



Τμήμα Ψυχολογίας
Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Κρήτης



Διπλωματική Εργασία
με Θέμα:

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Διαχείριση Συναισθήματος και

Συγκρούσεις στον Εργασιακό Χώρο



Επιμέλεια: Γρηγόρης Κοκκινάκης

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Κωνσταντίνος Καφέτσιος

Ρέθυμνο, Φεβρουάριος 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ. 5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ. 7

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ- Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1 Ανάλυση της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης».....σελ 10
1.2. Χαρακτηριστικά της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης».....σελ 11
1.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο.σελ 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- Διαχείριση Συναισθήματος

2.1. Ανάλυση της έννοιας «Διαχείριση Συναισθήματος».....σελ 15
2.2 Διαχείριση συναισθήματος στον εργασιακό χώροσελ 16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ- Διαχείριση Συγκρούσεων

3.1. Ανάλυση της «Σύγκρουσης».....σελ 17
3.2. Αίτια και διαδικασία της Σύγκρουσηςσελ 18
3.3.. Αντιμετώπιση της Σύγκρουσηςσελ 19
3.4.Τρόποι Αποφυγής της Σύγκρουσης.....σελ 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ- Εργασιακή Ικανοποίηση

4.1 Ανάλυση Εργασιακής Ικανοποίησηςσελ 22
4.2. Συνέπειες από την απουσία εργασιακής ικανοποίησηςσελ 23

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ- Έρευνα

5.1. Σκοπός Έρευνας	σελ 25
5.2. Μεθοδολογία	σελ 26
5.2.1. Δείγμα.....	σελ 26
5.2.2. Διαδικασία	σελ 28
5.2.3. Μέτρα.	σελ 28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ- Αποτελέσματα

6.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	σελ 33
6.2. Συζήτηση.....	σελ 36
6.3. Πρακτικές Εφαρμογές.....	σελ 39
6.4. Περιορισμοί.....	σελ 39
6.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	σελ 40

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ 41

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

8.1. COVER LETTER – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	σελ 48
8.2. ΠΙΝΑΚΕΣ.....	σελ 56

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή αποτελεί μια έρευνα με στόχο τη διερεύνηση συγκεκριμένων παραγόντων, οι οποίοι ασκούν επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος και κατ' επέκταση στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Το βασικό αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή, η μελέτη και η ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοσημοσύνης, της διαχείρισης του συναισθήματος και της αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ενυπάρχουν σε κάθε εργασιακό χώρο και του τρόπου με τον οποίο οι έννοιες αυτές επηρεάζουν την ικανοποίηση που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος από την εργασία του.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται εκτενής ανάλυση των παραγόντων που προαναφέρθηκαν. Η πρώτη ενότητα αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας της συναισθηματικής νοσημοσύνης των ανθρώπων, των χαρακτηριστικών που τη διέπουν και τη σημασία της ύπαρξής της στον εργασιακό χώρο. Στη δεύτερη ενότητα αποσαφηνίζεται η έννοια της διαχείρισης του συναισθήματος με στόχο την ομαλοποίηση των εργασιακών σχέσεων. Η τρίτη ενότητα ασχολείται με την ύπαρξη συγκρούσεων στις διαπροσωπικές σχέσεις και τους τρόπους αντιμετώπισής τους για την βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Το δεύτερο μέρος αποτελεί περιγραφή της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Προκειμένου να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι, δόθηκαν περίπου 500 ερωτηματολόγια σε αντίστοιχο αριθμό εργαζομένων που απασχολούνται σε έξι διαφορετικούς οργανισμούς στην ελληνική βιομηχανία, από τα οποία κι επεστράφησαν απαντημένα τα 347. Αναφέρονται τα λεπτομερή χαρακτηριστικά του δείγματος, οι υποθέσεις στις οποίες στηρίχθηκε η έρευνα και τέλος αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Ακολουθεί ενότητα που εστιάζει στα συμπεράσματα που εξήχθησαν και αφορούν τις σχέσεις των εργαζομένων στον ελληνικό εργασιακό χώρο. Στην τελευταία ενότητα γίνεται ανάλυση των πρακτικών εφαρμογών των αποτελεσμάτων, στους περιορισμούς της έρευνας και τέλος γίνονται συστάσεις για μελλοντική έρευνα. Στο παράρτημα της εργασίας, παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους συμμετέχοντες και οι πίνακες που προέκυψαν μετά από τη στατιστική ανάλυση των

απαντήσεων των συμμετεχόντων.

Θα ήθελα σε αυτό το σημείο να εκφράσω τις ειλικρινής μου ευχαριστίες στον κύριο Κωνσταντίνο Καφέτσιο για την πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας αυτής, όπως κι της εκπόνησης της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Paulo Lopes και την κυρία Γεωργία Τζίμα για την βοήθεια τους στην συλλογή των δεδομένων αυτής της έρευνας. Τέλος, δε μπορώ να μην ευχαριστήσω κι τους δικούς μου ανθρώπους, συγγενείς κι φίλους, για την συνεχή υποστήριξη τους και την πίστη που έδειξαν μέχρι τώρα στις δυνατότητες μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι καθολικά αποδεκτό ότι ο σύγχρονος άνθρωπος καταναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του στο χώρο εργασίας. Βάσει αυτής της διαπίστωσης, κάθε μελέτη πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά οφείλει να προεκτείνει τα αποτελέσματά της στην συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο, με απώτερο στόχο να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία και εν συνεχεία να βελτιωθεί η ποιότητα εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων και τέλος το κέρδος της επιχείρησης.

Στο παρελθόν, οι μελέτες που αφορούσαν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, αγνοούσαν την ύπαρξη των συναισθημάτων ως καθοριστικών παραγόντων της συμπεριφοράς και των διαπροσωπικών σχέσεων. Ο εργασιακός χώρος αντιμετωπιζόταν ως ένα λογικό περιβάλλον, όπου τα συναισθήματα παρεμβαλλόντουσαν μόνο στη διαδικασία μιας υγιούς κρίσης. Τα τελευταία χρόνια, αυτή η άποψη δείχνει να περιθωριοποιείται καθώς περισσότεροι ερευνητές θεωρούν πώς τα συναισθήματα που παρατηρούνται στους εργασιακούς χώρους βοηθούν στην εξήγηση ατομικών και συλλογικών συμπεριφορών.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στη σύγχρονη εποχή εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η προσαρμοστική δυνατότητα μιας επιχείρησης αντανακλάται στη δομή και τη λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντός της, βασικό στοιχείο του οποίου είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η καθημερινή αλληλεπίδραση όμως, ανθρώπων με διαφορετική προσωπικότητα, αντίληψη, ιδεολογία και κουλτούρα, πολύ εύκολα μπορεί να οδηγήσει στην σύγκρουση. Η σύγκρουση λοιπόν, αποτελεί ένα σύνηθες φαινόμενο στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί από μελέτες ότι τα άτομα που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις θεωρούνται ικανοί τόσο στην επικοινωνία όσο και στις ηγετικές αρετές. Πράγματι, εκείνοι που αδυνατούν να διαχειριστούν μια σύγκρουση ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, τη διατήρηση θετικών σχέσεων, τη συνεκτικότητα και την επίλυση προβλημάτων¹. Επίσης είναι πιθανότερο αυτοί οι ίδιοι να είναι δυσαρεστημένοι με τις εργασίες τους. Ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αποκτηθεί ακριβέστερη επίγνωση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα και οι

¹ Guerrero, 2000

διαφορετικές μορφές αντιμετώπισης συγκρούσεων ασκούν επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις στους χώρους εργασίας και στην αποδοτικότητα της εργασίας.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξακολουθεί να βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, γνώση και κατανόηση. Τελικά, ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που θα καθορίσει την πορεία μιας επιχείρησης. Κι ειδικά στις δύσκολες αυτές εποχές που τη συγκεκριμένη περίοδο βιώνει η οικονομία και άρα κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις, ελληνικές και μη, θα πρέπει θεωρώ να δοθεί πολύ μεγαλύτερο βάρος στον συγκεκριμένο παράγοντα.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Συναισθηματική Νοημοσύνη

1.1.Ανάλυση της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης»

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έχει «ανακαλυφθεί» σχετικά πρόσφατα, το 1983 από τον Gardner, καθώς μέχρι τότε όλες οι μελέτες πάνω στην νοημοσύνη του ανθρώπου επικεντρώνονταν στην ύπαρξη του Δείκτη Νοημοσύνης (IQ), ο οποίος μετρά την ευφυΐα ενός ατόμου με βάση τις γνωστικές του ικανότητες. Επικρατούσε η πεποίθηση ότι ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να παρουσιάζει "κενά" και να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα.

Πρώτος ο Wechsler, το 1958, προσέγγισε την έννοια της Ανθρώπινης Νοημοσύνης ως «τη συνολική συνισταμένη ή συνολική ικανότητα ενός ατόμου να ενεργεί με βάση έναν ορισμένο σκοπό, να σκέφτεται λογικά και να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα το περιβάλλον του»². Δηλαδή, αναφέρθηκε στην ύπαρξη μη νοητικών ικανοτήτων, όπως είναι οι συναισθηματικές, προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες, οι οποίες αποτελούν εξίσου καθοριστικούς παράγοντες σε σχέση με τις νοητικές ικανότητες, προκειμένου να προβλεφθεί η δυνατότητα ενός ατόμου να επιτύχει στη ζωή.

Υπέρ της θεωρίας του Wechsler τάχθηκε ο Robert Thorndike κατά τα τέλη της δεκαετίας του '30³. Δυστυχώς, τα έτη που ακολούθησαν, η θεωρία περί υπάρξεως συναισθηματικών ικανοτήτων αγνοήθηκε από τους μελετητές και ήρθε εκ νέου στην επιφάνεια το 1983 με τον Howard Gardner, ο οποίος υποστήριξε ότι η «διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη είναι το ίδιο σημαντική με τη νοημοσύνη που μετρείται τυπικά από τα IQ τεστ»⁴ και ανέλυσε την ύπαρξη πολλαπλής νοημοσύνης.

Πιο συγκεκριμένα, με τον όρο Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence- E.I.) νοείται «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του

² Wechsler, 1958

³ Thorndike & Stein, 1937

⁴ Cherniss, 2000

συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Είναι επίσης η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις»⁵.

Σύμφωνα με τον Dr. Goleman, ένα άτομο με μέτριο δείκτη IQ και υψηλό δείκτη EQ μπορεί να είναι περισσότερο επιτυχημένο από ένα ιδιαίτερα ευφυές άτομο, αρκεί να καλλιεργήσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη⁶. Να διευκρινιστεί ότι η διανοητική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.

Με βάση τον προαναφερθέν ορισμό, ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του και καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των ανθρώπων του περιβάλλοντός του. Επιπλέον, είναι ικανός να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει ουσιαστικά την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος ηγέτης.

1.2.Χαρακτηριστικά της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης»

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελείται από ορισμένες συναισθηματικές δεξιότητες, που θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις ακόλουθες:

- Αυτεπίγνωση (self awareness): είναι μια από τις βασικές συναισθηματικές ικανότητες που σημαίνει ότι ένα άτομο είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του. Επίσης μπορεί να αναγνωρίζει τη σχέση μεταξύ σκέψεων, συναισθημάτων και δράσεων.
- Διαχείριση συναισθημάτων (Managing emotions): είναι η προσπάθεια ενός ατόμου να αντιληφθεί τι κρύβεται πίσω από τα συναισθήματά του. Οι πεποιθήσεις έχουν θεμελιώδη επίδραση στον τρόπο δράσης ενός ανθρώπου. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει ενασχόληση του ατόμου με συναισθήματα

⁵ Goleman & Cherniss, 1998

⁶ Goleman & Cherniss, 1998

όπως είναι ο θυμός, ο φόβος, το άγχος και η θλίψη. Να μάθει κάθε άνθρωπος τον τρόπο να ηρεμεί τον ίδιο του τον εαυτό όταν διαταράσσεται και επιπλέον τον τρόπο να αξιολογεί και να κρίνει σωστά εκ των προτέρων τη χρήση λέξεων και δράσεων στην επικοινωνία του με συνανθρώπους του

- **Ενσυναίσθηση (Empathy):** είναι η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να ενεργεί κατάλληλα σε κάθε περίπτωση, έχοντας κατανοήσει πλήρως τα συναισθήματα των άλλων. Είναι σημαντικό να ακούει τους άλλους, χωρίς να παρασύρεται από προσωπικά συναισθήματα. Είναι καλό να μπορεί να διακρίνει μεταξύ του τι λένε και κάνουν οι άλλοι από το τι λέει και αποφασίζει να κάνει ο ίδιος.
- **Επικοινωνία (Communicating):** Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων έχει ιδιαίτερα θετικό αποτέλεσμα για όλους τους ενδιαφερόμενους. Ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία είναι μεταδοτικά συναισθήματα όπως επίσης και η απαισιοδοξία και η αρνητικότητα. Το να μπορεί κανείς να εκφράζει τις προσωπικές του ανησυχίες χωρίς θυμό ή παθητικότητα είναι βασική ικανότητα.
- **Συνεργασία:** είναι η γνώση κάθε ατόμου σχετικά με το πώς και το ποτέ πρέπει να πάρει το προβάδισμα και πώς και πότε να ακολουθήσει, όταν αυτό είναι απαραίτητο για μια αποτελεσματική συνεργασία. Η αποτελεσματική ηγεσία δεν ταυτίζεται με τη κυριαρχία, αλλά με την τέχνη της επίτευξης συνεργασίας μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων που δουλεύουν μαζί για κοινούς στόχους. Αναγνωρίζοντας την αξία της συμβολής των άλλων και την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους, ένα άτομο μπορεί συχνά να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά απ' ό,τι αν λάμβανε εντολές ή διαμαρτυρόταν.
- **Επίλυση των συγκρούσεων (Resolving conflicts):** Κατά την επίλυση των συγκρούσεων, είναι αναγκαίο να κατανοηθούν οι μηχανισμοί που δημιούργησαν τις συγκρούσεις και να χρησιμοποιηθούν οι συναισθηματικές δεξιότητες για την επίλυση τους.⁷

⁷ Goleman & Cherniss, 1998

1.3.Συναισθηματική Νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο

Με βάση την ανάλυση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που προηγήθηκε, γίνεται αντιληπτό ότι όταν ένα άτομο δεν είναι ευαίσθητο στα συναισθήματά του και είναι ανίκανο να τα ρυθμίσει είναι πιθανό να έχει προβλήματα στην αλληλεπίδρασή του με άλλα άτομα. Με δεδομένο ότι οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις αποτελούν βασικό στοιχείο των περισσότερων εργασιών, καταδεικνύεται η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της εργασίας⁸.

Στον εργασιακό χώρο, ο Goleman μέσα από συνεχείς έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης⁹.

Η έρευνα των Cherniss & Adler σε διαφορετικές επιχειρήσεις υποστηρίζει ότι τα άτομα που έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν και μεγαλύτερη επιτυχία και επιδόσεις στον εργασιακό τους χώρο. Δηλαδή, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κάνει τη διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία τόσο για έναν οργανισμό συνολικά όσο και για κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα.¹⁰

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Goleman¹¹, οι συναισθηματικά ευφυείς υπάλληλοι είναι ικανότεροι στη διαπραγμάτευση και διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις προστριβές που ενδεχομένως να δημιουργηθούν με τους συναδέλφους τους. Σε μία έρευνα του 2002 παρατηρήθηκε ότι το κίνητρο ενός επόπτη για να ενισχύσει την επίτευξη απόδοσης και στόχου, συνδέθηκε θετικά με τη στρατηγική επίλυσης προβλήματος των υφισταμένων, η οποία στη συνέχεια, συνδέθηκε θετικά με την απόδοση εργασίας.¹²

⁸ Law & Wong, 2004

⁹ Goleman, 1999

¹⁰ Cherniss & Adler 2000

¹¹ Goleman 1998

¹² Rahim & Psenicka, 2002

Η μελέτη των «Καφέτσιος και Λουμάκου» το 2007 κατέδειξε, πέρα από τους περιορισμούς, ότι ορισμένες πτυχές των χαρακτηριστικών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Διαχείρισης του Συναισθήματος συνδέονται και επηρεάζουν την εργασία και την ικανοποίηση που απορρέει από αυτήν, αλλά αντιστοιχούν σε αρκετά διαφορετικές διαδικασίες¹³.

Έχει αποδειχτεί μέσα από έρευνες ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα ενός οργανισμού σχετικά με τη συνοχή των ομάδων εργασίας, τη συνάφεια ανάμεσα στην αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο όσον αφορά την επίδοση, την ίδια την επίδοση του εργαζομένου, την δέσμευση στον οργανισμό και στην πολιτική του. Επιπλέον, μπορεί να αποτρέψει την ύπαρξη συναισθηματικής δυσαρμονίας, συγκρούσεων με ηθικό περιεχόμενο και την εργασιακή ανασφάλεια. Τα πιο ευεργετικά αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης συνήθως εμφανίζονται σε περιπτώσεις οργανισμών με υψηλό βαθμό ελέγχου της εργασίας κάθε υπαλλήλου¹⁴.

¹³ Kafetsios & Loumakou 2007

¹⁴ Abraham, 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Διαχείριση Συναισθήματος

2.1.Ανάλυση της έννοιας «Διαχείριση Συναισθήματος»

Τα συναισθήματα περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τη σχέση ενός ατόμου με το περιβάλλον του και είναι δυνατόν να πυροδοτηθούν όταν μεταβληθεί η εν λόγω σχέση.¹⁵ Μέσα στις κοινωνικές συναναστροφές, η λεκτική και μη λεκτική συναισθηματική έκφραση προσδίδει πληροφορίες σχετικά με τις σκέψεις, προθέσεις και συμπεριφορές κάθε ατόμου¹⁶. Η δυνατότητα αντίληψης των συναισθημάτων ενός ανθρώπου με ακρίβεια, ως προς το είδος και την ένταση, διευκολύνει σημαντικά τη δυνατότητα πρόβλεψης και κατανόησης των επόμενων ενεργειών του.¹⁷

Κατ' επέκταση, η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων κάθε ατόμου είναι μείζονος σημασίας για τη βέλτιστη κοινωνική λειτουργικότητα, καθώς αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο άτομο να εκφράσει με κοινωνικά αποδεκτό τρόπο τα συναισθήματά του και να συμπεριφερθεί με κοινωνικά αποδεκτούς τρόπους¹⁸.

Τα συναισθήματα αποτελούν τη «σοφία των χρόνων» σύμφωνα με τον Lazarus, με την έννοια ότι παρέχουν απαντήσεις δοκιμασμένες μέσα στο χρόνο για επαναλαμβανόμενα προβλήματα προσαρμογής. Βέβαια, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι τα συναισθήματά μας δεν μας αναγκάζουν να «απαντήσουμε» με συγκεκριμένους τρόπους, αλλά μεγαλώνουν την πιθανότητα να συμβεί κάτι τέτοιο. Αυτή η δυνατότητα, επιτρέπει τη διαχείριση των συναισθημάτων μας. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο φοβάται, μπορεί να τρέξει αλλά δεν σημαίνει ότι αυτό γίνεται πάντα. Αντίστοιχα, όταν θυμώσει, μπορεί να χτυπήσει, αλλά επίσης δεν γίνεται κάθε φορά, όπως και όταν ένα άτομο διασκεδάσει, μπορεί να γελάσει, όμως δεν συμβαίνει σε κάθε περίπτωση. Ο τρόπος με τον οποίο ρυθμίζονται τα συναισθήματά μας έχει μεγάλη σημασία, γιατί η ευημερία των ατόμων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτά.¹⁹

¹⁵ Lazarus, 1991

¹⁶ Buck, 1984- Ekman, 1973- Keltner & Haidt, 2001

¹⁷ Elfenbein, Marsh, & Ambady, 2002

¹⁸ Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner, Salovey, 2006

¹⁹ Gross, 1998

Ένα πρόσωπο με υψηλό δείκτη ικανότητας στη διαχείριση των συναισθημάτων του, είναι σε θέση να επιστρέψει άμεσα και ανώδυνα στα φυσιολογικά και κανονικά πλαίσια συμπεριφοράς μετά από γεγονότα χαράς ή θυμού. Ένα άτομο με τέτοια ικανότητα μπορεί να ελέγξει πιο αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και είναι λιγότερο πιθανό να χάσει τον αυτοέλεγχό του²⁰.

2.2. Διαχείριση συναισθήματος στον εργασιακό χώρο

Σύμφωνα με την Hochschild²¹ η συναισθηματική διαχείριση συσχετίζεται αρνητικά με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Το επιχειρήμα ήταν ότι η προσπάθεια διαχείρισης κάτι τόσο προσωπικού όσο τα συναισθήματα για εργασιακούς λόγους, είναι εγγενώς δυσάρεστο. Γενικά, έχει παρατηρηθεί κατόπιν μελετών, ότι εκείνοι που εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαχείριση των συναισθημάτων τους κατά την συναναστροφή τους με πελάτες της επιχείρησης, ενδέχεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τις εργασίες τους²².

Οι στρατηγικές / τεχνικές που έχουν ως στόχο την υγιή διαχείριση του συναισθήματος των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που αφορούν τις προληπτικές τεχνικές υγιούς διαχείρισης συναισθήματος και σε αυτές που έχουν να κάνουν με την αποκατάσταση.

Πιο συγκεκριμένα, οι προληπτικές τεχνικές είναι η αξιολόγηση του συναισθηματικού αντίκτυπου των εργασιών, η διαμόρφωση και ενθάρρυνση ενός θετικού και φιλικού συναισθηματικού κλίματος δια μέσω αμοιβών και συνταξιοδοτικών συστημάτων, η επιλογή εργαζομένων και ομάδων που βασίζονται σε θετικές συναισθηματικές στάσεις, καθώς και η εκπαίδευση εργαζομένων σε δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης και υγιούς συναισθηματικής έκφρασης.

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες τεχνικές, ως τεχνικές αποκατάστασης ορίζουμε την αλλαγή κουλτούρας, την περιβαλλοντική και εργασιακή αλλαγή μέσω ανασχεδιασμού της εργασίας και την ατομική αλλαγή μέσω επικεντρωμένης εκπαίδευσης²³.

²⁰ Law & Wong, 2004

²¹ Hochschild, 1983

²² Grandey, 2000

²³ Brief, & Weiss, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Διαχείριση Συγκρούσεων

3.1.Ανάλυση της «Σύγκρουσης»

Αναφορικά με την έννοια της σύγκρουσης έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Παραθέτουμε ορισμένους, προκειμένου να γίνει κατανοητή η μετέπειτα ανάλυση. Σύμφωνα με τον Boulding, η σύγκρουση είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή μεταξύ ομάδων / οργανισμών²⁴. Οι Marquis και Huston, το 1996, καθόρισαν τη σύγκρουση ως «εσωτερική ασυμφωνία που απορρέει από τις διαφορές στις ιδέες, τις αξίες ή τα συναισθήματα μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων». Πιο συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο, η σύγκρουση μεταφράζεται ως «μία κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μίας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας», σύμφωνα με τον Μπουραντά²⁵. Επομένως, οι συγκρούσεις ανακύπτουν όταν ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων²⁶.

Οι διαφορετικοί τύποι μιας σύγκρουσης όπως όρισε ο Balley είναι οι ακόλουθοι²⁷:

- Παράλληλες αντιθέσεις: όταν υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα σε δύο εργαζομένους που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό
- Αντίθεση προϊστάμενου: όταν υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στον προϊστάμενο και το άτομο που βρίσκεται υψηλότερα στην ιεραρχία του οργανισμού
- Αντίθεση υφισταμένων: όταν υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στον διευθυντή και τα άτομα που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία του οργανισμού

²⁴ Boulding, 1963

²⁵ Μπουραντάς, 2001

²⁶ March & Simon 2003

²⁷ Ζάβλανος, 2000

3.2. Αίτια και διαδικασία της Σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις μέσα σε μία εταιρεία φαίνεται να συνδέονται με εταιρικά χαρακτηριστικά, όπως είναι οι στόχοι, οι αξίες, οι κανόνες ή να συνδέονται με διαρθρωτικά χαρακτηριστικά μιας εταιρείας όπως η διοικητική αποκέντρωση, η ετερογένεια και η ασάφεια καθηκόντων²⁸.

Οι αιτίες των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους ποικίλουν σημαντικά. Οι περισσότεροι μελετητές έχουν καταλήξει σε ορισμένους βασικούς λόγους, οι οποίοι αξίζει να αναφερθούν εν συντομία.

Πιο συγκεκριμένα, οι συχνότεροι παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις είναι:

- Η έλλειψη καλής επικοινωνίας, υποστήριξης στην εργασία, η περιφρόνηση και η κακοδιαχείριση²⁹
- Η ασυμβατότητα στόχων ατόμων ή ομάδων³⁰
- Η αβεβαιότητα λόγω αλλαγών που προκλήθηκαν εντός της επιχείρησης
- Οι διαφορές στις αμοιβές του προσωπικού και στα κριτήρια αξιολόγησής του
- Το γεγονός ότι δεν είναι σαφείς οι αρμοδιότητες κάθε εργαζομένου
- Τα εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ των μελών μίας ομάδας³¹
- Η πολιτιστική και γλωσσική ταυτότητα κάθε μέλους της ομάδας³²
- Η ανάπτυξη πολυεθνικών εταιρειών και διεθνών συμμαχιών που οδήγησαν στην πολυμορφία μιας επιχείρησης³³
- Η ικανοποίηση του ατόμου από τον ρόλο του και την κοινωνική του θέση³⁴
- Οι προκαταλήψεις λόγω φύλου από πλευράς των διοικούντων της επιχείρησης³⁵

²⁸ Van de Vliert, 998

²⁹ Booth & Mann, 2005

³⁰ Brickley, Smith, & Zimmerman, 2001

³¹ Καντάς, 1995

³² Kernberg, 1998

³³ Tinsley, 2001

³⁴ Goleman, 2000

³⁵ Helgesen, 1990

Η διαδικασία της σύγκρουσης καταγράφεται από την Kernberg³⁶ σε 5 στάδια. Το πρώτο στάδιο, αναφέρεται στη σύγκρουση που λανθάνει, η οποία συνήθως παρουσιάζεται όταν συμβεί μια αλλαγή. Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στην σύγκρουση που γίνεται αντιληπτή. Στο στάδιο αυτό τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κάποιου προβλήματος, ωστόσο δεν νιώθουν την άμεση απειλή των συμφερόντων τους. Το τρίτο στάδιο είναι η σύγκρουση που βιώνεται, όπου τα μέλη της επιχείρησης εμπλέκονται πια συναισθηματικά, επικρατεί ένταση στις σχέσεις τους και ο καθένας προσπαθεί να υπερασπιστεί την θέση του, την οποία νιώθει ότι απειλείται. Ακολουθεί το τέταρτο στάδιο της σύγκρουσης, το οποίο εκδηλώνεται είτε με μικρές διαφωνίες, είτε με πιο επιθετικό τρόπο και τέλος ακολουθεί το αποτέλεσμα της σύγκρουσης το οποίο μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό. Πρέπει να αναφερθεί ότι είναι πολύ πιο εύκολο να λυθεί και προληφθεί η σύγκρουση όταν είναι στα αρχικά της στάδια.

3.3. Αντιμετώπιση της Σύγκρουσης

Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης θα μπορούσε να οριστεί ως η υποβοήθηση των ατόμων που βρίσκονται σε σύγκρουση προκειμένου να υιοθετήσουν μια αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης τους³⁷. Η αντιμετώπιση και ο χειρισμός των συγκρούσεων δεν είναι εύκολη υπόθεση και φυσικά καθόλου ανώδυνη. Η επίλυση μιας σύγκρουσης είναι μια διαδικασία σταδιακή. Βασική προϋπόθεση για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης αποτελεί η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών αυτής, καθώς επίσης και η εύρεση του σταδίου/ επιπέδου και της έντασης της σύγκρουσης. Επιπλέον, καθοριστική σημασία στην επίλυση μιας σύγκρουσης φαίνεται να έχει η διαχείριση και η ηγεσία ενός οργανισμού³⁸.

Από τη σκοπιά της επιχείρησης, είναι φυσικά προτιμότερη η πρόληψη της σύγκρουσης, από την αντιμετώπισή της. Στις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνεται η πρόληψη, τότε οι ιθύνοντες της επιχείρησης θα μπορούσαν ενδεχομένως να στρέψουν αυτήν την σύγκρουση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών σε κάποιον κοινό εχθρό εκτός επιχειρήσεως. Εν συνεχεία, θα πρέπει η ηγεσία κάθε επιχείρησης να μεριμνήσει

³⁶ Kernberg, 1998

³⁷ Rider, 2002

³⁸ Goleman, 2000

για τη συνεργασία μεταξύ των αντικρουόμενων μερών με καθορισμό νέων στόχων, ορίων και κανόνων σε περίπτωση που κάτι τέτοιο κριθεί απαραίτητο³⁹.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Susan L. Carpenter και W.J.D. Kennedy, υπάρχουν ορισμένες προσεγγίσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Οι πιο χαρακτηριστικές είναι οι ακόλουθες:

- Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν πως οι συγκρούσεις δημιουργούνται από ανθρώπινα χαρακτηριστικά, σχέσεις και διαδικασίες. Μια στενή προσέγγιση στα παραπάνω δεν θα λύσει τις αντιπαραθέσεις. Πρέπει να δοθεί ίση προσοχή στο ίδιο το πρόβλημα. Επομένως, πρέπει να διευρευνηθούν εξίσου οι ανθρώπινες παράμετροι, τα συναισθήματα, οι προσδοκίες κτλ, σε σχέση με τους στόχους και τις ανάγκες της ομάδας.
- Για να βρεθεί μια λύση πρέπει να γίνει κατανοητό το πρόβλημα από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, όχι μόνο τα στελέχη ή τους εμπλεκόμενους. Ο ορισμός του προβλήματος θα καθοδηγήσει τις ομάδες στην επίλυσή του.
- Μια σύγκρουση πρέπει να λύνεται το δυνατόν συντομότερα. Για το λόγο αυτό, οι ιθύνοντες θα πρέπει να έχουν προσχεδιάσει ένα πλάνο σύμφωνα με το οποίο θα κινούνται σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Φυσικά, η διαδικασία θα πρέπει να τροποποιείται καθώς νέοι παράγοντες θα κάνουν την εμφάνιση τους.
- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν θετικές σχέσεις, ώστε να επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους, προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία πόλωσης.
- Τα στελέχη οφείλουν να σκέφτονται εκ των προτέρων όλα τα πιθανά σενάρια αποτυχίας της προσπάθειας επίλυσης της σύγκρουσης και να έχουν ένα εναλλακτικό πλάνο δράσης για κάθε περίπτωση. Οι διαπραγματεύσεις είναι δυναμικές μορφές συζήτησης, οπότε είναι σχεδόν βέβαιο πως δεν θα ακολουθηθεί συγκεκριμένη πορεία.
- Είναι σημαντικό να λύνονται τα προβλήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην προκαλούνται νέα. Η διαδικασία επίλυσης μιας σύγκρουσης, δεν πρέπει να προσβάλει καμιά από τις εμπλεκόμενες ομάδες. Σε κάθε άλλη περίπτωση η διαδικασία είναι εξ' αρχής καταδικασμένη σε αποτυχία.⁴⁰

³⁹ Καντάς, 1998

⁴⁰ Carpenter & Kennedy 1988

3.4. Τρόποι Αποφυγής της Σύγκρουσης

Ακολουθώντας συγκεκριμένες αρχές συμπεριφοράς και επικοινωνιακές τεχνικές, ο κίνδυνος της σύγκρουσης μπορεί να απομακρυνθεί αισθητά. Προφανείς ενδεχομένως, αλλά ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι «συμβουλές» του Mark Sichel με στόχο την αποφυγή των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, που ακολουθούν:

- Σε περίπτωση όπου ένας συνάδελφος/ προϊστάμενος εκφράσει τη δυσαρέσκεια/ απογοήτευσή του, είναι σημαντικό να γίνεται κατανοητή η αιτία της δυσαρέσκειας και να αποφεύγεται η διαφωνία για τα συναισθήματά του
- Καθορισμός ευδιάκριτων ορίων για όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση
- Προσπάθεια για ανάπτυξη όσο τον δυνατόν περισσότερο ανθρώπινων και φιλικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους
- Κατά τη διάρκεια σύγκρουσης, είναι σημαντικό να μην υπάρχουν υπερβολικές αντιδράσεις. Η ήρεμη και τυπική στάση των εμπλεκομένων θα συνεισφέρει στη σύντομη επίλυση της σύγκρουσης
- Αποδοχή και σεβασμός της διαφορετικότητας κάθε εργαζομένου/ συναδέλφου στην επιχείρηση
- Έλεγχος και μελέτη της στρατηγικής σε κατάσταση σύγκρουσης. Αρκετές φορές είναι προτιμότερο να αποφεύγεται μια σύγκρουση ή ακόμη και να χάνεται.
- Ανάλυση ευθυνών για οποιεσδήποτε πράξεις κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης⁴¹.

⁴¹ Sichel, 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Εργασιακή Ικανοποίηση

4.1. Ανάλυση Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, κατά Locke, είναι η συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Η αξία αναφέρεται στον τρόπο δράσης του ατόμου με στόχο να αποκτήσει ή να διατηρήσει κάτι. Αντιθέτως, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία.⁴² Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση της εργασίας επιδεικνύει πώς οι άνθρωποι αισθάνονται για την εργασία τους και τις διαφορετικές πτυχές της. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι συμπαθούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) την εργασία τους⁴³.

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Αποτελεί συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και της εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο.

Έρευνες υποστηρίζουν ότι η δυσαρέσκεια στην εργασία συνδέεται θετικά με τις συγκρούσεις⁴⁴. Αντίστοιχα, σύμφωνα με άλλες μελέτες, η υποστήριξη από συναδέλφους και προϊστάμενους δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Η αντίληψη που διαμορφώνεται όταν ένας υπάλληλος εργάζεται μέσα σε ενθαρρυντικό κλίμα, τείνει προς τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησής του από την εργασία, τη μείωση της πίεσης και την ακόμα υψηλότερη απόδοσή του⁴⁵.

⁴² Locke, 1969

⁴³ Spector, 1997

⁴⁴ Fox, 2005

⁴⁵ Grandey, 2000

4.2. Συνέπειες από την απουσία εργασιακής ικανοποίησης

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, η οποία ενδεχομένως να οφείλεται σε έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας με συναδέλφους και διοικητικά στελέχη, εμφανίζει «επαγγελματική εξουθένωση».

Κατά τον Cherniss⁴⁶ η κύρια αιτία της εμφάνισης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις και το παρατεταμένο άγχος, που προέρχονται πρωτίστως από το εργασιακό περιβάλλον και έπειτα από το ίδιο το άτομο. Συνήθως, οι πολυάσχολοι και υπεύθυνοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν συμπτώματα σωματικής εξάντλησης και υπνηλίας, γίνονται ευέξαπτοι, καχύποπτοι και αποκτούν αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία και τους πελάτες. Σε έρευνα που διεξήγαγε η Embich το 2001⁴⁷, παρατήρησε ότι η ασάφεια των ρόλων, η υποκειμενική αίσθηση του φόρτου εργασίας και η έλλειψη υποστηρικτικού πλαισίου από πλευράς διεύθυνσης συμβάλλουν στην απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης.

Οι προαναφερθείσες συνέπειες από την απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης συντείνουν στη δημιουργία και διαιώνιση των συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο.

⁴⁶ Cherniss, 993

⁴⁷ Embich, 2001

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ

5.1. Σκοπός Έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και τη διαχείριση των συναισθημάτων και των συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο. Κύριο μέλημα αποτελεί η εμφάνιση σύνδεσης ανάμεσα στην ύπαρξη των προαναφερθέντων παραγόντων και την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι υποθέσεις της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- α) Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και ο τρόπος αντίδρασης αυξάνουν ή μειώνουν την ικανοποίηση από την εργασία και μετατρέπουν ανάλογα το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα.
- β) Ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο επηρεάζει ή όχι την συναισθηματική νοημοσύνη (E.I.) και την διαχείριση των συναισθημάτων (E.R.).
- γ) Μεταξύ του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων και της ικανοποίησης από την εργασία διαμεσολαβεί ή όχι το θετικό και το αρνητικό συναίσθημα.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε βάσει ερωτηματολογίων, τα οποία προσαρμόστηκαν με στόχο να προσεγγιστούν οι ανωτέρω ερευνητικές υποθέσεις. Παρατίθεται δείγμα του ερωτηματολογίου στο Παράρτημα 1. Η χρησιμοποίηση προσωπικών ερωτηματολογίων επιτρέπει τη συλλογή ενός μεγάλου εύρους στοιχείων από διαφορετικά άτομα, σύμφωνα με τους Brewerton και Millward⁴⁸. Τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι η προφανής απλότητά του, η πολλαπλότητα των εφαρμογών του και το χαμηλό κόστος ως μεθόδου συλλογής στοιχείων. Για πολλά ερευνητικά θέματα, τα ερωτηματολόγια παρέχουν δεδομένα που είναι ποιοτικά τόσο για την εξέταση των υποθέσεων, όσο και για την επίτευξη αξιοποιήσιμων προτάσεων, σύμφωνα με τους Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, Smith⁴⁹.

⁴⁸ Brewerton & Millward, 2004

⁴⁹ Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, Smith, 2006

5.2. Μεθοδολογία

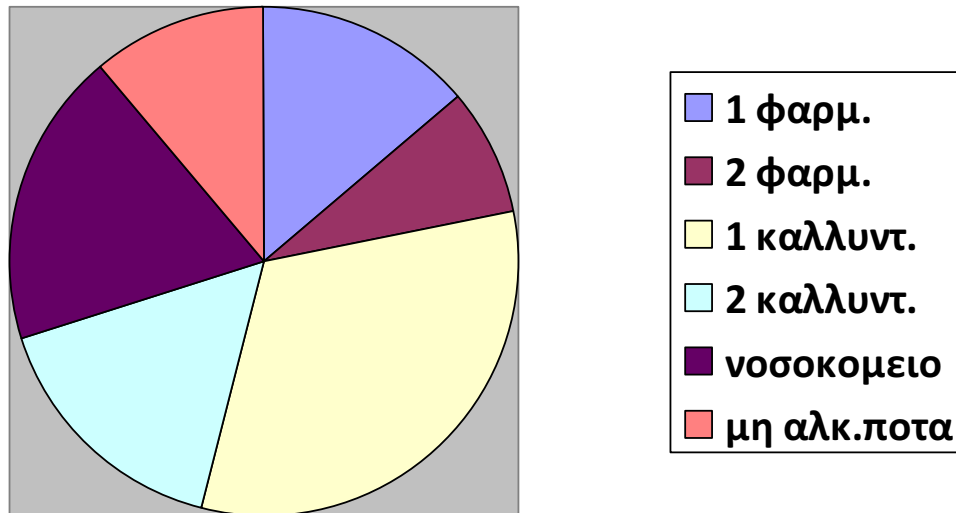
5.2.1. Δείγμα

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αποτελείται από 347 συμμετέχοντες, που εργάζονται σε έξι διαφορετικούς οργανισμούς στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις από τις οποίες αντλήθηκαν τα δεδομένα είναι οι ακόλουθες:

- 2 φαρμακευτικές εταιρίες
- 2 εταιρίες παραγωγής καλλυντικών
- 1 κατάστημα μη αλκοολούχων ποτών και
- 1 νοσοκομείο

Αναλυτικά το ποσοστό συμμετοχής κάθε επιχείρησης στο ερευνητικό πρόγραμμα παρουσιάζεται στο Διάγραμμα που ακολουθεί.

Δείγμα



Στη συνέχεια, παρατίθενται οι δημογραφικές στατιστικές του δείγματος:

- Αριθμός συμμετεχόντων αντρών ήταν 126 (36,3% του δείγματος)
- Αριθμός συμμετεχόντων γυναικών ήταν 219 (63,1% του δείγματος)
- Μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 37 χρονών
- Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι (52% του δείγματος)
- Το επίπεδο εκπαίδευσης ήταν το ακόλουθο:
 - Το 35,2% των συμμετεχόντων είχε τελειώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Το 28,2% είχε πτυχίο Πανεπιστημίου
 - και 24,5% είχε πτυχίο ΤΕΙ
- Ο μέσος όρος επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων είναι 13 έτη
- Ο μέσος όρος επαγγελματικής εμπειρίας στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις 8,5 έτη
- 45% των εργαζομένων του δείγματος έχει μισθό που κυμαίνεται από 1.000-1.500€το μήνα
- 40 από τους συμμετέχοντες είχαν ευθύνες προϊσταμένων (11,5% του δείγματος)

5.2.2. Διαδικασία

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια αναφορικά με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, τα συναισθήματά τους, τον τρόπο διαχείρισής των συναισθημάτων τους, τις μορφές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων και τις συναδερφικές σχέσεις μέσα στο δίκτυο ενός οργανισμού.

Μαζί με κάθε ερωτηματολόγιο, δόθηκε στους συμμετέχοντες και μία φόρμα που εξηγούσε επακριβώς τους στόχους της έρευνας, ενώ διευκρίνιζε ότι τα προσωπικά στοιχεία θα παρέμεναν ανώνυμα και θα χρησιμοποιούνταν μόνο για ανάλυση στατιστικών δεδομένων. Κάθε συμμετέχων πληροφορήθηκε εξ' αρχής ότι η διαδικασία θα διαρκούσε από 20 έως 30 λεπτά και ότι θα έπρεπε να δώσει απάντηση σε όλες τις ερωτήσεις, προκειμένου να εξαχθούν σωστά συμπεράσματα. Το ερωτηματολόγιο και η φόρμα επεξήγησης παρατίθενται στο Παράρτημα.

5.2.3. Μέτρα

Για το ερευνητικό πρόγραμμα, έχουν χρησιμοποιηθεί οι κάτωθι αυτό-αναφορικές (self-report) κλίμακες:

1. Εταιρικός Κατάλογος Σύγκρουσης του Rahim (ROCI-II/Rahim Organizational Conflict Inventory)

Τα 28 στοιχεία της κλίμακας ROCI-II χρησιμοποιούνται προκειμένου να αξιολογηθεί ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων των συμμετεχόντων με τους συναδέλφους τους και σημειώνονται σε μια κλίμακα Likert 5 σημείων που κυμαίνεται από την απόλυτη συμφωνία μέχρι την έντονη διαφωνία. Δηλώσεις όπως για παράδειγμα «Προσπαθώ να ερευνησω ένα θέμα με τον προϊστάμενό μου ώστε να βρω μια λύση αποδεκτή σε μας» και «Αποφεύγω συνήθως την ανοικτή συζήτηση των διαφορών/ διαφωνιών με τον προϊστάμενό μου», χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα για κάθε τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης υπολογίζονται με πρόσθεση των απαντήσεων

στις ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν κάθε διαφορετικό τρόπο και με διαίρεση με τον αριθμό των ερωτήσεων που αντιπροσωπεύουν αυτόν τον τρόπο αντιμετώπισης. Τα υψηλότερα αποτελέσματα δείχνουν την αυξανόμενη προτίμηση για εκείνο τον συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων. Το ROCI-II έχει σχεδιαστεί με σκοπό να κατασκευάσει ανεξάρτητες παραγοντικές υποκλίμακες, μετρώντας πέντε τρόπους διαχείρισης διαπροσωπικής σύγκρουσης, όπως η ολοκλήρωση, η αποφυγή, η κυριαρχία, η υποχρέωση και ο συμβιβασμός⁵⁰. Η σταθερά του Cronbach α , για τις πέντε υποκλίμακες ήταν: ολοκλήρωση / ενσωμάτωση: .82, αποφυγή: .74, κυριαρχία: .69, υποχρέωση: .79 και συμβιβασμός: .68.

II. Αμφιθυμία για το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής εκφραστικότητας (AEQ/ Ambivalence over Emotional Expressiveness Questionnaire)

Έχει χρησιμοποιηθεί το εν λόγω ερωτηματολόγιο προκειμένου να διερευνηθεί η αμφιθυμία του ερωτώμενου μέσα στον εργασιακό χώρο. Από τα είκοσι οχτώ στοιχεία του AEQ, έχουν χρησιμοποιηθεί μόνο δέκα στοιχεία, τα οποία προσαρμόστηκαν στο συναίσθημα του θυμού, με σκοπό να ερευνηθεί το συγκεκριμένο συναίσθημα. Γι' αυτό το λόγο θα αναφερόμαστε στο συγκεκριμένο ως θυμός. Παραδείγματος χάριν, «αισθάνομαι ένοχος αφότου έχω εκφράσει τον θυμό μου» και «προσπαθώ να καταπνίξω το θυμό μου, αλλά θα επιθυμούσα οι άλλοι να γνωρίζουν πώς αισθάνομαι». Ο δείκτης για το ερωτηματολόγιο κυμάνθηκε από 1 έως 5, με το 1 να δείχνει ότι ο συμμετέχων δεν έχει αισθανθεί ποτέ σύμφωνα με τη δήλωση που αναφέρεται και με το 5 να δείχνει ότι ο συμμετέχων αισθάνεται συχνά με τον τρόπο που αναφέρεται στη δήλωση. Ο συντελεστής αξιοπιστίας α (σταθερά Cronbach α) ήταν .87.

⁵⁰ Rahim, 1983

III. Κατάλογος δικτυακών σχέσεων(NRI/ Network Relationships Inventory)

Έχουν χρησιμοποιηθεί έξι στοιχεία του καταλόγου δικτυακών σχέσεων⁵¹ που προσαρμόζονται στη σύγκρουση και τον ανταγωνισμό στο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους. Για παράδειγμα «πόσο εσείς και οι συνάδελφοί σας υποστηρίζεται ο ένας τον άλλον» και «πόσο εσείς και οι συνάδελφοί σας διαφωνείτε και μαλώνετε». Το NRI σημειώθηκε σε μια κλίμακα Likert 9 σημείων που κυμαίνεται από 1= καθόλου ως 9=υπερβολικά. Η σταθερά Cronbach α ήταν .90.

IV. Γενικός δείκτης ικανοποίησης της εργασίας

Κατά τη διαδικασία διερεύνησης του επιπέδου ικανοποίησης της εργασίας του υπαλλήλου στο χώρο εργασίας, έχει χρησιμοποιηθεί ο γενικός δείκτης ικανοποίησης της εργασίας⁵². Επιπλέον, έχει χρησιμοποιηθεί μια ελληνική κλίμακα έξι στοιχείων που προσαρμόστηκε στο γενικό δείκτη της ικανοποίησης εργασίας. Τα συνολικά ερωτήματα ήταν δώδεκα και σημειώθηκαν σε μια κλίμακα 5 σημείων που κυμαίνεται από το συμφωνούν έντονα μέχρι το να διαφωνούν έντονα. Μερικά από τα ερωτήματα ήταν «εγώ βρίσκω πραγματική απόλαυση στην εργασία μου» και «εάν μπορώ να επιλέξω πάλι, θα επιλέξω να εργαστώ για την τρέχουσα εταιρία». Ο συντελεστής αξιοπιστίας α ήταν .84.

V. Ανταπόδοση ηγεσίας διαχείρισης (LMX/ Leader Manage Exchange)

Η κλίμακα LMX⁵³ χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να μετρηθεί η ποιότητα της σχέσης μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός υφισταμένου. Το LMX αποτελείται από επτά ερωτήματα που σημειώνονται σε μια κλίμακα Likert 5 σημείων, όπως «πόσο καλά ο προϊστάμενός σας καταλαβαίνει τα προβλήματά σας και τις ανάγκες» και «πόσο καλά ο προϊστάμενός σας αναγνωρίζει τις δυνατότητές σας». Ο συντελεστής αξιοπιστίας ήταν .87.

⁵¹ Furman & Buhrmester, 1985

⁵² Brayfield, Rothe, 1951

⁵³ Graen, Uhl-Bien, 1995

VI. Ερωτηματολόγιο συναισθηματικού κανονισμού (ERQ/ Emotion Regulation Questionnaire)

Το ερωτηματολόγιο αυτό⁵⁴ αποτελείται από δέκα στοιχεία που σημειώνονται σε μια κλίμακα Likert 5 σημείων, η οποία κυμαίνεται από την απόλυτη συμφωνία μέχρι την έντονη διαφωνία. Δηλώσεις όπως «όταν θέλω να αισθανθώ θετικότερα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση» και «όταν αισθάνομαι αρνητικά, σιγουρεύομαι να μην εκφραστώ» έχουν εισαχθεί σε αυτό το ερωτηματολόγιο. Ο σκοπός είναι να αξιολογήσει τις μεμονωμένες διαφορές σε δύο στρατηγικές συναισθηματικού κανονισμού: την καταστολή έκφρασης και τη νοητική επαναξιολόγηση.

Τα στοιχεία 1, 3, 5, 7, 8, 10 αντιπροσωπεύουν την επαναξιολόγηση και τα στοιχεία 2, 4, 6, 9 αντιπροσωπεύουν την καταστολή. Ο συντελεστής αξιοπιστίας για την επαναξιολόγηση ήταν .76 και για την καταστολή ήταν .72.

vii. Κλίμακα Συναισθηματικής νοημοσύνης Wong & Law (WLEIS/ Wong & Law Emotional Intelligence Scale)

Έχει γίνει χρήση στοιχείων της WLEIS,⁵⁵ όπως για παράδειγμα «είμαι σε θέση να ελέγξω την ιδιοσυγκρασία μου έτσι ώστε να μπορώ να χειριστώ τις δυσκολίες λογικά» και «πάντα ξέρω εάν είμαι ή όχι ευτυχής». Η κλίμακα αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις που είναι σύμφωνες με τον ορισμό, κατά Mayer και Salovey (1997), της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η διάσταση της «αξιολόγησης προσωπικών συναισθημάτων» (SEA), αξιολογεί την ικανότητα ενός ατόμου να καταλάβει τα συναισθήματά του. Η διάσταση «αξιολόγηση συναισθημάτων των άλλων» (OEA), αξιολογεί τη δυνατότητα ενός προσώπου να είναι σε θέση να αντιληφθεί τα συναισθήματα των άλλων. Η διάσταση «χρήση των συναισθημάτων» (UOA), αφορά την προσωπική δύναμη ώστε ένα άτομο να παρακινηθεί να ενισχύσει την απόδοσή του. Η διάσταση «κανονισμός συναισθημάτων» (ROE), αφορά την ικανότητα αντίληψης των ατόμων να

⁵⁴ Gross & John 2003

⁵⁵ Wong & Law, 2002

ρυθμίσουν τα συναισθήματα τους⁵⁶. Η σταθερά Cronbach α, για τις τέσσερις διαστάσεις αντίστοιχα ήταν: .77, .75, .78, και .74.

VIII. Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην εργασία

Για να αξιολογηθεί η επιρροή της εργασίας στον εργαζόμενο χρησιμοποιήθηκαν 12 στοιχεία (έξι θετικά και έξι αρνητικά) της κλίμακας «Εργασιακή επιρροή»⁵⁷ (η οποία αξιολογεί την εμπειρία θετικών και αρνητικών επιπτώσεων στην εργασία κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εβδομάδας σε μια κλίμακα 5 σημείων (1 = καθόλου σε 5 = πάρα πολύ). Τα έξι θετικά στοιχεία (jas-PA) ήταν: ενθουσιώδης, συνεπαρμένος, ενεργός, ισχυρός, ευτυχής, και συγκινημένος. Από την άλλη, τα έξι αρνητικά συναισθηματικά (jas-NA) ήταν: εχθρικός, περιφρονητικός, έντρομος, νυσταλέος, νευρικός, και λυπημένος (Kafetsios, Zampetakis, 2006). Η σταθερά Cronbach α για τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις ήταν .73 και .67

⁵⁶ Kafetsios & Zampetakis, 2006

⁵⁷ Brief, Burke, George, Robinson, & Webster, 1988

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Για τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων, έγινε χρήση του λογισμικού πακέτου SPSS 14.0. Αρχικά, τα στοιχεία ελέγχθηκαν για παραλείψεις και ασάφειες. Τα αθροισμένα αποτελέσματα εξετάστηκαν για στοιχεία ασυμμετρίας (skew) και όξυνσης (kurtosis) και διαπιστώθηκε ότι μερικά αποτελέσματα, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, ο διευθυντής, η επαγγελματική εμπειρία, η ολοκλήρωση, η αρνητική επιρροή, NRI και WLEIS ήταν ασύμμετρα. Επιπλέον, τα στοιχεία ελέγχθηκαν για διαφυγές (outliers) προκειμένου να φανεί εάν τα αποτελέσματα υπερέβησαν το + ή - 3.29 αλλά δεν βρέθηκε οποιοδήποτε αποτέλεσμα που να το έχει υπερβεί. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι «έτρεξε» η Ανάλυση Διερεύνησης Παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Principal Axis Factoring προκειμένου να καθοριστούν οι παράγοντες ROCI-II και WLEIS (Παράρτημα 3 και 4). Οι συσχετισμοί (PEARSON r) και οι πολλαπλές αναλύσεις παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστούν όλες τις υποθέσεις.

Στον πίνακα που παρατίθεται στη συνέχεια, εμφανίζονται οι περιγραφικές στατιστικές (σημαντική και σταθερή απόκλιση) για τις ανεξάρτητες και εξαρτώμενες μεταβλητές.

Μεταβλητές	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
ERQ Reappraisal	4,6842	1,11160
ERQ Suppression	3,5884	1,33342
WLEIS Self Emotion Appraisal	5,4356	1,01643
WLEIS Other Emotion Appraisal	5,3192	1,00787
WLEIS Use of Emotion	5,2695	1,06583
WLEIS Regulation of Emotion	4,8024	1,08798
PANAS Positive Affect	3,2579	,61163
PANAS Negative Affect	2,0082	,61157
Emotional Ambivalence Anger	2,7035	,75990
Leader Member Exchange	3,5681	,71938
NRI Conflict & Antagonism	3,0178	1,51144
Conflict Manag Integration	3,9308	,60962

Conflict Manag Avoidance	3,2669	,70780
Conflict Manag Domination	2,9561	,71970
Conflict Manag Obligation	3,3269	,69748
Conflict Manag Compromise	3,5322	,65660
Job Satisfaction	3,5375	,63086

Πίνακας 2: Περιγραφική Ανάλυση μεταβλητών

Υπόθεση 1: Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και ο τρόπος αντίδρασης αυξάνουν ή μειώνουν την ικανοποίηση από την εργασία και μετατρέπουν ανάλογα το θετικό ή αρνητικό συναίσθημα.

Όσον αφορά την υπόθεση 1, παρατηρούμε συσχέτιση όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων, θετικό σε κάποιους τρόπους αρνητικό σε κάποιους άλλους, με την ικανοποίηση από την εργασία και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα. Επομένως η υπόθεση 1 υποστηρίζεται και την δεχόμαστε, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ο τρόπος που θα επιλέξει κάποιος να αντιμετωπίσει μια σύγκρουση αυξάνει ή μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα.

Εδώ αξίζει να αναφερθεί κι το ότι οι υπάλληλοι που έχουν τα θετικότερα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο να τείνουν να έχουν τις λιγότερες συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους ($r = -.238, p < 0,01$) και καλύτερη σχέση με τον προϊστάμενο τους ($r = .381, p < 0,01$) Από την άλλη, οι υπάλληλοι με τα πιο αρνητικά συναισθήματα εμφανίζονται να έχουν περισσότερες συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους ($r = .437, p < 0,01$) και χειρότερη σχέση με τον προϊστάμενο τους ($r = -.300, p < 0,01$).

Υπόθεση 2: Ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο επηρεάζει ή όχι την συναισθηματική νοημοσύνη (E.I.) και την διαχείριση των συναισθημάτων (E.R.).

Όσον αφορά την υπόθεση 2, διάφορες πλευρές τις συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς κι η καταστολή ως διαχείριση συναισθήματος, προβλέπουν αρκετά τρεις από τους πέντε τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων. Και μόνο η υποχρέωση δεν σχετίζεται ούτε με την συναισθηματική νοημοσύνη, ούτε με την καταστολή. Επομένως

η υπόθεση 2 δεν υποστηρίζεται κι μας οδηγεί στο να δεχτούμε την άκυρη υπόθεση, που σημαίνει ότι ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων δεν επηρεάζει την συναισθηματική νοημοσύνη και την διαχείριση συναισθήματος. Αυτό πιθανώς να οφείλεται στο ότι η επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από έναν εργαζόμενο δεν έχει τόσο σχέση με το εργασιακό περιβάλλον του, όσο με κάποιες συναισθηματικές διεργασίες -πράγμα που υποστηρίζεται από το ότι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η καταστολή προβλέπουν συγκεκριμένους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων – οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στον εργαζόμενο να επιλέξει και να προσαρμοστεί στο περιβάλλον του.

Υπόθεση 3: Μεταξύ του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων και της ικανοποίησης από την εργασία διαμεσολαβεί ή όχι το θετικό και το αρνητικό συναίσθημα.

Όσον αφορά την υπόθεση 3, παρατηρούμε ότι το θετικό και το αρνητικό συναίσθημα είναι αρκετά σημαντικό διαμεσολαβητής των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων πάνω στην ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό μάλιστα σε αντιδιαστολή με την συναισθηματική νοημοσύνη, που δείχνει το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα. Αυτό μας κάνει να αποδεχόμαστε την υπόθεση 3, που σημαίνει ότι μεταξύ των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων και της ικανοποίησης από την εργασία το θετικό και αρνητικό συναίσθημα έχει διαμεσολαβητικό ρόλο.

6.2. Συζήτηση

Κατά τη διενέργεια της παρούσας έρευνας, έγινε προσπάθεια διερεύνησης του αντίκτυπου των διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων, μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη και την διαχείριση του συναισθήματος στον εργασιακό χώρο στην ικανοποίηση από την εργασία και την ύπαρξη θετικού ή αρνητικού συναισθήματος, εξετάζοντας προσωπικές εκθέσεις εργαζομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα από αυτήν την μελέτη αποτελούν αρκετά σημαντικά ευρήματα αναφορικά με τις μορφές αντιμετώπισης συγκρούσεων, βάσει των συναισθημάτων και όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία που αυτό αποφέρει, καθώς βελτιώνουν την αντίληψη που υπάρχει σχετικά με τη διαχείριση του συναισθήματος κι του τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων που δημιουργούνται εντός ενός εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι περισσότερες από τις βασικές υποθέσεις υποστηρίχθηκαν βάσει των στατιστικών δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα. Η υπόθεση ότι ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων αυξάνει ή μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία και τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα υποστηρίχτηκε. Οι υπάλληλοι που χρησιμοποιούν την ολοκλήρωση / ενσωμάτωση ως τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων φαίνονται πιο ευχαριστημένοι από την εργασία τους, σε αντίθεση με όσους χρησιμοποιούν τις υπόλοιπες μεθόδους, πλην του συμβιβασμού ο οποίος δε φαίνεται να επηρεάζει. Μια πιθανή εξήγηση είναι το ότι η αποφυγή ή η υποχρέωση ως τρόπος δεν λύνουν το πρόβλημα το οποίο έχει δημιουργηθεί και άρα επηρεάζει αρνητικά τους υπαλλήλους. Όσον αφορά το θετικό συναίσθημα ισχύει ακριβώς το ίδιο, συν το ότι εδώ ο συμβιβασμός δείχνει να επηρεάζει. Το αρνητικό συναίσθημα επηρεάζεται με τον ακριβώς αντίθετο τρόπο, πράγμα αναμενόμενο.

Η υπόθεση ότι το θετικό και το αρνητικό συναίσθημα διαμεσολαβεί μεταξύ του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων και της ικανοποίησης από την εργασία υποστηρίχθηκε επίσης. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ των υπαλλήλων σε θετικό συναίσθημα, καθώς και μικρότερο στο αρνητικό, και πάντα σε σχέση με τον τρόπο αντιμετώπισης που επιλέγει ο καθένας τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι. Αυτό έχει φανεί και από προηγούμενες μελέτες που υποστηρίζουν ότι τα ευχάριστα συναισθήματα αυξάνουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Αντίθετα η έρευνα έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δε δείχνει να

διαμεσολαβεί στη συγκεκριμένη σχέση. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο μια ενδιαφέρουσα αλληλεπίδραση που εμφανίζεται μεταξύ του τρόπου αντιμετώπισης των συγκρούσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης σαν σύνολο, που δείχνει ότι υπάλληλοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και δυσλειτουργικό τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η αλληλεπίδραση δεν προβλέπει θετικό ή αρνητικό συναίσθημα, κάτι που μας δείχνει ίσως ότι δεν πρόκειται για κάποια συναισθηματική διαδικασία που λαμβάνει χώρα.

Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, η υπόθεση που δεν υποστηρίζεται είναι ότι ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο επηρεάζει ή όχι την συναισθηματική νοημοσύνη (E.I.) και την διαχείριση των συναισθημάτων (E.R.). Αυτό που βλέπουμε από την έρευνα είναι το ακριβώς αντίθετο. Είτε χρησιμοποιήσουμε στο Rahim τις δύο διαστάσεις Self και Other είτε την κλασική με τις πέντε διαστάσεις το αποτέλεσμα είναι το ίδιο. Αυτό που φαίνεται ότι επηρεάζεται είναι ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων από την συναισθηματική νοημοσύνη και την διαχείριση συναισθήματος και όχι το αντίθετο. Το μόνο στυλ το οποίο δε δείχνει να επηρεάζεται είναι αυτό της υποχρέωσης, πράγμα το οποίο θα μπορούσαμε να αποδώσουμε στο γεγονός ότι δεν πρόκειται για συναισθηματική διαδικασία αλλά για μια ‘υποχρεωτική’ κίνηση εκ μέρους των υπαλλήλων, οι οποίοι πιθανώς δεν μπορούν σε κάποιες περιπτώσεις να λειτουργήσουν αλλιώς. Αυτό γίνεται είτε λόγω της σχέσης προϊσταμένου υφιστάμενου που υπάρχει σε μια εταιρική σχέση, είτε ακόμα και από κάποιου είδους υποχρέωση που μπορεί να έχει δημιουργηθεί από προηγούμενες συγκρούσεις.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη μεταβλητή εργασιακής ικανοποίησης, διαπιστώθηκε ότι οι τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων, ενσωμάτωσης και συμβιβασμού, συνδέονται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης εργασίας, σε αντίθεση με την αμφιθυμία τις συγκρούσεις και τον ανταγωνισμό με τους συναδέλφους που συνδέονται αρνητικά. Αυτή η διαπίστωση είναι ίδια με τα συμπεράσματα προηγούμενων μελετών που δείχνουν ότι η υποστήριξη από τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και επομένως το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται⁵⁸. Επιπλέον, οι προηγούμενες μελέτες ανέφεραν ότι τα ευχάριστα συναισθήματα αυξάνουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και οι

⁵⁸ Grandey, 2000

προθέσεις παραίτησης μειώνονται με τη βελτίωση της ποιότητας των διαπροσωπικών αντιπαραθέσεων στην εργασία.

Σύμφωνα με τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων, διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι χωρίς ευθύνες προϊσταμένων τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο την αποφυγή έναντι της κυριαρχίας και της ενσωμάτωσης, την οποία οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν περισσότερο. Αυτή η διαπίστωση συσχετίζεται με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών, που συμφωνούν στο δεδομένο ότι οι κυριαρχικές στρατηγικές χρησιμοποιήθηκαν συχνότερα σε σύγκρουση με τους υφισταμένους απ' ό,τι με τους ανώτερους⁵⁹.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων εξήχθη το συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι με το μικρότερο επίπεδο εκπαίδευσης φαίνονται να προτιμούν περισσότερο την αποφυγή ως μέθοδο αντιμετώπισης συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι με τα λιγότερα έτη επαγγελματικής εμπειρίας φαίνονται να χρησιμοποιούν την υποχρέωση ως μέθοδο αντιμετώπισης. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι επειδή οι εργαζόμενοι με τη λιγότερη επαγγελματική εμπειρία δεν έχουν αναπτύξει ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και γι' αυτό το λόγο προτιμούν την υποχρέωση για να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις.

Τέλος, είναι ουσιαστικό να αναφερθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης, που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με τον υψηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους, θεμελιώνουν τα συμπεράσματα των Wong και Law⁶⁰. Δηλαδή, σύμφωνα με τα συμπεράσματα, οι εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πιο έμπειροι στον προσδιορισμό και τη ρύθμιση των συναισθημάτων τους.

⁵⁹ Yukl & Falbe, 1990

⁶⁰ Law & Wong, 2004

6.3. Πρακτικές Εφαρμογές

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, εφόσον η συναισθηματική νοημοσύνη, η διαχείριση συναισθήματος και συγκρούσεων συσχετίζονται με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, τότε η κατάρτιση των εργαζομένων στην ανάπτυξη αυτών των τομέων μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα σημαντική, όσο και η επιλογή υποψηφίων με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε ενδεχομένως να προσδιορίσει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και στη βελτίωση της διαχείρισης συναισθήματος και της αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Με δεδομένο ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στις ελληνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα, είχαν ελάχιστη ή καμία κατάρτιση στις ικανότητες που προαναφέρθηκαν, γίνεται αντιληπτό το όφελος από μια τέτοια κατάρτιση. Η κατάρτιση στις αμοιβαία επωφελείς διαπραγματεύσεις ή/ και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να μάθουν να ενεργούν με τρόπους οι οποίοι βελτιώνουν το περιβάλλον εργασίας τους και μειώνουν την ύπαρξη προσωπικής πίεσης, άγχους και αρνητικών επιπτώσεων. Οι παράγοντες που ενισχύουν τις προσπάθειες επίλυσης ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων περιλαμβάνουν την παροχή συμβουλών, τη διαπολιτισμική επικοινωνία, τις ανθρώπινες σχέσεις και την επανατροφοδότηση εντός του εργασιακού χώρου⁶¹.

6.4. Περιορισμοί

Η μελέτη που αναλύθηκε στις προηγούμενες σελίδες, είχε ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να αναφερθούν. Αρχικά, η έρευνα στηρίχθηκε πάνω σε προσωπικές μετρήσεις και υπάγεται σε τυχόν προκαταλήψεις, με ενδεχόμενο αποτέλεσμα τη μη ακριβή περιγραφή των καταστάσεων. Λόγω των προσωπικών μετρήσεων, υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο με βάση τον φόβο αποκάλυψης των αποκρίσεων τους στους προϊσταμένους.

⁶¹ Hendel., Fish, & Galon, 2005

Πιθανότατα, οι εναλλακτικές ερευνητικές μέθοδοι, όπως συνεντεύξεις και παρατηρήσεις στο χώρο εργασίας να μπορούσαν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες σε μελλοντικές έρευνες προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποτελέσματα.

Ένας επιπλέον περιορισμός της έρευνας είναι ότι τα στοιχεία συλλέχθηκαν στην Ελλάδα και επομένως αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο, η διαπολιτισμική γενίκευση των αποτελεσμάτων ενδέχεται να είναι προβληματική. Δεν είναι βέβαιο ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα ήταν ίδια εάν τα στοιχεία αφορούσαν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες. Επομένως, η γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας θα ήταν λανθασμένη.

Τέλος, ένας άλλος περιορισμός, σχετίζεται με το φύλο των συμμετεχόντων, όπου στην προκειμένη περίπτωση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο δείγμα είναι γυναίκες, γεγονός που ενδέχεται να έχει επηρεάσει ορισμένα από τα συνολικά αποτελέσματα της παρούσας μελέτης.

65.. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι τομείς της συναισθηματικής νοσησύννης, της διαχείρισης του συναισθήματος και του τρόπου αντιμετώπισης των συγκρούσεων έχουν πολλές πλευρές και προεκτάσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλο περιθώριο για περαιτέρω μελέτη από ερευνητές στο μέλλον.

Ενδεχομένως, να μπορούσαν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα από μια έρευνα που θα βοηθούσε στην κατανόηση πάνω στις αλληλεπιδράσεις της διαχείρισης του συναισθήματος, της αμφιθυμίας πάνω στην έκφραση του θυμού, στις μορφές αντιμετώπισης συγκρούσεων και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και των προϊσταμένων. Η έννοια της αμφιθυμίας δεν έχει εξεταστεί σε βάθος, επομένως οι ερευνητές έχουν τη δυνατότητα να διερευνήσουν το ρόλο της μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Μελλοντικές έρευνες σχετικά με το ρόλο της διαχείρισης συναισθήματος και συγκρούσεων σε σχέση με την έκφραση του θυμού σε διαπολιτισμικό επίπεδο, θα μπορούσαν να ρίξουν περισσότερο φως στο βαθμό κατά τον οποίο τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής έχουν εφαρμογή και σε άλλες χώρες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abraham, R., (1999), “**Emotional Intelligence in organizations: A conceptualization**”, Genetic, Social and General Psychology Monographs, V125 (2), p 209-224
2. Allred, K. G., Mallozi, J. S., Matsui, F., & Raia, C. P. (1997). “**The influence of anger and compassion on negotiation performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes**”, 70 (3), pp. 175-187.
3. Andersen, A. A. (2005). “**The long gone promise of social work: Ambivalence and individualization in social services administration**”, Journal of Social Work Practice, 19 (1), pp. 73-86.
4. Booth, J., & Mann, S. (2005). “**The experience of workplace anger**”, Leadership and Organization Development Journal, 26 (4), pp. 250-262.
5. Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). “**An index of job satisfaction**”, Journal of Applied Psychology, 35, 307-311.
6. Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J.A. (2006). “**Research methods in psychology**”, SAGE Publications, Inc
7. Brewerton, P., & Millward, L. (2004). “**Organizational Research Methods**”, SAGE Publications, Inc
8. Brickley, J. A., Smith, C.W. & Zimmerman, J.L. (2001). **Managerial Economics and Organizational Architecture**. Boston, McGraw – Hill Irwin
9. Brief, A., & Weiss, H., (2002). “**Organizational Behavior: Affect in the Workplace**”, Annual Review of Psychology, 53, 279-307
10. Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinson, B.S., & Webster, J. (1988) “**Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress?**”. Journal of Applied Psychology, 73, 193–198.
11. Carpenter S., Kennedy W., (1988), “**Managing Public Disputes**” Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
12. Cherniss C., (1993), “**Role of professional self-efficacy in the etiology and**

- amelioration of burnout.”** . In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 135-150). Washington, DC: Taylor & Francis.
13. Cherniss C., (1998) **“Social and Emotional Learning for Leaders”**, *Educational Leadership*, pp. 26-28
 14. Cherniss C., (2000), **“Emotional Intelligence:What is it and Why it matters”**, Consortium of Research on Emotional Intelligence Organizations
 15. Cherniss, C., Adler, M.m (2000), **“Promoting Emotional Intelligence in Organizations”**, Alexandria, VA:ASTD
 16. Cote S., Miners C., Moon S., (2006), **“Emotional Intelligence and wise emotion regulation in the workplace”**, *Research on Emotion in Organizations*, Vol. 2, pp. 1-24.
 17. De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). **“A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace”**, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 645-668.
 18. De Reuver, R. (2006). **“The influence of organizational power on conflict dynamics”**, *Personnel Review*, 35 (5), pp. 589-603.
 19. Desivilya, H. S., & Eizen, D. (2005). **“Conflict management in work teams: The role of social self-efficacy and group identification”**, *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 183-208.
 20. Drolet, A., Larrick, R., & Morris, M. W. (1998). **“Thinking of others: How perspective taking changes negotiators’ aspirations and fairness perceptions as a function of negotiator relationships”**, *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 23-31.
 21. Embich, J. L. (2001). **“The relationship of secondary special teachers’ roles and factors that lead to professional burnout. Teacher Education and Special Education”**, 24(1), 58-69.
 22. Fox, S. (2005). **“Does your coworker know what you are doing? Convergence of self- and peer-reports of Counterproductive work behavior”**, *Human Resources and Industrial Relations*, Loyola University

Chicago.

23. Friedman, R. A., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). **“What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress”**, *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), pp. 32-55.
24. Furman, W. & Buhrmester, D. (1985). **“Children’s perceptions of the personal relationships in their social networks.”** *Developmental Psychology*, 21, 1016-1024.
25. Gill R., Matheson K., (2006) **“Responses to Discrimination: The Role of Emotion and Expectations for Emotional Regulation”**, *Pers.Soc Psychol Bull*, Sage Publications, 32, 149.
26. Goleman D., Cherniss C., (1998) **“Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building”**, Consortium of Research on Emotional Intelligence Organizations
27. Goleman, D., (1999), **“Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας”**, μτφ. Μεγαλούδη Φ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
28. Grandey, A. A. (2000), **“Emotion Regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor”**, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), pp. 95-110
29. Gross J (1998), **“The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review”**, *Review of General Psychology*, Vol 2, No 3, pp. 271-299
30. Gross J. (2002), **“Emotion Regulation: Affective, cognitive and social consequences”**, *Psychophysiology*, 39, pp. 281-291
31. Gross J., John O.,(2003), **“Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships and Well- Being”**, Vol 85, No 2, pp. 348-362
32. Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000), **“Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim’s organizational conflict styles”**, *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), pp. 200-226.
33. Hochschild, A. R. (1983), **“The managed heart: Commercialization of human feeling”**. Berkeley: University of California Press.

34. John O., Gross. J., (2004) “**Healthy and unhealthy Emotion Regulation: Personality Processes, Individual Differences and Life Span Development**”, Journal of Personality Vol 72:6
35. Kafetsios K., Loumakou M. (2007), “**A Comparative evaluation of the effects of trait Emotional Intelligence and regulation on affect at work and job satisfaction.**”, Int.J.Work Organisation and Emotion, Vol 2, No 1.
36. Kafetsios, K., & Zampetakis, C. (2006), “**Emotional Intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work**”
37. Kernberg, O.F. (1998), “**Ideology, Conflict and Leadership in groups and organizations**”, London, Yale University Press
38. King, L.A. & Emmos, R. A. (1990), “**Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates**”, Journal of Personality and Social Psychology, 58 (5), pp. 864-877
39. Law, K. S., & Wong, C. S. (2004), “**The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies**”, Journal of Applied Psychology, 89 (3), pp. 483-496
40. Lee, C.W. (2002), “**Referent role and styles of handling interpersonal conflict: evidence from a national sample of Korean local government employees**”, The International Journal of Conflict Management, 13(2), pp. 127-41
41. Lerner, J. S., & Tiedens, L. Z. (2006), “**Portrait of the angry decision-maker: How appraisal tendencies shape anger’s influence on cognition**”, Journal of Behavioral Decision Making, 19, pp. 115-137
42. Locke E. (1969), “**What is job satisfaction?**”, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 4, Issue 4, Pages 309-336
43. Martin, G.E. & Bergmann, T. J. (1996), “**The dynamics of behavioral response to conflict in the workplace**”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, pp. 377-387
44. Papa, M. J. & Canary, D. J. (1995), “**Conflict in organizations: A competence-**

- based approach**”, Albany, NY: State University of New York Press
45. Philippot, P. & Feldman (2004), “**The Regulation of Emotion**”, Lawrence Erlbaum Associates, Inc
 46. Rahim, M. A. (1983), “**A measure of styles of handling interpersonal conflict**”, Academy of Management Journal, 26 (2), pp. 368-376
 47. Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). “**Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups**”, Journal of Applied Psychology, 80 (1), pp. 122-132
 48. Rahim, M. A., & Psenicka, C. (2002), “**A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries**”, The International Journal of Organizational Analysis, 10 (4), pp. 302-326
 49. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990), “**Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality**”, 9 (3), pp. 185-211
 50. Sanders, K., & Schyns, B. (2006), “**Trust, conflict and cooperative behavior: Considering reciprocity within organizations**”, Personnel Review, 35 (5), pp. 508-518
 51. Spector, P. E. (1997), “**Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**”, SAGE Publications, Inc
 52. Suliman A. Shaikh Al., (2006), “**Emotional Intelligence at work: links to conflict and innovation**”, Employee Relations, Vol 29, No 2, pp. 208-220
 53. Sy T., Tram S., O’Hara L. (2006), “**Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance**”, Journal of Vocational Behavior, Vol 68, pp. 461-473
 54. Tinsley, C.H. (2001), “**How Negotiators get to yes: Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict**”. Journal Of Applied Psychology, 86, 583 – 593
 55. Tjosvold, D., & Sun, H. (2002), “**Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions and consequences**”, International Journal of Conflict Management, 13, pp.142-164

56. Van de Vliert E. (1998), “**Conflict and conflict management**”. Handbook of Work and Organizational Psychology, Psychology Press, London.
57. Van Kleef, G. A., De Dreu, & Manstead, A. S. R. (2004), “**The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach**”, Journal of Personality and Social Psychology, 87 (4), pp. 510-528
58. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K.W., Pietroni, D., & Manstead, A. S. R. (2006), “**Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making**”, European Journal of Social Psychology, 36, pp. 557-581
59. Yukl, G. A., & Falbe, C. M. (1990),”**Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts**”. Journal of Applied Psychology, 75, 132–140
60. Ζάβλανος Μ.(2000), “**Οργάνωση και Διοίκηση Αθήνα**”, Έλλην., Εκδόσεις Σταμούλης
61. Καντάς, Α.(1995), “**Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία**”. Αθηνά, Ελληνικά Γράμματα
62. Μπουραντάς, Δ. (2001), “**Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές**”, Αθήνα: Μπενού
63. http://www.sideroad.com/Business_Etiquette/workplace-etiquette.html
(Mark Sichel, 1999)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Αξιότιμε κύριε/α,

Θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε για την συνεργασία σας σε αυτήν την έρευνα. Βασικός στόχος της έρευνας αυτής η οποία διεξάγεται από το Πανεπιστήμιο Κρήτης και το Πανεπιστήμιο Surrey της Αγγλίας είναι η **διερεύνηση των συναισθημάτων των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας. Αυτή είναι μια σημαντική περιοχή επιστημονικής μελέτης που μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση πλευρών της εργασίας που έχουν να κάνουν με την ευεξία και ικανοποίηση του εργαζόμενου.**

Αναφορικά με την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου, θα θέλαμε να τονίσουμε τα παρακάτω: Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική. Οι **απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές και η ταυτότητά των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη.** Δεν θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητά σας ούτε θα συμπληρωθεί ένα τέτοιο στοιχείο αργότερα. Η συμπλήρωση όλων των ερωτηματολογίων διαρκεί περίπου 20-30 λεπτά. **Η συμπλήρωση και η επιστροφή του ερωτηματολογίου, αποτελεί την αποδοχή σας να συμμετάσχετε στην έρευνα.**

Κρατήστε αυτό το γράμμα στο αρχείο σας. Αν έχετε οποιαδήποτε απορία αναφορικά με αυτήν την έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μας: Δρ. Κωνσταντίνος Καφέτσιος, Τμήμα Ψυχολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Γάλλος, Τ.Κ. 74100, Κρήτη.

Τέλος, αν έχετε οποιοσδήποτε απορίες ή ερωτήσεις σχετικά με τα δικαιώματά σας ως συμμετέχων/ουσα σε μια έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Σας ευχαριστούμε προκαταβολικά για τη βοήθειά σας,

Γρηγόρης Κοκκινάκης,

Τμήμα Ψυχολογίας

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ:

Ανδρας

Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ:

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Άγαμος/η ... Έγγαμος/η ... Διαζευγμένος/η ... Χήρος/α ...

Αριθμός παιδιών: ...

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

Απόφοιτος Δημοτικού ...

Απόφοιτος Γυμνασίου ...

Απόφοιτος Λυκείου ...

Απόφοιτος Ανωτέρας Σχολής ...

Απόφοιτος Ανώτατης Σχολής ...

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ:

ΕΧΕΤΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΘΕΣΗ:

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΩΡΙΝΗ ΣΑΣ ΔΟΥΛΕΙΑ:

ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ (ΚΑΘΑΡΑ):

500- 1000 ...

1000-1500 ...

1500-2000 ...

2000-2500 ...

>2500 ...

A.

Θα θέλαμε να σας κάνουμε ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τη συναισθηματική σας ζωή, πώς ελέγχετε (δηλ. πώς ρυθμίζετε και διαχειρίζεστε) τα συναισθήματά σας. Ενδιαφερόμαστε για δύο πλευρές της συναισθηματικής σας ζωής. Η μία είναι η συναισθηματική σας εμπειρία, ή πώς νιώθετε μέσα σας. Η άλλη είναι η συναισθηματική σας έκφραση, ή πώς δείχνετε τα συναισθήματά σας στον τρόπο που μιλάτε, χειρονομείτε ή συμπεριφέρεστε. Αν και μερικές από τις ερωτήσεις που ακολουθούν μπορεί να φαίνονται παρόμοιες μεταξύ τους, διαφέρουν με σημαντικό τρόπο. Παρακαλούμε απαντήστε σε κάθε πρόταση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

1 -----	2 -----	3 -----	4 -----	5 -----	6 -----	7
διαφωνώ			ούτε συμφωνώ			συμφωνώ
απόλυτα			ούτε διαφωνώ			απόλυτα

Σημειώστε εδώ

	Όταν θέλω να νιώσω περισσότερο θετικό συναίσθημα (όπως χαρά ή διασκέδαση), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.
	Κρατάω τα συναισθήματά μου για τον εαυτό μου.
	Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα (όπως λύπη ή θυμό), αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι.
	Όταν νιώθω θετικά συναισθήματα, προσέχω να μην τα εκφράζω.
	Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος/η με μια στρεσογόνο κατάσταση, κάνω τον εαυτό μου να σκέφτεται γι' αυτήν μ' ένα τρόπο που με βοηθάει να παραμείνω ήρεμος/η.
	Ελέγχω τα συναισθήματά μου με το να μην τα εκφράζω.
	Όταν θέλω να νιώσω πιο θετικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.
	Ελέγχω τα συναισθήματά μου αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι.
	Όταν νιώθω αρνητικά συναισθήματα, σιγουρεύω το να μην τα εκφράζω.
0	Όταν θέλω να νιώσω λιγότερο αρνητικό συναίσθημα, αλλάζω τον τρόπο που σκέφτομαι για την κατάσταση.

B.

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν το πώς διαχειρίζεστε τα συναισθήματά σας γενικά.

Σημειώστε με ένα κύκλο τον βαθμό που κάθε πρόταση εκφράζει το πώς αισθάνεστε.

(βάλτε ένα κύκλο γύρω από την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει)

		Διαφωνώ απόλυτα		Συμφωνώ απόλυτα				
		1	2	3	4	5	6	7
1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	1	2	3	4	5	6	7
2	Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου με βάση την συμπεριφορά τους	1	2	3	4	5	6	7
3	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω	1	2	3	4	5	6	7
4	Μπορώ με την λογική να ελέγξω τον θυμό μου και να ανταπεξέλθω τις δυσκολίες.	1	2	3	4	5	6	7
5	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5	6	7
6	Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων	1	2	3	4	5	6	7
7	Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο.	1	2	3	4	5	6	7
8	Είμαι απόλυτα ικανός να ελέγξω τα συναισθήματά μου	1	2	3	4	5	6	7
9	Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά	1	2	3	4	5	6	7
10	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων	1	2	3	4	5	6	7
11	Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα	1	2	3	4	5	6	7
12	Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα	1	2	3	4	5	6	7
13	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι	1	2	3	4	5	6	7
14	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου	1	2	3	4	5	6	7
15	Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο	1	2	3	4	5	6	7
16	Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου	1	2	3	4	5	6	7

Γ.

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν την ικανοποίησή σας από την εργασία σας.

Παρακαλούμε κυκλώστε τον ανάλογο αριθμό σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

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

10	Οι συνθήκες εργασίας είναι Ικανοποιητικές	1	2	3	4	5
11	Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ	1	2	3	4	5
12	Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5

Δ.

Διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς στην εργασία.

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

1	Προσπαθώ να διερευνήσω ένα θέμα με τον προϊστάμενο μου για να βρούμε μια κοινά αποδεκτή λύση	1	2	3	4	5
2	Γενικά προσπαθώ να ικανοποιήσω τις επιθυμίες του προϊσταμένου μου	1	2	3	4	5
3	Όταν έχω μια διαφωνία με τον προϊστάμενο μου προσπαθώ να μην 'βγει στην επιφάνεια'	1	2	3	4	5
4	Προσπαθώ να συμβιβάσω τις ιδέες μου με αυτές του προϊσταμένου μου ώστε να καταλήξουμε σε μια απόφαση από κοινού	1	2	3	4	5
5	Προσπαθώ να συνεργαστώ με τον προϊστάμενο μου για να βρούμε λύσεις σε ένα πρόβλημα που να ικανοποιούν τις προσδοκίες μας	1	2	3	4	5
6	Συνήθως αποφεύγω να ανοίγω συζητήσεις για τις διαφορές μου με τον προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5
7	Προσπαθώ να βρίσκω μια μέση λύση στα αδιέξοδα που προκύπτουν	1	2	3	4	5
8	Χρησιμοποιώ την επιρροή μου για να κάνω αποδεκτές τις ιδέες μου	1	2	3	4	5
9	Χρησιμοποιώ την εξουσία μου για να 'ενοηθώ' σε μια απόφαση	1	2	3	4	5
10	Συνήθως ικανοποιώ τις επιθυμίες του προϊσταμένου μου	1	2	3	4	5
11	Υποκύπτω στις επιθυμίες του προϊσταμένου μου	1	2	3	4	5
12	Ανταλλάσσω όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες με τον προϊστάμενο μου για να λύσουμε ένα πρόβλημα μαζί	1	2	3	4	5
13	Κάνω συνήθως παραχωρήσεις στον προϊστάμενο μου, πέρα από το αναμενόμενο	1	2	3	4	5
14	Συνήθως προτείνω μια μέση λύση για να αποφευχθεί ένα αδιέξοδο	1	2	3	4	5
15	Διαπραγματεύομαι με τον προϊστάμενο μου ούτως ώστε να καταλήξουμε σε συμβιβασμό	1	2	3	4	5
16	Προσπαθώ να μένω μακριά από διαφωνίες με τον προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5
17	Αποφεύγω να έρχομαι αντιμέτωπος με τον προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5
18	Χρησιμοποιώ την εμπειρία μου για να εννοηθώ να 'ενοηθώ' σε μια απόφαση	1	2	3	4	5
19	Συχνά ακολουθώ τις προτάσεις που κάνει ο προϊστάμενος μου	1	2	3	4	5
20	Χρησιμοποιώ την στρατηγική του 'πάρε και δώσε' για να επιτευχθεί ένας αναγκαίος συμβιβασμός	1	2	3	4	5
21	Γενικά είμαι πολύ σταθερός όταν προωθώ την δική μου άποψη σε ένα θέμα	1	2	3	4	5
22	Προσπαθώ να φέρω στην επιφάνεια τις ανησυχίες όλων των πλευρών ώστε τα θέματα να μπορούν να επιλυθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	1	2	3	4	5
23	Συνεργάζομαι με τον προϊστάμενο μου για να καταλήξουμε σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις	1	2	3	4	5
24	Προσπαθώ να ικανοποιήσω τις προσδοκίες του προϊσταμένου μου	1	2	3	4	5
25	Μερικές φορές χρησιμοποιώ την ισχύ μου για να κερδίσω σε μια ανταγωνιστική κατάσταση	1	2	3	4	5
26	Προσπαθώ να κρατήσω τυχόν διαφωνία μου με τον προϊστάμενο μου για τον εαυτό μου με σκοπό να αποφύγω τα άσχημα συναισθήματα	1	2	3	4	5

27	Προσπαθώ να αποφύγω δυσάρεστες συναλλαγές με τον προϊστάμενο μου	1	2	3	4	5
28	Προσπαθώ να δουλεύω με τον προϊστάμενο μου για να κατανοήσουμε σωστά ένα πρόβλημα	1	2	3	4	5

Ε.

Παρακαλώ απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις σχετικά με τον προϊστάμενο σας

Πόσο καιρό συνεργάζεστε με τον προϊστάμενο σας;

1. Ξέρεις συνήθως πόσο ικανοποιημένος είναι από τη δουλειά που κάνεις ο προϊστάμενος σου;				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
2. Πόσο καλά καταλαβαίνει ο προϊστάμενος σου τα προβλήματα και τις ανάγκες σου στη δουλειά;				
Καθόλου 1	Λίγο 2	Έτσι κι έτσι 3	Αρκετά 4	Πάρα πολύ 5
3) Πόσο καλά αναγνωρίζει ο προϊστάμενος σου τις δυνατότητες σου;				
Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Αρκετά καλά 4	Πλήρως 5
4) Ανεξάρτητα από το status του προϊσταμένου σου ποιες είναι οι πιθανότητες να σε βοηθήσει με όλη του την δύναμη να λύσεις προβλήματα στη δουλειά σου;				
Καμία 1	Λίγες 2	Μέτριες 3	Υψηλές 4	Πολύ ψηλές 5
5) Ξανά, ανεξάρτητα από το status του, ποιες είναι οι πιθανότητες ο προϊστάμενος σου να εγγυηθεί για σένα με δικό του προσωπικό κόστος;				
Καμία 1	Λίγες 2	Μέτριες 3	Υψηλές 4	Πολύ ψηλές 5
6) Έχω αρκετή εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο μου ώστε να τον υπερασπιστώ και να δικαιολογήσω μια απόφαση του ακόμα και αν δεν είναι παρών για να το κάνει ο ίδιος				
Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ουδέτερος 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
7) Πως θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση σας με τον προϊστάμενο σας;				
Απόλυτα αναποτελεσματική 1	2	Έτσι κι έτσι 3	4	Απόλυτα αποτελεσματική 5

ΣΤ.

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σχετικά με τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας στη δουλειά (ανθρώπους που είναι ιεραρχικά ούτε πάνω ούτε κάτω από εσάς), κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση στην κλίμακα 1 έως 9 στα δεξιά της κάθε ερώτησης.

	1= καθόλου	5 = έτσι και έτσι	9 = πάρα πολύ						
1. Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοί σου καυγαδίζετε μεταξύ σας	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2. Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοι σου συγχύζεστε μεταξύ σας;	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοι σου εκνευρίζετε ο ένας τον άλλον;	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοι σου πειράζετε (αρνητικά) ο ένας τον άλλον;	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοι σου ενοχλήστε ο ένας από την συμπεριφορά του άλλου;	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοι σου διαφωνείτε και φιλονικείτε;	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Z.

Πώς αισθάνομαι γενικά...

1)Ανησυχώ ότι αν εκφράσω θυμό, οι άλλοι άνθρωποι δεν θα με αποδεχτούν				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
2)Θα ήθελα να εκφράσω τον θυμό μου όταν τα πράγματα δεν πάνε όπως τα σχεδιάσα, αλλά δεν θέλω να δείξω ευάλωτος				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
3)Συχνά θα ήθελα να δείξω στους άλλους το θυμό μου, αλλά κάτι με εμποδίζει να το κάνω				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
4)Προσπαθώ να αποφεύγω να εκνευρίζομαι στη δουλειά αν και το θέλω κάποιες στιγμές				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
5)Νιώθω ένοχος όταν εκφράσω το θυμό μου σε κάποιον				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
6)Προσπαθώ να καταπιέσω τον θυμό μου, αλλά θα ήθελα να ξέρουν οι άλλοι πως νιώθω				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
7)Όταν θυμώσω με κάποιον με ενοχλεί για αρκετό καιρό				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
8)Σκέφτομαι ότι θέλω να τα 'βγάλω από μέσα μου', αλλά προσπαθώ να μην το κάνω				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
9)Συχνά προσπαθώ να ελέγξω τον θυμό μου ακόμα και αν θα ήθελα να κάνω κάτι λόγω αυτού του συναίσθηματος				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
10)Θέλω να εκφράσω τον θυμό μου με ειλικρίνεια, αλλά φοβάμαι ότι αυτό μπορεί να με κάνει να πληγωθώ ή να νιώσω ντροπή				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5

Η.

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό για το πότε αισθανθήκατε έτσι την
ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΒΔΟΜΑΔΑ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ σύμφωνα με την παρακάτω
κλίμακα:

Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Αρκετά 4	Πολύ 5	
1. Δραστήριος	1	2	3	4	5
2. Συνεπαρμένος	1	2	3	4	5
3. Νευρικός	1	2	3	4	5
4. Ενθουσιασμένος	1	2	3	4	5
5. Χαλαρός	1	2	3	4	5
6. Φοβισμένος	1	2	3	4	5
7. Χαρούμενος	1	2	3	4	5
8. Λυπημένος	1	2	3	4	5
9. Περιφρονητικός	1	2	3	4	5
10. Γεμάτος ενέργεια	1	2	3	4	5
11. Εχθρικός	1	2	3	4	5
12. Ήρεμος	1	2	3	4	5
13. Εκνευρισμένος	1	2	3	4	5
14. Νυσταγμένος	1	2	3	4	5
15. Γαλήνιος	1	2	3	4	5
16. Ατάραχος	1	2	3	4	5
17. Δυνατός	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Πίνακας 1:

Συσχετίσεις της Αμφιθυμίας με τη διαχείριση του συναισθήματος, τη σχέση με τους συναδέλφους, την ολοκλήρωση, την αποφυγή και το φύλο.

		NRI Conflict & Antagonism	ERQ Reappraisal	ERQ Suppression	Conflict Manag Integration	Conflict Manag Avoidance	sex
Emotional Ambivalence	Pearson Correlation	,348(**)	,145(**)	,244(**)	-,166(**)	,239(**)	,130
Anger	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,002	,000	,01
	N	347	347	347	347	347	34

Πίνακας 2:

Συσχετίσεις της ικανοποίησης από την εργασία με την ενσωμάτωση και το συμβιβασμό.

		Conflict Manag Integration	Conflict Manag Compromise
Job Satisfaction	Pearson Correlation	,454(**)	,193(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000

N	347	347
---	-----	-----

Πίνακας 3:

Συσχετίσεις του επιπέδου της εκπαίδευσης, της επαγγελματικής εμπειρίας και των αρμοδιοτήτων εποπτείας με τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων.

		Conflict Manag Integration	Conflict Manag Avoidance	Conflict Manag Domination	Conflict Manag Obligation	Conflict Manag Compromise
Education	Pearson Correlation	,054	-,128(*)	-,019	-,068	-,042
	Sig. (2-tailed)	,323	,018	,724	,211	,442
	N	341	341	341	341	341
Work Experience Yrs	Pearson Correlation	-,022	-,013	,052	-,154(**)	,058
	Sig. (2-tailed)	,689	,816	,343	,005	,291
	N	334	334	334	334	334
Supervisor Responsibil	Pearson Correlation	-,121(*)	,150(**)	-,142(**)	,038	-,026
	Sig. (2-tailed)	,025	,005	,008	,483	,637
	N	344	344	344	344	344

Πίνακας 4:

Συσχετίσεις των θετικών και των αρνητικών συναισθημάτων με το τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων.

		Conflict Manag Integration	Conflict Manag Compromise	Conflict Manag Avoidance	Conflict Manag Domination
PANAS Positive Affect	Pearson Correlation	,281(**)	,181(**)	,028	,026
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,598	,624
	N	347	347	347	347
PANAS Negative Affect	Pearson Correlation	-,220(**)	-,117(*)	,115(*)	,130(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,033	,016
	N	347	347	347	347

Πίνακας 5:

Συσχετίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ενσωμάτωση, το συμβιβασμο και την αποφυγή.

		Conflict Manag Integration	Conflict Manag Compromise	Conflict Manag Avoidance
WLEIS Total	Pearson Correlation	,414(**)	,265(**)	,106(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,050
	N	347	347	347

Πίνακας 6:

Συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

		Job Satisfaction
WLEIS Total	Pearson Correlation	,278(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	347

Πίνακας 7:

Πολλαπλές παλινδρομήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και των θετικών και των αρνητικών συναισθημάτων με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,846	,205		,000
	PANAS Positive Affect	,408	,048	,395	,000*
	PANAS Negative Affect	-,317	,048	-,307	,000*
2	(Constant)	2,469	,254		,000
	PANAS Positive Affect	,376	,049	,365	,000*
	PANAS Negative Affect	-,303	,048	-,293	,000*

	WLEIS Total		,087		,035		,116		,014*	
--	-------------	--	------	--	------	--	------	--	-------	--

Πίνακας 8:

Πολλαπλές παλινδρομήσεις τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων κι συναισθηματικής νοημοσύνης με ικανοποίηση από εργασία.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.688	.230		16.070	.000
	sex	-.112	.069	-.082	-1.626	.105
	age	-.002	.007	-.032	-.300	.765
	workex	.004	.008	.051	.481	.631
	Zintegrm Zscore(integrm)	.314	.038	.486	8.232	.000
	Zavoidm Zscore(avoidm)	-.061	.036	-.092	-1.663	.097
	Zdominm Zscore(dominm)	-.061	.036	-.090	-1.697	.091
	Zobligm Zscore(obligm)	-.091	.038	-.142	-2.426	.016
	Zcomprm Zscore(comprm)	.043	.041	.065	1.052	.294
	2	(Constant)	3.688	.230		16.035
sex		-.105	.069	-.077	-1.527	.128
age		-.002	.007	-.030	-.286	.775
workex		.003	.008	.046	.442	.659
Zintegrm Zscore(integrm)		.292	.041	.453	7.098	.000
Zavoidm Zscore(avoidm)		-.067	.037	-.102	-1.829	.068
Zdominm Zscore(dominm)		-.065	.036	-.095	-1.786	.075
Zobligm Zscore(obligm)		-.081	.039	-.125	-2.092	.037
Zcomprm Zscore(comprm)		.040	.041	.060	.969	.333
ZtotEI Zscore(totEI)		.051	.038	.076	1.337	.182
3	(Constant)	3.688	.227		16.167	.000
	sex	-.070	.068	-.052	-1.031	.303
	age	-.003	.007	-.047	-.441	.660
	workex	.005	.008	.062	.592	.554
	Zintegrm Zscore(integrm)	.278	.041	.430	6.835	.000
	Zavoidm Zscore(avoidm)	-.109	.040	-.165	-2.754	.006
	Zdominm Zscore(dominm)	-.056	.036	-.082	-1.556	.121
	Zobligm Zscore(obligm)	-.063	.041	-.098	-1.539	.125
	Zcomprm Zscore(comprm)	.047	.041	.070	1.138	.256
	ZtotEI Zscore(totEI)	.038	.038	.057	1.005	.316
	IntEIintegr	-.007	.039	-.012	-.182	.855
	IntEIavoid	-.120	.040	-.176	-2.988	.003
	IntEIdomin	-.077	.038	-.113	-2.016	.045
IntEIoblig	.001	.039	.002	.025	.980	
IntEIcompr	-.042	.046	-.064	-.917	.360	

a. Dependent Variable: job

Page 4

Πίνακας 9:

Πολλαπλές παλινδρομήσεις τρόπον αντιμετώπισης συγκρούσεων κι συναισθηματικής

νοημοσύνης με θετικό συναίσθημα.

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.614	.227		15.925	.000	
	sex	-.279	.068	-.218	-4.107	.000	
	age	.004	.007	.057	.516	.606	
	workex	-.004	.008	-.063	-.570	.569	
	Zintegrm Zscore(integrm)	.168	.038	.278	4.466	.000	
	Zavoidm Zscore(avoidm)	.028	.036	.045	.777	.438	
	Zdominm Zscore(dominm)	-.028	.036	-.044	-.791	.430	
	Zobligm Zscore(obligm)	-.112	.037	-.187	-3.017	.003	
	Zcomprm Zscore(comprm)	.100	.040	.162	2.494	.013	
	2	(Constant)	3.584	.222		16.156	.000
		sex	-.260	.067	-.204	-3.910	.000
		age	.004	.007	.062	.570	.569
workex		-.005	.008	-.076	-.701	.484	
Zintegrm Zscore(integrm)		.108	.040	.179	2.718	.007	
Zavoidm Zscore(avoidm)		.009	.035	.015	.264	.792	
Zdominm Zscore(dominm)		-.037	.035	-.059	-1.071	.285	
Zobligm Zscore(obligm)		-.081	.037	-.135	-2.192	.029	
Zcomprm Zscore(comprm)		.091	.039	.147	2.308	.022	
ZtotEI Zscore(totEI)		.143	.036	.230	3.916	.000	
3		(Constant)	3.641	.222		16.429	.000
		sex	-.247	.067	-.194	-3.706	.000
	age	.000	.007	-.003	-.024	.981	
	workex	-.001	.008	-.020	-.183	.855	
	Zintegrm Zscore(integrm)	.101	.040	.167	2.538	.012	
	Zavoidm Zscore(avoidm)	-.026	.039	-.043	-.678	.498	
	Zdominm Zscore(dominm)	-.031	.035	-.049	-.883	.378	
	Zobligm Zscore(obligm)	-.054	.040	-.090	-1.350	.178	
	Zcomprm Zscore(comprm)	.089	.040	.144	2.224	.027	
	ZtotEI Zscore(totEI)	.145	.037	.233	3.903	.000	
	IntElintegr	.066	.038	.116	1.707	.089	
	IntElavoid	.072	.039	.113	1.846	.066	
IntEldomin	-.031	.038	-.048	-.817	.415		
IntEloblig	-.050	.038	-.084	-1.324	.187		
IntElcompr	-.012	.045	-.020	-.269	.788		

a. Dependent Variable: posaf

Πίνακας 10:

Πολλαπλές παλινδρομήσεις τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων κι συναισθηματικής νοημοσύνης με αρνητικό συναίσθημα.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.057	.232		8.862	.000
	sex	.058	.069	.046	.841	.401
	age	-.004	.008	-.054	-.470	.639
	workex	-.001	.008	-.016	-.137	.891
	Zintegrm Zscore(integrm)	-.134	.038	-.223	-3.501	.001
	Zavoidm Zscore(avoidm)	.095	.037	.156	2.598	.010
	Zdominm Zscore(dominm)	.106	.036	.167	2.915	.004
	Zobligm Zscore(obligm)	.068	.038	.113	1.789	.075
	Zcomprm Zscore(comprm)	-.085	.041	-.138	-2.075	.039
	2	(Constant)	2.068	.232		8.920
sex		.051	.070	.040	.739	.480
age		-.004	.008	-.055	-.486	.628
workex		-.001	.008	-.011	-.095	.924
Zintegrm Zscore(integrm)		-.112	.042	-.186	-2.701	.007
Zavoidm Zscore(avoidm)		.102	.037	.167	2.766	.006
Zdominm Zscore(dominm)		.110	.036	.173	3.007	.003
Zobligm Zscore(obligm)		.056	.039	.094	1.456	.146
Zcomprm Zscore(comprm)		-.082	.041	-.132	-1.968	.048
ZtotEI Zscore(totEI)		-.053	.038	-.086	-1.397	.163
3	(Constant)	2.085	.234		8.912	.000
	sex	.045	.070	.035	.632	.528
	age	-.004	.008	-.068	-.564	.573
	workex	-1.58E-006	.008	.000	.000	1.000
	Zintegrm Zscore(integrm)	-.108	.042	-.180	-2.581	.010
	Zavoidm Zscore(avoidm)	.114	.041	.185	2.787	.006
	Zdominm Zscore(dominm)	.107	.037	.169	2.888	.004
	Zobligm Zscore(obligm)	.052	.042	.088	1.241	.216
	Zcomprm Zscore(comprm)	-.074	.042	-.120	-1.754	.081
	ZtotEI Zscore(totEI)	-.048	.039	-.077	-1.229	.220
	IntElIntegr	.057	.041	.101	1.410	.160
	IntElavoid	-.028	.041	-.044	-.882	.496
	IntElDomin	.044	.040	.069	1.114	.266
	IntEloblig	.002	.040	.004	.052	.959
IntElcompr	-.056	.048	-.090	-1.175	.241	

a. Dependent Variable: negaf

Πίνακας 11:

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	-1.137	.347		-3.280		.001
	reappr	.005	.063	.004	.073		.942
	suppr	.229	.053	.229	4.354		.000
2	(Constant)	.085	.495		.171		.864
	reappr	.070	.064	.058	1.103		.271
	suppr	.212	.053	.212	3.985		.000
	WLSEA	-.058	.093	-.044	-.619		.536
	WLOAE	.149	.088	.113	1.692		.092
	WLUOE	-.386	.086	-.309	-4.500		.000
	WLROE	.019	.085	.015	.220		.826

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	1.246	.318		3.920		.000
	reappr	.077	.058	.070	1.321		.187
	suppr	-.159	.048	-.175	-3.289		.001
2	(Constant)	.259	.464		.559		.577
	reappr	.049	.060	.045	.829		.408
	suppr	-.122	.050	-.135	-2.453		.015
	WLSEA	-.164	.068	-.137	-1.866		.063
	WLOAE	.091	.083	.076	1.098		.273
	WLUOE	.084	.081	.074	1.038		.300
	WLROE	-.173	.079	-.155	-2.177		.030

a. Dependent Variable: ROCOTHER

Integration

Aspects of EI are positive predictors of this functional conflict style (21% in the variance)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	3.714	.160		23.213		.000
	reappr	.084	.029	.154	2.888		.004
	suppr	-.050	.024	-.108	-2.040		.042
2	(Constant)	2.343	.215		10.895		.000
	reappr	.025	.028	.046	.914		.362
	suppr	-.035	.023	-.076	-1.493		.136
	WLSEA	.137	.041	.228	3.371		.001
	WLOAE	.074	.038	.122	1.927		.055
	WLUOE	.120	.037	.211	3.227		.001
	WLROE	-.037	.037	-.066	-1.010		.313

a. Dependent Variable: integrm

Avoidance

Suppression, other understanding and use of emotion are predictors of avoidant conflict style. It is interesting that understanding other is a positive predictor - says something about the scale - have similar findings from a social interaction study between leader follower

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	2.522	.181		13.941		.000
	reappr	.048	.033	.076	1.463		.144
	suppr	.144	.027	.272	5.258		.000
2	(Constant)	2.256	.265		8.527		.000
	reappr	.036	.034	.056	1.047		.296

suppr	.133	.028	.250	4.664	.000
WLSEA	.026	.050	.038	.524	.601
WLOAE	.103	.047	.147	2.185	.030
WLUOE	-.115	.046	-.172	-2.494	.013
WLROE	.059	.045	.090	1.295	.196

a Dependent Variable: avoidm

Dominance

No comment

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	3.097	.192		16.142	.000
	reappr	-.033	.035	-.051	-.943	.346
	suppr	.004	.029	.007	.129	.897
2	(Constant)	2.933	.280		10.472	.000
	reappr	-.048	.036	-.074	-1.329	.185
	suppr	-.001	.030	-.002	-.028	.978
	WLSEA	-.093	.053	-.131	-1.753	.081
	WLOAE	-.033	.050	-.046	-.654	.514
	WLUOE	.139	.049	.205	2.853	.005
	WLROE	.041	.048	.062	.856	.393

a Dependent Variable: dominm

Obligation does not correlate with either suppression or EI

NAI C