βασικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αυτής που υπενθυμίζεται ότι αναφέρονται τόσο στους υπαλλήλους όσο και στα διευθυντικά στελέχη. Αναφορικά με θέματα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο καταρχήν τα ερωτήματα (Ομάδα ερωτήσεων Β) σχετίζονται με Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων,

1. Θέματα στοχοποίησης υπαλλήλων,
2. Στήριξη των ανωτέρων σε διενέξεις που προκύπτουν,
3. Τρόπους αντιμετώπισης εργασιακών κρίσεων
4. Λόγους που οδηγούν στην εκδήλωση συγκρούσεων,
5. Αναγνώριση των τρόπων εκδήλωσης συγκρούσεων,
6. Τρόπους επίλυσης καθώς και αποτελέσματα των συγκρούσεων.

Επίσης η επόμενη ομάδα ερωτήσεων (Ομάδα ερωτήσεων Γ) σχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων (υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών) και σχετίζεται με:

1. Την αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον,
2. Τις ικανότητες των εργαζομένων,
3. Τη δυνατότητα των εργαζομένων να θέτουν στόχους και το πόσο ισχυρά είναι τα κίνητρα επίτευξης αυτών των στόχων,
4. Τον έλεγχο του θυμού με τη βοήθεια της λογικής σε καταστάσεις έντασης.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που ερευνώνται είναι τα εξής:

- Ποιοι είναι οι λόγοι που προκαλούν ρήξεις στους υπαλλήλους των Τεχνικών Υπηρεσιών (Ερώτηση Β7),
- Με ποιους τρόπους εκδηλώνονται οι συγκρούσεις (Ερώτηση Β6),
- Ποιες οι συνέπειες των συγκρούσεων στην εργασία, (Ερωτήσεις 12, 13, 14),
- Με ποιόν τρόπο επιλύονται οι συγκρούσεις (Ερωτήσεις Β10, Β11).
- Ποια είναι τα προσωπικά βιώματα αναφορικά με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας (Ερωτήσεις Β1-Β5, Β8, Β9)
- Σε ποιο βαθμό είναι αναπτυγμένη η Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων των Τεχνικών Υπηρεσιών (Ερωτήσεις Γ1-Γ16);
- Υπάρχει σχέση μεταξύ των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης;

Αναφορικά με τις ερωτήσεις που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των δύο υπό εξέταση εργασιακών ομάδων αυτή διερευνάται μέσα από κάποιες υποομάδες ερωτήσεων της ομάδας Γ του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα η αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων σχετίζεται με τις ερωτήσεις Γ1, Γ5, Γ8, Γ9, Γ13 (Πίνακας 3.2.1).

Πίνακας 3.2.1 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων.

		Ομάδα Ερωτήσεων Γ Συναισθηματική Νοημοσύνη εργασιακών ομάδων.	Διαφωνώ				Συμφωνώ		
			απόλυτα						
Γ1	SEA	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)	1	2	3	4	5	6	7
Γ5	SEA	Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ8	ROE	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7

Γ9	SEA	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.	1	2	3	4	5	6	7
Γ13	SEA	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	1	2	3	4	5	6	7
Γ16	ROE	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5	6	7

Αναφορικά με την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον, η κατανόηση αυτών των συναισθημάτων σχετίζεται με τις ερωτήσεις Γ2, Γ6, Γ10 και Γ14, όπως καταγράφονται στον Πίνακα 3.2.2.

Πίνακας 3.2.2 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον.

		Ομάδα Ερωτήσεων Γ	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα		
		Συναισθηματική Νοημοσύνη εργασιακών ομάδων							
Γ2	ΟΑΕ	Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.	1	2	3	4	5	6	7
Γ6	ΟΑΕ	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
Γ10	ΟΑΕ	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα & την συγκινησιακή κατάσταση άλλων ανθρώπων	1	2	3	4	5	6	7
Γ14	ΟΑΕ	Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου.	1	2	3	4	5	6	7

Ως προς τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων των δύο εργασιακών ομάδων, αυτές καταγράφονται στις ερωτήσεις Γ3, Γ7, Γ11 και Γ15 (Πίνακας 3.2.3).

Πίνακας 3.2.3 Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων.

		Ομάδα Ερωτήσεων Γ	Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα		
		Συναισθηματική Νοημοσύνη εργασιακών ομάδων							
Γ3	ΥΟΕ	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	1	2	3	4	5	6	7
Γ7	ΥΟΕ	Πάντα “λέω στον εαυτό μου” ότι είναι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
Γ11	ΥΟΕ	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.	1	2	3	4	5	6	7
Γ15	ΥΟΕ	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.	1	2	3	4	5	6	7

Τέλος ως προς τον έλεγχο του θυμού με τη βοήθεια της λογικής σε καταστάσεις έντασης, αυτός ελέγχεται στις ερωτήσεις Γ4 και Γ12 όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.2.4

Πίνακας 3.2.4 Ερωτήματα που αφορούν τον έλεγχο του θυμού και την επαναφορά από καταστάσεις έντασης.

			Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα		
Γ4	ROE	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες.	1	2	3	4	5	6	7
Γ12	ROE	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.	1	2	3	4	5	6	7

3.4 Μεθοδολογική προσέγγιση - Εργαλεία διεξαγωγής της έρευνας.

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των συγκρούσεων που σχετίζεται και με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου. Περιλαμβάνει δομημένες ερωτήσεις προκειμένου να γίνει συλλογή των απόψεων των υπαλλήλων. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε διότι είναι πιο οικονομικό, μπορεί να αποσταλεί σε περισσότερους ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να εκφραστούν πιο εύκολα από ότι σε μια προσωπική συνέντευξη, η ανάλυση του υλικού είναι τυποποιημένη, οι απαντήσεις δεν επηρεάζονται από τον ερευνητή και τέλος είναι μια μέθοδος η οποία δεν είναι χρονοβόρα. Το ερωτηματολόγιο υλοποιήθηκε: α) με άμεση παράδοση και παραλαβή και β) μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Πρόκειται για ένα σύντομο ερωτηματολόγιο που σκοπό έχει να μην κουράσει τον ερωτώμενο αλλά και για να μην του δημιουργήσει την αίσθηση της αφέρωσης μεγάλου χρόνου για την συμπλήρωσή του ώστε να μην το απαντήσει. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει είναι ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας στις οποίες ο ερωτώμενος έχει την δυνατότητα να δώσει μια μόνο απάντηση. Εάν κάποιος από τους ερωτηθέντες δεν μπορεί να δώσει απάντηση σε κάποια από τις ερωτήσεις, μπορεί τότε να επιλέξει το κεντρικό σημείο της κλίμακας. Η αξιοπιστία των ενοτήτων Β και Γ του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με το συντελεστή Cronbach alpha και βρέθηκε σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο ($\alpha > 0.7$). Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην τεχνική υπηρεσία του Πανεπιστημίου Πάτρας ως συγχωνεύτηκε με το ΤΕΙ Δυτ. Ελλάδας, διήρκησε ένα μήνα και ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο του 2019. Το δείγμα αποτελείται από 150 εργαζόμενους στο σύνολο των 170 της υπηρεσίας, όπου 100 ήταν υπάλληλοι και 50 ανώτερα στελέχη και με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν τα αποτελέσματα καταγράφονται με τη βοήθεια γραφήματος.

3.5 Παρουσίαση και Ανάλυση των αποτελεσμάτων (Ομάδα Β).

Κατά την ανάλυση δίνονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων σε μορφή ποσοστού ενώ παρατίθενται και διαγράμματα κατά τρόπο συνοπτικό που να περιγράφουν το σύνολο της πληροφορίας για κάθε εργασιακή ομάδα υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ερωτηματολόγιο υποδιαιρείται σε 3 μέρη όπου πέρα από αυτό που σχετίζεται με τα προσωπικά στοιχεία (μέρος Α) στο Β μέρος υπάρχουν ερωτήσεις που

σχετίζονται με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, ενώ στο Γ μέρος δίνονται ερωτήσεις που αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργασιακών ομάδων.

Στη συνέχεια η περιγραφή γίνεται αναλυτικά για την κάθε εργασιακή ομάδα ξεχωριστά καταρχήν. Ειδικότερα καταγράφονται τα αποτελέσματα για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» ως προς το θέμα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο (Μέρος Β) και στη συνέχεια δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Μέρος Γ). Παρόμοια καταγράφονται στη συνέχεια και τα αποτελέσματα στα δύο μέρη για την εργασιακή ομάδα «Στελέχη».

Ειδικότερα το Β μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 14 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 10 από αυτές είναι κλειστού τύπου που ανάγονται σε κλίμακα LIKERT ενώ υπάρχουν και ερωτήσεις ανοικτού τύπου όπως οι ερωτήσεις 6, 7, 10, 12.

Τα αποτελέσματα έχουν καταγραφεί με τη βοήθεια της κλίμακας LIKERT μετά από επεξεργασία στο στατιστικό πακέτο SPSS και έχουν συστηματοποιηθεί σε μια πενταβάθμια κλίμακα αναφορικά με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου.

3.4.1 Εργασιακή ομάδα – Υπάλληλοι (Μέρος Β).

Συλλέχθηκαν 100 ερωτηματολόγια από τη συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα και τα αποτελέσματα αναφορικά με το Β μέρος του ερωτηματολογίου δίνονται στον Πίνακα 3.4.1. Επίσης τα αποτελέσματα που καταγράφονται στον πίνακα σχολιάζονται και παρουσιάζονται σε μορφή γραφήματος στα επόμενα.

Πίνακας 3.4.1: Ποσοστά απαντήσεων εργασιακής ομάδας Υπαλλήλων ως προς τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Μέρος Β Ερωτηματολογίου)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	B1	B2	B3	B4	B5	B8	B9	B11	B13	B14
Χαρακτηρισμός	Ποσοστά (%) επιλογής απάντησης σε κάθε ερώτηση.									
Καθόλου (1)	0.0	10.0	30.0	15.0	0.0	25.0	20.0	20.0	75.0	10.0
Ελάχιστα (2)	5.0	10.0	15.0	0.0	10.0	15.0	25.0	10.0	15.0	25.0
Μέτρια (3)	25.0	40.0	20.0	25.0	55.0	30.0	25.0	15.0	10.0	15.0
Αρκετά (4)	50.0	20.0	15.0	35.0	20.0	15.0	15.0	45.0	0.0	25.0
Πολύ (5)	20.0	20.0	20.0	25.0	15.0	15.0	15.0	10.0	0.0	25.0
ΣΥΝΟΛΑ (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Κανονικοποιημένη Κλίμακα (%)	77	66	56	71	68	56	56	63	73	66

Στην **Ερώτηση B1** «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι καλές ;» σε ποσοστό 70% των ερωτηθέντων υπαλλήλων οι απόψεις συγκλίνουν σε θετικές σχέσεις (αρκετά, πολύ). Υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 5% βέβαια που απαντούν «ελάχιστα». Έτσι σε γενικές γραμμές προκύπτει ότι δεν υπάρχει πρόβλημα στο εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων.

Στην **Ερώτηση B2** «Στον εργασιακό σας χώρο έχουν σχηματιστεί ομάδες εργαζομένων περί των ανωτέρων για προσωπικό όφελος (κλίκες);» αν και τα ποσοστά των απαντήσεων είναι αρκετά διασπαρμένα κυριαρχεί η απάντηση «μέτρια» σε ποσοστό 40%. Επίσης προς θετική απάντηση τείνει ένα ποσοστό 40% (αρκετά, πολύ) ενώ από την άλλη πλευρά ένα ποσοστό 20% δεν φαίνεται να έχει αντιληφθεί την ύπαρξη του φαινομένου. Συνολικά προκύπτει ότι ενυπάρχει μια αντίληψη των υπαλλήλων ως προς το σχηματισμό ομάδων για προσωπικό όφελος κάτι που θα μπορούσε να επιβαρύνει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους.

Στην **Ερώτηση B3** «Νοιώθετε ότι έχετε στοχοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;» οι απόψεις «καθόλου - ελάχιστα» συγκεντρώνουν ένα σημαντικό ποσοστό (45%), που ακολουθείται από μια ουδέτερη στάση (μέτρια) σε ποσοστό 20%. Εντούτοις υπάρχει και ένα αρκετά υπολογίσιμο ποσοστό της τάξης του 35% που απαντά με θετικές απόψεις (αρκετά, πολύ). Η διασπορά αυτή των απόψεων δείχνει την διαφορετική αντίληψη του εργασιακού περιβάλλοντος από τους υπάλληλους.

Στην **Ερώτηση B4** «Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο;» οι υπάλληλοι σε ποσοστό 60% τείνουν προς θετικές απόψεις, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 15% που απαντά «καθόλου». Επίσης ένα ποσοστό 25% διατηρεί μια ενδιάμεση – ουδέτερη στάση (μέτρια). Από τις απαντήσεις των υπαλλήλων φαίνεται ότι η μεγάλη πλειοψηφία αντιλαμβάνεται τη βοήθεια των διευθυντικών στελεχών στον εργασιακό χώρο προφανώς για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών, ενώ φαίνεται να υπάρχει και ένα ποσοστό υπαλλήλων που λειτουργούν μάλλον απομονωμένοι και βρίσκονται εκτός κλίματος.

Στην **Ερώτηση B5** «Δημιουργούνται εργασιακές κρίσεις τακτικά στο περιβάλλον σας;» η πλειονότητα των υπαλλήλων δίνουν μια ενδιάμεση απάντηση (μέτρια) σε ποσοστό 55%, «ελάχιστα» απαντά ένα ποσοστό 10% ενώ προς θετικές απόψεις τείνει ένα ποσοστό της τάξης του 35%. Οι απαντήσεις των υπαλλήλων προϋδεάζουν για ένα μάλλον απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο κρίσεις υπάρχουν και δημιουργούνται συχνά, πιθανά λόγω του αντικειμένου της εργασίας, αλλά αυτές τελικά δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων (Ερώτηση B1).

Στην **Ερώτηση B8** «Θεωρείται ότι στην τωρινή σας θέση εργασίας εκδηλώνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων από ότι παλαιότερα, λόγω αλλαγών που ενδεχόμενα ακολουθούν τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού (π.χ. συγχώνευση);» οι απαντήσεις των εργαζομένων είναι διασπαρμένες σε όλες τις απόψεις. Σε ποσοστό 25% των υπαλλήλων προκύπτει ότι δεν αναγνωρίζεται κανένα πρόβλημα (καθόλου), «μέτρια» απαντά ένα ποσοστό 30% ενώ προς θετικές γνώμες συγκλίνει ένα ποσοστό 30% (αθροιστικά οι απόψεις «αρκετά», «πολύ»), κάτι που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι είναι γενικότερα υποψιασμένοι για την περίπτωση εμφάνισης κρίσεων λόγω της δημιουργίας μιας νέας κατάστασης – ενός νέου οργανισμού, που συνιστά μια σημαντική αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στην **Ερώτηση B9** «Στον εργασιακό σας βίο έχετε βρεθεί στο επίκεντρο οποιουδήποτε είδους σύγκρουσης;» ένα ποσοστό της τάξης του 45% τείνει προς αρνητικές απαντήσεις σχεδόν ισοσκελισμένα. Η άποψη «καθόλου» συγκεντρώνει ένα ποσοστό 20% ενώ 25% των υπαλλήλων συγκλίνουν στην άποψη «ελάχιστα». Ένα ποσοστό υπαλλήλων διατηρεί μια ενδιάμεση ουδέτερη γνώμη σε ποσοστό 25% ενώ τέλος ένα ποσοστό 30% διατηρεί μάλλον θετική ή θετική άποψη υποστηρίζοντας ότι έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας διένεξης.

Στην **Ερώτηση B11** «Η όποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που έχετε τυχόν χρησιμοποιήσει έχει επιλύσει το θέμα; » ξεχωρίζει ένα ποσοστό 45% των υπαλλήλων που απαντούν «αρκετά» ενώ αν συνυπολογιστεί και το ποσοστό 10% που απαντούν «πολύ» προκύπτει συνολικά ότι σε ποσοστό 55% των υπαλλήλων προσπαθούν να επιλύσουν τα όποια προβλήματα – συγκρούσεις ανακύπτουν. Υπάρχουν βέβαια και ποσοστά αρνητικών απόψεων (20% των υπαλλήλων απάντησαν «καθόλου» και 10% «ελάχιστα») κάτι που σε συνδυασμό με τις απαντήσεις προηγούμενων ερωτημάτων δείχνει ότι μάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες υπαλλήλων, κάποιοι που ακολουθούν μια πιο τυπική συμπεριφορά ενώ υπάρχει μια δεύτερη ομάδα υπαλλήλων που προσπαθούν να βρίσκουν λύσεις όταν ανακύπτουν συγκρούσεις με δικές τους μεθόδους αποφόρτισης των συγκρουσιακών καταστάσεων.

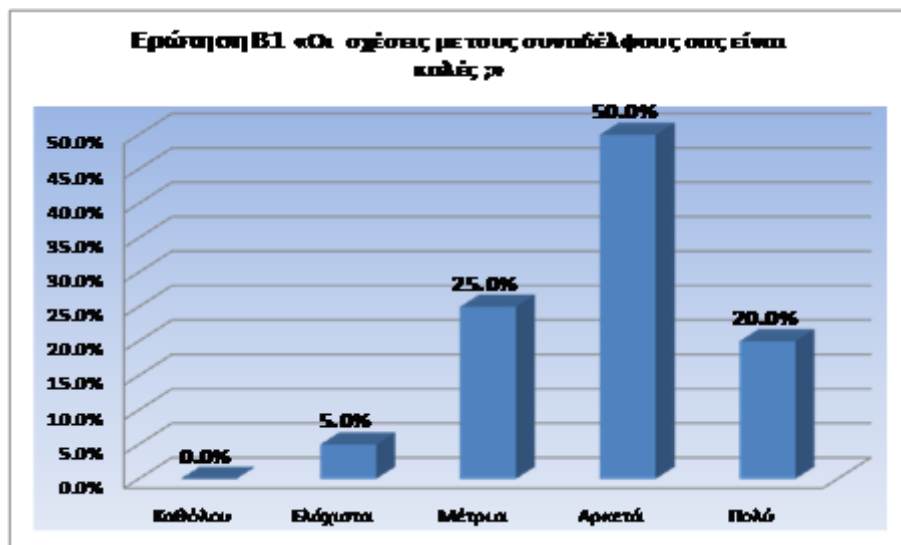
Στην **Ερώτηση B13** «Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;», φαίνεται η καθολική θέση – άποψη των υπαλλήλων που σε ποσοστό 75% αναγνωρίζουν ότι οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για ερώτηση αρνητικής κρίσης στην οποία ένα επιπλέον ποσοστό υπαλλήλων 15% τείνουν προς την ίδια άποψη, με απαντήσεις «ελάχιστα».

Στην **Ερώτηση B14** «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;» προκύπτει πολύ σημαντική διάσταση απόψεων αφού οι απόψεις είναι αρκετά διασπαρμένες. Σε μια προσπάθεια αναγνώρισης της ψυχосύνθεσης

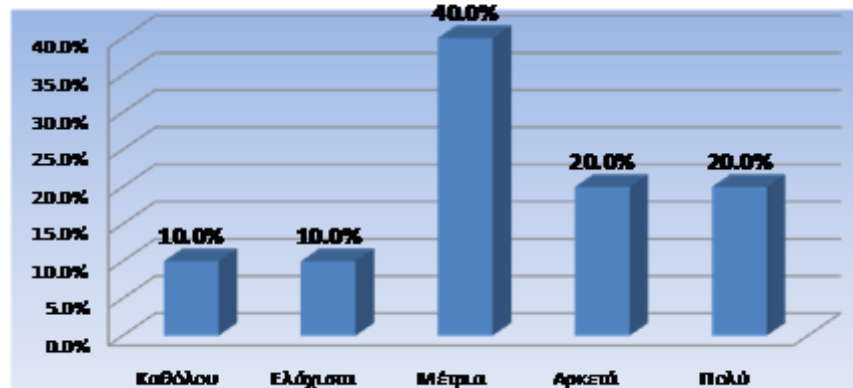
των υπαλλήλων φαίνεται ότι ένα ποσοστό 35% φαίνεται να μην επηρεάζεται αρνητικά εργαζόμενοι σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον. Ένα ποσοστό υπαλλήλων 10% είναι απόλυτοι αφού απαντούν «καθόλου», ενώ «ελάχιστα» απαντά ένα ποσοστό 25%. Πέρα από ένα ακόμα ποσοστό υπαλλήλων 15% που επηρεάζονται «μέτρια» υπάρχει και μια αρκετά σημαντική εργασιακή ομάδα που απαντούν σε ποσοστό 50% αθροιστικά και ισοσκελισμένα σε ποσοστά από 25%, ότι επηρεάζονται «αρκετά» και «πολύ». Οι απαντήσεις που προκύπτουν στο συγκεκριμένο ερώτημα δίνει βάση στην άποψη που διατυπώθηκε νωρίτερα στην ερώτηση B11, περί των δύο ομάδων υπαλλήλων, τους απολύτως τυπικούς στην εργασία τους και εκείνους που ψάχνουν τρόπους να αποφορτίζουν καταστάσεις αφού φαίνεται οι συγκρούσεις να τους επηρεάζουν αρνητικά στην εργασία τους.

Σε επίπεδο κανονικοποιημένης κλίμακας (%) προκύπτει ότι η εργασιακή ομάδα των υπαλλήλων διατηρούν θετικές απόψεις ως προς τα ερωτήματα που τέθηκαν εκτός της ερώτησης B13 που είναι μια ερώτηση αρνητικής κρίσης και επομένως η κανονικοποιημένη τιμή προκύπτει αφαιρούμενη από το 100%.

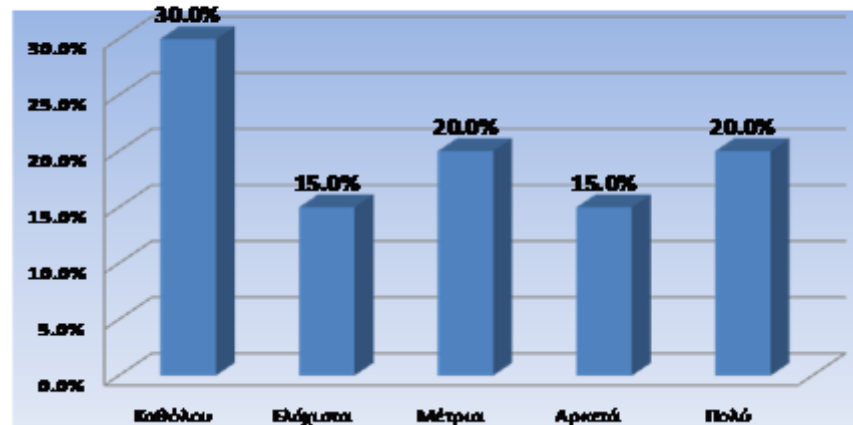
Τα αποτελέσματα χαρτογράφησης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων ως προς τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας δίνονται σε μορφή γραφημάτων στη συνέχεια.



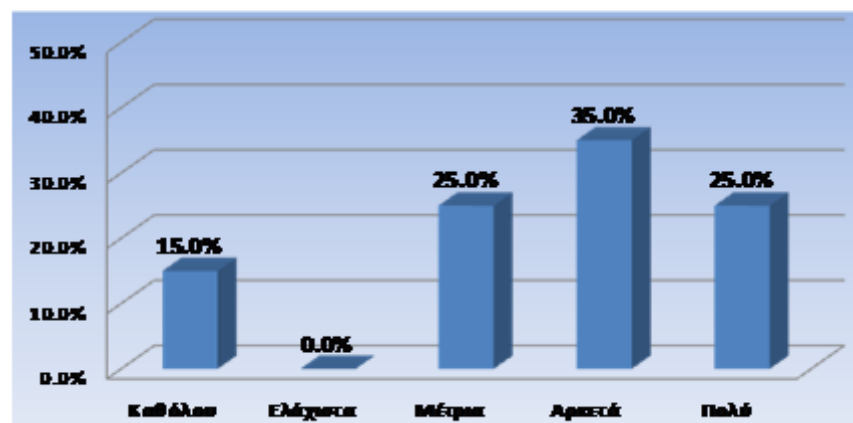
Ερώτηση Β2 «Στον εργασιακό σας χώρο έχουν σχηματιστεί ομάδες εργαζομένων περί των ανωτέρων για προσωπικό όφελος (κλίμακας)»



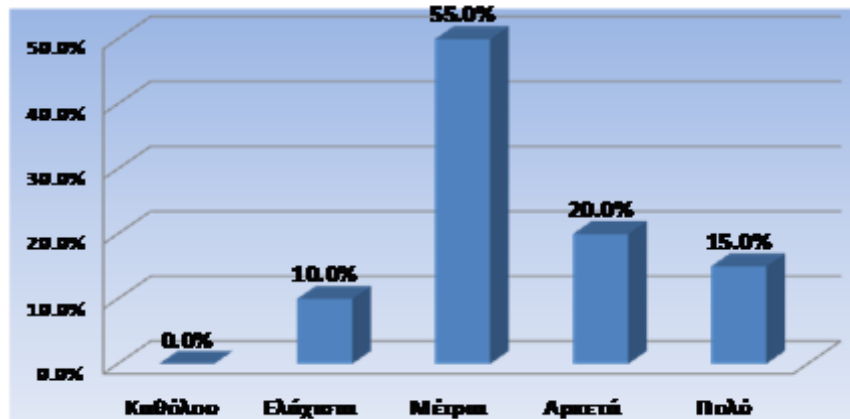
Ερώτηση Β3 «Νιώθετε ότι έχετε στοχοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος»



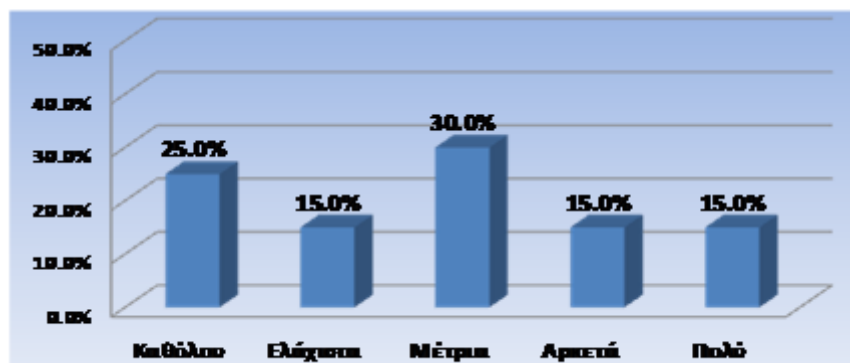
Ερώτηση Β4 «Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο»



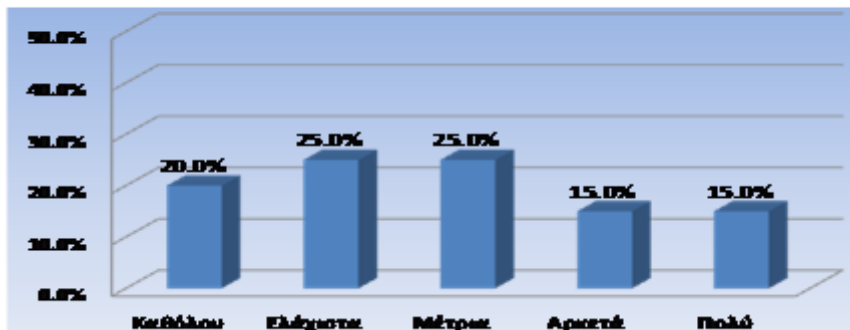
Ερώτηση B5 «δημοιουργούνται εργασιακές κρίσεις τακτικά στο περιβάλλον σας;»

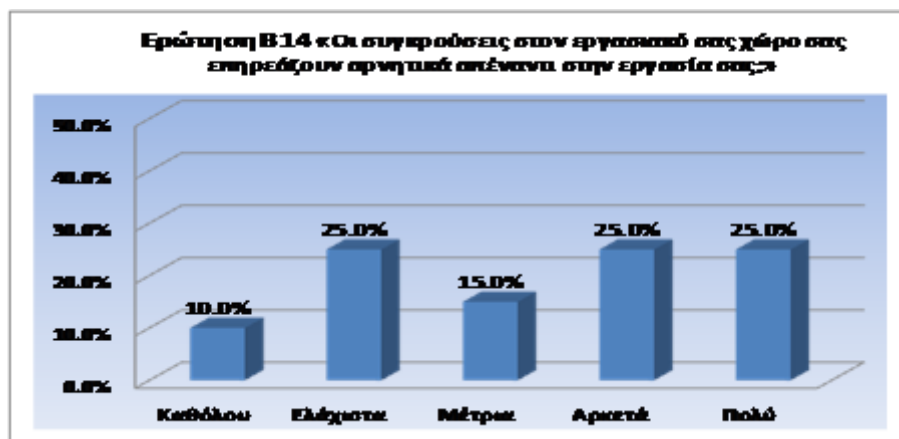
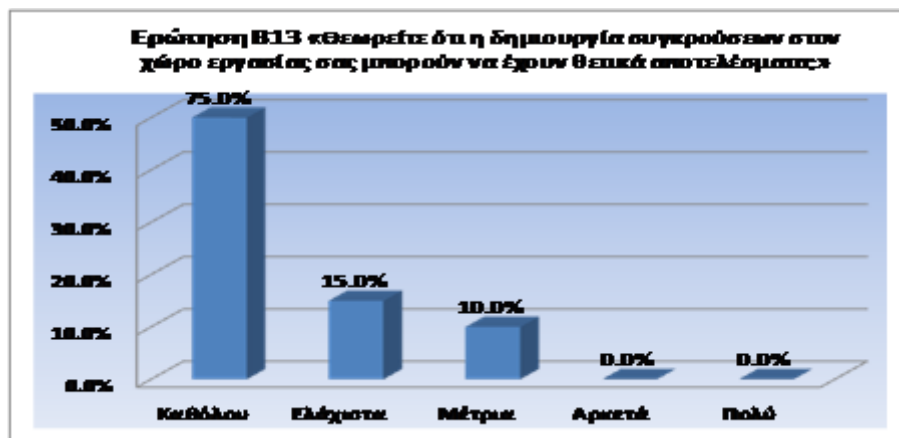
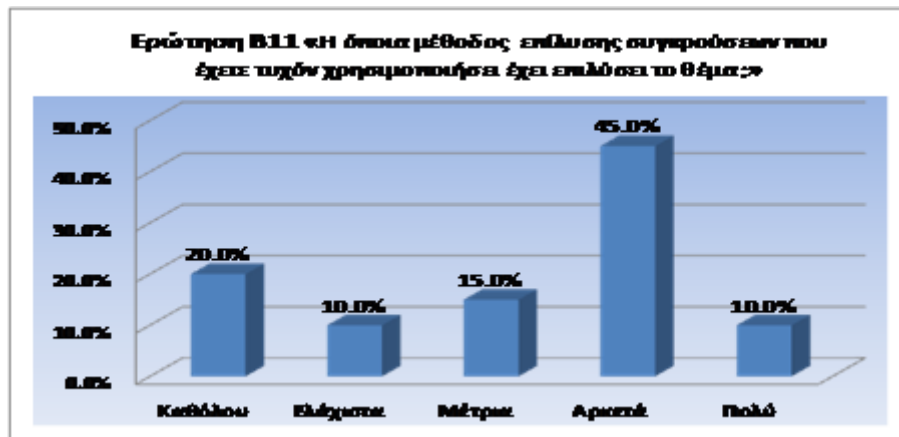


Ερώτηση B8 «θεωρείται ότι σημαντικώτερες θέσεις εργασίας εκδηλώνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων απ' όσα παλαιότερα, λόγω αλλαγών που ενδεχόμενα απολουθούνται δημοσιονομικά ενός νέου οργανισμού (π.χ. συγχώνευση);»



Ερώτηση B9 «ετών εργασιακό σας βίω έχετε βρεθεί στο επίκεντρο οποιασδήποτε είδους σύγκρουσης;»





3.4.2 Εργασιακή ομάδα – Διευθυντικά Στελέχη (Μέρος Β).

Συλλέχθηκαν 50 ερωτηματολόγια από τη συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα και τα αποτελέσματα αναφορικά με το Β μέρος του ερωτηματολογίου δίνονται στον Πίνακα 3.4.2. Επίσης τα αποτελέσματα που καταγράφονται στον πίνακα σχολιάζονται και παρουσιάζονται σε μορφή γραφήματος στα επόμενα.

Πίνακας 3.4.2: Ποσοστά απαντήσεων εργασιακής ομάδας Διευθυντικών στελεχών, ως προς τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Μέρος Β Ερωτηματολογίου)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	B1	B2	B3	B4	B5	B8	B9	B11	B13	B14
Χαρακτηρισμός	Ποσοστά (%) επιλογής απάντησης σε κάθε ερώτηση.									
Καθόλου (1)	5.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	5.0	0.0	45.0	5.0
Ελάχιστα (2)	30.0	15.0	30.0	0.0	15.0	35.0	35.0	5.0	35.0	30.0
Μέτρια (3)	35.0	15.0	35.0	30.0	20.0	10.0	15.0	20.0	20.0	15.0
Αρκετά (4)	15.0	35.0	15.0	35.0	45.0	30.0	30.0	60.0	0.0	20.0
Πολύ (5)	15.0	20.0	5.0	20.0	5.0	10.0	15.0	15.0	0.0	30.0
ΣΥΝΟΛΑ (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Κανονικοποιημένη Κλίμακα (%)	61.0	66.0	53.0	69.0	62.0	57.0	63.0	77.0	35.0	68.0

Στην **Ερώτηση B1** «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι καλές ;» σε ποσοστό μόνο 30% οι απόψεις των ερωτηθέντων στελεχών συγκλίνουν σε θετικές σχέσεις (αρκετά, πολύ). Μέτριες σχέσεις αναφέρει ένα ποσοστό 30% ακόμα, ενώ σημαντικό είναι το ποσοστό 35% όσων διατηρούν πιο αρνητική στάση (ελάχιστα, καθόλου). Αυτό το εύρημα δείχνει ότι στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών διατηρείται μια πιο συγκρατημένη στάση ως προς τις σχέσεις και αυτό ίσως οφείλεται στο ότι πρόκειται για θέσεις ευθύνης, όπου πρέπει να τηρούνται οι τυπικές σχέσεις και να προκύπτουν αποτελέσματα που κρίνονται.

Στην **Ερώτηση B2** «Στον εργασιακό σας χώρο έχουν σχηματιστεί ομάδες εργαζομένων περί των ανωτέρων για προσωπικό όφελος (κλίκες);» αν και τα ποσοστά των απαντήσεων είναι αρκετά διασπαρμένα κυριαρχεί η απάντηση «αρκετά» σε ποσοστό 35%. Επίσης προς θετική απάντηση τείνει ένα ποσοστό 55% (αρκετά, πολύ) ενώ από την άλλη πλευρά ένα ποσοστό 15% δεν φαίνεται να έχει αντιληφθεί την ύπαρξη του φαινομένου που απαντούν «μέτρια». Συνολικά προκύπτει αρκετά emphaticά ότι ενυπάρχει μια αντίληψη των στελεχών ως προς το σχηματισμό ομάδων για προσωπικό όφελος κάτι που θα μπορούσε να επιβαρύνει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους. Υπάρχει επίσης ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 30% που απαντούν από «καθόλου» έως «ελάχιστα». Έτσι σε γενικές γραμμές προκύπτει ότι πράγματι αιωρείται μια αντίληψη περί σχηματισμού ομάδων που σίγουρα αποτελεί προβληματική κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην **Ερώτηση B3** «Νοιώθετε ότι έχετε στοχοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;» οι απόψεις «καθόλου - ελάχιστα» συγκεντρώνουν ένα σημαντικό ποσοστό (45%), που ακολουθείται από μια ουδέτερη στάση (μέτρια) σε ποσοστό 35%. Εντούτοις

υπάρχει και ένα υπολογίσιμο ποσοστό της τάξης του 20% που απαντά με θετικές απόψεις (αρκετά, πολύ). Η διασπορά αυτή των απόψεων δείχνει την διαφορετική αντίληψη του εργασιακού περιβάλλοντος από τα διευθυντικά στελέχη.

Στην **Ερώτηση B4** «Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο;» τα στελέχη σε ποσοστό 55% τείνουν προς θετικές απόψεις, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 15% που απαντά «καθόλου». Επίσης ένα ποσοστό 30% διατηρεί μια ενδιάμεση – ουδέτερη στάση (μέτρια). Από τις απαντήσεις των στελεχών φαίνεται ότι η μεγαλύτερη μερίδα των στελεχών αντιλαμβάνεται τη βοήθεια των ανωτέρων στον εργασιακό χώρο προφανώς για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών.

Στην **Ερώτηση B5** «Δημιουργούνται εργασιακές κρίσεις τακτικά στο περιβάλλον σας;» η πλειονότητα των υπαλλήλων δίνουν μια ενδιάμεση απάντηση (μέτρια) σε ποσοστό 55%, «ελάχιστα» απαντά ένα ποσοστό 10% ενώ προς θετικές απόψεις τείνει ένα ποσοστό της τάξης του 35%. Οι απαντήσεις των υπαλλήλων προϋποθέτουν για ένα μάλλον απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο κρίσεις υπάρχουν και δημιουργούνται συχνά, πιθανά λόγω του αντικειμένου της εργασίας, αλλά αυτές τελικά δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων (Ερώτηση B1).

Στην **Ερώτηση B8** «Θεωρείται ότι στην τωρινή σας θέση εργασίας εκδηλώνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων από ότι παλαιότερα, λόγω αλλαγών που ενδεχόμενα ακολουθούν τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού (π.χ. συγχώνευση);» στις απαντήσεις των στελεχών κυριαρχεί η άποψη «αρκετά» με ποσοστό 45%. Επιπρόσθετα ένα ακόμα 5% των στελεχών απαντά «πολύ» ανεβάζοντας το ποσοστό των θετικών κρίσεων του ερωτήματος στο 50%. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι τα στελέχη σε πολύ σημαντικό ποσοστό (~50%) αντιλαμβάνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων λόγω της δημιουργίας της νέας κατάστασης – ενός νέου οργανισμού, που συνιστά μια σημαντική αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτή η κατάσταση μπορεί να συμβαίνει λόγω των αυξημένων ευθυνών σε νέα καθήκοντα που φέρνουν οι αλλαγές και λόγω του ενδεχόμενου άγχους που προκαλούν.

Στην **Ερώτηση B9** «Στον εργασιακό σας βίο έχετε βρεθεί στο επίκεντρο οποιουδήποτε είδους σύγκρουσης;» ένα ποσοστό της τάξης του 45% τείνει προς αρνητικές απαντήσεις σχεδόν ισοσκελισμένα. Η άποψη «καθόλου» συγκεντρώνει ένα ποσοστό 20% ενώ 25% των υπαλλήλων συγκλίνουν στην άποψη «ελάχιστα». Ένα ποσοστό υπαλλήλων διατηρεί μια ενδιάμεση ουδέτερη γνώμη σε ποσοστό 25% ενώ τέλος ένα ποσοστό 30% διατηρεί μάλλον θετική ή θετική άποψη υποστηρίζοντας ότι έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας διένεξης.

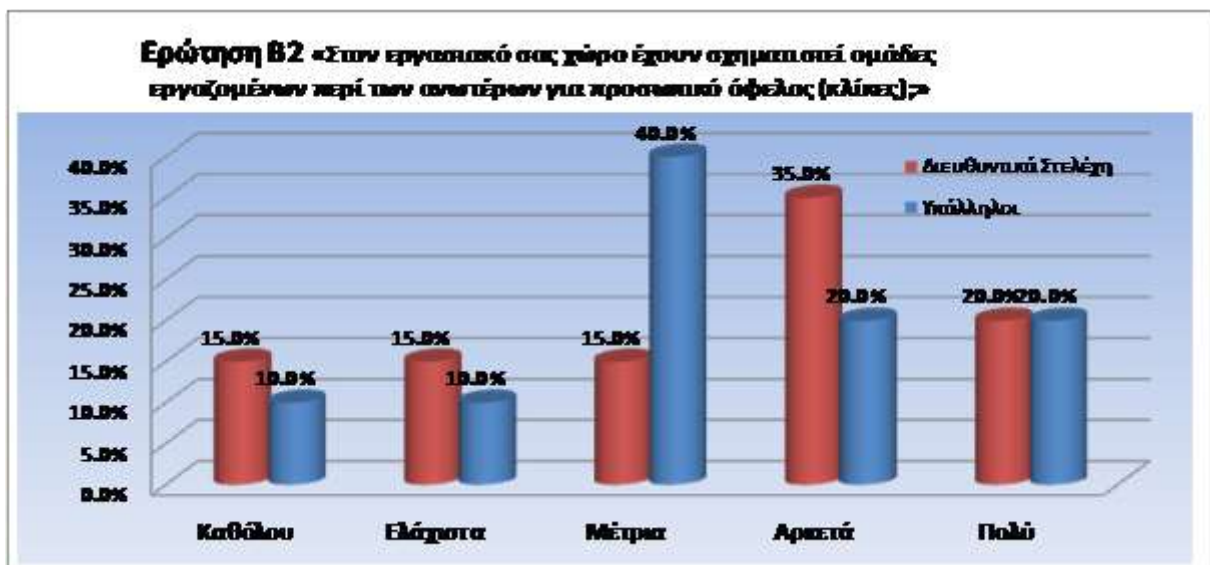
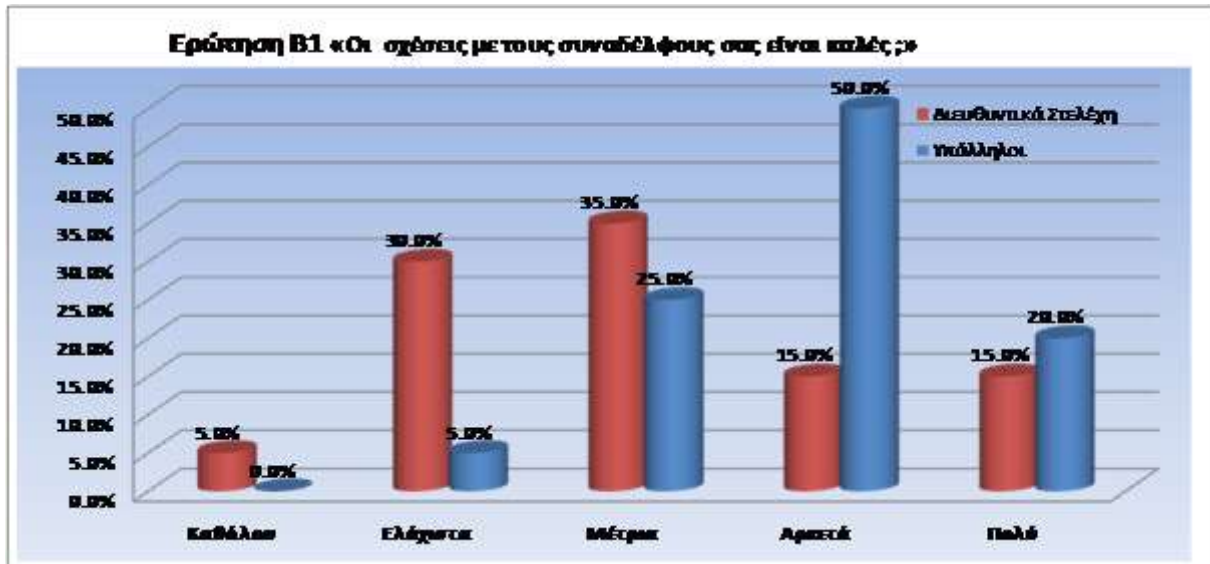
Στην **Ερώτηση B11** «Η όποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που έχετε τυχόν χρησιμοποιήσει έχει επιλύσει το θέμα; » ξεχωρίζει ένα ποσοστό 45% των υπαλλήλων που απαντούν «αρκετά» ενώ αν συνυπολογιστεί και το ποσοστό 10% που απαντούν «πολύ» προκύπτει συνολικά ότι σε ποσοστό 55% των υπαλλήλων προσπαθούν να επιλύσουν τα όποια προβλήματα – συγκρούσεις ανακύπτουν. Υπάρχουν βέβαια και ποσοστά αρνητικών απόψεων (20% των υπαλλήλων απάντησαν «καθόλου» και 10% «ελάχιστα») κάτι που σε συνδυασμό με τις απαντήσεις προηγούμενων ερωτημάτων δείχνει ότι μάλλον υπάρχουν δύο κατηγορίες υπαλλήλων, κάποιιοι που ακολουθούν μια πιο τυπική συμπεριφορά ενώ υπάρχει μια δεύτερη ομάδα υπαλλήλων που προσπαθούν να βρύνουν λύσεις όταν ανακύπτουν συγκρούσεις με δικές τους μεθόδους αποφόρτισης των συγκρουσιακών καταστάσεων.

Στην **Ερώτηση B13** «Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;», φαίνεται η καθολική θέση – άποψη των υπαλλήλων που σε ποσοστό 75% αναγνωρίζουν ότι οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για ερώτηση αρνητικής κρίσης στην οποία ένα επιπλέον ποσοστό υπαλλήλων 15% τείνουν προς την ίδια άποψη, με απαντήσεις «ελάχιστα».

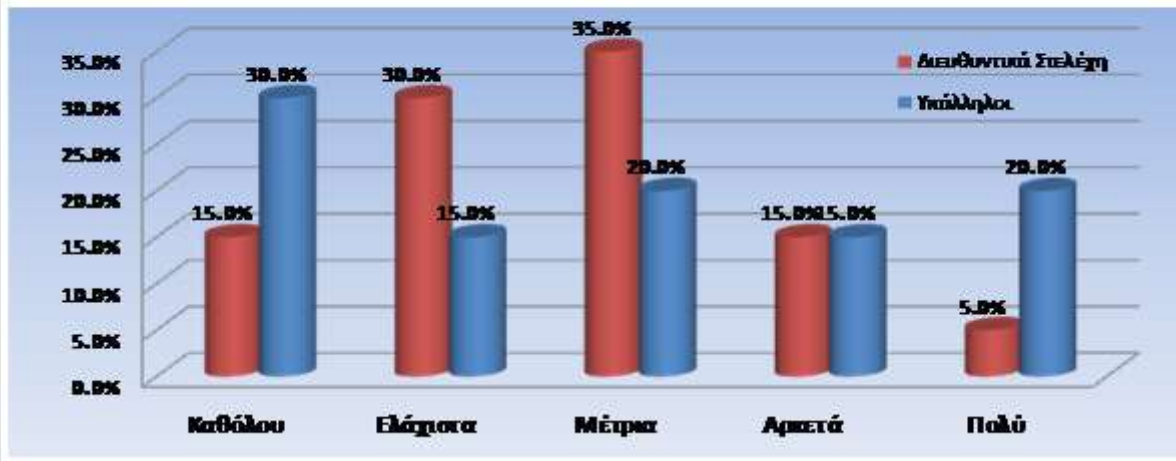
Στην **Ερώτηση B14** «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;» προκύπτει πολύ σημαντική διάσταση απόψεων αφού οι απόψεις είναι αρκετά διασπαρμένες. Σε μια προσπάθεια αναγνώρισης της ψυχοσύνθεσης των υπαλλήλων φαίνεται ότι ένα ποσοστό 35% φαίνεται να μην επηρεάζεται αρνητικά εργαζόμενοι σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον. Ένα ποσοστό υπαλλήλων 10% είναι απόλυτοι αφού απαντούν «καθόλου», ενώ «ελάχιστα» απαντά ένα ποσοστό 25%. Πέρα από ένα ακόμα ποσοστό υπαλλήλων 15% που επηρεάζονται «μέτρια» υπάρχει και μια αρκετά σημαντική εργασιακή ομάδα που απαντούν σε ποσοστό 50% αθροιστικά και ισοσκελισμένα σε ποσοστά από 25%, ότι επηρεάζονται «αρκετά» και «πολύ». Οι απαντήσεις που προκύπτουν στο συγκεκριμένο ερώτημα δίνει βάση στην άποψη που διατυπώθηκε νωρίτερα στην ερώτηση B11, περί των δύο ομάδων υπαλλήλων, τους απολύτως τυπικούς στην εργασία τους και εκείνους που ψάχνουν τρόπους να αποφορτίζουν καταστάσεις αφού φαίνεται οι συγκρούσεις να τους επηρεάζουν αρνητικά στην εργασία τους.

Σε επίπεδο κανονικοποιημένης κλίμακας (%) προκύπτει ότι η εργασιακή ομάδα των υπαλλήλων διατηρούν θετικές απόψεις ως προς τα ερωτήματα που τέθηκαν εκτός της ερώτησης B13 που είναι μια ερώτηση αρνητικής κρίσης και επομένως η κανονικοποιημένη τιμή προκύπτει αφαιρούμενη από το 100%.

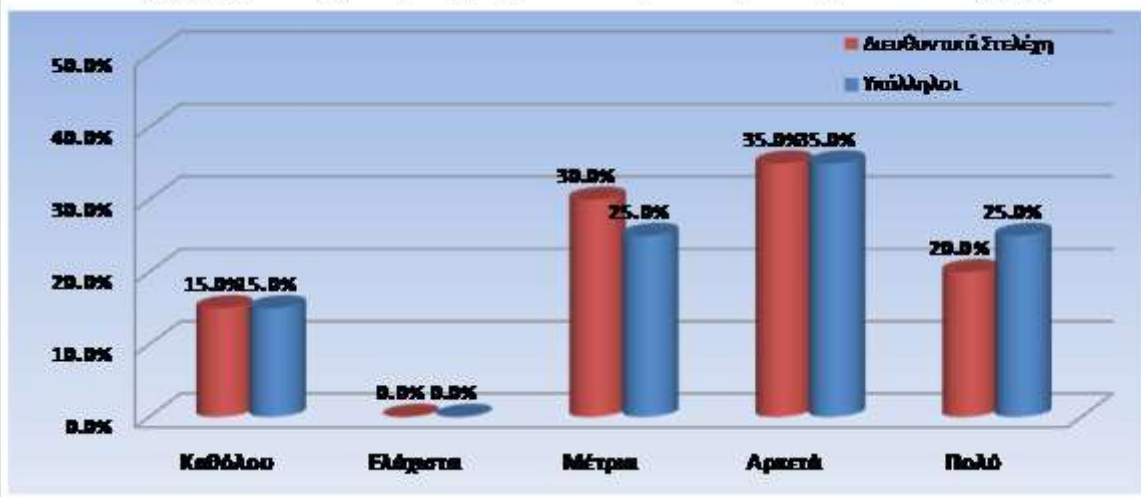
Τα αποτελέσματα χαρτογράφησης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων ως προς τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας δίνονται σε μορφή γραφημάτων στη συνέχεια.



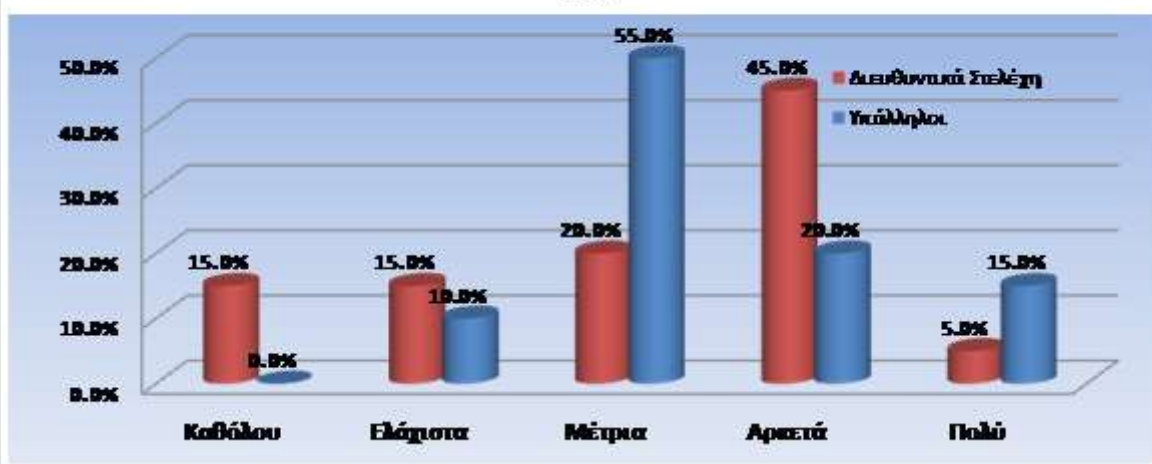
Ερώτηση Β3 «Νοιώθετε ότι έχετε αποχρησιμοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος»



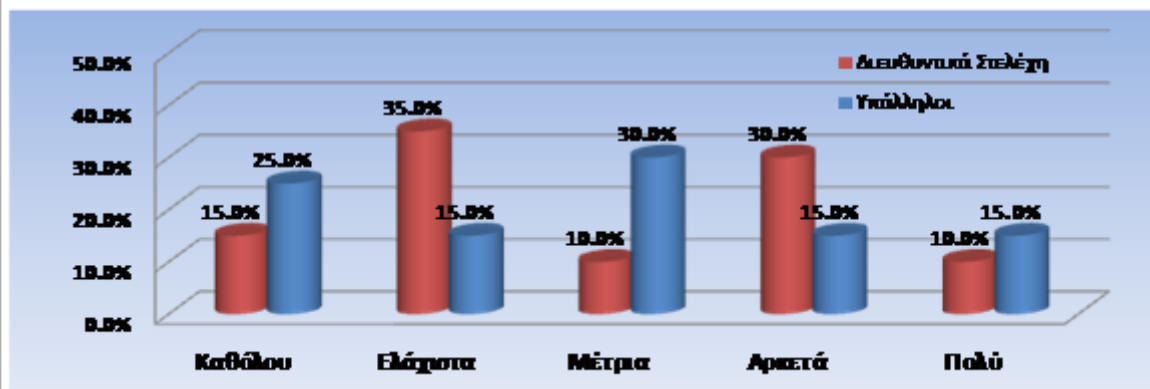
Ερώτηση Β4 «Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο»



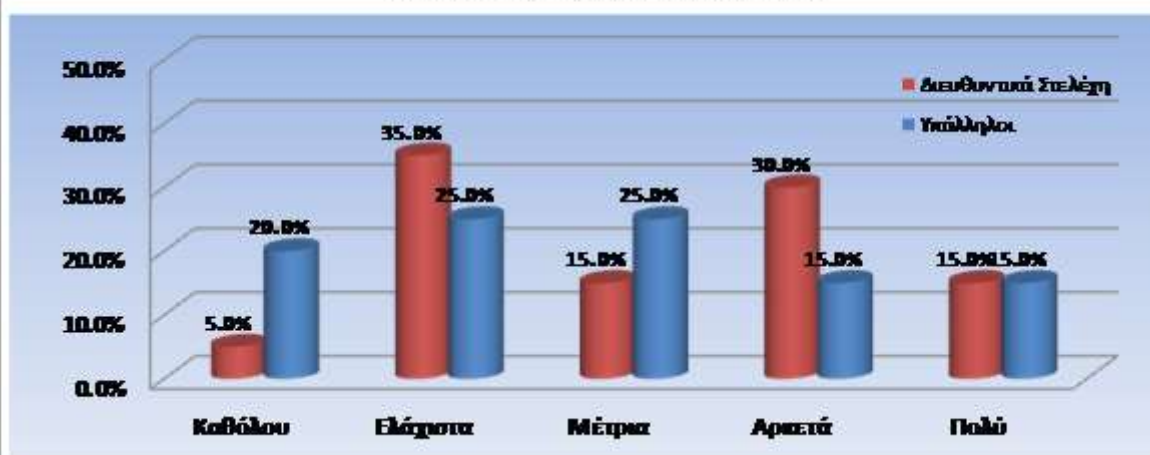
Ερώτηση Β5 «Δημιουργούνται εργασιακές κρίσεις τωπικά στο περιβάλλον σας»



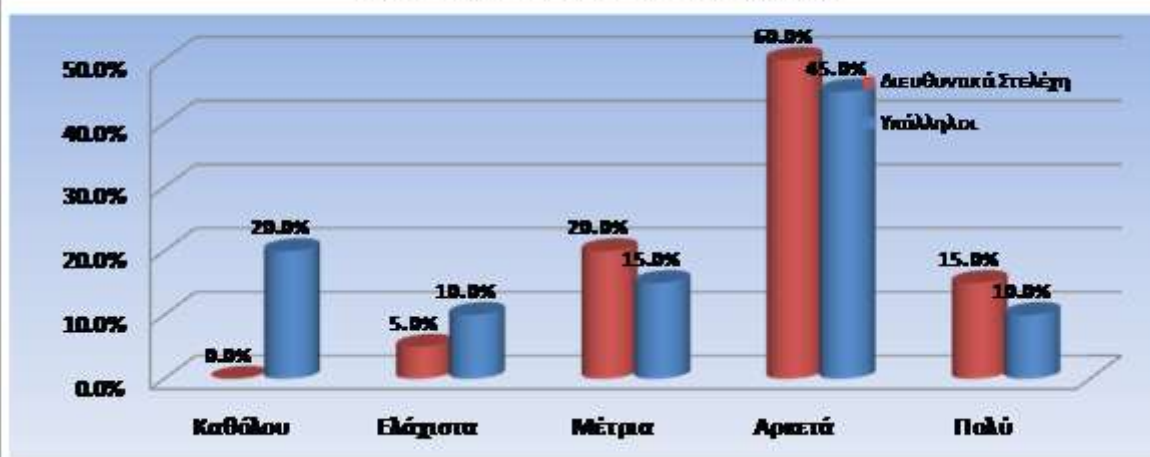
Ερώτηση Β8 «Θεωρείτε ότι στην τωρινή σας θέση εργασίας εκδηλώνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων απ' όσα καλοίστερα, λόγω αλλαγών που ενδεχόμενα ακολουθούν τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού (π.χ. συγχώνευση);»

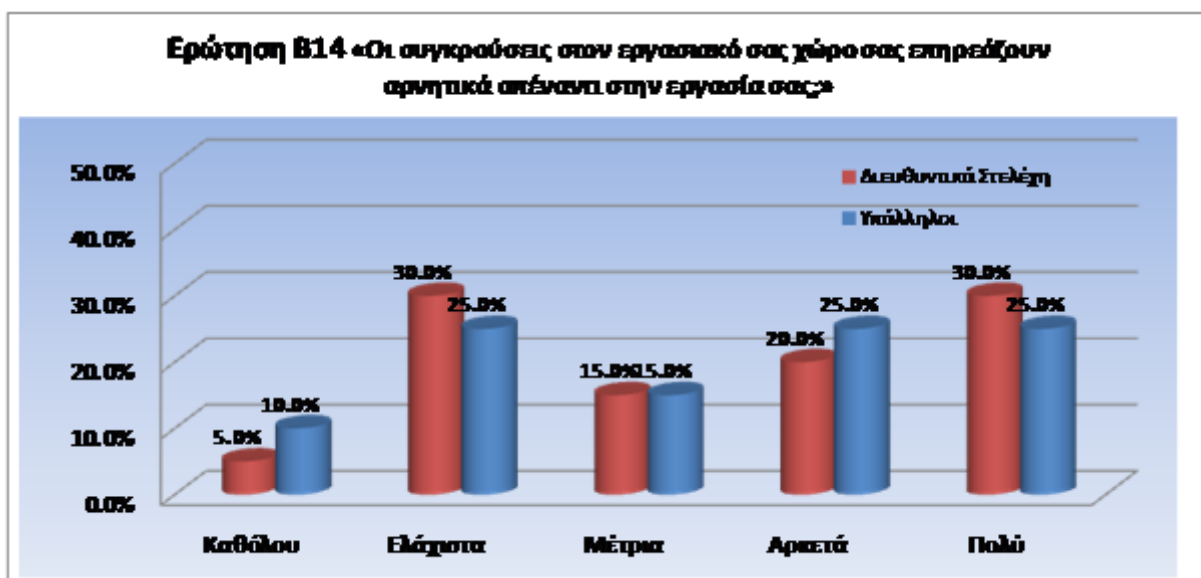
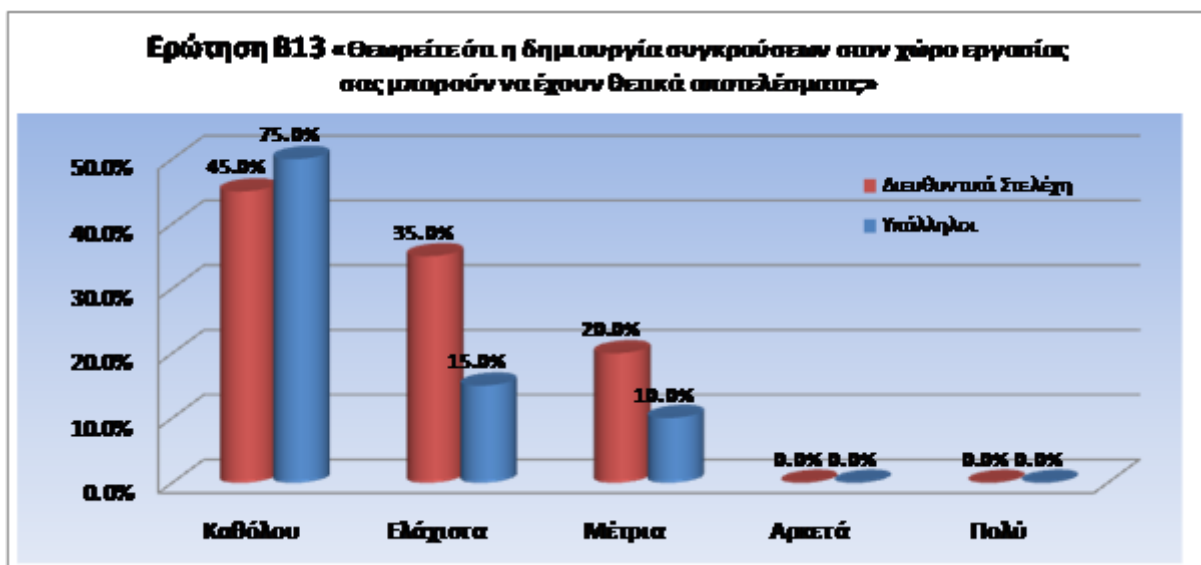


Ερώτηση Β9 «Στον εργασιακό σας βίο έχετε βρεθεί στο επίκεντρο σπουδαιότερης είδους σύγκρουσης;»



Ερώτηση Β11 «Η όποια μέθοδος εκτίμησης συγκρούσεων που έχετε τυχόν χρησιμοποιήσει, έχει επιλύσει το θέμα;»





3.4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα Ομάδας Β.

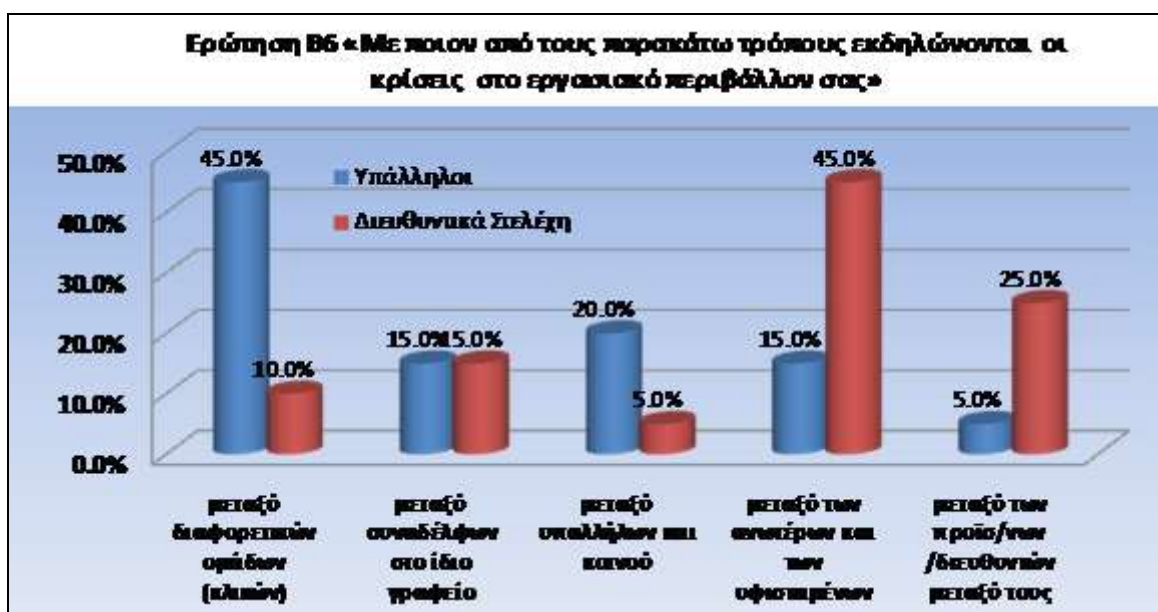
Στο σημείο αυτό δίνονται τα αποτελέσματα ερωτήσεων – ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν και τις δύο εργασιακές ομάδες (Υπάλληλοι, Διευθυντικά Στελέχη) και συνιστούν κύρια ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Υπενθυμίζεται ότι στην ομάδα ερωτήσεων Β πέρα από τις απόψεις των ερωτηθέντων που αποδίδονται σε κλίμακα Likert υπάρχουν ερωτήσεις που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν σε αυτήν, παράλληλα όμως δίνουν την ευκαιρία πιο στοχευμένων απόψεων. Αυτές οι ερωτήσεις αναλύονται σε αυτό το μέρος της εργασίας. Τα αποτελέσματα δίνονται υπό μορφή συγκριτικών διαγραμμάτων τα οποία περιλαμβάνουν τόσο τις απαντήσεις της εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι» όσο και της ομάδας «Διευθυντικά Στελέχη». Πιο συγκεκριμένα:

Στην Ερώτηση Β6 «Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους εκδηλώνονται οι κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον», τα αποτελέσματα δίνονται στο Διάγραμμα Β6.

Στο διάγραμμα Β6 φαίνεται ότι οι απόψεις συγκεντρώνονται σε 5 από τις 6 δυνατές προσφερόμενες απαντήσεις δηλ. κανένας από τους ερωτηθέντες και των δύο εργασιακών ομάδων δεν δίνουν απάντηση «Μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών κλάδων». Αυτό είναι λογικό από την άποψη ότι οι κρίσεις όταν δημιουργούνται συμβαίνουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της υπηρεσίας, επομένως εργαζόμενοι σε διαφορετικούς κλάδους δεν έρχονται σε αλληλεπίδραση κατά την εμφάνιση κρίσεων.

Αναφορικά με τις απόψεις που καταγράφονται φαίνεται ότι για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» η απάντηση «Μεταξύ διαφορετικών ομάδων – κλικών» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό 45% κάτι που επιβεβαιώνει καταρχήν ότι υπάρχουν ομάδες – στρατόπεδα εργαζομένων στην υπηρεσία μεταξύ των οποίων εκδηλώνονται κρίσεις. Προφανώς το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων (5%) συγκεντρώνει η άποψη «Μεταξύ προϊσταμένων / διευθυντών μεταξύ τους» αφού οποιαδήποτε κρίση σε επίπεδο υπαλλήλων δεν αφορά το τι συμβαίνει στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας στην υπηρεσία. Οι υπόλοιπες δυνατές απαντήσεις σε επίπεδο υπαλλήλων συγκεντρώνουν χαμηλότερα ποσοστά της τάξης του (15 – 20)% κάτι που επιβεβαιώνει ότι η εκδήλωση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον συμβαίνει μεταξύ των διαφορετικών ομάδων.

Η εξέλιξη αυτή είναι μάλλον αρνητική για την υπηρεσία αφού δυνητικά φαίνεται ότι υπάρχουν συμφέροντα των ομάδων τα οποία μπορεί να τίθενται πάνω από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.



Διάγραμμα Β6: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Β6.

Για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» φαίνεται αντίθετα με την ομάδα «Υπάλληλοι» ότι οι κρίσεις στο υψηλότερο ποσοστό εκδηλώνονται «μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων» σε ποσοστό 45%. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό 25% συγκεντρώνει η γνώμη «Μεταξύ προϊσταμένων / διευθυντών μεταξύ τους». Χαμηλότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι απόψεις «μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο γραφείο σε ποσοστό 15% και μεταξύ διαφορετικών ομάδων σε ποσοστό 10%. Το μικρότερο ποσοστό της τάξης του 5% συγκεντρώνει η γνώμη «μεταξύ υπαλλήλων και κοινού» αφού η άποψη αυτή δεν αναφέρεται στην ομάδα των διευθυντικών στελεχών, αφού δεν φαίνεται να τους αφορά άμεσα.

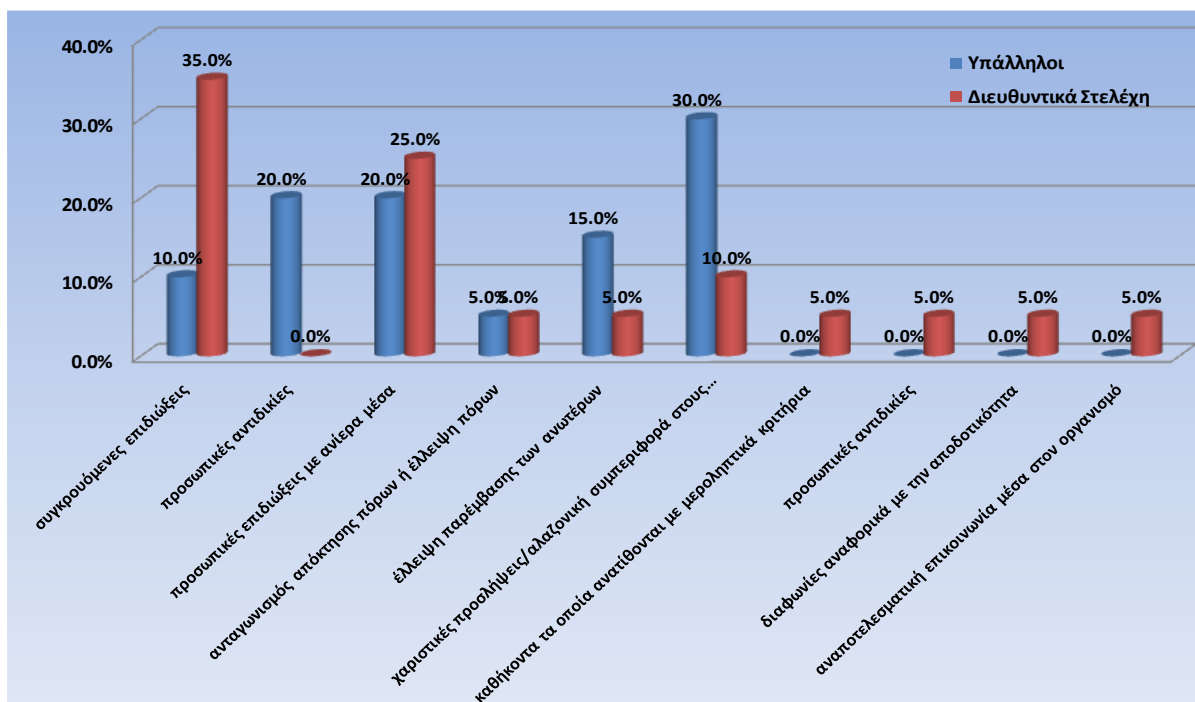
Φαίνεται δηλ. ότι οι κρίσεις μεταξύ ομάδων ή και συναδέλφων δεν εκδηλώνονται συχνά ενώ οι κρίσεις δημιουργούνται κυρίως στη μετάβαση της ιεραρχίας δηλ. μεταξύ ανωτέρων – υφισταμένων, προϊσταμένων – διευθυντών.

Στην Ερώτηση Β7 «Ποιός ή ποιοι από τους παρακάτω θεωρείτε πιο ικανό λόγο για την εξέλιξη συγκρούσεων στην εργασία σας;», τα αποτελέσματα δίνονται στο Διάγραμμα Β7.

Η απάντηση «συγκρουόμενες επιδιώξεις» συγκεντρώνει μόνο το 10% των υπαλλήλων ενώ σε πολύ σημαντικό ποσοστό 35% η συγκεκριμένη απάντηση καταγράφεται από τα διευθυντικά στελέχη. Τα ποσοστά αυτά καταδεικνύουν ότι σε επίπεδο υπαλλήλων δεν υπάρχουν ιδιαίτερα συγκρουόμενες επιδιώξεις ενώ στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών αυτές οι επιδιώξεις είναι πολύ πιο συνηθισμένες.

Αντίθετα η απάντηση «προσωπικές αντιδικίες» συγκεντρώνει ποσοστό 20% των υπαλλήλων ενώ δεν δόθηκε τέτοια απάντηση από τα διευθυντικά στελέχη.

Ερώτηση B7 «Ποιός ή ποιοι από τους παρακάτω θεωρείτε πιο ικανό λόγο για την εξέλιξη συγκρούσεων στην εργασία σας;»



Διάγραμμα B7: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος B7.

Η απάντηση «προσωπικές επιδιώξεις όπου χρησιμοποιούνται αντίερα μέσα» συγκεντρώνει ποσοστό 20% στην εργασιακή ομάδα των υπαλλήλων και 25% στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών. Αυτά τα αρκετά σημαντικά ποσοστά δείχνουν ότι η τακτική της ανέλιξης με αντίερα μέσα είναι αρκετά διαδεδομένη σε όλες τις εργασιακές τάξεις πέρα από θέση και μόρφωση.

Η απάντηση «ανταγωνισμός απόκτησης πόρων ή γενικότερη έλλειψη πόρων» συγκεντρώνει πολύ χαμηλά ποσοστά της τάξης του 5% και για τις δύο εργασιακές ομάδες κάτι που δείχνει ότι η υπηρεσία φροντίζει να προσφέρει πόρους ισότιμα στους εργαζομένους σε κάθε επίπεδο της υπηρεσίας.

Η απάντηση «έλλειψη παρέμβασης των ανωτέρων σε διαπιστωμένη κατάσταση σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο» δίνεται από το 15% των υπαλλήλων και μόνο 5% από τα διευθυντικά στελέχη. Το ποσοστό 5% των στελεχών είναι λογικό αφού ο συγκεκριμένος λόγος ως ικανός λόγος για την εξέλιξη των συγκρούσεων δεν αναφέρεται στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας στο εργασιακό περιβάλλον αφού και τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη είναι ανώτερα στελέχη.

Η απάντηση «Χαριστικές (κομματικές, οικογενειακές, συνδικαλιστικές κ.λ.π.) προσλήψεις όπου διαμορφώνεται μια αλαζονική συμπεριφορά στα ευεργετούντα άτομα» συγκεντρώνει το αρκετά υψηλό ποσοστό 30% επί των υπαλλήλων ενώ μόνο το 10% επί των

στελεχών. Αυτά τα ποσοστά δείχνουν ότι στο χαμηλότερο επίπεδο εργαζομένων («Υπάλληλοι») ικανός λόγος για την εξέλιξη συγκρούσεων ο συγκεκριμένος εμφανίζεται αρκετά συχνά, κάτι που επιβεβαιώνει ότι συμβαίνουν χαρακτηριστικές προσλήψεις από άτομα που δείχνουν και αλαζονεία. Το ποσοστό αυτό άλλωστε είναι και το υψηλότερο στις απόψεις των υπαλλήλων. Αντίστοιχα το ποσοστό 10% επί των στελεχών δείχνει ότι είτε δεν συμβαίνουν χαρακτηριστικές προσλήψεις στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας (διευθυντικά στελέχη) είτε συμβαίνουν αλλά αυτό δεν ενδιαφέρει ιδιαίτερα οπότε και δεν αποτελεί σημαντικό λόγο για την εξέλιξη συγκρούσεων.

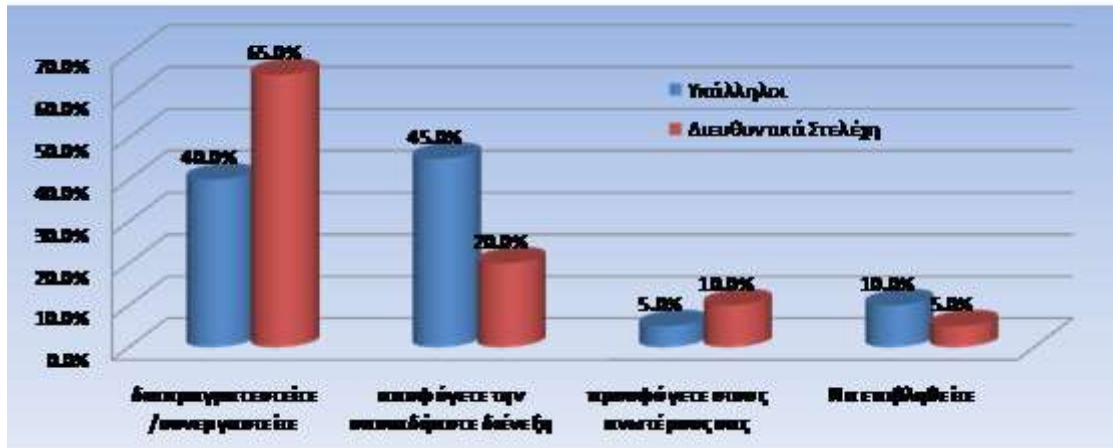
Σε όλες τις υπόλοιπες δυνατές απαντήσεις τα ποσοστά των υπαλλήλων είναι μηδενικά ενώ επίσης των διευθυντικών στελεχών είναι πολύ μικρά της τάξης του 5% κάτι που σημαίνει ότι λόγοι όπως «Καθήκοντα τα οποία ανατίθενται με μεροληπτικά κριτήρια», «Διαφωνίες αναφορικά με την αποδοτικότητα» «Καθήκοντα τα οποία ανατίθενται με μεροληπτικά κριτήρια», «Αναποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό», «Προσωπικές αντιδικίες» «Μη αποτελεσματική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον», Ανεπάρκεια (σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον)», δεν αποτελούν ικανούς λόγους για την εξέλιξη των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην Ερώτηση B10 που αναφέρεται στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τα αποτελέσματα καταγράφονται στο Διάγραμμα B10.

Αναφορικά με την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι», τα υψηλότερα ποσοστά επίλυσης των συγκρούσεων καταγράφονται στην άποψη της διαπραγμάτευσης / συνεργασίας (40%) και στην αποφυγή οποιασδήποτε διένεξης (45%). Προκύπτει σε ποσοστό αθροιστικά 85% έτσι ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δείχνουν μια ωριμότητα ως προς τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων και θεωρούν ότι η διαπραγμάτευση, η συνεργασία και η αποφυγή διενέξεων αποτελούν τον καλύτερο τρόπο παρά την «προσφυγή στους ανωτέρους» που συγκεντρώνει ποσοστό μόνο 5% ή την επιβολή που συγκεντρώνει ποσοστό 10%.

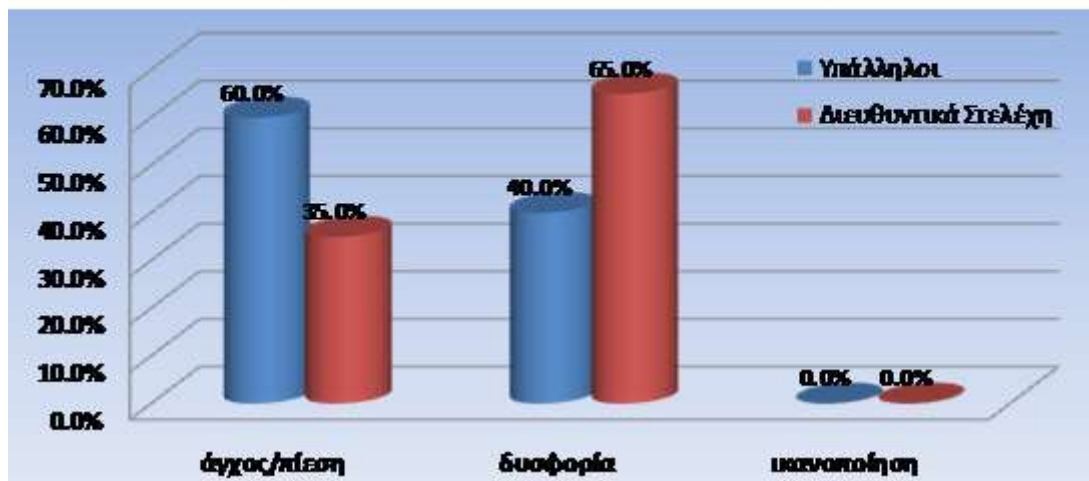
Ως προς τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών η διαπραγμάτευση / συνεργασία συγκεντρώνει ακόμα υψηλότερο ποσοστό ως προς το αντίστοιχο των υπαλλήλων και φθάνει στο 65%. Συμπληρωματικά ένα ακόμα ποσοστό 10% προτιμά επίσης την αποφυγή διενέξεων. Φαίνεται έτσι ότι και τα διευθυντικά στελέχη όπως θα ήταν και αναμενόμενο επιδεικνύουν μεγάλη ωριμότητα για τη θέση που καταλαμβάνουν στο θέμα της επίλυσης των συγκρούσεων. Πιθανόν τα ποσοστά αυτά να αναμένονταν ακόμα υψηλότερα για το συγκεκριμένο επίπεδο ιεραρχίας.

Ερώτηση B10 «Προς επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας τι θα επιλέγατε»



Διάγραμμα B10: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος B10.

Ερώτηση B12 «Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας»



Διάγραμμα B12: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος B10.

Στην Ερώτηση B12 που αναφέρεται στην ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων κατά τη συμμετοχή τους σε μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας, τα αποτελέσματα καταγράφονται στο Διάγραμμα B12.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η ικανοποίηση δεν αποτελεί ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκονται όσοι μετέχουν μιας σύγκρουσης είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη. Τα ποσοστά των δύο εργασιακών ομάδων συγκεντρώνονται στις δύο άλλες καταστάσεις αυτές του άγχους / πίεσης και της δυσφορίας. Άγχος / πίεση φαίνεται να αισθάνονται σε υψηλότερο ποσοστό οι υπάλληλοι (60%) έναντι του μισού σχεδόν ποσοστού των στελεχών (35%). Τα ποσοστά αυτά ίσως δείχνουν ότι οι υπάλληλοι δεν είναι αρκετά «εκπαιδευμένοι» σε δύσκολες καταστάσεις – συγκρούσεις που

μπορεί να προκύψουν στο εργασιακό περιβάλλον σε αντίθεση με τα διευθυντικά στελέχη τα οποία συγκριτικά με τους υπαλλήλους μπορούν μάλλον να ανταπεξέλθουν καλύτερα αφού και λόγω της θέσης που κατέχουν θα πρέπει να είναι και περισσότερο προετοιμασμένα για τέτοιου είδους καταστάσεις.

«Δυσφορία» απαντά το 40% των υπαλλήλων και το 65% των διευθυντικών στελεχών. Τα στελέχη υπερέχουν κάτι που μπορεί να δείχνει ότι θέλουν να αποφεύγονται οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας προφανώς προς όφελος της υπηρεσίας της οποίας προΐστανται.

3.6 Περιγραφική Στατιστική εργασιακών ομάδων Ερωτήσεων Ομάδας Β.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης οι ερωτήσεις που τέθηκαν σε υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη μπορούν να αντιμετωπιστούν στο πρόγραμμα επεξεργασίας SPSS, ως μεταβλητές (ordinal) με τιμές σε ένα εύρος (1 – 5) αντιστοιχίζοντας την υψηλότερη τιμή («5») στην θετικότερη απάντηση. Κατά αυτό τον τρόπο τα δεδομένα των ερωτήσεων αποτυπώνονται στη λεγόμενη κλίμακα Likert και στη συνέχεια είναι δυνατή η εξαγωγή περιγραφικών στατιστικών όπως μέση τιμή (Mean – M.T) και τυπική απόκλιση (Std. Dev – T.A). Τα αποτελέσματα δίνονται στους ακόλουθους πίνακες.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνεται και μια ερώτηση (B13) αρνητικής κρίσης οπότε για την ορθή ανάγνωση των απαντήσεων η τιμή που προκύπτει θα πρέπει να αφαιρείται από τη μέγιστη τιμή της κλίμακας Likert δηλ. την τιμή «5».

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.5.1 όπου αποτυπώνονται οι απόψεις των ερωτώμενων υπαλλήλων προκύπτουν υψηλές μέσες τιμές άνω του 3, στις 6 από τις 10 ερωτήσεις. Μέγιστη M.T προκύπτει για την Ερώτηση B01 «Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι καλές», με τιμή 3,85 κάτι που δείχνει ότι στο εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων διατηρούνται αρκετά καλές σχέσεις.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη ερώτηση δεν δόθηκε στα στελέχη. Η μέγιστη M.T αποδίδεται από τους υπαλλήλους στην Ερώτηση B04 «Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο», με τιμή 3,55 που είναι επίσης αρκετά υψηλότερη από τη μέση τιμή όλων των ερωτήσεων (2,99).

Πίνακας 3.5.1: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Β που τέθηκαν στους υπαλλήλους.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΩΤΗΣΗ_B01E	100	2	5	3,85	,813
ΕΡΩΤΗΣΗ_B02E	100	1	5	3,30	1,218
ΕΡΩΤΗΣΗ_B03E	100	1	5	2,80	1,542
ΕΡΩΤΗΣΗ_B04E	100	1	5	3,55	1,317
ΕΡΩΤΗΣΗ_B05E	100	2	5	3,40	,883
ΕΡΩΤΗΣΗ_B08E	100	1	5	2,80	1,399
ΕΡΩΤΗΣΗ_B09E	100	1	5	2,80	1,361
ΕΡΩΤΗΣΗ_B11E	100	1	5	3,15	1,152
ΕΡΩΤΗΣΗ_B13E	100	1	3	1,35 / 3,65	,671
ΕΡΩΤΗΣΗ_B14E	100	1	5	3,30	1,380
Valid N (listwise)	100			2,99	1,174

Αντίθετα η μικρότερη Μ.Τ αποδίδεται από τους υπαλλήλους στις Ερωτήσεις Β03, Β08, Β09 με τιμή 2,80. Η τιμή αυτή υπολείπεται πολύ λίγο της μέσης τιμής όλων των ερωτήσεων κάτι που δείχνει γενικά μια θετική στάση των ερωτηθέντων σε προβληματικές καταστάσεις που μπορεί να δημιουργούνται στο χώρο εργασίας τους.

Αναφορικά με τις Τ.Α των μεταβλητών - ερωτήσεων, υψηλότερη τιμή παρουσιάζει η Ερώτηση Β08 «*Θεωρείτε εκδηλώνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων απ'ότι παλαιότερα, λόγω αλλαγών που ενδεχόμενα ακολουθούν τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού (π.χ. συγχώνευση);*» (Τ.Α = 1,399) δείχνει μια ευρύτερη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη Μ.Τ (2,80). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι απόψεις των υπαλλήλων είναι αρκετά διασπαρμένες γύρω από τη μέση τιμή η οποία βρίσκεται κοντά στην ουδέτερη περιοχή. Υπάρχει σοβαρή ένδειξη ότι το φαινόμενο των συγχωνεύσεων – δημιουργίας νέων οργανισμών να οδηγεί σε θετικότερες απαντήσεις με τιμές μεγαλύτερες της Μ.Τ της συγκεκριμένης ερώτησης. Από την άλλη πλευρά οι μικρότερες Τ.Α προκύπτουν για την Ερώτηση Β13 «*Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;*» και την Ερώτηση Β01 «*Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι καλές*» με τιμές αντίστοιχα 0,671 και 0,813. Οι μικρότερες αυτές τιμές της Τ.Α δείχνει ότι οι απόψεις των υπαλλήλων κυμαίνονται σε μια πιο στενή ζώνη είναι δηλαδή πιο συγκεντρωμένες γύρω από τη Μ.Τ.

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.5.2 όπου αποτυπώνονται οι απόψεις των στελεχών (managers) στις 6 από τις 9 ερωτήσεις προκύπτουν μέσες τιμές υψηλότερες του «3» με μέγιστη τιμή 3,85 στην Ερώτηση 07 «*Η όποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που έχετε*

τυχόν χρησιμοποιήσει έχει επιλύσει το θέμα;» κάτι που δείχνει την ωριμότητα των ατόμων που βρίσκονται σε επιτελικές θέσεις. Από την άλλη πλευρά η μικρότερη μέση τιμή προκύπτει για την Ερώτηση 02 «Νοιώθετε ότι έχετε στοχοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;» η τιμή της οποίας όμως (2,65) είναι αρκετά υψηλή. Αυτό το εύρημα υποδεικνύει ότι στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον φαινόμενα στοχοποίησης είναι μάλλον συχνά και συνηθίζονται ίσως λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στις υψηλότερες βαθμίδες της εργασιακής πυραμίδας. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι η Μ.Τ όλων των ερωτήσεων προκύπτει 3,20 κάτι που δείχνει την τάση προς συμφωνία των ερωτηθέντων ως προς τα ερωτήματα που τους τίθενται.

Θα πρέπει επίσης εδώ να σημειωθεί ότι η Ερώτηση 08 «Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;» αποτελεί ερώτηση αρνητικής κρίσης επομένως η εμφανιζόμενη τιμή 1,75 στην πραγματικότητα θα πρέπει να αφαιρεθεί από τη μέγιστη για να φανεί η ισχύς της που είναι η τιμή 3,25.

Πίνακας 3.5.2: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Β που τέθηκαν στα διευθυντικά στελέχη.

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΩΤΗΣΗ_01M	50	1	5	3,30	1,380
ΕΡΩΤΗΣΗ_02M	50	1	5	2,65	1,089
ΕΡΩΤΗΣΗ_03M	50	1	5	3,45	1,276
ΕΡΩΤΗΣΗ_04M	50	1	5	3,10	1,210
ΕΡΩΤΗΣΗ_05M	50	1	5	2,85	1,309
ΕΡΩΤΗΣΗ_08M	50	1	5	3,15	1,226
ΕΡΩΤΗΣΗ_09M	50	2	5	3,85	,745
ΕΡΩΤΗΣΗ_13M	50	1	3	1,75 / 3,25	,786
ΕΡΩΤΗΣΗ_14M	50	1	5	3,20	1,399
Valid N (listwise)	50			3,20	1,158

Σε σχέση με τις Τ.Α των μεταβλητών, υψηλότερη τιμή παρουσιάζει η Ερώτηση 09 «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;» (Τ.Α = 1,339) δείχνει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη Μ.Τ (3,20). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη παρά την τάση προς συμφωνία στο συγκεκριμένο ερώτημα λόγω της υψηλής Μ.Τ εντούτοις ανταπεξέρχονται στις δυσκολίες που επιφέρει μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας τους. Αντίθετα οι μικρότερες Τ.Α καταγράφονται για την Ερώτηση 07 «Η όποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που έχετε τυχόν χρησιμοποιήσει έχει επιλύσει το θέμα;» με τιμή 0,745 και για την Ερώτηση 08 «Θεωρείτε ότι η δημιουργία

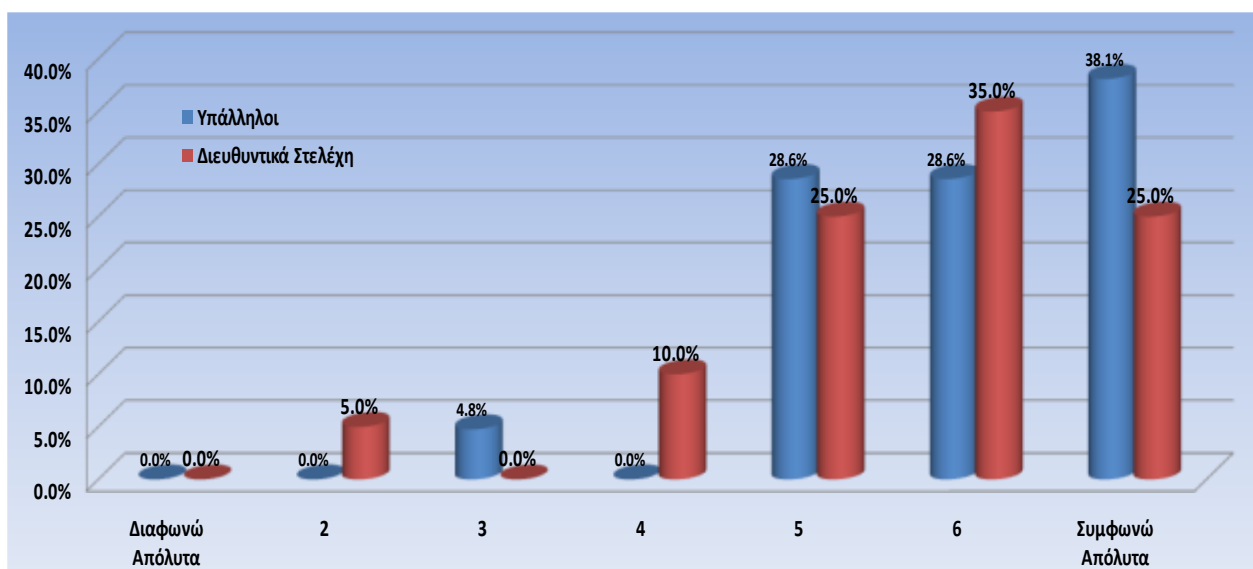
συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;» με τιμή 0,786. Οι τιμές αυτές αποδίδουν τη μικρότερη διασπορά των απαντήσεων ή διαφορετικά τη μεγαλύτερη σταθερότητα ως προς τις υπόλοιπες «μεταβλητές» (ερωτήσεις).

3.7 Παρουσίαση και Ανάλυση των αποτελεσμάτων (Ομάδα Γ).

Όπως φαίνεται και στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ το ερωτηματολόγιο υποδιαιρείται σε δύο μέρη. Το Β μέρος που σχετίζεται με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο αναλύθηκε στα προηγούμενα. Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα που αφορούν το Γ μέρος του ερωτηματολογίου τα οποία σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων (υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών). Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι καλούνται να δώσουν τη γνώμη τους σε μια επταβάθμια κλίμακα μεταξύ της θέσης «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Τα αποτελέσματα δίνονται σε συγκριτικά διαγράμματα για τις δύο εργασιακές ομάδες ώστε εύκολα ο αναγνώστης να αναγνωρίζει ομοιότητες και διαφορές στη συναισθηματική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Στην ερώτηση Γ1 (διάγραμμα Γ1) που αναφέρεται στην αισθητοποίηση των συναισθημάτων προκύπτει ότι τα σημαντικότερα ποσοστά τείνουν προς θετικές απόψεις τόσο για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» όσο και για την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη». Ειδικότερα οι απόψεις στο εύρος κλίμακας (5 – 7) συγκεντρώνουν ποσοστό 95.3% για την

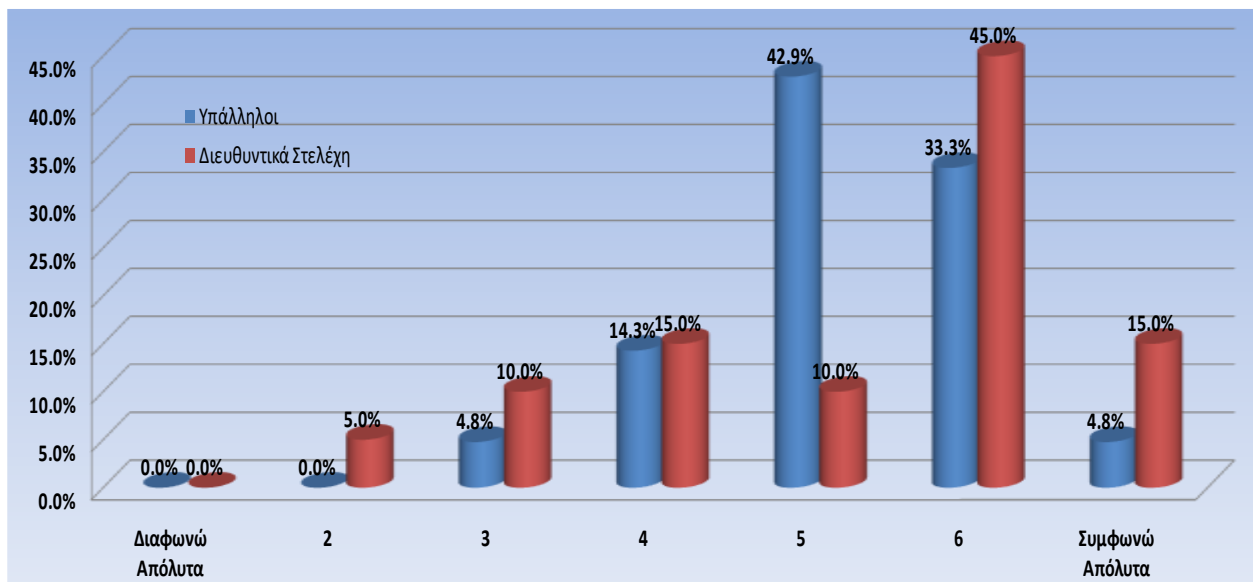
Ερώτηση Γ1 «Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)»



Διάγραμμα Γ1: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ1.

ομάδα «Υπάλληλοι» και 85% για την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη». Η διαφορά περίπου 10% στα ποσοστά των δύο ομάδων εντοπίζεται στη στάθμη «4» την οποία επέλεξε ακριβώς το 10% των διευθυντικών στελεχών. Αυτή η εξέλιξη συγκριτικά μπορεί να ερμηνευθεί από το ότι λόγω της θέσης τους τα διευθυντικά στελέχη είναι αναγκασμένα κάποιες φορές να λειτουργούν περισσότερο με τη λογική και τους κανόνες που είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν στα πλαίσια κάποιου πρωτοκόλλου της υπηρεσίας, λόγω και της θέσης ευθύνης που διατηρούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις βάζουν στο περιθώριο τα συναισθήματα προσπαθώντας να μην λειτουργούν με βάση αυτά και έτσι ερμηνεύεται αυτή η διαφοροποίηση του 10% στο συγκεκριμένο ερώτημα.

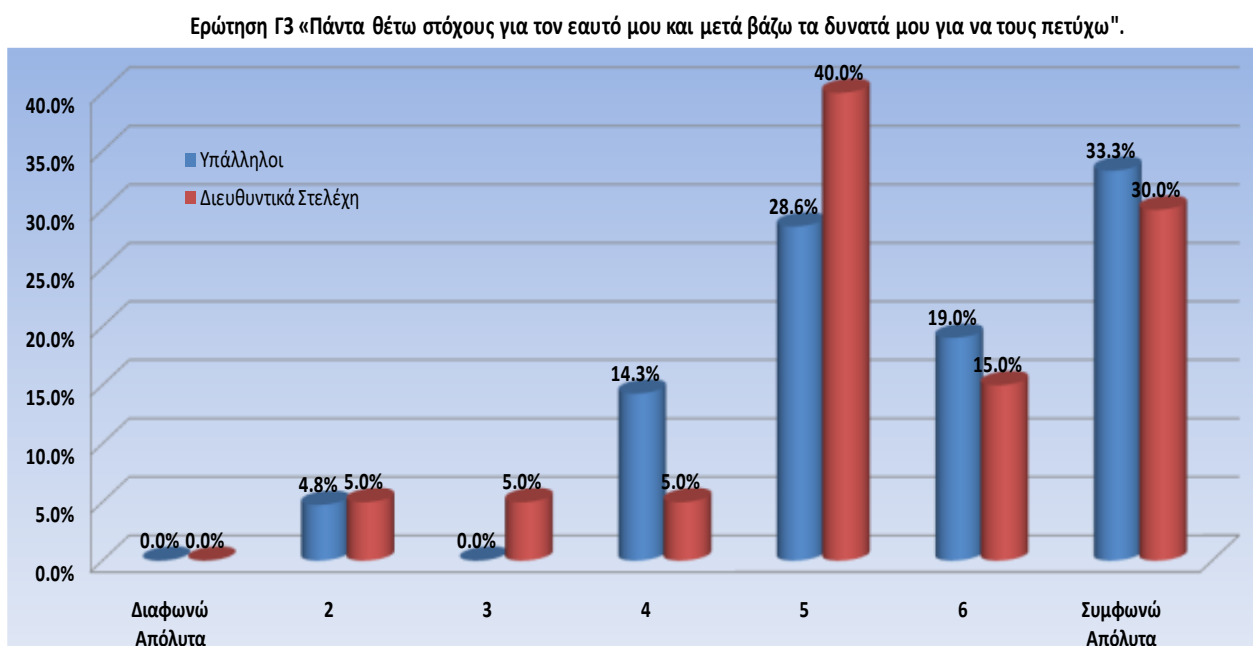
Ερώτηση Γ2 «Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.



Διάγραμμα Γ2: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ2.

Στην ερώτηση Γ2 (διάγραμμα Γ2) που αναφέρεται στην αισθητοποίηση των συναισθημάτων φιλικών προσώπων από τον τρόπο συμπεριφοράς τους, τα σημαντικότερα ποσοστά της εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι» διατηρούνται στην κλίμακα στο εύρος («5» – «6»). Τα κορυφαία ποσοστά των δύο αυτών απόψεων συγκεντρώνουν ποσοστό 76.2%. Από την άλλη πλευρά για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» κορυφαία είναι η άποψη στην ένταση «6» με ποσοστό 45% ενώ ποσοστά της τάξης του (10 – 15)% διαχέονται σε μια γκάμα έντασης από «3» έως «7» πέραν της θέσης «6». Αυτή η διαφοροποίηση των δύο εργασιακών ομάδων και η μεγαλύτερη διασπορά γνώμων των διευθυντικών στελεχών επιβεβαιώνει το συγκριτικό εύρημα του προηγούμενου ερωτήματος. Για το συγκεκριμένο ερώτημα φαίνεται ότι η αντίληψη των συναισθημάτων με βάση τη συμπεριφορά φιλικών προσώπων δεν ενδιαφέρει σε τόσο υψηλό βαθμό την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» και αυτό

πάλι μπορεί να σχετίζεται με τους αντικειμενικούς στόχους και τα κριτήρια που πρέπει να τηρήσουν στο εργασιακό περιβάλλον αφού θα κρίνονται ως προς αυτά από τη θέση ευθύνης που κατέχουν, στην οποία θα πρέπει να φαίνεται ότι ανταπεξέρχονται με βάση κάποια αντικειμενικά κριτήρια. Αυτός ο τρόπος σκέψης και λειτουργίας δεν ταυτίζεται με εκείνον των Υπάλληλων οι οποίοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να έχουν καλύτερη αίσθηση των συναισθημάτων φιλικών προσώπων με βάση τη συμπεριφορά. Αυτή η θετική στάση μπορεί επίσης να σχετίζεται με το ότι οι «Υπάλληλοι» πολλές φορές μπορεί να καλούνται να συνεργαστούν στην εργασία της υπηρεσίας οπότε μπορεί να θεωρούν ότι η καλή συνεργασία περνά καταρχήν από την αντίληψη των συναισθημάτων.



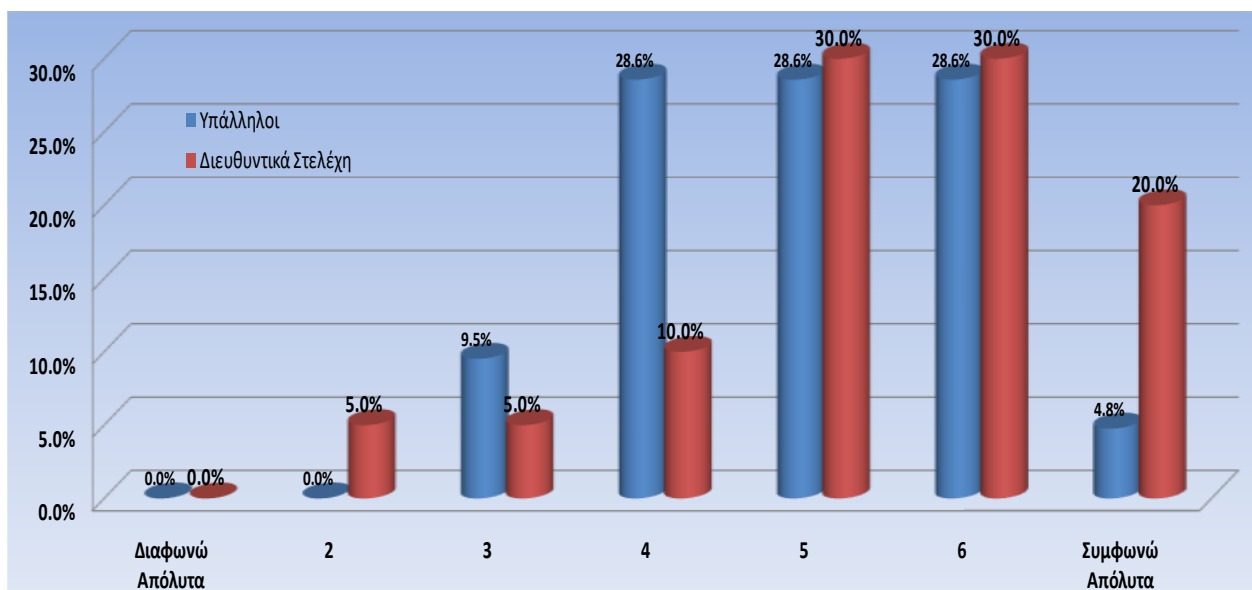
Διάγραμμα Γ3: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ3.

Στην ερώτηση Γ3 που αναφέρεται στους στόχους που θέτει κανείς και στην προσπάθεια που βάζει προκειμένου να τους επιτύχει, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα σημαντικότερα ποσοστά της εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι» συγκεντρώνονται στην κλίμακα στο εύρος έντασης («4» - «7») σε ποσοστό 95.25%. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο υψηλότερο ποσοστό 33.3% καταγράφεται το μέγιστο της κλίμακας («7» - Συμφωνώ απόλυτα). Αυτό το εύρημα είναι ενδεικτικό της ωριμότητας που δείχνει η συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα και την προσήλωση στους στόχους, με γνώση της απαιτούμενης προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν.

Αντίστοιχα στην εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» οι απόψεις συγκεντρώνονται σε λίγο μικρότερο εύρος («5» - «7») σε ποσοστό 85% με το υψηλότερο ποσοστό των απόψεων να καταγράφεται στην ένταση «5» σε ποσοστό 40%. Φαίνεται δηλ.

ότι οι θετικές απόψεις ως προς το ερώτημα διατηρούν λίγο μικρότερο εύρος δηλ. έχουν μικρότερη διασπορά ως προς την αντίστοιχη των υπαλλήλων. Επίσης η κυρίαρχη άποψη του 40% εμφανίζεται στη ένταση «5» για τα «Διευθυντικά Στελέχη» ενώ η κυρίαρχη άποψη για την ομάδα «Υπάλληλοι» δίνεται σε χαμηλότερο ποσοστό 33.3% στο μέγιστο της κλίμακας («7» - Συμφωνώ απόλυτα). Αυτό το εύρημα δείχνει πιθανά μια πιο χαλαρή στάση των στελεχών ως προς τους υπαλλήλους δίνει μια εντύπωση για τα στελέχη ότι ναι μεν θα κυνηγήσουν τους στόχους τους αλλά με ίσως λίγο χαμηλότερη ένταση ως προς τους υπαλλήλους. Ένας πιθανός λόγος μπορεί να είναι ότι τα «Διευθυντικά Στελέχη» διατηρούν μια επιτελική θέση μόνιμη ή ότι μπορεί να έχουν φθάσει στην κορυφή της ιεραρχίας, οπότε η ένταση της προσπάθειας φαίνεται μειωμένη («5»). Από την άλλη πλευρά οι «Υπάλληλοι» σε λίγο μικρότερο ποσοστό 33.3% θα «κυνηγήσουν» τους στόχους τους με το μέγιστο της έντασης («7»).

Ερώτηση Γ4 "Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες."

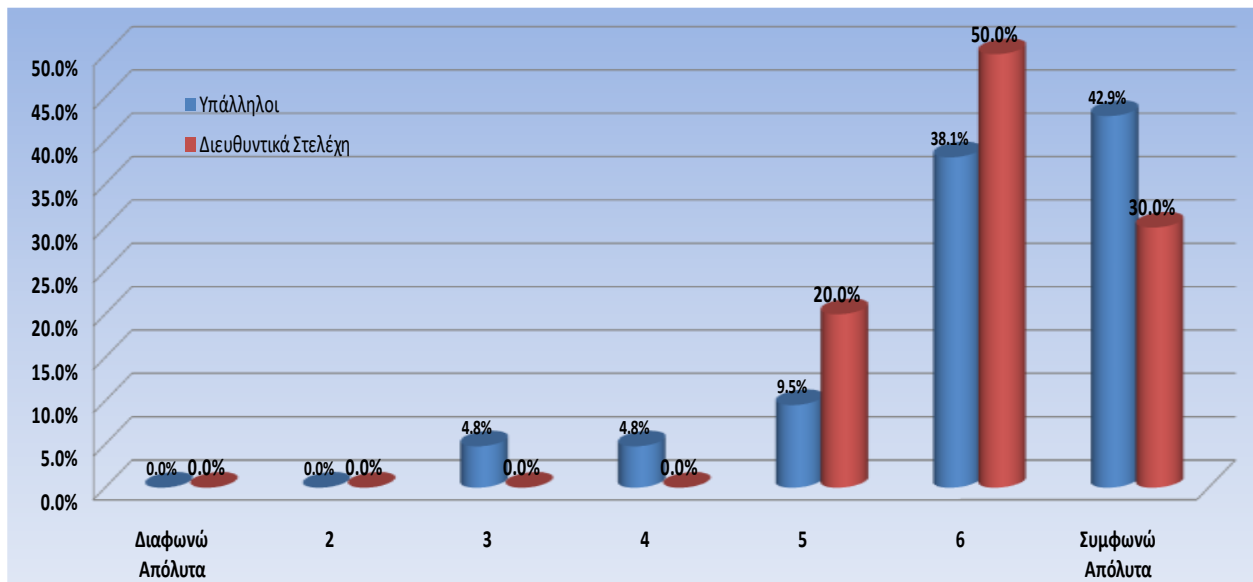


Διάγραμμα Γ4: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ4.

Η ερώτηση Γ4 σχετίζεται με τη δυνατότητα ελέγχου των συναισθημάτων και πιο συγκεκριμένα εκείνο του θυμού, μπροστά σε δυσκολίες που ανακύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον. Για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» προκύπτει θετική αντιμετώπιση στο εύρος της κλίμακας («4» - «6») σε συνολικό ποσοστό 85.8%. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι θετικές αυτές γνώμες είναι ισοκατανεμημένες στο συγκεκριμένο εύρος της κλίμακας χωρίς να υπερέχει κάποια από τις τρεις, παρουσιάζοντας ένα πλαφόν σταθερού επιπέδου 28.6%, σε όλο το εύρος της κλίμακας («4» - «6»).

Για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» οι θετικές γνώμες διατηρούνται στο εύρος της κλίμακας («5» - «7») είναι δηλαδή λίγο μετατοπισμένες προς την απόλυτη συμφωνία σε θετική απάντηση σε συνολικό ποσοστό 80%. Υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 10% που φαίνεται να διατηρεί μια ουδέτερη – ενδιάμεση στάση (με ένταση «4»). Προκύπτουν μικρές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των δύο εργασιακών ομάδων που κατά τα άλλα φαίνεται να έχουν κατά νου το γνωμικό «ο θυμός είναι κακός σύμβουλος της λογικής» και πορεύονται στη μεγάλη πλειοψηφία με αυτό στο εργασιακό περιβάλλον. Ίσως επίσης φαίνεται ότι αυτή την άποψη την ακολουθούν σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό τα «Διευθυντικά Στελέχη» λόγω της μετατόπισης των πιο θετικών απόψεων στο εύρος κλίμακας («5» - «7»).

Ερώτηση Γ5 "Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου."



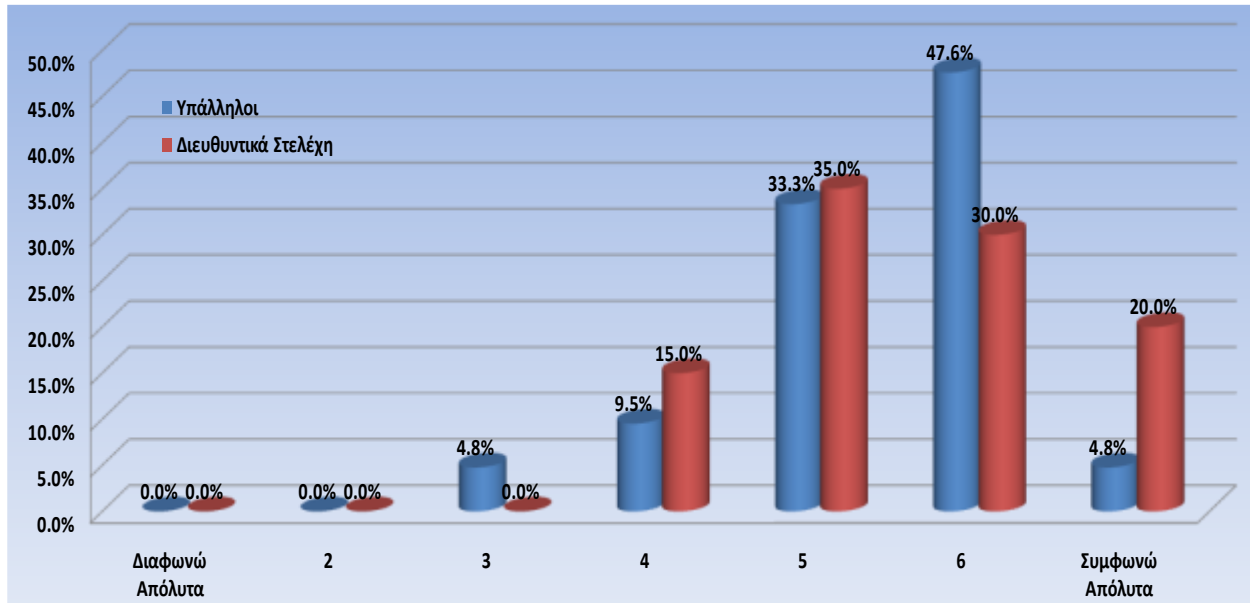
Διάγραμμα Γ5: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ5.

Η ερώτηση Γ5 σχετίζεται με τη γνώση και κατανόηση των συναισθημάτων. Διατηρεί ομοιότητες με την Γ1 και αναμένεται να έχουν πολύ καλή συσχέτιση. Στο συγκεκριμένο ερώτημα προκύπτει παρόμοια συμπεριφορά και για τις δύο εργασιακές ομάδες που δίνουν θετικές απαντήσεις σε υψηλά ποσοστά προς τις υψηλότερες εντάσεις («5» - «7»).

Ειδικότερα η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» απαντούν στο συγκεκριμένο εύρος σε ποσοστό 90.5% με κυρίαρχη την απόλυτη συμφωνία (επίπεδο έντασης «7») σε ποσοστό 42.9%. Αντίστοιχα η εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» στο ίδιο εύρος απόψεων καταγράφει ποσοστό 80% με κυρίαρχη άποψη στο επίπεδο έντασης «6» σε ποσοστό 50%. Δεν εντοπίζονται ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις στην αντιμετώπιση του ερωτήματος από τις δύο ομάδες εργαζομένων. Φαίνεται ότι σε πολύ μεγάλα ποσοστά γενικά οι δύο ομάδες μπορούν να αναγνωρίζουν τη συναισθηματική τους κατάσταση.

Το ερώτημα Γ6 αναφέρεται στην αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον, διατηρεί ομοιότητες με το ερώτημα Γ2 οπότε και αναμένεται πολύ καλή συσχέτιση των απαντήσεων στα δύο αυτά ερωτήματα.

Ερώτηση Γ6 "Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων."

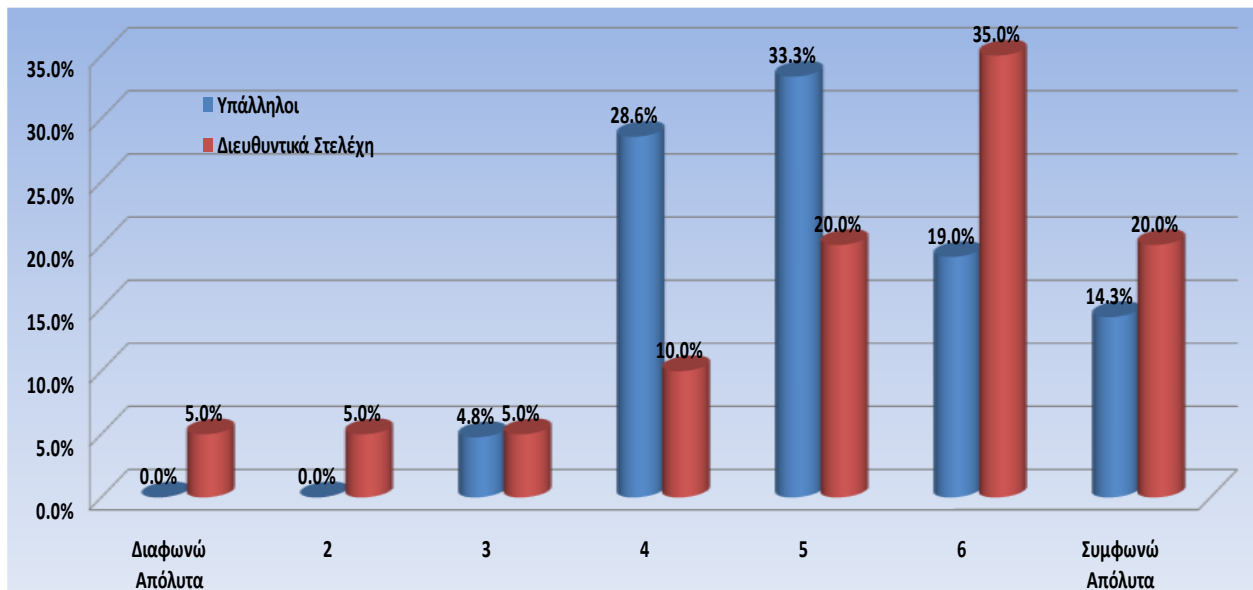


Διάγραμμα Γ6: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ6.

Τα υψηλότερα και πιο αξιόλογα ποσοστά των απόψεων των υπαλλήλων διατηρούνται στο εύρος κλίμακας («4» - «6») με συνολικό ποσοστό 90.4% με κυρίαρχη τη θέση «6» σε ποσοστό 47.6%. Από την άλλη πλευρά τα «Διευθυντικά Στελέχη» απαντούν προς θετικές απόψεις στο εύρος («4» - «7») με κυρίαρχη τη θέση «5» σε ποσοστό 35%. Από τα αποτελέσματα προκύπτει υψηλότερη κυρίαρχη ένταση («6») με υψηλότερο ποσοστό (47.6%) για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι». Τα σχόλια θα μπορούσαν να είναι αντίστοιχα με εκείνα του ερωτήματος Γ2. Προκύπτει σταθερά και καθαρά δηλ. μεγαλύτερη θέληση της αντίληψης – παρατήρησης των συναισθημάτων των συναδέλφων στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» ως προς τα Διευθυντικά Στελέχη». Αυτή η εξέλιξη υποδεικνύει τη μεγαλύτερη ανάγκη των υπαλλήλων για ομαλή συνεργασία στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος προς έναν κοινό σκοπό, τη θετική ολοκλήρωση κάποιου τμήματος δουλειάς για παράδειγμα. Αυτή η ομαλή συνεργασία για τους υπαλλήλους φαίνεται να προϋποθέτει την κατανόηση – αντίληψη – παρατήρηση της συναισθηματικής κατάστασης των συναδέλφων. Αντίθετα λόγω και της θέσης στην ιεραρχία των διευθυντικών στελεχών το ενδιαφέρον αυτών έγκειται περισσότερο στην αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας με κριτήρια και δείκτες αποτελεσματικότητας, με άλλα λόγια εκ της θέσης τους είναι αναγκασμένα να λειτουργούν

με ένα τρόπο πιο επαγγελματικό σχετικά αδιάφορα με τη συναισθηματική κατάσταση τόσο των ιδίων όσων και όσων έχουν υπό την επίβλεψή τους.

Ερώτηση Γ7 "Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είναι ένα άξιο και ικανό άτομο."



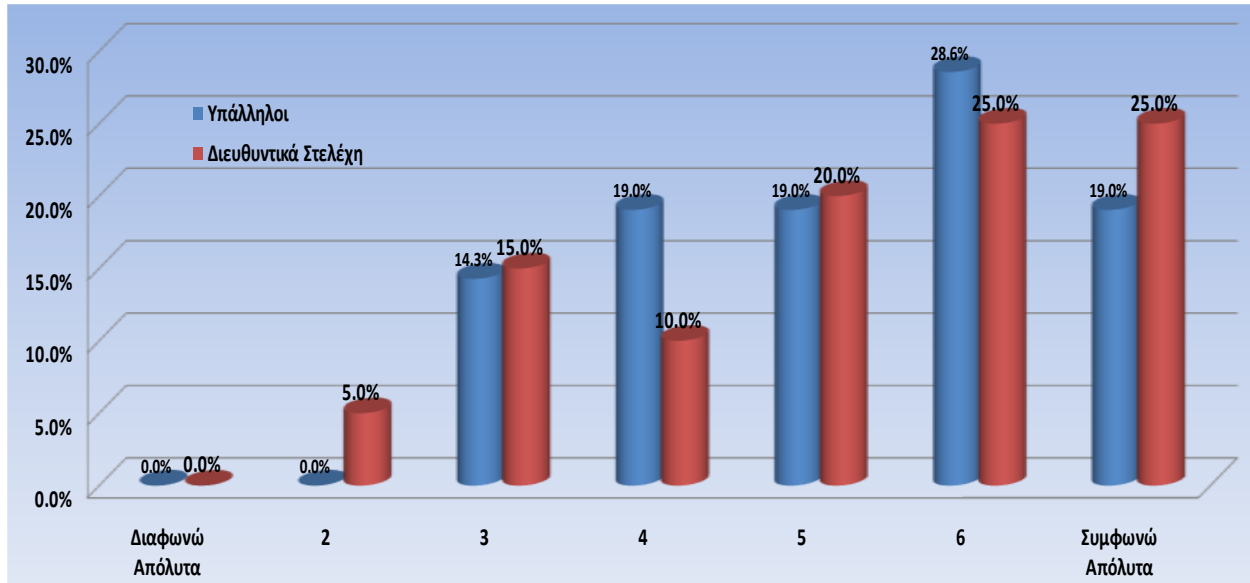
Διάγραμμα Γ7: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ7.

Το ερώτημα Γ7 σχετίζεται με το επίπεδο ικανότητας άρα και αυτοεκτίμησης του ατόμου. Τα σημαντικότερα ποσοστά για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» διατηρούνται στο εύρος έντασης («4» - «7») σε ποσοστό 95.2% με κυρίαρχη ένταση «5» σε ποσοστό 33.3% ακολουθούμενη από την ένταση «4» σε ποσοστό 28.6%. Βαθμιαία τα ποσοστά βαίνουν προς χαμηλότερες τιμές καθώς οι απόψεις τείνουν προς την απόλυτη συμφωνία.

Από την άλλη πλευρά για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» οι απόψεις στα σημαντικότερα ποσοστά, επίσης διατηρούνται στο ίδιο εύρος έντασης («4» - «7») με εκείνο των υπαλλήλων, σε ποσοστό 95.2% με κυρίαρχη την ένταση «6» σε ποσοστό 35% ακολουθούμενη από τις εντάσεις «4» και «7» σε ίδια ποσοστά 20%. Προκύπτει δηλ. διαφορά ως προς το επίπεδο έντασης των μέγιστων τιμών με εκείνο των διευθυντικών στελεχών να υπερέχει (επίπεδο «6») ως προς των υπαλλήλων (επίπεδο «5») με παρόμοια ποσοστά. Τόσο οι μέγιστες τιμές όσο και τα επίπεδα έντασης αλλά και η μορφή της διασποράς των απόψεων δείχνει ότι η εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» διατηρεί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δυνάμεις και στις ικανότητες κάτι που είναι και λογικό. Αυτό γιατί στην πορεία προς ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία έχουν αποδείξει στον εαυτό τους πέρα από το εργασιακό περιβάλλον την αξία της προσωπικότητάς τους και μέσα από αυτό ο δρόμο της ανέλιξης έχουν σφυρηλατήσει χαρακτήρα, που τώρα στο επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται εμπιστεύονται τις δυνάμεις τους και τις ικανότητές τους.

Το ερώτημα Γ8 σχετίζεται με την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων και θα μπορούσε κανείς να πει ότι ανήκει στην ίδια κατηγορία με τα Γ1, Γ5 οπότε και αναμένεται να έχουν μεταξύ τους καλή συσχέτιση.

Ερώτηση Γ8 "Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου."

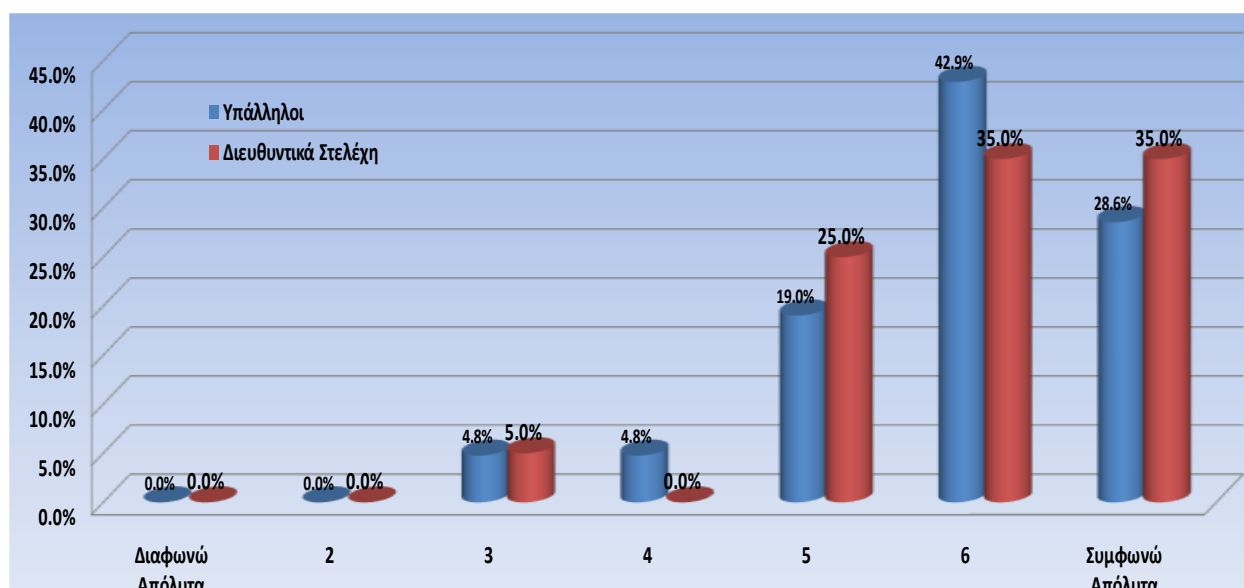


Διάγραμμα Γ8: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ8.

Αναφορικά με τις απόψεις των υπαλλήλων φαίνεται ότι κυριαρχούν εκείνες που τείνουν προς την απόλυτη συμφωνία (εύρος «4» - «7») σε συνολικό ποσοστό 82%, με προεξέχουσα την άποψη έντασης «6» που συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό 28.6%. Αντίστοιχα υψηλά ποσοστά (εύρος «5» - «7») διακρίνονται και για τα διευθυντικά στελέχη σε ποσοστό 70% με τα υψηλότερα ποσοστά να διατηρούν τα επίπεδα «6» και «7» από 25%.

Το συγκεκριμένο ερώτημα ως προς την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων εκφράζεται σε απόλυτο βαθμό και για το λόγο αυτό περισσότερο θα πρέπει να σταθεί κανείς στις ενδιάμεσες απαντήσεις στην κλίμακα («3» - «4») όπου αθροιστικά ένα σημαντικό ποσοστό 33.3% των υπαλλήλων όσο και ένα 25% των στελεχών προτιμούν. Φαίνεται δηλ. ότι αν και μπορεί σε προηγούμενα ερωτήματα Γ1, Γ5 σε παρόμοια ερωτήματα οι «Υπάλληλοι» μπορεί να έδιναν πιο θετικές απαντήσεις και να προπορεύονταν ως προς τα «Διευθυντικά Στελέχη» στο συγκεκριμένο ερώτημα Γ8 σε μεγαλύτερο ποσοστό οι «Υπάλληλοι» είναι εκείνοι που δείχνουν μια αμφιβολία ως προς την απόλυτη ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων έναντι της εργασιακής ομάδας «Διευθυντικά Στελέχη». Αυτό το εύρημα μπορεί να δείχνει ότι αν και τα «Διευθυντικά Στελέχη» δεν λειτουργούν πιο συναισθηματικά στο εργασιακό περιβάλλον εντούτοις είναι πιο ικανοί να ελέγχουν τα συναισθήματά τους.

Ερώτηση Γ9 "Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά."



Διάγραμμα Γ9: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ9.

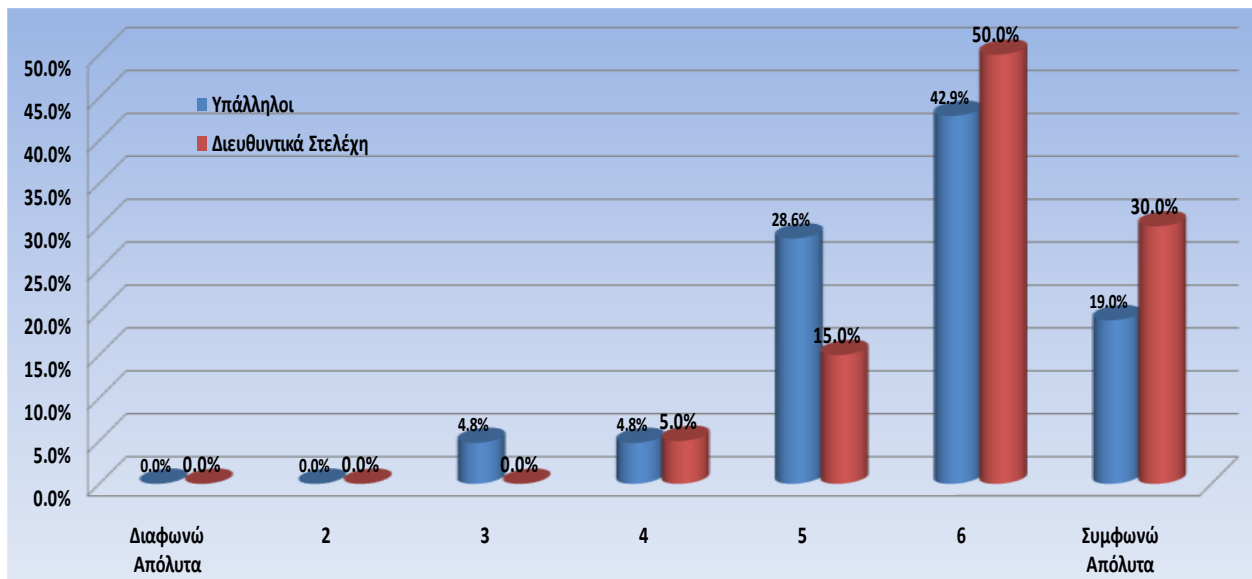
Το ερώτημα Γ9 σχετίζεται με την αντίληψη των συναισθημάτων. Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο εργασιακών ομάδων είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά δίνονται στις υψηλότερες εντάσεις («5» - «7»). Στο συγκεκριμένο εύρος δίνει απαντήσεις το 90.5% των υπαλλήλων και το 95% των διευθυντικών στελεχών. Μικρές διαφοροποιήσεις αναγνωρίζονται, και οι δύο εργασιακές ομάδες σε συντριπτικά ποσοστά θεωρούν ότι πράγματι καταλαβαίνουν τη συναισθηματική τους διάθεση.

Η ερώτηση Γ10 αναφέρεται στη συναισθηματική ευαισθησία και τη συγκινησιακή κατάσταση των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. Θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει ότι η συγκεκριμένη ερώτηση ταιριάζει με τις Γ2, Γ6 του τμήματος του ερωτηματολογίου και αυτό γιατί η συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων σχετίζεται με την αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης των ανθρώπων του περιβάλλοντος και όχι των ιδίων των εργαζομένων. Όπως και στις ερωτήσεις Γ2, Γ6 τα υψηλότερα ποσοστά και των δύο εργασιακών ομάδων συγκεντρώνονται στις υψηλότερες εντάσεις («5» - «7»).

Ειδικότερα η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» στο συγκεκριμένο εύρος απαντούν σε ποσοστό 90.5% με το υψηλότερο ποσοστό να συγκεντρώνει η ένταση «6» σε ποσοστό περίπου 43%. Από την άλλη πλευρά το ίδιο εύρος απαντήσεων προτιμά το 95% των στελεχών με κυρίαρχη ένταση επίσης την «6» σε ποσοστό 50% λίγες μονάδες υψηλότερα του αντίστοιχου ποσοστού των υπαλλήλων. Τα ευρήματα του συγκεκριμένου ερωτήματος επιβεβαιώνουν καταρχήν τον τρόπο λειτουργίας των υπαλλήλων που και στα προηγούμενα παρόμοια ερωτήματα Γ2, Γ6 φαίνεται να δίνουν αρκετά μεγάλη σημασία στη

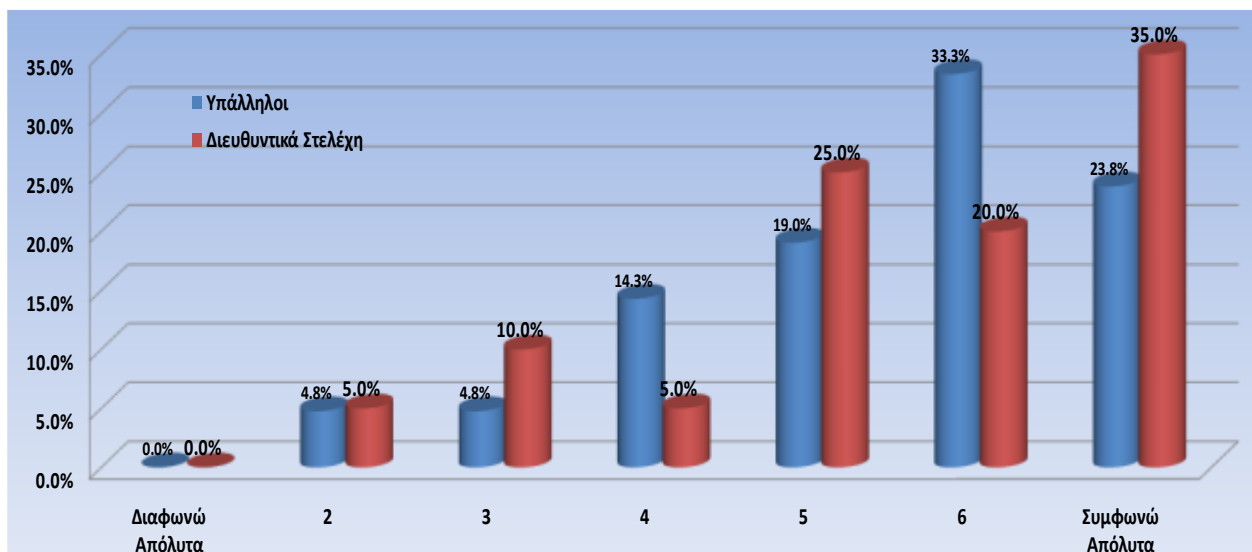
συναισθηματική διάθεση των συναδέλφων. Είναι όμως πιο χαρακτηριστικό το υψηλότερο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που σε ποσοστό 95% φαίνεται να καταλαβαίνει τη συναισθηματική και συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ενώ στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος από τα προηγούμενα ερωτήματα (Γ2, Γ6) προκύπτει ότι λειτουργούν λιγότερο συναισθηματικά ως προς τους υπαλλήλους. Προκύπτει δηλ. αν και δεν το δείχνουν εύκολα τα «Διευθυντικά Στελέχη» έχουν αντίληψη των συναισθημάτων για παράδειγμα των εργαζομένων της ομάδας τους.

Ερώτηση Γ10 Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα & την συγκινησιακή κατάσταση άλλων ανθρώπων ."



Διάγραμμα Γ10: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ10.

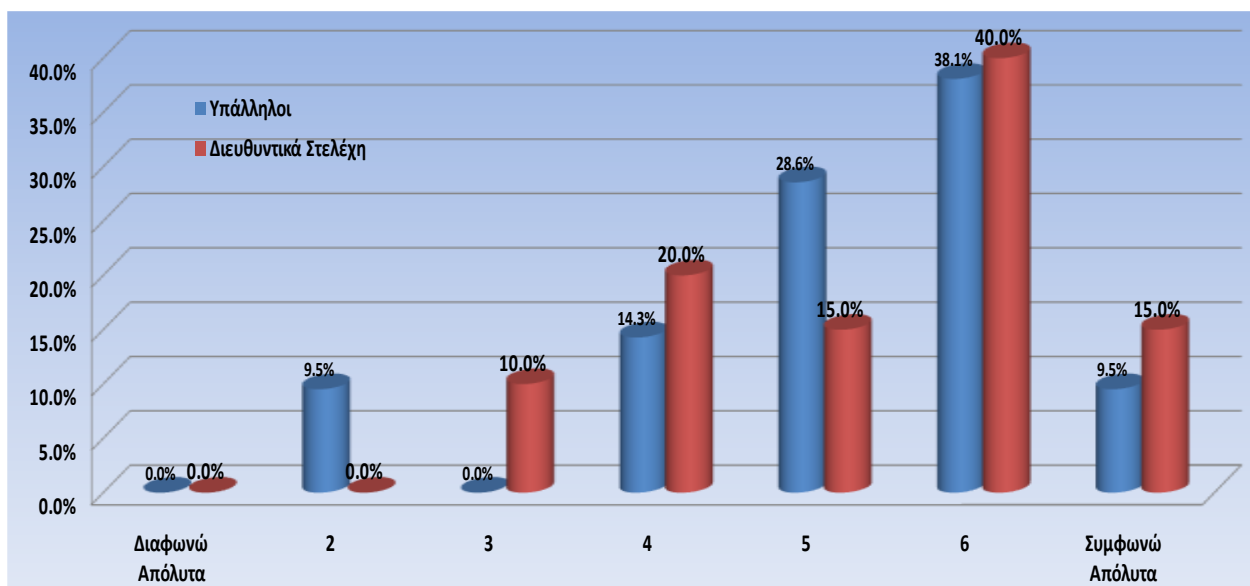
Ερώτηση Γ11 "Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα."



Διάγραμμα Γ11: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ11.

Το ερώτημα Γ11 σχετίζεται με τα κίνητρα των εργαζομένων. Για την ομάδα των υπαλλήλων φαίνεται μια αύξουσα τάση των ποσοστών προς την απόλυτη συμφωνία μέχρι το επίπεδο έντασης «6» με ποσοστό 33.3%. Εντούτοις και η απόλυτη συμφωνία επιλέγεται από ένα δεύτερο υψηλότερο ποσοστό της τάξης του 23.8%. Αντίστοιχα η ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» ακολουθεί παρόμοια συμπεριφορά με το υψηλότερο ποσοστό να λαμβάνει η απόλυτη συμφωνία με ποσοστό 35% ενώ το δεύτερο υψηλότερο είναι εκείνο έντασης «5» με 25%. Λαμβάνοντας υπόψη το εύρος έντασης («5» - «7») όπου φαίνεται και οι δύο ομάδες να προτιμούν το αθροιστικό ποσοστό των υπαλλήλων είναι 75.8% ενώ των στελεχών είναι 80%. Προκύπτει δηλ. ότι και οι δύο εργασιακές ομάδες θεωρούν εαυτούς άτομα με ισχυρά κίνητρα διαφορετικά βέβαια. Οι μεν υπάλληλοι καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ τα στελέχη να δείξουν την καλή και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος αρμοδιοτήτων τους προκειμένου να ανέλθουν ακόμα περισσότερο στην ιεραρχία της υπηρεσίας πιθανόν.

Ερώτηση Γ12 "Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα."



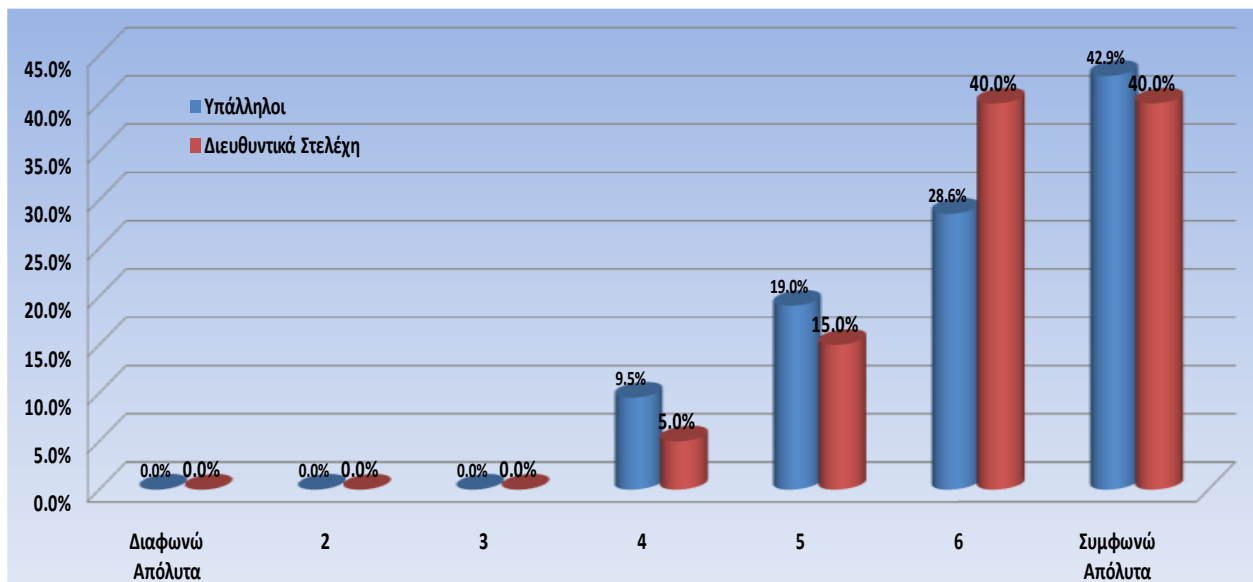
Διάγραμμα Γ12: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ12.

Το ερώτημα Γ12 σχετίζεται με την επαναφορά της συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων από το θυμό. Η ερώτηση αυτή είναι παρόμοια με την Γ4 που αναφέρεται επίσης στην κατάσταση του θυμού. Στην πραγματικότητα είναι μια ερώτηση που σχετίζεται με την ικανότητα αυτοέλεγχου του ατόμου.

Οι «Υπάλληλοι» συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά στο εύρος έντασης («4» - «6») με αθροιστικό ποσοστό 81% και το υψηλότερο ποσοστό να καταγράφεται στο επίπεδο έντασης «6» με τιμή 38.1%, περίπου το μισό όλου του εύρους. Από τα ποσοστά της ομάδας

«Διευθυντικά Στελέχη» προκύπτει ότι διατηρούν μια μεγαλύτερη διασπορά και είναι κατανομημένα σε μεγαλύτερο εύρος δυνατών απαντήσεων στο εύρος («3» - «7»). Βέβαια το υψηλότερο ποσοστό αποδίδεται στο επίπεδο «6» με ποσοστό 40% (έναντι 38.1% των υπαλλήλων). Θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι «Υπάλληλοι» δείχνουν μεγαλύτερη ευκολία στην επαναφορά από καταστάσεις θυμού εν αντιθέσει με τα «Διευθυντικά Στελέχη». Επιβεβαιώνεται και από αυτό το ερώτημα η μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων ως προς τα «Διευθυντικά Στελέχη», κάτι που θα μπορούσε κανείς να πει ότι δεν είναι αναμενόμενο αφού οι καταστάσεις έντασης και θυμού απαιτούν καλύτερη διαχείριση από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Φαίνεται δυσκολία στη διαχείριση καταστάσεων έντασης και θυμού από τα «Διευθυντικά Στελέχη» κάτι που δεν συνάδει με τις απαιτήσεις της θέσης τους.

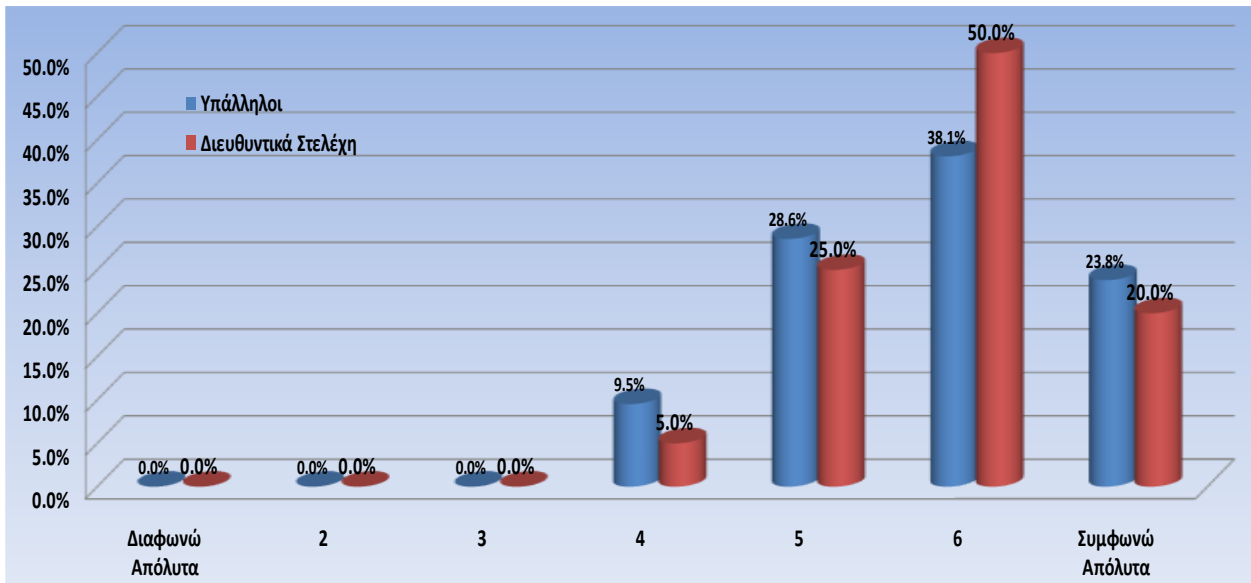
Ερώτηση Γ13 "Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι."



Διάγραμμα Γ13: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ13.

Το ερώτημα Γ13 αναφέρεται στην αυτογνωσία της συναισθηματικής κατάστασης των ατόμων. Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο εργασιακών ομάδων είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά κατανέμονται προς τις υψηλότερες τιμές έντασης της κλίμακας. Ειδικότερα η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» δίνουν προοδευτικά αυξανόμενα ποσοστά αυξανόμενης της έντασης της κλίμακας. Πιο αναλυτικά όλες οι απαντήσεις (100%) συγκεντρώνονται στο εύρος («4» - «7») με το υψηλότερο ποσοστό 42.9% να καταγράφεται στο μέγιστο της έντασης που αντιστοιχεί στην απόλυτη συμφωνία. Από την άλλη πλευρά η εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» δίνουν ισοκατανομημένα τα υψηλότερα ποσοστά από 40% στις εντάσεις «6» και «7» ενώ ένα ποσοστό 15% προτιμά το επίπεδο «5». Στο εύρος («5» - «7») καταγράφεται σχεδόν το σύνολο των απαντήσεων (ποσοστό 95%).

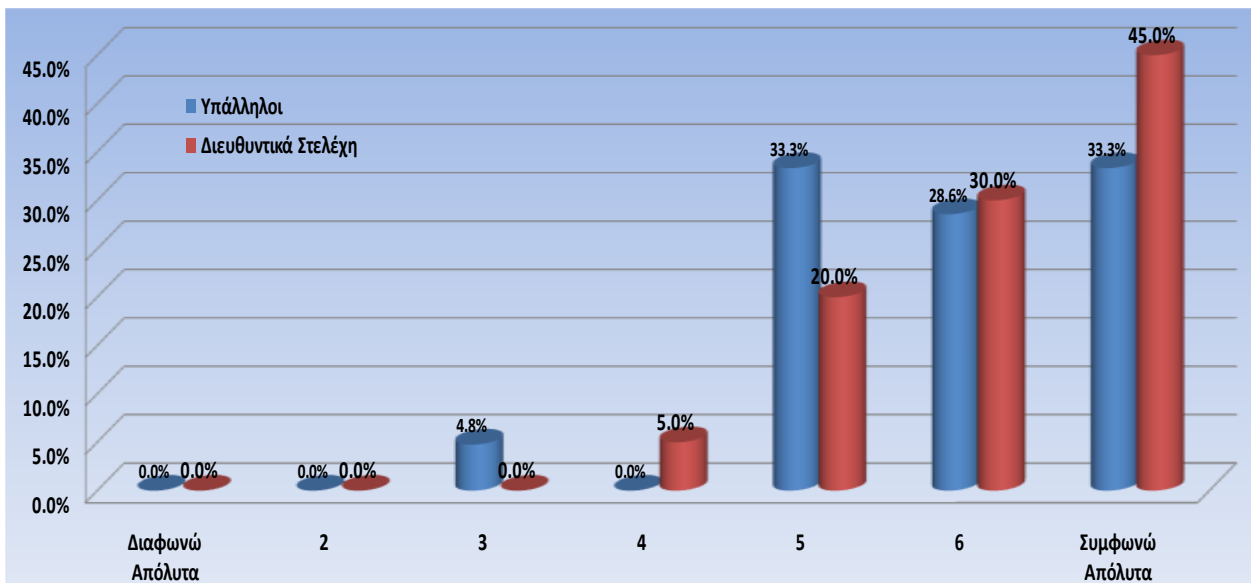
Ερώτηση Γ14 "Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου."



Διάγραμμα Γ14: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ14.

Το ερώτημα Γ14 αναφέρεται στην αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης των ανθρώπων του περιβάλλοντος. Κοινό χαρακτηριστικό και για τις δύο ομάδες είναι ότι αποδίδουν τα υψηλότερα ποσοστά στο επίπεδο έντασης «6» οι «Υπάλληλοι» με ποσοστό 38.1% ενώ τα «Διευθυντικά Στελέχη» με ποσοστό 50%. Επίσης η μορφή των απαντήσεων είναι παρόμοια με εκείνες στο ερώτημα Γ10. Προκύπτει έτσι ότι όλοι οι εργαζόμενοι δηλώνουν καλή κατανόηση των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον.

Ερώτηση Γ15 "Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο."



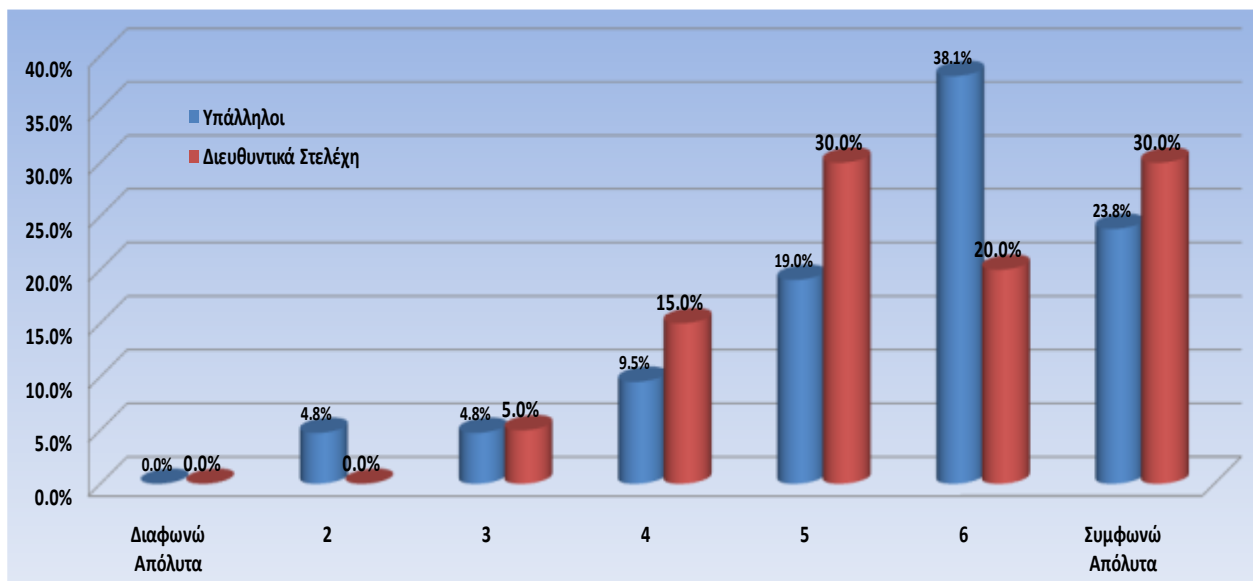
Διάγραμμα Γ15: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ15.

Το ερώτημα Γ15 σχετίζεται με την αυτοεκτίμηση του ατόμου – εργαζομένου. Κοινό χαρακτηριστικό των δύο εργασιακών ομάδων είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά της τάξης του 95%, συγκεντρώνονται στις υψηλότερες εντάσεις απάντησης και ειδικότερα στο εύρος («5» - «7»). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ομάδα «Υπάλληλοι» δίνουν μέγιστα ποσοστά 33.3% στις εντάσεις «5» και «7» ενώ η ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» δίνουν το υψηλότερο ποσοστό 45% στο επίπεδο έντασης «7» αυτό της απόλυτης συμφωνίας. Μάλιστα παρατηρείται ότι αυξανόμενης της έντασης του ερωτήματος αυξάνονται και τα ποσοστά των στελεχών.

Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι τα «Διευθυντικά Στελέχη» δείχνουν μεγαλύτερη συγκέντρωση και προσήλωση στην προσπάθεια να αποδώσουν καλύτερα αποτελέσματα, κάτι που εν πολλοίς είναι συνυφασμένο και με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχουν. Η συμπεριφορά της ομάδας «Υπάλληλοι» από την άλλη πλευρά αν και δίνει παρόμοια υψηλά ποσοστά, διαμορφώνεται λίγο διαφορετικά πιθανόν γιατί δεν έχουν πολύ ανεπτυγμένη την αίσθηση για το σε πόσο υψηλές απαιτήσεις μπορούν να θέσουν τον πήχη του καλύτερου.

Το τελευταίο ερώτημα του μέρους Γ του ερωτηματολογίου Γ16 σχετίζεται πάλι με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Το υψηλότερο ποσοστό καταγράφεται από την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» με ποσοστό 38.15% σε επίπεδο έντασης «6» ενώ τα ποσοστά της ομάδας «Διευθυντικά Στελέχη» επιμερίζονται με ίδια ποσοστά (από 30%) στα επίπεδα «5» και «7» που είναι και τα μέγιστα.

Ερώτηση Γ16 "Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου."



Διάγραμμα Γ16: Συγκριτικά αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος Γ16.

3.8 Περιγραφική Στατιστική εργασιακών ομάδων Ερωτήσεων Ομάδας Γ.

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ομάδας Γ που τέθηκαν σε υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη μπορούν να αντιμετωπιστούν στο πρόγραμμα επεξεργασίας SPSS, ως μεταβλητές (ordinal) με τιμές σε ένα εύρος (1 – 7) αντιστοιχίζοντας την υψηλότερη τιμή (“7”) στην θετικότερη απάντηση. Κατά αυτό τον τρόπο τα δεδομένα των ερωτήσεων αποτυπώνονται σε κλίμακα Likert και στη συνέχεια είναι δυνατή η εξαγωγή περιγραφικών στατιστικών όπως μέση τιμή (Mean – Μ.Τ) και τυπική απόκλιση (Std. Dev – Τ.Α).

Για την καλύτερη ανάγνωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις ερωτήσεις της ομάδας Γ του ερωτηματολογίου, δίνεται η στατιστική περιγραφή των ερωτημάτων τμηματικά κατά τρόπο που να προκύπτουν και οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στην αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων, εικόνα μπορεί κανείς να σχηματίσει μέσα από τις απαντήσεις των ατόμων που συνιστούν το δείγμα της έρευνας στις ερωτήσεις Γ1, Γ5, Γ8, Γ9, Γ13 και Γ16. Επίσης στην υποομάδα ερωτημάτων συγκαταλέγονται και οι ερωτήσεις Γ4 και Γ12 που σχετίζονται με τον έλεγχο του θυμού και την επαναφορά σε ηρεμία μετά από καταστάσεις θυμού. Η συμπλήρωση αυτή έχει νόημα αφού και η κατάσταση του θυμού αποτελεί προσωπικό συναίσθημα και μάλιστα από τα σημαντικότερα που μπορούν να προκύψουν για έναν εργαζόμενο σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 3.7.1: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Γ που αναφέρονται στην αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων – Υπάλληλοι.

Descriptive Statistics – Υπάλληλοι								
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Γ_01E	100	4	3	7	5,95	1,050	-1,104	1,708
Γ_05E	100	4	3	7	6,05	1,099	-1,429	2,063
Γ_08E	100	4	3	7	5,50	1,318	-,613	-,684
Γ_09E	100	4	3	7	5,80	1,056	-1,048	1,334
Γ_13E	100	3	4	7	6,00	1,026	-,650	-,671
Γ_16E	100	5	2	7	5,50	1,395	-1,033	,752
Γ_04E	100	4	3	7	4,85	1,089	,055	-,633
Γ_12E	100	5	2	7	5,30	1,174	-1,088	2,001
Valid N (listwise)	100							

Πίνακας 3.7.2: Περιγραφική Στατιστική Ερωτήσεων ομάδας Γ που αναφέρονται στην αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων – Διευθυντικά Στελέχη.

Descriptive Statistics – Διευθυντικά Στελέχη								
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Γ_01E	50	5	2	7	5,60	1,273	-1,183	1,989
Γ_05E	50	2	5	7	6,10	,718	-,152	-,880
Γ_08E	50	5	2	7	5,20	1,576	-,545	-,802
Γ_09E	50	4	3	7	5,95	1,050	-1,104	1,708
Γ_13E	50	3	4	7	6,10	,912	-,676	-,347
Γ_16E	50	4	3	7	5,55	1,234	-,314	-,837
Γ_04E	50	5	2	7	5,35	1,348	-,862	,697
Γ_12E	50	4	3	7	5,30	1,261	-,459	-,840
Valid N (listwise)	50							

Από τον Πίνακα 3.7.1 που αφορά την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» προκύπτει ότι συνολικά οι μέσες τιμές των απαντήσεων «κλείνουν» προς τις θετικότερες των απόψεων, αφού οι μέσες τιμές των ερωτήσεων βρίσκονται στο εύρος (4,85 – 6,05). Ειδικότερα η μεγαλύτερη μέση τιμή των απαντήσεων δόθηκε για την ερώτηση Γ05 «Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου» με τιμή 6,05 ενώ η μικρότερη μέση τιμή δόθηκε για την ερώτηση Γ04 «Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες» με τιμή 4,85. Επίσης ως προς τις τυπικές αποκλίσεις η μικρότερη τιμή προκύπτει για την ερώτηση Γ01 «Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)» με T.A = 1,05 ενώ η υψηλότερη T.A δίνεται για την ερώτηση Γ16 «Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου» με τιμή 1,395. Ως προς τις μέσες τιμές προκύπτει ότι αν και οι υπάλληλοι υποστηρίζουν έντονα ότι κατανοούν τα συναισθήματά τους εντούτοις φαίνεται σε μικρότερο βαθμό ότι μπορούν να ελέγξουν το θυμό τους.

Από τον Πίνακα 3.7.2 που αφορά την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» προκύπτει ότι συνολικά οι μέσες τιμές των απαντήσεων «κλείνουν» προς τις θετικότερες των απόψεων, αφού οι μέσες τιμές των ερωτήσεων βρίσκονται στο εύρος (5,20 – 6,10). Συγκριτικά με την ομάδα των υπαλλήλων μάλιστα το εύρος τιμών των Μ.Τ είναι πιο περιορισμένο, δείχνοντας τον υψηλότερο βαθμό θετικών απαντήσεων που δίνουν τα διευθυντικά στελέχη. Ειδικότερα η χαμηλότερη μέση τιμή της υποομάδας δίνεται για την ερώτηση Γ08 «Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου» Μ.Τ = 5,20 ενώ η υψηλότερη μέση τιμή δίνεται για τις ερωτήσεις Γ05, «Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου» και Γ13 «Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι». Επίσης η

μικρότερη Τ.Α προκύπτει Γ05 που συναρτάται και με μέγιστη Μ.Τ (6,10) κάτι που δείχνει ότι οι απαντήσεις είναι αρκετά συγκεντρωμένες γύρω από τη Μ.Τ δηλ. ή διαφορετικά έχουν μικρή διασπορά. Η υψηλότερη Τ.Α δίνεται για την ερώτηση Γ04 «Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες» με τιμή 1,348 που δείχνει μεγαλύτερη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή και τον μικρότερο βαθμό επιτυχίας στην ανταπόκριση πιθανών δυσκολιών.

Αναφορικά με ερευνητικό ερώτημα που αφορά την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον μια συνολικότερη εικόνα σχηματίζεται μέσα από τις απαντήσεις των ατόμων στις ερωτήσεις Γ02, Γ06, Γ10 και Γ14.

Ως προς τους υπαλλήλους, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής (Πίνακας 3.7.3) το εύρος των απαντήσεων κυμαίνεται στο εύρος (3 – 7) της κλίμακας Likert με μέγιστη μέση τιμή να δίνεται για την ερώτηση Γ14 «Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου» με Μ.Τ = 5,75. Ως προς τις τυπικές αποκλίσεις, για όλη την υποομάδα ερωτήσεων διατηρούν παρόμοιες τιμές σε μια αρκετά στενή περιοχή (0,923 – 0,967), κάτι που δείχνει παρόμοια συμπεριφορά στις απαντήσεις γύρω από τη μέση τιμή.

Ως προς την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη», όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής (Πίνακας 3.7.4) το εύρος των απαντήσεων κυμαίνεται στο εύρος (2 – 7) της κλίμακας Likert με μέγιστη μέση τιμή να δίνεται για την ερώτηση Γ10 «Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα & την συγκινησιακή κατάσταση άλλων ανθρώπων» με Μ.Τ = 6,05. Ως προς τις τυπικές αποκλίσεις, αυτές διατηρούνται σε ένα εύρος τιμών ευρύτερο ως προς το αντίστοιχο των υπαλλήλων (0,813 – 1,446), κάτι που δείχνει μια μεγαλύτερη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τις μέσες τιμές.

Πίνακας 3.7.3 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον - Υπάλληλοι.

Descriptive Statistics – Υπάλληλοι								
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Γ_02E	100	4	3	7	5,15	,933	-,325	,409
Γ_06E	100	4	3	7	5,35	,933	-,808	,866
Γ_10E	100	3	4	7	5,70	,923	-,214	-,595
Γ_14E	100	3	4	7	5,75	,967	-,219	-,817
Valid N (listwise)	100							

Πίνακας 3.7.4 Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον – Διευθυντικά Στελέχη.

Descriptive Statistics – Διευθυντικά Στελέχη								
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Γ_02E	50	5	2	7	5,25	1,446	-,833	-,219
Γ_06E	50	3	4	7	5,55	,999	,024	-,933
Γ_10E	50	3	4	7	6,05	,826	-,722	,534
Γ_14E	50	3	4	7	5,85	,813	-,358	-,008
Valid N (listwise)	50							

Στην ομάδα ερωτήσεων Γ που αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργασιακών ομάδων μια τρίτη υποομάδα ερωτήσεων σχετίζεται με τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων. Η υποομάδα αυτή απαρτίζεται από τις ερωτήσεις Γ03, Γ07, Γ11 και Γ15.

Πίνακας 3.7.5 Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων.

Descriptive Statistics – Υπάλληλοι								
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Γ_03E	100	5	2	7	5,50	1,357	-,772	,639
Γ_07E	100	3	4	7	5,25	1,020	,435	-,755
Γ_11E	100	5	2	7	5,35	1,387	-,838	,314
Γ_15E	100	4	3	7	5,80	1,056	-,750	,916
Valid N (listwise)	100							

Descriptive Statistics – Διευθυντικά Στελέχη								
	N	Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
Γ_03E	50	5	2	7	5,45	1,395	-,791	,612
Γ_07E	50	6	1	7	5,20	1,673	-1,174	,962
Γ_11E	50	5	2	7	5,50	1,539	-,866	-,072
Γ_15E	50	3	4	7	6,15	,933	-,756	-,391
Valid N (listwise)	50							

3.9 Συσχετίσεις (Pearson).

Οι πίνακας των ενδοσυσχετίσεων (Inter – Item Corr.Matrix) παραθέτουν την ισχύ της σχέσης που αναπτύσσεται σε κάθε ζεύγος ερωτήσεων. Ουσιαστικά ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μετρά την ένταση της συσχέτισης που εκδηλώνεται μεταξύ των ερωτήσεων και επίσης πόσο ικανοποιητικά αυτές προβλέπουν η μία την άλλη. Τα εύρη τιμών r χαρακτηρίζουν τη συσχέτιση σύμφωνα με τα ακόλουθα:

Αν $r = \pm 1$ υπάρχει **τέλεια γραμμική** συσχέτιση.

Αν $-0,3 \leq r < 0,3$ **δεν υπάρχει γραμμική** συσχέτιση.

Αν $-0,5 < r \leq -0,3$ ή $0,3 \leq r < 0,5$ υπάρχει **ασθενής γραμμική** συσχέτιση.

Αν $-0,7 < r \leq -0,5$ ή $0,5 \leq r < 0,7$ υπάρχει **μέση γραμμική** συσχέτιση.

Αν $-0,8 < r \leq -0,7$ ή $0,7 \leq r < 0,8$ υπάρχει **ισχυρή γραμμική** συσχέτιση.

Αν $-1 < r \leq -0,8$ ή $0,8 \leq r < 1$ υπάρχει **πολύ ισχυρή γραμμική** συσχέτιση.

Θετικές τιμές του r δεν υποδηλώνουν, κατ' ανάγκην μεγαλύτερο βαθμό γραμμικής συσχέτισης από το βαθμό γραμμικής συσχέτισης που υποδηλώνουν αρνητικές τιμές του r . Ο βαθμός γραμμικής συσχέτισης καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του r και όχι από το πρόσημο του r . Το πρόσημο του r καθορίζει το είδος, μόνο, της συσχέτισης (θετική ή αρνητική). Το πρόσημο δηλ. δίνει την πληροφορία για το αν αύξηση της μιας μεταβλητής αντιστοιχεί σε αύξηση ή σε μείωση της άλλης μεταβλητής.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ακόμα ότι συσχέτιση δε σημαίνει αιτιότητα. Όταν σε μια μη πειραματική έρευνα (δειγματοληψία) δύο μεταβλητές X και Y βρίσκονται συσχετισμένες αυτό σημαίνει μόνο ότι οι μεταβλητές αυτές συνδέονται με κάποια σχέση. Δε συνεπάγεται, κατ' ανάγκη, αιτιότητα. Οι δύο μεταβλητές μπορεί βεβαία να συνδέονται με σχέση αιτιότητας, μπορεί όμως και όχι. Επίσης ελέγχεται η εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων στην περίπτωση που μια από αυτές απαλειφθεί από το ερωτηματολόγιο με τα αποτελέσματα να δίνονται στους ακόλουθους πίνακες.

Ειδικότερα στη συνέχεια δίνονται οι συσχετίσεις Pearson για την ομάδα ερωτήσεων B που εμπίπτουν σε κλίμακα LIKERT (εκτός δηλ. των ερωτήσεων B6, B7, B10, B12) για τις οποίες οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα απαντήσεων σε ένα ευρύτερο πλαίσιο.

Πιο αναλυτικά δίνονται ξεχωριστά πίνακες ενδοσυσχετίσεων για τις δύο εργασιακές ομάδες, των υπαλλήλων και των διευθυντικών στελεχών. Σε κάθε πίνακα σημειώνεται ο υψηλότερος συντελεστής συσχέτισης Pearson (τιμή του r) μεταξύ ερωτήσεων της ομάδας B.

Πίνακας 3.8.1: Συσχετίσεις – Συντελεστές Συσχέτισης Pearson ερωτήσεων Β που απευθύνθηκαν στους Υπαλλήλους.

		B01E	B02E	B03E	B04E	B05E	B08E	B09E	B11E	B13E	B14E
B01E	r	1	-,271	-,235	,573**	-,499*	,065	-,314	-,371	,101	,183
	Sig. (2-tailed)		,248	,318	,008	,025	,786	,178	,107	,671	,440
B02E	r	-,271	1	,594**	-,207	,470*	,531*	,387	,158	-,135	-,088
	Sig. (2-tailed)	,248		,006	,382	,037	,016	,092	,507	,570	,713
B03E	r	-,235	,594**	1	-,617**	,758**	,249	,582**	,095	,020	,153
	Sig. (2-tailed)	,318	,006		,004	,000	,290	,007	,691	,932	,519
B04E	r	,573**	-,207	-,617**	1	-,697**	-,080	-,581**	-,271	,069	,165
	Sig. (2-tailed)	,008	,382	,004		,001	,737	,007	,248	,774	,487
B05E	r	-,499*	,470*	,758**	-,697**	1	,196	,596**	,342	,196	-,276
	Sig. (2-tailed)	,025	,037	,000	,001		,407	,006	,140	,409	,238
B08E	r	,065	,531*	,249	-,080	,196	1	,365	,007	-,258	-,158
	Sig. (2-tailed)	,786	,016	,290	,737	,407		,114	,978	,272	,506
B09E	r	-,314	,387	,582**	-,581**	,596**	,365	1	,242	-,092	-,134
	Sig. (2-tailed)	,178	,092	,007	,007	,006	,114		,304	,699	,572
B11E	r	-,371	,158	,095	-,271	,342	,007	,242	1	,232	-,258
	Sig. (2-tailed)	,107	,507	,691	,248	,140	,978	,304		,326	,272
B13E	r	,101	-,135	,020	,069	,196	-,258	-,092	,232	1	-,347
	Sig. (2-tailed)	,671	,570	,932	,774	,409	,272	,699	,326		,134
B14E	r	,183	-,088	,153	,165	-,276	-,158	-,134	-,258	-,347	1
	Sig. (2-tailed)	,440	,713	,519	,487	,238	,506	,572	,272	,134	

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

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

Από τον Πίνακα 3.8.1 προκύπτει ισχυρή γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων B3 - B5 με τιμή $r = 0,758$ σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Επίσης μέση γραμμική συσχέτιση προκύπτει για τις ερωτήσεις B1 - B4, με τιμή $r = 0.573$ B2 – B3 με τιμή $r = 0.594$, B4 – B5 με τιμή $r = 0.697$ και επίπεδο σημαντικότητας 1%. Ακόμα μέση γραμμική συσχέτιση με επίπεδο σημαντικότητας 5% προκύπτει για τις ερωτήσεις B8 – B2 με τιμή $r = 0.531$. Σε επίπεδο σημαντικότητας 1% υπάρχει μέση γραμμική συσχέτιση για τις ερωτήσεις B9 – B3 με τιμή $r = 0.582$ και B9 – B5 με τιμή $r = 0.596$. Ασθενής γραμμική συσχέτιση προκύπτει για τις ερωτήσεις B11 – B1 με τιμή $r = -0.371$ και B13 – B14 με τιμή $r = -0.347$.

Πίνακας 3.8.2: Συσχετίσεις – Συντελεστές Συσχέτισης Pearson ερωτήσεων Β που απευθύνθηκαν στα Διευθυντικά Στελέχη.

		B01M	B02M	B03M	B04M	B05M	B08M	B09M	B11M	B13M	B14M
B01M	r	1	-,017	-,398	,333	-,070	-,284	-,447*	,118	,024	,044
	Sig. (2-tailed)		,944	,082	,151	,770	,225	,048	,619	,919	,854
B02M	r	-,017	1	,529*	-,379	,485*	,551*	,096	,251	-,073	-,005
	Sig. (2-tailed)	,944		,017	,099	,030	,012	,686	,286	,761	,982
B03M	r	-,398	,529*	1	-,297	,347	,478*	,435	,062	-,230	-,090
	Sig. (2-tailed)	,082	,017		,203	,133	,033	,055	,796	,328	,707
B04M	r	,333	-,379	-,297	1	-,235	-,147	-,214	,296	,537*	-,259
	Sig. (2-tailed)	,151	,099	,203		,318	,538	,366	,205	,015	,270
B05M	r	-,070	,485*	,347	-,235	1	,376	,025	,193	,138	-,448*
	Sig. (2-tailed)	,770	,030	,133	,318		,103	,917	,416	,561	,048
B08M	r	-,284	,551*	,478*	-,147	,376	1	,507*	,192	,013	,103
	Sig. (2-tailed)	,225	,012	,033	,538	,103		,023	,418	,957	,664
B09M	r	-,447*	,096	,435	-,214	,025	,507*	1	-,032	-,177	,380
	r	,048	,686	,055	,366	,917	,023		,894	,454	,098
B11M	r	,118	,251	,062	,296	,193	,192	-,032	1	,561*	-,323
	Sig. (2-tailed)	,619	,286	,796	,205	,416	,418	,894		,010	,165
B13M	r	,024	-,073	-,230	,537*	,138	,013	-,177	,561*	1	-,287
	Sig. (2-tailed)	,919	,761	,328	,015	,561	,957	,454	,010		,220
B14M	r	,044	-,005	-,090	-,259	-,448*	,103	,380	-,323	-,287	1
	Sig. (2-tailed)	,854	,982	,707	,270	,048	,664	,098	,165	,220	

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

Από τον Πίνακα 3.8.2 προκύπτει ότι ισχυρή γραμμική συσχέτιση δεν προκύπτει για κανένα ζεύγος των ερωτήσεων Β. Οι συσχετίσεις που προκύπτουν είναι όλες για επίπεδο σημαντικότητας 5%.

➤ Μέση γραμμική συσχέτιση ($0,5 < r < 0,7$) προκύπτει για τα ζεύγη

B2 – B3 με τιμή $r = 0.529$ B2 – B8 με τιμή $r = 0.551$,

B4 – B13 με τιμή $r = 0.537$, B8 – B9 με τιμή $r = 0.507$,

B11 – B13 με τιμή $r = 0.561$, ενώ

➤ Ασθενής γραμμική συσχέτιση ($0,3 < r < 0,5$) προκύπτει για τις

B1 – B9 με τιμή $r = 0.447$, B2 – B5 με τιμή $r = 0.485$,

B3 – B8 με τιμή $r = 0.478$, B5 – B14 με τιμή $r = 0.448$,

Στη συνέχεια και αναφορικά με τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των εργασιακών ομάδων «Υπάλληλοι», «Διευθυντικά Στελέχη» (Ομάδα ερωτήσεων Γ) καταρτίζονται πίνακες σχετικοί με τις υποομάδες ερωτήσεων που αναγνωρίστηκαν κατά τη μελέτη.

Πίνακας 3.8.3Α Συσχετίσεις των ερωτήσεων που αφορούν την αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων – Υπάλληλοι. (Ομάδα ερωτήσεων Γ)

		Γ01E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ13E	Γ16E
Γ_01E	r	1	,230	,589**	,370	,098	,054
	Sig. (2-tailed)		,329	,006	,108	,682	,822
Γ_05E	r	,230	1	,527*	,825**	,607**	,429
	Sig. (2-tailed)	,329		,017	,000	,005	,059
Γ_08E	r	,589**	,527*	1	,832**	,234	,372
	Sig. (2-tailed)	,006	,017		,000	,322	,106
Γ_09E	r	,370	,825**	,832**	1	,486*	,500*
	Sig. (2-tailed)	,108	,000	,000		,030	,025
Γ_13E	r	,098	,607**	,234	,486*	1	,221
	Sig. (2-tailed)	,682	,005	,322	,030		,350
Γ_16E	r	,054	,429	,372	,500*	,221	1
	Sig. (2-tailed)	,822	,059	,106	,025	,350	

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

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

Πίνακας 3.8.3Β Συσχετίσεις των ερωτήσεων που αφορούν την αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων – Διευθυντικά Στελέχη (Ομάδα ερωτήσεων Γ).

		Γ01E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ13E	Γ16E
Γ_01E	r	1	,104	-,010	-,094	,308	,013
	Sig. (2-tailed)		,664	,965	,692	,186	,955
Γ_05E	r	,104	1	,539*	,635**	,707**	,528*
	Sig. (2-tailed)	,664		,014	,003	,000	,017
Γ_08E	r	-,010	,539*	1	,801**	,425	,833**
	Sig. (2-tailed)	,965	,014		,000	,062	,000
Γ_09E	r	-,094	,635**	,801**	1	,335	,631**
	Sig. (2-tailed)	,692	,003	,000		,148	,003
Γ_13E	r	,308	,707**	,425	,335	1	,510*
	Sig. (2-tailed)	,186	,000	,062	,148		,022
Γ_16E	r	,013	,528*	,833**	,631**	,510*	1
	Sig. (2-tailed)	,955	,017	,000	,003	,022	

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

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

Πίνακας 3.8.4A Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. – Υπάλληλοι.

		Pearson Correlations			
		Γ_02E	Γ_06E	Γ_10E	Γ_14E
Γ_02E	r	1	,601**	,055	-,131
	Sig. (2-tailed)		,005	,818	,581
Γ_06E	r	,601**	1	-,116	,160
	Sig. (2-tailed)	,005		,626	,499
Γ_10E	r	,055	-,116	1	,383
	Sig. (2-tailed)	,818	,626		,095
Γ_14E	r	-,131	,160	,383	1
	Sig. (2-tailed)	,581	,499	,095	

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

Πίνακας 3.8.4B Ερωτήματα που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. – Διευθυντικά Στελέχη.

		Pearson Correlations			
		Γ_02M	Γ_06M	Γ_10M	Γ_14M
Γ_02M	r	1	,665**	,165	,481*
	Sig. (2-tailed)		,001	,486	,032
Γ_06M	r	,665**	1	-,035	,431
	Sig. (2-tailed)	,001		,883	,058
Γ_10M	r	,165	-,035	1	,326
	Sig. (2-tailed)	,486	,883		,161
Γ_14M	r	,481*	,431	,326	1
	Sig. (2-tailed)	,032	,058	,161	

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

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

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 3.8.4A που αναφέρεται στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» προκύπτει ότι μόνο οι ερωτήσεις Γ2 – Γ6 έχουν μέση γραμμική συσχέτιση με τιμή $r = 0,601$, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%.

Αντίστοιχα για τα «Διευθυντικά Στελέχη» (Πίνακας 3.8.4B) προκύπτει μέση γραμμική συσχέτιση για τις Γ2 – Γ6 με τιμή $r = 0,665$ σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, ενώ ασθενής γραμμική συσχέτιση προκύπτει για τις Γ2 – Γ14 με τιμή $r = 0,481$ σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Πίνακας 3.8.5A Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων – Υπάλληλοι.

		Pearson Correlations			
		Γ03E	Γ07E	Γ11E	Γ15E
Γ_03E	r	1	,209	,629**	,844**
	Sig. (2-tailed)		,376	,003	,000
Γ_07E	r	,209	1	,233	,293
	Sig. (2-tailed)	,376		,324	,210
Γ_11E	r	,629**	,233	1	,733**
	Sig. (2-tailed)	,003	,324		,000
Γ_15E	r	,844**	,293	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,210	,000	

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

Πίνακας 3.8.5B Ερωτήματα που αφορούν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων – Διευθυντικά Στελέχη.

		Pearson Correlations			
		Γ03M	Γ07M	Γ11M	Γ15M
Γ_03M	r	1	,365	,797**	,390
	Sig. (2-tailed)		,113	,000	,089
Γ_07M	r	,365	1	,654**	-,054
	Sig. (2-tailed)	,113		,002	,821
Γ_11M	r	,797**	,654**	1	,348
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,133
Γ_15M	r	,390	-,054	,348	1
	Sig. (2-tailed)	,089	,821	,133	

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

Αναφορικά με την υποομάδα που αναφέρεται στις ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων από τον Πίνακα 3.8.5A που αναφέρεται στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 1% πολύ ισχυρή γραμμική συσχέτιση για τις ερωτήσεις Γ3 – Γ15 με τιμή $r = 0.844$, ενώ μέση γραμμική συσχέτιση για τις Γ3 – Γ11 με τιμή $r = 0,629$.

Αντίστοιχα για την υποομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» προκύπτει επίσης σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ισχυρή γραμμική συσχέτιση για τις Γ3 – Γ11 με τιμή $r = 0.797$, ενώ μέση γραμμική συσχέτιση για τις Γ7 – Γ11 με τιμή $r = 0,654$.

Πίνακας 3.8.6Α Ερωτήματα που αφορούν των έλεγχο του θυμού και την επαναφορά από καταστάσεις έντασης. – Υπάλληλοι.

		Γ_04E	Γ_12E
Γ_04E	r	1	,613**
	Sig. (2-tailed)		,004
Γ_12E	r	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	

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

Πίνακας 3.8.6B Ερωτήματα που αφορούν των έλεγχο του θυμού και την επαναφορά από καταστάσεις έντασης. – Διευθυντικά Στελέχη.

		Γ_04M	Γ12M
Γ_04M	r	1	,740**
	Sig. (2-tailed)		,000
Γ_12M	r	,740**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

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

Οι ερωτήσεις Γ4 αναφέρεται στον έλεγχο του θυμού με τη λογική ενώ η Γ12 στην ευκολία επαναφοράς του ατόμου από καταστάσεις θυμού. Για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» προκύπτει μέση γραμμική συσχέτιση με τιμή $r = 0,613$ σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, ενώ στο ίδιο ποσοστό σημαντικότητας (1%) για την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» προκύπτει ισχυρή γραμμική συσχέτιση με τιμή $r = 0,740$.

3.10 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Cronbach's alpha)

Στη συνέχεια υπολογίζεται ο δείκτης **Cronbach's alpha** που αποτελεί μέτρο της αξιοπιστίας της ομάδας ερωτήσεων. Οι μετρήσεις της αξιοπιστίας ή διαφορετικά της ενδοσυνέπειας (εσωτερικής συνάφειας) προϋποθέτουν οπωσδήποτε ότι οι ερωτήσεις εκτιμώνται με ένα εργαλείο μέτρησης (π.χ. κλίμακα Likert) όπως και στην παρούσα έρευνα. Επίσης σύμφωνα με τον ορισμό δοκιμάζεται αποκλειστικά μία ομάδα ατόμων και σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επίσης ελέγχεται η εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων στην περίπτωση που μια από αυτές απαλειφθεί από το ερωτηματολόγιο.

Ως προς το βαθμό συνέπειας των ερωτήσεων ή αξιοπιστίας ακολουθείται η κλίμακα

$a \geq 0,9$	εξαιρετική αξιοπιστία,
$0,8 \leq a \leq 0,9$	πολύ καλή,
$0,7 \leq a \leq 0,8$	αποδεκτή,
$0,6 \leq a \leq 0,7$	αμφισβητήσιμη,
$0,5 \leq a \leq 0,6$	φτωχή,
$a \leq 0,5$	μη αποδεκτή.

Πιο συγκεκριμένα ελέγχεται ο δείκτης **Cronbach's alpha** για την ομάδα ερωτήσεων Γ που αφορούν στη συναισθηματική νοημοσύνη των δύο ομάδων εργαζομένων. Ειδικότερα όπως δείχνουν και τα αποτελέσματα (Πίνακας 3.9.1) ο συγκεκριμένος δείκτης για την ομάδα Γ ερωτήσεων που αναφέρεται στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» παίρνει τιμή $a = 0,794$, ενώ αντίστοιχα για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» λαμβάνει τιμή $a = 0,898$ (Πίνακας 3.9.2). Στην πραγματικότητα οι δείκτες a δίνουν το ποσοστό αξιοπιστίας των ερωτήσεων που φθάνει το 79,4% στην ομάδα «Υπάλληλοι» και το 89,8% στην ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη».

Πίνακας 3.9.1: Αξιοπιστία – Ενδοσυνέπεια στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι».

Δείκτης Αξιοπιστίας (Employees) Cronbach's Alpha = 0,794

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Γ_01E	82,85	74,134	,343	,796
Γ_02E	83,65	77,187	,206	,803
Γ_03E	83,30	68,011	,517	,783
Γ_04E	83,95	73,629	,354	,795
Γ_05E	82,75	68,092	,669	,773
Γ_06E	83,45	80,261	,018	,814
Γ_07E	83,55	81,313	-,050	,819
Γ_08E	83,30	67,274	,575	,778
Γ_09E	83,00	67,474	,740	,769
Γ_10E	83,10	73,568	,443	,790
Γ_11E	83,45	70,261	,398	,793
Γ_12E	83,50	73,316	,335	,797
Γ_13E	82,80	73,221	,408	,792
Γ_14E	83,05	75,839	,277	,800
Γ_15E	83,00	69,895	,590	,779
Γ_16E	83,30	66,747	,559	,779

Ειδικότερα αναφορικά με την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι», υψηλότερος δείκτης Cronbach's – α άνω του 0,800 εμφανίζεται στην περίπτωση που απαλειφθούν κάποιες ερωτήσεις. Για παράδειγμα

- η απαλοιφή της Γ02 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,803$,
- η απαλοιφή της Γ06 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,814$,
- η απαλοιφή της Γ07 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,819$ και
- η απαλοιφή της Γ14 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,800$.

Προκύπτει δηλ. ότι αν και ο δείκτης Cronbach's – $\alpha = 0,794$ υποδεικνύει «αποδεκτό» επίπεδο αξιοπιστίας, η απαλοιφή κάποιων εκ των ανωτέρω ερωτήσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε ακόμα υψηλότερες τιμές που οδηγούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο αξιοπιστίας («πολύ καλό»).

Από την άλλη πλευρά η απαλοιφή κάποιων ερωτήσεων μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερες τιμές του Cronbach's – α . Για παράδειγμα

- η απαλοιφή της Γ03 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,783$,
- η απαλοιφή της Γ05 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,773$,
- η απαλοιφή της Γ08 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,778$,
- η απαλοιφή της Γ09 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,769$,
- η απαλοιφή της Γ15, Γ16 οδηγεί σε τιμή $\alpha = 0,779$.

Συνολικά πάντως η εικόνα δείχνει ότι οποιαδήποτε ερώτηση και να απαλειφθεί η τιμή του δείκτη δεν επηρεάζεται σημαντικά, αφού σε κάθε περίπτωση το εύρος τιμών του δείκτη περιορίζεται σε ένα εύρος (0,769 – 0,819).

Αντίστοιχη περιγραφή του δείκτη Cronbach's – α μπορεί να γίνει για την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη». Γενικά για τις ερωτήσεις της συγκεκριμένης ομάδας το εύρος τιμών του δείκτη Cronbach's – α διατηρούνται επίσης σε ένα περιορισμένο εύρος (0,872 – 0,901) για όλες τις περιπτώσεις που κάποια εκ των ερωτήσεων απαλειφθεί του ερωτηματολογίου.

Τα ευρήματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων είναι πολύ ικανοποιητικές με μικρό προβάδισμα να έχουν τα «Διευθυντικά Στελέχη».

Πίνακας 3.9.2: Αξιοπιστία – Ενδοσυνέπεια στην εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη».

Δείκτης Αξιοπιστίας (Managers) Cronbach's Alpha = 0,898

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Γ_01M	84,55	139,839	,159	,901
Γ_02M	84,90	130,726	,406	,893
Γ_03M	84,70	122,221	,716	,879
Γ_04M	84,80	126,695	,584	,885
Γ_05M	84,05	134,366	,682	,885
Γ_06M	84,60	142,147	,130	,899
Γ_07M	84,95	123,945	,523	,889
Γ_08M	84,95	115,103	,847	,872
Γ_09M	84,20	126,379	,795	,878
Γ_10M	84,10	135,779	,508	,888
Γ_11M	84,65	117,397	,794	,875
Γ_12M	84,85	130,239	,501	,888
Γ_13M	84,05	133,313	,574	,886
Γ_14M	84,30	135,589	,528	,888
Γ_15M	84,00	134,737	,491	,888
Γ_16M	84,60	122,779	,802	,876

3.11 Μη Παραμετρικός έλεγχος κατά Kruskal – Wallis.

Η δυνατότητα προσφέρεται από την επιλογή *Analyze > Non parametric Tests > Legacy Dialogs > k Independent Samples*, με σκοπό τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ μιας συνεχούς μεταβλητής με μια κατηγορική, η οποία έχει περισσότερες από δύο κατηγορίες με ίσο ή διαφορετικό πλήθος ατόμων ανά κατηγορία. Η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν δεν ισχύουν οι υποθέσεις εφαρμογής της One-Way ANOVA, δηλ. όταν οι κατανομές δεν είναι κανονικές και οι διασπορές δεν είναι ίσες, ή όταν η μεταβλητή είναι διατεταγμένη.

Ο έλεγχος πραγματοποιείται ως προς τις απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου στα οποία διενεργήθηκε η έρευνα, σε διαφορετικές ομάδες πληθυσμών (groups). Στην προκειμένη περίπτωση η έρευνα προσμετρά δύο εργασιακές ομάδες – groups, Υπαλλήλους και Διευθυντικά Στελέχη για τα οποία είναι δυνατός ο έλεγχος.

Πίνακας 3.10.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Β.)

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
B01	150	3,95	,749	2	5	3,25	4,00	4,00
B02	150	3,30	1,285	1	5	2,25	3,00	4,00
B03	150	2,73	1,320	1	5	2,00	3,00	4,00
B04	150	3,50	1,281	1	5	3,00	4,00	4,00
B05	150	3,25	1,056	1	5	3,00	3,00	4,00
B08	150	2,83	1,338	1	5	2,00	3,00	4,00
B09	150	2,98	1,291	1	5	2,00	3,00	4,00
B11	150	3,33	1,095	1	5	3,00	3,50	4,00
B13	150	1,55	,749	1	3	1,00	1,00	2,00
B14	150	3,25	1,373	1	5	2,00	3,00	4,75
GROUPS	150	1,50	,506	1	2	1,00	1,50	2,00

Πίνακας 3.10.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους).

Mean Rank	GROUPS	N	B01	B02	B03	B04	B05	B08	B09	B11	B13	B14
	1	100	19,25	20,20	20,88	21,10	21,18	20,25	18,98	15,03	17,55	20,90
	2	50	21,75	20,80	20,13	19,90	19,83	20,75	22,03	25,98	23,45	20,10
	Total	150										

Πίνακας 3.10.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.

Test Statistics ^{a,b}											
	B01	B02	B03	B04	B05	B08	B09	B11	B13	B14	
Kruskal-Wallis H	,549	,028	,043	,114	,147	,019	,717	9,750	3,327	,049	
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Asymp. Sig.	,459	,868	,835	,735	,702	,890	,397	,002	,068	,824	

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: GROUPS

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.10.3 προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των Μ.Τ των υπό εξέταση ομάδων (ερωτήσεων) του δείγματος μόνο στην ερώτηση B11.

Για την ομάδα ερωτήσεων Γ παρατίθεται ο έλεγχος Kruskal – Wallis σε επίπεδο υποομάδων. Ειδικότερα οι Πίνακες 3.11 αναφέρονται στις ερωτήσεις που αφορούν την αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων.

Πίνακας 3.11.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Γ – αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων).

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Γ01	150	5,78	1,165	2	7	5,00	6,00	7,00
Γ04	150	5,10	1,236	2	7	4,00	5,00	6,00
Γ05	150	6,08	,917	3	7	6,00	6,00	7,00
Γ08	150	5,35	1,442	2	7	4,00	6,00	6,75
Γ09	150	5,88	1,042	3	7	5,00	6,00	7,00
Γ12	150	5,30	1,203	2	7	4,25	6,00	6,00
Γ13	150	6,05	,959	4	7	5,00	6,00	7,00
Γ16	150	5,53	1,301	2	7	5,00	6,00	7,00
GROUPS	150	1,50	,506	1	2	1,00	1,50	2,00

Πίνακας 3.11.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητα τους).

Mean Rank	GROUPS	N	Γ01	Γ04	Γ05	Γ08	Γ09	Γ12	Γ13	Γ16
	1	100	22,08	17,80	21,10	21,45	19,68	20,40	20,10	20,63
	2	50	18,93	23,20	19,90	19,55	21,33	20,60	20,90	20,38
	Total	150								

Πίνακας 3.11.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.

	Test Statistics ^{a,b}								
	Γ01	Γ04	Γ05	Γ08	Γ09	Γ12	Γ13	Γ16	
Kruskal-Wallis H	,794	2,264	,122	,278	,222	,003	,052	,005	
df	1	1	1	1	1	1	1	1	
Asymp. Sig.	,373	,132	,727	,598	,638	,955	,819	,944	

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: GROUPS

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.11.3 προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των Μ.Τ των υπό εξέταση ομάδων (ερωτήσεων) του δείγματος σε καμία ερώτηση.

Οι Πίνακες 3.12 αναφέρονται στις ερωτήσεις που αφορούν την αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 3.12.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Γ – αντίληψη συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον).

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Γ02	150	5,20	1,203	2	7	4,25	5,00	6,00
Γ06	150	5,45	,959	3	7	5,00	5,50	6,00
Γ10	150	5,88	,883	4	7	5,00	6,00	6,75
Γ14	150	5,80	,883	4	7	5,00	6,00	6,00
GROUPS	150	1,50	,506	1	2	1,00	1,50	2,00

Πίνακας 3.12.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους).

Mean Rank	GROUPS	N	Γ02	Γ06	Γ10	Γ14
	1	100	19,10	19,68	18,30	19,95
	2	50	21,90	21,33	22,70	21,05
	Total	150				

Πίνακας 3.12.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.

Test Statistics ^{a,b}				
	Γ02	Γ06	Γ10	Γ14
Kruskal-Wallis H	,622	,221	1,606	,099
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,430	,638	,205	,753

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: GROUPS

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.12.3 προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των Μ.Τ των υπό εξέταση ομάδων (ερωτήσεων) του δείγματος σε καμία ερώτηση.

Πίνακας 3.13.1 Περιγραφικά μέτρα των εργασιακών ομάδων (Ομάδα ερωτήσεων Γ – ικανότητες και κίνητρα εργασιακών ομάδων).

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Dev.	Min	Max.	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
Γ03	150	5,48	1,358	2	7	5,00	5,00	7,00
Γ07	150	5,23	1,368	1	7	4,25	5,00	6,00
Γ11	150	5,88	,883	4	7	5,00	6,00	6,75
Γ15	150	5,98	1,000	3	7	5,00	6,00	7,00
GROUPS	150	1,50	,506	1	2	1,00	1,50	2,00

Πίνακας 3.13.2: Οι μέσοι των βαθμών των ομάδων. (Ο έλεγχος εξετάζει την ισότητά τους).

Mean Rank	GROUPS	N	Γ03	Γ07	Γ11	Γ15
	1	100	20,60	19,50	18,30	18,60
	2	50	20,40	21,50	22,70	22,40
	Total	150				

Πίνακας 3.13.3: Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal – Wallis.

Test Statistics ^{a,b}				
	Γ03	Γ07	Γ11	Γ15
Kruskal-Wallis H	,003	,311	0,606	1,174
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,955	,577	,205	,279

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: GROUPS

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.13.3 προκύπτει ότι σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των M.T των υπό εξέταση ομάδων (ερωτήσεων) του δείγματος σε καμία ερώτηση.

3.12 Συσχετίσεις μεταξύ συγκρούσεων και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σε αυτή την παράγραφο γίνεται προσπάθεια συσχέτισης των ερωτήσεων που αναφέρονται στις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον και στην συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Οι συσχετίσεις που αναπτύσσονται αναφέρονται σε κάθε εργασιακή ομάδα ξεχωριστά δηλ. «Υπάλληλοι», «Διευθυντικά Στελέχη».

Πιο αναλυτικά συσχετίζονται οι ερωτήσεις της ομάδας Β με την ομάδα ερωτήσεων Γ που αναφέρονται στην αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων. Οι ερωτήσεις της ομάδας Β που επιλέγονται είναι οι ακόλουθες ενώ οι ερωτήσεις της υποομάδας Γ (Γ01, Γ04, Γ05, Γ08, Γ09, Γ12, Γ13 και Γ16) επίσης δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

- B1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι καλές ;
- B3. Νοιώθετε ότι έχετε στοχοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;
- B4. Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο;
- B9. Στον εργασιακό σας βίο έχετε βρεθεί στο επίκεντρο οποιουδήποτε είδους σύγκρουσης;
- B13. Οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;
- B14. Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;

			Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα		
Γ1	SEA	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)	1	2	3	4	5	6	7
Γ2	OAE	Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.	1	2	3	4	5	6	7
Γ4	ROE	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες.	1	2	3	4	5	6	7
Γ5	SEA	Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ6	OAE	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
Γ8	ROE	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ9	SEA	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.	1	2	3	4	5	6	7
Γ10	OAE	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα & την συγκινησιακή κατάσταση άλλων ανθρώπων	1	2	3	4	5	6	7
Γ12	ROE	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.	1	2	3	4	5	6	7
Γ13	SEA	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	1	2	3	4	5	6	7
Γ14	OAE	Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ16	ROE	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5	6	7

➤ **Εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη»**

Πίνακας 3.12.1: Συσχετίσεις – Συντελεστές Συσχέτισης Pearson ερωτήσεων Β με Υποομάδα Γ που αναφέρεται στην αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων (Διευθυντικά Στελέχη).

		B01M	Γ01M	Γ04M	Γ05M	Γ08M	Γ09M	Γ12M	Γ13M	Γ16M
B01M	Pearson Corr.	1	,024	,094	,203	,282	,296	-,079	-,008	,214
	Sig. (2-tailed)		,920	,694	,391	,228	,205	,740	,972	,364

		B03M	Γ01M	Γ04M	Γ05M	Γ08M	Γ09M	Γ12M	Γ13M	Γ16M
B03M	Pearson Corr.	1	,159	,374	-,020	-,018	-,292	,310	,037	,072
	Sig. (2-tailed)		,502	,104	,933	,939	,211	,183	,877	,762

		B04M	Γ01M	Γ04M	Γ05M	Γ08M	Γ09M	Γ12M	Γ13M	Γ16M
B04M	Pearson Corr.	1	-,369	-,188	-,454*	-,047	-,061	-,317	-,402	-,099
	Sig. (2-tailed)		,109	,427	,045	,844	,799	,173	,079	,679

		B09M	Γ01M	Γ04M	Γ05M	Γ08M	Γ09M	Γ12M	Γ13M	Γ16M
B09M	Pearson Corr.	1	-,094	-,002	,161	,038	,129	,310	,127	-,057
	Sig. (2-tailed)		,692	,995	,497	,873	,588	,184	,593	,810

		B13M	Γ01M	Γ04M	Γ05M	Γ08M	Γ09M	Γ12M	Γ13M	Γ16M
B13M	Pearson Corr.	1	-,210	,037	-,140	,085	,112	-,133	-,110	,095
	Sig. (2-tailed)		,374	,876	,557	,722	,640	,577	,644	,691

		B14M	Γ01M	Γ04M	Γ05M	Γ08M	Γ09M	Γ12M	Γ13M	Γ16M
B14M	Pearson Corr.	1	-,130	,156	,189	,029	,222	,322	,107	,085
	Sig. (2-tailed)		,585	,511	,426	,905	,347	,166	,653	,721

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

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

Οι συσχετίσεις σημειώνονται έντονα στους παραπάνω πίνακες. Αντίστοιχη επεξεργασία γίνεται ακολούθως και για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι». Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στους ακόλουθους πίνακες.

➤ **Εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι».**

Πίνακας 3.12.2: Συσχετίσεις – Συντελεστές Συσχέτισης Pearson ερωτήσεων Β με Υποομάδα Γ που αναφέρεται στην αντίληψη προσωπικών συναισθημάτων (Υπάλληλοι).

		Correlations								
		B01E	Γ01E	Γ04E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ12E	Γ13E	Γ16E
B01E	Pearson Corr.	1	-,071	-,027	,009	-,025	,025	,050	,126	,255
	Sig. (2-tailed)		,766	,911	,970	,918	,918	,835	,596	,277

		Correlations								
		B03E	Γ01E	Γ04E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ12E	Γ13E	Γ16E
B03E	Pearson Corr.	1	-,136	-,019	,068	-,078	-,058	-,081	-,100	,049
	Sig. (2-tailed)		,566	,937	,775	,745	,808	,733	,676	,838

		Correlations								
		B04E	Γ01E	Γ04E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ12E	Γ13E	Γ16E
B04E	Pearson Corr.	1	-,207	-,233	-,275	-,136	-,144	-,078	-,078	,072
	Sig. (2-tailed)		,380	,323	,241	,566	,545	,743	,744	,764

		Correlations								
		B09E	Γ01E	Γ04E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ12E	Γ13E	Γ16E
B09E	Pearson Corr.	1	-,265	,121	,077	-,059	-,066	,204	,151	,083
	Sig. (2-tailed)		,259	,612	,746	,806	,783	,388	,526	,728

		Correlations								
		B13E	Γ01E	Γ04E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ12E	Γ13E	Γ16E
B13E	Pearson Corr.	1	-,123	-,212	-,168	-,387	-,416	-,274	-,382	-,365
	Sig. (2-tailed)		,605	,369	,480	,092	,068	,243	,096	,113

		Correlations								
		B14E	Γ01E	Γ04E	Γ05E	Γ08E	Γ09E	Γ12E	Γ13E	Γ16E
B14E	Pearson Corr.	1	,011	-,074	,024	,087	,043	-,221	-,037	,109
	Sig. (2-tailed)		,964	,758	,919	,716	,856	,350	,876	,646

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

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

Για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» δεν προκύπτουν συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων Β και Γ, όπως φαίνεται στον αντίστοιχο πίνακα.

Δοκιμάζοντας έλεγχο αξιοπιστίας κατά Cronbach, προκύπτει δείκτης 0.844. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τη συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» η τιμή του δείκτη μεταξύ των ερωτήσεων Γ είχε υπολογισθεί 0.898.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,844	9

Δείκτης Αξιοπιστίας (Managers) Cronbach's Alpha = 0,844

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B01M	45,15	45,187	,181	,852
Γ_01M	43,60	44,779	,054	,879
Γ_04M	43,85	33,924	,737	,801
Γ_05M	43,10	40,411	,701	,819
Γ_08M	44,00	31,474	,756	,799
Γ_09M	43,25	38,618	,583	,822
Γ_12M	43,90	36,305	,621	,816
Γ_13M	43,10	38,832	,674	,815
Γ_16M	43,65	33,713	,843	,789

Η αξία του παραπάνω πίνακα έγκειται στη σύγκριση περισσότερο του δείκτη Cronbach-a στην περίπτωση που κάποια εκ των ερωτήσεων Γ αφαιρεθεί. Αν αφαιρούμενης της ερώτησης Γ η τιμή του δείκτη αυξάνεται αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι η συγκεκριμένη έχει μειωμένη ενδοσυνέπεια.

4 Συμπεράσματα

Στο σημείο αυτό δίνονται συνοπτικά τα αποτελέσματα των κύριων ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας. Αυτά τα ερωτήματα βρίσκονται τόσο στην Β ομάδα ερωτήσεων οι οποίες αναφέρονται στις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και στην Γ ομάδα που αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Στη συνέχεια συζητούνται τα υψηλότερα ποσοστά των απαντήσεων που ουσιαστικά χαρακτηρίζουν και τις κυρίαρχες διαθέσεις των εργασιακών ομάδων.

Ειδικότερα στην **Ερώτηση Β6** «Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους εκδηλώνονται οι κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον», προέκυψε ότι κανένας από τους ερωτηθέντες και των

δύο εργασιακών ομάδων (Υπαλλήλων και Διευθυντικών στελεχών) δεν δίνουν απάντηση «Μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών κλάδων». Αυτό είναι λογικό από την άποψη ότι οι κρίσεις όταν δημιουργούνται συμβαίνουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της υπηρεσίας, επομένως εργαζόμενοι σε διαφορετικούς κλάδους δεν έρχονται σε αλληλεπίδραση κατά την εμφάνιση κρίσεων.

Πιο αναλυτικά για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» η απάντηση «Μεταξύ διαφορετικών ομάδων – κλικών» συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό 45% κάτι που επιβεβαιώνει καταρχήν ότι υπάρχουν ομάδες – στρατόπεδα εργαζομένων στην υπηρεσία μεταξύ των οποίων εκδηλώνονται κρίσεις. Οι υπόλοιπες δυνατές απαντήσεις σε επίπεδο υπαλλήλων συγκεντρώνουν χαμηλότερα ποσοστά της τάξης του (15 – 20)% κάτι που επιβεβαιώνει ότι η εκδήλωση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον συμβαίνει μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Η εξέλιξη αυτή είναι μάλλον αρνητική για την υπηρεσία αφού δυνητικά φαίνεται ότι υπάρχουν συμφέροντα των ομάδων τα οποία μπορεί να τίθενται πάνω από την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.

Για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» φαίνεται αντίθετα με την ομάδα «Υπάλληλοι» ότι οι κρίσεις στο υψηλότερο ποσοστό εκδηλώνονται «μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων» σε ποσοστό 45%. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό 25% συγκεντρώνει η γνώμη «Μεταξύ προϊσταμένων / διευθυντών μεταξύ τους». Φαίνεται δηλ. ότι οι κρίσεις μεταξύ ομάδων ή και συναδέλφων δεν εκδηλώνονται συχνά ενώ οι κρίσεις δημιουργούνται κυρίως στη μετάβαση της ιεραρχίας δηλ. μεταξύ ανωτέρων – υφισταμένων, προϊσταμένων – διευθυντών.

Στην **Ερώτηση B7** «Ποιός ή ποιοι από τους παρακάτω θεωρείτε πιο ικανό λόγο για την εξέλιξη συγκρούσεων στην εργασία σας», η απάντηση «συγκρουόμενες επιδιώξεις» συγκεντρώνει μόνο το 10% των υπαλλήλων ενώ σε πολύ σημαντικό ποσοστό 35% η συγκεκριμένη απάντηση καταγράφεται από τα διευθυντικά στελέχη. Τα ποσοστά αυτά καταδεικνύουν ότι σε επίπεδο υπαλλήλων δεν υπάρχουν ιδιαίτερα συγκρουόμενες επιδιώξεις ενώ στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών αυτές οι επιδιώξεις είναι πολύ πιο συνηθισμένες. Αντίθετα η απάντηση «προσωπικές αντιδικίες» συγκεντρώνει ποσοστό 20% των υπαλλήλων ενώ δεν δόθηκε τέτοια απάντηση από τα διευθυντικά στελέχη.

Η απάντηση «προσωπικές επιδιώξεις όπου χρησιμοποιούνται ανίερα μέσα» συγκεντρώνει ποσοστό 20% στην εργασιακή ομάδα των υπαλλήλων και 25% στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών. Αυτά τα αρκετά σημαντικά ποσοστά δείχνουν ότι η τακτική της ανέλιξης με ανίερα μέσα είναι αρκετά διαδεδομένη σε όλες τις εργασιακές τάξεις πέρα από θέση και μόρφωση.

Η απάντηση «Χαριστικές (κομματικές, οικογενειακές, συνδικαλιστικές κ.λ.π.) προσλήψεις όπου διαμορφώνεται μια αλαζονική συμπεριφορά στα ευεργετούντα άτομα» συγκεντρώνει το αρκετά υψηλό ποσοστό 30% επί των υπαλλήλων ενώ μόνο το 10% επί των στελεχών. Αυτά τα ποσοστά δείχνουν ότι στο χαμηλότερο επίπεδο εργαζομένων («Υπάλληλοι») ικανός λόγος για την εξέλιξη συγκρούσεων ο συγκεκριμένος εμφανίζεται αρκετά συχνά, κάτι που επιβεβαιώνει ότι συμβαίνουν χαριστικές προσλήψεις από άτομα που στη συνέχεια δείχνουν και αλαζονεία. Το ποσοστό αυτό άλλωστε είναι και το υψηλότερο στις απόψεις των υπαλλήλων. Αντίστοιχα το ποσοστό 10% επί των στελεχών δείχνει ότι είτε δεν συμβαίνουν χαριστικές προσλήψεις στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας (διευθυντικά στελέχη) είτε συμβαίνουν αλλά αυτό δεν ενδιαφέρει ιδιαίτερα οπότε και δεν αποτελεί σημαντικό λόγο για την εξέλιξη συγκρούσεων.

Σε όλες τις υπόλοιπες δυνατές απαντήσεις τα ποσοστά των υπαλλήλων είναι από χαμηλά έως μηδενικά ενώ επίσης των διευθυντικών στελεχών είναι πολύ μικρά της τάξης του 5% κάτι που σημαίνει ότι λόγοι όπως «Καθήκοντα τα οποία ανατίθενται με μεροληπτικά κριτήρια», «Διαφωνίες αναφορικά με την αποδοτικότητα», «Αναποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό», «Προσωπικές αντιδικίες» «Μη αποτελεσματική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον», Ανασφάλεια (σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον)», δεν αποτελούν ικανούς λόγους για την εξέλιξη των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Αναφορικά με τις συνέπειες των συγκρούσεων αυτές περιγράφονται στις ερωτήσεις B12, B13, B14. Ειδικότερα η **Ερώτηση B12** «Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας», σχετίζεται περισσότερο με την ψυχική διάθεση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά προκύπτει ότι η ικανοποίηση δεν αποτελεί ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκονται όσοι μετέχουν μιας σύγκρουσης είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη. Τα ποσοστά των δύο εργασιακών ομάδων συγκεντρώνονται στις δύο άλλες καταστάσεις αυτές του άγχους / πίεσης και της δυσφορίας. Άγχος / πίεση φαίνεται να αισθάνονται σε υψηλότερο ποσοστό οι υπάλληλοι (60%) έναντι του μισού σχεδόν ποσοστού των στελεχών (35%). Τα ποσοστά αυτά ίσως δείχνουν ότι οι υπάλληλοι δεν είναι αρκετά «εκπαιδευμένοι» σε δύσκολες καταστάσεις – συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν στο εργασιακό περιβάλλον σε αντίθεση με τα διευθυντικά στελέχη τα οποία συγκριτικά με τους υπαλλήλους μπορούν μάλλον να ανταπεξέλθουν καλύτερα αφού και λόγω της θέσης που κατέχουν θα πρέπει να είναι και περισσότερο προετοιμασμένα για τέτοιου είδους καταστάσεις. «Δυσφορία» απαντά το 40% των υπαλλήλων και το 65% των διευθυντικών στελεχών. Τα στελέχη υπερέχουν κάτι που μπορεί να δείχνει ότι θέλουν να

αποφεύγονται οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας προφανώς προς όφελος της υπηρεσίας της οποίας προΐστανται.

Στην **Ερώτηση B13** «Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;», φαίνεται η καθολική θέση – άποψη των υπαλλήλων που σε ποσοστό 75% αναγνωρίζουν ότι οι συγκρούσεις δεν μπορούν να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Το αντίστοιχο ποσοστό των στελεχών είναι μόνο 45%. Αυτή η πιο μετριοπαθής στάση δίνει βάση στη λογική ότι μέσα από τις συγκρούσεις σε κάποιο βαθμό μπορεί να προχωρήσουν θέματα της υπηρεσίας, κάτι που αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφία. Πρόκειται για ερώτηση αρνητικής κρίσης στην οποία ένα επιπλέον ποσοστό υπαλλήλων 15% τείνουν προς την ίδια άποψη, με απαντήσεις «ελάχιστα». Πιο αυξημένα τα ποσοστά των στελεχών που η ίδια άποψη συγκεντρώνει ποσοστό 35%.

Στην **Ερώτηση B14** «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;» προκύπτει πολύ σημαντική διάσταση απόψεων αφού οι απόψεις είναι αρκετά διασπαρμένες αλλά με κοινά χαρακτηριστικά των δύο εργασιακών ομάδων. Σε μια προσπάθεια αναγνώρισης της ψυχοσύνθεσης των εργαζομένων, φαίνεται ότι τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα στελέχη σε ένα ποσοστό 35% δεν επηρεάζονται αρνητικά σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον (απαντήσεις «καθόλου», «ελάχιστα»).

Πέρα από ένα ακόμα ποσοστό υπαλλήλων και στελεχών 15% που επηρεάζονται «μέτρια» υπάρχει και μια αρκετά σημαντική στάση των ομάδων που απαντούν σε ποσοστό 50% αθροιστικά ότι επηρεάζονται «αρκετά» και «πολύ». Η κατανομή που προκύπτει στο συγκεκριμένο ερώτημα δίνει βάση στην άποψη περί των δύο ομάδων υπαλλήλων, εκείνους που είναι έτοιμοι ψυχολογικά να εργαστούν σε ένα συγκρουσιακό περιβάλλον θεωρώντας ότι είναι μια κατάσταση που μπορεί ίσως και να τους αναδείξει και εκείνους που ψάχνουν τρόπους να αποφορτίζουν καταστάσεις αφού φαίνεται οι συγκρούσεις να τους επηρεάζουν αρνητικά στην εργασία τους.

Οι ερωτήσεις της ομάδας Γ που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργασιακών ομάδων όπως και νωρίτερα υποδιαιρούνται σε υποομάδες για την καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις της ομάδας Γ αποδόθηκαν σε μια επταβάθμια κλίμακα LIKERT με δυνατότητα απάντησης από «Διαφωνώ απόλυτα» έως «Συμφωνώ απόλυτα».

Ειδικότερα εικόνα για την **αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων** προκύπτει από τις ερωτήσεις Γ1, Γ5, Γ8, Γ9, Γ13, Γ16, ενώ η πιο συγκεκριμένη κατάσταση του θυμού περιγράφεται στις ερωτήσεις Γ4 και Γ12. Συνοπτικά δίνονται τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά:

Στην **ερώτηση Γ1** «Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)» που αναφέρεται στην αισθητοποίηση των συναισθημάτων προκύπτει ότι οι απόψεις στο εύρος κλίμακας (5 – 7) συγκεντρώνουν ποσοστό 95.3% για την ομάδα «Υπάλληλοι» και 85% για την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη». Η διαφορά του 10% περίπου συγκριτικά μπορεί να ερμηνευθεί από το ότι λόγω της θέσης τους τα διευθυντικά στελέχη είναι αναγκασμένα κάποιες φορές να λειτουργούν περισσότερο με τη λογική και τους κανόνες που είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν στα πλαίσια κάποιου πρωτοκόλλου της υπηρεσίας, λόγω και της θέσης ευθύνης που διατηρούν.

Η **ερώτηση Γ5** «Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου», διατηρεί ομοιότητες με την Γ1 και αναμένεται να έχουν πολύ καλή συσχέτιση. Στο συγκεκριμένο ερώτημα προκύπτει παρόμοια συμπεριφορά και για τις δύο εργασιακές ομάδες που δίνουν θετικές απαντήσεις σε υψηλά ποσοστά προς τις υψηλότερες εντάσεις («5» - «7»). Ειδικότερα η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» απαντούν στο συγκεκριμένο εύρος σε ποσοστό 90.5%. ενώ τα «Διευθυντικά Στελέχη» στο ίδιο εύρος απόψεων καταγράφει ποσοστό 80%. Φαίνεται ότι σε πολύ μεγάλα ποσοστά γενικά οι δύο ομάδες μπορούν να αναγνωρίζουν τη συναισθηματική τους κατάσταση

Στην **ερώτηση Γ8** «Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου» οι απόψεις των υπαλλήλων τείνουν προς την απόλυτη συμφωνία (εύρος «4» - «7») σε συνολικό ποσοστό 82%, με προεξέχουσα την άποψη έντασης «6» που συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό 28.6%. Αντίστοιχα υψηλά ποσοστά (εύρος «5» - «7») διακρίνονται και για τα διευθυντικά στελέχη σε ποσοστό 70% με τα υψηλότερα ποσοστά να διατηρούν τα επίπεδα «6» και «7» από 25%.

Στην **ερώτηση Γ9** «Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά» κοινό χαρακτηριστικό και των δύο εργασιακών ομάδων είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά δίνονται στις υψηλότερες εντάσεις («5» - «7»). Στο συγκεκριμένο εύρος δίνει απαντήσεις το 90.5% των υπαλλήλων και το 95% των διευθυντικών στελεχών. Προκύπτει ότι οι δύο εργασιακές ομάδες σε συντριπτικά ποσοστά θεωρούν ότι πράγματι καταλαβαίνουν τη συναισθηματική τους διάθεση.

Στην **ερώτηση Γ13** «Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι» αναφέρεται στην αυτογνωσία της συναισθηματικής κατάστασης των ατόμων. Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο εργασιακών ομάδων είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά κατανέμονται προς τις υψηλότερες τιμές έντασης της κλίμακας. Ειδικότερα η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» δίνουν όλες τις

απαντήσεις (100%) στο εύρος («4» - «7») με το υψηλότερο ποσοστό 42.9% να καταγράφεται στο μέγιστο της έντασης που αντιστοιχεί στην απόλυτη συμφωνία. Παρόμοια η εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» δίνουν ισοκατανεμημένα τα υψηλότερα ποσοστά από 40% στις εντάσεις «6» και «7» ενώ ένα ποσοστό 15% προτιμά το επίπεδο «5». Στο εύρος («5» - «7») καταγράφεται σχεδόν το σύνολο των απαντήσεων (ποσοστό 95%).

Στην **ερώτηση Γ16** «Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου», το υψηλότερο ποσοστό καταγράφεται από την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» με ποσοστό 38.15% σε επίπεδο έντασης «6» ενώ τα ποσοστά της ομάδας «Διευθυντικά Στελέχη» επιμερίζονται με ίδια ποσοστά (από 30%) στα επίπεδα «5» και «7» που είναι και τα μέγιστα.

Στη δεύτερη υποομάδα ερωτήσεων ανήκουν οι Γ2, Γ6, Γ10 και Γ14 που αναφέρονται στην **αντίληψη των συναισθημάτων των συναδέλφων**.

Στην **ερώτηση Γ2** «Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους» τα σημαντικότερα ποσοστά της εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι» διατηρούνται στην κλίμακα στο εύρος («5» – «6»). Σε ποσοστό 76.2%. Από την άλλη πλευρά για την εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» κορυφαία είναι η άποψη στην ένταση «6» με ποσοστό 45% ενώ ποσοστά της τάξης του (10 – 15)% διαχέονται σε μια γκάμα έντασης από «3» έως «7» πέραν της θέσης «6». Για το συγκεκριμένο ερώτημα φαίνεται ότι η αντίληψη των συναισθημάτων με βάση τη συμπεριφορά φιλικών προσώπων δεν ενδιαφέρει σε τόσο υψηλό βαθμό την ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» και αυτό μπορεί να σχετίζεται με τους αντικειμενικούς στόχους και τα κριτήρια που πρέπει να τηρήσουν στο εργασιακό περιβάλλον αφού θα κρίνονται ως προς αυτά από τη θέση ευθύνης που κατέχουν, στην οποία θα πρέπει να φαίνεται ότι ανταπεξέρχονται με βάση κάποια αντικειμενικά κριτήρια. Αυτός ο τρόπος σκέψης και λειτουργίας δεν ταυτίζεται με εκείνον των Υπαλλήλων οι οποίοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να έχουν καλύτερη αίσθηση των συναισθημάτων φιλικών προσώπων με βάση τη συμπεριφορά. Αυτή η θετική στάση μπορεί επίσης να σχετίζεται με το ότι οι «Υπάλληλοι» πολλές φορές μπορεί να καλούνται να συνεργαστούν στην εργασία της υπηρεσίας οπότε μπορεί να θεωρούν ότι η καλή συνεργασία περνά καταρχήν από την αντίληψη των συναισθημάτων.

Στην **ερώτηση Γ6** «Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων» Τα υψηλότερα και πιο αξιολογικά ποσοστά των απόψεων των υπαλλήλων διατηρούνται στο εύρος κλίμακας («4» - «6») με συνολικό ποσοστό 90.4% με κυρίαρχη τη θέση «6» σε ποσοστό 47.6%. Από την άλλη πλευρά τα «Διευθυντικά Στελέχη» απαντούν προς θετικές απόψεις στο εύρος («4» - «7») με κυρίαρχη τη θέση «5» σε ποσοστό 35%. Προκύπτει σταθερά και καθαρά δηλ. μεγαλύτερη θέληση της αντίληψης – παρατήρησης των συναισθημάτων των

συναδέλφων στην εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» ως προς τα Διευθυντικά Στελέχη». Αυτή η εξέλιξη υποδεικνύει τη μεγαλύτερη ανάγκη των υπαλλήλων για ομαλή συνεργασία στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος προς έναν κοινό σκοπό, τη θετική ολοκλήρωση κάποιου τμήματος δουλειάς για παράδειγμα. Αυτή η ομαλή συνεργασία για τους υπαλλήλους φαίνεται να προϋποθέτει την κατανόηση – αντίληψη – παρατήρηση της συναισθηματικής κατάστασης των συναδέλφων. Αντίθετα λόγω και της θέσης στην ιεραρχία των διευθυντικών στελεχών το ενδιαφέρον αυτών έγκειται περισσότερο στην αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας με κριτήρια και δείκτες αποτελεσματικότητας, με άλλα λόγια εκ της θέσης τους είναι αναγκασμένα να λειτουργούν με ένα τρόπο πιο επαγγελματικό σχετικά αδιάφορα με τη συναισθηματική κατάσταση τόσο των ιδίων όσων και όσων έχουν υπό την επίβλεψή τους.

Στην **ερώτηση Γ10** «Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα & την συγκινησιακή κατάσταση άλλων ανθρώπων» η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» δίνει απαντήσεις στο εύρος («5» - «7») σε ποσοστό 90.5% με το υψηλότερο ποσοστό να συγκεντρώνει η ένταση «6» σε ποσοστό περίπου 43%. Από την άλλη πλευρά το ίδιο εύρος απαντήσεων προτιμά το 95% των στελεχών με κυρίαρχη ένταση επίσης την «6» σε ποσοστό 50%. Από τα κοινά ευρήματα του συγκεκριμένου ερωτήματος φαίνεται ότι και οι δύο εργασιακές ομάδες αντιλαμβάνονται τη συναισθηματική και συγκινησιακή κατάσταση των συναδέλφων.

Στην **ερώτηση Γ14** «Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου», κοινό χαρακτηριστικό και για τις δύο ομάδες είναι ότι αποδίδουν τα υψηλότερα ποσοστά στο επίπεδο έντασης «6» οι «Υπάλληλοι» με ποσοστό 38.1% ενώ τα «Διευθυντικά Στελέχη» με ποσοστό 50%. Επίσης η μορφή των απαντήσεων είναι παρόμοια με εκείνες στο ερώτημα Γ10. Προκύπτει έτσι ότι όλοι οι εργαζόμενοι δηλώνουν καλή κατανόηση των συναισθημάτων των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην τρίτη υποομάδα ερωτήσεων που αφορά τις **ικανότητες και τα κίνητρα των εργασιακών ομάδων** συγκαταλέγονται οι ερωτήσεις Γ3, Γ7, Γ11 και Γ15. Ειδικότερα:

Στην **ερώτηση Γ3** «Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω» τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα σημαντικότερα ποσοστά της εργασιακής ομάδας «Υπάλληλοι» συγκεντρώνονται στην κλίμακα στο εύρος έντασης («4» - «7») σε ποσοστό 95.25%. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο υψηλότερο ποσοστό 33.3% καταγράφεται το μέγιστο της κλίμακας («7» - Συμφωνώ απόλυτα). Αυτό το εύρημα είναι ενδεικτικό της ωριμότητας που δείχνει η συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα και την προσήλωση στους στόχους, με γνώση της απαιτούμενης προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν.

Αντίστοιχα στην εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» οι απόψεις συγκεντρώνονται σε λίγο μικρότερο εύρος («5» - «7») σε ποσοστό 85% με το υψηλότερο ποσοστό των απόψεων να καταγράφεται στην ένταση «5» σε ποσοστό 40%. Επίσης η κυρίαρχη άποψη του 40% εμφανίζεται στη ένταση «5» για τα «Διευθυντικά Στελέχη» ενώ η κυρίαρχη άποψη για την ομάδα «Υπάλληλοι» δίνεται σε χαμηλότερο ποσοστό 33.3% στο μέγιστο της κλίμακας («7» - Συμφωνώ απόλυτα). Αυτό το εύρημα δίνει μια εντύπωση για τα στελέχη ότι ναι μεν θα κυνηγήσουν τους στόχους τους αλλά με ίσως λίγο χαμηλότερη ένταση ως προς τους υπαλλήλους. Ένας πιθανός λόγος μπορεί να είναι ότι τα «Διευθυντικά Στελέχη» διατηρούν μια επιτελική θέση μόνιμη ή ότι μπορεί να έχουν φθάσει στην κορυφή της ιεραρχίας, οπότε η ένταση της προσπάθειας φαίνεται μειωμένη («5»). Από την άλλη πλευρά οι «Υπάλληλοι» σε λίγο μικρότερο ποσοστό 33.3% θα «κυνηγήσουν» τους στόχους τους με το μέγιστο της έντασης («7»).

Στην **ερώτηση Γ7** «Πάντα “λέω στον εαυτό μου” ότι είναι ένα άξιο και ικανό άτομο» που σχετίζεται με το επίπεδο ικανότητας άρα και αυτοεκτίμησης του ατόμου, τα σημαντικότερα ποσοστά για την εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» διατηρούνται στο εύρος έντασης («4» - «7») σε ποσοστό 95.2% με κυρίαρχη ένταση «5» σε ποσοστό 33.3%, ενώ στο ίδιο εύρος τα «Διευθυντικά Στελέχη» απαντούν σε ποσοστό 95.2% με κυρίαρχη την ένταση «6» σε ποσοστό 35%. Προκύπτει δηλ. διαφορά ως προς το επίπεδο έντασης των μέγιστων τιμών με εκείνο των διευθυντικών στελεχών να υπερέχει (επίπεδο «6») ως προς των υπαλλήλων (επίπεδο «5») με παρόμοια ποσοστά. Τόσο οι μέγιστες τιμές όσο και τα επίπεδα έντασης αλλά και η μορφή της διασποράς των απόψεων δείχνει ότι η εργασιακή ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» διατηρεί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δυνάμεις και στις ικανότητες κάτι που είναι και λογικό. Αυτό γιατί στην πορεία προς ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία έχουν αποδείξει στον εαυτό τους πέρα από το εργασιακό περιβάλλον την αξία της προσωπικότητάς τους και μέσα από αυτό το δρόμο της ανέλιξης έχουν σφυρηλατήσει χαρακτήρα, που τώρα στο επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται εμπιστεύονται τις δυνάμεις τους και τις ικανότητές τους.

Στο **ερώτημα Γ11** «Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα» για την ομάδα των υπαλλήλων φαίνεται μια αύξουσα τάση των ποσοστών προς την απόλυτη συμφωνία μέχρι το επίπεδο έντασης «6» με ποσοστό 33.3%. Εντούτοις και η απόλυτη συμφωνία «7» επιλέγεται από ένα δεύτερο υψηλότερο ποσοστό της τάξης του 23.8%. Αντίστοιχα η ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» ακολουθεί παρόμοια κατανομή με το υψηλότερο ποσοστό να λαμβάνει η απόλυτη συμφωνία «7» με ποσοστό 35%. Προκύπτει δηλ. ότι και οι δύο εργασιακές ομάδες θεωρούν εαυτούς άτομα με ισχυρά κίνητρα διαφορετικά βέβαια. Οι μεν

υπάλληλοι καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ τα στελέχη να δείξουν την καλή και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος αρμοδιοτήτων τους προκειμένου να ανέλθουν ακόμα περισσότερο στην ιεραρχία της υπηρεσίας πιθανόν.

Στο **ερώτημα Γ15** «Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο» κοινό χαρακτηριστικό των δύο εργασιακών ομάδων είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά της τάξης του 95%, συγκεντρώνονται στις υψηλότερες εντάσεις απάντησης και ειδικότερα στο εύρος («5» - «7»). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ομάδα «Υπάλληλοι» δίνουν μέγιστα ποσοστά 33.3% στις εντάσεις «5» και «7» ενώ η ομάδα «Διευθυντικά Στελέχη» δίνουν το υψηλότερο ποσοστό 45% στο επίπεδο έντασης «7» αυτό της απόλυτης συμφωνίας. Μάλιστα παρατηρείται ότι αυξανόμενης της έντασης του ερωτήματος αυξάνονται και τα ποσοστά των στελεχών.

Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι τα «Διευθυντικά Στελέχη» δείχνουν μεγαλύτερη συγκέντρωση και προσήλωση στην προσπάθεια να αποδώσουν καλύτερα αποτελέσματα, κάτι που εν πολλοίς είναι συνυφασμένο και με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχουν. Η συμπεριφορά της ομάδας «Υπάλληλοι» από την άλλη πλευρά αν και δίνει παρόμοια υψηλά ποσοστά, διαμορφώνεται λίγο διαφορετικά πιθανόν γιατί δεν έχουν πολύ ανεπτυγμένη την αίσθηση για το σε πόσο υψηλές απαιτήσεις μπορούν να θέσουν τον πήχη του καλύτερου.

5. Επίλογος

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε χωρίζεται σε δύο μέρη. Το μέρος ερωτήσεων Β που αναφέρεται στις συγκρούσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον και το μέρος Γ που αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργασιακών ομάδων («Υπάλληλοι», «Διευθυντικά Στελέχη»).

Αναφορικά με τα κύρια χαρακτηριστικά των ερωτήσεων Β, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η εργασιακή ομάδα «Υπάλληλοι» διαχωρίζονται σε δύο ομάδες, αυτούς που ενδιαφέρονται να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και εκείνους που οι σχέσεις τους είναι σχετικά αδιάφορες (Ερώτηση Β1). Αναγνωρίζουν την ύπαρξη «ομάδων» κάτι που σε καταστάσεις συγκρούσεων μπορεί να επιδεινώνει τη λειτουργία των υπηρεσιών (Ερώτηση Β2). Το συγκεκριμένο εύρημα αντανακλά τη διαπαιδαγώγηση της ελληνικής κοινωνίας που υποδεικνύει ακόμα στις μέρες μας ότι αν το άτομο δεν ανήκει σε ομάδα δεν μπορεί εύκολα να προχωρήσει στο εργασιακό περιβάλλον. Παρά ταύτα οι «Υπάλληλοι» γενικά δεν θεωρούν ότι στοχοποιούνται ιδιαίτερα, φαίνεται δηλαδή ότι οι ομάδες αναγνωρίζονται μεταξύ τους και φροντίζουν να μην ενοχλούνται (Ερώτηση Β3). Προφανώς και έχουν τη στήριξη των

ανωτέρων στον εργασιακό χώρο σε σημαντικό βαθμό (Ερώτηση B4) αφού η κάθε ομάδα θα έχει και τη δική της ιεραρχία με τους ανωτέρους να στηρίζουν τα μέλη της ομάδας τους. Στο πλαίσιο της ομαλής λειτουργίας των υπηρεσιών προκύπτει ότι δημιουργούνται κρίσεις και αυτές διαφοροποιούνται στις δύο εργασιακές ομάδες αφού δίνονται σε διαφορετικά επίπεδα απαντήσεων από υπαλλήλους και στελέχη (Ερώτηση B5). Γενικά και οι δύο ομάδες εργαζομένων φροντίζουν να μην βρίσκονται στο επίκεντρο των συγκρούσεων (Ερώτηση B9), προσπαθούν να λύνουν τα προβλήματα όταν ανακύπτουν (Ερώτηση B11), ενώ αναγνωρίζουν ότι η δημιουργία συγκρούσεων δεν μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι ότι και οι δύο εργασιακές ομάδες είναι μοιρασμένες περίπου ως προς την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων κατά την εργασία. Με άλλα λόγια μια ομάδα εργαζομένων θεωρεί ότι επηρεάζεται αρνητικά από συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και μια άλλη σε λίγο ίσως μεγαλύτερα ποσοστά θεωρεί ότι δέχεται αρνητική επίδραση (Ερώτηση B14).

Επίσης αναγνωρίζονται χαριστικές προσλήψεις υπαλλήλων σε ποσοστό 30% (Ερώτηση B7) κάτι που από μόνο του είναι δυνατό να πυροδοτήσει αρνητικές διαθέσεις και εξελίξεις στο χώρο εργασίας τόσο από τους ευνοημένους που μπορεί να δέχονται επιθέσεις όσο και από εκείνους που διατηρούν τις θέσεις τους με τυπικούς τρόπους. Πάντως γενικά και οι δύο εργασιακές ομάδες προτιμούν να λύνουν τις όποιες διενέξεις με διαπραγμάτευση (Ερώτηση B10) αν δεν μπορούν να τις αποφύγουν εντελώς. Προκύπτει επίσης ότι η συμμετοχή σε συγκρούσεις δημιουργεί σε όλους άγχος, πίεση και δυσφορία (Ερώτηση B12).

Ως προς τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που περιγράφονται στην ομάδα Γ του ερωτηματολογίου διακρίνεται υψηλός δείκτης ωριμότητας και των δύο εργασιακών ομάδων που δείχνουν να αντιλαμβάνονται σε σημαντικό βαθμό τόσο τα προσωπικά τους συναισθήματα όσο και τη συναισθηματική κατάσταση των συναδέλφων. Οι «Υπάλληλοι» δείχνουν να έχουν μια καλύτερη αίσθηση από τα «Διευθυντικά Στελέχη» στην αντίληψη των συναισθημάτων. Αυτό είναι λογικό από την άποψη ότι τα «Διευθυντικά Στελέχη» κρίνονται πιο αυστηρά με δείκτες αποτελεσματικότητας οπότε το ενδιαφέρον τους πρέπει να είναι η επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας σχετικά αδιάφορα από τη συναισθηματική κατάσταση των ιδίων αλλά και των υπαλλήλων της υπηρεσίας τους.

Το πιο θετικό στοιχείο που αναγνωρίζεται στην παρούσα έρευνα είναι ότι και οι δύο εργασιακές ομάδες έχουν ικανότητες και κίνητρα στην εργασία τους και αυτό αποτελεί θετικό στοιχείο τόσο για την υπηρεσία όσο και για τα ίδια τα άτομα που δείχνουν να έχουν φιλοδοξίες. Με τον τρόπο αυτό η υπηρεσία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και να

ανταποκρίνεται καλύτερα σε όποια δυσκολία εμφανιστεί αφού όλοι θα έχουν τη θέληση να επιτύχουν στόχους και να αντεπεξέρχονται σε όποια νέα πρόκληση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Ashkanasy, Daus (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452 .
2. Ashkanasy, Hartel & Jordan, (2002). Workplace Emotional Intelligence profile (WEIP): A measurement of emotional intelligence in work team . In A. Grandy 7, P.Cropozano (Chairs), *Research on emotion in the workplace*.
3. Ashkanasy, Hartel, & Daus, (2002). Diversity and emotion: the new frontiers in or organizational behavior research. *Journal of Management*,28,307-338.
4. Arvey, Renz, & Watson, (1998). Emotionality and job performance: implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*,16, 103-147.
5. Bar-on, 1997, *The Emonional Quotient Inventory: Technical Manual*, Toronto, Canada, Multi-Health Systems, Inc
6. Bar-on, (2000), *Emotional and social intelligence Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. In R. Bar-on and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, San Francisco, Jossey-Bass. p. 364
7. Bar-on & Parker (2000). *Bar-on Emotional Quotient Inventory: Youth version*, Technical Manual, Toronto, Canada, ON: MHS, Inc
8. Bar-on, (2005), *The Bar-on model of emotional- social intelligence (ESI)*. In P. Fernandez-Berrocal& N. Extremera (Eds). *Special issue of emotional Intelligence*, *Psicothema*, 17
9. Bar-On (2005), *The impact of emotional intelligence on subjective well-being*. *Perspectives in Education*, 23(2), 41-61.
10. Bennet, Hermann (1999). *The Art of Mediation*. Louisville, CO: National Institute for Trial AvocacyDavies, Stankov, Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. In Wong, C., Law, K. & Wong, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Journal of Management*, 21, 535-559.
11. Bloodworth, Weissberg, Zins, Walberg (2001). Implications of social and emotional research for education evidence linking Social Skills and Academic Outcomes. *The CEIC Review* , 10(6), 4-6).

12. Bodtker , Jameson,(2001). Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12,259-275
13. Boyatzis (1994) Stimulating self-directed change. A required M.B.A. course called Managerial Assessment and Development. *Journal of Management Education* 18, 304-323
14. Boyatzis, Goleman, & Rhee, (2000) [Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory \(ECI\)](#), , San Francisco: Jossey-Bass, 99(6), p.92-117
15. Boyatzis, Goleman,Rhee (2000). [Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory \(ECI\)](#), , San Francisco: Jossey-Bass, 99(6), p.343-362
16. Boyatzis, Goleman, Rhee (2005). [Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory \(ECI\)](#), , San Francisco: Jossey-Bass, 99(6),σ.343-362
17. Bradberry, Su (2003). «Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence» (PDF). *Psicothema*. σελίδες 59–66. Ανακτήθηκε στις 2014-03-07. 38w
18. Cooper, Sawaf (1997). *Executive EQ :Emotional Intelligence in leadership and organization*. New York: Putnam
19. Dagnino & Padula (2002), A new kind of interfirm dynamicsfor value creation, Paper presented at EURAM, Second annual Confernce, Stockholm, 9-11 May 2002.
20. De Bono, (1970) Lateral thinking involves restructuring, escape, and the provocation of new patterns,p.11
21. De Bono, (2002). *Lateral Thinking: A Textbook for Creativity*. Australia: Penguin Books Ltd
22. Deshpande, & Shu (2005). The impact of emotional intelligence on counterproductive behaviour in China. *ManagementResearchNews*, 28 (5), 75-85.
23. Druskat, Wolff (2001). Group emotional competence and its influence on group effectiveness. In Cary Cherniss and Daniel Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, (pp. 132-155). San Francisco: Jossey-Bass
24. Elias, (2001). How Social and emotional Learning is infused into academic in the social decision making /social problem saving program: *The CEIC Review* , 10(6), 16-18)
25. Epstein 1998, *Constructive thinking*, Westport, Connecticut: Prager

26. Ferres, & Connell (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynism towards change, p.61-71
27. Fisher, Ury, Patton (1999). *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*. London: Random House.
28. Gardner H , (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. N. York Basic Books
29. Goleman D, (1995) *Emotional Intelligence*, New York, N.Y. England: Bantam Books, Inc.
30. Goleman (1995), Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το EQ είναι πιο Σημαντικό από το IQ, Ελληνικά γράμματα, 1995, σελ.77
31. Goleman, (1998) What makes a leader, Harvard business review
32. Goleman (1998). “The Emotioal Competence Framework”, <http://www.eiconsortium.org>.
33. Goleman, Boyatzis, McKee, (2001). [Primal leadership: The hidden driver of great performance, Harvard Business review, 79\(11\) σ. 42-51](#) Goleman, Boyatzis & McKee, (2002)
34. Goleman, D., [They've taken Emotional Inteligence Too Far](http://www.ideas.time.com),www.ideas.time.com [Ανακτήθηκεστις 7/5/2018]
35. Connell, Travaglione (2004). Emotional intelligence: a competitive advantage in times of change? *Strategic Change*, 13, 55-59.
36. Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5.
37. Griffin R.W., G. Moorhead, (1986). *Organization Behavior*. HoughtonMifflin, Boston
38. Hedlund, Sternberg , (2000) Too many intelligences? Integrating social, emotional and practical intelligence. In R. Bar-on and J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of emotional intelligence* (p. 171-191), San Francisco: John Willey & Sons, Inc.
39. Humphrey et al., (2007) ‘Emotional Intelligence and Education: A critical review.
40. Johnson, &Indwik, (1999) Organizational benefits of having emotional intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11 (3), 84-88.
41. Jehn, K., (1995). A Multimethod Examination of thw Benefits and Detriments of Intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 2, June 1995, p. 256
42. Jones, D.R., (1994). *Organizational Theory*. Addison and Wesley, N.Y.
43. Jordan, Troth, (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution, *Human Performance*,17(2),195-218.

44. Kilmann, Thomas (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions, *Psychological Reports*, 37(3), 971-980.
45. Kunnanatt (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal Educational Psychology, Vol. 27, No. 2.
46. Litterer, T. A. Conflict in organizations: A re-examination. *Academy of Management Journal* 1966; 9:180
47. Luecke, (2003). *Negotiation*. Harvard: Harvard Business School Press, pp 2.
48. Mandell, Pherwani (2003) Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-408.
49. March J. & Simon H., (2003). *Organizations*. Wiley, New York (1958)
50. Mavroveli, Petrides, Shove, Whitehead (2008). Validation of the construct of trait emotional intelligence in children. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 17, 516-526
51. Mayer, Salovey, (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
52. Mayer, Salovey & Caruso (1999) Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence meet traditional standards for intelligence. *Intelligence* 27, 267-298.
53. Mayer, Caruso, Salovey, (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view. *Strategic Change*, 13, 83-93
54. Mayer, Salovey & Caruso (2000) Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Toronto, Canada, Multi-Health Systems, Inc,
55. Mayer, Salovey, Caruso (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York, NY: Cambridge University Press
56. Mayer, (2008). Human abilities: Emotional Intelligence, *Annual review of psychology* 59, p.507-536
57. Miller, (1999). Emotional Intelligence Helps Managers Succeed. *Credit Union Magazine*, 56 (7), 25-26.
58. Moore, (1996). *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp 8

59. Morand, (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of nonverbal measure of “people skills”. *Journal of Business and Psychology*, 16 (1), 21-33.)
60. Payne, W.L. (1983/1986). [*A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire*](#) “[Dissertation Abstracts International 47, p. 203 A \(University microfilms No. AAC 8605928](#)
61. Petrides, Furnham, (2001). «Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies». *European Journal of Personality*15: 425–448.
62. Polychroniou P. (2008) “Transformational Leadership and Work Motivation in modern organizations: A critical analysis”, *Advances in Management*, Vol. 1, No. 3, p.p. 9 (12 Citations:5)
63. Polychroniou (2009) “Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness”, *Team Performance Management*, Vol. 15, No. 7, p.p. 343(356 (Scopus, Citations: 11
64. Pondy, L.R. (1976). Organizational conflict: Concepts and models, *Administrative Science Quarterly* , 12, p. 296-320
65. Puck, J., &Pregernig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types? *European Management Journal*, 32, 870-878.
66. Rahim, (1986). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*,126, p. 79-86
67. Rahim, Minors (2003) Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving, *Managerial Auditing Journal*,18(2),150-155.
68. Rahim, (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Conn: Quorum Books, xi.
69. Robbins (1978), “Conflict Management” and “Conflict Resolution” Are Not Synonymous Terms”, *California Management Review*, 21, 1978, p.67-75.
70. Robbins, Judge (2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Μτφρ. Άννα Πλατάκη (επιμελήτριας Α.Σαχινίδης) Αθήνα:Κριτική.
71. Rouse (1998), *Working with emotional intelligence*, Booklist, 94 (22), 1916 ,
72. Ryback, (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Boston: Butterwork-Heinemann.
73. Salovey, & Mayer, (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.

74. Salovey, Mayer, Caruso, (2004), "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*: 197-215
75. Schmidt, I. (1976) ή Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict management. In Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.889-935). Chicago: RandMcNally
76. Scott-Ladd, Chan (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *StrategicChange*, 13, 95-105.
77. Seligman (1995), Emotional Intelligence. (Book Reviews). *National Review*, 47 (22), 69
78. Shuler, (2004) An analysis of the emotion Quotient Inventory: Youth version as a measure of emotional intelligence in children and adolescents. Doctorial Dissertation, Florida, State University. Van der Zee, K., Thijs, M., & Schakel, L., (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality*, 16, 103-125
79. Smith (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict. *Administrative Science Quarterly* ; 10: 511
80. Smigla, & Pastoria, (2000). Emotional intelligence: some have it, others can learn. *The CPA Journal*, 70 (6), 60-61.
81. Thomas, K.W., & Schmidt, W.H., (1976). [A survey of managerial interests with respect to conflict, Academy of management review, 19\(2\), p.315-318](#) ή Thomas, K.H., (2004). [Making conflict management a strategic advantage, psychometrics.com, p.2](#)
82. Thomas, K.H., (2004). [Making conflict management a strategic advantage, psychometrics.com, p.2](#)
83. Thorndike E.L.(1920). *Intelligence and its uses*, Harper's magazine, 140, p. 227-235
84. Vakola, Tsaousis, Nikolaou (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110
85. Van Rooy, Viswesvaran, (2004). A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of vocational behavior*, 65, p. 71-95
86. Williams, D., (1994). *Leadership for the 21st century: Life insurance Leadership Study*, Boston: Hay Group. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.Google Scholar.com
87. Zeidner, Roberts & Matthews, (2002). Can emotional intelligence be schooled? *Educational Psychologist*, 37 (4), 215-231

88. Zins, Weissberg, Wang, Walberg (2001) Social-Emotional Learning and School Success. Maximizing Children's Potential by thinking, Feeling, Behavior. The CEIC Review , 10(6), 10-16
89. Καφέτσιος, (2003) συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στη ζωή, με μεγαλύτερη ίσως επίδραση από αυτή της γνωσιακής νοημοσύνης, σε πολλές πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων της εργασίας και της εκπαίδευσης.
90. Μπρίνια Β., (2008). Management, Συναισθηματική νοημοσύνη. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
91. Πλατσίδου, (2005). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες της Αγωγής, 1, Πλατσίδου, Μ.
92. Πλατσίδου, Μ. (2004). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 40, 166-181.
93. Πλατσίδου, (2010). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Αθήνα: Τυπωθήτω.
94. Σαΐτης, (2002). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
95. Στειακάκης Ε. Κατζός Ν. (2002). Management μια σύγχρονη άποψη. Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη
- Wilmot, W., Hocker, J. (2011). Interpersonal Conflict (8th Ed.). New York: McGraw Hill, (σελ. 13-19).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : «Ερωτηματολόγιο»

Αξιότιμες Κυρίες /Κύριοι

Οι απαντήσεις θα δοθούν μέσα από την επιστημονική ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Μέσω της ανάλυσης που θα προκύψει από την έρευνα, αν φανεί ότι υπάρχει δυσκολία στον χειρισμό τους, από σημαντικό ποσοστό των διοικητικών υπαλλήλων θα αναδειχτεί και η ανάγκη επιμόρφωσης του διοικητικού προσωπικού ως προς την γνώση και χρήση των νέων τεχνολογιών στο περιβάλλον της εργασίας στους.

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και δε θα χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο λόγο πέραν της επιστημονικής μελέτης. Για το λόγο αυτό παρακαλείσθε να απαντήσετε με ειλικρίνεια και μόνοι/ες σας. Η τήρηση των προσωπικών δεδομένων είναι σύμφωνη με την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων του Κράτους (Ν.2472/1997). Όταν δημοσιευθούν τα αποτελέσματα τίποτα δεν θα προδίδει τις ταυτότητες αυτών που συμμετείχαν. Εφόσον συμφωνείτε να συμμετάσχετε απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την ανταπόκρισή σας

Με εκτίμηση

Δημητροπούλου Μαρία

Μηχ/γος Μηχ/κός

A) Προσωπικά στοιχεία

- 1) Φύλο: άνδρας γυναίκα
- 2) Ηλικία: 25-35 36-45 46-55 56 και άνω
- 3) Οικογενειακή κατάσταση: άγαμος/η έγγαμος/η
- 4) Εκπαίδευση: Υ.Ε Τ.Ε. MSc Δ.Ε Π.Ε. Phd
- 5) Χρόνια υπηρεσίας στον φορέα σας:
- 6) Κατέχετε ή κατείχατε θέση ευθύνης στην εργασία σας ; ΝΑΙ ΟΧΙ

B) Ερωτηματολόγιο σχετικά με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

Παρακαλώ να σημειώσετε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα ακόλουθα ερωτήματα.

1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι καλές ;
καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ
2. Στον εργασιακό σας χώρο έχουν σχηματιστεί ομάδες εργαζομένων περί των ανωτέρων για προσωπικό όφελος (κλίκες);
καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ
3. Νοιώθετε ότι έχετε στοχοποιηθεί από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;
καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ
4. Έχετε την στήριξη των ανωτέρων σας στον εργασιακό σας χώρο;
καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ
5. Δημιουργούνται εργασιακές κρίσεις τακτικά στο περιβάλλον σας;
καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ
6. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους εκδηλώνονται (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα τετραγωνάκια):
- Μεταξύ των ανωτέρων και των υφισταμένων
 - Μεταξύ των προϊσταμένων/διευθυντών μεταξύ τους
 - Μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο γραφείο
 - Μεταξύ συναδέλφων διαφορετικών κλάδων
 - Μεταξύ διαφορετικών ομάδων (κλικών)
 - Μεταξύ υπαλλήλων και κοινού

7. Ποιός ή ποιοι από τους παρακάτω θεωρείτε πιο ικανό λόγο για την εξέλιξη συγκρούσεων στην εργασία σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα τετραγωνάκια).

- Συγκρουόμενες επιδιώξεις
- Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων ή γενικότερη έλλειψη πόρων
- Χαραριστικές (κομματικές, οικογενειακές, συνδικαλιστικές κ.λ.π.) προσλήψεις όπου διαμορφώνεται μια αλαζονική συμπεριφορά στα ευεργετούντα άτομα
- Προσωπικές επιδιώξεις όπου χρησιμοποιούνται και ανίερα μέσα
- Έλλειψη παρέμβασης των ανωτέρων σε διαπιστωμένη κατάσταση σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο
- Διαφωνίες αναφορικά με την αποδοτικότητα
- Καθήκοντα τα οποία ανατίθενται με μεροληπτικά κριτήρια
- Αναποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό
- Προσωπικές αντιδικίες
- Μη αποτελεσματική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον
- Ανασφάλεια (σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον)

8. Θεωρείται ότι στην τωρινή σας θέση εργασίας εκδηλώνονται περισσότερες καταστάσεις κρίσεων απ'ότι παλαιότερα, λόγω αλλαγών που ενδεχόμενα ακολουθούν τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού (π.χ. συγχώνευση);

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

9. Στον εργασιακό σας βίο έχετε βρεθεί στο επίκεντρο οποιουδήποτε είδους σύγκρουσης ;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

10. Προς επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας τι θα επιλέγατε από τα κάτωθεν; (Επιλέξτε μόνο ένα τετραγωνάκι).

- Να διαπραγματευτείτε /συνεργαστείτε
- Να αποφύγετε την οποιαδήποτε διένεξη
- Να επιβληθείτε
- Να προσφύγετε στους ανωτέρους σας

11. Η όποια μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που έχετε τυχόν χρησιμοποιήσει έχει επιλύσει το θέμα ;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

12. Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας;

άγχος/πίεση δυσφορία ικανοποίηση

13. Θεωρείτε ότι η δημιουργία συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

14. Οι συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

Γ) Ερωτηματολόγιο σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη.

Παρακαλείσθε να κυκλώσετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στο πόσο συμφωνείτε ή όχι με την πρόταση που αναγράφεται κάθε φορά (οι αριθμοί ξεκινούν από το 1 που αντιστοιχεί στο “διαφωνώ απόλυτα” μέχρι το 7 που αντιστοιχεί στο “συμφωνώ απόλυτα”). Είναι πολύ σημαντικό για την έρευνα να απαντήσετε ειλικρινά και με βάση το πώς πραγματικά αισθάνεστε. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και τα στοιχεία είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά.

			Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα			
Γ1	SEA	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μία καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι)	1	2	3	4	5	6	7
Γ2	OAE	Πάντα μπορώ να καταλάβω πώς αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.	1	2	3	4	5	6	7
Γ3	UOE	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	1	2	3	4	5	6	7
Γ4	ROE	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες.	1	2	3	4	5	6	7
Γ5	SEA	Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ6	OAE	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1	2	3	4	5	6	7
Γ7	UOE	Πάντα “λέω στον εαυτό μου” ότι είναι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
Γ8	ROE	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ9	SEA	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.	1	2	3	4	5	6	7
Γ10	OAE	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα & την συγκινησιακή κατάσταση άλλων ανθρώπων	1	2	3	4	5	6	7
Γ11	UOE	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα.	1	2	3	4	5	6	7
Γ12	ROE	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα.	1	2	3	4	5	6	7
Γ13	SEA	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	1	2	3	4	5	6	7
Γ14	OAE	Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γ15	UOE	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο.	1	2	3	4	5	6	7
Γ16	ROE	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία και τον χρόνο σας! __

Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation
EMOTION_01M	5,60	1,273
EMOTION_02M	5,25	1,446
EMOTION_03M	5,45	1,395
EMOTION_04M	5,35	1,348
EMOTION_05M	6,10	,718
EMOTION_06M	5,55	,999
EMOTION_07M	5,20	1,673
EMOTION_08M	5,20	1,576
EMOTION_09M	5,95	1,050
EMOTION_10M	6,05	,826
EMOTION_11M	5,50	1,539
EMOTION_12M	5,30	1,261
EMOTION_13M	6,10	,912
EMOTION_14M	5,85	,813
EMOTION_15M	6,15	,933
EMOTION_16M	5,55	1,234