



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος

Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού

Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ»**

«CONFLICT MANAGEMENT AND EMOTIONAL INTELLIGENCE»

ΟΝΟΜ/ΜΟ ΦΟΙΤΗΤΩΝ :

ΔΗΜΟΥΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ (033/16)

ΖΕΡΗΕΥΣΤΑΘΙΑ (229/16)

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑ (007/16)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Επίκουρος καθηγητής

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε θερμά όλους μας τους καθηγητές και ειδικότερα τον κύριο Αβδημιώτη, καθώς και τις οικογένειές μας για την στήριξη και την πολύτιμη βοήθεια τους.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	8
1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	8
1.2 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	9
1.2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ-ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	9
1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	10
1.4 ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	12
1.5 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	13
1.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	15
1.6.1α ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ.....	15
1.6.1β ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	16
1.6.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	16
1.7 ΕΠΙΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	17
1.7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΑΓΧΟΥΣ	18
1.7.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	19
1.7.2.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	21
1.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	21
1.8.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ	24
1.9 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	27
2.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ	27
2.1.1 Τύποι συναισθημάτων	30
2.1.2 Μετάδοση συναισθήματος και διάθεσης	30
2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	31
2.2.1 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης.....	33
2.2.2 Πλεονεκτήματα συναισθηματικής νοημοσύνης	33
2.2.3 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης	35
2.2.4 ΕΙ στον χώρο εργασίας.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	50

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'	57

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της πτυχιακής αναφέρεται στην διαχείριση των συγκρούσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης.. Αρχικά, οι δύο αυτές έννοιες αναλύονται με την αρμόζουσα επιστημονικότητα μέσω μιας δομημένης και καλά οργανωμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου . Στην συνέχεια , καταρτήθηκε ένα ερευνητικό ερωτηματολόγιο για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω μιας δημοσκόπησης. Ως κύριος στόχος , τέθηκε η ανάγκη για την εύρεση αποτελεσμάτων , σχετικά με τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την πραγματοποίηση συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους . Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τον έντονο βαθμό συσχέτισης μεταξύ των δύο φαινομένων σχετικά με την αλληλεπίδρασή τους στους εργασιακούς χώρους . Συμπερασματικά , διαπιστώθηκε ότι γενικά βάσει των στοιχείων υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στις συγκρούσεις και την συναισθηματική νοημοσύνη .

ABSTRACT

The subject of this graduate , refers to the management of conflicts and emotional intelligence . First of all these two concepts , analyzed with the appropriate scientific, through a structured and well-organized bibliographical overview for the understanding of the theoretical framework. Then , a research questionnaire was drawn up for the collection of primary data through a poll. The main aim was to find out results about the role of emotional intelligence during conflicts in working spaces. The results showed the degree of correlation between them on the interaction in the working spaces. In conclusion , it was found that in general on the basis of the data there is a positive correlation between conflicts and emotional intelligence .

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη : την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την πρωτογενή έρευνα αναφορικά με την διαχείριση των συγκρούσεων μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης .

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζεται σε δύο κεφάλαια . Το πρώτο κεφάλαιο , αναφέρεται στις συγκρούσεις και την διαχείρισή τους . Στην αρχή αναγράφονται ορισμένοι ορισμοί και έννοιες των συγκρούσεων , για να ακολουθήσει στην συνέχεια η βιβλιογραφία σχετικά με τα είδη , τα επίπεδα και τα στάδια των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων . Επίσης στο κεφάλαιο αυτό , αναφέρονται διάφορες αιτίες που μπορεί να δημιουργήσουν μια πιθανή διαμάχη μαζί με τις συνέπειες που προκύπτουν είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές . Κρίνοντας το φυσικά απαραίτητο γίνεται επίσης αναφορά σε κύριους παράγοντες, μέσω των οποίων οι manager μπορούν να διαχειριστούν τις συγκρούσεις αυτές.

Τέλος , παρατηρούμε τις συμπεριφορές των ανθρώπων και πως αυτοί επιδρούν μεταξύ τους κατά την διάρκεια μιας σύγκρουσης , μέσα από το μοντέλο διαπροσωπικών συγκρούσεων του Rahim (1983).

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων. Αρχικά γίνεται μια προσπάθεια να αποδοθεί η έννοια του όρου του συναισθήματος ενώ μετέπειτα προσδιορίζονται οι βασικοί τύποι συναισθήματος αλλά και πως πραγματοποιείται η μετάδοση αυτών. Αφού αναλύονται τα βασικά αυτά στοιχεία ορίζεται και ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης . Τονίζονται φυσικά τα πλεονεκτήματα της και τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαμορφώνονται όπως : το μικτό μοντέλο του Bar-on , το μικτό μοντέλο του Goleman και το μοντέλο ικανότητας του Mayer. Τέλος , καταγράφεται ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο .

Η πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε και η οποία αποτελεί το δεύτερο μέρος της εργασίας, αποσκοπεί μέσω στατιστικών επεξεργασιών να εξάγει κάποια αποτελέσματα προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση των πέντε παραγόντων των συγκρούσεων :

οι <<κοινωνικές σχέσεις>> , η <<αποφυγή συγκρούσεων και μείωση της έντασης>> , ο <<ανταγωνισμός>> , η <<ασάφεια δραστηριοτήτων>> και η <<επιρροή και δύναμη>>. Σε συνδυασμό με τους κύριους τέσσερις παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

η <<ενσυναίσθηση>> , η <<εξωστρέφεια>> , η <<αυτογνωσία>> και ο <<έλεγχος των συναισθημάτων>>, με το δείγμα μεγέθους και των δύο περιπτώσεων να είναι αρκετά ικανοποιητικό .

Από τους πίνακες συσχετίσεων τους, παρατηρείται ότι οι δείκτες μέτρησης βρίσκονται σε επιθυμητά όρια, με τις περισσότερες συσχετίσεις να είναι στατιστικά σημαντικές .

Προκύπτει δηλαδή, ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό εγκυρότητας , δίνοντας την ικανοποίηση στους ερευνητές , όπτι συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα των καταστάσεων .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η έννοια της σύγκρουσης αποτελεί εδώ και πολλές δεκαετίες το επίκεντρο μελέτης πολλών ερευνητών και ειδικών σε θέματα συμπεριφοράς , προκειμένου να δοθούν απαντήσεις αναφορικά με την σημασία της , τις αιτίες δημιουργίας της και των συνεπειών που προκύπτουν στους περιβάλλοντες ανθρώπινους χώρους , όπως για παράδειγμα : το εργασιακό περιβάλλον .

Η σύγκρουση προκύπτει κάθε φορά όπου ανακύπτουν διαφωνίες σε ένα κοινωνικό περιβάλλον πάνω σε ουσιαστικά ζητήματα, σε καταστάσεις περίπλοκες και στρεσογόνες ή κάθε φορά που ο συναισθηματικός ανταγωνισμός δημιουργεί τριβές μεταξύ ατόμων ή ομάδων . Οι ηγέτες και τα μέλη των ομάδων πρέπει να αφιερώνουν πολύτιμο χρόνο στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων . Κάποιες φορές συμμετέχουν οι ίδιοι σε αυτές, ενώ σε άλλες έχουν ρόλο διαμεσολαβητή ή ουδέτερου μέρους συμβάλλοντας στην επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των εμπλεκομένων .

Στην πραγματικότητα η σύγκρουση αποτελεί αναπόφευκτο στοιχείο της δυναμικής του εργασιακού χώρου και για αυτό πρέπει να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη προσοχή από τα στελέχη των επιχειρήσεων . (OsbornR.,2014, σελ.358)

Με μια γενικότερη διατύπωση , η σύγκρουση είναι η διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών , π.χ. ατόμων , ομάδων , τμημάτων , οργανισμών , χωρών , που πιστεύουν ότι έχουν αλληλοσυγκρουόμενα και ασυμβίβαστα συμφέροντα . (Σαρμανιώτης , 2012,σελ.260)

Η σύγκρουση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων. Κάποιοι μπορεί να θεωρήσουν τη σύγκρουση ως αρνητική κατάσταση που πρέπει να αποφευχθεί με κάθε κόστος. Άλλοι μπορεί να το εκλάβουν ως ένα φαινόμενο που απαιτεί την κατάλληλη και μεθοδική διαχείριση . Ακόμα, άλλοι μπορεί να ερμηνεύσουν τη σύγκρουση ως μια άριστη ευκαιρία για την προσωπική τους ανάπτυξη και ως εκ τούτου, να επιδιώξουν να επωφεληθούν για προσωπικό όφελος τους. (BernardO.,2014)

Σύμφωνα με την σκοπιά του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις θεωρούνται συνήθως δυσλειτουργικές , αν και αυτό δεν ισχύει τις περισσότερες φορές . Προκύπτει δηλαδή το συμπέρασμα , ότι μέχρι κάποιο βαθμό , οι εσωτερικές συγκρούσεις κρίνονται αναγκαίες για τη συνεχή ανάπτυξη μιας δυναμικά εξελισσόμενης επιχείρησης . (Σαρμανιώτης , 2012,σελ.261)

Διαχρονικά έχουν ξεχωρίσει τρεις βασικές απόψεις και προσεγγίσεις για τις συγκρούσεις εντός πλαισίων της επιχείρησης :

- Η *παραδοσιακή άποψη* για τις συγκρούσεις πρεσβεύει ότι αυτές είναι κάτι κακό και για αυτό πρέπει να αποφεύγονται . Αντιμετωπίζονται αρνητικά και είναι αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας και της έλλειψης εμπιστοσύνης . Επομένως δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις αιτίες που δημιουργούν συγκρούσεις και στην άμεση επίλυση τους , προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας ή της επιχείρησης .
- Η *άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων* , θεωρεί ότι οι συγκρούσεις είναι κάτι φυσιολογικό και αναπόφευκτο στον εργασιακό χώρο . Μολονότι θεωρείται ως αρνητικό φαινόμενο από τους περισσότερους , η παραπάνω άποψη υποστηρίζει ότι μπορεί και να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του ατόμου , συμβάλλοντας ως δυναμική δύναμη .
- Η *άποψη της αλληλεπίδρασης* συνοψίζεται στο ότι οι συγκρούσεις είναι αναγκαίες , για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός και να αποδώσει θετικά ένα άτομο. (BernardO.,2014)

1.2 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Κατά μια γενική ομολογία τα είδη των συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν σε δυο κατηγορίες : την ουσιαστική σύγκρουση και την συναισθηματική σύγκρουση.

Η ουσιαστική σύγκρουση αφορά τη διαφωνία επί ουσιαστών ζητημάτων, όπως οι τελικοί σκοποί και στόχοι μιας επιχείρησης που πρέπει να τεθούν καθώς και τα μέσα επίτευξής τους από αρμόδιους της επιχείρησης . Οι εργαζόμενοι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον , δουλεύουν σε καθημερινή βάση με τα ίδια σχεδόν άτομα , όποτε είναι λογικό να έρθουν σε αντιπαράθεση μαζί τους για αρκετούς λόγους . Για παράδειγμα , την ανάθεση εργασιών ή για τις ανταμοιβές και τις οικονομικές απολαβές ή για τους στόχους και την στρατηγική που θα θέσει η επιχείρηση . (OsbornR.,2014, σελ.358)

Από την άλλη πλευρά η συναισθηματική σύγκρουση (ή αλλιώς σύγκρουση προσωπικότητων) σχετίζεται με τις διαπροσωπικές δυσκολίες που απορρέουν από συναισθήματα όπως η απέχθεια , η καχυποψία , ο θυμός , ο φόβος , η απογοήτευση κλπ. Αυτού του είδους η σύγκρουση είναι πολύ συχνό φαινόμενο στον εργασιακό χώρο και οδηγεί τα άτομα στην πλήρη πνευματική εξάντληση και στον αποπροσανατολισμό των στόχων του και της εργασίας του . Εντοπίζεται στις σχέσεις εργαζομένων και κυρίως στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. (OsbornR.,2014, σελ. 358)

1.2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ-ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Λειτουργική Σύγκρουση

Γνωστή και ως εποικοδομητική σύγκρουση , μπορεί να επιφέρει οφέλη μεταξύ των ομάδων , των ατόμων και των οργανισμών . Θεωρείται θετική σύγκρουση , γιατί μέσα από αυτήν ,μπορούν να ανέλθουν στην επιφάνεια , παράπονα , ζητήματα ,

πληροφορίες και προβλήματα . Η πλευρά της διοίκησης οδηγείται σε ένα κλίμα ανασυγκρότησης και προσεκτικής επανεξέτασης , με σκοπό την αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων και των διαμαχών . Μέσω της λειτουργικής σύγκρουσης μάλιστα , ο κάθε αρμόδιος μπορεί να αποκτήσει περισσότερες πληροφορίες κατά την διάρκεια της λήψης των αποφάσεων , οι οποίες με την σειρά τους μπορούν να του προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργικότητα . Έτσι , θα βελτιωθεί και η απόδοση των εργαζομένων .(OsbornR.,2014, σελ.362)

Δυσλειτουργική Σύγκρουση

Αλλιώς ονοματικά και καταστρεπτική σύγκρουση , λειτουργεί εις βάρος του ατόμου ή της ομάδας . Μπορεί να προκληθεί από προσωπικές διαφορές μεταξύ των μερών και να οδηγήσει σε καταστροφική συναισθηματική σύγκρουση. Από την άλλη, όταν οι αντιμαχόμενες πλευρές δεν μπορούν να έρθουν σε συμφωνία για κάποιο ζήτημα π.χ. να τεθούν οι στόχοι για ένα έργο , θα προκύψει μια καταστροφική ουσιαστική σύγκρουση .

Κατασπαταλάει την ανθρώπινη ενέργεια , πλήττει την ομαδική συνοχή , ενισχύει την διαπροσωπική εχθρότητα και δημιουργεί ένα γενικότερο αρνητικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους . Σε αντίθεση με τις λειτουργικές συγκρούσεις , σε αυτό το είδος η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται αισθητά και μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε αποχώρηση από τον οργανισμό .

(OsbornR.,2014, σελ.362)

1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων σε ένα οργανισμό , χαρακτηρίζονται από πολλά επίπεδα, πέραν του συνηθέστερου σκηνικού σύγκρουσης μεταξύ δύο ανθρώπων, την λεγόμενη “διαπροσωπική σύγκρουση”. Οι συγκρούσεις διαχωρίζονται και κατονομάζονται , λόγω της διαφορετικότητάς τους , κυρίως από το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται . Αναφορικά με τις υπόλοιπες συγκρούσεις, που εντοπίζονται καθημερινά σε πολλούς εργασιακούς χώρους, μπορούμε να διακρίνουμε τις ενδοπροσωπικές , τις διαομαδικές και τις διαοργανωσιακές επιπέδου συγκρούσεις. (OsbornR.,2014, σελ.358)

Διαπροσωπική Σύγκρουση

Όπως προαναφέραμε οι διαπροσωπικές συγκρούσεις εκδηλώνονται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα, τα οποία αντιτίθενται το ένα στο άλλο. Αναφορικά με το είδος της, η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να είναι είτε συναισθηματική είτε ουσιαστική ή και τα δύο . Χαρακτηριστικό παράδειγμα διαπροσωπικής ουσιαστικής σύγκρουσης μπορεί να χαρακτηριστεί ο διαπληκτισμός μεταξύ δυο συναδέλφων , για τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει μια θέση υποψήφιου προϊσταμένου . Από την άλλη χαρακτηριστικό παράδειγμα συναισθηματικής διαπροσωπικής σύγκρουσης μπορεί να είναι η διαφορετική άποψη δύο ατόμων για τον κώδικα

ενδυμασίας και την προσωπική εμφάνιση ή για τον λεκτικό κώδικα επικοινωνίας και τους τρόπους συμπεριφοράς . (OsbornR.,2014, σελ.359)

Ενδοπροσωπική Σύγκρουση

Η ενδοπροσωπική σύγκρουση είναι η ένταση που βιώνει μέσα του το άτομο λόγω πραγματικών ή αντιλαμβανόμενων πιέσεων που προκαλεί η ασυμβατότητα στόχων ή προσδοκιών . Το συγκεκριμένο επίπεδο χαρακτηρίζεται από τρεις επιμέρους υποκατηγορίες , όπου τα άτομα καλούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις για την ζωή τους. Αρχικά, γίνεται αναφορά στη *σύγκρουση προσέγγιση-προσέγγιση*, η οποία εκδηλώνεται όταν ένα άτομο πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο θετικές και ισότιμα ελκυστικές εναλλακτικές . Για παράδειγμα ένα άτομο καλείται να διαλέξει είτε μια σημαντική προαγωγή στον οργανισμό του είτε μια εξίσου επιθυμητή θέση εργασίας σε κάποια άλλη εταιρεία . (OsbornR.,2014, σελ.359)

Στη συνέχεια παρατηρούμε την *σύγκρουση αποφυγή-αποφυγή* κατά την οποία ένα άτομο πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε δυο αρνητικές και εξίσου μη ελκυστικές εναλλακτικές. Ένα απλό παράδειγμα μπορεί να είναι : είτε να αποδεχτεί μια μετάθεση σε κάποια άλλη πόλη στην οποία δεν επιθυμεί να μεταβεί είτε να λυθεί η συνεργασία του με τον οργανισμό .

Τέλος η *σύγκρουση προσέγγιση-αποφυγή* εκδηλώνεται όταν το άτομο πρέπει να αποφασίσει αν θα κάνει κάτι το οποίο έχει και θετικές και αρνητικές συνέπειες . Δέχεται μια αύξηση στις αποδοχές του , η οποία συνεπάγεται ταυτόχρονα και αυξημένες ευθύνες με αποτέλεσμα να υπάρξουν επιπτώσεις στον ελεύθερο προσωπικό χρόνο του . (OsbornR.,2014, σελ.359)

Διαομαδική σύγκρουση

Η διαομαδική σύγκρουση εκδηλώνεται ανάμεσα σε ομάδες που ανταγωνίζονται για την εξασφάλιση σπάνιων πόρων και ανταμοιβών ή μεταξύ ομάδων των οποίων τα μέλη έχουν συναισθηματικά προβλήματα μεταξύ τους . Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, η κόντρα μεταξύ δυο τμημάτων ενός οργανισμού όπως του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος λογιστηρίου . Το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να απαιτεί περισσότερους πόρους για διαφήμιση και το τμήμα λογιστηρίου να το θεωρεί περιττό έξοδο .

Μερικές φορές αυτές οι συγκρούσεις πηγάζουν από ουσιαστικές αιτίες όπως όταν το τμήμα μάρκετινγκ εστιάζει στους στόχους εσόδων των πωλήσεων ενώ το τμήμα παραγωγής στους στόχους κόστους-αποδοτικότητας . (OsbornR.,2014, σελ.360)

Σε άλλες περιπτώσεις προέρχονται από τις συναισθηματικές συγκρούσεις όπως όταν τα άτομα με εγωιστικό χαρακτήρα κάθε τμήματος προσπαθούν να παραγκονίσουν τους υπολοίπους σε μια συγκεκριμένη κατάσταση προκειμένου να αναδειχθούν οι ίδιοι. Η διαομαδική σύγκρουση ταυτίζεται με τους οργανισμούς και μπορεί να κάνει ιδιαίτερα δύσκολο τον συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός έργου .(OsbornR.,2014, σελ.360)

Διαοργανωσιακή σύγκρουση

Θεωρείται συνήθως ένα είδος αντιπαλότητας το οποίο χαρακτηρίζει εταιρίες που λειτουργούν στις ίδιες αγορές π.χ. (BMW&Mercedes) . Όμως η διαοργανωσιακή σύγκρουση αποτελεί ένα πολύ ευρύτερο ζήτημα από αυτό που παρουσιάζεται μόνο ως εμπορικός ανταγωνισμός , μεταξύ άλλων αναφέρεται στις διαφωνίες μεταξύ σωματείων και των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται τα μέλη τους μεταξύ κρατικών ρυθμιστικών υπηρεσιών και των οργανισμών που υπόκεινται στην εποπτεία τους μεταξύ οργανισμών και των προμηθευτών τους καθώς και μεταξύ οργανισμών και ομάδων ακτιβιστών .(OsbornR.,2014, σελ.360)

1.4 ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε εργαζομένους και τυπικών υποομάδων από τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού αποτελούν δίχως αμφιβολία το πιο χαρακτηριστικό φαινόμενο στο εργασιακό περιβάλλον. Οι περισσότερες συγκρούσεις δημιουργούνται και εξελίσσονται μέσα από διάφορα στάδια . Στα πλαίσια ενός ενός σωστού οργανωτικού πλαισίου , αναπτύχθηκε ένα μοντέλο διαδικασίας όπου αναγράφονται τα πέντε στάδια των συγκρούσεων. (ThomasK.,1992)

Τα εξής πέντε στάδια χαρακτηρίζονται από : την επίγνωση συγκρούσεων, τις σκέψεις και τα συναισθήματα, τις προθέσεις, την συμπεριφορά και τις συνέπειες . Συχνά ένα επεισόδιο δημιουργείται με την επίγνωση μιας υπολανθάνουσας σύγκρουσης υπό την έννοια ότι η μια πλευρά νιώθει μια απειλή των κυριαρχικών της δικαιωμάτων ή μια κατάσταση ασάφειας ή ύπαρξης διαφορετικών στόχων. (ThomasK.,1992)

Στη συνέχεια αυτής της συνειδητοποίησης, αναφέρεται η ανάπτυξη ορισμένων σκέψεων και συναισθημάτων της μιας πλευράς που αντιλήφθηκε την αδικία ή κάποια άνιση μεταχείριση εις βάρος της και δίνεται έμφαση στις διαφορές και στα αντικρουόμενα συμφέροντα . Σε αυτό το σημείο η σύγκρουση γίνεται αισθητή διότι η πλευρά που διαφωνεί θέλει να αναλάβει δράση ώστε να μειώσει τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνει. Έτσι δημοσιοποιεί τις προθέσεις της στην άλλη πλευρά . (ThomasK.,1992)

Με αυτό τον τρόπο εκδήλωσης των προθέσεων (π.χ. έντονες διαφωνίες , προφορικές επιθέσεις και αποστολή τελεσιγράφων) εκφράζεται ευθέως και η συμπεριφορά της απέναντι στην άλλη πλευρά αλλά και σε όσους παρατηρούν αυτή την σύγκρουση να λαμβάνει χώρα. Φτάνοντας σε αυτό το σημείο , γίνεται αντιληπτό πως και η συμπεριφορά της άλλης πλευράς , προφανώς θα είναι ανάλογη. Μέσα από αυτήν την διαμάχη θα διαμορφωθούν τα τελικά αποτελέσματα και οι συνέπειες αυτής της σύγκρουσης . Αυτές μπορεί να είναι είτε θετικές και να επιλυθεί η σύγκρουση είτε αρνητικές με την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς , εχθρότητας και αδυναμίας συνεργασίας από την μία ή την άλλη πλευρά . (ThomasK.,1992)

1.5 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι αιτίες των συγκρούσεων που οφείλονται για τις καθημερινές διαμάχες και ρίξεις μεταξύ των εργαζομένων στους οργανισμούς , μπορούν να διαιρεθούν σε δυο κατηγορίες θα λέγαμε . Τις ιεραρχικές αιτίες συγκρούσεων και τις περιβαλλοντικές αιτίες συγκρούσεων . Η χρήση των οργανισμών ως ιεραρχικών συστημάτων εξουσίας και του περιβάλλοντος του καθενός ως ένα σύνθετο δίκτυο αλληλεξαρτώμενων υποσυστημάτων ίσως αποτελούν το καλύτερο μέρος , προκειμένου να αναπτυχθεί οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης . (OsbornR.,2014, σελ.365)

Ειδίκευση

Ορισμένοι εργαζόμενοι τείνουν να εξειδικεύονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή να έχουν μια γενική γνώση πολλών καθηκόντων. Εάν οι περισσότεροι υπάλληλοι ενός οργανισμού είναι ειδικοί στον τομέα τους, μπορεί να οδηγηθούν σε συγκρούσεις επειδή έχουν περιορισμένες γνώσεις για τις ευθύνες εργασίας του άλλου. Για παράδειγμα, σε ένα κατάστημα ηλεκτρικών ειδών , ένας πελάτης θα φέρει μια οικιακή ηλεκτρική συσκευή για επιδιόρθωση . Το τμήμα εξυπηρέτησης που απευθύνθηκε , τον ενημέρωσε πως θα επισκευαστεί σε μια μέρα. Η συγκεκριμένη περίπτωση θα φέρει σε σύγκρουση τον ειδικό σε θέματα επισκευών διότι η αναφερθείσα συσκευή μπορεί να απαιτεί τέσσερις ή πέντε μέρες για να επιδιορθωθεί. (BernardO.,2014)

Μνησικακίες

Συχνότατα προκαλείται σύγκρουση όταν οι άνθρωποι που έχουν ταπεινωθεί στις σχέσεις τους με άλλους επιχειρούν να τους το «ανταποδώσουν» σχεδιάζοντας κάποια μορφή εκδίκησης. Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε αυτού του είδους τη δραστηριότητα όχι μόνο καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες να βλάψουν έναν από τους συνεργάτες τους αλλά κρατώντας τους κακία , σπαταλούν ενέργεια που θα μπορούσε να αφιερωθεί σε πιο παραγωγικές οργανωσιακές προσπάθειες. (GreenbergJ., 2013)

Ανταγωνισμός για ανεπαρκείς πόρους

Επειδή οι οργανισμοί δεν έχουν τις περισσότερες φορές απεριόριστους πόρους π.χ χώρο , χρήματα , εξοπλισμό ή προσωπικό) είναι αναπόφευκτο να προκύψουν συγκρούσεις για τη διανομή τους . Αυτό συμβαίνει κατά ένα μεγάλο μέρος λόγω της τάσης που έχουν οι άνθρωποι να υπερεκτιμούν τις δικές τους συνεισφορές στον οργανισμό όπου εργάζονται . Η πεποίθηση ότι συνεισφέραμε πιο πολύ μας οδηγεί να αισθανόμαστε πως μας αξίζουν περισσότεροι πόροι από τους άλλους . Αναπόφευκτα , όταν οι άλλοι δεν έχουν την ίδια άποψη , το αποτέλεσμα είναι η σύγκρουση . (GreenbergJ., 2013)

Διαφορετικοί στόχοι

Πολύ συχνά, η πιθανότητα σύγκρουσης αυξάνεται σημαντικά όταν στα τμήματα του οργανισμού έχουν διαφορετικούς ή ασυμβίβαστους στόχους . Για παράδειγμα , ένας πωλητής μπορεί να έχει θέσει ως στόχο την πώλησης όσο το δυνατόν περισσότερων κομματιών από το προϊόν που πουλάει , προκειμένου να έχει κάποια επιπλέον ανταμοιβή . Το τμήμα παραγωγής όμως μπορεί να αδυνατεί να ανταπεξέλθει στον όγκο των παραγγελιών του πωλητή και με αυτό τον τρόπο , θα δημιουργηθεί μια σύγκρουση μεταξύ των δυο πλευρών . (BernardO.,2014)

Αλληλεξάρτηση

Η αλληλεξάρτηση έργων και εργασιακής ροής προκαλεί διαφωνίες και ανοικτές αντιπαραθέσεις ανάμεσα σε ανθρώπους και σε ομάδες που καλούνται να συνεργαστούν προκειμένου να ανταποκριθούν σε δύσκολους στόχους .Η πιθανότητα σύγκρουσης είναι σε μεγάλο ποσοστό εφικτή , όταν υπάρχει υψηλή αλληλεξάρτηση , δηλαδή όταν ένα άτομο ή μια ομάδα υποστηρίζονται ή ζητούν βοήθεια από ένα ή περισσότερα άλλα άτομα προκειμένου να ολοκληρώσουν τον σκοπό τους . (OsbornR.,2014, σελ.366)

Σχέσεις αρχής

Σε πολλές εταιρείες, υπάρχει μια υποκείμενη ένταση μεταξύ των διευθυντών και υπαλλήλων επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι δεν τους αρέσει να τους υποδεικνύεται τι πρέπει να κάνουν. Δημιουργούνται επίσης, αντιπάθειες πολλές φορές λόγω των απολαβών, που έχουν ορισμένοι εργαζόμενοι ανάλογα των θέσεων τους . Σε πολλούς οργανισμούς, οι διευθυντές έχουν προνόμια (π.χ. ευέλικτες ώρες, δωρεάν κλήσεις τηλεφώνου και μεγαλύτερα διαλείμματα) τα οποία κατακρίνονται από τους υπαλλήλους . Παρατηρείται επίσης, ότι πολύ αυστηροί διευθυντές συχνά έχουν συγκρούσεις με τους υπαλλήλους τους, επειδή οι τελευταίοι δεν μπορούν να ανεχτούν την καταχρηστική άσκηση εξουσίας από τους πρώτους . (BernardO.,2014)

Σύγχυση ρόλων

Η έννοια του ρόλου αναφέρεται σε μια συμπεριφορά που αναμένεται από έναν υπάλληλο. Ο κάθε υπάλληλος μπορεί να έχει έναν ή περισσότερους ρόλους μέσα στον οργανισμό. Αυτοί οι ρόλοι περιλαμβάνουν στοιχεία όπως ο τίτλος εργασίας, την περιγραφή των καθηκόντων ή υποχρεώσεων και τους όρους συμφωνίας μεταξύ του υπαλλήλου και του οργανισμού. Μία σύγκρουση μπορεί να προκύψει όταν ο ρόλος των υφισταμένων δεν προσδιορίζεται με σαφήνεια και κάθε μέρος έχει διαφορετική κατανόηση αυτού του ρόλου. (BernardO.,2014)

Εργασιακό άγχος

Ίσως από τις πιο σοβαρές αιτίες , που οδηγούν τα άτομα σε συγκρούσεις , είναι το στρες στον χώρο εργασίας . Το εργασιακό άγχος σε γενικές γραμμές αναφέρεται στην διαδικασία μέσω της οποίας ένα εργαζόμενο άτομο αντιλαμβάνεται και αντιδρά στις όποιες προκλήσεις μπορεί να συναντήσει στον εργασιακό χώρο. Όπως και με το γενικό άγχος από τη μία πλευρά υπάρχουν οι αγχογόνοι παράγοντες και από την άλλη

οι αντιδράσεις του ατόμου οι οποίες μπορεί να επιφέρουν ομοιόσταση ή να προκαλέσουν δυσλειτουργίες. Το άγχος στον χώρο της εργασίας μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις και στο άτομο αλλά και στον οργανισμό στον οποίον εργάζεται. (Frese&Zapf, 1988).

1.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Μια σύγκρουση μεταξύ διαφόρων πλευρών μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές και κάθε φορά ανάλογα με την ένταση και τις διαστάσεις της σύγκρουσης να αποφέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε μία επιχείρηση . Εκ των προτέρων καμία σύγκρουση δεν μπορεί να προσδιοριστεί εξαρχής ως θετική ή αρνητική, ούτε αν τα αποτελέσματα της είναι επικερδή ή επιβλαβή για την επιχείρηση. Η αξία μιας σύγκρουσης αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη, ανάλογα με τους φορείς που εμπλέκονται, τα μμέσα που χρησιμοποιούνται και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων. (BernardO.,2014)

1.6.1α ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

- Παρακινεί τα άτομα να προσφέρουν αρκετά περισσότερα και να δουλέψουν σκληρότερα . Το ταλέντο και οι δυνατότητες κάποιου έρχονται στο προσκήνιο μετά από μια σύγκρουση .
- Ικανοποιεί ορισμένες ψυχολογικές ανάγκες όπως η κυριαρχία , η επιθετικότητα και το "εγώ" του κάθε ατόμου και έτσι παρέχει την ευκαιρία για εποικοδομητική χρήση και απελευθέρωση των επιθετικών του ορμών .
- Θέτει τις προϋποθέσεις , ώστε να έρθουν στο προσκήνιο νέα δεδομένα και νέες αντιλήψεις των πραγμάτων σχετικά με ορισμένα ανθρώπινα δικαιώματα . Για παράδειγμα οι συγκρούσεις στις οποίες συμμετείχαν πολλά εργατικά συνδικάτα στο παρελθόν , καρποφόρησαν μέσω των συμβάσεων και των καλύτερων εργασιακών συνθηκών που έχουν οι εργαζόμενοι στην σημερινή εποχή .
- Προσθέτει ποικιλία στην οργανωτική ζωή κάποιου , ειδάλως η επαγγελματική του ζωή θα ήταν βαρετή και ανίερη .
- Διευκολύνει την κατανόηση των προβλημάτων που έχουν οι άνθρωποι μεταξύ τους και οδηγεί σε καλύτερο συντονισμό μεταξύ ατόμων και τμημάτων .
- Παρέχει καινοτόμες ιδέες και λύσεις . Ευτυχώς ορισμένες επιχειρήσεις βλέπουν το φαινόμενο της σύγκρουσης , ως μια ευκαιρία για εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα . Επιπλέον οι συγκρούσεις επιτρέπουν στους υπεύθυνους να εξετάσουν το πρόβλημα από διαφορετική οπτική γωνία .(Bernard O.,2014)

1.6.1β ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

- Σε μια κατάσταση σύγκρουσης, οι άνθρωποι μπορούν να προωθήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα ή τα προσωπικά τους κέρδη στο κόστος άλλων ανθρώπων ή της επιχείρησης.
- Οι έντονες συγκρούσεις για παρατεταμένη περίοδο επηρεάζουν τα άτομα συναισθηματικά και σωματικά και μπορεί να τους προκαλέσουν μέχρι και ψυχοσωματικές διαταραχές.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται σε συγκρούσεις, εάν μπορεί να μετρηθεί, θα μπορούσε να αφιερωθεί κάνοντας πιο παραγωγικά πράγματα.
- Οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε σαμποτάζ της εργασίας, μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των εργαζομένων και μπορεί να επιφέρει προβλήματα και στην παραγωγικότητα τους. (Bernard O.,2014)

1.6.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε, συγκρούσεις μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ των ατόμων, όπως για παράδειγμα μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός υπαλλήλου ή μεταξύ κάποιων ομάδων μέσα σε ένα οργανισμό για τον οποιοδήποτε λόγο. Ωστόσο τα αποτελέσματα των συγκρούσεων τείνουν να μας δείχνουν ότι μπορεί να επιφέρουν σοβαρές επιπτώσεις και στον ανθρώπινο παράγοντα και στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, με ότι αυτό συνεπάγεται. Τα άτομα πολλές φορές παρουσιάζουν από φυσιολογικές και συμπεριφορικές επιπτώσεις, μέχρι και ψυχολογικές επιπτώσεις. (Bernard O.,2014)

Ψυχολογικές επιπτώσεις

- Απροσεξία στην εργασία των ατόμων και προσοχή σε άλλα πράγματα.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία τους
- Δυσαρέσκεια από την εργασία τους
- Άγχος στην εργασία
- Απομάκρυνση ή αποξένωση από άλλους συναδέλφους τους
- Εκνευρισμός και απογοήτευση

Συμπεριφορικές επιπτώσεις

- Ραγδαία αύξηση καπνίσματος από τα άτομα
- Αλκοολισμός
- Τα άτομα είτε τρώνε πολύ λίγο είτε αρχίζουν να τρώνε πάρα πολύ

- Υπάρχει μια επιθετικότητα προς άλλα άτομα και πολλές φορές παρατηρείται σαμποτάρισμα της εργασίας άλλων συναδέλφων
- Μειωμένη επικοινωνία
- Αντιστεκόμενοι στις προσπάθειες επιρροής

Φυσιολογικές επιπτώσεις

Αυτές λοιπόν συχνά αγνοούνται ή δεν γίνονται αντιληπτές από το ευρύ κοινό ή δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη . Όλο και περισσότερη αδρεναλίνη εκκρίνεται στο αίμα και με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται ο καρδιακός ρυθμός και η αρτηριακή πίεση ενώ περισσότερο υδροχλωρικό οξύ εκκρίνεται στο στομάχι, οδηγώντας σε:

- Αναπνευστικά προβλήματα όπως το άσθμα
- Υπέρταση
- Πονοκέφαλοι

Ως εκ τούτου, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η σύγκρουση δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση ενός ατόμου, αλλά προκαλεί επίσης ψυχοσωματικές διαταραχές, οι οποίες υπονομεύουν την υγεία του ατόμου. (BernardO.,2014)

1.7 ΕΠΙΛΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όταν ξεσπά μια σύγκρουση ανάμεσα σε δύο αντικρουόμενα μέρη για τον οποιοδήποτε λόγο, τότε θα υπάρξει μια προσπάθεια εξεύρεσης της καταλληλότερης λύσης για την αποκλιμάκωση της έντασης . Το δύσκολο σκέλος είναι να μπορέσουν οι αρμόδιοι να λύσουν οριστικά το ζήτημα αλλιώς με μια απλή καταστολή του ζητήματος , δεν θα διορθωθεί τίποτα και σε σύντομο χρονικό διάστημα μπορεί να αναθερμανθεί η σύγκρουση . (OsbornR.,2014, σελ. 364)

Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ της επίλυσης μιας σύγκρουσης και της διαχείρισης μιας σύγκρουσης. Η επίλυση μιας σύγκρουσης τερματίζει τη διαφορά ικανοποιώντας τα συμφέροντα και των δύο μερών. Η διαχείριση μιας διένεξης περιέχει εξειδικευμένη αλληλεπίδραση που εμποδίζει τη διαμάχη να γίνει μάχη. Η διαχείριση σύγκρουσης φροντίζει για προσωπικά ζητήματα έτσι ώστε να επιτρέψει μια εποικοδομητική σχέση, ακόμα κι αν το αντικειμενικά ζητήματα ενδέχεται να μην είναι επιλύσιμα. (BernardO.,2014)

Η επίλυση συγκρούσεων απαιτεί μεγάλες διαχειριστικές ικανότητες . Ο στόχος μας στην επίλυση συγκρούσεων πρέπει πάντα να είναι η αναζήτηση μιας προσφερόμενης

λύσης που βασίζεται στο αμοιβαίο κέρδος. Ωστόσο, ρεαλιστικά, η ανάλυση αυτή δεν είναι πάντα δυνατή.

Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, πρέπει να διαχειριστούμε τη σύγκρουση για να διασφαλίσουμε ότι η σχέση είναι εποικοδομητική και διατηρείται η ανοιχτή επικοινωνία. (BernardO.,2014)

Η αντιμετώπιση συγκρούσεων ανάμεσα και μεταξύ των ατόμων μπορεί να είναι μια από τις πιο απογοητευτικές και δυσάρεστες εμπειρίες για έναν διαχειριστή. Το πιο σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης είναι η έγκαιρη αναγνώριση της πηγής της σύγκρουσης και η προσοχή στα αντιμαχόμενα μέρη. Η κατανόηση της πηγής , βελτιώνει την πιθανότητα να αναλυθεί και να επιλεγεί η καταλληλότερη τεχνική για την επίλυση . (BernardO.,2014)

Η επιτυχής επίλυση συγκρούσεων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ικανότητα ρύθμισης του στρες και των συναισθημάτων. Στην διάρκεια μιας διένεξης , εμφανίζεται έντονη συναισθηματική διαρροή, η οποία αν αντιμετωπιστεί με ανθυγιεινό τρόπο , μπορεί να βλάψει τις σχέσεις και τα αισθήματα των ανθρώπων και να είναι η αιτία ανεπανόρθωτων ρωγμών και της διάλυσης κάθε επαφής μεταξύ τους. Όταν ένα άτομο , αντιμετωπίζει το φαινόμενο μιας σύγκρουσης με υγιή τρόπο , τότε αυξάνει τις πιθανότητες κατανόησης από τους υπολοίπους και έτσι θα μπορέσουν να χτιστούν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης . (BernardO.,2014)

Ένας μάνατζερ για να είναι σε θέση να διευθετεί και να επιλύει αποτελεσματικότερα τις συγκρούσεις θα πρέπει να επικεντρωθεί στα παρακάτω κύρια ζητήματα :

- την άμεση διαχείριση του άγχους. Το άγχος εμφανίζεται όταν ένα άτομο νιώθει ότι βρίσκεται σε μια κατάσταση που είναι προκλητική ή απειλητική προς αυτό.(Bernard O.,2014)
- τη συναισθηματική ευαισθητοποίηση. Η συναισθηματική ευαισθητοποίηση είναι πολύ χρήσιμη για την κατανόηση του εαυτού μας και των υπολοίπων. Εάν ένα άτομο δεν ξέρει πώς αισθάνεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, δεν θα μπορεί να έχει αποτελεσματική και παραγωγική επικοινωνία στο εργασιακό του περιβάλλον . (Bernard O.,2014)
- την κατανόηση της σπουδαιότητας που έχει η αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία στον περιβάλλοντα χώρο μέσω της αποκωδικοποίησης της λεκτικής και κυρίως της μη λεκτικής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων . (Bernard O.,2014)

1.7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΑΓΧΟΥΣ

Μια από τις συχνότερα αναφερόμενες έννοιες πέραν της καθημερινότητας αλλά και τις παθολογίας είναι το στρες – άγχος. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι του έχει

αποδοθεί ο τίτλος του «σύγχρονου επιδημικού φαινομένου» (Goldstein, D., &Kopin, I., 2007, σελ 111) και διάφοροι κλάδοι επιστημών προσπαθούν να το αναλύσουν και να το εξηγήσουν. Η πολυπλοκότητα της εννοίας του άγχους φαίνεται στην σύγχυση ορισμού του από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, καθώς η ίδια λέξη δεν αντιπροσωπεύει για όλους το ίδιο φαινόμενο. Για τη καλύτερη δυνατή κατανόηση του φαινομένου αναφέρονται κάποιοι ορισμοί.

Σύμφωνα με την Aldwin (1994), στρες είναι το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος του, γεγονός που είτε μέσω της υπερδιέγερσης, είτε της υποδιέγερσης οδηγεί σε ψυχολογική και σωματική ένταση.

Ο Richard Lazarus (1984) και οι συνεργάτες του έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της θεωρίας του στρες. Ο Lazarus (1984) παρουσίασε έναν ορισμό που στην ουσία βασίζεται στην παραδοχή των αλληλεπιδράσεων. Σύμφωνα με αυτόν, «το στρες εμφανίζεται από τη στιγμή που οι απαιτήσεις επιβαρύνουν ή εξαντλούν τα ρυθμιστικά αποθέματα του ατόμου». Αναγνώρισε πως «το στρες δεν βρίσκεται μόνο στο περιβάλλον» αλλά εξαρτάται ταυτόχρονα από την προσωπικότητα του ατόμου και ιδιαίτερα από την ποιότητα των αμυντικών του μηχανισμών.

ΕΙΔΗ ΑΓΧΟΥΣ

Τα είδη του άγχους μπορούν να καταταχθούν σε κατηγορίες ανάλογα με το πώς το άτομο αντιμετωπίζει το πρόβλημα, με το πώς αντιδρά σε αυτό και με τι ένταση. Υπάρχουν είτε υγιείς είτε παθολογικοί τρόποι για να αντιδράσει το άτομο προς το άγχος. Ο τρόπος που θα αντιμετωπίσει δηλαδή το άτομο τη πηγή δημιουργίας του άγχους του, μπορεί να βασίζεται σε υγιή συμπεριφορά και να προάγει τη λύση του προβλήματος ή να εκδηλώνει παθολογική συμπεριφορά, η οποία συνδέεται με το αίσθημα του έντονου θυμού και με εκρήξεις επιθετικότητας (Ραγιά,1993).

Ακόμα ο διαχωρισμός του άγχους μπορεί να γίνει με βάση την ένταση και τη συχνότητα του. Διακρίνεται σε ελαφρύ, μέτριο, έντονο και σε πανικό. Το ελαφρύ άγχος είναι αυτό που προάγει τη δημιουργικότητα του ατόμου στην καθημερινότητα του. Το μέτριο άγχος επηρεάζει την συγκέντρωση του ατόμου και δυσκολεύει να επιτευχθούν οι στόχοι του προκαλώντας αδυναμία. Το έντονο άγχος δρα κατασταλτικά στην μάθηση και στην ολοκλήρωση των στόχων του ατόμου. Τέλος ο πανικός χαρακτηρίζεται ως η χειρότερη μορφή εκδήλωσης του άγχους, διότι προκαλεί ανικανότητα αντιμετώπισης καταστάσεων και αδυναμία λήψης αποφάσεων (Ραγιά, 1993).

1.7.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επικοινωνία είναι η αποστολή απλώς ενός μηνύματος από μια πηγή ή πομπό, δηλαδή ένα πρόσωπο ή ομάδα, που προσπαθεί να επικοινωνήσει με έναν παραλήπτη ή δέκτη

που είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων στους οποίους απευθύνεται το μήνυμα . (StuartB.,2008,σελ 35)

Τα μηνύματα στους οργανισμούς διαχέονται μεταξύ των τμημάτων , μέσα από διάφορες κατευθύνσεις όπως η επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω , η οριζόντια επικοινωνία και η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω . (StuartB.,2008,σελ 212)

Η οργανωτική επικοινωνία θεωρήθηκε ως πεδίο επιστήμης του μάνατζμεντ από τη δεκαετία του '30 . Από τότε ξεκίνησε και η εντατική μελέτη της και πώς αυτή επιδρά στις επιχειρήσεις , στην αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων . Όπως υποστήριξε και ο HerberSimon , ένας εκ των πρωτοπόρων του χώρου , η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επικοινωνία της επιχείρησης . Σήμερα , η οργανωτική επικοινωνία είναι ένας ώριμος επιστημονικός κλάδος και προσφέρει μεγάλο μέρος του πλαισίου για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων..

ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μια μελέτη του Πανεπιστημίου της Γλασκόβης κατέδειξε ότι η μη λεκτική γλώσσα είναι πάνω από 10 φορές ισχυρότερη από τη λεκτική που συνοδεύει ένα μήνυμα . Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τις εκφράσεις προσώπου , την επαφή με τα μάτια , τον τόνο της φωνής , τη θέση του σώματος , τις κινήσεις και τις χειρονομίες . Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και ψυχολογικά στοιχεία όπως το να κοκκινίζει κανείς από ντροπή ή αμηχανία , να τραβιέται απότομα , να τρέμει , να τραυλίζει κ.ά. (StuartB.,2008,σελ 70)

ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η λεκτική επικοινωνία απεικονίζεται μέσα από προφορικά ή γραπτά μηνύματα . Τα λεκτικά μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν και να γίνει αντιληπτό το νόημα τους, μέσα από τις λέξεις, τον ρυθμό ομιλίας , από την προφορά και την ένταση , τον τόνο της φωνής και τον τονισμό συγκεκριμένων λέξεων κ.α. (StuartB.,2008,σελ 68)

- να δίνεται προσοχή στα συναισθήματα και τα έργα των άλλων ανθρώπων αφενός και αφετέρου να γνωρίζει και να σέβεται κάποιος τις διαφορές που τον διαχωρίζουν σε όλα τα επίπεδα , από τους υπολοίπους , αποφεύγοντας τις ασεβείς λέξεις. Με αυτόν τον τρόπο τα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν γρηγορότερα. (Bernard O.,2014)

Η επικοινωνία είναι η βασική πηγή ενέργειας ενός οργανισμού . Ολόκληρη η οργανωσιακή συμπεριφορά- καλή ή κακή – πηγάζει από την επικοινωνία . Ωστόσο παρά το γεγονός ότι κατά το μεγαλύτερο μέρος της ζωής μας βρισκόμαστε σε διαδικασία επικοινωνίας , δεν είμαστε πάντοτε καλή σε αυτήν . Η επικοινωνία ήταν ανέκαθεν σημαντική , όμως η φύση της στους οργανισμούς και στον κόσμο γενικότερα μεταβάλλεται . Η ευρεία διαθεσιμότητα πληροφοριών , προσφέρει στους ανθρώπους δυνατότητες άνευ προηγουμένου . Η επικοινωνία είναι ο συνεκτικός

κρίκος που κρατάει ένα οργανισμό ενωμένο . Είναι ο τρόπος με τον οποίο ανταλλάσσουμε πληροφορίες , ιδέες και προσδοκίες , προβάλλουμε συναισθήματα για να συντονίσουμε δράσεις . Επομένως , η αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα σε κάθε οργανισμό . (OsbornR.,2014, σελ. 392)

1.7.2.1 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τα εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία έχουν την δυνατότητα να διαστρεβλώσουν την πληροφορία και με αυτόν τον τρόπο να αποσυντονιστούν πολλές από τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Συνήθως στους οργανισμούς υπάρχουν οι εξής κατηγορίες εμποδίων :

- Τα εξωτερικά ή φυσικά εμπόδια όπως η απόσταση μεταξύ των ατόμων και η λανθασμένη επιλογή των καναλιών ή μέσων επικοινωνίας .
- Τα εσωτερικά εμπόδια που αφορούν κυρίως εννοιολογικές διαστρεβλώσεις των λέξεων και των περιεχομένων τους από άτομο σε άτομο.
- Τα προσωπικά ή ψυχολογικοκοινωνικά εμπόδια ίσως αποτελούν την σπουδαιότερη και την συνηθέστερη κατηγορία εμποδίων . Αφορούν μεταξύ άλλων την προσωπικότητα του ατόμου, τις αντιλήψεις, τις στάσεις, την νοοτροπία του κ.α. Εκτός των προαναφερθέντων υπάρχουν και τα δημογραφικά στοιχεία που επηρεάζουν τις επικοινωνιακές δυνατότητες των ατόμων είτε προς το χειρότερο ή προς το καλύτερο. Τέτοια είναι η ηλικία του , η μόρφωσή του , η θρησκεία του, το επάγγελμα, η κουλτούρα του κ.α.
- Η υπερφόρτωση από τον όγκο πληροφοριών που δέχονται τα άτομα καθημερινά.
- Τα εμπόδια οργανωσιακής φύσης , τα οποία αφορούν την οργανωτική δομή της επιχείρησης . Πιο συγκεκριμένα αφορούν τον μεγάλο αριθμό επιπέδων της εξουσίας , τις ενδεχομένως μακριές γραμμές επικοινωνίας , τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ των τμημάτων , τον ασαφή τρόπο εκχώρησης της εξουσίας και ευθύνης κ.α. (Σαρμανιώτης , 2012,σελ.366)

1.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως προαναφέρθηκε , οι συγκρούσεις είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο στις ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις. Δημιουργούνται όταν οι στόχοι , η νοοτροπία ή οι αξίες μεταξύ δυο μερών , βρίσκονται σε αντικρουόμενες διαστάσεις . Μια βασική παράμετρος στην διαχείριση των συγκρούσεων στους οργανισμούς , αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο , οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται όταν εμπλέκονται σε τέτοιες καταστάσεις .

Η διαχείριση των συγκρούσεων απασχόλησε πολλούς αρμόδιους του κλάδου της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ώστε να αποκωδικοποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να καταλήξουν σε κάποιο στυλ μοντέλου , το οποίο θα είναι σε θέση να δώσει απαντήσεις , στην αντίδραση των μερών κατά την εμφάνιση μιας διένεξης μεταξύ τους .(Rahim,2000)

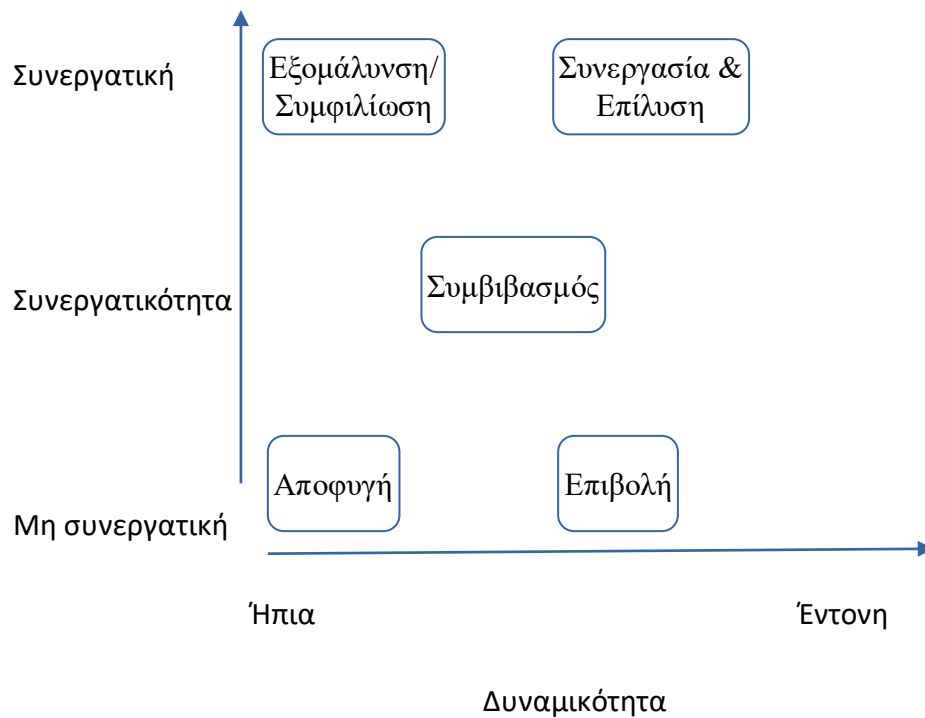
Σύμφωνα με Rahim το (1983) , το μοντέλο διαπροσωπικών συγκρούσεων που υφίσταντο μέχρι εκείνη την δεδομένη στιγμή , διαφοροποιήθηκε σε δυο βασικές κατευθύνσεις .

Η μία κατεύθυνση αφορά στον βαθμό (υψηλό ή χαμηλό) που ένα άτομο , θα επιδιώξει να ικανοποιήσει πρώτα από όλα τις δικές του απαιτήσεις και επιθυμίες . Η άλλη κατεύθυνση αναφέρεται στον βαθμό (υψηλό ή χαμηλό) εκείνον , που το άτομο θα θελήσει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των άλλων κατά την διάρκεια μιας διαπροσωπικής σύγκρουσης.

Όταν προκύπτουν συγκρούσεις, αξιολογούμε διάφορους παράγοντες πριν επιλέξουμε την προσέγγιση μας ανάλογα την κάθε κατάσταση .Μπορούμε να επιλέξουμε να ανταγωνιστούμε και να κυριαρχήσουμε, όταν προσπαθούμε να επιβάλουμε τη θέλησή μας στην άλλη πλευρά , μέσω φυσικών ή ψυχολογικών μέσων ή μπορούμε απέναντί της να επιλέξουμε να φιλοξενήσουμε και να παραδοθούμε . Ομοίως, ενδέχεται να αποφασίσουμε να αποσυρθούμε μη κάνοντας τίποτα ή να αρνηθούμε να συμμετάσχουμε εντελώς στη σύγκρουση.

Μπορούμε ακόμη και να συνεργαστούμε και να φτάσουμε σε μια εποικοδομητική και αμοιβαία αποδεκτή λύση. Εάν καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν αποδειχθεί αποτελεσματική, μπορεί να επιλέξουμε παρέμβαση τρίτων, μια μορφή συνεργασίας στην οποία ένα άτομο ή ομάδα έξω από τη σύγκρουση μεσολαβεί για να κινήσει και τα δύο μέρη προς τη συμφωνία . (Rahim,2000)

Οι δυο παραπάνω διαστάσεις σε συνδυασμό με την συμπεριφορά των ατόμων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πέντε συγκεκριμένων και διαφορετικών στυλ χειρισμού διαπροσωπικών συγκρούσεων .Οι παρακάτω αναφέρονται στην εξομάλυνση ή συμφιλίωση , στην συνεργασία , στην αποφυγή , στην αυταρχική επιβολή της προσωπικής άποψης και τέλος στον συμβιβασμό . (βλ., ΣΧΗΜΑ 7.1)



(ΣΧΗΜΑ 7.1)

Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την δυναμικότητα ως την κατεύθυνση που αφορά τις προσωπικές μας διεκδικήσεις και την συνεργατικότητα ως την κατεύθυνση που αφορά την ικανοποίηση των υπολοίπων .

- Εξομάλυνση : Η κάθε πλευρά αφήνει την άλλη να επικρατήσει . Συμφωνείται η εξομάλυνση διαφορών για την διατήρηση της αρμονίας . Τα άτομα που εμπλέκονται χαρακτηρίζονται από έναν υψηλό βαθμό ανησυχίας για τους άλλους και λιγότερο για τους ίδιους .
- Συνεργασία : Τα άτομα που συμμετέχουν χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό και για τις δυο κατευθύνσεις . Γίνεται προσπάθεια αναζήτησης ουσιαστικής ικανοποίησης για κάθε πλευρά μέσω του εντοπισμού και της διευθέτησης των προβλημάτων , ώστε να κερδίζουν όλοι κάτι.
- Αποφυγή : Οι συμμετέχοντες φανερώνουν σημάδια αδυναμίας να αναλάβουν ευθύνες και να έρθουν σε ρήξη με τον οποιοδήποτε. Διαφαίνεται ένας χαμηλός βαθμός προσωπικών διεκδικήσεων αλλά και ενδιαφέροντος για τους αντιπάλους . Υπάρχει ελαχιστοποίηση διαφωνιών, αποτυχία συμμετοχής στην κατάσταση και διατήρηση ουδετερότητας με κάθε κόστος.
- Επιβολή : Υπάρχει εναντίωση στις επιθυμίες της άλλης πλευράς , διαμάχη για επικράτηση με ανταγωνισμό κερδισμένου-χαμένου και άσκηση πιέσεων για την επίτευξη ευνοϊκών αποτελεσμάτων μέσα από την χρήση εξουσίας . Σε

αυτήν την περίπτωση ορισμένα άτομα ενδιαφέρονται μόνο για την δική τους ευημερία , αδιαφορώντας για τις ανησυχίες και τις ανάγκες των υπολοίπων.

- Συμβιβασμός : Στην τελευταία περίπτωση υπάρχει κοινή πρόθεση για την επιδίωξη μερικής ικανοποίησης της κάθε πλευράς , την αναζήτηση αποδεκτών αντί βέλτιστων λύσεων έτσι ώστε όλοι να κερδίζουν ή όλοι να χάνουν κάτι . (Rahim,2000)

1.8.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ

Παρά το γεγονός ότι η πραγματική επίλυση συγκρούσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν μια σύγκρουση επιλύεται με τέτοιο τρόπο ώστε όλα τα συγκρουόμενα μέρη να είναι κερδισμένα , στην πράξη είναι πολύ πιθανό η άμεση διοίκηση συγκρούσεων να οδηγηθεί σε αποτελέσματα όπου είτε όλοι θα είναι ηττημένοι ή κάποιος πρόκειται να κερδίσει ενώ κάποιος άλλος θα χάσει . (Osborn R.,2014, σελ. 370)

- Στρατηγική ήττας-ήττας

Η σύγκρουση ήττας-ήττας, εμφανίζεται όταν κανένας δεν παίρνει πραγματικά αυτό που θέλει από μια συγκρουσιακή κατάσταση . Η βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης παραμένουν ανεπηρέαστες με αποτέλεσμα να είναι πιθανή η εμφάνιση όμοιας σύγκρουσης στο μέλλον . Στη σύγκρουση ήττας-ήττας εμφανίζεται η αποφυγή, όντας μια ακραία κατάσταση στην οποία καμία πλευρά δεν ενεργεί με δυναμισμό και όλοι συμπεριφέρονται σαν να μην υπάρχει η σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα περάσει . Εμφανίζεται η συμφιλίωση ή εξομάλυνση , η οποία συνίσταται στην υποβάθμιση των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των δυο πλευρών και στην επισήμανση των κοινών στοιχείων και των πεδίων συμφωνίας ανάμεσά τους . Αυτή η ειρηνική συνύπαρξη παραγκωνίζει την πραγματική ουσία μιας σύγκρουσης και δημιουργεί συχνά σύγχυση και δυσαρέσκεια .

Ο συμβιβασμός πραγματοποιείται όταν κάθε πλευρά επιδεικνύει μέτριο δυναμισμό και διάθεση συνεργασίας και είναι τελικά πρόθυμοι να παραχωρήσει κάτι που είναι σημαντικό στην άλλη πλευρά. Καμία από τις δυο πλευρές δεν παίρνει αυτό που ακριβώς επιθυμούσε αρχικά και έτσι δημιουργούνται προϋποθέσεις για μελλοντικές συγκρούσεις .(OsbornR.,2014, σελ. 370)

- Στρατηγική νίκη-ήττας

Στη σύγκρουση νίκης-ήττας , η μία πλευρά εκπληρώνει τις επιθυμίες της εις βάρος των επιθυμιών της άλλης . Μπορεί να είναι απορία ανταγωνισμού όπου η μία πλευρά , επιτυγχάνει μια νίκη διά της βίας ή λόγω ανωτερότητας σε επίπεδο δεξιοτήτων ή κατόπιν επικράτησης . Μπορεί επίσης να είναι αποτέλεσμα αυταρχικής εντολής , όπου ένας φορέας εξουσίας , όπως ο μάνατζερ της ομάδας απλώς υπαγορεύει μια λύση και προσδιορίζει , τι κερδίζει και τι χάνει η κάθε πλευρά .

Οι στρατηγικές νίκης-ήττας δεν κατορθώνουν να αντιμετωπίσουν τις αιτίες της σύγκρουσης και έχουν την τάση να καταπνίγουν τις επιθυμίες τουλάχιστον ενός από τα συγκρουόμενα μέρη . Ως εκ τούτου είναι πιθανή η εμφάνιση συγκρούσεων για τα ίδια ζητήματα .(OsbornR.,2014, σελ. 370)

- Στρατηγική νίκης-νίκης
Η σύγκρουση νίκης-νίκης επιλύεται μέσα από ένα συνδυασμό υψηλής συνεργατικότητας και υψηλού δυναμισμού . Η συνεργασία και η επίλυση προβλημάτων προϋποθέτει την εφαρμογή από όλα τα συγκρουόμενα μέρη ότι κάτι δεν πάει καλά και χρειάζεται προσοχή . Δίνει έμφαση στην συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών κατά την επίλυση των διαφωνιών και την πραγματοποίηση των επιλογών . Όλα τα σχετικά ζητήματα τίθενται προς διερεύνηση και συζητούνται ανοιχτά . Τα αποτελέσματα νίκης-νίκης εξαλείφουν τις αιτίες συνέχισης ή επανεμφάνισης της σύγκρουσης επειδή τίποτα δεν αποφεύγεται ούτε παραγκωνίζεται .(OsbornR.,2014, σελ. 370)

1.9 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν το καταλληλότερο μέσον ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να επιλύουν τις διαφορές τους. Είναι η διαδικασία της από κοινού λήψης αποφάσεων όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. Η διαπραγμάτευση έχει ειδική σημασία στις ομάδες και στα εργασιακά περιβάλλοντα όπου είναι πιθανό να προκύψουν διαφωνίες πάνω σε διάφορα θέματα , όπως η μισθολογική κλίμακα , η στόχοι ενός έργου , η αξιολόγηση της απόδοσης η ανάθεση εργασιών , τα εργασιακά χρονοδιαγράμματα και πολλά άλλα . (OsbornR.,2014, σελ. 373)

Οργανωσιακό πλαίσιο για διαπραγμάτευση

Οι μάνατζερ των ομάδων θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να συμμετάσχουν σε τέσσερα τουλάχιστον πλαίσια δράσης σχετικά με τις διαπραγματεύσεις . Πρώτα, παρατηρούμε την διαπραγμάτευση δυο μερών , όπου ένας μάνατζερ διαπραγματεύεται απευθείας με ένα άλλο πρόσωπο . Στη συνέχεια υπάρχει η ομαδική διαπραγμάτευση , στην οποία ο μάνατζερ είναι μέλος μιας ομάδας ή συνόλου του οποίου τα μέλη διαπραγματεύονται μεταξύ τους για την λήψη μιας κοινής απόφασης . Ένας μάνατζερ ως μέλος μιας ομάδας, συμμετέχει και σε μια διαομαδική διαπραγμάτευση η οποία διαπραγματεύεται με ένα άλλο σύνολο ατόμων για την λήψη μιας απόφασης , πάνω σε ζητήματα που τους αφορούν έκαστος . Η τελευταία κατηγορία αναφέρεται στις διαπραγματεύσεις οργανώσεων, όπου κάθε πλευρά εκπροσωπεί μια ευρύτερη οργάνωση – π.χ. εκπρόσωποι της διοίκησης και εκπρόσωποι των εργαζομένων διαπραγματεύονται για τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας .

(OsbornR.,2014, σελ. 373)

Στόχοι και αποτελέσματα διαπραγματεύσεων

Κατά τις διαπραγματεύσεις υπάρχουν δυο σημαντικά είδη στόχων , που βρίσκονται σε κίνδυνο , οι στόχοι ουσίας και οι στόχοι σχέσεων . Οι στόχοι ουσίας αναφέρονται στα αναμενόμενα αποτελέσματα που επιδιώκονται να επιτευχθούν από την κάθε πλευρά μετά την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων. Το χρηματικό ποσό του προσφερόμενου μισθού κατά την διαδικασία πρόσληψης είναι ενδεικτικό παράδειγμα. Οι στόχοι σχέσεων σχετίζονται με το πόσο καλά οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην διαπραγμάτευση είναι σε θέση να συνεργάζονται μεταξύ τους αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία (π.χ. η ικανότητα των μελών των εργατικών σωματείων και των εκπροσώπων των διοικητικών στελεχών να συνεργάζονται αποτελεσματικά μετά την διευθέτηση μιας συμφωνίας επί των εργασιακών συμβάσεων) . Μια αποτελεσματική διαπραγμάτευση πραγματοποιείται όταν τα ζητήματα ουσίας επιλύονται και οι εργασιακές σχέσεις διατηρούνται ή βελτιώνονται. Στην πράξη θα λέγαμε ότι υπάρχουν δυο κριτήρια αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης :

- ποιότητα αποτελεσμάτων – η διαπραγμάτευση καταλήγει σε μια συμφωνία ποιότητας που είναι συνετή και ικανοποιητική για όλες τις πλευρές
- αρμονία στις σχέσεις – η διαπραγμάτευση είναι αρμονική και προάγει αντί να παρακωλύει τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις . (OsbornR.,2014, σελ. 374)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

« Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο , στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο- αυτό δεν είναι εύκολο»

Αριστοτέλης , Ηθικά Νικομαχεια

2.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

Οι κλασικοί φιλόσοφοι έχουν αντιμετωπίσει τα συναισθήματα ως απαντήσεις σε συγκεκριμένους τύπους γεγονότων που σχετίζονται με ένα θέμα, προκαλώντας σωματικές και συμπεριφορικές αλλαγές. Ενώ τον τελευταίο χρόνο τα συναισθήματα ως θεματολογία και αντικείμενο έρευνας ήταν παραμελημένα, πρόσφατα επέστρεψαν στην προσοχή των φιλόσοφων και ψυχολόγων, επιβεβαιώνοντάς τα με άλλους κλάδους όπως η ψυχολογία, νευρολογία, εξελικτική βιολογία και ακόμη και με οικονομικά. (SfetchuN.,2020)

Για την ακριβή σημασία του όρου «συναίσθημα» πολλοί ψυχολόγοι και φιλόσοφοι διαφωνούσαν για χρόνια. Το Αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης ορίζει το συναίσθημα ως:

« Οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημμένη ψυχική κατάσταση.» Ο πιο πρόσφατος ορισμός του ίδιου λεξικού λέει: *«Ένα ισχυρό αίσθημα που απορρέει από τις συνθήκες, τη διάθεση, ή τις σχέσεις με άλλους.»* . Ωστόσο η έννοια της λέξης συναίσθημα στην καθημερινή γλώσσα είναι αρκετά διαφορετική από αυτή του ακαδημαϊκού λόγου.(SfetchuN.,2020)

Η σύγχρονη έννοια του συναισθήματος εμφανίστηκε γύρω στη δεκαετία του 1830. *«Κανείς δεν ένιωσε συναισθήματα πριν από το 1830. Αντίθετα, ένιωθαν άλλα πράγματα - "πάθη", "τραύματα της ψυχής", "ηθικά συναισθήματα" - και τα εξηγούσαν πολύ διαφορετικά από το πώς κατανοούμε τα συναισθήματα σήμερα.»*(Smith, 2016) (SfetchuN.,2020)

Το συναίσθημα είναι μια ψυχική κατάσταση που προκαλείται από ένα ή περισσότερα εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα, που δημιουργεί χημικές αλλαγές στο σώμα και αλλαγές στην συμπεριφορά. Τα συναισθήματα αλληλεξαρτώνται με την διάθεση, την προσωπικότητα, το ταπεραμέντο και τα κίνητρα του κάθε ατόμου, μπορεί να είναι γεγονότα ή διαθέσεις, μεταβλητής διάρκειας, με ένταση σε συνεχή κλίμακα, σύμφωνα με τον ψυχοθεραπευτή Michael C. Graham. (Graham και Priddy, 2014) . Επί της ουσίας, είναι απαντήσεις σε εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα (αναλύεται περαιτέρω στην συνέχεια, βλ. «Τύποι συναισθημάτων») καθώς επίσης διευκολύνουν την προσαρμογή στο περιβάλλον. (SfetchuN.,2020)

Ο D. Goleman θεωρεί πως το συναίσθημα αναφέρεται σε ένα αίσθημα και στις συγκεκριμένες σκέψεις που προκαλεί, στις ψυχολογικές και βιολογικές καταστάσεις που το συνοδεύουν και στο σύνολο των τάσεων προς δράση. Υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα αλλά και προσμίξεις τους, τόσα πολλά που δεν υπάρχουν τόσες λέξεις για να τα ορίσουν. (GolemanD.,1995, σελ. 25) Ακόμα οι ερευνητές διαφωνούν σχετικά με το ποια συναισθήματα αποτελούν πυλώνες ή όπως λέει ο Goleman, ποια αποτελούν τα βασικά χρώματα (κίτρινο, κόκκινο, μπλε) στο ουράνιο τόξο των συναισθημάτων. Κάποιοι πρότειναν κάποιες οικογένειες συναισθημάτων :

- Θυμός: λύσσα, οργή, πικρία, αγανάκτηση , απόγνωση, αναβρασμός, ενόχληση, εκνευρισμός, εχθρότητα και ίσως σε ακραίες καταστάσεις παθολογικό μίσος και βία.
- Θλίψη: λύπη, ακεφιά, κατήφεια, μελαγχολία, αυτολύπηση, μοναξιά, καημός, απελπισία, και σε παθολογικό βαθμό σοβαρή κατάθλιψη.
- Φόβος: άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη, σκιάζιμο, τρομάρα, και στις ψυχοπαθολογικές του μορφές φοβία και πανικός.
- Απόλαυση: ευτυχία, χαρά, ανακούφιση, ικανοποίηση, ευεξία, ευαρέσκεια, διασκέδαση, καμάρι, αισθητική απόλαυση, ενθουσιασμός , τέρψη, ηδονή, ευφορία, κέφι, έκσταση και στην ακραία μορφή της μανία.
- Αγάπη: αποδοχή, φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τρυφερότητα, ευγένεια, ταίριασμα, αφοσίωση, λατρεία, ξεμυάλισμα, έρωτας.
- Έκπληξη: σοκ, κατάπληξη, θαυμασμός, απορία.
- Αποστροφή: περιφρόνηση, δυσφορία, απέχθεια, σιχασιά, φρίκη, βδέλυγμα, αηδία.
- Ντροπή: ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, τύψεις , ταπείνωση, εξευτελισμός, καταισχύνη, συστολή και μετάνοια.

Σε αυτήν την πρόταση ωστόσο πολλοί δεν συμφωνούν εξ' ολοκλήρου. (GolemanD.,1995, σελ. 25)

Όπως αναφέραμε προηγουμένως όλα τα συναισθήματα ουσιαστικά είναι μια προτροπή για δράση. Ακόμα και η ίδια η ρίζα της λέξης “emotion” (=συναίσθημα) είναι το ρήμα *motere* = κινώ (λατινικά) υπονοεί λοιπόν την τάση για κίνηση, για δράση. (GolemanD.,1995, σελ. 25)

Υπάρχουν λοιπόν κάποιες βιολογικές τάσεις για δράση. Οι ερευνητές έχουν ανακαλύψει περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την επίδραση των συναισθημάτων στο σώμα και το πως αυτά μας προετοιμάζουν για ένα διαφορετικό κάθε φορά είδος αντίδρασης. Μερικές από αυτές είναι:

- Με τον θυμό κυλάει το αίμα στα χέρια για να είμαστε έτοιμοι να επιτεθούμε.
- Με το φόβο το αίμα συσσωρεύεται σε μεγάλους σκελετικούς μυς , όπως αυτούς των ποδιών ώστε να μπορούμε να τρέξουμε για αυτόν το λόγο ασπρίζει το πρόσωπο.

- Η αγάπη , η τρυφερότητα και η σεξουαλική ικανοποίηση συνεπάγονται την διέγερση του παρασυμπαθητικού. Το παρασυμπαθητικό είναι ένα πρότυπο που αποκαλείται « αντίδραση της χαλάρωσης» και είναι ένα σύνολο σωματικών αντιδράσεων που προκαλεί μια γενική κατάσταση ηρεμίας και ικανοποίησης , κάνοντας έτσι το άτομο πιο πρόθυμο να συνεργαστεί.
- Το ανασήκωμα των φρυδιών όταν αισθανόμαστε έκπληξη μας επιτρέπει να έχουμε μια μεγαλύτερη οπτική ακτίνα. Επιτρέπει επίσης, να πέσει περισσότερο φως στον αμφιβληστροειδή μας χιτώνα και έτσι έχουμε μια ευρύτερη πληροφόρηση του συμβάντος που έχει ως αποτέλεσμα να λάβουμε μια καλύτερη απόφαση σχετικά με το σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσουμε. (GolemanD.,1995, σελ. 25)

Ο θυμός, η έξαψη, η ανησυχία, η έλξη, η λύπη, ο ενθουσιασμός και η δυστυχία είναι συναισθήματα τα οποία αντανakλούν τη θετική ή αρνητική ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου απέναντι σε ένα πρόσωπο ή σε ένα γεγονός. Τα συναισθήματα αυτά συνήθως έχουν μεγάλη ένταση, μικρή διάρκεια και πάντα υπάρχει μια αιτία η οποία τα προκαλεί. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

Ο PaulEkman υποστήριξε ότι τα συναισθήματα είναι διακριτά και μετρήσιμα, μερικά είναι ακόμη παγκοσμίως αναγνωρίσιμα, ανεξάρτητα από τον πολιτισμό, όπως θυμός, αηδία, φόβος, ευτυχία, θλίψη και έκπληξη. (Handel, 2011)

Ο RobertPlutchik ανέπτυξε τον «τροχό των συναισθημάτων», προτείνοντας οκτώ πρωταρχικά συναισθήματα θετικά ή αρνητικά ομαδοποιημένα: χαρά έναντι θλίψης. θυμός εναντίον φόβου εμπιστοσύνη εναντίον αηδίας και έκπληξη έναντι προσδοκίας. (Handel, 2011)

Τα σύνθετα συναισθήματα προκύπτουν από το συνδυασμό βασικών συναισθημάτων σε ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό πλαίσιο,(Plutchik 2001 (SfetchuN.,2020) τα οποία σύμφωνα με τον Goleman, αποτελούν τα υπόλοιπα χρώματα του ουράνιου τόξου. (GolemanD.,1995, σελ. 25)

Πολλοί πιστεύουν πως τα συναισθήματα, ο τρόπος που τα νιώθουμε , τα ερμηνεύουμε και τα εκφράζουμε επηρεάζεται και αλλάζει από τον πολιτισμό. Η ταξινόμηση των συναισθημάτων δεν είναι καθολική και εξαρτάται από το πολιτιστικό λοιπόν πλαίσιο , αν και ορισμένα συναισθήματα που έχουν διαπολιτισμικό χαρακτήρα, είναι καθολικά. Ο πολιτισμός επομένως, επηρεάζει ουσιαστικά την κατανόηση και την έκφραση των συναισθημάτων.(J. A. Russell, 1991)

Οι βιολογικές τάσεις για δράση τις οποίες αναφέραμε προηγουμένως, διαμορφώνονται από την ζωή του κάθε ατόμου και την κουλτούρα του. Για παράδειγμα η απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου προκαλεί λύπη και πόνο, όμως ο τρόπος που θα εξωτερικεύσει και θα εκδηλώσει ο κάθε άνθρωπος την θλίψη του , ή ακόμα και ο τρόπος που θα το κρατήσει μέσα του, διαμορφώνεται από την παιδεία και κατ' επέκταση από τον πολιτισμό. (GolemanD.,1995, σελ. 25)

2.1.1 Τύποι συναισθημάτων

Προσδιορίζονται έξι βασικοί τύποι συναισθημάτων : θυμό, φόβο, χαρά, αγάπη, λύπη και έκπληξη. Το βασικό ερώτημα που προκύπτει από την πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αν μπορούμε να αναγνωρίσουμε αυτά τα συναισθήματα στον εαυτό μας και στους άλλους ανθρώπους και αν είμαστε σε θέση να τα διαχειριστούμε με τον κατάλληλο τρόπο. Ο θυμός για παράδειγμα μπορεί να εμπεριέχει απέχθεια και φθόνο που επιφέρουν πολύ αρνητικές συνέπειες. Ο φόβος εμπεριέχει τον πανικό και ανησυχία, η χαρά επιθυμία και ικανοποίηση, η αγάπη λαχτάρα και πόθο και η λύπη απογοήτευση αμέλεια και αισχύνη. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

Οι μελετητές προτείνουν επίσης ένα διαχωρισμό ανάμεσα στα αυτεπίγνωτα συναισθήματα τα οποία προέρχονται από εσωτερικές πηγές και τα κοινωνικά συναισθήματα τα οποία προκαλούνται από εξωτερικές πηγές. Για παράδειγμα η αισχύνη, η ένοχη, η αμηχανία και η υπερηφάνεια αποτελούν εσωτερικά συναισθήματα. Η κατανόηση των αυτεπίγνωτων συναισθημάτων μας βοηθάει στη διαχείριση των σχέσεων μας με τους άλλους. Τα κοινωνικά συναισθήματα όπως ο οίκτος, ο φθόνος και η ζήλια προέρχονται από εξωτερικά ερεθίσματα και πληροφορίες. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

2.1.2 Μετάδοση συναισθήματος και διάθεσης

Πολλοί ερευνητές πλέον ασχολούνται με την μετάδοση συναισθήματος και διάθεσης που είναι το φαινόμενο της εξάπλωσης του αντικτύπου των συναισθημάτων και των διαθέσεων μας στους άλλους ανθρώπους. Αυτή η μετάδοση επιδρά άμεσα και έμμεσα στην διάθεση των ανθρώπων γύρω μας. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

Ο Goleman κ.α. , θεωρούν πολύ σημαντικό ένας ηγέτης ή ένας διευθυντής να διαχειρίζεται με μεγάλη προσοχή και λεπτότητα τα συναισθήματα των άλλων. Οι διαθέσεις των ανωτέρων στελεχών μεταδίδονται με μεγαλύτερη ευκολία στους υφισταμένους. Όταν η διάθεση αυτή είναι θετική τότε σύμφωνα με αναφορές εργαζομένων, οι ηγέτες είναι πιο ελκυστικοί. Αξίζει να σημειωθεί πως σε μια μελέτη οι διάφορες διακυμάνσεις συναισθημάτων και διαθέσεων εντός δυο ωρών μεταξύ μια ομάδας που εργαζόταν μαζί, ήταν κοινές. Επίσης οι αρνητικές διαθέσεις μεταδιδόντουσαν γρηγορότερα σχετικά με τις θετικές. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

2.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Οι Salovey και Mayer (1990) ανέπτυξαν την αρχική θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως τύπος κοινωνικής νοημοσύνης που καλύπτει την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων του ατόμου αλλά και των άλλων, διάκριση μεταξύ τους και χρήση των πληροφοριών για την καθοδήγηση των σκέψεων και των δράσεων, (Kambiz και Majid, 2013) (RexhepiG. και BerishaB.,2017) η ιδέα όμως διαδόθηκε ευρέως από τον Goleman (1995). (BhullarN.,2020) Εδώ και χρόνια γνωρίζουμε μόνο για τον δείκτη νοημοσύνης IQ. Υπάρχει ωστόσο και η έννοια της της συναισθηματικής νοημοσύνης emotionalintelligence ή iq όπως αναφέρεται συχνά.(GolemanD.,1995, σελ. 79)

Η πρώτη χρήση του όρου "EQ" (EmotionalQuotient) ήταν σε ένα άρθρο του KeithBeasley το 1987 στο βρετανικό περιοδικό Mensa. Το 1989, ο StanleyGreenspan παρουσίασε ένα μοντέλο που περιγράφει το EI, ακολουθούμενο από ένα άλλο μοντέλο των PeterSalovey και JohnMayer που δημοσίευσαν το επόμενο έτος. (Salovey και Mayer 2016) (SfetchuN.,2020) Ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) δεν είναι δύο αντικρουόμενες έννοιες αλλά δύο τελείως ξεχωριστές ικανότητες. (GolemanD.,1995, σελ. 79)

Ο DanielGoleman λοιπόν, την ορίζει ως την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων μας αλλά και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και χρήση αυτής της κατανόησης για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

Αυτό που θέλει να τονίσει ο Goleman ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη είναι ότι είμαστε πιο αποδοτικοί όταν μπορούμε να αναγνωρίζουμε και να διαχειριζόμαστε τόσο τα δικά μας συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Όταν έχουμε υψηλό δείκτη EQ είναι πιθανότερο ότι θα συμπεριφερόμαστε με τρόπο που δεν θα επιτρέπει στο συναίσθημα μας να κυριεύσει. Όταν κάποιος έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα τότε είναι εξίσου καλός στο να διαβάξει συναισθήματα άλλων και έτσι θα είναι πιο αποδοτικός σχετικά με την αλληλεπίδρασή του με άλλους ανθρώπους. Αυτό φυσικά ισχύει για όλων των ειδών σχέσεων, εργασιακών και μη.

Η EQ προκύπτει μέσα από τον τρόπο που ο καθένας μας χειρίζεται το θυμικό του. Όταν για παράδειγμα ξέρουμε πως το συναίσθημα του θυμού που νιώθουμε μια συγκεκριμένη στιγμή θα προκαλέσει προβλήματα και έτσι είμαστε σε θέση να τον ελέγξουμε και να τον διαχειριστούμε για να αποφύγουμε δυσάρεστα αποτελέσματα. (OsbornR., 2014, σελ. 146-153)

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο αλληλένδετων ικανοτήτων που συμβάλει στην αντίληψη, την κατανόηση και την ρύθμιση των συναισθημάτων μας αλλά και των υπόλοιπων ανθρώπων. Περιλαμβάνει την ικανότητα ελέγχου και χρήσης των συναισθημάτων με σύνεση. Είναι ένα θετικό ανθρώπινο χαρακτηριστικό που σχετίζεται με μια ποικιλία θετικών αποτελεσμάτων ζωής. (BhullarN.,2020)

Είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν συναισθήματα, διακρίνοντας μεταξύ των διάφορων συναισθημάτων τα πιο σημαντικά και χρησιμοποιώντας συναισθηματικούς τρόπους και πληροφορίες, να καθοδηγούν την σκέψη και την συμπεριφορά, να διαχειρίζονται και να προσαρμόζουν τα συναισθήματα στο εκάστοτε περιβάλλον και έτσι να πετυχαίνουν τους στόχους που υπάρχουν. (SfetchuN.,2020) Παρακάτω θα αναφέρουμε τα πλεονεκτήματά της, αλλά και το που έχουν θετικό αντίκτυπο.

Το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης εντοπίζεται εντονότερα στον τομέα της ηγεσίας(MittalE.V. και SindhuE.,2012). Ο Goleman συγκεκριμένα, ανέφερε ότι το EI αντιπροσώπευε το 67% των ικανοτήτων που απαιτούνται για να είναι κάποιος αποδοτικός ως ηγέτης (GolemanD.,1995, σελ. 79). Επίσης πρόσφατες έρευνες έχουν επισημάνει ότι το EI συμβάλλει στο 80% της επιτυχίας στη ζωή και τη σταδιοδρομία, ενώ μόνο το 20% αποδίδεται στο πηλίκιο γνωστικής νοημοσύνης (IQ). Το EI διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του ηγέτη και καθορίζει την ηγετική του αποτελεσματικότητα (RexhepiG. και BerishaB.,2017). Η συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να εφαρμοστεί όχι μόνο για τη βελτίωση της απόδοσης στο χώρο εργασίας, αλλά και για την ικανοποίηση των εργαζομένων, θα βοηθούσε στη ορθή λήψη αποφάσεων όπως χάραξη πολιτικής, οργανωτικές αλλαγές, πρόσληψη νέων εργαζομένων αλλά και πολλών άλλων επιχειρησιακών διαδικασιών(FaltasI.,2016).

Ο βιογράφος του SteveJobs, WalterIsaacson, απέδωσε μερικές από τις επιτυχίες του Jobs (ως ηγέτης στην Apple) στην ικανότητά του να αναγνωρίζει, να αναλύει και να ελέγχει τα συναισθήματα. Αποδεικνύεται ότι η παραδοσιακή αίσθηση της νοημοσύνης δεν έκανε τον Jobs ηγέτη στη βιομηχανία του. Στην πραγματικότητα κατάλαβε τους ανθρώπους καλύτερα από τους ανταγωνιστές του, χρησιμοποιώντας αυτή την κατανόηση για το σχεδιασμό προϊόντων της Apple. (SfetchuN.,2020)

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει διαπιστωθεί, χωρίς να έχει αποδειχθεί επιστημονικά, ότι τα άτομα με υψηλό EI έχουν υψηλότερα επίπεδα ψυχικής υγείας, καλύτερη απόδοση στην εργασία και ηγετικές ικανότητες όπως άλλωστε αναφέραμε και προηγουμένως.(SfetchuN.,2020)

Σε αντίθεση με τα γνώριμα τεστ νοημοσύνης , δεν υπάρχει ακόμα ένα απλό τεστ τύπου «μολύβι και χαρτί» που να μπορεί να μετρήσει του βαθμούς ή τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα άτομο. (GolemanD.,1995, σελ. 79) Ωστόσο το 1996, ο ReuvenBar-On ανέπτυξε την πρώτη επικυρωμένη επιστημονική μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, με ένα τεστ που καλύπτει πέντε τομείς: ενδοπροσωπική, διαπροσωπική, προσαρμοστικότητα, διαχείριση στρες και γενική διάθεση. (SfetchuN.,2020)

2.2.1 Ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Παρακάτω παραθέτουμε διάφορους ορισμούς που διατυπώθηκαν για να ορίσουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

- «*Η ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα αισθήματα και τα συναισθήματα του ίδιου και των άλλων, να κάνει διακρίσεις μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τις ενέργειες κάποιου.*»(Salovey και Mayer 2016)
- «*Μια σειρά από μη γνωστικές (συναισθηματικές και κοινωνικές) ικανότητες, δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις*»(Bar-On,2004)
- «*Οι δυνατότητες δημιουργίας βέλτιστων αποτελεσμάτων στις σχέσεις σας με τον εαυτό σας και τους άλλους.* » (Sixseconds, 2010)
- «*Η διανοητική ικανότητα με την οποία γεννιόμαστε, δίνει στην συναισθηματική μας ευαισθησία δυνατότητες συναισθηματικών δεξιοτήτων διαχείρισης που μας βοηθούν να μεγιστοποιήσουμε τη μακροχρόνια υγεία, την ευτυχία και την επιβίωσή μας*». (Hein, 2005)
- «*Η γνώση για το πώς να διαχωρίσουμε τα υγιή από τα ανθυγιεινά συναισθήματα και πώς να μετατρέψουμε τα αρνητικά συναισθήματα σε θετικά*». (Hein, 2005)
- «*Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η έμφυτη δυνατότητα να αισθάνεσαι, να χρησιμοποιείς, να επικοινωνείς, να αναγνωρίζεις, να θυμάσαι, να μαθαίνεις, να διαχειρίζεσαι, να κατανοείς και να εξηγείς τα συναισθήματα*». (Stock, 2008)
- «*Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητά να αναγνωρίζουμε και να καταλαβαίνουμε τα συναισθήματα στον εαυτό μας και στους άλλους, και στην ικανότητά μας να χρησιμοποιούμε αυτήν την ευαισθητοποίηση για να διαχειριστούμε συμπεριφορές και τις σχέσεις μας.*» (Bradberry, Greaves και Lencioni, 2009) (Sfetchu N.,2020)

2.2.2 Πλεονεκτήματα συναισθηματικής νοημοσύνης

- Βελτιώνει τις σχέσεις με τους ανθρώπους
- Βελτιώνει την επικοινωνία με τους ανθρώπους
- Βελτιώνει τις δεξιότητες ενσυναίσθησης
- Ενεργώντας με ακεραιότητα, σας βοηθά να κερδίσετε τον σεβασμό των άλλων
- Βελτιώνει τις προοπτικές σταδιοδρομίας
- Ασφαλέστερη διαχείριση αλλαγών

- Αυξάνει την ευχαρίστηση της εργασίας
- Σας κάνει να αισθάνεστε σίγουροι και θετικοί
- Μειώνει το επίπεδο άγχους
- Αυξάνει τη δημιουργικότητα
- Σας βοηθά να μάθετε από λάθη.

(Tripathy 2018) (SfetchuN.,2020)

Το ΕΙ επηρεάζει πολλούς παράγοντες, όπως:

- Κίνητρα και δημιουργικότητα
- Λήψη αποφάσεων
- Διαπραγμάτευση
- Ηγεσία
- Προσωπική ανάπτυξη
- Εκπαίδευση

(Tripathy 2018) (SfetchuN.,2020)

Σύμφωνα με ένα άρθρο στο περιοδικό Ετήσια ψυχολογία (J. D. Mayer, Roberts, και Barsade, 2007) η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με:

- Καλύτερες κοινωνικές σχέσεις για τα παιδιά
- Καλύτερες κοινωνικές σχέσεις για ενήλικες
- Ισχυρά συναισθηματικά ευφυή άτομα αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις πιο θετικά από τους άλλους
- Καλύτερες οικογενειακές και οικείες σχέσεις
- Καλύτερη ακαδημαϊκή δραστηριότητα
- Καλύτερες κοινωνικές σχέσεις κατά την εκτέλεση στο χώρο εργασίας και στις διαπραγματεύσεις
- Καλύτερη ψυχολογική ευημερία
- Επιτρέπει την αυτο-συμπόνια (SfetchuN.,2020)

2.2.3 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Υπάρχουν πολλά μοντέλα που στοχεύουν στη μέτρηση των επιπέδων EI, τα οποία βοήθησαν στην ανάπτυξη διαφορετικών εργαλείων για την κατασκευή μέσω εκτίμησής της. Έχουμε τα μοντέλα ικανότητας (Mayer, Salovey & Caruso) τα οποία θεωρούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια καθαρή μορφή νοητικής ικανότητας και τα μικτά μοντέλα (Goleman, Bar-On) τα οποία είναι ένας συνδυασμός από μη γνωστικές δυνατότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κοινωνικές αλλά και ηθικές ικανότητες J. D. (Mayer, Roberts και Barsade 2007) (Sfetschu N., 2020)

Το μικτό μοντέλο του Goleman

Σύμφωνα με τον Goleman, το EI είναι μια σειρά δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συμβάλλουν στην απόδοση των διευθυντών και των ηγετών στο χώρο εργασίας. Αυτές οι δεξιότητες και ικανότητες επικεντρώνονται σε τέσσερις δυνατότητες: αυτογνωσία (περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την συναισθηματική επίγνωση, την αυτοαξιολόγηση και τέλος την αυτοπεποίθηση), διαχείριση σχέσεων (συνίσταται από την ηγεσία, την παρακίνηση, την δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη σύσφιξη των σχέσεων, την ομαδικότητα και τη συνεργασία) , αυτοδιαχείριση (συνίσταται από τις ακόλουθες υποκατηγορίες, τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο, την προσαρμοστικότητα, τον προσανατολισμό στους στόχους και την θετικότητα) και κοινωνική επίγνωση (περιλαμβάνει ως υποκατηγορίες την ενσυναίσθηση, την επίγνωση του συνόλου και τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των συνανθρώπων). (Faltas I., 2017)

Το μικτό μοντέλο του Bar-on

Ο Reuven Bar-On θεώρησε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και μπορεί να βελτιωθεί μέσω της κατάρτισης, του προγραμματισμού και της θεραπείας. (Sfetschu N., 2020) Σύμφωνα με το Bar-On, το EI είναι μια διάταξη αλληλοσυνδεόμενης συμπεριφοράς που οδηγείται από συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες που επηρεάζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά. Το μοντέλο EI του Bar-On επικεντρώνεται σε πέντε κλίμακες EI: αυτοαντίληψη, αυτο-έκφραση, διαπροσωπική, λήψη αποφάσεων και διαχείριση άγχους (Faltas I., 2017) και 15 υποκλίμακες: αυτοσεβασμό, συνειδητοποίηση των συναισθημάτων κάποιου, επιθετικότητα, ανεξαρτησία, αντοχή, ενσυναίσθηση, κοινωνική ευθύνη, διαπροσωπικές σχέσεις, αίσθηση της πραγματικότητας, ευελιξία, επίλυση προβλημάτων, αντοχή στο άγχος, έλεγχος παρορμητικότητας, αισιοδοξία, ευτυχία. (Sfetschu N., 2020)

Το μοντέλο ικανότητας Mayer, Salovey και Caruso

Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey και Caruso, το EI επικεντρώνεται στην κατανόηση , στη διαχείριση των συναισθημάτων και στη χρήση αυτών των πληροφοριών για τη διευκόλυνση της σκέψης και καθοδήγηση των αποφάσεών μας. Το πλαίσιο EI τους , δίνει έμφαση σε τέσσερις κλάδους ανθρώπινων ικανοτήτων: η αντίληψη, η

κατανόηση , η διαχείριση των συναισθημάτων, η διευκόλυνση της σκέψης. Μια ανάλυση έδειξε ότι στην πραγματικότητα, το EI αγγίζει και επηρεάζει κάθε πτυχή της ζωής μας, από την οδήγηση της συμπεριφοράς μας, τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων, τον τρόπο που νιώθουμε για τον εαυτό μας, τον τρόπο επικοινωνίας με τους άλλους, τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε το καθημερινό άγχος αλλά και τη διαχείριση και την καθοδήγηση ομάδων. Το EI επηρεάζει κάθε πτυχή της προσωπικής και επαγγελματικής μας ανάπτυξης, βοηθώντας μας να προχωρήσουμε, να ωριμάσουμε και να επιτύχουμε τους στόχους μας. (Faltas I, 2017)

2.2.4 EI στον χώρο εργασίας

Το 1993, ο Putnam και ο Mumby παρατήρησαν ότι: Οι άνθρωποι θεωρούν το συναίσθημα ως μια έννομη αξία η οποία συχνά αντιμετωπίζεται ως «ακατάλληλη» για την οργανωτική ζωή. Συγκεκριμένα, οι συναισθηματικές αντιδράσεις συχνά θεωρούνται «διαταραχές» , «παράλογες», «μεροληπτικές» και «αδύναμες». (Putnam και Mumby, 1993)

Η επιχειρηματική κουλτούρα της Δύσης μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 βασίστηκε στην κατανόηση μιας αξιωματικής, αντιθετικής διαίρεσης μεταξύ συναισθηματικότητας και ορθολογισμού. Σύμφωνα με τον Hughes, η τρέχουσα έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (EI) διαλύει την παραδοσιακή αντίθεση ανάμεσα στη συναισθηματικότητα και τον ορθολογισμό, τη γνώση και την επίδραση, τη σκέψη και το συναίσθημα. (Hughes, 2010) Στις επιχειρήσεις, οι απαιτήσεις για συναισθηματικά έξυπνους υπαλλήλους αυξάνονται. Μια ευρεία έρευνα προσλήψεων που πραγματοποιήθηκε από το GRADdirect του ReedGroup διαπίστωσε ότι το 42% των Βρετανών εργοδοτών θεωρούν τα χαρακτηριστικά EI ως τα πιο σημαντικά κατά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, σε σύγκριση με την ιεράρχηση μόλις 27% για ακαδημαϊκές δεξιότητες. (ReedConsulting, 2008) Έρευνα που διεξάχθηκε 12 χρόνια πριν όποτε καταλαβαίνουμε πως σήμερα τα νούμερα θα είναι μεγαλύτερα .Το κύριο κριτήριο για την πρόσληψη, την προώθηση, τη διατήρηση υπαλλήλων δεν είναι πλέον μόνο "πόσο έξυπνοι είμαστε" αλλά "πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας και ο ένας τον άλλον." (D. Goleman 1998) Έτσι, το EI αλλάζει τους «κανόνες εργασίας». (SfetchuN.,2020)

Πλέον οι οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν, όχι μόνο τον αυξημένο ανταγωνισμό, την τεχνολογική ανάπτυξη, την καινοτομία, αλλά πρέπει επίσης να αλλάξουν διαδικασίες που επηρεάζουν όλες τις συναισθηματικές καταστάσεις των εργαζομένων. Όλες αυτές οι προκλήσεις, μαζί με τις επιβαλλόμενες αλλαγές και την πολυπλοκότητα των οργανωτικών και διαχειριστικών εργασιών, περιλαμβάνουν νέες συναισθηματικές απαιτήσεις και πιο αποτελεσματικές ενέργειες σε εταιρικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης συναισθημάτων στις περισσότερες περιπτώσεις. Έτσι, τα συναισθήματα πλέον αντιπροσωπεύουν πολύτιμους «πόρους» για καινοτομία και προστιθέμενη αξία σε μια οικονομική διαδικασία. (SfetchuN.,2020)

Το EI παίζει λοιπόν σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τις ερευνητικές μελέτες του HassanJorfi τα τελευταία 25 χρόνια, σχετικά με τους παράγοντες που

συμβάλλουν στην επιτυχία στο χώρο εργασίας έχουν οδηγήσει στον εντοπισμό παραγόντων που σχετίζονται με τη νοημοσύνη. (Jorfi κ.α., 2010). Τα συναισθήματα περιέχουν ζωτικές πληροφορίες που βοηθούν τους διευθυντές και τους υπαλλήλους «να είναι καλύτεροι σε αυτό που κάνουν». Ο Jorfi στην έρευνά του αναφέρει τις αναλύσεις μελετών περίπου 500 οργανισμών παγκοσμίως. Επισημαίνει ότι εκείνοι με το υψηλότερο μέτρο EQ ανεβαίνουν στην κορυφή των οργανισμών και γίνονται ηγέτες. (Jorfietal., 2010). Διαφορετικές εργασίες απαιτούν διαφορετικούς τύπους EQ. Για παράδειγμα, η επιτυχία στις πωλήσεις απαιτεί την ενσυναίσθηση της ικανότητας αναγνώρισης της διάθεσης του πελάτη και της διαπροσωπικής ικανότητας να αποφασίσει πότε θα προωθήσει ένα προϊόν. Η επιτυχία στη ζωγραφική ή στο επαγγελματικό τένις απαιτεί περισσότερη ατομική μορφή αυτοπειθαρχίας και κινήτρου. Όμως ακόμα και όταν εργάζεστε σε ένα μοναχικό περιβάλλον, το πόσο καλά δουλεύετε έχει να κάνει με το πόσο καλά πειθαρχείτε και παρακινείτε τον εαυτό σας. Μελέτες διαφορών φύλου στην απόκτηση EQ έχουν βρει ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Ο Goleman (1998) λέει ότι «οι άνδρες και οι γυναίκες φαίνονται εξίσου ικανοί να αυξήσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη». Σε μια μελέτη του Stein, 4.500 άνδρες και 3.200 γυναίκες αξιολογήθηκαν για το EQ τους. Διαπίστωσε ότι οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερα αποτελέσματα από τους άνδρες με ενσυναίσθηση και κοινωνική ευθύνη, ενώ οι άνδρες ξεπέρασαν τις γυναίκες από την ανοχή στο στρες και την αυτοπεποίθηση. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες και οι άνδρες είναι εξίσου έξυπνοι συναισθηματικά, αλλά είναι δυνατοί σε διαφορετικούς τομείς. (Jorfietal., 2010) (RexhepiG. και BerishaB., 2017)

Το EI μας βελτιώνει και μας βοηθά να οικοδομήσουμε ισχυρότερες σχέσεις, σε όλη μας την ζωή συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού μας περιβάλλοντος. Επηρεάζει τις αισθήσεις μας, από τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε, μέχρι τον τρόπο που σκεφτόμαστε τον κόσμο γύρω μας. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να κατανοήσουμε τα διακριτικά χαρακτηριστικά μεταξύ συναισθημάτων και EI. Το συναίσθημα είναι μια φυσική ενστικτώδης κατάσταση του νου που απορρέει από τις τρέχουσες και τις προηγούμενες εμπειρίες και καταστάσεις μας. Τα συναισθήματα προέρχονται από το περιβάλλον, τις περιστάσεις και τις γνώσεις μας, καθώς και τις διαθέσεις και τις σχέσεις μας. Τα αισθήματα και οι εμπειρίες μας, επηρεάζουν τα συναισθήματά μας. Αντίθετα, το EI είναι η ικανότητα και η συνειδητοποίηση να γνωρίζουμε, να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε αυτά τα συναισθήματα, τις διαθέσεις και τα αισθήματα και να τα χρησιμοποιούμε με θετικό τρόπο. Το EI μας μαθαίνει πώς να διαχειριζόμαστε τα αισθήματα και τα συναισθήματα μας και έτσι να συμπεριφερόμαστε και να ενεργούμε, να λαμβάνουμε αποφάσεις και να επιλύουμε προβλήματα, να αυτοδιαχειριζόμαστε και να καθοδηγούμε τους άλλους. (FaltasI.,2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΕΡΕΥΝΑ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της συναισθηματικής ευφυΐας στη διαχείριση συγκρούσεων στον ιδιωτικό εργασιακό χώρο και τον ρόλο της ηγεσίας σε αυτό.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα Α') κατά την περίοδο 1 Μαΐου 2020 έως και 20 Μαΐου 2020 και απευθύνθηκε σε εργαζόμενους ιδιωτικού τομέα κατοίκους Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο, χωρίστηκε σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος ερευνήθηκε η συναισθηματική νοημοσύνη των ατόμων. Στο δεύτερο μέρος εξετάστηκε το εργασιακό περιβάλλον σχετικά με τις συγκρούσεις. Τέλος, στο τρίτο μέρος καταγραφίκαν τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν σε κλειστές ερωτήσεις 5βάθμιας κλίμακας τύπου Likert. Για τη διευκόλυνση της έρευνας, το ερωτηματολόγιο συλλέχτηκε με τη χρήση του εργαλείου GoogleForms και διατέθηκε σε ηλεκτρονική μορφή.

Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με περιγραφική στατιστική ανάλυση, παραγοντική και επαγωγική στατιστική ανάλυση μέσω συσχετίσεων Pearson, χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση το πρόγραμμα SPSS έκδοση του 2017 σε πληθυσμό 100 ατόμων και το δείγμα ήταν τυχαίο ευκολίας. Το ερωτηματολόγιο προέκυψε από τον (Αβδημιώτη, 2019).

3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΜΕΡΟΣ Α΄ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Στην 1^η ερώτηση η οποία αναφέρεται, στο ότι οι ερωτηθέντες κατανοούν τα συναισθήματα τους και ότι δεν δυσκολεύονται να τα εκφράσουν με λόγια, το ποσοστό που “συμφωνεί έως συμφωνεί πολύ” είναι 60%, με το ποσοστό που “διαφωνεί έως διαφωνεί πολύ” να είναι μόλις 19% και οι ουδέτεροι στο 21%, με τυπική απόκλιση 1,06 και μέση τιμή 3,63.

Στη 2^η ερώτηση, όπου τα άτομα θέτουν στόχους και κάνουν το καλύτερο δυνατό για να τους πετύχουν, το ποσοστό συμφωνίας αγγίζει το 76% των ερωτηθέντων ενώ αυτοί που διαφωνούν ή μένουν ουδέτεροι καλύπτουν μαζί μόλις το 24%, με τυπική απόκλιση 1 και μέση τιμή 3,90.

Στη 3^η ερώτηση τα ποσοστά των ερωτηθέντων που τις περισσότερες φορές δεν μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματα τους είναι περίπου ισόποσα. Δηλαδή τα άτομα που “συμφωνούν έως συμφωνούν πολύ” είναι 39%, το ποσοστό που “διαφωνούν έως διαφωνούν πολύ” είναι 33% ενώ το ποσοστό που “ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί” είναι 28%, με τυπική απόκλιση 1,12 και μέση τιμή 3,16.

Στην 4^η ερώτηση, οι ερωτηθέντες απαντούν αν μπορούν πάντα να ηρεμούν όταν είναι εκνευρισμένοι. Στην παραπάνω περίπτωση, αυτοί που συμφώνησαν ανήκουν στο 29% και οι ουδέτεροι στο 24%. Μεγαλύτερο ποσοστό παρουσίασαν αυτοί που “διαφώνησαν έως διαφώνησαν πολύ” με την πρόταση φτάνοντας σε ποσοστό 47%, με τυπική απόκλιση 1,20 και μέση τιμή 2,73.

Στην 5^η ερώτηση, οι ερωτηθέντες απαντούν, αν είναι σε θέση να ελέγξουν την ψυχραιμία τους και να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες τους με λογική. Τα άτομα που διαφώνησαν και έμειναν ουδέτεροι, αποτελούν το 23% και 19% αντίστοιχα. Τα άτομα όμως που συμφώνησαν με την πρόταση, αποτελούν ένα υψηλότερο ποσοστό της τάξεως του 58%, με τυπική απόκλιση 1,05 και μέση τιμή 3,40.

Στην 6^η ερώτηση που σχετίζεται με το αν τα άτομα παρακινούν τους εαυτούς τους, ώστε να πετυχαίνουν συνεχώς περισσότερα πράγματα, το ποσοστό των ερωτηθέντων, το οποίο είναι και το υψηλότερο, που συμφωνεί με την πρόταση αγγίζει το 64%. Αυτοί που διαφωνούν σημειώνουν ένα μικρό ποσοστό του 15%, ενώ οι ουδέτεροι 21%, με τυπική απόκλιση 1.05 και μέση τιμή 3.69.

Στην 7^η ερώτηση, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα των ερωτηθέντων να χειρίζονται αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους, τα άτομα που “συμφωνούν έως συμφωνούν πολύ” συγκαταλέγονται στο 59% του δείγματος. Από την άλλη πλευρά σε 19% μόλις διαφωνούν και σε ποσοστό 22% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν, με τυπική απόκλιση 1.06 και μέση τιμή 3.52.

Στην 8^η ερώτηση, συλλέχθηκαν απαντήσεις για το αν οι ερωτηθέντες έχουν την τάση να αλλάζουν συχνά άποψη. Εδώ παρατηρήθηκε ότι αυτοί/αυτές που “διαφωνούν έως διαφωνούν πολύ” αντιπροσωπεύουν το ήμισυ του δείγματος στο 49%. Αυτοί που “συμφωνούν έως συμφωνούν πολύ” ανήκουν στο 31% και οι ουδέτεροι στο 20%, με τυπική απόκλιση 1.25 και μέση τιμή 2.75.

Στην 9^η ερώτηση , απάντησαν αν δυσκολεύονται να κατανοήσουν τι ακριβώς νιώθουν μέσα τους . Περισσότεροι από τους μισούς διαφώνησαν με την παραπάνω άποψη σε ποσοστό 54%. Αντίθετα αυτοί που συμφώνησαν ανήκουν στο 31% και αυτοί που ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ανήκουν στο 15%, με τυπική απόκλιση 1.21 και μέση τιμή 2.68.

Στην 10^η ερώτηση , δόθηκαν απαντήσεις στο ερώτημα για το αν ο κάθε ένας πιστεύει ότι έχει πολλά χαρίσματα . Υψηλό ποσοστό της τάξεως του 55% παρουσίασαν τα άτομα που “συμφωνούν έως συμφωνούν πολύ” με την πρόταση. Αυτοί/αυτές που ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν κατέχουν ένα σημαντικό ποσοστό του 30% , ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό έχουν οι διαφωνούντες στο 15%, με τυπική απόκλιση 1.07 και μέση τιμή 3.54.

Στην 11^η ερώτηση , η οποία αναφέρεται ότι τα άτομα συχνά δυσκολεύονται να υπερασπισθούν τα δικαιώματά τους , το ποσοστό που διαφώνησε με την πρόταση ανέρχεται στο 51% το ποσοστό που συμφώνησε στο 32%. Τα άτομα που απάντησαν ουδέτερα είναι στο 17 % , με τυπική απόκλιση 1.21 και μέση τιμή 2.72.

Στη 12^η ερώτηση , οι ερωτηθέντες απαντάνε στην ερώτηση για το αν μπορούν να επηρεάσουν συνήθως τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων . Σε αυτή την πρόταση παρατηρούμε ένα μικρό ποσοστό του 15% που διαφωνεί. Αντίθετα το ποσοστό που “συμφωνεί έως συμφωνεί πολύ” ανέρχεται στο 51% αλλά και το ποσοστό αυτών που δεν είναι σίγουροι ανέρχεται στο 34%, με τυπική απόκλιση 0.95 και μέση τιμή 3.44.

Στη 13^η ερώτηση, οι ερωτηθέντες απάντησαν , αν θεωρούν τους εαυτούς τους απαισιόδοξους. Από τα αποτελέσματα μεγάλο ήταν το ποσοστό που διαφώνησε έως διαφώνησε πολύ με την άποψη στο 52%. Αυτοί/Αυτές που συμφώνησαν ανέρχονται στο 29% και τα άτομα που ούτε διαφωνούν αλλά ούτε συμφωνούν είναι στο 19%, με τυπική απόκλιση 1.22 και μέση τιμή 2.67.

Στη 14^η ερώτηση , ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν αν οι κοντινοί τους άνθρωποι τους παραπονέθηκαν ότι , οι ίδιοι δεν τους συμπεριφέρονται σωστά . Σχεδόν η πλειονότητα του δείγματος διαφώνησε σε ποσοστό 68%. Ελάχιστοι σε ποσοστό μόλις το 17% συμφώνησαν, με τυπική απόκλιση 1.14 και μέση τιμή 2.18.

Στην 15^η ερώτηση, τα άτομα ρωτήθηκαν αν είναι ικανά να αντιμετωπίσουν το άγχος τους . Δεν ήταν πολλές οι θετικές απαντήσεις σε ποσοστό μόλις 26%. Η πλειονότητα απάντησε ότι “διαφωνεί έως διαφωνεί” πολύ σε ποσοστό 44% και το 30% ούτε διαφώνησε αλλά ούτε συμφώνησε , με τυπική απόκλιση 1.19 και μέση τιμή 2.77.

Στη 16^η ερώτηση, οι ερωτηθέντες απάντησαν , αν μπορούν να καταλάβουν τα συναισθήματα των άλλων μέσα από την συμπεριφορά τους . Με ένα ποσοστό της τάξεως του 78% οι περισσότεροι συμφώνησαν έως συμφώνησαν πολύ με την παραπάνω πρόταση. Μηδενικά ήταν σχεδόν τα ποσοστά αυτών που είτε διαφώνησαν είτε ήταν ουδέτεροι στο 22%, με τυπική απόκλιση 0.96 και μέση τιμή 3.95.

Στην 17^η ερώτηση ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν αν θα περιέγραφαν τον εαυτό τους ως καλό/καλή διαπραγματευτή . Από τις απαντήσεις που δόθηκαν , περισσότεροι από τους μισούς σε ποσοστό 56% “συμφώνησαν έως

συμφώνησαν πολύ” ενώ επίσης υψηλό ποσοστό ανέδειξαν οι ουδέτεροι στο 30%, με τυπική απόκλιση 0.98 και μέση τιμή 3.57.

Στην 18^η ερώτηση, οι ερωτηθέντες απάντησαν , αν μπλέκονται σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνουν . Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ίσων ποσοστών καθώς και οι διαφωνούντες και αυτοί/αυτές που συμφώνησαν έχουν ποσοστό ακριβώς στο 39%, με τυπική απόκλιση 1.14 και μέση τιμή 3.03.

Στην 19^η ερώτηση, τα άτομα ρωτήθηκαν αν αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους και αν στηρίζονται στις δυνάμεις τους . Το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 69% κατέχουν αυτοί που συμφώνησαν με την πρόταση , ενώ μια μικρή μερίδα του 18% διαφώνησε , με τυπική απόκλιση 1.10 και μέση τιμή 3.74.

Στην 20^η ερώτηση , τα άτομα ρωτήθηκαν αν έχουν την τάση να υποχωρούν ακόμη και όταν γνωρίζουν πως έχουν δίκιο . Τα αποτελέσματα έδειξαν σχετικά υψηλά ποσοστά και στις δυο περιπτώσεις , δηλαδή ένα 47% για αυτούς που “διαφώνησαν έως διαφώνησαν πολύ” και ένα ποσοστό 37% για τα άτομα που “συμφώνησαν έως συμφώνησαν πολύ”, με τυπική απόκλιση 1.21 και μέση τιμή 2.83.

Στην 21^η ερώτηση, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν , αν οι ίδιοι πιστεύουν ότι δεν έχουν καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων . Σε αυτήν την ερώτηση το 70% διαφώνησε έως διαφώνησε πολύ με την πρόταση. Περίπου το 21% έμεινε ουδέτερο και αυτοί/αυτές που συμφώνησαν είχαν σχεδόν μηδενικά ποσοστά , με τυπική απόκλιση 0.91 και μέση τιμή 2.25.

Στην 22^η ερώτηση, απάντησαν αν δυσκολεύονται να δεθούν συναισθηματικά με ανθρώπους ακόμα και με άτομα του κοντινού τους περιβάλλον. Στο πολύ υψηλό ποσοστό του 70% χαρακτηρίστηκαν οι ερωτηθέντες που “διαφώνησαν έως διαφώνησαν πολύ” ενώ οι συμφωνηθέντες παρουσίασαν ένα χαμηλό ποσοστό του 14%, με τυπική απόκλιση 1.10 και μέση τιμή 2.13.

Στην 23^η ερώτηση, τα άτομα ρωτήθηκαν αν γενικά μπορούν να προσαρμόζονται σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις . Από τις απαντήσεις αυτοί/αυτές που απάντησαν ότι “συμφωνούν έως συμφωνούν πολύ” ανέρχονται στο 66% , ενώ αυτοί/αυτές που απάντησαν ότι “διαφωνούν έως διαφωνούν πολύ” καταλήγουν στο 20%, με τυπική απόκλιση 1.27 και μέση τιμή 3.68.

ΜΕΡΟΣ Β' ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στην 1^η ερώτηση σχετικά με το αν συμβαίνουν έντονες συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο το 53% δήλωσε πως διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ το 29% πως συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ και το 18% απάντησε ουδέτερα, με τυπική απόκλιση 1.16 και μέση τιμή 2.67.

Στην 2^η ερώτηση για το αν συμμετέχουν στις συγκρούσεις αυτές το 70% απάντησε πως διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ το 14% πως συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ και το 16% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, με τυπική απόκλιση 1.12 και μέση τιμή 2.14.

Στην 3^η ερώτηση για το αν διατηρούν καλές σχέσεις με τους συνεργάτες τους το 5% δεν διατηρεί , το 81% διατηρεί ή διατηρεί πολύ και το 14% είχε ουδέτερη στάση , με τυπική απόκλιση 0.85 και μέση τιμή 4.08.

Στην 4^η ερώτηση σχετικά με την σημαντικότητα της επίτευξης των εργασιακών στόχων, για το 88% είναι σημαντικό έως και πολύ σημαντικό ενώ το 12% είχε ουδέτερη στάση, διαφωνούσε ή διαφωνούσε πολύ , με τυπική απόκλιση 0.89 και μέση τιμή 4.24.

Στην 5^η ερώτηση σχετικά με την σημαντικότητα διατήρησης καλού εργασιακού κλίματος , το 93% απάντησε πως είναι σημαντικό έως και πολύ σημαντικό , ενώ για το 7% είτε δεν είναι σημαντικό είτε είναι αδιάφορο, με τυπική απόκλιση 0.81 και μέση τιμή 4.43.

Στην 6^η ερώτηση σχετικά με το αν υπάρχουν ασαφή όρια καθηκόντων το 29% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, το 48% δήλωσε πως συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ και το 23% είχε ουδέτερη στάση, με τυπική απόκλιση 1.26 και μέση τιμή 3.24.

Στην 7^η ερώτηση αναφορικά με το αν υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον το 44% δήλωσε πως δεν υπάρχει το 30% υπάρχει ή υπάρχει πολύ και το 26% παρέμεινε ουδέτερο, με τυπική απόκλιση 1.13 και μέση τιμή 2.81.

Στην 8^η ερώτηση σχετικά με το αν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ συνεργατών, για το 35% υπάρχει ή δεν υπάρχει καθόλου, το 17% έμεινε ουδέτερο ενώ το 48% πιστεύει πως υπάρχει ή υπάρχει πολύ, με τυπική απόκλιση 1.30 και μέση τιμή 3.12.

Στην 9^η ερώτηση για το αν υπάρχουν προσωπικές, αντιδικίες μεταξύ συναδέλφων, το 46% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, το 28% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ και το 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, με τυπική απόκλιση 1.26 και μέση τιμή 2.76

Στην 10^η ερώτηση σχετικά με το πόσο προσπαθεί το άτομο να αποφεύγει να βρίσκεται στο κέντρο των συγκρούσεων , το 72% αποφεύγει ή αποφεύγει πολύ και το 28% είτε δεν αποφεύγει είτε παρέμεινε ουδέτερο, με τυπική απόκλιση 1.14 και μέση τιμή 3.86.

Στην 11^η ερώτηση για το αν αποφεύγουν να έρχονται σε αντιπαράθεση με τους συναδέλφους τους το 65% αποφεύγει ή αποφεύγει πολύ , το 18% δεν αποφεύγει ή δεν αποφεύγει καθόλου και το 17% απάντησε ουδέτερα, με τυπική απόκλιση 1.11 και μέση τιμή 3.67.

Στην 12^η ερώτηση για τον αν προσπαθούν να κρατήσουν τη διαφωνία τους με τους άλλους συναδέλφους με στόχο την αποφυγή παρεξηγήσεων, το 30% δεν προσπαθεί ή δεν προσπαθεί καθόλου, το 25% παρέμεινε ουδέτερο και το 45% προσπαθεί ή προσπαθεί πολύ, με τυπική απόκλιση 1.16 και μέση τιμή 3.22.

Στην 13^η ερώτηση για το αν δεν υποστηρίζουν τις απόψεις τους με στόχο την αποφυγή συγκρούσεων, το 54% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, το 24% ήταν ουδέτερο και το 22% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, με τυπική απόκλιση 1.18 και μέση τιμή 2.48.

Στην 14^η ερώτηση σχετικά με το αν δεν δίνουν σημασία σε επερχόμενες διαφωνίες ή αν προσπαθούν να μειώσουν την ένταση μιας σύγκρουσης το 27% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, το 17% ήταν ουδέτερο και το 56% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, με τυπική απόκλιση 1.14 και μέση τιμή 3.29.

Στην 15^η ερώτηση για το αν υποχωρούν σε κάποιες από τις θέσεις τους σε περίπτωση που γίνει αμοιβαία, το 20% δεν υποχωρεί ή δεν υποχωρεί καθόλου, το 32% ήταν ουδέτερο και το 48% υποχωρεί ή υποχωρεί πολύ, με τυπική απόκλιση 1.05 και μέση τιμή 3.31.

Στην 16^η ερώτηση για το αν διαπραγματεύονται με τους συναδέλφους τους ώστε να υπάρξει συμβιβασμός, το 10% δεν διαπραγματεύεται ή δεν διαπραγματεύεται καθόλου, το 18% ήταν ουδέτερο και το 72% διαπραγματεύεται ή διαπραγματεύεται πολύ, με τυπική απόκλιση 0.91 και μέση τιμή 3.72.

Στην 17^η ερώτηση για το αν προτείνουν λύσεις που να συνδυάζει όλων τις απόψεις για να υπάρξει συμφωνία, το 77% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, το 18% ήταν ουδέτερο και το 5% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, με τυπική απόκλιση 0.82 και μέση τιμή 3.89.

Στην 18^η ερώτηση για τον αν προσπαθούν να ικανοποιούν ανάγκες άλλων, το 52% προσπαθεί ή προσπαθεί πολύ, το 27% παρέμεινε ουδέτερο και το 21% διαφωνούσε ή διαφωνούσε πολύ, με τυπική απόκλιση 1.07 και μέση τιμή 3.42.

Στην 19^η ερώτηση για το αν προσπαθούν να βρίσκουν την μέση οδό για να επιλύσουν ένα θέμα, το 66% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, το 22% ήταν ουδέτερο και το 12% διαφωνούσε ή διαφωνούσε πολύ, με τυπική απόκλιση 0.96 και μέση τιμή 3.71.

Στην 20^η ερώτηση για το αν προσπαθούν να εκθέτουν ανοιχτά όλων τις ανησυχίες με στόχο την επίλυση των θεμάτων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το 61% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, το 23% ήταν ουδέτερο και το 16% διαφωνούσε ή διαφωνούσε πολύ, με τυπική απόκλιση 0.97 και μέση τιμή 3.54.

Στην 21^η ερώτηση για το αν κάνουν χρήση της επιρροής τους για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες τους, το 21% διαφώνησε ή διαφώνησε πολύ, το 31% παρέμεινε ουδέτερο και το 48% συμφώνησε ή συμφώνησε πολύ, με τυπική απόκλιση 1.06 και μέση τιμή 3.33.

Στην 22^η ερώτηση για το αν κάνουν χρήση της εξουσίας τους ή της εμπειρίας τους για να ευνοηθούν σε μια απόφαση, το 45% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, το 25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 30% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, με τυπική απόκλιση 1.23 και μέση τιμή 2.76.

Στην 23^η ερώτηση για το αν επιχειρηματολογούν έως ότου η άλλη πλευρά να έχει κατανοήσει την θέση τους, το 13% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ, το 18% ήταν ουδέτερο και το 69% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, με τυπική απόκλιση 0.99 και μέση τιμή 3.69.

Στην 24^η ερώτηση για το αν φωνάζουν ή επιμένουν έντονα με στόχο να υιοθετήσει η άλλη πλευρά την θέση τους το 61% διαφωνεί ή διαφωνεί πολύ το 23% παρέμεινε ουδέτερο και το 16% συμφωνεί ή συμφωνεί πολύ, με τυπική απόκλιση 1.20 και μέση τιμή 2.27.

Το 70% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 30% άντρες.

Το 42% ήταν από 18 έως 25 ετών, το 26% από 26 έως 35, το 18% από 36 έως 45 και το 14% άνω των 46.

Το 52% εργάζεται στην ίδια δουλειά από 0 έως 3 χρόνια, το 26% πάνω από 7 και το 22% από 3 έως 7.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο το 65% απάντησε τριτοβάθμια εκπαίδευση το 19% δευτεροβάθμια και το 16% είναι κάτοχος μεταπτυχιακού.

Το 49% έχει εισόδημα από 0 έως 600€, το 31% από 601 έως 1000€ το 14% από 1001 έως 1500€ και το 6% άνω των 1501€

3.3 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha έχει τιμή 0,865 με ελάχιστο όριο το 0,6 (Avdimiotis, 2019) άρα πετύχαμε την βέλτιστη τιμή.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	47

3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

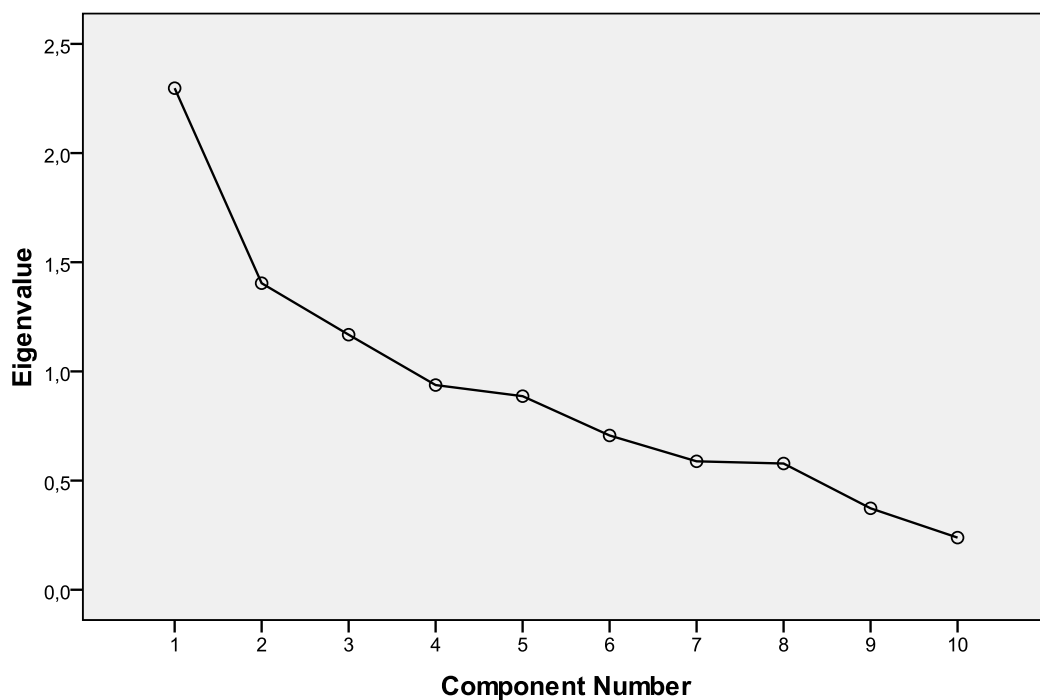
Μεταβλητή ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η «ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ» έχει 24 ερωτήματα στα οποία εξετάζεται· θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της. Ομαδοποιώντας τις μεταβλητές, θα μπορέσουμε να δούμε τη «συνολική εικόνα» του πώς καταλαβαίνουν τη «συναισθηματική ευφυΐα» οι ερωτηθέντες.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Ο δείκτης KeiserOlkin είναι 0.745. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartletttestofsphericity είναι .000 και το MeasureofSamplingAdequacy (MSA) είναι 0.808, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό). Δημιουργούνται 4 παράγοντες:

Ο πρώτος παράγοντας θα ονομαστεί «αυτογνωσία», ο δεύτερος παράγοντας θα ονομαστεί «Ενσυναίσθηση», ο τρίτος παράγοντας «έλεγχος συναισθημάτων» και ο τέταρτος «Εξωστρέφεια» που εξηγούν το ,68 της μεταβλητής

Scree Plot



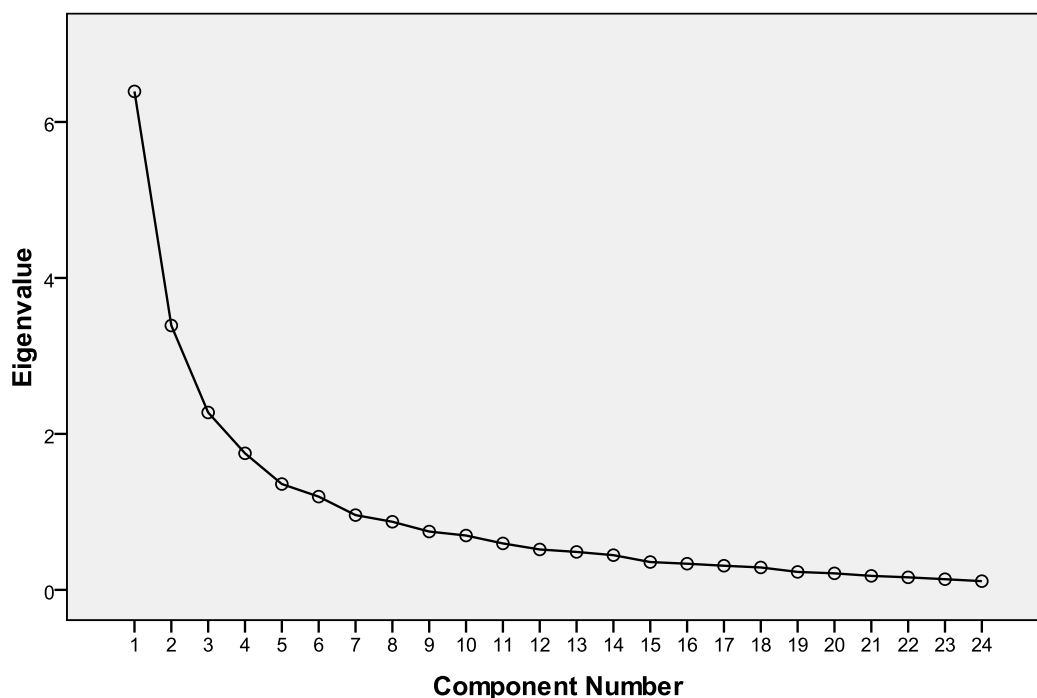
Μεταβλητή ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η «ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ» έχει 23 ερωτήματα στα οποία εξετάζεται θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της. Ομαδοποιώντας τις μεταβλητές, θα μπορούσαμε να δούμε τη «συνολική εικόνα» του πώς καταλαβαίνουν τη «συναισθηματική ευφυΐα» οι ερωτηθέντες.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Ο δείκτης KeiserOlkin είναι 0.747. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το sig του Bartletttestofsphericity είναι .000 και το MeasureofSamplingAdequacy (MSA) είναι 0.700, και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό (πάνω από 0,80 πολύ καλό, από 0,70 αρκετά καλό, από 0,60 μεσαίο, από 0,50 ασθενές και κάτω από 0,50 μη ικανοποιητικό). Δημιουργούνται 6 παράγοντες:

Ο πρώτος παράγοντας θα ονομαστεί «Κοινωνικές Σχέσεις», ο δεύτερος παράγοντας θα ονομαστεί «Αποφυγή Συγκρούσεων και μείωση έντασης», ο τρίτος παράγοντας «Ανταγωνισμός», ο τέταρτος «Ασάφεια Δραστηριοτήτων» και ο τελευταίος «Επιρροή και Δύναμη» που εξηγούν το ,68 της μεταβλητής

Scree Plot



Για πίνακες συσχετίσεων (Βλ. Παράρτημα Β')

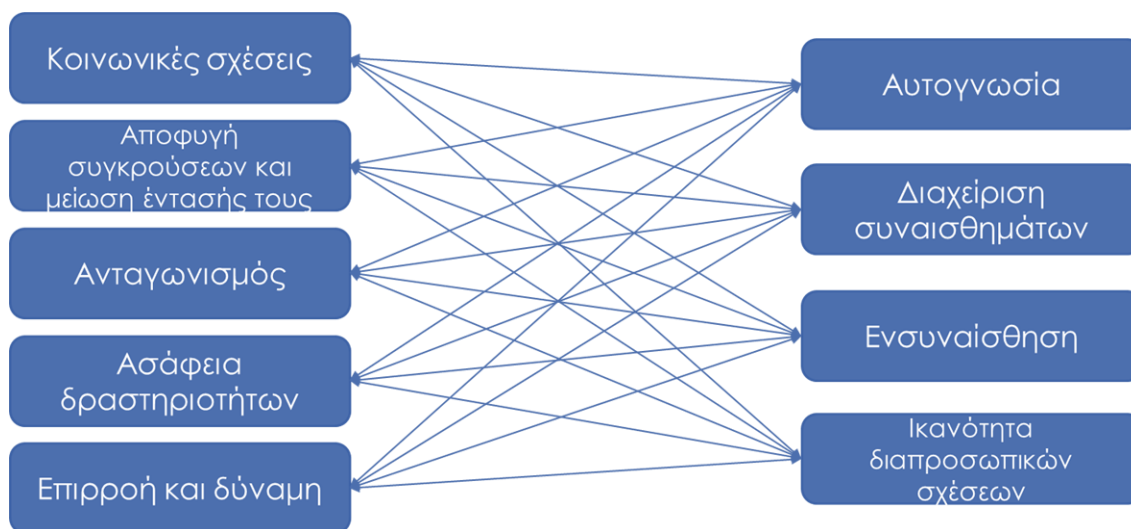
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία αυτή είχε ως στόχο να εντοπίσει αν υπάρχει συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Αναλύοντας λοιπόν θεωρητικά τις δυο αυτές έννοιες και εντοπίζοντας κάποιους βασικούς παράγοντες αυτών χρησιμοποιήσαμε ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο σε αυτούς ακριβώς τους παράγοντες (Αβδημιώτης, 2019). Προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα απευθυνθήκαμε σε εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα της Θεσσαλονίκης.

Το 70% του δείγματος είναι γυναίκες, το 68% από 18 έως 35 ετών, το 74% εργάζεται στην ίδια εταιρεία από 0 έως 7 χρόνια, το 65% έχει τελειώσει κάποιο πανεπιστήμιο και το 80% έχει μηνιαίο εισόδημα από 0 έως 1000 ευρώ. Στο κεφάλαιο της περιγραφικής ανάλυσης παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν, οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της μεταβλητής Συγκρούσεις (κοινωνικές σχέσεις, αποφυγή συγκρούσεων και μείωση έντασής τους, ανταγωνισμός, ασάφεια δραστηριοτήτων, επιρροή και δύναμη) και των παραγόντων της μεταβλητής Συναισθηματική ευφυΐα (αυτογνωσία, διαχείριση συναισθημάτων, ενσυναίσθηση, ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων) (βλ. το σχήμα παρακάτω) αλλά και γενικότερα υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην Συναισθηματική Ευφυΐα και στις Συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων, άλλοι καταφέρνουν να τις διαχειριστούν με επιτυχία και να μην επιτρέψουν να σταθούν εμπόδιο στο δρόμο προς την επίτευξη των στόχων. Παρατηρήθηκε λοιπόν πως εκείνοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της διαχείρισης ή της αποφυγής των συγκρούσεων και προσπαθούν να τις πατάξουν, είναι και εκείνοι οι οποίοι έχουν ανεπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη τους.



ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Παρατηρήσαμε και μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε ότι ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης συσχετίζεται θετικά σε υψηλό βαθμό με τις συγκρούσεις στους εργασιακούς χώρους . Οπότε κρίνεται σκοπίμως απαραίτητο να τονίσουμε την περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση του όρου της συναισθηματικής νοημοσύνης , ώστε να δοθούν ακόμα περισσότερες απαντήσεις , σχετικά με την διαχείριση των συγκρούσεων και τα οφέλη στην αποδοτικότερη διαχείριση του προσωπικού .

Προτείνουμε να χρησιμοποιηθούν εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης με σκοπό την διερεύνηση :

1. πως μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούμε να ελέγξουμε καλύτερα το εργασιακό άγχος , την εργασιακή εξουθένωση και γενικά πολλούς αρνητικούς παράγοντες .
2. αν μπορούμε μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης να δημιουργήσουμε κατάλληλα στυλ ηγεσίας στους εργασιακούς χώρους .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

Aldwin, C. M. (1994). Stress, coping and development. An integrative perspective. New York: The Guilford Press.

Avdimiotis, S., (2019). Emotional intelligence and tacit knowledge management in hospitality.

Bradberry, Travis, Jean Greaves, and Patrick M. Lencioni. 2009. Emotional Intelligence 2.0. Har/DolEn edition. San Diego, Calif.: TalentSmart

Bar-On, Reuven. 2004. "The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, Description and Summary of Psychometric Properties." In Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy, 115–45. Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers.

Greenberg J. , Baron R.A. (2013) . Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά . Εκδόσεις Gutenberg , ένατη έκδοση , Αθήνα

Graham, Michael C., Lynda Priddy, and Sandy Graham. 2014. Facts of Life: Ten Issues of Contentment. Denver, CO: OutskirtsPress.

GolemanD. (1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη . Γιατί το <<EQ>> είναι πιο σημαντικό απο το <<IQ>>; Εσδόσεις Πεδίο , Αθήνα.

Hein, S. 2005. "History and Definition of Emotional Intelligence." 2005. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. Springer Publishing, New York

Osborn R.N , Schermerhorn J.R , Uhl-Bien M. (2014). Οργανωσιακή Συμπεριφορά . Εκδοτικός Οίκος WileyInc.

Stuart B.E., Sarow M.S , Stuart L. (2008). Αποτελεσματική Επικοινωνία Στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις . ΕκδόσειςΚρητικήΑΕ , πρώτηέκδοση , Αθήνα.

Smith, Tiffany Watt. 2016. The Book of Human Emotions: From Ambiguphobia to Umpty -- 154 Words from Around the World for How We Feel. First edition. New York: Little, Brown and Company

Stock, Byron. 2008. Smart Emotions for Busy Business People. Εκδόσεις , Byron Stock & Associates LLC First edition

Tripathy, Manoranjan. 2018. “Emotional Intelligence - An Overview, Publishing : LAMBERT Academic Publishing

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ραγιά Α.(1993) Νοσηλευτική Ψυχικής Υγείας, Ψυχιατρική Νοσηλευτική, Αθήνα.

Σαρμανιώτης Χ. (2012). Μάνατζμεντ : μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Εκδόσεις Ζυγός , τέταρτη έκδοση , Θεσσαλονίκη .

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Bernard O., Abiodun A.R.. (2014). Organizational conflicts: causes, effects and remedies. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3(6), 118-137.

Bhullar, N., & Schutte, N. S. (2020) . Emotional intelligence.

Besar B., Rexhepi G., (2017). The effects of emotional intelligence in employees performance .Int. J. Business and Globalisation, Vol. 18, No. 4

Beasley, K. (1987). The Emotional Quotient. Mensa, May 1987, p25

Frese, M., & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In: C. L.

Faltas I., (2016). Emotional Intelligence: A Historical Overview . Management & Emotional Intelligence

Faltas I., (2017). Three Models of Emotional Intelligence .Management & Emotional Intelligence .

Goldstein, D., & Kopin, I. (2007). Evolution of concepts of stress. Stress . The International Journal on the Biology of Stress, 10: pp.109-120.

Goleman, D. 1998. “What Makes a Leader?” Harvard Business Review 76 (6): 93–102

Hughes, Jason. 2010. “Emotional Intelligence: Elias, Foucault, and the Reflexive Emotional Self.” Foucault Studies, February, 28–52.

Jorfi, H., Jorfi, S. and Moghadam, K. (2010) ‘Impact of emotional intelligence on performance of employees in postmodern openings’, POSTMODERN OPENINGS, Peer Reviewed Open Access Journal, Vol. 4, No. 4, pp.63–74,

Kambiz, H. and Majid, M. (2013) A Survey on Impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction on Employees' Performance in Iranian Hotel Industry, Growing Science Ltd. (Management Science Letter).

Mayer, John D., Richard D. Roberts, and Sigal G. Barsade. 2007. "Human Abilities: Emotional Intelligence." *Annual Review of Psychology* 59 (1): 507–36.

Mittal V. & Sindhu E. (2012). Emotional Intelligence & Leadership . *Global Journal of Management and Business Research* . Volume 12 Issue 16 Version 1.0

Plutchik, Robert. 1980. *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*. Harper and Row. 2001. "The Nature of Emotions." *AmSci* 89 (4): 344

Putnam, Linda L., and Dennis K. Mumby. 1993. "Organizations, Emotion and the Myth of Rationality." In *Emotion in Organizations*, 36–57. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376

Russell, James A. 1991. "Culture and the Categorization of Emotions." *Psychological Bulletin* 110 (3): pp.426–50.

Salovey, Peter, and John D. Mayer. 2016. "Emotional Intelligence:" *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9(3) 185-211 .

Simon, H.(1993). Strategy and organizational evolution . *Strategic Management Journal*, 14, pp. 131-142.

Sfetcu N. (2020) . *Emotions and Emotional Intelligence in Organizations* . MultiMedia Publishing.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265-274

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Handel, Steven. 2011. "Classification of Emotions." *The Emotion Machine* (blog). Διαθέσιμο στο : <https://www.theemotionmachine.com/classification-of-emotions/>.

Six Seconds. 2010. "The Six Seconds Model of Emotional Intelligence: EQ in Action." SixSeconds. Διαθέσιμο ηλεκτρονικά στο: <https://www.6seconds.org/2010/01/27/the-six-seconds-egmodel/>.

Reed Consulting. 2008. "GRADdirect Study Reveals Graduate Recruiters Want Soft Skills above Academic Qualifications." Personnel Today (blog). Διαθέσιμο στο: <https://www.personneltoday.com/hr/graddirect-study-reveals-graduate-recruiters-wantsoft-skills-above-academic-qualifications/>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΜΕΡΟΣ Α : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ

Θα χρησιμοποιηθεί κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ πολύ) ως το 5 (συμφωνώ πολύ).

1. Κατανοώ καλά τα συναισθήματα μου και δεν δυσκολεύομαι να τα εκφράσω με λόγια.
2. Γενικά είμαι άτομο που θέτει στόχους και κάνω το καλύτερο δυνατό για να τους πετύχω.
3. Τις περισσότερες φορές μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
4. Πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα όταν είμαι πολύ εκνευρισμένος/η
5. Είμαι σε θέση να ελέγξω την ψυχραιμία μου και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες μου με λογική
6. Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου , ώστε να πετυχαίνω συνεχώς περισσότερα πράγματα .
7. Έχω τις ικανότητες να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.
8. Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.
9. Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω μέσα μου.
10. Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.
11. Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.
12. Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.
13. Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.
14. Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.
15. Γενικά είμαι ικανός/ή να αντιμετωπίσω το άγχος.
16. Μπορώ να καταλάβω τα συναισθήματα των άλλων απο την συμπεριφορά τους
17. Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό/ή διαπραγματευτή.
18. Συχνά μπλέκομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.
19. Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου και στηρίζομαι στις δυνάμεις μου .
20. Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.
21. Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.
22. Δυσκολεύομαι να δεθώ συναισθηματικά ακόμη και με άτομα που βρίσκονται πολύ κοντά μου.
23. Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις.

ΜΕΡΟΣ Β : ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Θα χρησιμοποιηθεί κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ πολύ) ως το 5 (συμφωνώ πολύ).

- 1.Οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στον εργασιακό μου χώρο συμβαίνουν σε έντονο βαθμό

2. Συμμετέχω σε συγκρούσεις με συναδέλφους στον εργασιακό μου χώρο.
3. Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου .
4. Είναι σημαντική για εμένα η επίτευξη των εργασιακών στόχων μου.
5. Είναι σημαντική για εμένα η διατήρηση καλού κλίματος στον εργασιακό μου χώρο .
6. Υπάρχουν ασαφή όρια καθηκόντων στον εργασιακό μου χώρο .
7. Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας στον εργασιακό μου χώρο.
8. Υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.
9. Υπάρχουν προσωπικές αντιδικίες μεταξύ αυτών που βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.
10. Προσπαθώ να αποφεύγω να βρίσκομαι στο κέντρο των συγκρούσεων .
11. Αποφεύγω να έρχομαι σε αντιπαράθεση με τους συναδέλφους μου.
12. Προσπαθώ να κρατώ τη διαφωνία μου με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου ώστε να αποφύγω τις παρεξηγήσεις.
13. Δεν υποστηρίζω τις απόψεις μου και παραμένω σιωπηλός/η, για να αποφύγω μία πιθανή σύγκρουση .
14. Δεν δίνω σημασία σε μια επερχόμενη διαφωνία ή προσπαθώ να μειώσω την ένταση μιας σύγκρουσης .
15. Υποχωρώ σε κάποιες από τις θέσεις μου εφόσον υποχωρήσει και η αντίθετη πλευρά σε κάποιες από τις δικές της .
16. Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου έτσι ώστε να μπορεί να γίνει ένας συμβιβασμός.
17. Προτείνω μια λύση που συνδυάζει τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων μου, για να υπάρξει συμφωνία .
18. Γενικά προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των συναδέλφων μου.
19. Προσπαθώ πάντα να βρίσκω τη μέση οδό για να επιλύσω ένα αδιέξοδο.
20. Προσπαθώ να εκθέτω ανοιχτά τις ανησυχίες όλων μας έτσι ώστε τα θέματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
21. Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου.
22. Χρησιμοποιώ την εξουσία μου ή την εμπειρία μου για να ευνοηθώ σε μία απόφαση.
23. Επιχειρηματολογώ έως ότου η άλλη πλευρά κατανοήσει τη θέση μου.
24. Φωνάζω ή επιμένω έντονα όταν προσπαθώ να πείσω την άλλη πλευρά να υιοθετήσει τη θέση μου .

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Φύλο:

1. Γυναίκα
2. Άνδρας

Ηλικία:

1. 18-25
2. 26-35
3. 36-45
4. 46+

Πόσα χρόνια είστε στην ίδια δουλειά:

1. 0-3

2. 3-7
3. 7+

Μορφωτικό επίπεδο:

1. Δευτεροβάθμια
2. Τριτοβάθμια
3. Μεταπτυχιακό
4. Διδακτορικό

Μηνιαίο εισόδημα:

1. 0-600
2. 601-1000
3. 1001-1500
4. 1501+

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

Correlations

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

	Κατανοώ καλά τα συναισθήματά μου και δεν δυσκολεύομαι να τα εκφράσω με λόγια.	Γενικά είμαι άτομο που θέτει στόχους και κάνω το καλύτερο δυνατό για να τους πετύχω.	Πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα όταν είμαι πολύ εκνευρισμένος/ή.	Είμαι σε θέση να ελέγξω την ψυχραιμία μου και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες μου με λογική.	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου, ώστε να πετυχαίνω συνεχώς περισσότερα πράγματα.	Πιστεύω έχω πολλά χαρίσματα.	Γενικά είμαι ικανός/ή να αντιμετωπίσω το άγχος.	Γενικά, μπορώ να προσαρμοζομαι σε καινούργια και περιβάλλοντα και στηρίζομαι στους συναδέλφους μου.	Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου και στήριζομαι στις δυνάμεις μου.	Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	Είναι σημαντική για εμένα η διατήρηση του καλού κλίματος στον εργασιακό μου χώρο.	Είναι σημαντικό για εμένα να συμβιβασμός.	Προτείνω μια λύση που συνδυάζει τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων μου, για να υπάρξει συμφωνία.	Προσπαθώ να βρίσκω τη μέση οδό για να επιλύσω ένα αδιέξοδο.	Προσπαθώ να ανοιχτώ στις ανησυχίες όλων μας έτσι ώστε τα θέματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	Χρησιμοποιώ την εξουσία μου ή την εμπειρία μου για να ευνοηθώ σε μία απόφαση.	
Κατανοώ καλά τα συναισθήματά μου και δεν δυσκολεύομαι να τα εκφράσω με λόγια. Pearson correlation	1	,470**	,245*	,333**	,503**	,455**	,357**	,406**	,481**	,336**	,309**	,318**	,388**	,420**	,311**	,265**	,171
Sig. (2-tailed)		,000	,014	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,001	,000	,000	,002	,008	,089
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Γενικά είμαι άτομο που θέτει στόχους και κάνω το καλύτερο δυνατό για να τους πετύχω.	,470**	1	,237*	,364**	,614**	,392**	,346**	,515**	,464**	,319**	,380**	,392**	,444**	,569**	,392**	,234*	,202'

θέτει στόχους και κάνω καλύτερο δυνατό για να τους πετύχω.	Sig. (2-tailed)	,000		,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,019	,044	
Πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα όταν είμαι πολύ εκνευρισμένο/ς/η	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,245*	,237*	1	,372**	,133	,201*	,253*	,299**	,229*	,258**	,221*	,152	,241*	,443**	,405**	,273**	,215*
Είμαι σε θέση να ελέγξω την ψυχραιμία μου και να αντιμετωπίσω τις δύσκολες μου με λογική	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,333**	,364**	,372**	1	,304**	,300**	,389**	,368**	,335**	,178	,198*	,223*	,358**	,451**	,387**	,202*	,261**
Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου, ώστε να πετυχαίνω συνεχώς περισσότερα πράγματα.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,503**	,614**	,133	,304**	1	,412**	,274**	,364**	,472**	,492**	,351**	,444**	,405**	,478**	,422**	,365**	,129
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,455**	,392**	,201*	,300**	,412**	1	,346**	,434**	,483**	,442**	,426**	,372**	,427**	,382**	,412**	,252*	,292**
Γενικά είμαι ικανός/ή να αντιμετωπίσω το άγχος.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,357**	,346**	,253*	,389**	,274**	,346**	1	,459**	,465**	,229*	,053	,083	,206*	,255*	,190	,021	,155
Γενικά, μπορώ να	PearsonC orrelation	,406**	,515**	,299**	,368**	,364**	,434**	,459**	1	,396**	,305**	,382**	,244*	,289**	,434**	,305**	,273**	,280**

προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,014	,003	,000	,002	,006	,005
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου και στηρίζομαι στις δυνάμεις μου .	PearsonCorrelation	,481**	,464**	,229*	,335**	,472**	,483**	,465**	,396**	1	,413**	,292**	,333**	,369**	,340**	,283**	,286**	,267**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,022	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,003	,001	,000	,001	,004	,004	,007
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου .	PearsonCorrelation	,336**	,319**	,258**	,178	,492**	,442**	,229*	,305**	,413**	1	,577**	,701**	,496**	,465**	,439**	,561**	,202*
Sig. (2-tailed)		,001	,001	,009	,076	,000	,000	,022	,002	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,044
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Είναι σημαντική για εμένα η επίτευξη των εργασιακών στόχων μου .	PearsonCorrelation	,309**	,380**	,221*	,198*	,351**	,426**	,053	,382**	,292**	,577**	1	,685**	,480**	,580**	,498**	,528**	,302**
Sig. (2-tailed)		,002	,000	,027	,048	,000	,000	,602	,000	,003	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,002
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Είναι σημαντική για εμένα η διατήρηση καλού κλίματος στον εργασιακό μου χώρο .	PearsonCorrelation	,318**	,392**	,152	,223*	,444**	,372**	,083	,244*	,333**	,701**	,685**	1	,559**	,579**	,451**	,398**	,095
Sig. (2-tailed)		,001	,000	,132	,026	,000	,000	,411	,014	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,349
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου έτσι ώστε να μπορέι να γίνει ένας συμβιβασμός .	PearsonCorrelation	,388**	,444**	,241*	,358**	,405**	,427**	,206*	,289**	,369**	,496**	,480**	,559**	1	,747**	,544**	,494**	,188
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,016	,000	,000	,000	,040	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,062
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Προτείνω μια λύση που	PearsonCorrelation	,420**	,569**	,443**	,451**	,478**	,382**	,255*	,434**	,340**	,465**	,580**	,579**	,747**	1	,632**	,485**	,195
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,055	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

συνδυάζει τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων μου, για να υπάρξει συμφωνία.	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,052	
Προσπαθώ πάντα να βρίσκω τη μέση οδό για να επιλύσω ένα αδείζοδο.	PearsonC orrelation Sig. (2- tailed)	,311**	,392**	,405**	,387**	,422**	,412**	,190	,305**	,283**	,439**	,498**	,451**	,544**	,632**	1	,520**	,266**
Προσπαθώ να εκθέτω ανοιχτά τις ανησυχίες όλων μας έτσι ώστε τα θέματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	PearsonC orrelation Sig. (2- tailed)	,265**	,234*	,273**	,202*	,365**	,252*	,021	,273**	,286**	,561**	,528**	,398**	,494**	,485**	,520**	1	,330**
Χρησιμοποιώ την εξουσία μου ή την εμπειρία μου για να ευνοηθώ σε μία απόφαση.	PearsonC orrelation Sig. (2- tailed)	,171	,202*	,215*	,261**	,129	,292**	,155	,280**	,267**	,202*	,302**	,095	,188	,195	,266**	,330**	1
Τις περισσότερες φορές μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναίσθηματά μου.	PearsonC orrelation Sig. (2- tailed)	-,043	-,085	-,208*	-,115	-,069	,122	-,132	-,085	-,007	,050	,164	,102	,125	,031	,129	,115	,322**
Έχω τις ικανότητες να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	PearsonC orrelation Sig. (2- tailed)	,263**	,345**	,064	,319**	,219*	,419**	,289**	,418**	,387**	,380**	,285**	,256*	,310**	,313**	,280**	,265**	,406**
		,008	,000	,529	,001	,029	,000	,004	,000	,000	,000	,004	,010	,002	,002	,005	,008	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Έχω την PearsonC τάση να orrelation αλλάζω γνώμη συχνά. Sig. (2- tailed) N	-.215*	-.077	-.132	-.138	-.106	-.102	-.182	-.089	-.107	,057	,055	,098	-.022	-.067	-.112	,163	,151
Γενικά PearsonC δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω μέσα μου. Sig. (2- tailed) N	-.331**	-.178	-.234*	-.328**	-.207*	-.123	-.137	-.266**	-.002	,035	-.078	,049	-.167	-.160	-.292**	-.006	,097
Συχνά PearsonC δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου. Sig. (2- tailed) N	-.177	-.023	-.059	-.205*	,098	-.015	-.130	-.211*	-.178	,111	,054	,114	,017	-.062	,034	,044	,077
Συνήθως PearsonC μπορώ να orrelation επηρεάσω τα συναίσθηματά των άλλων ανθρώπων. Sig. (2- tailed) N	,244*	,325**	,096	,217*	,159	,452**	,208*	,295**	,218*	,245*	,390**	,252*	,256*	,247*	,209*	,201*	,308**
Γενικά είμαι PearsonC απαισιόδοξος άνθρωπος. Sig. (2- tailed) N	-.111	-.126	,001	-.116	-.096	-.048	-.247*	-.186	-.230*	,074	,036	,033	,043	,004	,056	,033	-.006
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρω σωστά. Sig. (2- tailed) N	-.195	-.019	,021	-.161	,089	-.122	-.096	-.099	-.156	,100	-.063	-.008	-.030	-.087	,011	,094	,160
Μπορώ να PearsonC καταλάβω τα orrelation συναίσθηματά των άλλων από την συμπεριφορά τους Sig. (2- tailed) N	,310**	,343**	-.126	,130	,245*	,323**	,265**	,352**	,189	,129	,228*	,276**	,139	,265**	,216*	-.025	,033

Θα περιέγραφα τον εαυτό μου καλό/ή διαπραγματευτή.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	,264** ,008 100	,255* ,010 100	,098 ,333 100	,100 ,322 100	,125 ,217 100	,312** ,002 100	,253* ,011 100	,352** ,000 100	,347** ,000 100	,139 ,167 100	,132 ,192 100	,122 ,228 100	,132 ,191 100	,257** ,010 100	,103 ,308 100	,066 ,512 100	-,011 ,913 100
Συχνά μπλέκομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	-,158 ,117 100	-,166 ,100 100	-,112 ,269 100	-,136 ,177 100	-,017 ,863 100	-,055 ,588 100	-,256* ,010 100	-,161 ,111 100	-,139 ,168 100	-,013 ,898 100	,063 ,537 100	,063 ,536 100	-,003 ,974 100	-,029 ,775 100	-,047 ,639 100	,113 ,262 100	,127 ,207 100
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	-,097 ,337 100	-,048 ,637 100	,086 ,394 100	,014 ,888 100	-,034 ,737 100	-,046 ,652 100	-,056 ,582 100	-,036 ,723 100	,043 ,674 100	-,016 ,873 100	-,122 ,228 100	,086 ,394 100	,141 ,161 100	,053 ,603 100	,176 ,080 100	-,033 ,744 100	,074 ,463 100
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	-,154 ,127 100	-,061 ,548 100	-,057 ,571 100	-,115 ,253 100	-,097 ,336 100	-,295** ,003 100	,128 ,205 100	-,043 ,667 100	-,076 ,455 100	-,117 ,246 100	-,199* ,047 100	-,051 ,612 100	-,189 ,059 100	-,180 ,074 100	-,136 ,178 100	-,211* ,035 100	-,045 ,658 100
Δυσκολεύομαι να δεθώ συναισθηματικά ακόμη και με άτομα που βρίσκονται πολύ κοντά μου.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	-,184 ,067 100	,067 ,507 100	-,072 ,474 100	-,080 ,427 100	-,140 ,165 100	-,052 ,608 100	,054 ,593 100	,124 ,218 100	-,047 ,642 100	-,076 ,451 100	-,094 ,350 100	-,064 ,529 100	-,113 ,262 100	-,119 ,237 100	,075 ,460 100	-,133 ,186 100	,247* ,013 100
Οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στον εργασιακό μου χώρο συμβαίνουν σε έντονο βαθμό	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	,178 ,076 100	,119 ,239 100	-,071 ,480 100	,158 ,116 100	,213* ,034 100	,120 ,233 100	-,004 ,966 100	,092 ,364 100	-,020 ,840 100	-,106 ,294 100	,175 ,082 100	,120 ,233 100	,208* ,037 100	,174 ,083 100	,049 ,626 100	,079 ,434 100	,029 ,777 100
Συμμετέχω σε	PearsonC orrelation	,206*	,022	,058	,217*	,054	,164	,108	,209*	,104	-,161	,179	,067	,210*	,161	,010	,144	,120

συγκρούσεις με συναδέλφους στον εργασιακό μου χώρο.	Sig. (2-tailed) N	(2- 100	,040 100	,831 100	,565 100	,030 100	,591 100	,102 100	,285 100	,037 100	,303 100	,110 100	,075 100	,509 100	,036 100	,110 100	,921 100	,153 100	,235 100
Υπάρχουν ασαφή καθήκοντα στον εργασιακό μου χώρο.	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	(2- 100	,052 ,608 100	,115 ,254 100	,103 ,309 100	-,005 ,964 100	,049 ,629 100	,150 ,136 100	,131 ,193 100	,212 ,034 100	,096 ,340 100	,067 ,510 100	,245 ,014 100	,145 ,149 100	,135 ,181 100	,183 ,069 100	-,034 ,739 100	,174 ,084 100	,297 ,003 100
Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας στον εργασιακό μου χώρο.	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	(2- 100	-,034 ,738 100	-,026 ,799 100	-,045 ,654 100	,030 ,764 100	-,067 ,509 100	,044 ,665 100	-,033 ,746 100	,070 ,492 100	-,024 ,814 100	-,288 ,004 100	-,065 ,524 100	-,064 ,525 100	,008 ,937 100	-,056 ,583 100	-,219 ,029 100	-,034 ,734 100	,206 ,040 100
Υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των απόμων βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	(2- 100	,098 ,331 100	-,068 ,501 100	,162 ,107 100	-,021 ,839 100	-,017 ,868 100	-,011 ,916 100	-,223 ,026 100	,078 ,439 100	-,119 ,238 100	-,146 ,149 100	,166 ,098 100	,018 ,862 100	-,046 ,651 100	,013 ,901 100	,069 ,498 100	,108 ,284 100	,244 ,014 100
Υπάρχουν προσωπικές αντιδικίες μεταξύ αυτών που βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	(2- 100	,016 ,875 100	,069 ,497 100	,083 ,412 100	-,018 ,857 100	,133 ,186 100	,007 ,943 100	-,205 ,040 100	,008 ,935 100	-,038 ,706 100	-,114 ,260 100	,160 ,113 100	,003 ,975 100	-,047 ,645 100	,004 ,972 100	,034 ,739 100	,066 ,516 100	,203 ,043 100
Προσπαθώ να αποφεύγω να βρίσκομαι στο κέντρο των συγκρούσεων.	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	(2- 100	-,035 ,729 100	,236 ,018 100	,215 ,031 100	,190 ,058 100	,082 ,419 100	,104 ,301 100	-,084 ,407 100	,081 ,426 100	-,029 ,771 100	,346 ,000 100	,333 ,001 100	,440 ,000 100	,343 ,000 100	,408 ,000 100	,352 ,000 100	,179 ,074 100	,091 ,367 100
Αποφεύγω να έρχομαι σε αντιπαράθεσ	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	(2- 100	-,122 ,227 100	,152 ,131 100	,137 ,175 100	,062 ,539 100	,110 ,274 100	,084 ,408 100	-,081 ,423 100	,039 ,700 100	-,030 ,770 100	,318 ,001 100	,234 ,019 100	,430 ,000 100	,249 ,013 100	,227 ,023 100	,232 ,020 100	,036 ,723 100	,008 ,937 100

η με τους N συναδέλφους μου.		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Προσπαθώ να κρατώ τη διαφωνία μου με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου ώστε να αποφύγω τις παρεξηγήσεις.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	-.138	,167	,028	-.106	,081	,058	-.124	-.048	,022	,167	,144	,254*	,085	,154	,058	,001	,080
		,169	,096	,778	,295	,421	,566	,218	,637	,831	,098	,152	,011	,400	,126	,566	,991	,430
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δεν υποστηρίζω τις απόψεις μου και παραμένω σιωπηλός/η για να αποφύγω μία πιθανή σύγκρουση.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	-.155	-.010	,000	-.204*	,104	-.103	-.294**	-.192	-.058	,012	,024	,152	,071	,024	,053	,027	-.059
		,124	,920	,998	,042	,301	,307	,003	,055	,564	,908	,814	,132	,482	,814	,602	,789	,562
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δεν δίνω σημασία σε μια επερχόμενη διαφωνία ή προσπαθώ να μειώσω την ένταση μιας σύγκρουσης.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,031	,185	,227*	,054	,329**	,086	,027	,009	,158	,331**	,190	,357**	,297**	,317**	,411**	,259**	,050
		,758	,065	,023	,595	,001	,396	,787	,930	,117	,001	,059	,000	,003	,001	,000	,009	,621
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Υποχωρώ σε κάποιες από τις θέσεις μου εφόσον υποχωρήσει και η αντίθετη πλευρά σε κάποιες από τις δικές της.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,195	,126	,147	,151	,170	,137	,017	,045	,053	,153	,071	,198*	,518**	,358**	,402**	,211*	,035
		,052	,212	,146	,133	,091	,173	,865	,658	,600	,129	,483	,048	,000	,000	,000	,035	,732
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Γενικά προσπαθώ να ικανοποιώ	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed)	,112	,381**	,018	,209*	,388**	,154	,005	,138	,233*	,432**	,340**	,516**	,495**	,461**	,369**	,356**	,139
		,267	,000	,856	,037	,000	,127	,959	,172	,020	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,167
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

τις ανάγκες των συναδέλφων μου.		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Χρήσιμοι ή την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	,306**	,345**	,188	,205*	,255*	,295**	,069	,281**	,256*	,395**	,460**	,362**	,328**	,392**	,323**	,521**	,624**
Επιχειρηματολογία έως ότου η άλλη πλευρά κατανοήσει τη θέση μου.	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	,351**	,294**	,115	,149	,362**	,389**	,110	,193	,157	,438**	,463**	,420**	,441**	,432**	,319**	,492**	,253*
Φωνάζω ή επιμένω έντονα όταν προσπαθώ να πείσω την άλλη πλευρά να υιοθετήσει τη θέση μου	PearsonC orrelation Sig. (2-tailed) N	,016	,065	-,172	-,102	,170	,066	-,020	,017	,222*	,156	,118	,025	,055	,000	,016	,177	,480**

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

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

Correlations

Κατανόω καλά τα	Τις περισσότερες φορές μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	Έχω τις ικανότητες να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους συχνά.	Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	Γενικά να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω μέσα μου.	Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ τα δικαιώματά μου.	Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματά των άλλων ανθρώπων.	Οι κοντινοί μου άνθρωποι μπορούν να πειράξουν τον εαυτό μου ως διαπραγματευτή.	Μπορώ να καταλάβω τα συναισθήματα των άλλων από την συμπεριφορά τους.	Θα περέγραφα τον εαυτό μου ως καλό ή διαπραγματευτή.	Συχνά μπλέκομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω τα δικαίωτά μου.	Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματά των άλλων.	Δυσκολεύομαι να δεθώ συναισθηματικά ακόμη και με άτομα που βρίσκονται πολύ κοντά στον εγώ.	Οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στον εργασιακό μου χώρο.	Συμμετέχω σε συγκρούσεις με συναδέλφους στον εργασιακό μου χώρο.	Υπάρχει ασάφεια καθόντων στον εργασιακό μου χώρο.	
PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,043 ,669	,263** ,008	-,215* ,032	-,331** ,001	-,177 ,079	,244* ,014	-,111 ,273	-,195 ,052	,310** ,002	,264** ,008	-,158 ,117	-,097 ,337	-,154 ,127	-,184 ,067	,178 ,076	,206* ,040	,052 ,608

συναισθήματά μου και δεν δυσκολεύομαι να τα εκφράσω με λόγια.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Γενικά είμαι άπομοθηθείς στόχους και κάνω το καλύτερο δυνατό για να τους πετύχω.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-.085 ,400	,345** ,000	-,077 ,448	-,178 ,077	-,023 ,817	,325** ,001	-,126 ,210	-,019 ,847	,343** ,000	,255* ,010	-,166 ,100	-,048 ,637	-,061 ,548	,067 ,507	,119 ,239	,022 ,831	,115 ,254
Πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα όταν είμαι πολύ εκνευρισμένο/ή	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,208* ,038	,064 ,529	-,132 ,189	-,234* ,019	-,059 ,557	,096 ,340	,001 ,995	,021 ,836	-,126 ,213	,098 ,333	-,112 ,269	,086 ,394	-,057 ,571	-,072 ,474	-,071 ,480	,058 ,565	,103 ,309
Είμαι σε θέση να ελέγξω την ψυχραιμία μου και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες μου με λογική	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,115 ,255	,319** ,001	-,138 ,171	-,328** ,001	-,205* ,041	,217* ,030	-,116 ,251	-,161 ,109	,130 ,197	,100 ,322	-,136 ,177	,014 ,888	-,115 ,253	-,080 ,427	,158 ,116	,217* ,030	-,005 ,964
Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου, ώστε να πετυχαίνω συνεχώς περισσότερα πράγματα.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,069 ,494	,219* ,029	-,106 ,295	-,207* ,039	,098 ,332	,159 ,114	-,096 ,342	,089 ,378	,245* ,014	,125 ,217	-,017 ,863	-,034 ,737	-,097 ,336	-,140 ,165	,213* ,034	,054 ,591	,049 ,629
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,122 ,228	,419** ,000	-,102 ,312	-,123 ,221	-,015 ,884	,452** ,000	-,048 ,637	-,122 ,226	,323** ,001	,312** ,002	-,055 ,588	-,046 ,652	-,295** ,003	-,052 ,608	,120 ,233	,164 ,102	,150 ,136
Γενικά είμαι ικανός/ή να	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,132 ,191	,289** ,004	-,182 ,070	-,137 ,175	-,130 ,198	,208* ,038	-,247* ,013	-,096 ,343	,265** ,008	,253* ,011	-,256* ,010	-,056 ,582	,128 ,205	,054 ,593	-,004 ,966	,108 ,285	,131 ,193

αντιμετώπισω το άγχος.	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Γενικά, μπορώ να προσαρμοζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	-.085 ,403 100	,418** ,000 100	-,089 ,378 100	-,266** ,008 100	-,211* ,035 100	,295** ,003 100	-,186 ,064 100	-,099 ,326 100	,352** ,000 100	,352** ,000 100	-,161 ,111 100	-,036 ,723 100	-,043 ,667 100	,124 ,218 100	,092 ,364 100	,209* ,037 100	,212* ,034 100
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου και στηρίζομαι στις δυνάμεις μου .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	-,007 ,945 100	,387** ,000 100	-,107 ,290 100	-,002 ,981 100	-,178 ,077 100	,218* ,029 100	-,230* ,021 100	-,156 ,121 100	,189 ,059 100	,347** ,000 100	-,139 ,168 100	,043 ,674 100	-,076 ,455 100	-,047 ,642 100	-,020 ,840 100	,104 ,303 100	,096 ,340 100
Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,050 ,619 100	,380** ,000 100	,057 ,573 100	,035 ,728 100	,111 ,272 100	,245* ,014 100	,074 ,462 100	,100 ,324 100	,129 ,200 100	,139 ,167 100	-,013 ,898 100	-,016 ,873 100	-,117 ,246 100	-,076 ,451 100	-,106 ,294 100	-,161 ,110 100	,067 ,510 100
Είναι σημαντική για εμένα η επίτευξη των εργασιακών στόχων μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,164 ,102 100	,285** ,004 100	,055 ,590 100	-,078 ,438 100	,054 ,595 100	,390** ,000 100	,036 ,719 100	-,063 ,534 100	,228* ,023 100	,132 ,192 100	,063 ,537 100	-,122 ,228 100	-,199* ,047 100	-,094 ,350 100	,175 ,082 100	,179 ,075 100	,245* ,014 100
Είναι σημαντική για εμένα η διατήρηση καλού κλίματος στον εργασιακό μου χώρο .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,102 ,312 100	,256* ,010 100	,098 ,334 100	,049 ,625 100	,114 ,257 100	,252* ,011 100	,033 ,747 100	-,008 ,936 100	,276** ,005 100	,122 ,228 100	,063 ,536 100	,086 ,394 100	-,051 ,612 100	-,064 ,529 100	,120 ,233 100	,067 ,509 100	,145 ,149 100
Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου έτσι ώστε να μπορεί να γίνει ένας συμβιβασμός.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,125 ,215 100	,310** ,002 100	-,022 ,826 100	-,167 ,097 100	,017 ,867 100	,256* ,010 100	,043 ,669 100	-,030 ,769 100	,139 ,169 100	,132 ,191 100	-,003 ,974 100	,141 ,161 100	-,189 ,059 100	-,113 ,262 100	,208* ,037 100	,210* ,036 100	,135 ,181 100

Προτείνω μια λύση που συνδυάζει τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων μου, για να υπάρξει συμφωνία .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,031 ,762 100	,313** ,002 100	-,067 ,508 100	-,160 ,113 100	-,062 ,537 100	,247* ,013 100	,004 ,970 100	-,087 ,389 100	,265** ,008 100	,257** ,010 100	-,029 ,775 100	,053 ,603 100	-,180 ,074 100	-,119 ,237 100	,174 ,083 100	,161 ,110 100	,183 ,069 100
Προσπαθώ πάντα να βρίσκω τη μέση οδό για να επιλύσω ένα αδιέξοδο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,129 ,201 100	,280** ,005 100	-,112 ,268 100	-,292** ,003 100	,034 ,737 100	,209* ,037 100	,056 ,583 100	,011 ,911 100	,216* ,031 100	,103 ,308 100	-,047 ,639 100	,176 ,080 100	-,136 ,178 100	,075 ,460 100	,049 ,626 100	,010 ,921 100	-,034 ,739 100
Προσπαθώ να εκθέτω ανοιχτά τις ανησυχίες όλων μας έτσι ώστε τα θέματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,115 ,253 100	,265** ,008 100	,163 ,106 100	-,006 ,951 100	,044 ,662 100	,201* ,045 100	,033 ,748 100	,094 ,352 100	-,025 ,805 100	,066 ,512 100	,113 ,262 100	-,033 ,744 100	-,211* ,035 100	-,133 ,186 100	,079 ,434 100	,144 ,153 100	,174 ,084 100
Χρησιμοποιώ την εξουσία μου ή την εμπειρία μου για να ευνοηθώ σε μία απόφαση.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,322** ,001 100	,406** ,000 100	,151 ,134 100	,097 ,335 100	,077 ,448 100	,308** ,002 100	-,006 ,951 100	,160 ,111 100	,033 ,748 100	-,011 ,913 100	,127 ,207 100	,074 ,463 100	-,045 ,658 100	,247* ,013 100	,029 ,777 100	,120 ,235 100	,297** ,003 100
Τις περισσότερες φορές μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	1 ,367 100	,091 ,367 100	,246* ,014 100	,369** ,000 100	,221* ,027 100	,086 ,397 100	,165 ,101 100	,191 ,057 100	,083 ,411 100	-,214* ,032 100	,416** ,000 100	,125 ,214 100	,089 ,378 100	,148 ,143 100	,282** ,004 100	,168 ,095 100	,295** ,003 100
Έχω τις ικανότητες	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,091 ,367 100	1 ,367 100	,031 ,763 100	,053 ,603 100	-,177 ,077 100	,495** ,000 100	-,124 ,221 100	-,170 ,090 100	,405** ,000 100	,228* ,022 100	-,063 ,532 100	-,025 ,805 100	-,219* ,028 100	,063 ,534 100	,026 ,798 100	,125 ,214 100	,027 ,793 100

να χειριστώ N αποτελεσματα ικά τους άλλους ανθρώπους.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Έχω την PearsonCorrelation τάση να Sig. (2-tailed) αλλάζω N γνώμη συχνά.	,246 [*] ,014 100	,031 ,763 100	1 ,000 100	,483 ^{**} ,000 100	,355 ^{**} ,000 100	,256 [*] ,010 100	,210 [*] ,036 100	,018 ,861 100	-,061 ,545 100	-,014 ,886 100	,402 ^{**} ,000 100	,233 [*] ,020 100	,073 ,471 100	,142 ,160 100	-,023 ,824 100	-,025 ,803 100	,185 ,065 100	
Γενικά PearsonCorrelation δυσκολεύομαι να κατανοήσω N τι ακριβώς νιώθω μέσα μου.	,369 ^{**} ,000 100	,053 ,603 100	,483 ^{**} ,000 100	1 ,000 100	,285 ^{**} ,004 100	,072 ,479 100	,174 ,083 100	,167 ,096 100	,039 ,704 100	-,007 ,949 100	,433 ^{**} ,000 100	,219 [*] ,028 100	,293 ^{**} ,003 100	,047 ,642 100	-,069 ,496 100	-,086 ,393 100	,356 ^{**} ,000 100	
Συχνά PearsonCorrelation δυσκολεύομαι να υπερασπιστώ N δικαιώματά μου.	,221 [*] ,027 100	-,177 ,077 100	,355 ^{**} ,000 100	,285 ^{**} ,004 100	1 ,003 100	,003 ,978 100	,279 ^{**} ,005 100	,294 ^{**} ,003 100	-,143 ,155 100	-,249 [*] ,013 100	,344 ^{**} ,000 100	,258 ^{**} ,009 100	,174 ,083 100	,089 ,380 100	,121 ,232 100	-,083 ,412 100	,184 ,068 100	
Συνήθως PearsonCorrelation μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	,086 ,397 100	,495 ^{**} ,000 100	,256 [*] ,010 100	,072 ,479 100	,003 ,978 100	1 ,000 100	,109 ,279 100	-,037 ,717 100	,314 ^{**} ,001 100	,294 ^{**} ,003 100	,072 ,477 100	-,093 ,357 100	-,315 ^{**} ,001 100	-,007 ,945 100	,152 ,132 100	,065 ,519 100	,054 ,591 100	
Γενικά είμαι PearsonCorrelation απαισιόδοξος άνθρωπος. N	,165 ,101 100	-,124 ,221 100	,210 [*] ,036 100	,174 ,083 100	,279 ^{**} ,005 100	,109 ,279 100	1 ,014 100	,246 [*] ,014 100	-,075 ,461 100	,024 ,815 100	,224 [*] ,025 100	,208 [*] ,038 100	,020 ,841 100	,025 ,807 100	,043 ,668 100	-,062 ,541 100	-,099 ,330 100	
Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρω μαι σωστά.	,191 ,057 100	-,170 ,090 100	,018 ,861 100	,167 ,096 100	,294 ^{**} ,003 100	-,037 ,717 100	,246 [*] ,014 100	1 ,064 100	-,186 ,013 100	-,247 ^{**} ,018 100	,236 [*] ,018 100	,015 ,881 100	,228 [*] ,023 100	,134 ,182 100	-,008 ,937 100	-,107 ,289 100	,019 ,853 100	
Μπορώ να καταλάβω τα	,083 ,411	,405 ^{**} ,000	-,061 ,545	,039 ,704	-,143 ,155	,314 ^{**} ,001	-,075 ,461	-,186 ,064	1 ,000	,355 ^{**} ,531	-,063 ,531	,028 ,786	,118 ,241	,054 ,592	,085 ,402	,101 ,318	,118 ,240	

συναισθήματα των άλλων από την συμπεριφορά τους		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό ή διαπραγματευτή.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,214*	,228*	-,014	-,007	-,249*	,294**	,024	-,247*	,355**	1	-,043	,100	-,014	-,051	,043	,009	,060
		,032	,022	,886	,949	,013	,003	,815	,013	,000		,673	,321	,889	,615	,673	,926	,554
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Συχνά μπλέκομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,416**	-,063	,402**	,433**	,344**	,072	,224*	,236*	-,063	-,043	1	,150	,177	,029	,266**	,123	,352**
		,000	,532	,000	,000	,000	,477	,025	,018	,531	,673		,135	,079	,774	,007	,222	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,125	-,025	,233*	,219*	,258**	-,093	,208*	,015	,028	,100	,150	1	,213*	,200*	-,091	-,162	,140
		,214	,805	,020	,028	,009	,357	,038	,881	,786	,321	,135		,033	,046	,369	,108	,166
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,089	-,219*	,073	,293**	,174	-,315**	,020	,228*	,118	-,014	,177	,213*	1	,350**	,059	,064	,175
		,378	,028	,471	,003	,083	,001	,841	,023	,241	,889	,079	,033		,000	,558	,526	,082
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δυσκολεύομαι να δεθώ συναισθηματικά ακόμη και με άτομα που βρίσκονται πολύ κοντά μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,148	,063	,142	,047	,089	-,007	,025	,134	,054	-,051	,029	,200*	,350**	1	-,116	-,081	-,008
		,143	,534	,160	,642	,380	,945	,807	,182	,592	,615	,774	,046	,000		,249	,425	,936
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Οι συγκρούσεις	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,282**	,026	-,023	-,069	,121	,152	,043	-,008	,085	,043	,266**	-,091	,059	-,116	1	,493**	,329**
		,004	,798	,824	,496	,232	,132	,668	,937	,402	,673	,007	,369	,558	,249		,000	,001

μεταξύ των N συναδέλφων στον εργασιακό μου χώρο συμβαίνουν σε έντονο βαθμό		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Συμμετέχω σε συγκρούσεις με συναδέλφους στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,168 ,095 100	,125 ,214 100	-,025 ,803 100	-,086 ,393 100	-,083 ,412 100	,065 ,519 100	-,062 ,541 100	-,107 ,289 100	,101 ,318 100	,009 ,926 100	,123 ,222 100	-,162 ,108 100	,064 ,526 100	-,081 ,425 100	,493** ,000 100	1 ,029 100	,219' ,029 100
Υπάρχουν ασαφή όρια καθηκόντων στον εργασιακό μου χώρο .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,295** ,003 100	,027 ,793 100	,185 ,065 100	-,356** ,000 100	,184 ,068 100	,054 ,591 100	-,099 ,330 100	,019 ,853 100	,118 ,240 100	,060 ,554 100	,352** ,000 100	,140 ,166 100	,175 ,082 100	-,008 ,936 100	,329** ,001 100	,219' ,029 100	1 ,029 100
Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,160 ,112 100	-,001 ,992 100	,052 ,610 100	,081 ,425 100	,101 ,318 100	,003 ,973 100	-,140 ,164 100	,050 ,620 100	,028 ,779 100	-,138 ,170 100	,231' ,021 100	-,009 ,929 100	,124 ,218 100	,134 ,185 100	,480** ,000 100	,363** ,000 100	,469** ,000 100
Υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των στόμων βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,153 ,128 100	-,097 ,338 100	,050 ,625 100	-,052 ,604 100	,099 ,329 100	-,035 ,729 100	-,026 ,801 100	,101 ,319 100	-,092 ,362 100	-,094 ,353 100	,126 ,210 100	,064 ,524 100	-,017 ,867 100	,088 ,385 100	,286** ,004 100	,154 ,125 100	,276** ,005 100
Υπάρχουν προσωπικές αντιδικίες μεταξύ αυτών που βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,192 ,056 100	-,042 ,681 100	,102 ,311 100	,049 ,632 100	,128 ,206 100	,098 ,334 100	-,026 ,800 100	,093 ,356 100	-,118 ,240 100	-,084 ,404 100	,215' ,032 100	,059 ,559 100	,017 ,863 100	,074 ,466 100	,454** ,000 100	,081 ,423 100	,308** ,002 100
Προσπαθώ να	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,014 ,890	,179 ,076	,195 ,051	,033 ,742	,185 ,066	,142 ,158	,104 ,301	-,043 ,673	,105 ,299	,073 ,473	,190 ,058	,181 ,071	-,170 ,091	,088 ,386	,049 ,630	-,103 ,306	,122 ,227

αποφεύγω N να βρίσκομαι στο κέντρο των συγκρούσεων V.		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Αποφεύγω PearsonCorrelation να έρχομαι σε αντιπαράθεσ N η με τους συναδέλφους μου.		,002	,044	,180	,064	,292**	,111	,231*	-,008	,022	,082	,135	,274**	-,027	,002	,056	-,117	,035
	Sig. (2-tailed)	,982	,661	,073	,529	,003	,273	,021	,933	,826	,417	,179	,006	,787	,981	,583	,247	,727
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Προσπαθώ PearsonCorrelation να κρατώ τη διαφωνία μου με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου ώστε να αποφύγω τις παρεξηγήσει ς.		-,027	,005	,296**	,268**	,297**	,077	,173	,054	,055	,191	,193	,222*	,052	,001	-,110	-,312**	,191
	Sig. (2-tailed)	,786	,964	,003	,007	,003	,449	,086	,595	,583	,057	,054	,026	,605	,991	,275	,002	,057
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δεν PearsonCorrelation υποστηρίζω τις απόψεις μου και N παραμένω σιωπηλός/η, για να αποφύγω μία πιθανή σύγκρουση .		,041	-,056	,416**	,201*	,455**	,062	,250*	,055	-,094	-,055	,318**	,439**	,112	,153	-,001	-,112	,010
	Sig. (2-tailed)	,688	,580	,000	,045	,000	,540	,012	,587	,350	,583	,001	,000	,268	,127	,991	,267	,921
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δεν δίνω PearsonCorrelation σημασία σε μία επερχόμενη N διαφωνία ή προσπαθώ να μειώσω την ένταση μιας σύγκρουσης .		-,140	,133	,172	-,027	,302**	,068	,084	,045	-,070	-,050	-,061	,323**	-,022	,115	-,140	-,127	-,119
	Sig. (2-tailed)	,165	,186	,087	,787	,002	,503	,407	,657	,490	,620	,546	,001	,829	,255	,164	,207	,239
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Υποχωρώ σε PearsonCorrelation κάποιες από		,061	-,001	-,040	-,144	,093	-,057	,120	,180	-,015	-,046	,076	,337**	-,029	,035	,084	,083	,050
	Sig. (2-tailed)	,549	,991	,690	,152	,357	,571	,236	,072	,886	,650	,450	,001	,775	,731	,403	,412	,622

τις θέσεις N μου εφόσον υποχωρήσει και η αντίθετη πλευρά σε κάποιες από τις δικές της.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Γενικά προσπάθηνα ικανοποιώ τις ανάγκες των συναδέλφων μου.	PearsonCorrelation ,189	,252'	,155	,137	,273**	,246'	,076	,070	,011	,059	,272**	,190	-,005	,056	,178	,018	,104	
	Sig. (2-tailed)	,059	,011	,122	,173	,006	,014	,450	,488	,914	,561	,006	,059	,959	,577	,076	,859	,301
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου.	PearsonCorrelation ,295**	,420**	,161	,067	,049	,406**	,038	,050	,046	,186	,158	-,035	-,179	-,028	,040	,063	,218'	
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,109	,505	,628	,000	,708	,618	,649	,063	,116	,733	,075	,779	,694	,536	,029
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Επιχειρηματολογώ έως ότου η άλλη πλευρά κατανοήσει τη θέση μου.	PearsonCorrelation ,209'	,280**	,035	,018	,104	,362**	,023	-,039	,164	,090	,249'	-,078	-,148	-,130	,365**	,185	,221'	
	Sig. (2-tailed)	,037	,005	,732	,862	,303	,000	,820	,697	,102	,371	,012	,439	,143	,199	,000	,065	,027
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Φωνάζω ή επιμένω έντονα όταν προσπαθώ να πείσω την άλλη πλευρά να υιοθετήσει τη θέση μου	PearsonCorrelation ,388**	,134	,273**	,401**	,226'	,178	,136	,369**	-,111	-,106	,317**	,060	,195	,065	,129	,062	,236'	
	Sig. (2-tailed)	,000	,183	,006	,000	,024	,076	,176	,000	,273	,292	,001	,555	,052	,522	,201	,543	,018
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

Correlations

	Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας στον εργασιακό μου χώρο.	Υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των απόμων βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	Υπάρχουν προσωπικές αντιδικίες μεταξύ αυτών που βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	Προσπαθώ να αποφεύγω να βρίσκομαι στο κέντρο των συγκρούσεων .	Αποφεύγω να εργομαι σε αντιπαράθεση με τους συναδέλφους μου.	Προσπαθώ να κρατώ τη διαφωνία μου με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου ώστε να αποφύγω τις παρεξηγήσεις.	Δεν υποστηρίζω τις απόψεις μου και παραμένω σιωπηλός/η, για να αποφύγω μία πιθανή σύγκρουση .	Δεν δίνω σημασία σε μια επερχόμενη διαφωνία ή προσπαθώ να μειώσω την ένταση μιας σύγκρουσης .	Υποχωρώ σε κάποιες από τις θέσεις μου εφόσον υποχωρήσει και η αντίθετη πλευρά σε κάποιες από τις δικές της .	Γενικά προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των συναδέλφων μου.	Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου.	Επιχειρηματολογώ έως ότου η άλλη πλευρά κατανοήσει τη θέση μου.	Φωνάζω ή επιμένω έντονα όταν προσπαθώ να πείσω την άλλη πλευρά να υιοθετήσει τη θέση μου	
Κατανόω καλά τα συναισθήματα μου και δεν δυσκολεύομαι να τα εκφράσω με λόγια.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N 100	-,034 ,738 100	,098 ,331 100	,016 ,875 100	-,035 ,729 100	-,122 ,227 100	-,138 ,169 100	-,155 ,124 100	,031 ,758 100	,195 ,052 100	,112 ,267 100	,306** ,002 100	,351** ,000 100	,016 ,877 100
Γενικά είμαι άτομο που θέτει στόχους και κάνω το καλύτερο δυνατό για να τους πετύχω.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N 100	-,026 ,799 100	-,068 ,501 100	,069 ,497 100	,236* ,018 100	,152 ,131 100	,167 ,096 100	-,010 ,920 100	,185 ,065 100	,126 ,212 100	,381** ,000 100	,345** ,000 100	,294** ,003 100	,065 ,523 100
Πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα όταν είμαι πολύ εκνευρισμένος/ή	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N 100	-,045 ,654 100	,162 ,107 100	,083 ,412 100	,215* ,031 100	,137 ,175 100	,028 ,778 100	,000 ,998 100	,227* ,023 100	,147 ,146 100	,018 ,856 100	,188 ,061 100	,115 ,254 100	-,172 ,087 100
Είμαι σε θέση να ελέγξω την ψυχραιμία μου και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες μου με λογική	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N 100	,030 ,764 100	-,021 ,839 100	-,018 ,857 100	,190 ,058 100	,062 ,539 100	-,106 ,295 100	-,204* ,042 100	,054 ,595 100	,151 ,133 100	,209* ,037 100	,205* ,040 100	,149 ,140 100	-,102 ,314 100
Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου , ώστε να πετυχαίνω συνεχώς περισσότερα πράγματα .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N 100	-,067 ,509 100	-,017 ,868 100	,133 ,186 100	,082 ,419 100	,110 ,274 100	,081 ,421 100	,104 ,301 100	,329** ,001 100	,170 ,091 100	,388** ,000 100	,255* ,010 100	,362** ,000 100	,170 ,090 100
Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N 100	,044 ,665 100	-,011 ,916 100	,007 ,943 100	,104 ,301 100	,084 ,408 100	,058 ,566 100	-,103 ,307 100	,086 ,396 100	,137 ,173 100	,154 ,127 100	,295** ,003 100	,389** ,000 100	,066 ,513 100
Γενικά είμαι	PearsonCorrelation N 100	-,033 ,738 100	-,223* ,331 100	-,205* ,875 100	-,084 ,729 100	-,081 ,227 100	-,124 ,169 100	-,294** ,124 100	,027 ,758 100	,017 ,052 100	,005 ,267 100	,069 ,002 100	,110 ,000 100	-,020 ,877 100

ικανός/ή να αντιμετωπίσω το άγχος.	Sig. (2-tailed)	,746	,026	,040	,407	,423	,218	,003	,787	,865	,959	,497	,274	,846
Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούργια περιβάλλοντα και καταστάσεις.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,070	,078	,008	,081	,039	-,048	-,192	,009	,045	,138	,281**	,193	,017
Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου και στηρίζομαι στις δυνάμεις μου .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,492	,439	,935	,426	,700	,637	,055	,930	,658	,172	,005	,054	,863
Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,024	-,119	-,038	-,029	-,030	,022	-,058	,158	,053	,233'	,256'	,157	,222'
Είναι σημαντική για εμένα η επίτευξη των εργασιακών στόχων μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,814	,238	,706	,771	,770	,831	,564	,117	,600	,020	,010	,118	,027
Είναι σημαντική για εμένα η διατήρηση καλού κλίματος στον εργασιακό μου χώρο .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,288**	-,146	-,114	,346**	,318**	,167	,012	,331**	,153	,432**	,395**	,438**	,156
Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου έτσι ώστε να μπορέι να γίνει ένας συμβιβασμός.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,065	,166	,160	,333**	,234'	,144	,024	,190	,071	,340**	,460**	,463**	,118
Προτείνω μια λύση που συνδυάζει τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων μου, για να υπάρξει συμφωνία .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,524	,098	,113	,001	,019	,152	,814	,059	,483	,001	,000	,000	,242
Προσπαθώ πάντα	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,064	,018	,003	,440**	,430**	,254'	,152	,357**	,198'	,516**	,362**	,420**	,025
		,525	,862	,975	,000	,000	,011	,132	,000	,048	,000	,000	,000	,806
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		,008	-,046	-,047	,343**	,249'	,085	,071	,297**	,518**	,495**	,328**	,441**	,055
		,937	,651	,645	,000	,013	,400	,482	,003	,000	,000	,001	,000	,587
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		-,056	,013	,004	,408**	,227'	,154	,024	,317**	,358**	,461**	,392**	,432**	,000
		,583	,901	,972	,000	,023	,126	,814	,001	,000	,000	,000	,000	,998
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		-,219'	,069	,034	,352**	,232'	,058	,053	,411**	,402**	,369**	,323**	,319**	,016
		,029	,498	,739	,000	,020	,566	,602	,000	,000	,000	,001	,001	,874

βρίσκω τη μέση N οδό για να επιλύσω ένα αδέξοδο.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Προσπαθώ να εκθέτω ανοιχτά τις ανησυχίες όλων μας έτσι ώστε τα θέματα να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-.034 ,734	,108 ,284	,066 ,516	,179 ,074	,036 ,723	,001 ,991	,027 ,789	,259** ,009	,211* ,035	,356** ,000	,521** ,000	,492** ,000	,177 ,078
Χρησιμοποιώ την εξουσία μου ή την εμπειρία μου για να ευνοηθώ σε μία απόφαση.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,206* ,040	,244* ,014	,203* ,043	,091 ,367	,008 ,937	,080 ,430	-,059 ,562	,050 ,621	,035 ,732	,139 ,167	,624** ,000	,253* ,011	,480** ,000
Τις περισσότερες φορές μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,160 ,112	,153 ,128	,192 ,056	-,014 ,890	,002 ,982	-,027 ,786	,041 ,688	-,140 ,165	,061 ,549	,189 ,059	,295** ,003	,209* ,037	,388** ,000
Έχω τις ικανότητες να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,001 ,992	-,097 ,338	-,042 ,681	,179 ,076	,044 ,661	,005 ,964	-,056 ,580	,133 ,186	-,001 ,991	,252* ,011	,420** ,000	,280** ,005	,134 ,183
Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,052 ,610	,050 ,625	,102 ,311	,195 ,051	,180 ,073	,296** ,003	,416** ,000	,172 ,087	-,040 ,690	,155 ,122	,161 ,109	,035 ,732	,273** ,006
Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω μέσα μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,081 ,425	-,052 ,604	,049 ,632	,033 ,742	,064 ,529	,268** ,007	,201* ,045	-,027 ,787	-,144 ,152	,137 ,173	,067 ,505	,018 ,862	,401** ,000
Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,101 ,318	,099 ,329	,128 ,206	,185 ,066	,292** ,003	,297** ,003	,455** ,000	,302** ,002	,093 ,357	,273** ,006	,049 ,628	,104 ,303	,226* ,024
Συνήθως μπορώ	PearsonCorrelation	,003	-,035	,098	,142	,111	,077	,062	,068	-,057	,246*	,406**	,362**	,178

να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	Sig. (2-tailed)	,973	,729	,334	,158	,273	,449	,540	,503	,571	,014	,000	,000	,076
Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,140 ,164	-,026 ,801	-,026 ,800	,104 ,301	,231* ,021	,173 ,086	,250* ,012	,084 ,407	,120 ,236	,076 ,450	,038 ,708	,023 ,820	,136 ,176
Οι κοντινοί άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρω σωστά.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,050 ,620	,101 ,319	,093 ,356	-,043 ,673	-,008 ,933	,054 ,595	,055 ,587	,045 ,657	,180 ,072	,070 ,488	,050 ,618	-,039 ,697	,369** ,000
Μπορώ να καταλάβω τα συναισθήματα των άλλων από την συμπεριφορά τους	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,028 ,779	-,092 ,362	-,118 ,240	,105 ,299	,022 ,826	,055 ,583	-,094 ,350	-,070 ,490	-,015 ,886	,011 ,914	,046 ,649	,164 ,102	-,111 ,273
Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό/ή διαπραγματευτή.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,138 ,170	-,094 ,353	-,084 ,404	,073 ,473	,082 ,417	,191 ,057	-,055 ,583	-,050 ,620	-,046 ,650	,059 ,561	,186 ,063	,090 ,371	-,106 ,292
Συχνά μπλέκομαι σε καταστάσεις και αργότερα μετανιώνω.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,231* ,021	,126 ,210	,215* ,032	,190 ,058	,135 ,179	,193 ,054	,318** ,001	-,061 ,546	,076 ,450	,272** ,006	,158 ,116	,249* ,012	,317** ,001
Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,009 ,929	,064 ,524	,059 ,559	,181 ,071	,274** ,006	,222* ,026	,439** ,000	,323** ,001	,337** ,001	,190 ,059	-,035 ,733	-,078 ,439	,060 ,555
Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιφροή στα συναισθήματα των άλλων.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,124 ,218	-,017 ,867	,017 ,863	-,170 ,091	-,027 ,787	,052 ,605	,112 ,268	-,022 ,829	-,029 ,775	-,005 ,959	-,179 ,075	-,148 ,143	,195 ,052
Δυσκολεύομαι να δεθώ συναισθηματικά ακόμη και με άτομα που βρίσκονται πολύ κοντά μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,134 ,185	,088 ,385	,074 ,466	,088 ,386	,002 ,981	,001 ,991	,153 ,127	,115 ,255	,035 ,731	,056 ,577	-,028 ,779	-,130 ,199	,065 ,522

Οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων στον εργασιακό μου χώρο συμβαίνουν σε έντονο βαθμό	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,480** ,000 100	,286** ,004 100	,454** ,000 100	,049 ,630 100	,056 ,583 100	-,110 ,275 100	-,001 ,991 100	-,140 ,164 100	,084 ,403 100	,178 ,076 100	,040 ,694 100	,365** ,000 100	,129 ,201 100
Συμμετέχω σε συγκρούσεις με συναδέλφους στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,363** ,000 100	,154 ,125 100	,081 ,423 100	-,103 ,306 100	-,117 ,247 100	-,312** ,002 100	-,112 ,267 100	-,127 ,207 100	,083 ,412 100	,018 ,859 100	,063 ,536 100	,185 ,065 100	,062 ,543 100
Υπάρχουν ασαφή όρια καθηκόντων στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,469** ,000 100	,276** ,005 100	,308** ,002 100	,122 ,227 100	,035 ,727 100	,191 ,057 100	,010 ,921 100	-,119 ,239 100	,050 ,622 100	,104 ,301 100	,218' ,029 100	,221' ,027 100	,236' ,018 100
Υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	1 ,000 100	,514** ,000 100	,419** ,000 100	,042 ,680 100	-,219' ,029 100	-,091 ,369 100	,054 ,597 100	-,090 ,374 100	,092 ,361 100	-,092 ,362 100	,011 ,916 100	,136 ,178 100	,097 ,337 100
Υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των απόμων βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,514** ,000 100	1 ,000 100	,679** ,000 100	,045 ,653 100	-,237' ,017 100	,042 ,675 100	,080 ,429 100	-,030 ,764 100	,157 ,119 100	-,131 ,194 100	,146 ,148 100	,091 ,365 100	,056 ,578 100
Υπάρχουν προσωπικές αντιδικίες μεταξύ αυτών που βρίσκονται στον εργασιακό μου χώρο.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,419** ,000 100	,679** ,000 100	1 ,000 100	,068 ,503 100	-,086 ,396 100	,043 ,669 100	,138 ,170 100	,063 ,535 100	,087 ,390 100	,023 ,820 100	,105 ,301 100	,222' ,026 100	,268** ,007 100
Προσπαθώ να αποφεύγω να βρισκομαι στο κέντρο των συγκρούσεων.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	,042 ,680 100	,045 ,653 100	,068 ,503 100	1 ,000 100	,595** ,000 100	,269** ,007 100	,170 ,090 100	,398** ,000 100	,256' ,010 100	,257** ,010 100	,130 ,196 100	,230' ,021 100	-,075 ,456 100
Αποφεύγω να έρχομαι σε αντιπαράθεση με τους συναδέλφους μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed) N	-,219' ,029 100	-,237' ,017 100	-,086 ,396 100	,595** ,000 100	1 ,000 100	,496** ,000 100	,306** ,002 100	,372** ,000 100	,236** ,018 100	,366** ,000 100	,042 ,680 100	,099 ,328 100	-,069 ,498 100
Προσπαθώ να	PearsonCorrelation	-,091	,042	,043	,269**	,496**	1	,466**	,295**	,126	,317**	,129	-,045	,029

κρατώ τη διαφωνία μου με τους συναδέλφους μου για τον εαυτό μου ώστε να αποφύγω τις παρεξηγήσεις.	Sig. (2-tailed)	,369	,675	,669	,007	,000		,000	,003	,212	,001	,201	,653	,772
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δεν υποστηρίζω τις απόψεις μου και παραμένω σιωπηλός/η, για να αποφύγω μία πιθανή σύγκρουση .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,054	,080	,138	,170	,306**	,466**	1	,532**	,269**	,335**	-,007	-,087	,085
		,597	,429	,170	,090	,002	,000		,000	,007	,001	,947	,389	,399
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Δεν δίνω σημασία σε μια επερχόμενη διαφωνία ή προσπαθώ να μειώσω την ένταση μιας σύγκρουσης .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,090	-,030	,063	,398**	,372**	,295**	,532**	1	,430**	,381**	,137	,116	,009
		,374	,764	,535	,000	,000	,003	,000		,000	,000	,175	,250	,932
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Υποχωρώ σε κάποιες από τις θέσεις μου εφόσον υποχωρήσει και η αντίθετη πλευρά σε κάποιες από τις δικές της .	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,092	,157	,087	,256*	,236*	,126	,269**	,430**	1	,234'	,025	,122	,085
		,361	,119	,390	,010	,018	,212	,007	,000		,019	,805	,226	,402
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Γενικά προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες των συναδέλφων μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	-,092	-,131	,023	,257**	,366**	,317**	,335**	,381**	,234'	1	,358**	,268**	,202'
		,362	,194	,820	,010	,000	,001	,001	,000	,019		,000	,007	,044
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,011	,146	,105	,130	,042	,129	-,007	,137	,025	,358**	1	,433**	,276**
		,916	,148	,301	,196	,680	,201	,947	,175	,805	,000		,000	,005
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Επιχειρηματολογώ έως ότου η άλλη πλευρά κατανοήσει τη θέση μου.	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,136	,091	,222*	,230*	,099	-,045	-,087	,116	,122	,268**	,433**	1	,324**
		,178	,365	,026	,021	,328	,653	,389	,250	,226	,007	,000		,001
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Φωνάζω ή επιμένω όταν προσπαθώ να πείσω την N άλλη πλευρά να υιοθετήσει τη θέση μου	ή PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	,097 ,337 100	,056 ,578 100	,268** ,007 100	-,075 ,456 100	-,069 ,498 100	,029 ,772 100	,085 ,399 100	,009 ,932 100	,085 ,402 100	,202' ,044 100	,276** ,005 100	,324** ,001 100	1 100
---	---	---------------------	---------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

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

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