



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



ΤΖΙΒΑΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

**ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ Ε.Ο.Π.Υ.Υ.**

Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, 2013



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

ΤΖΙΒΑΝΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

**ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ Ε.Ο.Π.Υ.Υ.**

Επιβλέπων Καθηγητής :
Καθηγήτρια κ. Χατζηδήμα Σταματίνα

Μελέτη για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Πειραιάς, 2013



**UNIVERSITY OF
PIRAEUS**

**PROGRAM OF POSTGRADUATE
STUDIES**

HEALTH MANAGEMENT



**TEI OF
PIRAEUS**

TZIVANI EVANGELIA

**“CONFLICTS IN THE WORK PLACE AND THE ROLE OF EMOTIONAL
INTELLIGENCE IN CONFLICT MANAGEMENT. A CASE STUDY (NATIONAL
ORGANIZATION FOR THE HEALTH SERVICES PROVISION)”.**

Supervisor:
Professor S. Hadjidema

Graduate Thesis Submitted for the Degree
“M.Sc. in Health Management”

Piraeus, 2013

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά όλους τους συναδέλφους εργαζομένους στον ΕΟΠΥΥ που προθυμοποιήθηκαν να συμμετάσχουν στην διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της εργασίας.

Ακόμη, ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Χατζηδήμα Σταματίνα για την καθοδήγηση και την βοήθειά της.

Τέλος, ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου τον σύζυγό μου, Νίκο, για την αμέριστη στήριξη, κατανόηση, συμπαράσταση και αγάπη του,

τον μόλις ενάμιση έτους γιό μου, Σάββα, για την ενέργεια με την οποία με γεμίζει κάθε του βλέμμα και

τον κυοφορούμενο καθ'όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας γιό μου, που με γέμισε με ευχάριστα συναισθήματα προσμονής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το φαινόμενο των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας, την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και τον ρόλο που μπορεί η τελευταία να διαδραματίσει στην δημιουργική επίλυση των συγκρούσεων. Προκειμένου να προκύψουν και πρακτικά δεδομένα, διενεργήθηκε έρευνα διανομής ερωτηματολογίων σε 128 υπαλλήλους του ΕΟΠΥΥ (Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας), η οποία κατέδειξε ότι οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο με αρνητικές επιπτώσεις στους υπαλλήλους και τον τρόπο που αισθάνονται απέναντι στην εργασία τους. Ακόμη, από την έρευνα προέκυψε ότι οι ερωτώμενοι έχουν αρκετά υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, ο οποίος δεν βρέθηκε να επηρεάζεται σημαντικά από το φύλο. Όσον αφορά την μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων που επιλέγουν οι ερωτώμενοι, βρέθηκε ότι η διαπραγμάτευση και η αποφυγή συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη κατά σειρά προτίμηση, με την αποφυγή να αποτελεί την πρώτη επιλογή των ατόμων ηλικίας 56 ετών και άνω και την διαπραγμάτευση να προηγείται στις προτιμήσεις της ηλικιακής ομάδας 25-35 ετών με μεγαλύτερη διαφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι όσοι επιλέγουν την μέθοδο της διαπραγμάτευσης φαίνονται να δέχονται ελαφρώς λιγότερη αρνητική επίδραση από τις συγκρούσεις ως προς τον τρόπο που αισθάνονται απέναντι στην εργασία τους, σε αντίθεση με όσους επιλέγουν την παραχώρηση, οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζονται αρνητικά σε μεγαλύτερο βαθμό. Τέλος, προέκυψε ότι ο υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με μικρότερου βαθμού αρνητική επίδραση από τις συγκρούσεις στην στάση των συμμετεχόντων απέναντι στην εργασία τους. Με γνώμονα την παραγωγική πορεία του ΕΟΠΥΥ, η εκπαίδευση των υπαλλήλων τόσο ως προς την επικοινωνιακή διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ τους και μεταξύ αυτών και των πολιτών, όσο και ως προς την καλλιέργεια ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη για την διαμόρφωση των προϋποθέσεων δημιουργικής λειτουργίας και ανταγωνιστικής παρουσίας του νεοϊδρυθέντος οργανισμού στο μέλλον.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση συγκρούσεων, συναισθηματική νοημοσύνη, Ε.Ο.Π.Υ.Υ.

“Conflicts in the work place and the role of emotional intelligence in conflict management. A case study (National Organization for the Health Services Provision”.

Tzivani Evangelia

Graduate Thesis Submitted for the Degree “M.Sc. in Health Management”

University of Piraeus- TEI of Piraeus, Greece.

Supervisor: Professor S. Hadjidema

ABSTRACT

The present study refers to the phenomenon of conflicts in the workplace and the content of emotional intelligence, as well as the role that the latest can play in the productive management of conflicts. The data used in this study has been obtained by carrying out a survey based on 128 questionnaires which were distributed to employees in the National Organization for Health Services Provision. The results proved that conflicts are common in a workplace with a negative impact to employees and the way they feel about their workplace. Moreover, the survey showed that employees have a high rate of emotional intelligence, which is not related to their sex. As far as the preferred method of conflict management is concerned, it was found that “collaborating” and “avoiding” are the most preferred methods by the employees, with “avoiding” being the first choice of the workers aged over 56 years old and “collaborating” being preferred by workers aged 25 to 35 years old, a higher percentage than that of the other age groups. Another significant result of the survey is that employees choosing to use the method of “collaborating”, tend to have less negative influence in their job by the conflicts, while those who use “accommodating” tend to be more affected. Finally, it was found that the bigger the emotional intelligence one employee has, the less negatively affected he is, referring to the way he feels towards his job due to conflicts. Having in mind the productive function of the National Organization for Health Services Provision, training the employees on constructive conflict management (referring to conflicts among employees and between employees and citizens) and on upgrading the abilities of emotional intelligence, appears to be crucial for creating the necessary base on which the competitive presence of the Organization could be built.

Key words: conflict management, emotional intelligence

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 1
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	2
3. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	6
3.1. Γενικά στοιχεία για τις συγκρούσεις.....	6
3.2. Ορισμός των συγκρούσεων.....	7
3.3. Τύποι συγκρούσεων.....	8
3.3.1. Η μονόπλευρη σύγκρουση.....	8
3.3.2. Οι τύποι των συγκρούσεων μεταξύ δύο μερών.....	8
3.3.3. Η διάκριση των συγκρούσεων σε συγκρούσεις σχετικές με την φύση της εργασίας και σε συγκρούσεις σχέσεων	10
3.4. Αιτίες συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.....	11
3.4.1. Αιτίες συγκρούσεων από την σκοπιά των στελεχών.....	11
3.4.2. Αιτίες συγκρούσεων αναφορικά με όλους τους εργαζόμενους.....	13
3.4.2.1. Ο ρόλος της οικογένειας ως αιτίας πρόκλησης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας.....	15
3.4.2.2. Ο ρόλος της αυτοεκτίμησης ως αιτίας πρόκλησης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας.....	16
3.5. Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.....	17
3.5.1. Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	17
3.5.2. Οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	19
3.5.3. Οι συνέπειες των συγκρούσεων αναφορικά με τον διαχωρισμό τους σε συγκρούσεις σχέσεων και συγκρούσεις αντικειμένου εργασίας.....	21
3.6. Η διαχείριση των συγκρούσεων.....	23
3.6.1. Γενικά στοιχεία	23
3.6.2. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων κατά τον Kenneth Thomas.....	24
3.6.3. Θεωρίες για τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων	40
3.6.4. Η διέγερση των συγκρούσεων και οι τρόποι επίτευξής της.....	42
3.7. Επίλογος.....	42

4. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	σελ. 44
4.1. Εισαγωγή.....	44
4.2. Το συναίσθημα.....	44
4.3. Η νοημοσύνη.....	49
4.4. Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	50
4.5. Ιστορική αναδρομή.....	51
4.6. Θεωρητικές προσεγγίσεις και θεωρητικά μοντέλα.....	52
4.7. Εννοιολογικές διασαφηνίσεις.....	57
4.8. Ψυχομετρικά εργαλεία για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	57
4.9. Ο συγκινησιακός εγκέφαλος και η ρύθμιση των συναισθημάτων.....	65
4.10. Πρακτικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	68
4.10.1. Θετικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	68
4.10.2. Η αρνητική πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	72
4.10.3. Προτάσεις.....	73
5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	74
6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	78
7. Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.)	81
8. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	83
8.1. Εισαγωγή- Σκοπός της έρευνας.....	83
8.2. Το δείγμα της έρευνας.....	83
8.3. Η μεθοδολογία.....	84
8.4. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	85
9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	108
9.1. Συμπεράσματα.....	108
9.2. Προτάσεις.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	120

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνες

Εικ. 1: Οι τύποι διαχείρισης συγκρούσεων κατά το μοντέλο των Thomas/Kilmann
σελ.26

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	σελ.86
Διάγραμμα 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	86
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	87
Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	87
Διάγραμμα 5: Χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων στον Δημόσιο Τομέα.....	88
Διάγραμμα 6: Κατέχετε θέση προϊσταμένου ή διευθυντή στην παρούσα σας εργασία;	89
Διάγραμμα 7: Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλή σχέση με τους συναδέλφους σας;.....	89
Διάγραμμα 8: Στον χώρο εργασίας σας υπάρχουν άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων;.....	90
Διάγραμμα 9: Πόσο αισθάνεστε να βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;.....	90
Διάγραμμα 10: Πόσο ελεύθερος/η αισθάνεστε να δράσετε στον χώρο εργασίας σας;	91
Διάγραμμα 11: Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;.....	91
Διάγραμμα 12: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ:.....	92
Διάγραμμα 13: Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερα αιτία συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;.....	93
Διάγραμμα 14: Πιστεύετε ότι η συχνότητα των συγκρούσεων στην τωρινή θέση εργασίας σας είναι μεγαλύτερη από εκείνη στον οργανισμό που δουλεύατε πριν, λόγω των αλλαγών που συνεπάγεται η δημιουργία ενός νέου οργανισμού;.....	94
Διάγραμμα 15: Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην τωρινή θέση εργασίας σας;.....	94
Διάγραμμα 16: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας;.....	95

Διάγραμμα 17: Πιστεύετε ότι η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιείτε έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα;	σελ. 96
Διάγραμμα 18: Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας;	96
Διάγραμμα 19: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας σας μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά;	97
Διάγραμμα 20: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας;	97
Διάγραμμα 21: Συναισθηματική νοημοσύνη συμμετεχόντων	98
Διάγραμμα 22: Οι μέσοι όροι των επιμέρους παραγόντων της συναισθηματικής νοημοσύνης (SOE, OAE, UOE, ROE) των συμμετεχόντων	99
Διάγραμμα 23: Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το φύλο	100
Διάγραμμα 24: Η συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το φύλο σε ποσοστιαίες αναλογίες	101
Διάγραμμα 25: Οι τύποι διαχείρισης των συγκρούσεων σε σχέση με την ηλικία	102
Διάγραμμα 26: Οι τύποι διαχείρισης των συγκρούσεων σε σχέση με την ηλικία σε ποσοστιαίες αναλογίες	103
Διάγραμμα 27: Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν αρνητικά οι συγκρούσεις την στάση απέναντι στην εργασία σε σχέση με τον τύπο επίλυσης συγκρούσεων	104
Διάγραμμα 28: Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν αρνητικά οι συγκρούσεις την στάση απέναντι στην εργασία σε σχέση με τον τύπο επίλυσης συγκρούσεων σε ποσοστιαίες αναλογίες	105
Διάγραμμα 29: Ο βαθμός στον οποίο οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την στάση απέναντι στην εργασία σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη	106
Διάγραμμα 30: Ο βαθμός στον οποίο οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την στάση απέναντι στην εργασία σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη σε ποσοστιαίες αναλογίες	107

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν είναι λίγες οι φορές στην καθημερινή ζωή, που γίνεται κανείς μάρτυρας συγκρούσεων μεταξύ ατόμων, για διάφορους λόγους, με ποικίλη ένταση και με διαφορετική έκβαση κάθε φορά. Όταν, μάλιστα, οι συγκρούσεις αυτές αφορούν τον χώρο εργασίας, όπου οι άνθρωποι περνούν πολλές ώρες σε καθημερινή βάση, το φαινόμενο των συγκρούσεων λαμβάνει μεγαλύτερες διαστάσεις και αποκτά προεκτάσεις οι οποίες, πέραν της ψυχολογίας των ατόμων, επηρεάζουν την παραγωγική λειτουργία των οργανισμών. Το γεγονός ότι υπάρχουν άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες στον χειρισμό τέτοιων δύσκολων καταστάσεων, τα οποία κατορθώνουν να εξισορροπήσουν τις εσωτερικές τους συναισθηματικές εντάσεις, να επικοινωνήσουν με τα μέρη της αντίθετης πλευράς και να επιλύσουν τα προβλήματα με δημιουργικό τρόπο, θέτει στο προσκήνιο την συναισθηματική νοημοσύνη, ως παράγοντα αποτελεσματικής επίλυσης συγκρούσεων αλλά και επιτυχίας στην ζωή, μέσα από την ξεχωριστή και ευφυή αναγνώριση, ρύθμιση και έκφραση των συναισθημάτων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση ακριβώς αυτών των φαινομένων και εννοιών και η προσπάθεια εύρεσης πιθανών συσχετισμών μεταξύ τους και με παράγοντες που ίσως τα επηρεάζουν, όπως το φύλο και η ηλικία. Η διερεύνηση αυτή γίνεται με επίκεντρο τον ΕΟΠΥΥ, τον νεοσύστατο οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας, που λόγω του νέου της ιδρύσεώς του και της δυσμενούς οικονομικοκοινωνικής συγκυρίας που βιώνει η χώρα, αποτελεί έναν χώρο εργασίας με πολλές προκλήσεις σχετικά με την δημιουργία συγκρούσεων και την χρησιμότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπισή τους. Άλλωστε, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης, στόχος και όνειρο πολλών δεκαετιών, είναι στενά συνυφασμένος με την παραγωγικότητα, το φιλικό πρόσωπο προς τον πολίτη και την ομαδική προσπάθεια, απαλλαγμένη από τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ συναδέλφων και πολιτών.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Αναζητώντας κανείς έρευνες σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και τον ρόλο της στην διαχείριση των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας και τον τομέα των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων γενικότερα, διαπιστώνει ότι η διεθνής βιβλιογραφία βρίθει σχετικών ερευνών. Ένας αριθμός των ερευνών αυτών αναφέρονται στα αντίστοιχα κεφάλαια στο κυρίως μέρος της εργασίας. Στο σημείο αυτό, όμως, αξίζει να γίνει αναφορά σε κάποιες έρευνες, που είναι ενδεικτικές της συσχέτισης μεταξύ των δύο υπό μελέτη παραγόντων.

Έτσι, μία μελέτη του Morrison J. του Kaplan University στο Μισισιπή των Ηνωμένων Πολιτειών που διεξήχθη μεταξύ ενενήντα τεσσάρων νοσηλευτριών, κατέδειξε θετική συσχέτιση μεταξύ των υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης και της μεθόδου της διαπραγμάτευσης στην προσπάθεια επίλυσης συγκρούσεων, καθώς και αρνητική σχέση μεταξύ των υψηλών επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης και της μεθόδου της παραχώρησης- προσαρμογής [28]. Η μελέτη του Jordan (2006) μεταξύ ηγετικών στελεχών, έδειξε επίσης ότι οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να επιλέγουν στην μέθοδο της διαπραγμάτευσης στην διαχείριση των συγκρούσεων που αντιμετωπίζουν.

Παρομοίως, οι Sajed Pourhassan Heris και Mehdi Bakhsheshi Heris του Τμήματος Φυσικής Αγωγής και Αθλητικών Επιστημών του Ιράν, σε έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2011 στην World Applied Sciences Journal και διεξήχθη μεταξύ ογδόντα δύο ειδικών της φυσικής αγωγής της Τεχεράνης, βρήκαν ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και των μεθόδων της διαπραγμάτευσης και του συμβιβασμού [30]. Ακόμη, οι Chun-Sheng Yu, Ron M. Ron, Sardesai June Lu και Jing-Hua σε έρευνά τους μεταξύ διευθυντικών στελεχών στην Κίνα που δημοσιεύτηκε το 2006 στο International Journal of Management and Enterprise Development κατέληξαν στα ίδια αποτελέσματα [31].

Τα κοινά αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών διεθνώς σχετικά με την συγκεκριμένη συσχέτιση, ερμηνεύονται ως αποτέλεσμα της θετικής επίδρασης της ενσυναίσθησης, της αυτοεπίγνωσης και του συνόλου των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κατανόηση και των δύο πλευρών της σύγκρουσης, στην ικανότητα δεξιοτεχνικού χειρισμού των εντάσεων και στην

προώθηση μίας κοινά αποδεκτής λύσης με θετικές επιδράσεις στην πορεία του συνολικού έργου.

Στην μελέτη των Maw Der Foo, Hillary Anger Elfenbein, Hwee Hoom Tan και Voon Chuan Aik του Πανεπιστημίου της Σιγκαπούρης, η οποία δημοσιεύτηκε στο *International Journal of Conflict Management* εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δύο μερών που εμπλέκονται σε μία διαπραγμάτευση, ώστε να εξηγηθούν τα αντικειμενικά και υποκειμενικά αποτελέσματα. Προκύπτει, λοιπόν, ότι τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης ανέφεραν πιο θετική εμπειρία σχετικά με την διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Παρ' όλα αυτά, τα άτομα αυτά κατάφεραν να επιτύχουν αντικειμενικούς στόχους σε αξιοσημείωτα χαμηλότερο βαθμό σε σχέση με τα αντίπαλα μέρη της διαπραγμάτευσης. Αντιθέτως, το να έχει κανείς ως αντίπαλο ένα άτομο με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, βρέθηκε να προοιωνίζει υψηλότερο κέρδος από πλευράς αντικειμενικών στόχων και μία θετικότερη εμπειρία διαπραγμάτευσης. Έτσι, άτομα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να επωφελούνται σε συναισθηματικό επίπεδο, όμως δημιουργούν θετικό υπόστρωμα αντικειμενικής αξίας που είναι σε θέση να διεκδικήσουν σε μικρότερο βαθμό [26].

Ακόμη, από εργασία των Dr. Ka Wai Chan και Cheok San Lam του Πανεπιστημίου του Macau αναφορικά με την συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου λήψης αποφάσεων μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων Κινέζικης εταιρείας, προέκυψε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με προσανατολισμένους στον άνθρωπο (people-oriented) τύπους λήψης αποφάσεων και αρνητικά με προσανατολισμένους στο έργο (task-oriented) τύπους λήψης αποφάσεων. Μάλιστα, οι πρώτοι σχετίζονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ οι δεύτεροι με αυξημένο στρες και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση [29].

Σε άλλη έρευνα που διεξήχθη από τους Rahim M. Afzalur, Psenicka Clement, Polychroniou Panagiotis και Zhao Jing-Hua σε δείγμα 1395 φοιτητών σε επτά χώρες και δημοσιεύτηκε στο *International Journal of Organizational Analysis* το 2002, βρέθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται θετικά με την επικοινωνιακή επίλυση συγκρούσεων και αρνητικά με την ευκαιριακή αντιμετώπισή τους [32].

Μεταξύ πολλών άλλων ερευνών σχετικών με το θέμα, ενδεικτικά αναφέρονται η έρευνα του Batchelder M. (2000) με τίτλο «The Elusive Intangible Intelligence: Conflict Management and Emotional Intelligence in the Workplace» [33], η έρευνα των Jordan J. Peter & Troth C. Ashlea (2004) με τίτλο «Managing Emotions during Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution » [34], η έρευνα του Bayne, R. (1990) με τίτλο «Emotional Intelligence» [35], η έρευνα των Zacker J. & Bard M. (1973) με τίτλο « Effect of Conflict Management, Training of Conflict Management for Police Officer» [36], καθώς και των Jordan P., Troth. A., (2002) με τίτλο «Emotional intelligence and conflict resolution in nursing» [37].

Όσον αφορά την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διάφορες πτυχές της εργασίας στον δημόσιο τομέα, υπάρχουν σχετικά λίγα δεδομένα στην διεθνή βιβλιογραφία. Αξίζει να αναφερθεί η έρευνα των Eran Vigoda-Gadot και Galit Meisler του Πανεπιστημίου της Haifa που δημοσιεύτηκε στο Public Administration Review το 2010. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία διεξήχθη μεταξύ των εργαζομένων σε δύο δημοτικές υπηρεσίες στο κέντρο του Ισραήλ, φαίνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρυθμιστικό ρόλο στην σχέση μεταξύ οργανωσιακών πολιτικών και συναισθηματικής δέσμευσης, καθώς και μεταξύ οργανωσιακών πολιτικών και απουσιασμού των εργαζομένων. Μάλιστα, η έρευνα καταδεικνύει το γεγονός ότι οι υγιείς συναισθηματικές δομές και η συναισθηματική νοημοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων συνεισφέρουν στην εργασιακή τους ικανοποίηση και, έτσι, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες απόδοσης για την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες. Ένα άλλο συμπέρασμα της έρευνας είναι η ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και πτυχών της εργασιακής ζωής όπως η εξάντληση, οι προθέσεις φυγής και η αμελής συμπεριφορά. Αυτά τα ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τις σύγχρονες εργασίες (Swindell and Kelly, 2000, Van Ryzin, 2007) σχετικά με την δημόσια διοίκηση, οι οποίες υποστηρίζουν την συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των πολιτών και της αξιολόγησης της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς.

Τέλος, μία άλλη σχετική έρευνα είναι αυτή των Berman και West (2008), η οποία αναφέρεται στην επίδραση των ποικίλων εργαλείων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (όπως η εκπαίδευση, η καθοδήγηση, η ανατροφοδότηση πληροφοριών και η

προαγωγή) στην καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων [38].

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1. Γενικά στοιχεία για τις συγκρούσεις

Τα πρώτα δεδομένα από τον χώρο της ιστορίας της Διοίκησης, καταδεικνύουν ότι η δεκαετία του 1970 έχει καταγραφεί στα χρονικά ως η δεκαετία κατά την οποία η διαχείριση των συγκρούσεων (conflict management) ήρθε στο προσκήνιο ως ένα αντικείμενο ύψιστου ενδιαφέροντος τόσο για όσους ασχολούνται πρακτικά με την Διοίκηση, όσο και για όσους ασχολούνται θεωρητικά με αυτήν. Μάλιστα, εάν γενικεύσουμε τα αποτελέσματα μίας έρευνας που διενεργήθηκε από τους Warren Schmidt και Kenneth Thomas για την American Management Association σε μεσαίου και ανώτατου επιπέδου μάνατζερ, προκύπτει ότι οι τελευταίοι δαπανούν το 18% με 20% του χρόνου τους αντιμετωπίζοντας συγκρούσεις, ανάλογα με το οργανωσιακό επίπεδο. Πρόκειται, δηλαδή, για τεράστια επένδυση χρόνου-ισοδύναμη με πολλά εκατομμύρια δολάρια μισθοδοσίας σε μεσαίου έως μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις [5]. Αυτό δικαιολογεί το πρόσφατα αυξημένο ενδιαφέρον για την διαχείριση των συγκρούσεων.

Φυσικά, η μελέτη των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις δεν είναι καινούργια. Οικονομολόγοι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι και πολιτικοί επιστήμονες έχουν ερευνήσει το αντικείμενο για πολλές δεκαετίες. Παρ'όλα αυτά, μόλις τα τελευταία χρόνια έχει ξεκινήσει η μελέτη του θέματος από την σκοπιά της Διοίκησης, επιχειρώντας να τροποποιηθούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν από τους κοινωνικούς επιστήμονες, ώστε να αποκτήσουν πρακτική αξία για τους μάνατζερ [8].

Γενικά, υπάρχουν δύο θέματα που κάνουν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα την μελέτη των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας. Πρώτον, ο καθένας ορίζει την σύγκρουση διαφορετικά. Έτσι, οι περισσότεροι άνθρωποι ταυτίζουν την σύγκρουση με τον καβγά, αλλά ακόμα και ο καβγάς δεν είναι μία έννοια για την οποία υπάρχει πλήρης συμφωνία. Για παράδειγμα, ένα άτομο θεωρεί μία απότομη απάντηση ως κάτι άνευ σημασίας, ενώ κάποιος άλλος την εκλαμβάνει ως προσωπική επίθεση. Δεύτερον, η

σύγκρουση λαμβάνει πολλές μορφές που ποικίλουν από σύντομες διαφωνίες έως μακράς διάρκειας αντιδικίες και από προφορικές αψιμαχίες έως την άσκηση σωματικής βίας [10]. Φαίνεται, λοιπόν, σημαντικό να ασχοληθούμε με τον ορισμό της σύγκρουσης.

3.2. Ορισμός των συγκρούσεων

Όσον αφορά τον ορισμό της σύγκρουσης, φαίνεται να επικρατούν δύο γενικές προσεγγίσεις. Η πρώτη, σύμφωνα με τους Schmidt και Kochan (1972), έχει εστιάσει περιορισμένα σε φαινόμενα που σχετίζονται με προθέσεις ανταγωνισμού, όπως η σκόπιμη παρεμβολή στους στόχους κάποιου. Αυτός ο ορισμός φαίνεται εγγύτερος στην κοινή χρήση του όρου «σύγκρουση» και είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην βιβλιογραφία των βιομηχανικών σχέσεων (π.χ. απεργίες). Η δεύτερη προσέγγιση, έχει υιοθετήσει πιο γενικούς ορισμούς που κινούνται αντίθετα στην ροή της διαδικασίας της σύγκρουσης για να συμπεριλάβουν γεγονότα (όπως οι πεποιθήσεις του ενός μέρους) που εμφανίζονται πριν από την επιλογή του τρόπου διαχείρισης της σύγκρουσης. Οι ορισμοί αυτής της προσέγγισης, εμφανίζονται πιο χρήσιμοι θεωρητικά στο να καλύπτουν την ποικιλία των διαθέσιμων επιλογών των μερών της σύγκρουσης, εστιάζοντας όχι μόνο στην επιλογή, αλλά και στους καθοριστικούς παράγοντες αυτής της επιλογής. Έτσι, ο Pondy (1967) ταξινομήσε τους ορισμούς σε πολλές κατηγορίες, όπως προγενέστερες συνθήκες, συναισθήματα, αντιλήψεις και συμπεριφορές. Μάλιστα, αντί να επιλέξει κάποιον από αυτούς τους ειδικούς ορισμούς, υποστήριξε την υιοθέτηση ενός ευρέος ορισμού για την σύγκρουση ως συνολική διαδικασία που εμπεριέχει αυτά τα φαινόμενα. Προχωρώντας περισσότερο, ο Kenneth Thomas (1976) έδωσε στην σύγκρουση έναν πιο ακριβή ορισμό: σύγκρουση είναι η διαδικασία που ξεκινάει όταν ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο μέρος έχει εμποδίσει ή ετοιμάζεται να εμποδίσει κάποιο αντικείμενο ενδιαφέροντος του πρώτου.

Αναζητώντας διαφορετικούς ορισμούς, μπορεί κανείς να αναφερθεί στον ορισμό της σύγκρουσης ως της κατάστασης κατά την οποία τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων είναι ασύμβατα [5], ή ως της αντίληψης των εμπλεκόμενων μερών ότι έχουν ασύμφωνες οπτικές ή έχουν διαπροσωπικές ασυμβατότητες [9]. Σύμφωνα με τον Robbins, η σύγκρουση είναι κάθε είδους αντίθεση ή ανταγωνιστική

αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών. Μάλιστα, επακόλουθο αυτού του ορισμού αποτελεί η προϋπόθεση ότι η σύγκρουση πρέπει να είναι αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέρη. Δηλαδή, αν υπάρχουν αντιθέσεις αλλά τα εμπλεκόμενα μέρη αδυνατούν να τις αντιληφτούν, δεν υπάρχει σύγκρουση. Όμοια, αν μία σύγκρουση είναι αντιληπτή, θεωρείται ότι υφίσταται είτε αυτή η αντίληψη είναι ακριβής, είτε όχι [8]. Πάντως, όπως επισήμαναν οι Putnam και Poole (1987), φαίνεται να υπάρχει μια ολόκληρη οικογένεια γενικών ορισμών, που συμπεριλαμβάνουν τα ακόλουθα τρία κεντρικά θέματα: την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών (π.χ. όταν κάθε μέρος έχει την δυνατότητα να παρεμβαίνει στο άλλο), την αντίληψη ασυμβατότητας μεταξύ των ενδιαφερόντων των μερών και την κάποιου είδους αλληλεπίδραση [12].

3.3. Τύποι συγκρούσεων

3.3.1. Η μονόπλευρη σύγκρουση

Μία σύγκρουση στον χώρο της εργασίας εμφανίζεται μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, που μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, τμήματα, κλάδοι επιχειρήσεων ή οργανισμών και εταιρείες ή οργανισμοί. Δεν μπορεί, όμως να μην αναφερθεί και η περίπτωση της μονόπλευρης σύγκρουσης, η οποία σχετίζεται με δύο αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο άτομο. Για παράδειγμα, τα άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις στις οποίες οι αξίες τους έρχονται σε αντίθεση με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή όταν η ηθική τους διαφέρει ριζικά από τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί από τον οργανισμό ή την εταιρεία όπου εργάζονται, είναι πολύ πιθανό να βιώσουν εσωτερικές συγκρούσεις. Μία άλλη περίπτωση κατά την οποία μπορεί να προκύψει μονόπλευρη σύγκρουση παρατηρείται όταν υπάρχουν δύο τρόποι επίτευξης ενός στόχου του οργανισμού και το άτομο δεν μπορεί να αποφασίσει ποιόν από τους δύο να διαλέξει, ή όταν ένα άτομο έχει δύο επιλογές δράσης οι οποίες, όμως, είναι εξίσου κακές.

3.3.2. Οι τύποι των συγκρούσεων μεταξύ δύο μερών

Όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ δύο μερών, διακρίνουμε τους εξής τύπους:

A) Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων.

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί, κατά βάση, ως σύνολο ατόμων. Δεν είναι, λοιπόν, παράξενο που η βασικότερη μορφή σύγκρουσης είναι μεταξύ ατόμων. Κατά παράδοση, οι συγκρούσεις αυτού του τύπου θεωρούνται ως αποτέλεσμα προσωπικών διαφορών. Ωστόσο, μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό, θεωρεί ότι αυτές οι διαφορές είναι προϊόν των ρόλων που έχουν αναλάβει τα άτομα στην οργάνωση και δεν σχετίζονται με τις προσωπικότητές τους. Όσο έγκυρη και λογική και αν φαίνεται αυτή η αντίληψη, πάντως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με εκτιμήσεις, περισσότερες από τις μισές αποχωρήσεις στελεχών δεν οφείλονται στην κακή απόδοση των εργαζομένων αλλά σε προσωπικές συγκρούσεις.

B) Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Δύο παράγοντες συμβάλλουν στην δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων: η συμπεριφορά μιας ομάδας, που εντάσσεται σε κάποια αποδεκτά όρια, και οι οργανισμοί που αναπτύσσουν διακεκριμένο επιχειρησιακό κλίμα. Έτσι, τα άτομα τα οποία δεν συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία του οργανισμού, θα έρθουν σε σύγκρουση με την ομάδα ή με ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι οι αξίες και οι προσδοκίες ενός ατόμου αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και, κάποια στιγμή, μπορεί να μην συμφωνούν με εκείνες του οργανισμού, οδηγώντας σε σύγκρουση.

Γ) Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων.

Η μικροσκοπική θεώρηση των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός αποτελείται από πολλές διαφορετικές ομάδες. Η σύγκρουση μεταξύ αυτών των ομάδων είναι αναπόφευκτη, αφενός διότι οι ομάδες συναγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων και, αφετέρου, διότι για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων του οργανισμού εφαρμόζονται πολλοί διαφορετικοί τρόποι

διοίκησης, προκαλώντας συγκρίσεις και υποψία άνισης μεταχείρισης.

Δ) Συγκρούσεις μεταξύ ολόκληρων οργανισμών.

Στα σύγχρονα οικονομικά συστήματα, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά και αυτό το φαινόμενο προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους. Οι συγκρούσεις αυτές, συχνά, ενθαρρύνονται από τις κυβερνήσεις, οι οποίες θεσπίζουν νόμους που προάγουν τον ανταγωνισμό (όπως η κατάργηση των μονοπωλίων) [1]. Όσον αφορά τους δημόσιους οργανισμούς, η απορρόφηση επιχορηγήσεων και κονδυλίων, η άνιση μισθολογική αντιμετώπιση και η ανομοιομορφία δομών και διαδικασιών που δυσχεραίνουν την συνεργασία αποτελούν παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων.

3.3.3. Η διάκριση των συγκρούσεων σε συγκρούσεις σχετικές με την φύση της εργασίας και σε συγκρούσεις σχέσεων

Σχετικά με τις συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας, υπάρχει και άλλος ένας τρόπος ταξινόμησής τους, ειδικότερα μεταξύ των μελών μίας ομάδας. Έτσι, οι Guetzkow και Gyr (1954) διαχώρισαν τις συγκρούσεις που βασίζονται στην ουσία της εργασίας που επιτελεί μία ομάδα από τις συγκρούσεις που βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις- όπως και οι Priem και Price (1991) που χαρακτήρισαν τους δύο τύπους των συγκρούσεων ως νοητικές (cognitive) για την περίπτωση των σχετικών με την φύση της εργασίας και ως κοινωνικές-συναισθηματικές (social-emotional) για την περίπτωση των συγκρούσεων που εγείρονται από διαπροσωπικές διαφωνίες που δεν σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας. Το 1990, ο Pinkley, σε μία πολυπαραγοντική ανάλυση κλίμακος για τις ερμηνείες της σύγκρουσης από τα εμπλεκόμενα μέρη, ανακάλυψε ότι οι άνθρωποι διαφοροποιούνται σχετικά με τις συγκρούσεις σχέσεων και αντικειμένου εργασίας. Ακόμα, ο Karen Jehn χρησιμοποίησε αυτόν τον διαχωρισμό σε έρευνές του που θα αναφερθούν στην συνέχεια. Συνοπτικά, η σύγκρουση σχέσεων (relationship conflict) εμφανίζεται όταν υπάρχουν διαπροσωπικές ασυμβατότητες μεταξύ των μελών μιας ομάδας, οι οποίες τυπικά περιλαμβάνουν ένταση, εχθρότητα και ενόχληση μεταξύ των μελών, ενώ η σύγκρουση αντικειμένου εργασίας (task conflict) εμφανίζεται όταν

υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των μελών σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας που πρέπει να διεκπεραιωθεί, συμπεριλαμβάνοντας διαφορές στις οπτικές, τις ιδέες και τις απόψεις [9].

3.4. Αιτίες συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

3.4.1. Αιτίες συγκρούσεων από την σκοπιά των στελεχών

Βλέποντας τις συγκρούσεις από της σκοπιά των στελεχών και των ατόμων με θέση που σχετίζεται με την διοίκηση, οι αιτίες των συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω κατηγορίες:

A) Διαφορετικοί στόχοι.

Σε ιδανικές καταστάσεις, δεν θα έπρεπε να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διάφορες ομάδες που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Και αυτό διότι, θεωρητικά, δεν πρέπει να υπάρχει ασυμβατότητα των στόχων ανάμεσα στα επίπεδα της οργάνωσης. Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει, σε γενικές γραμμές τους επιχειρησιακούς στόχους και τα πλαίσια των στόχων αυτών, τα μεσαία στελέχη καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους και τα κατώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων. Παρ'όλα αυτά, η ιδανική κατάσταση είναι ένα σπάνιο ή σχεδόν ανύπαρκτο φαινόμενο. Στην πράξη, η ασυμβατότητα των στόχων αποτελεί την πιο συνηθισμένη αιτία συγκρούσεων στην οργάνωση. Αυτό οφείλεται σε δύο, κυρίως, λόγους. Πρώτον, τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν την διαδικασία προγραμματισμού με ουδετερότητα. Αντίθετα, έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση ή τουλάχιστον επηρεάζουν τον χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δεύτερον, υπάρχουν εγγενείς διαφορές στους στόχους των μονάδων ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, δεν έχουν όλες τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξης τους ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης. Για παράδειγμα, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα καινούργιο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για κάποιο άλλο τμήμα που ήδη υπάρχει. Οι διαφορές αυτές των ομάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσά τους.

B) Ανταγωνισμός για την απόκτηση πόρων.

Άλλη αιτία σύγκρουσης μέσα σε έναν οργανισμό είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες της οργάνωσης. Αυτή η διαδικασία δεν είναι εύκολη, διότι κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Όταν κάποια τμήματα νιώσουν ότι αδικήθηκαν, είναι δυνατό να αντιδράσουν με παθητικά επιθετικό τρόπο, δηλαδή να ανταποδώσουν την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων και ελάχιστη δυνατή απόδοση. Αυτό μπορεί να αποδιοργανώσει την αποτελεσματική διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Παραδείγματα συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων για την απόκτηση πόρων σχετίζονται με τον ανταγωνισμό για την απόκτηση χώρων γραφείου και εξοπλισμού, για την χρηματοδότηση έργων, για την χρήση εργαλείων και μέσων για την επεξεργασία δεδομένων κ.ά.

Γ) Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών.

Είναι μάλλον απίθανο όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό να αφομοιώνουν μια πληροφορία με τον ίδιο τρόπο. Επιπλέον, οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην λήψη αποφάσεων. Έτσι, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από ένα άλλο διότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στο πρώτο δεν είναι γνωστά στο δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα. Άλλωστε, ακόμα και όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις που οδηγούν σε συγκρούσεις.

Δ) Διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης.

Καθώς η απόδοση ενός τμήματος επιδρά στην απόδοση κάποιου άλλου, είναι

απαραίτητο να υπάρχει συμβατότητα στα πρότυπα απόδοσης των τμημάτων. Αν δεν υπάρχει αυτή η συμβατότητα είναι δύσκολο να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι εργασίες του ενός ή όλων των σχετιζόμενων τμημάτων, οδηγώντας σε σύγκρουση. Για παράδειγμα, διάφορα τμήματα έχουν διαφορετικές ημερομηνίες παράδοσης αναφορών. Ο συγχρονισμός είναι απαραίτητος αν τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργαστούν.

E) Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή.

Οι διαφορές στην οργανωτική εξουσία είναι επίσης δυνατό να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Για παράδειγμα, το επιτελικό προσωπικό αντλεί την εξουσία του από την αναγνωρισμένη αξία των μοναδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Το εκτελεστικό προσωπικό, από την άλλη πλευρά, αντλεί την εξουσία του από τον ίδιο τον οργανισμό, συμβολίζεται στο οργανόγραμμα και διαθέτει τόσο εξουσιοδότηση όσο και ευθύνη. Το επιτελικό προσωπικό, χρησιμοποιώντας τις ικανότητές του, συμβουλεύει το εκτελεστικό που παίρνει τις αποφάσεις. Συχνά, όμως, το πρώτο πιστεύει ότι θα πρέπει να παίρνει εκείνο ορισμένες αποφάσεις και όχι μόνο να τις επηρεάζει. Επιπλέον, όταν οι συμβουλές του δεν εφαρμόζονται, δημιουργούνται συγκρούσεις [1].

3.4.2. Αιτίες συγκρούσεων αναφορικά με όλους τους εργαζόμενους

Πέραν, όμως, αυτής της οπτικής, οι αιτίες των συγκρούσεων μπορούν να ερευνηθούν και μέσα από μια διαφορετική σκοπιά, πιο κοντά στην γενική ψυχολογία των εργαζομένων, είτε πρόκειται για στελέχη είτε για απλούς υπαλλήλους ή εργάτες.

Έτσι, πολλές έρευνες έχουν απομονώσει τους παράγοντες που προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα στον εργασιακό τομέα. Κατά καιρούς, έχουν ενοχοποιηθεί το άγχος, που προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους φρενήρεις ρυθμούς, η κουλτούρα της επιχείρησης, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η οργανωσιακή αλλαγή, η ανασφάλεια και η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η αδύναμη ή προβληματική ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων στην επιχείρηση. Στην Ελλάδα, ιδιαίτερα συχνή είναι και η πολιτική

και συνδικαλιστική πόλωση, γεγονός που σχετίζεται με την ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα, την ανομία και την πελατειακή κουλτούρα. Επιπλέον, σήμερα, οι αντινομίες της σύγχρονης πραγματικότητας, ο ανεξέλεγκτος (μέχρι πρότινος) καταναλωτισμός, η αποδόμηση των προτεραιοτήτων του εκπαιδευτικού συστήματος, η απώλεια εργασιακών δικαιωμάτων, η εργασιακή ανασφάλεια και η αφερεγγυότητα του κράτους πρόνοιας αποτελούν πρόσθετους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις [4]. Παράλληλα, οι διαφορές νοοτροπίας, θέσης και επιπέδου μόρφωσης στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, μπορούν να συμβάλλουν στην δημιουργία συγκρούσεων [11].

Αξίζει να σημειωθεί ότι, από έρευνα που έγινε το 2008 από το Psychometrics σε 357 επαγγελματίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που απασχολούνταν σε οργανισμούς στον Καναδά (στους τομείς της εκπαίδευσης, των επιχειρήσεων, της διοίκησης, της συμβουλευτικής και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών), προέκυψε ότι οι αιτίες που αναφέρονται ως κύριες σχετίζονται με την προσωπικότητα των ατόμων, την ηγεσία, την επικοινωνία και το εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, στην κορυφή της λίστας βρίσκονται οι εριστικές προσωπικότητες και τα μαχητικά «εγώ», καθώς το 86% των ερωτηθέντων θεωρούν αυτόν τον παράγοντα ως την πιο συχνή αιτία συγκρούσεων. Η φτωχή ηγεσία από την κορυφή της οργάνωσης αποτελεί την δεύτερη πιο κοινά αναφερόμενη αιτία σύγκρουσης με ποσοστό 73%. Θέματα σχετικά με την επικοινωνία και το περιβάλλον εργασίας ακολουθούν αμέσως πιο κάτω. Το 67% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι η έλλειψη ειλικρίνειας και ανοιχτής επικοινωνίας προκαλεί συχνά συγκρούσεις, ενώ το 64% δηλώνει ότι το εργασιακό άγχος είναι ο κύριος λόγος πρόκλησης συγκρούσεων. Τα αποτελέσματα ολοκληρώνονται με μία αιτία σύγκρουσης που πιθανώς αποτελεί πηγή για όλες τις προαναφερθείσες αιτίες- την σύγκρουση αξιών. Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (59%) ταυτοποιούν την σύγκρουση αξιών ως την κύρια αιτία συγκρούσεων. Εφόσον η επικοινωνία και ο τύπος ηγεσίας του κάθε ατόμου πηγάζουν από τις αξίες του και το τι θεωρεί σημαντικό, αυτό θα μπορούσε να αποτελεί το πιο δύσκολο πεδίο για να επιλυθεί μία σύγκρουση. Όταν οι άνθρωποι διαφωνούν ως προς το τι είναι σημαντικό, η σύγκρουση μπορεί να γίνει ανεξέλεγκτη και η επίλυσή της να απαιτεί υψηλού επιπέδου ικανότητες για να επιτευχθεί [10].

Σε άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα (Παπάνης και Ρόντος, 2005), έχει αποδειχθεί ότι οι διενέξεις είναι

συνηθέστερες όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή, τα κίνητρα για εργασία ωφελιμιστικά, η κουλτούρα της επιχείρησης ιεραρχική και η εκπαίδευση θεωρείται δευτερευούσης σημασίας. Μάλιστα, η πρωμότητα του ανταγωνισμού, αν και αρχικά αυξάνει την παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα καθιερώνει αποσχιστικά υποσυστήματα, αποδιοπομπαίους υπαλλήλους και συμπεριφορές που υπονομεύουν την συνοχή συμβάλλοντας στην πρόκληση συγκρούσεων.

3.4.2.1. Ο ρόλος της οικογένειας ως αιτίας πρόκλησης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας

Τα τελευταία χρόνια, μια μεγάλη ερευνητική προσπάθεια επικεντρώνεται στην μελέτη της αλληλεπίδρασης οικογενειακού κλίματος και εργασίας, συνδυασμού που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και στα δύο πλαίσια, ανάλογα με τον τρόπο και την ένταση με την οποία εκδηλώνεται. Οι παράγοντες που είναι καθοριστικοί είναι οι ώρες εργασίας, το ωράριο εκτός του κανονικού, η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια, η υποστήριξη της διοίκησης και των συναδέλφων, το εργασιακό άγχος και η εξουθένωση, η σύγχυση ρόλων, το εισόδημα, οι ποιοτικές στιγμές με την οικογένεια, ο αριθμός παιδιών μικρής ηλικίας, ο ανταγωνισμός των συζύγων, οι διαμάχες του ζευγαριού, η συμβίωση με άλλα μέλη της ευρύτερης οικογένειας και, κυρίως, η απασχόληση του άλλου συζύγου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η είσοδος των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία επέτεινε την σύγκρουση ρόλων και έκανε δυσδιάκριτα τα όρια, εφόσον, πλέον, οι ανάγκες έγιναν συνθετότερες και αφενός η ανάγκη ανατροφής των παιδιών μετατέθηκε και στον άντρα, αφετέρου οι γυναίκες αντιμετωπίζουν ζητήματα επαγγελματικής φύσεως που δεν τις αφορούσαν τις προηγούμενες δεκαετίες. Φαίνεται, δυστυχώς, ότι οι δύο παράγοντες, η ισορροπία των οποίων διασφαλίζει ή διαταράσσει την συναισθηματική αρμονία, χαρακτηρίζονται ως αξιακά συστήματα ασύμβατα μεταξύ τους. Έτσι, η εργασία και η οικογένεια διέπονται από διαφορετικούς νόμους, ικανοποιούν ετερογενείς ανάγκες και η αλληλοεπικάλυψή τους γεννά σύγκρουση. Δηλαδή, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη όταν οι αρμοδιότητες της εργασίας στερούν στιγμές οικογενειακής επικοινωνίας και αντίστροφα, όταν τα άγχη της οικογένειας υποβαθμίζουν την ποιότητα εργασίας [4].

3.4.2.2. Ο ρόλος της αυτοεκτίμησης ως αιτίας πρόκλησης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας

Αν προσεγγίσουμε το θέμα των συγκρούσεων από την πλευρά της ψυχολογίας και εστιάζοντας στην προσωπικότητα των ανθρώπων, θα δούμε την έννοια της αυτοεκτίμησης να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόκληση συγκρούσεων. Η αυτοεκτίμηση είναι μια γενικευμένη έννοια που περιγράφεται ως ο λόγος της αξίας (όπως ερμηνεύεται από το εκάστοτε κοινωνικό σύστημα) προς τις ικανότητες. Αποκτάται μέσω της κοινωνικής σύγκρισης, της ενίσχυσης, της ταύτισης και της ψυχοδυναμικής κληρονομιάς τω γονέων, μα πάνω απ' όλα διδάσκεται. Η αυτοεκτίμηση προκύπτει ως αποτέλεσμα αυτοαξιολόγησης βάσει πραγματικών ή φαντασιακών- υποκειμενικών κοινωνικών δεδομένων που εδραιώνονται με την εμπειρία και την επικοινωνία. Παράλληλα, η αυτοεκτίμηση μπορεί να εννοηθεί ως το ποσό της σύγκρουσης ανάμεσα στον ιδεατό και πραγματικό εαυτό. Έτσι, τα άτομα που δεν έχουν διασφαλίσει το βασικό αυτό στοιχείο, που νιώθουν ανεπαρκή και εμπεδώνουν ένα διαρκές αίσθημα μειονεξίας, μετασηματίζονται σε ανασφαλείς κοινωνικές οντότητες υπό διαρκή απειλή, αυτοαπομόνωση, καταχρηστικές σχέσεις και σε δρώντα πρόσωπα σε μόνιμη άμυνα ή παραίτηση. Είναι πολύ πιθανό ότι η αναπτυξιακή αυτή υστέρηση ευθύνεται για την θυματοποίηση ή την αναίτια και απρόκλητη τάση για κυριαρχία και επιβολή, υπό το παραπέτασμα των οποίων καλύπτουν τα πραγματικά αίτια της επικοινωνιακής δυσπραγίας. Τα συμπτώματα της χαμηλής αυτοεκτίμησης γίνονται εύκολα αντιληπτά στον εργασιακό χώρο (καχυποψία, επιδερμικές φιλίες και λυκοφιλίες, αναβλητικότητα, ανούσιος ανταγωνισμός, συκοφαντία, καπηλεία κεκτημένων ή επιτευγμάτων άλλων ατόμων) και καλλιεργούν συστηματικά την παθολογία που θα οδηγήσει στην σύγκρουση με τους συναδέλφους, τους υφισταμένους ή τους προϊσταμένους. Πρέπει να γίνει κατανοητό πως οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές μπορεί να λάβουν τον χαρακτήρα της κολακείας ή της δουλικής νοοτροπίας, όταν το ανασφαλές άτομο θεωρεί ότι δεν διαθέτει τις δυνάμεις για μια απευθείας σύγκρουση, ή της τυραννικής αντιμετώπισης όσων χαρακτηρίζει ως υποδεέστερους. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει σε εκείνους που, ενώ διαθέτουν ελάχιστες ικανότητες, αποδίδουν μεγάλη αξία στον εαυτό τους, επιτυγχάνοντας πλασματικά υψηλές βαθμολογίες στις κλίμακες αυτοεκτίμησης. Οι εργαζόμενοι αυτοί φαινομενικά επιδεικνύουν ένα ισχυρό εγώ, το οποίο, όμως, για να

επιβιώσει χρειάζεται τον την διαρκή προσοχή και τον θαυμασμό των άλλων. Εάν για κάποιο λόγο η προσωπικότητά τους και τα επιτεύγματά τους αμφισβητηθούν, μετατρέπονται σε επιθετικούς και μαινόμενους κατηγορούμενους. Μάλιστα, σε μία πιθανή σύγκρουση χρησιμοποιούν κάθε θεμιτό και αθέμιτο τρόπο για να προκαλέσουν κακό σε όποιον θεωρούν απειλή, ενώ συχνά καταλαμβάνουν σημαντικές θέσεις στην ιεραρχία [4]. Ας δούμε, όμως, ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων στα άτομα και τους οργανισμούς ως σύνολο.

3.5. Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

Ενώ το γεγονός ότι οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων και ατόμων στον χώρο της εργασίας είναι αναμφισβήτητο, οι θεωρητικοί μελετητές των συγκρούσεων διχάζονται όσον αφορά το εάν αυτές είναι επιβλαβείς ή ευεργετικές για τους οργανισμούς. Ειδικότερα, οι πρώτοι θεωρητικοί των οργανωσιακών συγκρούσεων θεωρούσαν ότι αυτές είναι επιβλαβείς για την λειτουργία των οργανισμών (Pondy, 1967 και Brown, 1983) και εστίαζαν περισσότερο την προσοχή τους στις αιτίες τους και την επίλυσή τους (Schmidt & Kochan, 1972 Brett, 1984), ενώ, πιο πρόσφατα, οι ερευνητές θεώρησαν ότι οι συγκρούσεις είναι ωφέλιμες, κάτω από ορισμένες συνθήκες (Tjosvold, 1991 και Van de Vliert & De Dreu, 1994) [9].

3.5.1. Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Μερικές από τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σχετίζονται με άγχος, απογοήτευση και αγωνία, διαταραχές ύπνου, τεταμένες σχέσεις, παράπονα και προσφυγές σε δικαστικές οδούς, παρουσιασμό, απώλεια υπαλλήλων, απώλεια παραγωγικότητας, αυξημένα παράπονα πελατών, απουσιασμό, δολιοφθορά, τραυματισμούς και ατυχήματα, αποχωρήσεις λόγω αρρώστιας και ισχυρισμούς αδυναμίας εκτέλεσης καθηκόντων [13]. Σύμφωνα με την έρευνα του Psychometrics στους εργασιακούς χώρους του Καναδά, πάνω από τα τρία τέταρτα των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είδαν κάποιον εργαζόμενο να φεύγει από έναν οργανισμό, ως αποτέλεσμα κάποιας σύγκρουσης και περίπου οι μισοί (43%) δήλωσαν ότι έχουν δει κάποιον να απολύεται για τον ίδιο λόγο. Παρόλο που όλες αυτές οι αποχωρήσεις δεν είναι ανεπιθύμητες, η δυσλειτουργία που αναπτύσσεται

μέσω των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνια προβλήματα, όπως το κόστος απώλειας έμπειρου προσωπικού, το κόστος εύρεσης και εκπαίδευσης του διάδοχου (το τελευταίο υπολογίζεται ότι αντιστοιχεί σε μιάμιση φορά τον ετήσιο μισθό του εργαζομένου), η χαμηλή παραγωγικότητα ενός νέου εργαζομένου και οι επιπτώσεις στο ηθικό των συνεργατών, υφισταμένων και προϊσταμένων του αποχωρούντος [13]. Αλλά και βραχυχρόνια θέματα μπορούν να δημιουργηθούν από μη επαρκώς διαχειρισθείσες συγκρούσεις. Έτσι, τρεις στους τέσσερις επαγγελματίες έχουν δει τις συγκρούσεις να οδηγούν σε αρρώστια ή απουσία από την εργασία (77%), ενώ παρόμοιο ποσοστό ερωτηθέντων έχει γίνει μάρτυρας προσωπικών προσβολών και επιθέσεων ως αποτέλεσμα συγκρούσεων (76%) [10].

Παρόλο που είναι δύσκολο να υπολογισθεί το οικονομικό αντίκτυπο των συνεπειών των συγκρούσεων στην λειτουργία των οργανισμών, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία ενδεικτικά της σπουδαιότητάς του. Για παράδειγμα, σε έρευνα του Roffey Park το 2005 στο Ηνωμένο Βασίλειο βρέθηκε ότι το 78% των manager υπέφεραν από άγχος που σχετιζόταν με την εργασία και 46% εντόπισαν αύξηση των συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο (Roffey Park, Failure to manage change heightens stress, harassment and conflict at work, survey reveals, Jan. 05). Από άλλη έρευνα, προέκυψε ότι πάνω από το 65% των προβλημάτων απόδοσης των εργαζομένων, οφείλεται στις τεταμένες σχέσεις μεταξύ τους και όχι στην ανεπάρκεια των ατομικών ικανοτήτων ή κινήτρων τους (Dana, Dan, The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict, 2001), ενώ οι εργαζόμενοι που υφίστανται πίεση και αρνητικές συμπεριφορές στην εργασία τους παίρνουν, κατά μέσο όρο, επτά μέρες περισσότερες αναρρωτικές άδειες τον χρόνο από τους υπόλοιπους (Knight, Julian, Bullied workers suffer "battle stress", BBC News Online, Tuesday Aug. 04). Ακόμη, θα πρέπει να έχουμε υπ' όψιν ότι το άγχος που σχετίζεται με τις συγκρούσεις προκαλεί μια σειρά από δευτερογενείς επιπτώσεις, όπως η κατάχρηση ουσιών, τα καρδιακά προβλήματα, οι διάφοροι τύποι καρκίνου, τα μυοσκελετικά προβλήματα στην πλάτη (οι ψυχολογικοί παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον παίζουν σημαντικό ρόλο στις μυοσκελετικές διαταραχές της πλάτης και των άνω άκρων-Musculoskeletal Disorders and Workplace Factors: A Critical Review of Epidimiologic Evidence for Work-Related musculoskeletal Disorders of the Neck, Upper Extremity, and Low Back, National Institute of Occupational Safety and Health, July 1992), τα προβλήματα πνευματικής και ψυχικής υγείας

(αυτοκαταστροφικές τάσεις, απερισκεψία, κατάθλιψη, καταχρήσεις, βίαιη συμπεριφορά, επιθετικότητα) και οι τραυματισμοί στην εργασία (Health Canada, Best Advice on Stress Risk Management in the Workplace, 2000). Μάλιστα, η κατάθλιψη και το πολύ άγχος βρέθηκε να έχουν μεγάλη επίδραση στο κόστος φροντίδας υγείας των εργαζομένων αυξάνοντάς το περισσότερο από αυτό της παχυσαρκίας, του καπνίσματος ή της υψηλής πίεσης. Στην πραγματικότητα, αυτό το κόστος βρέθηκε κατά 46% υψηλότερο για όσους αισθάνονταν να δουλεύουν σε στρεσογόνα περιβάλλοντα. Μία άλλη σοβαρή διάσταση του θέματος καταδεικνύεται μέσα από πολλές έρευνες που αποκαλύπτουν άμεση σχέση μεταξύ της επικράτησης συγκρούσεων και της συχνότητας πρόκλησης καταστροφών και κλοπών λογιστικών στοιχείων και εξοπλισμού (Dana, Dan, The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict, 2001) [13]. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα προβλήματα που εκπορεύονται από τις συγκρούσεις στην εργασία μπορούν να αλλοιώσουν την οικογενειακή γαλήνη, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία στην Ελλάδα, όπου η οικογένεια ως κοινωνικός θεσμός εξακολουθεί να αποτελεί σε μεγάλο ποσοστό το κύτταρο της κοινωνίας και το συναισθηματικό καταφύγιο των μελών της [4].

3.5.2. Οι θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Η ανάπτυξη της συγκρουσιακής σκέψης έχει περάσει από τρία διακριτά στάδια που ο Stephen P. Robbins χαρακτηρίζει ως παραδοσιακό (traditional), συμπεριφορικό (behavioral) και αλληλεπιδραστικό (interactionist). Οι οδηγίες των πρώτων θεωρητικών της διοίκησης (των υποστηρικτών του παραδοσιακού σταδίου) ήταν απλή: οι συγκρούσεις έπρεπε να εξαλείφονται. Όλες οι συγκρούσεις θεωρούνταν καταστροφικές και ήταν ευθύνη των manager να απαλλάξουν από αυτές τους οργανισμούς. Αυτή η άποψη κυριάρχησε στην διάρκεια του 19^{ου} αιώνα και συνεχίστηκε μέχρι τα μισά της δεκαετίας του 1940.

Η άποψη των παραδοσιακών αντικαταστάθηκε στα τέλη του 1940 και τις αρχές του 1950 από την συμπεριφορική προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή, όσοι μελετούσαν τους οργανισμούς, αναγνώρισαν ότι όλοι οι οργανισμοί αντιμετώπιζαν από την αρχή δημιουργίας τους και από την φύση τους συγκρούσεις. Εφόσον, λοιπόν, οι συγκρούσεις ήταν αναπόφευκτες, οι συμπεριφορικοί συνιστούσαν αποδοχή για τις

συγκρούσεις και εκλογίκευαν την ύπαρξή τους. Όμως και σε αυτή την περίπτωση, η προσέγγιση ήταν να επιλύονται οι συγκρούσεις από τους manager.

Η τρίτη άποψη, η αλληλεπιδραστική, δίνει έμφαση σε ένα σημείο που παραβλέπεται από τους υποστηρικτές και των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων: είναι πιθανό οι συγκρούσεις να είναι λιγότερες από τις επιθυμητές που απαιτούνται ώστε να υπάρχουν θετικές επιδράσεις από αυτές στον οργανισμό. Η άποψη αυτή αναγνωρίζει την απόλυτη αναγκαιότητα των λειτουργικών συγκρούσεων, ενθαρρύνει της λειτουργική αντίθεση, ορίζει την διαχείριση συγκρούσεων με τρόπο που να περιλαμβάνεται και η διέγερσή τους και ορίζει την διαχείριση αυτή ως ύψιστη ευθύνη των manager. Η αλληλεπιδραστική προσέγγιση δεν προτείνει ότι όλες οι συγκρούσεις είναι θετικές για έναν οργανισμό αλλά ότι θα πρέπει να διεγείρεται η ένταση των συγκρούσεων όταν το επίπεδό τους είναι χαμηλότερο από το απαραίτητο για να διατηρηθεί μία καινοτόμα και έτοιμη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις μονάδα. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι χωρίς ένα επίπεδο εποικοδομητικών συγκρούσεων, η επιβίωση των οργανισμών τίθεται σε κίνδυνο, διότι η τελευταία είναι εφικτή μόνο εάν ο οργανισμός είναι ικανός να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμογή είναι εφικτή μόνο μέσω της αλλαγής και η αλλαγή διεγείρεται από την σύγκρουση, καθώς η σύγκρουση είναι ο καταλύτης και η έμπνευση των αλλαγών. Έτσι, η καινοτομία και οι υψηλής ποιότητας αποφάσεις συγκαταλέγονται στα θετικά των συγκρούσεων [8].

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα της έρευνας του Psychometrics στους εργασιακούς χώρους του Καναδά σχετικά με το ποια θετικά αποτελέσματα από τις εργασιακές συγκρούσεις βίωσαν οι ερωτηθέντες, σύμφωνα με τα οποία το 77% απάντησε ότι αναγνώρισε καλύτερη κατανόηση των άλλων, το 57% είδε καλύτερες λύσεις σε προβλήματα και προκλήσεις, το 54% βελτίωσε τις εργασιακές του σχέσεις, το 40% διαπίστωσε υψηλότερη απόδοση στην ομάδα, το 31% παρατήρησε βελτίωση των κινήτρων, το 21% βίωσε την γέννηση μίας μεγαλειώδους καινοτομίας ή ιδέας, ενώ το 13% δεν διαπίστωσε κανένα όφελος από τις συγκρούσεις [10].

3.5.3. Οι συνέπειες των συγκρούσεων αναφορικά με τον διαχωρισμό τους σε συγκρούσεις σχέσεων και συγκρούσεις αντικειμένου εργασίας

Ιδιαίτερα διαφωτιστικά και χρήσιμα σχετικά με τις αρνητικές ή θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη από τον Karen A. Jehn (University of Pennsylvania) [9] και ασχολείται με την μελέτη των συγκρούσεων εντός ομάδων στην εργασία. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 622 εργαζόμενοι από τα κεντρικά γραφεία μιας μεγάλης διεθνούς εταιρείας μεταφοράς φορτίων. Κατά την μελέτη, έγινε διάκριση μεταξύ των συγκρούσεων σχέσεων (relationship conflict) και των συγκρούσεων αντικειμένου εργασίας (task conflict). Προέκυψε, λοιπόν, ότι το είδος της εργασίας που ασκούν τα μέλη της ομάδας επηρεάζει το εάν η σύγκρουση βοηθάει, δυσκολεύει ή δεν έχει σημαντική επίδραση στην ατομική και την ομαδική απόδοση. Σε ομάδες που εκτελούν εργασίες ρουτίνας, οι διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας είναι γενικά επιβλαβείς για την λειτουργικότητα της ομάδας. Οι συγκρούσεις αντικειμένου εργασίας παρεμποδίζουν τις τυποποιημένες διαδικασίες και αποσπύσαν τους εργαζόμενους από την πραγματική του δουλειά (π.χ. την ανταπόκριση στις απαιτήσεις ποιότητας). Επιπλέον, όποια πρόταση προωθούνταν από τις συγκρούσεις αυτού του τύπου ήταν συχνά μάταιη, καθώς τα μέλη της ομάδας εξακολουθούσαν να κάνουν την εργασία τους όπως την έκαναν ήδη. Αντίθετα, σε ομάδες που έκαναν εργασία μη ρουτίνας, οι διαφωνίες σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας όχι μόνο δεν είχαν αρνητικό αποτέλεσμα, αλλά, σε μερικές περιπτώσεις, η επίδραση τους ήταν ευεργετική. Από την έρευνα αναδείχτηκε ότι οι αποτελεσματικές ομάδες με αντικείμενο μη ρουτίνας είχαν συχνά υψηλά επίπεδα συγκρούσεων αυτής της κατηγορίας και διέπονταν από κανόνες που προωθούσαν την ανοιχτή συζήτηση των σχετικών με την εργασία θεμάτων. Οι ανοιχτές αυτές συζητήσεις για το περιεχόμενο της εργασίας προωθούσαν την κριτική αξιολόγηση και εκτίμηση των προβλημάτων και των εναλλακτικών αποφάσεων- μια διαδικασία απαραίτητη για την επιτυχή απόδοση σε εργασίες μη ρουτίνας. Μάλιστα, μέσω αυτών των συγκρούσεων μειώνονταν ο εφησυχασμός και η άκριτη συμφωνία, που θα είχαν επιβλαβείς συνέπειες στην αποτελεσματικότητα των ομάδων αυτού του τύπου εργασίας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν, επίσης, ότι οι επιδράσεις των συγκρούσεων αντικειμένου εργασίας δεν ήταν αυστηρά γραμμικές. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει

ένα βέλτιστο σημείο συγκρούσεων αυτού του τύπου στις ομάδες με αντικείμενο μη ρουτίνας. Συγκεκριμένα, η απουσία συγκρούσεων σχετιζόταν με εφησυχασμό σχετικά με προβλήματα και αποφάσεις που έπρεπε να ληφθούν. Καθώς τα επίπεδα συγκρούσεων αυξάνονταν, τα μέλη των ομάδων αντιλαμβάνονταν ότι είναι πιο ικανά στο να επεξεργαστούν πληροφορίες που σχετίζονται με την δουλειά τους. Αντίθετα, υψηλά επίπεδα συγκρούσεων δυσχέραιναν τη απόδοση της ομάδας. Ειδικότερα, σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα κατακλύζονταν από την ποσότητα των αντικρουόμενων πληροφοριών και η προσοχή τους αποσπώταν από τον κεντρικό στόχο της συζήτησης. Από την άλλη πλευρά, ενώ τα υψηλά επίπεδα συγκρούσεων αυτού του τύπου ήταν επιζήμια για την παραγωγική διαδικασία ομάδων με αντικείμενα ρουτίνας (λόγω αναστάτωσης σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα προβλήματα διαχείρισης χρόνου), χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης ήταν συχνά απαραίτητα για την αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων και την κατανομή των πόρων.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις σχέσεων, αυτές ήταν επιζήμιες ανεξάρτητα από το είδος εργασίας των ομάδων. Έτσι, προσωπικά προβλήματα που θεωρούνταν μικρής σημασίας, βρέθηκε να αποδεικνύονται επιβλαβή για την ικανοποίηση από τη εργασία και την μακροπρόθεσμη επιβίωση της ομάδας. Οι συγκρούσεις αυτού του τύπου προκαλούσαν ανησυχία, υπερένταση και εχθρότητα μεταξύ των μελών, ενθαρρύνοντας την απόσυρση. Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι σχετικές με το αντικείμενο εργασίας συγκρούσεις βρέθηκαν συχνά να μειώνουν την ικανοποίηση και να αυξάνουν την τάση για φυγή από την ομάδα ακόμα και σε αντικείμενα μη ρουτίνας, παρ'όλη την καλή επίδοση της ομάδας. Μία πιθανή εξήγηση του φαινομένου είναι ότι τα μέλη των ομάδων μπορεί να έχουν την δική τους προτίμηση σχετικά με το να είναι ανοιχτά στην σύγκρουση ή να την αποφεύγουν και, έτσι, ακόμα και η παραγωγική σύγκρουση επί του αντικειμένου εργασίας τα κάνει να νιώθουν άβολα. Πάντως, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι παρ'όλο που οι συγκρούσεις σχέσεων προκαλούν μεγάλη δυσαρέσκεια, μπορεί να μην επηρεάζουν την εργασία τόσο όσο θα αναμενόταν, διότι τα άτομα που αναμιγνύονται στην σύγκρουση επιλέγουν να αποφεύγουν την συνεργασία με τα άτομα με τα οποία έρχονται σε αντιπαράθεση. Για παράδειγμα, κάποια άτομα επιχείρησαν να επανασχεδιάσουν της εργασία τους ή τον χώρο εργασίας τους ώστε ένα μην έρχονται σε άμεση αλληλεπίδραση με τα άτομα της άλλης πλευράς της σύγκρουσης (π.χ.

αλλάζοντας γραφείο ή αναζητώντας τις απαιτούμενες πληροφορίες από άλλα άτομα).

Οι κανόνες των ομάδων σχετικά με τις συγκρούσεις φαίνεται να παίζουν, επίσης, σημαντικό ρόλο στην επίδραση που έχουν αυτές στην λειτουργία τους. Έτσι, βρέθηκε ότι, ενώ οι κανόνες που ενθάρρυναν την ανοιχτή εκδήλωση των συγκρούσεων όντως αύξησαν τις ευεργετικές πλευρές των σχετικών με το αντικείμενο εργασίας συγκρούσεων στην απόδοση των ομάδων, αύξησαν παράλληλα και την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων σχέσεων αντί να μειώσουν της αρνητικές τους επιπτώσεις. Ομάδες με κανόνες αποφυγής της σύγκρουσης σχέσεων είχαν πιο ικανοποιημένα μέλη απ'ότι οι ομάδες με κανονισμούς ανοιχτής αντιπαράθεσης. Αυτό το εύρημα συμφωνεί με μία έρευνα των Murnighan και Conlon (1991), οι οποίοι βρήκαν ότι τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων δεν συζητούν ανοιχτά τις έντονες διαπροσωπικές συγκρούσεις, καθώς αναγνωρίζουν ότι κάτι τέτοιο θα είχε αντιπαραγωγικά αποτελέσματα. Αντίθετα, επιλύουν τις συγκρούσεις με συμβιβασμό, παραμένοντας προσηλωμένοι στην εργασία και αφήνοντας τις διαπροσωπικές αντιδικίες στην άκρη.

Ένα σημείο που χρίζει προσοχής σχετικά με αυτή την έρευνα είναι ότι οι συγκρούσεις αντικειμένου εργασίας που δεν επιλύονται επιτυχώς, είναι δυνατό να μετατραπούν σε συγκρούσεις σχέσεων και το αντίστροφο [9].

3.6. Η διαχείριση των συγκρούσεων

3.6.1. Γενικά στοιχεία

Από την ανάλυση των συνεπειών των συγκρούσεων προκύπτει ότι αυτές είναι δυνατό να είναι αρνητικές ή και θετικές. Το κατά πόσο θα καταφέρει ένας οργανισμός να επωφεληθεί από τις συγκρούσεις εξαρτάται από την διαχείρισή τους (conflict management). Μάλιστα, κάθε σημαντική βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων-βγάζοντας στην επιφάνεια τις συγκρούσεις γρήγορα και άμεσα και διευθετώντας τις ξεκάθαρα- δίνει κέρδη παραγωγικότητας που υπερβαίνουν κατά πολύ το κόστος των περισσότερων προγραμμάτων διαχείρισης συγκρούσεων. Επιπλέον, υπάρχουν στοιχεία που καταδεικνύουν ότι επιχειρήσεις που ανέπτυξαν συστήματα αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων καταγράφουν αξιοσημείωτη μείωση των δικαστικών εξόδων τους. Για παράδειγμα η Brown and

Root ανέφερε μείωση στα δικαστικά έξοδα κατά 80%, η Motorola αντίστοιχη μείωση κατά 75% μέσα σε έξι χρόνια και η NCR 50% μείωση με παράλληλη πτώση των επικείμενων μηνύσεων από 263 το 1984 σε 28 το 1993 [13]. Το ερώτημα, λοιπόν, που προκύπτει είναι πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας που έγινε το 2008 από το Psychometrics. Στην ερώτηση τι μπορούν να κάνουν οι managers για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους όσον αφορά την διαχείριση των συγκρούσεων, οι απαντήσεις βρέθηκαν να ποικίλουν από το να αποτελούν οι ίδιοι πρότυπα σωστής συμπεριφοράς μέχρι το να μην επιτρέπουν στον εγωισμό τους να περιπλέκει τις καταστάσεις. Είναι σημαντικό ότι οι ερωτηθέντες εστιάζουν στην ανάγκη καλύτερης επικοινωνίας και πρόθεσης να αντιμετωπιστούν οι δύσκολες καταστάσεις και τα δύσκολα άτομα πριν αυτά ξεφύγουν από την δυνατότητα ελέγχου. Συγκεκριμένα, οι απαντήσεις που δόθηκαν περιλαμβάνουν το να αποτελούν οι managers πρότυπο σωστής συμπεριφοράς (84%), την ταυτοποίηση και αντιμετώπιση των υποβοσκουσών εντάσεων πριν αυτές εκτροχιαστούν (83%), την παροχή μεγαλύτερης σαφήνειας σχετικά με τις απαιτήσεις των managers (77%), την πιο αυστηρή αντιμετώπιση των εριστικών ατόμων που δημιουργούν συχνά συγκρούσεις (75%), την βελτίωση της παροχής και λήψης συμβουλών στην καθημερινή πρακτική (57%), την ανάληψη δράσης μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις (56%) και το να μην αφήνουν οι managers τον εγωισμό τους να περιπλέκει καταστάσεις [10].

Πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις στην καθημερινότητα, όταν τελικά ξεσπάσει και είναι σε εξέλιξη μία σύγκρουση, απαιτείται μία μάλλον άμεση αντιμετώπιση, διότι η αναβολή διαχείρισής της, συχνά, φαίνεται να την ανατροφοδοτεί. Η επίλυση της σύγκρουσης είναι εφικτότερη όταν επιχειρείται εν τη γενέσει της καθώς, όσο καθυστερεί η αντιμετώπιση και όσο περισσότερα πρόσωπα εμπλέκονται, τόσο η δυναμική της προσπέλαση μετατρέπεται σε γόρδιο δεσμό, αυξάνονται οι ανακριβείς στάσεις και οι ανακολουθίες και η ροή της πληροφορίας και της παραπληροφόρησης μπορεί να γίνει χαοτική [4].

3.6.2. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων κατά τον Kenneth Thomas

Πέραν αυτών των αποτελεσμάτων, ο Kenneth W. Thomas, προτείνει μία σειρά

από βήματα ώστε να γίνει η διαχείριση των συγκρούσεων μία βασική ικανότητα και ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, τα οποία και αναφέρονται στην συνέχεια:

1) Ανάπτυξη της γνώσης για τις συγκρούσεις

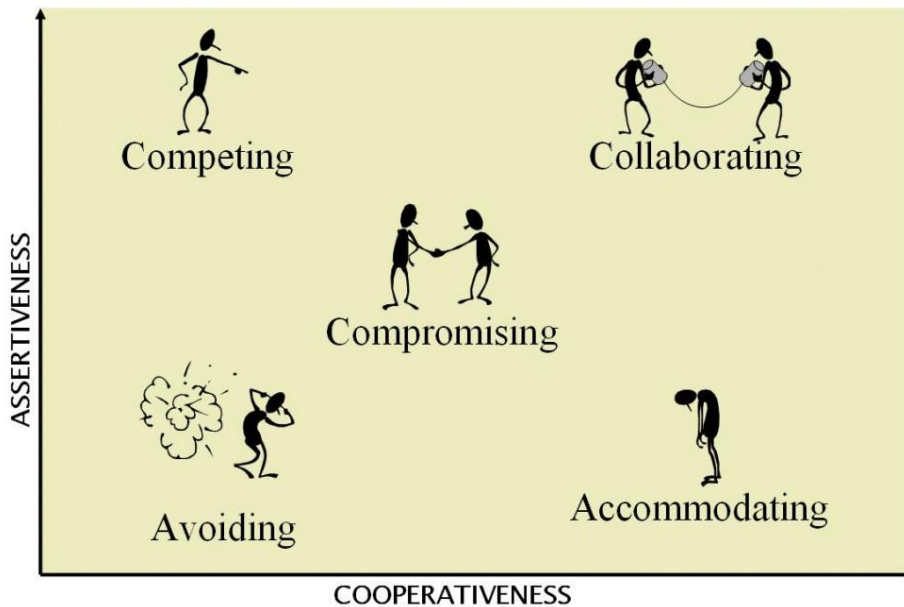
Σύμφωνα με τον Kenneth W. Thomas, το πρώτο βήμα για να διαχειριστεί ένας οργανισμός αποτελεσματικά τις συγκρούσεις είναι να αναπτύξει την γνώση για τις συγκρούσεις. Έτσι, πρώτα πρέπει να αναπτυχθεί μία κοινή γλώσσα που θα διευκολύνει τους ανθρώπους να σκέφτονται αποτελεσματικά και να επικοινωνούν ξεκάθαρα σχετικά με την σύγκρουση και την διαχείρισή της. Αφού οριστεί η σύγκρουση, ώστε τα άτομα να συνειδητοποιήσουν ότι ο τσακωμός δεν είναι ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων, θα πρέπει να εισαχθούν τα μοντέλα χειρισμού των συγκρούσεων στην καθημερινή πρακτική.

Όταν οι άνθρωποι εμπλέκονται σε συγκρούσεις, η συμπεριφορά τους μπορεί να περιγραφεί σε σχέση με το πού τοποθετείται ως προς δύο ανεξάρτητες διαστάσεις: την αυταρχικότητα (assertiveness) και την συνεργατικότητα (cooperativeness). Η αυταρχικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο κανείς προσπαθεί να ικανοποιήσει το συμφέροντά του, ενώ συνεργατικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο κάποιος προσπαθεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντα του άλλου, της άλλης πλευράς [5]. Σύμφωνα με τους Kenneth W. Thomas και Ralph H. Kilmann, αυτές οι δύο διαστάσεις συμπεριφοράς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να οριστούν οι πέντε μέθοδοι χειρισμού των συγκρούσεων: ο ανταγωνισμός ή επιβολή (competing), η διαπραγμάτευση ή συνεργασία (collaborating), ο συμβιβασμός (compromising), η αποφυγή (avoiding) και η παραχώρηση ή προσαρμογή (accommodating). Στην εικόνα 1, φαίνονται διαγραμματικά οι τύποι διαχείρισης συγκρούσεων, σύμφωνα με το μοντέλο των Thomas-Kilmann. Αξίζει να μελετήσουμε κάθε έναν από τους τύπους αυτούς ξεχωριστά.

EIKONA 1

*Οι τύποι διαχείρισης συγκρούσεων κατά το μοντέλο των
Thomas/Kilmann (www.earthpm.com)*

Dealing With Conflict – Thomas/Kilmann model



α) Ανταγωνισμός ή επιβολή (competing).

Ο ανταγωνισμός είναι μέθοδος που προσανατολίζεται στην δύναμη και χαρακτηρίζεται από αυταρχικότητα και έλλειψη συνεργατικότητας. Όταν κάποιος λειτουργεί με βάση αυτή την μέθοδο, επιδιώκει την ικανοποίηση των δικών του συμφερόντων σε βάρος του άλλου μέρους, χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε μέσο και δύναμη φαίνεται να απαιτείται για να επιτύχει τον σκοπό του. Το να λειτουργείς έτσι, μπορεί να σημαίνει ότι υπερασπίζεσαι τα δικά σου, ότι υπεραμύνεσαι τις πεποιθήσεις που θεωρείς ότι είναι σωστές ή, απλά, ότι προσπαθείς να κερδίσεις.

Παρ'όλο που αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη σε πολλές περιπτώσεις (π.χ. όταν απαιτείται λήψη γρήγορων και επείγουσών αποφάσεων, όταν πρέπει να ληφθούν μη δημοφιλείς αποφάσεις ή όταν κάποιος πρέπει να αμυνθεί απέναντι σε άτομα που εκμεταλλεύονται μη ανταγωνιστικές συμπεριφορές), είναι δυνατόν να προκαλέσει ορισμένα προβλήματα, όπως την περιστοίχιση από άτομα που πάντα αναγκάζονται να συμφωνούν μαζί με όσους λειτουργούν με βάση αυτήν την μέθοδο και το γεγονός ότι

οι άλλοι φοβούνται ή διστάζουν να τους εκφράσουν απορίες και άγνοια, εμποδίζοντας την μάθηση και την επικοινωνία.

β) Διαπραγμάτευση ή συνεργασία (collaborating).

Η διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται και από αυταρχικότητα και από συνεργατικότητα. Όταν κάποιος διαπραγματεύεται, επιχειρεί να συνεργαστεί με το άλλο μέρος για να βρουν μία λύση που ικανοποιεί πλήρως τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Περιλαμβάνει την ανάλυση του θέματος για να ταυτοποιηθούν τα συμφέροντα που υποβόσκουν και στις δυο πλευρές και να βρεθεί μία εναλλακτική λύση που να τα ικανοποιεί εξίσου. Αυτή η μέθοδος μπορεί να πάρει την μορφή της διερεύνησης μίας διαφωνίας ώστε να μάθει κανείς την οπτική του άλλου μέρους, της επίλυσης κάποιας κατάστασης που, διαφορετικά, θα έκανε και τις δύο πλευρές να ανταγωνίζονται για πόρους, ή της αντιμετώπισης και προσπάθειας εύρεσης δημιουργικής λύσης σε ένα διαπροσωπικό πρόβλημα.

Πρόκειται για μια μέθοδο πολύ χρήσιμη σε περιπτώσεις που κάποιος θέλει να εντυφώσει στην οπτική διαφόρων πλευρών ενός προβλήματος, όταν κάποιος θέλει να μάθει και να κατανοήσει τις ιδέες της άλλης πλευράς, όταν κάποιος θέλει να βρει μια ενδιάμεση λύση και τα συμφέροντα και των δυο πλευρών είναι πολύ σημαντικά για να γίνει συμβιβασμός και όταν κάποιος θέλει να εξασφαλίσει δέσμευση και αφοσίωση μέσα από την ενσωμάτωση των συμφερόντων διαφορετικών πλευρών σε μία απόφαση σύμπνοιας. Η υπερβολική χρήση της μεθόδου μπορεί να οδηγήσει σε φαινόμενα υπερβολικής κατανάλωσης χρόνου στην εξέταση σε βάθος ζητημάτων που δεν το αξίζουν πραγματικά, στον διαμοιρασμό της ευθύνης και στην αναβολή ανάληψης δράσης ενώ μπορεί η διάθεση συνεργασίας να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης ατόμων με αμυντικές, ανταγωνιστικές ή συγκρουσιακές τάσεις.

γ) Συμβιβασμός (compromising).

Ο συμβιβασμός είναι ενδιάμεσος τόσο ως προς την αυταρχικότητα όσο και ως προς την συνεργατικότητα. Όταν κάποιος λειτουργεί με την μέθοδο αυτή, στοχεύει να βρει μία αποτελεσματική, κοινά αποδεκτή λύση που ικανοποιεί μερικώς και τις δύο πλευρές. Ο συμβιβασμός εντοπίζεται στο ενδιάμεσο έδαφος μεταξύ του

ανταγωνισμού και της παραχώρησης, υποχωρώντας περισσότερο απ'ότι στην πρώτη περίπτωση, αλλά λιγότερο απ'ότι στην δεύτερη. Παρομοίως, βοηθάει στην αντιμετώπιση ενός θέματος πιο άμεσα σε σχέση με την αποφυγή, αλλά δεν το εξερευνεί σε τόσο βάθος όσο η μέθοδος της διαπραγμάτευσης. Ο συμβιβασμός μπορεί να σημαίνει απαλοιφή των διαφορών, ανταλλαγή παραχωρήσεων, ή υποστήριξη μιας γρήγορης ενδιάμεσης θέσης.

Η μέθοδος είναι σκόπιμο να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που απαιτείται η εύρεση αποτελεσματικής λύσης υπό την πίεση του χρόνου, σε περιπτώσεις που οι στόχοι είναι μέτρια σημαντικοί και δεν αξίζουν την προσπάθεια που απαιτούν πιο αυταρχικές μέθοδοι, όταν πρέπει να βρεθεί μια προσωρινή λύση σε ένα πολύπλοκο θέμα, ως εναλλακτική μέθοδος σε περίπτωση αποτυχίας της διαπραγμάτευσης ή του ανταγωνισμού κ.λ.π.. Η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο να επικεντρωθεί κανείς υπερβολικά στις τακτικές του συμβιβασμού, τόσο που να χάνει επαφή με μεγαλύτερα και πιο σημαντικά θέματα, όπως οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, οι αξίες, οι αρχές κλπ., ενώ συχνά υπάρχει η αίσθηση του ύπουλου παιχνιδιού, κάτι που υπονομεύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αποσπάει την προσοχή από την ουσία του θέματος.

δ) Αποφυγή (avoiding).

Η αποφυγή χαρακτηρίζεται τόσο από έλλειψη αυταρχικότητας όσο και από έλλειψη συνεργατικότητας. Όταν κάποιος λειτουργεί με αυτήν την μέθοδο, δεν επιδιώκει αμέσως την ικανοποίηση των δικών του συμφερόντων ούτε και των συμφερόντων του άλλου μέρους. Απλά δεν αντιμετωπίζει την σύγκρουση. Η αποφυγή μπορεί να πάρει την μορφή της διπλωματικής παράκαμψης ενός προβλήματος, της αναβολής ενός θέματος για μία πιο ευνοϊκή στιγμή, ή απλά την απόσυρση από μια απειλητική κατάσταση.

Η εφαρμογή της μεθόδου ενδείκνυται σε περιπτώσεις που ένα θέμα δεν είναι σημαντικό και πιέζει η επίλυση πιο ουσιαστικών ζητημάτων, όταν κανείς αντιλαμβάνεται ότι δεν έχει πιθανότητα ικανοποίησης των συμφερόντων του, όταν τα κόστος της σύγκρουσης υπερβαίνει το όφελος από την επίλυσή της, όταν επιβάλλεται να ηρεμήσουν τα αντιπαρατιθέμενα μέλη, όταν η συγκέντρωση περισσότερων δεδομένων υπερτερεί των προτερημάτων μια άμεσης απόφασης, όταν άλλα άτομα μπορούν να επιλύσουν το πρόβλημα πιο αποτελεσματικά κλπ. Οι αρνητικές συνέπειες

της μεθόδου σχετίζονται με την δημιουργία μίας ατμόσφαιρας αβεβαιότητας και δυσκολίας συντονισμού- αφού δεν υπάρχει σαφήνεια των απόψεων των ατόμων, ενώ οι αποφάσεις σε σημαντικά θέματα λαμβάνονται εξ ορισμού χωρίς προηγούμενη συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων.

ε) Παραχώρηση ή προσαρμογή (accommodating).

Η παραχώρηση χαρακτηρίζεται από έλλειψη αυταρχικότητας και από συνεργατικότητα- το αντίθετο από τον ανταγωνισμό. Όταν κάποιος λειτουργεί με αυτή τη μέθοδο, παραμελεί τα δικά του συμφέροντα προκειμένου να ικανοποιήσει τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Υπάρχει ένα στοιχείο αυτοθυσίας σε αυτή την μέθοδο. Η παραχώρηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ανιδιοτελούς γενναιοδωρίας ή φιλανθρωπίας, της υπακοής στις εντολές του άλλου ατόμου όταν κάποιος δεν το επιθυμεί ή της προτεραιότητας στην οπτική της άλλης πλευράς.

Οι άνθρωποι αυτού του τρόπου συμπεριφοράς τείνουν να βλέπουν τις συγκρούσεις ως κοινωνικά-συναισθηματικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν με υποστηρικτικότητα και ευαισθησία. Συχνά, πιστεύουν στον Χρυσό Κανόνα (μην κάνεις στους άλλους ό,τι δεν θέλεις να σου κάνουν οι άλλοι) καθώς και στο ότι η γενναιοδωρία τελικά θα αναγνωριστεί. Ακόμη, θεωρούν τους συναδέλφους τους ως φίλους και ανθρώπους που πρέπει να τυγχάνουν της υποστήριξης και της προσοχής τους, ενώ συχνά βλέπουν την συμπόνια και την φιλία ως πιο σημαντικές από τα μικρής σημασίας θέματα που σχετίζονται συνήθως με τις συγκρούσεις.

Η συμπόνια και η γενναιοδωρία των ατόμων που λειτουργούν κυρίως με την μέθοδο της παραχώρησης μπορούν να παίξουν έναν σημαντικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στους οργανισμούς, όπως στην απορρόφηση των κραδασμών όταν οι άνθρωποι βιώνουν καταστάσεις έντασης στην εργασία. Επίσης, βοηθούν στην διατήρηση της εμπιστοσύνης και της καλής προαίρεσης. Τα άτομα αυτής της ομάδας, παρέχουν ψυχολογική υποστήριξη και λειτουργούν ως ειρηνοποιοί για την αποκατάσταση της αρμονίας και για την καταπράυνση των σκληρών συναισθημάτων.

Οι πιθανές αρνητικές συνέπειες χρήσης αυτού του μοντέλου είναι συχνά η απουσία σεβασμού, υποστήριξης και επιρροής των απόψεων και ιδεών των ατόμων που συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο καθώς και η επακόλουθη αποστέρωση του

οργανισμού από πιθανές θετικές ιδέες τους. Ακόμη, η απουσία πειθαρχίας λόγω παραχωρήσεων σε συγκεκριμένους βασικούς κανόνες ή διαδικασίες που πρέπει να τηρούνται είναι δυνατόν να βλάψει τον οργανισμό.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στην συμπεριφορά που σχετίζεται με την διαχείριση των συγκρούσεων δεν υπάρχει μόνο ένας σωστός τύπος. Και οι πέντε μέθοδοι είναι χρήσιμες σε συγκεκριμένες συνθήκες και κάθε μία αντιπροσωπεύει μία ομάδα χρήσιμων κοινωνικών δεξιοτήτων. Η αποτελεσματικότητα της κάθε δεδομένης μεθόδου εξαρτάται από τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης περίπτωσης και από τη ικανότητα με τη οποία χρησιμοποιεί κανείς την μέθοδο. Ακόμα, κάθε άνθρωπος είναι ικανός να χρησιμοποιεί και τις πέντε μεθόδους και δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει αυστηρά μόνο ένα τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων. Παρ'όλα αυτά, οι περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους ευκολότερα από άλλες, αναπτύσσουν περισσότερες δεξιότητες σχετικά με αυτές τις μεθόδους και έτσι τείνουν να βασίζονται σε αυτές πιο πολύ. Μερικοί άνθρωποι έχουν μία ξεκάθαρη προτίμηση σε κάποια μέθοδο. Πάντως, η συμπεριφορά απέναντι στην σύγκρουση που υιοθετεί κάποιος είναι αποτέλεσμα τόσο των προσωπικών του καταβολών όσο και των απαιτήσεων της κάθε περίπτωσης [6].

Επιστρέφοντας στην αρχική μας ανάλυση σχετικά με τα βήματα διαχείρισης των συγκρούσεων, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η γνώση αυτού του απλού πλαισίου βοηθάει τους ανθρώπους να σκέφτονται πιο καθαρά σχετικά με τις επιλογές που έχουν σε μία σύγκρουση. Έτσι, για παράδειγμα, πολλοί εκπλήσσονται όταν συνειδητοποιούν ότι η διαπραγμάτευση ή συνεργασία είναι μία πιθανή δυνατότητα στις συγκρούσεις, δίνοντας την ευκαιρία να είναι κανείς συνεργάσιμος χωρίς να κινδυνεύει να γίνει μαλθακός.

Σχετικές έρευνες

Όσον αφορά τους πέντε αυτούς τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν γίνει πολλές έρευνες που προσπαθούν να τους συσχετίσουν με άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα, ο David Antonioni (Πανεπιστήμιο του Wisconsin) πραγματοποίησε έρευνα σε 351 φοιτητές προκειμένου να συσχετίσει τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων με τους πέντε μεγάλους τύπους

προσωπικότητας (the big five factors- εξωστρέφεια, νευρωτισμός, συγκαταβατικότητα, ευσυνειδησία και δεκτικότητα στην εμπειρία). Τα κύρια αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η δεκτικότητα στις εμπειρίες και η συγκαταβατικότητα έχουν θετική συσχέτιση με τον διαπραγματευτικό τύπο και η εξωστρέφεια με την επιβολή, ενώ η συγκαταβατικότητα και ο νευρωτισμός έχουν αρνητική σχέση με την επιβολή. Η εξωστρέφεια, η δεκτικότητα στις εμπειρίες και η ευσυνειδησία έχουν αρνητική σχέση με την αποφυγή ενώ η συγκαταβατικότητα και ο νευρωτισμός έχουν θετική σχέση με την αποφυγή [14].

Σε μία άλλη έρευνα που διεξήχθη από την Stella Ting-Toomey του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας και τους συνεργάτες της, μελετήθηκε η σχέση μεταξύ των διαστάσεων της διατήρησης της σημασίας στο άτομο (face maintenance) που εμπεριέχεται στην κουλτούρα μιας κοινωνίας και των πέντε τύπων διαχείρισης συγκρούσεων στην Ιαπωνία, την Κίνα, την Νότια Κορέα, την Ταϊβάν και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα αποτελέσματα καταλήγουν στο ότι η διαφορετικότητα της κουλτούρας μεταξύ του ατομικισμού και του κολлекτιβισμού επηρεάζει δύο διαστάσεις της σημασίας στο άτομο: το ενδιαφέρον στον ίδιο τον εαυτό και το ενδιαφέρον για τα άλλα πρόσωπα. Ακόμα, στο ότι η διαφορετικότητα στις κουλτούρες επηρεάζει τους τύπους διαχείρισης των συγκρούσεων, με τους συμμετέχοντες στην έρευνα από τις Ηνωμένες Πολιτείες να χρησιμοποιούν σε υψηλότερο βαθμό τον τύπο της επιβολής συγκριτικά με τους Ιάπωνες και τους Κορεάτες συμμετέχοντες και τους Κινέζους και τους Ταϊβανέζους να χρησιμοποιούν σε υψηλότερο βαθμό τους τύπους της παραχώρησης και της αποφυγής συγκριτικά με τους Αμερικανούς. Μάλιστα, οι διαστάσεις της σημασίας στο άτομο αποδείχθηκε ότι αποτελούν ισχυρό προγνωστικό παράγοντα για την υιοθέτηση κάποιου τύπου διαχείρισης συγκρούσεων. Τέλος, η σημασία στον εαυτό βρέθηκε να συσχετίζεται στενά με τον τύπο της επιβολής, ενώ η σημασία στους άλλους με τους τύπους της αποφυγής, της διαπραγμάτευσης και του συμβιβασμού [15].

Ακόμα μία έρευνα που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι αυτή του A.D. Slabbert στο Cappe Town της Νότιας Αφρικής, κατά την οποία μελετήθηκε ο τύπος διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιείται από 25 μεσαίους και 25 χαμηλής βαθμίδας managers του τραπεζικού κλάδου (δύο συγκεκριμένων εταιρειών). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεσαίοι managers προτιμούν τα πιο αυταρχικά μοντέλα,

όπως της επιβολής και της συνεργασίας, ενώ αυτά τα μοντέλα τυγχάνουν πολύ μικρότερης εκτίμησης από τους χαμηλού επιπέδου managers. Αντίθετα, οι τελευταίοι παρουσιάζουν μία προτίμηση για λιγότερο αυταρχικά μοντέλα, όπως της αποφυγής και της παραχώρησης, που σπανίως χρησιμοποιούνται από τους πρώτους. Συνεπώς, οι μεσαίοι managers συμπεριφέρονται αξιοσημείωτα πιο αυταρχικά στις αλληλεπιδράσεις με τους υφισταμένους τους και αντιστρόφως. Είναι προφανές, ότι οι τύποι επίλυσης συγκρούσεων σχετίζονται με την ύπαρξη μίας αυστηρής οργανωσιακής ιεραρχίας που επιτρέπει ελάχιστες αποκλίσεις σε όλες τις βαθμίδες και ενός απαρχαιωμένου, αυστηρά αυταρχικού στυλ management που καταδεικνύει μία προς τα κάτω μεταβίβαση εντολών- οδηγιών και σιωπηλή υπακοή των υφισταμένων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες υπάρχουν πολύ λίγα περιθώρια λήψης πρωτοβουλίας και αυτονομίας, ενώ η κατάσταση διαιωνίζεται, με την ελπίδα της προαγωγής των υφισταμένων που, όταν ανελιχθούν, θα εφαρμόσουν μία πιο αυταρχική μέθοδο, σύμφωνα με τις επιταγές της επιχειρησιακής κουλτούρας. Κάτω από τους περιορισμούς της ελεγχόμενης οικονομίας και των μονοπωλίων του κλάδου στην Νότιο Αφρική, οι υπό μελέτη οργανισμοί μπορεί να συνεχίσουν να επιτυγχάνουν θεαματικά οικονομικά αποτελέσματα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, όμως, αυτή η νοοτροπία συμβάλει σε ανεπιτυχή ή ασήμαντη διεθνή επίδοση [7].

2) Μελέτη των εφαρμοζόμενων τύπων διαχείρισης των συγκρούσεων.

Οι άνθρωποι και οι οργανισμοί δεν μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στην διαχείριση των συγκρούσεων αν δεν μελετήσουν πρώτα τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων που κυρίως χρησιμοποιούν σε βάρος των υπόλοιπων τύπων. Η αποσαφήνιση του κυρίαρχου τύπου κάνει σαφείς τις ασυναίσθητες συνήθειες και παραδοχές σχετικά με τις συγκρούσεις ώστε να είναι δυνατή η επανεξέταση των επιλογών και η πιο λογική λήψη αποφάσεων σχετικά με αυτές. Οι πιο χρήσιμες μετρήσεις φαίνεται να είναι αυτές που μειώνουν την αμυντικότητα μέσω της αναγνώρισης ότι κάθε τύπος διαχείρισης συγκρούσεων είναι κατάλληλος για διαφορετική κατάσταση σύγκρουσης. Αυτή η προσέγγιση κάνει τους ανθρώπους ικανούς να αντιληφθούν τον τύπο που χρησιμοποιούν ως δύναμη και να προσεγγίζουν την αλλαγή ως έναν τρόπο να χτίζουν πάνω στα δυνατά τους σημεία και όχι ως έναν τρόπο να διορθώνουν τα ελαττώματά τους. Καθιστώντας τις μετρήσεις διαθέσιμες

μέσω του διαδικτύου, γίνεται εύκολο για τους οργανισμούς να συλλέγουν συνολικά δεδομένα για τους τύπους των συγκρούσεων και να τα χρησιμοποιούν για να ταυτοποιήσουν την κουλτούρα τους απέναντι στη σύγκρουση και ως benchmark για προσπάθειες αλλαγής.

3) Ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων.

Εφόσον τα άτομα μάθουν τους τύπους χειρισμού των συγκρούσεων, η εκπαίδευση και η εξάσκηση μπορούν να τα βοηθήσουν να αναπτύξουν τρία επίπεδα ικανοτήτων, για να συμπληρωθούν οι ήδη υπάρχουσες:

α) Επιλογή του σωστού τύπου διαχείρισης συγκρούσεων.

Η πιο θεμελιώδης ικανότητα σχετικά με τις συγκρούσεις είναι η ικανότητα επιλογής του τύπου χειρισμού των συγκρούσεων που θα επιφέρει το πιο παραγωγικό αποτέλεσμα για μια δεδομένη κατάσταση.

β) Αποτελεσματική εγκατάσταση ενός τύπου διαχείρισης συγκρούσεων.

Το δεύτερο επίπεδο ικανοτήτων περιλαμβάνει την επιτυχή καθιέρωση του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων που επιλέχτηκε. Επειδή η διαπραγμάτευση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ποιότητα των αποφάσεων, τα προγράμματα διαχείρισης συγκρούσεων τείνουν να εξασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν ικανότητες-κλειδιά για την επίλυση προβλημάτων μέσω διαπραγμάτευσης. Ας αναφέρουμε δύο τέτοιες ικανότητες σχετικές με την διαπραγμάτευση: την διάκριση μεταξύ ενδιαφερόντων (concerns) και θέσεων (positions) και την χρήση σκληρής ελαστικότητας (firm flexibility).

Τα ενδιαφέροντα είναι τα πράγματα για τα οποία νοιάζονται οι συμμετέχοντες, αυτά που επιθυμούν να ικανοποιήσουν μέσα από την σύγκρουση. Αντίθετα, θέσεις είναι οι λύσεις που προτείνονται ως τρόπος ικανοποίησης των ενδιαφερόντων τους. Όταν οι άνθρωποι πλαισιώνουν ένα θέμα με όρους θέσεων (π.χ. θα έπρεπε να κάνουμε το τάδε), είναι αδύνατον να βρεθεί λύση διαπραγμάτευσης. Οι μόνες λογικές πιθανότητες είναι ο ανταγωνισμός (π.χ. κάντε αυτό), η παραχώρηση (π.χ. εντάξει, δεν

θα κάνουμε το τάδε) και ο συμβιβασμός (π.χ. τι λέτε να κάνουμε το τάδε κατά το ήμισυ;). Η εύρεση μιας λύσης διαπραγμάτευσης απαιτεί μάλλον την ταυτοποίηση των ενδιαφερόντων- συμφερόντων που κρύβονται πίσω από τις θέσεις παρά το άμεσο πέρασμα στις θέσεις και την εξέτασή τους.

Ο όρος σκληρή ελαστικότητα (firm flexibility) επινοήθηκε από τον καθηγητή Dean Pruitt. Αυτή η στρατηγική είναι χρήσιμη όταν κάποιος προσπαθεί να βρει μια λύση μέσω διαπραγμάτευσης αλλά το άλλο μέρος λειτουργεί ανταγωνιστικά, προωθώντας πειστικά μία λύση που δεν ικανοποιεί τα συμφέροντα του πρώτου. Σε αυτή την περίπτωση, οι περισσότεροι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι ένας βαθμός σκληρότητας απαιτείται για να ορθώσουν το ανάστημά τους απέναντι στο ανταγωνιστικό άτομο. Όμως, έτσι, συχνά υιοθετούν μία σκληρή γραμμή που εμποδίζει την διαπραγμάτευση. Η μέθοδος της σκληρής ελαστικότητας διευκρινίζει το για ποια θέματα πρέπει να είναι κανείς άκαμπτος. Η συλλογιστική είναι να είναι κάποιος σκληρός και άκαμπτος σχετικά με την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του άλλα παράλληλα να δείχνει σημάδια ελαστικότητας ως προς την επιλογή μίας θέσης.

γ) Μείωση του κόστους ενός τύπου διαχείρισης συγκρούσεων.

Το τρίτο επίπεδο ικανοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων περιλαμβάνει την μείωση του κόστους ή των αρνητικών επιπτώσεων ενός τύπου διαχείρισης συγκρούσεων που έχει επιλεγεί. Πράγματι, οι managers που είναι λιγότερο ικανοί σε αυτό το θέμα συχνά αποδέχονται κάποιες παράπλευρες ζημίες ως φυσιολογικές ή αναπόφευκτες. Αντίθετα, οι πιο έμπειροι στην διαχείριση συγκρούσεων managers βρίσκουν τρόπους να μειώσουν αυτά τα κόστη. Για παράδειγμα, μπορούν να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν την μέθοδο του ανταγωνισμού όταν είναι σκόπιμο και χωρίς απαραίτητα να εναντιώνονται στους ανθρώπους, πώς να αποφεύγουν ένα θέμα χωρίς να τρέπονται σε φυγή, πώς να συμβιβάζονται χωρίς να δείχνουν αδύναμοι κ.λ.π..

4) Συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης.

Αναμφισβήτητα, σημαντικό ρόλο μπορούν να παίξουν τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τα οποία μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλία για εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης στην διαχείριση συγκρούσεων. Παράλληλα, όμως, είναι

απαραίτητο να εμπλακούν ενεργά και τα μέλη της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης περιλαμβάνοντας την ανοιχτή επικοινωνία στην κουλτούρα της επιχείρησης και αποτελώντας πρότυπο εποικοδομητικού τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων.

α) Περιλαμβάνοντας την ανοιχτή επικοινωνία στην κουλτούρα του οργανισμού.

Κάθε οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια θεωρία για τις συγκρούσεις, με αποτέλεσμα διαφορετικές κουλτούρες να ευνοούν διαφορετικούς τύπους διαχείρισης συγκρούσεων. Για παράδειγμα, η επικρατούσα άποψη σε ορισμένους οργανισμούς είναι ότι οι συγκρούσεις αποτελούν απειλή για τις σχέσεις και την συνεκτικότητα των ομάδων, συνεπώς τα άτομα θα πρέπει να κάνουν ό,τι μπορούν για να είναι παραχωρητικά στις απόψεις και τις ανάγκες των άλλων. Ακόμη, μερικές οργανώσεις βλέπουν τις συγκρούσεις ως μια πιθανή διαρροή χρόνου και ενέργειας, οπότε τα θέματα των συγκρούσεων θα πρέπει να αποφεύγονται όταν είναι αυτό δυνατό. Άλλοι οργανισμοί θεωρούν τις συγκρούσεις ως πρόκληση για την αξιοπιστία και την εξουσία κάποιου, επομένως, σύμφωνα με την άποψή τους, απαιτούν δυναμικό χειρισμό με υιοθέτηση ανταγωνιστικής στάσης ώστε να προστατευθεί η θέση κάποιου. Αντίθετα, άλλοι οργανισμοί βλέπουν την αμοιβαία κατανόηση και τον συμβιβασμό ως τον μόνο ουσιαστικό τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων.

Πέρα από αυτές τις αντιλήψεις, ο Jack Welch εφάρμοσε την διαπραγμάτευση στην εταιρεία GE προασπιζόμενος την χρησιμότητα της ουσιαστικής διαφωνίας στην προσέγγιση δημιουργικών αποφάσεων. Ο Welch αναγνώρισε ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες κατά την λήψη καινοτόμων και πολύπλοκων αποφάσεων και ότι οι αντιτιθέμενες απόψεις περιέχουν δεδομένα που πρέπει να συλλεχθούν και να ενσωματωθούν σε αποφάσεις. Αυτές οι παραδοχές καθώς και η ενθάρρυνση της ειλικρίνειας αποτελούν μέρη ενός συνόλου μεθόδων με τις οποίες αφαίρεσε τα εμπόδια επικοινωνίας και πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση. Μάλιστα, εφάρμοσε αξιολογήσεις 360⁰, ειδικές συναντήσεις, μη δομημένες συζητήσεις, ελεύθερες ερωτήσεις, προγράμματα εκπαίδευσης και άλλες μεθόδους ώστε οι managers να εξασφαλίζουν αυτή την ομαλή ροή, ενώ παράλληλα φρόντιζε για την ύπαρξη του ζωντανού παραδείγματος της ανοιχτής επικοινωνίας που προωθούσε ώστε να ριζώσει και να φέρει καρπούς η νέα κουλτούρα που προσπαθούσε να εγκαθιδρύσει..

β) Βελτιώνοντας την λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Όταν οι ανώτεροι managers διαχειρίζονται εποικοδομητικά τις συγκρούσεις, κάνουν κάτι παραπάνω από το να παρέχουν παραδείγματα συμπεριφοράς στους άλλους: βελτιώνουν την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Η καθηγήτρια του Stanford Kathleen Eisenhardt και οι συνεργάτες της μελέτησαν ομάδες ανώτερων managers σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και βρήκαν ότι οι πιο παραγωγικές ομάδες ήταν ικανές να διαχειριστούν τις συγκρούσεις χωρίς να εμπλέκονται σε προσωπικές συγκρούσεις και τα μέλη τους χρησιμοποιούσαν το ένα για το άλλο χαρακτηρισμούς όπως «έξυπνος», «ο καλύτερος στην δουλειά» και «ομαδικός παίκτης». Τα στελέχη των λιγότερο παραγωγικών ομάδων, από την άλλη πλευρά, βρέθηκαν να τελματώνουν σε προσωπικές εχθρότητες και περιέγραψαν το ένα το άλλο χρησιμοποιώντας λέξεις όπως «χειριστικός», «πολιτικάντης», «εξουθενωμένος» κ.ά. Η διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες έγκειται στο ότι οι αποτελεσματικές ομάδες αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις ως διαπραγματεύσεις ώστε να βρεθεί η καλύτερη λύση για τον οργανισμό ως σύνολο. Μάλιστα, εφαρμόζουν ορισμένες μεθόδους όπως ευρεία ενημέρωση και ροή πληροφοριών και αποφυγή της ενασχόλησης με τις θέσεις αλλά εστίαση στα ενδιαφέροντα. Παράλληλα, τα ανώτερα στελέχη καθοδηγούν τις συζητήσεις χωρίς ούτε να επιβάλλουν τις απόψεις τους στις ομάδες που διοικούν ούτε να παραιτούνται της ηγεσίας τους. Το χιούμορ χρησιμοποιείται ως μέσο διατήρησης της διάθεσης συνεργασίας και η γενική φιλοσοφία των ομάδων είναι η συναίνεση υπό προϋποθέσεις. Ουσιαστικά, τα μέλη των ομάδων προσπαθούν αρχικά να επιτύχουν μία απόφαση συνεργατική και συναινετική. Σε περίπτωση αποτυχίας επίτευξης συναίνεσης, η εξουσία της λήψης αποφάσεων μεταβιβάζεται στον πιο σχετικό με το αντικείμενο ανώτερο manager, καθοδηγούμενο από τη συνεισφορά των υπόλοιπων μελών της ομάδας.

Αναλύοντας το θέμα απ' την αντίθετη σκοπιά, ο καθηγητής του Dartmouth Sydney Finkelstein μελέτησε εργασιακές αποτυχίες που οφείλονταν σε εντελώς ανεπιτυχείς στρατηγικές αποφάσεις. Η ομάδα ερευνητών του μελέτησε 51 επιχειρήσεις που είχαν την εμπειρία σημαντικών αποτυχιών και βρήκε ένα κοινό στοιχείο σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν με έναν τρόπο που κατέπνιγε τις αντίθετες απόψεις, επιτρέποντας την λήψη κακών αποφάσεων και,

κατόπιν, απορρίπτοντας τα στοιχεία που έδειχναν ότι τα πράγματα δεν πήγαιναν καλά.

Κατά παράδοξο τρόπο, οι αποτυχίες αφορούσαν οργανισμούς και ανώτερα στελέχη με μεγάλη προϊστορία επιτυχιών, κάτι που τελικά αποτελούσε μέρος του προβλήματος. Οι υποθέσεις και η συλλογιστική αυτών των manager είχε επιτύχει τόσο καλά αποτελέσματα στο παρελθόν που αρνήθηκαν να ακούσουν τις αντίθετες απόψεις για τις νέες καταστάσεις και δεν προσάρμοσαν τα σχέδιά τους στα νέα δεδομένα, όπως τις απρόβλεπτες κινήσεις των ανταγωνιστών, τις αλλαγές και τις καινοτομίες, τα νέα επαγγελματικά εγχειρήματα, τις συγχωνεύσεις κ.λπ..

Από την έρευνα, προκύπτει ως άμεσης προτεραιότητας συμβουλή η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και ανοιχτού μυαλού στα νέα δεδομένα, όπου οι άνθρωποι μπορούν να πουν την άποψή τους με ασφάλεια και όπου ενθαρρύνεται η δημιουργία πολλών πεδίων αντιπαράθεσης, ανατροφοδότησης πληροφοριών και ανάπτυξης κριτικής σκέψης.

5) Χρησιμοποίηση των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων στην δημιουργία και παρεμβατική ικανότητα των ομάδων.

Όσο επεκτείνονται οι οργανισμοί και έχουν πιο επίπεδη διάρθρωση, τόσο περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των διαλειτουργικών ομάδων και των επιτροπών. Τα μέλη αυτών των ομάδων συχνά επιλέγονται για την ποικιλία των εμπειριών τους ή ως αντιπρόσωποι διαφορετικών λειτουργικών πεδίων, με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να αποτελούν σύνηθες φαινόμενο. Συνεπώς, ακόμα και αν οι managers παρέχουν πρότυπα ορθής συμπεριφοράς και αν το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί στις βασικές αρχές διαχείρισης συγκρούσεων, οι ομάδες εξακολουθούν να χρειάζονται βοήθεια για την προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις συμπεριφοράς. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν την ικανότητα αφ' ενός να βοηθούν τις νέες ομάδες να θέτουν κατάλληλους για αυτές κανόνες και αφ' ετέρου να παρεμβαίνουν στις εγκαθιδρυμένες ομάδες που αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Τρία ήδη μαθημάτων είναι εξαιρετικά σημαντικά σε αυτήν την περίπτωση.

α) Αναγνώριση και εκτίμηση των διαφορετικών τύπων διαχείρισης συγκρούσεων.

Τα μέλη των ομάδων συχνά αγανακτούν και παρεξηγούν τα μέλη με διαφορετικούς από τους δικούς τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων. Άλλωστε, κάθε τύπος εμπεριέχει ένα υποβόσκον σύνολο αξιών και, έτσι, οι άνθρωποι με έναν δεδομένο τύπο τείνουν να βλέπουν τους άλλους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων ως απορριπτέους ή αντίθετους στις δικές τους αξίες. Για παράδειγμα, τα άτομα του παραχωρητικού τύπου, τα οποία τείνουν να έχουν ως αξίες την υποστηρικτικότητα και την γενναιοδωρία, μπορεί να θεωρούν τους ανταγωνιστικούς τύπους ως αναισθητους, κακοπροαίρετους και εγωιστές. Αντίστοιχα, τα άτομα που επιλύουν τις συγκρούσεις με την μέθοδο του ανταγωνισμού, τα οποία τείνουν να έχουν ως κύριες αξίες το κουράγιο υπεράσπισης των πεποιθήσεών τους και την αυστηρή λογική, μπορεί να θεωρούν τους παραχωρητικούς τύπους ως πολύ μαλακούς και «άνοστους».

Με βάση αυτά τα δεδομένα, τα μέλη των ομάδων μπορούν να ωφεληθούν μαθαίνοντας ότι οι άνθρωποι και των πέντε τύπων διαχείρισης συγκρούσεων έχουν θετικές αξίες και προσπαθούν να επιτύχουν μία θετική συνεισφορά στην ομάδα. Μάλιστα, οι άνθρωποι κάθε τύπου τείνουν να ειδικεύονται σε κάποια διάσταση της ομαδικής απόδοσης και να αποδεικνύονται ιδιαίτερα ικανοί να χειριστούν συγκεκριμένες καταστάσεις. Έτσι, η κατανόηση των θετικών σκοπών και συνεισφορών κάθε τύπου μειώνει την δυσαρέσκεια σχετικά με τις διαφορές και κάνει πιο εύκολο στα μέλη των ομάδων να ακούν το ένα το άλλο, ώστε να μαθαίνουν μέσα από την οπτική γωνία του άλλου.

β) Μείωση των υπερβολικών συμπεριφορών.

Σε κάθε τύπο διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να εμφανιστούν υπερβολικές ή εκτροχιασμένες συμπεριφορές, για τις οποίες και πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ώστε να μην εκδηλωθούν. Είναι σημαντικό να βοηθηθούν τα μέλη των ομάδων να συνειδητοποιήσουν αυτές τις συμπεριφορές ώστε να τις αποφεύγουν τα ίδια αλλά και να δίνουν ανατροφοδότηση στα υπόλοιπα μέλη ώστε να αφυπνίζονται όταν υποπίπτουν σε αυτές.

γ) Αντιμετώπιση της πρόκλησης του ομαδικού τύπου διαχείρισης συγκρούσεων.

Όπως κάθε άτομο δίνει έμφαση σε κάποιους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, το ίδιο συμβαίνει και με τις ομάδες. Ο τύπος μίας ομάδας εξαρτάται από τους τύπους των μελών της- κυρίως του επίσημου αρχηγού ή άλλων μελών που ασκούν επιρροή. Ομάδες με διαφορετικό τύπο τείνουν να λειτουργούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Για παράδειγμα, οι ανταγωνιστικές ομάδες είναι πολύ πιθανό να παρουσιάζουν σχέσεις επιβολής και να διακατέχονται από ένα κλίμα έντασης και ευερεθιστότητας. Αντίθετα, στις ομάδες του διαπραγματευτικού τύπου, οι άνθρωποι τείνουν να ακούν ο ένας τον άλλο και να κάνουν εποικοδομητικά σχόλια σε μία ατμόσφαιρα διερευνητική και ανοιχτόμυαλη.

Είναι σημαντικό για τις ομάδες να ταυτοποιούν, με την βοήθεια ενός διοργανωτή, τον φυσικό τους τύπο διαχείρισης συγκρούσεων και το πόσο ισχυρή είναι η προτίμησή τους για αυτόν τον τύπο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την μέτρηση των τύπων των μελών και ψάχνοντας για κοινά στοιχεία. Κατόπιν, ο διοργανωτής μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αναγνωρίσει τις προβλέψιμες αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να εμποδίσουν την συνεργασία και πηγάζουν από τον τύπο της ομάδας και να προτείνει τρόπους αντιμετώπισής τους. Για παράδειγμα, σε μία ομάδα παραχωρητικού τύπου που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει προβλήματα απόκρυψης της αλήθειας από τον φόβο μην πληγωθεί κάποιος, δυσκολία επιβολής μιας άποψης, δισταγμό απέναντι στην αντιδικία κ.λ.π., θα μπορούσαν να τεθούν κανονισμοί που ευνοούν την κριτική σκέψη και την αλήθεια, να διοργανωθούν δομημένες αντιδικίες και να προβλέπεται η χρήση μεθόδων τύπου «συνηγόρου του διαβόλου» ώστε να δοκιμάζονται οι αδύναμες υποθέσεις.

Όπως και αν εισαχθούν στην καθημερινή πρακτική, αυτά τα στοιχεία παρέχουν ισχυρές αντιλήψεις, δεδομένα, ικανότητες, ατομική και ομαδική προβλεψιμότητα και δομικούς κανόνες που μπορούν να καταστήσουν την διαχείριση των συγκρούσεων στρατηγικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, με θετικά αποτελέσματα στην βελτίωση της παραγωγικότητας, της λήψης αποφάσεων και της διατήρησης στον χρόνο [5].

3.6.3. Θεωρίες για τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων

Τα νεώτερα δεδομένα υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι στόχοι της διαχείρισης των συγκρούσεων (και συνεπώς και η λειτουργικότητα ενός δεδομένου τύπου διαχείρισης συγκρούσεων όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων) εξαρτώνται από δύο ανεξάρτητες διαστάσεις: *την επιλογή ευνοούμενου από κάποιον και τα περιθώρια χρόνου*. Όσον αφορά στην πρώτη διάσταση, κάποιος μπορεί να προσπαθήσει να βελτιστοποιήσει την ευημερία ενός από τα δύο μέρη (η επιλογή του υποστηρικτή- a partisan choice), και των δύο μερών (η επιλογή της κοινής ευημερίας- a joint-welfare choice) ή του γενικότερου συστήματος του οποίου αποτελούν μέλη τα δύο μέρη (η συστημική επιλογή- a systemic choice). Επισημαίνεται ότι η σειρά εδώ είναι προοδευτικά αυξανόμενη από στενότερες σε πιο συνολικές ομάδες συμφερόντων. Όταν πρόκειται για οργανισμούς, η επικρατέστερη συμβουλή είναι η διαχείριση των συγκρούσεων προς όφελος του ίδιου του οργανισμού, δηλαδή με βάση την συστημική επιλογή.

Η σημασία του δεύτερου παράγοντα (η επιλογή των χρονικών περιθωρίων) αναδεικνύεται όταν κανείς δει τις αντιτιθέμενες απόψεις σχετικά με την μέθοδο της διαπραγμάτευσης. Έτσι, αρχικά η διαπραγμάτευση υποστηρίχτηκε ρητά από τους θεωρητικούς και τους ερευνητές στις δεκαετίες του 1960-1980 (Blake & Mouton 1964, Bennis 1969, Filley 1975, Likert & Likert 1976, Eisman 1978, Fisher & Ury 1981, Brown 1983, Pruitt & Rubin 1986) καθώς οι απόψεις τους ενισχύθηκαν από θεωρίες και εμπειρικά δεδομένα που καταδείκνυαν ότι ο τύπος διαχείρισης συγκρούσεων μέσω της διαπραγμάτευσης μπορεί να αποφέρει έναν μεγάλο αριθμό θετικών αποτελεσμάτων για τα άτομα (ικανοποίηση και αυτοσεβασμός), τις σχέσεις (εμπιστοσύνη και σεβασμός) και την οργανωσιακή λήψη αποφάσεων (πιο ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και πιο ενοποιητικές αποφάσεις). Παρ'όλα αυτά, η υποστήριξη της διαπραγματευτικής μεθόδου άρχισε να χάνει την κυριαρχία της στην βιβλιογραφία των συγκρούσεων καθώς διαφορετικές, συγκυριακές οπτικές άρχισαν να την αμφισβητούν (Rahim 1983, Thomas 1977, Thomas, Jamieson & Moore 1978). Οι οπτικές αυτές υποστήριζαν ότι η διαπραγμάτευση είναι συχνά αφελής και στερείται πρακτικότητας και ότι διαφορετικοί τύποι θα πρέπει να προωθούνται σε

διαφορετικές περιστάσεις.

Ουσιαστικά, σύμφωνα με τον Thomas (1992), οι δύο αυτές αντιλήψεις αποτελούν απαντήσεις σε διαφορετικές ερωτήσεις που εμπεριέχουν τους παράγοντες των μακροπρόθεσμων και των βραχυπρόθεσμων στόχων αντίστοιχα. Οι συγκυριακές οπτικές που αναφέρθηκαν βασίζονται στην πραγματικότητα των τρεχουσών καταστάσεων. Για παράδειγμα, υιοθετώντας κανείς αυτές τις οπτικές, δεν εφαρμόζει την μέθοδο της διαπραγμάτευσης όταν υπάρχουν ανταγωνιστικά κίνητρα και διαδικασίες, εάν τα μέρη της σύγκρουσης έχουν χαμηλές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, εάν ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος και όταν κανένα από τα δύο μέρη δεν εμπιστεύεται το άλλο. Για να ξεπεράσει κάποιος τους περιορισμούς των παρουσών συνθηκών, πρέπει να επιλύσει το μακροπρόθεσμο θέμα του πώς μπορούν να βελτιωθούν οι συνθήκες (π.χ. πώς μπορούν να αλλάξουν τα κίνητρα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι χρονικοί περιορισμοί, η έλλειψη εμπιστοσύνης κ.λ.π.) ώστε να υπάρξει μεταστροφή από τον ανταγωνισμό σε κάποιον εναλλακτικό τύπο. Φαίνεται εξαιρετικά σημαντικό να αναγνωριστεί ότι το να προσπαθεί κανείς να ανταπεξέλθει εν μέρει σε ένα σύστημα δυνάμεων και φραγμών, παρ'ότι ζωτικό, δεν αποτελεί την συνολική απάντηση στην διαχείριση των συγκρούσεων. Υπάρχει, επίσης, το θέμα της προσπάθειας να «αλλάξει το σύστημα» κατά κάποιον τρόπο- να αλλάξει τις δομικές μεταβλητές που έχουν σαν αποτέλεσμα τις όχι και τόσο ικανοποιητικές διαδικασίες και αποτελέσματα.

Οι θεωρίες που ασχολούνται με την βελτίωση των συνθηκών απαιτούν κάποια γενικά ιδανικά ή ένα γενικό όραμα τελειότητας προς το οποίο θα πρέπει να κατευθύνονται οι προσπάθειες. Στην βιβλιογραφία των συγκρούσεων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το ιδανικό της ενδοσυστημικής διαπραγμάτευσης-συνεργασίας τείνει να παρέχει την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση για την οργανωσιακή ηγεσία και αλλαγή. Έτσι, θεωρητικοί, όπως οι Blake & Mouton (1964) και Likert & Likert (1976) υποστήριζαν τον μακροπρόθεσμο στόχο της ενίσχυσης της διαπραγμάτευσης μέσω των οργανωσιακών διεργασιών, της κουλτούρας (συμπεριλαμβανομένων των κανονισμών), των ικανοτήτων των μελών και άλλων συνθηκών.

Αναγνωρίζοντας την διάκριση μεταξύ των δύο χρονικών οριζόντων (βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος), γίνεται σαφής η αναγκαιότητα επίτευξης της σύνθεσής τους. Στην πορεία του χρόνου, φαίνεται πως η επιτυχής διαχείριση των

συγκρούσεων προϋποθέτει ότι οι ηγέτες ασχολούνται τόσο με πρακτικές τακτικές όσο και με τον οραματισμό της βελτίωσης. Ο συνδυασμός αυτός αντιπροσωπεύει ένα είδος «ρεαλιστικού ιδεαλισμού» που θα μπορούσε να φανεί πολύ ισχυρός [12].

3.6.4. Η διέγερση των συγκρούσεων και οι τρόποι επίτευξής της.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της διαχείρισης των συγκρούσεων, κρίνεται σκόπιμη η συνοπτική αναφορά των μεθόδων διέγερσης συγκρούσεων όταν αυτές είναι κάτω από τα επιθυμητά επίπεδα, σύμφωνα με τις θεωρίες που υποστηρίζουν την χρησιμότητα και αναγκαιότητα ύπαρξης των συγκρούσεων για την καινοτόμο και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν την χειραγώγηση των καναλιών επικοινωνίας του οργανισμού μέσω διάδοσης ανησυχητικών ή υπερβολικού όγκου πληροφοριών ή παρακάμπτοντας τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας για την προώθηση μηνυμάτων, την τροποποίηση των δομών του οργανισμού αλλάζοντας το μέγεθος μίας μονάδας, ανεβάζοντας τις απαιτήσεις εξειδίκευσης, προσθέτοντας ή μεταφέροντας μέλη, ή αυξάνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των μονάδων και, τέλος, την μεταβολή των προσωπικών παραγόντων συμπεριφοράς μέσω αλλαγής των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ηγετών. Κάθε μία από τις προαναφερόμενες μεθόδους ενέχει ορισμένους κινδύνους και μειονεκτήματα που σχετίζονται με την απώλεια ελέγχου του επιθυμητού ορίου συγκρούσεων και τις υψηλές απαιτήσεις σε χρόνο και ενέργεια. Έτσι, προτείνονται μόνο στα πλαίσια μίας ευρύτερης πολιτικής κατά περίπτωση αντιμετώπισης των συγκρούσεων (άλλοτε επιλύοντάς τες και άλλοτε διεγείροντάς τες) και μόνο για συγκεκριμένες περιστάσεις [8].

3.7. Επίλογος

Καθώς οι συγκρούσεις φαίνεται να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης δραστηριότητας, η σωστή διαχείρισή τους κρίνεται αναγκαία ώστε αντί να οδηγούν στην δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων, φορτισμένου κλίματος, ψυχοσωματικών επιπτώσεων, μειωμένης απόδοσης και τάσης για αποχωρήσεις, να αποτελέσουν ευκαιρία για δημοκρατικό διάλογο, δημιουργική αντιπαραβολή απόψεων, επαναδιαπραγμάτευση του ομαδικού πνεύματος και επιβεβαίωση της

δυναμικής και της καινοτομίας των οργανισμών [4]. Άλλωστε, όπως αναφέρει ο William James, όποτε κανείς βρίσκεται σε σύγκρουση με κάποιον άλλο, υπάρχει ένας παράγοντας που κάνει την διαφορά μεταξύ του να οδηγηθεί σε καταστροφή της σχέσης του με το άλλο άτομο και του να την καταστήσει πιο βαθιά και ουσιαστική. Αυτός ο παράγοντας είναι ο τρόπος αντιμετώπισης [10]. Η στάση που θα τηρήσει. Η διάθεσή του να ακούσει τον άλλο και να βρει μία κοινά αποδεκτή λύση. Η ικανότητά του να λειτουργήσει με συναισθηματική νοημοσύνη, με την νοημοσύνη της καρδιάς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4. Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

4.1. Εισαγωγή

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από γενικές πολιτισμικές επιρροές που λειτουργούν ως πλαίσιο στην θεώρησή μας για την σχέση μεταξύ συναισθήματος και νοημοσύνης [19]. Μάλιστα, υπήρξε μία μακρά περίοδος κατά την οποία η σημασία του συναισθήματος στην καθημερινή ζωή και επιτυχία υποβαθμίστηκε, για να φτάσουμε, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, στην ανάπτυξη θεωριών από ψυχολόγους που υποστηρίζουν όχι μόνο την ουσιαστική του συμβολή στην ψυχική και πνευματική ισορροπία αλλά και την ύπαρξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως ανεξάρτητης παραμέτρου. Όλοι οι άνθρωποι αναμειγνύουν την διανοητική με την συναισθηματική νοημοσύνη, σε κάποιο βαθμό. Κι όμως, από τις δύο, η συναισθηματική νοημοσύνη- η νοημοσύνη της καρδιάς-, φαίνεται να ενδυναμώνει πολύ περισσότερο τις ιδιότητες που μας κάνουν πιο ολοκληρωμένους ανθρώπους [3].

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελείται από δύο επιμέρους έννοιες: το συναίσθημα και την νοημοσύνη. Έτσι, προκειμένου να την κατανοήσουμε, θα πρέπει πρώτα να αναφερθούμε χωριστά στα στοιχεία αυτά.

4.2. Το συναίσθημα

Λόγος για το συναίσθημα είχε γίνει πολύ πριν από τον Πλάτωνα, ο οποίος θεωρείται ο εκφραστής της πρώτης ολοκληρωμένης θεωρίας για τα συναισθήματα. Φιλόσοφοι, για παράδειγμα, όπως ο Παρμενίδης, ο Εμπεδοκλής, ο Ηράκλειτος, ο Αναξίμανδρος και ο Αναξαγόρας, συνέδεσαν τα συναισθήματα με στοιχεία του κόσμου, καθώς και με διάφορες αντιδράσεις του ανθρώπινου σώματος. Ο Παρμενίδης, για παράδειγμα, υποστήριξε ότι το συναίσθημα του έρωτα συνενώνει τα αντίθετα του κόσμου, όπως φως-σκοτάδι, θερμό-ψυχρό κ.ά.. Ο Ηράκλειτος θεώρησε ότι πηγή όλων των συναισθημάτων είναι η ανθρώπινη ψυχή, η οποία είναι φωτιά και φλογερή εκπνοή και συνέδεσε την εμφάνιση του συναισθήματος με σωματικές καταστάσεις, όπως η θερμοκρασία και ο ιδρώτας του σώματος.

Μεταγενέστεροι φιλόσοφοι, όπως ο Πρωταγόρας, ο Σωκράτης, ο Δημόκριτος κ.ά., οι οποίοι προσπάθησαν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα που αφορούν στον ίδιο τον άνθρωπο, απέδωσαν την εμφάνιση συγκεκριμένων σωματικών συμπτωμάτων σε διάφορα συναισθήματα. Ο Ιπποκράτης, π.χ., πίστευε ότι η απροσδόκητη χαρά ή θλίψη ενεργοποιεί το διάφραγμα, τα ισχυρά πάθη συστέλλουν την καρδιά, ο φόβος προκαλεί υπερθέρμανση στον εγκέφαλο, ενώ η θλίψη και η ανησυχία προκύπτουν από την ψύξη του εγκεφάλου. Για τον Δημόκριτο, η ατομική ευτυχία είναι συνδεδεμένη με την συναισθηματική γαλήνη που βασίζεται στην γνώση και η ευδαιμονία οφείλεται σε νοητική και σωματική ισορροπία, η οποία επέρχεται όταν η ψυχή απαλλάσσεται από όλα τα πάθη της, όπως το μίσος, ο θυμός, η θλίψη, ο φόβος, η άμιλλα, ο έρωτας κ.ά. Ο Σωκράτης πρέσβευε ότι η λειτουργία των συναισθημάτων εξαρτάται από την ηθική συνείδηση του ατόμου. Ακόμη, τα συναισθήματα, κατά τον Πλάτωνα, διακρίνονται σε ανώτερα και κατώτερα. Στα κατώτερα, που εδράζονται στο θνητό μέρος της ψυχής (το οποίο αντιστοιχεί στο φυσικό σώμα), συγκαταλέγονται ο θυμός, ο φόβος, το μίσος κ.ά., ενώ στα ανώτερα συναισθήματα περιλαμβάνονται ο φιλοσοφικός και διανοητικός έρωτας, τα οποία εδράζονται στην αθάνατη ψυχή (η οποία βρίσκεται στο κεφάλι).

Η πιο συστηματική, όμως, προσέγγιση του περιεχομένου και του τρόπου έκφρασης των συναισθημάτων αποδίδεται στον Αριστοτέλη. Στην Ρητορική του, για παράδειγμα, θεωρεί ότι τα συναισθήματα «είναι διαθέσεις, προσωρινές καταστάσεις του νου και όχι ιδιότητες του χαρακτήρα ή φυσικές επιθυμίες, που προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό από την επικρατούσα αντίληψη για το τι αποδίδεται δημόσια σε κάποιον ή από κάποιον σε μία δεδομένη στιγμή». Κάνει, μάλιστα, λόγο για τα «ανταγωνιστικά ζευγάρια» των συναισθημάτων, που είναι: θυμός- αμνησικακία, αγάπη- μίσος, φόβος- εμπιστοσύνη, ντροπή- αναίδεια, καλοκαγαθία- αδιαφορία, οίκτος- δυσαρέσκεια, ζηλοτυπία- φθόνος, άμιλλα- περιφρόνηση. Μάλιστα, ιδιαίτερη έμφαση δίνει στην σχέση ανάμεσα στον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων και την φυσιολογία του σώματος. Ως εκ τούτου, τα συναισθήματα οφείλονται στην καθοδηγούμενη από το πνεύμα κίνηση του αίματος μέσα στο σώμα. Το συναίσθημα της δειλίας, για παράδειγμα, εμφανίζεται όταν το αίμα είναι αραιό, το συναίσθημα του φόβου οφείλεται στο κρύο αίμα που προκύπτει από την ανακατανομή της ζωτικής θερμότητας από την κορυφή μέχρι το κατώτατο σημείο του σώματος και από το εξωτερικό στο εσωτερικό του σώματος. Έτσι, το συναίσθημα του φόβου προκαλεί

τρέμουλο της φωνής και σπασμωδικούς παλμούς στην καρδιά (καθώς μειώνεται το επίπεδο θερμότητας), τσιριχτή φωνή (λόγω της μειωμένης ροής του αέρα κατά την μείωση του επιπέδου θερμότητας), δίψα (λόγω της υπερβολικής θέρμανσης του στομαχιού) και έκκριση ιδρώτα (λόγω υπερβολικής θερμότητας και υγροποίησης στα σπλάγχνα).

Στις θεωρίες για τα συναισθήματα που διατυπώθηκαν μετά τον Αριστοτέλη, επικρατεί το ενδιαφέρον για μία καλύτερη ζωή. Κατά την περίοδο αυτή κυριαρχούν οι απόψεις των Στωικών φιλοσόφων, κύριοι εκπρόσωποι των οποίων ήταν ο Ζήνωνας, ο Χρύσιππος, ο Πλούταρχος, ο Ποσειδώνιος, ο Σενέκας και ο Πλωτίνος. Οι Στωικοί πρόσβεναν ότι ο σκοπός της ζωής του ανθρώπου ταυτίζεται με τον ενάρετο βίο, ο οποίος εξασφαλίζει την ηρεμία, την γαλήνη και την αταραξία της ψυχής, μέσα από την αποδέσμευση από όλα τα πάθη. Τα πάθη, σύμφωνα με τους Στωικούς, είναι μία άλογη και αφύσικη κίνηση της ψυχής, μία ορμή πλεονάζουσα. Έτσι, ο θυμός, σύμφωνα με τον Σενέκα, θεωρείται ως μια ξαφνική και έντονη αναταραχή του μυαλού που έχει ως στόχο την εκδίκηση και προκαλεί υπερβολική θερμότητα στο στήθος, ενώ κατά τον Πλωτίνο, με τον οποίο κλείνει ιστορικά ο κύκλος της αρχαίας Ελληνικής φιλοσοφίας τον 3^ο μ.Χ. αιώνα, ο θυμός είναι συναίσθημα που προκύπτει στο άτομο από την αντίληψη και κατανόηση του δικού του πόνου ή του πόνου των άλλων, και συνδέεται με διαταραχή στο συκώτι ή στο αίμα.

Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα, οπότε η ψυχολογία διαχωρίζεται από την φιλοσοφία, εμφανίζεται μία πληθώρα διαφορετικών ορισμών για το συναίσθημα από εκπροσώπους της ψυχολογίας. Στην αγγλοσαξονική, κυρίως, βιβλιογραφία, συναντά κανείς εναλλακτικά τους όρους συναίσθημα, συγκίνηση, αίσθημα και διάθεση σε διάφορους ορισμούς ή θεωρίες για τα συναισθήματα. Ο όρος «συναίσθημα» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στον χώρο της ψυχολογίας κατά τα μέσα του 18^{ου} αιώνα, από τον Hume για να περιγραφούν τα πάθη ή ο έρωτας. Στην πιο κυριολεκτική της έννοια, το Αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης ορίζει το συναίσθημα ως «οποιαδήποτε αναταραχή ή αναστάτωση του νου, αίσθημα, πάθος. Οποιαδήποτε σφοδρή ή εξημιμένη ψυχική κατάσταση» [3]. Σε σύγχρονες θεωρίες για τα συναισθήματα, όπως στην θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson (1998, 2001), ο όρος συναίσθημα υποδηλώνει τις πολύπλοκες μορφές αντίδρασης του οργανισμού στις περιβαλλοντικές εξελίξεις, οι οποίες εκδηλώνονται σε διάφορα επίπεδα: το εκφραστικό, το γνωσιακό, το νευρολογικό, το φυσιολογικό ή βιολογικό

κ.ά. Ο παραπάνω ορισμός, ο οποίος εμπεριέχει επίγνωση του συγκινησιακού βιώματος, φαίνεται να έχει γίνει αποδεκτός σήμερα από πολλούς ψυχολόγους που ασχολούνται με την μελέτη των συναισθημάτων [16]. Σε κάθε περίπτωση, 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.

Πιστεύεται ότι συγκεκριμένα συναισθήματα ανακύπτουν σε ανταπόκριση εκτιμήσεων διαφορετικών κατηγοριών σχέσεων. Ειδικότερα, τέτοιες σχέσεις περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, όσες είναι σημαντικές για την επιβίωση και την αναπαραγωγή (Plutchik, 1994). Κάθε συναίσθημα φέρει ένα μοναδικό σύνολο ταυτοποιητικών χαρακτηριστικών που αποτελούν την συναισθηματική πληροφορία, μέσω των δικών του καναλιών επικοινωνίας και μέσω συσχετιζόμενων στοιχείων από τα κανάλια της νόησης. Αυτά τα συναισθηματικά σήματα μεταφέρουν πληροφορίες σχετικά με την ατομική εκτίμηση και προκλητή αντίδραση του κάθε ανθρώπου. Η διαδικασία παραγωγής, αποστολής και λήψης της συναισθηματικής πληροφορίας αποτελεί ένα εξελισσόμενο τμήμα της επικοινωνίας μεταξύ των θηλαστικών, όπως και η γλώσσα. Διαφέρει, όμως, από αυτήν ως προς το γεγονός ότι εμπεριέχει την κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων σε μεγαλύτερο βαθμό από τις μορφές προφορικής επικοινωνίας. Μία άλλη σημαντική διαφορά τους έγκειται στον βαθμό θεσμοθέτησής τους. Η θεσμοθέτηση αυτή αναφέρεται στο κατά πόσο ένας πολιτισμός αναγνωρίζει την πληροφορία ως σημαντική, καταγράφει τα νοήματά της και αναγνωρίζει ειδικούς στον συγκεκριμένο τομέα (Mayer et al., 2001). Έτσι, ενώ η προφορική επικοινωνία είναι θεσμοθετημένη σε μεγάλο βαθμό στις σύγχρονες κοινωνίες με επιστήμονες να ασχολούνται σε ανώτατο επίπεδο με την γλώσσα και την κατανόησή της, η συναισθηματική πληροφορία και η μελέτη της είναι ένα πεδίο που μόλις ανατέλλει [19].

Υπάρχουν εκατοντάδες συναισθήματα, μαζί με τις προσμίξεις τους, τις ποικιλίες, τις μεταλλάξεις και τις αποχρώσεις τους. Οι ερευνητές εξακολουθούν να διαφωνούν ως προς το ποια ακριβώς συναισθήματα πρέπει να θεωρηθούν πρωταρχικά. Μερικοί θεωρητικοί προτείνουν κάποιες βασικές οικογένειες συναισθημάτων, παρ'όλο που δεν συμφωνούν όλοι με αυτές. Οι θεωρούμενες ως κύριες οικογένειες συναισθημάτων και μερικά από τα μέλη τους είναι:

A) Θυμός: λύσσα, οργή, πικρία, αγανάκτηση, αναβρασμός, εχθρότητα.

- B) Θλίψη: λύπη, ακεφιά, μελαγχολία, καημός, απελπισία.
Γ) Φόβος: άγχος, έγνοια, τρόμος, φρίκη, δέος.
Δ) Απόλαυση: ευτυχία, ευεξία, τέρψη, ηδονή.
Ε) Αγάπη: αποδοχή, φιλικότητα, τρυφερότητα, αφοσίωση, λατρεία.
ΣΤ) Έκπληξη: σοκ, απορία, κατάπληξη.
Ζ) Αποστροφή: απέχθεια, περιφρόνηση, σιχασιά, αηδία.
Η) Ντροπή: αμηχανία, συστολή, μετάνοια.

Πάντως, ο παραπάνω κατάλογος δεν δίνει οριστική λύση στο θέμα της ταξινόμησης των συναισθημάτων (για παράδειγμα, υπάρχουν συναισθήματα όπως η ζήλεια- μία παραλλαγή του θυμού που εμπεριέχει επίσης λύπη και φόβο) και έτσι, η επιστημονική διαμάχη συνεχίζεται.

Το επιχείρημα ότι υπάρχουν λιγιστά κύρια συναισθήματα βασίζεται, ως έναν βαθμό, στην εργασία του Πωλ Έκμαν, στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Σαν Φραντσίσκο. Συγκεκριμένα, ο Έκμαν διατύπωσε την άποψη ότι οι ειδικές εκφράσεις του προσώπου για τέσσερα συναισθήματα (φόβος, θυμός, θλίψη, απόλαυση) αναγνωρίζονται από ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς σε όλο τον κόσμο, στους οποίους περιλαμβάνονται και άνθρωποι που πιθανώς δεν χρησιμοποιούν καν την γραφή και, φυσικά, δεν έχουν ακόμα έρθει σε επαφή με τα ΜΜΕ. Το γεγονός αυτό, καθιστά τα συγκεκριμένα συναισθήματα παγκόσμια. Πράγματι, ο Έκμαν έδειξε φωτογραφίες προσώπων που απεικόνιζαν με μεγάλη ακρίβεια εκφράσεις ατόμων σε ιδιαίτερα απομακρυσμένες περιοχές και ανακάλυψε ότι παντού οι άνθρωποι αναγνώριζαν τα βασικά συναισθήματα.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman, τα συναισθήματα μπορούν όντως να ταξινομηθούν σε οικογένειες και οι βασικές αυτές οικογένειες ανάγονται σε υποδείγματα των άπειρων αποχρώσεων της συναισθηματικής μας ζωής. Στις εξωτερικές τους πτυχές υπάρχουν οι διαθέσεις, οι οποίες είναι πολύ πιο διαρκείς από το συναίσθημα, ενώ πέρα από τις διαθέσεις υπάρχει η ψυχοσύνθεση, η έμφυτη ροπή προς μία συγκεκριμένη διάθεση που κάνει τους ανθρώπους μελαγχολικούς, ντροπαλούς ή πρόσχαρους [3].

4.3. Η νοημοσύνη

Η νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει, πρωτίστως, την ικανότητα διεξαγωγής αφηρημένης σκέψης, καθώς και ότι αποτελεί την γενική ικανότητα κάποιου να μαθαίνει και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον (Sternberg & Detterman, 1986, Terman, 1921, Wechsler, 1997).

Για την μέτρηση της νοημοσύνης, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης νοημοσύνης (ΔΝ) και τα διάφορα τεστ νοημοσύνης. Τα τελευταία, έκαναν την εμφάνισή τους κατά την διάρκεια του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, όταν δύο εκατομμύρια Αμερικανοί αξιολογήθηκαν μέσα από εκείνα τα πρώτα τεστ που είχαν πρόσφατα επινοηθεί από τον Λιούις Τέρμαν, ψυχολόγο του Στάνφορντ. Το αποτέλεσμα ήταν να ακολουθήσουν δεκαετίες τρόπου σκέψης με βάση τον ΔΝ.

Όμως, ο Γκάρντνερ, ψυχολόγος στην Παιδαγωγική σχολή του Χάρβαρντ, εξέδωσε το 1983 το βιβλίο του «Frames of mind», με το οποίο απέρριπτε την θεωρία του ΔΝ. Πρότεινε ότι δεν υπήρχε ένα μονολιθικό είδος νοημοσύνης σημαντικό για την επιτυχία στην ζωή, αλλά ένα ευρύ φάσμα ειδών νοημοσύνης με επτά ουσιώδεις παραλλαγές- όλες αποτελούσες ανεξάρτητες διαστάσεις και όλες αντιστοιχούσες σε ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών διαφορετικών περιοχών του εγκεφάλου [24]. Η λίστα του περιέχει τα δύο βασικά ακαδημαϊκά είδη, την προφορική ευχέρεια (που περιλαμβάνει και την κατανόηση λεξιλογίου, προτάσεων και εκτεταμένων κειμένων) και την λογικο-μαθηματική ικανότητα, αλλά επεκτείνεται για να συμπεριλάβει την αίσθηση- αντίληψη το χώρου, το κιναισθητικό ταλέντο και τα μουσικά χαρίσματα. Ολοκληρώνοντας τον κατάλογο, υπάρχουν δύο όψεις αυτού που ο Γκάρντνερ αποκαλεί «προσωπική νοημοσύνη»: οι διαπροσωπικές ικανότητες (όπως αυτές ενός παγκόσμιου βεληνεκούς ηγέτη) και η «ενδοψυχική»- ενδοπροσωπική ικανότητα (όπως σε κάθε άνθρωπο που κατορθώνει να συντονίσει την ζωή του έτσι ώστε να εναρμονίζεται με τα πραγματικά του αισθήματα), ενώ, σύμφωνα με τον Wechsler (1997), υπάρχει και η αντιληπτική- οργανωτική νοημοσύνη (perceptual-organizational intelligence) που εμπεριέχει την ικανότητα αναγνώρισης κομματιών που λείπουν από εικόνες και την σύνθεση πάζλ [19]. Μάλιστα, σε κάποιο σημείο, ο Γκάρντνερ και οι συνεργάτες του είχαν διευρύνει τα επτά σε είκοσι διαφορετικά είδη νοημοσύνης. Για παράδειγμα, η διαπροσωπική νοημοσύνη αναλυόταν σε τέσσερις ξεχωριστές ικανότητες: ηγετικό πνεύμα, ικανότητα στην σύναψη διαπροσωπικών

σχέσεων και στην διατήρηση της φιλίας, ικανότητα επίλυσης διαφορών, καθώς και η ικανότητα στην κοινωνική ανάλυση. Σε κάθε περίπτωση, λέξη- κλειδί σε αυτή την θεώρηση της νοημοσύνης είναι το «πολλαπλή». Έτσι, το πρότυπο του Γκάρντνερ πηγαίνει πολύ πιο πέρα από την σταθερή έννοια του ΔΝ ως μοναδικού και αμετάβλητου παράγοντα. Παρ'όλα αυτά, υπάρχει μία διάσταση της προσωπικής νοημοσύνης που έχει λίγο μελετηθεί από τον Γκάρντνερ: πρόκειται για τον ρόλο των συναισθημάτων [3].

4.4. Ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης

Στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχουν αποδοθεί διάφοροι ορισμοί, ανάλογα με την θεώρηση του κάθε επιστήμονα. Έτσι, σύμφωνα με τους Mayer & Salovey (1997), πρόκειται για την ικανότητα της λογικής επεξήγησης των συναισθημάτων και της χρήσης των συναισθημάτων προς ενίσχυση της σκέψης. Περιλαμβάνει τις ικανότητες της ακριβούς αντίληψης των συναισθημάτων, της πρόσβασης και πρόκλησης συναισθημάτων έτσι ώστε να επικουρείται η σκέψη, της κατανόησης των συναισθημάτων και της συναισθηματικής γνώσης, καθώς και της αντανακλαστικής ρύθμισης των συναισθημάτων έτσι ώστε να προωθείται η συναισθηματική και διανοητική ανάπτυξη [19].

Από την άλλη πλευρά, ο Goleman (1998) όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων μας και των συναισθημάτων των άλλων έτσι ώστε να παρακινούμε τον εαυτό μας και να διαχειριζόμαστε σωστά τα συναισθήματα μέσα μας και στις σχέσεις μας [29]. Συνδυάζοντας την αρχική θεωρία του Goleman, που περιλάμβανε πέντε διαστάσεις (αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες) με την εργασία του Boyatzis (1982), καταλήγουμε στον εξής ορισμό, που περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις: συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρείται όταν ένα άτομο επιδεικνύει τις ικανότητες που απαρτίζουν την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τις κοινωνικές δεξιότητες (διαχείριση σχέσεων) σε κατάλληλες χρονικές στιγμές, με κατάλληλους τρόπους και με επαρκή συχνότητα ώστε να είναι αποτελεσματικό στην δεδομένη κατάσταση (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000) [21].

4.5. Ιστορική αναδρομή

Παρά το γεγονός ότι οι προσπάθειες για τον εννοιολογικό προσδιορισμό των όρων συναίσθημα και νοημοσύνη έχουν τις ρίζες τους βαθιά μέσα στον χρόνο, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται γνωστή στο ευρύ κοινό και καθιερώνεται στην επιστημονική έρευνα το 1995 από τον Daniel Goleman, αν και είχε χρησιμοποιηθεί προγενέστερα από διάφορους μελετητές με ανάλογο εννοιολογικό περιεχόμενο. Η νοηματοδότησή της εδράζεται στο εννοιολογικό περιεχόμενο του όρου «κοινωνική νοημοσύνη», που για πρώτη φορά χρησιμοποίησε ο Thorndike (Thorndike, 1920, Thorndike & Stein, 1937), τις αρχές του 19^{ου} αιώνα για να χαρακτηρίσει την ικανότητα που έχει ένα άτομο να καταλαβαίνει τους άνδρες και τις γυναίκες, τα αγόρια και τα κορίτσια, και να χειρίζεται με σοφία τις ανθρώπινες σχέσεις (Πλατσίδου, 2004). Την ίδια περίπου χρονική περίοδο, ο Wechsler (1940) στον ορισμό που έδωσε στον όρο «νοημοσύνη», συμπεριέλαβε και την κοινωνική διάστασή της, όπως την είχε συλλάβει ο Thorndike, η οποία προσδιορίζεται από παράγοντες όπως το συναίσθημα και διάφορες κοινωνικές δεξιότητες που επιτρέπουν στα άτομα να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις.

Ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» προτάθηκε και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Leuner στον χώρο της ψυχοθεραπείας το 1966, και λίγο αργότερα από τους Payne (1986), Beasley (1987) και Greenspan (1989) στον χώρο της ψυχολογίας της προσωπικότητας. Στην δεκαετία του 1980, εξελισσόμενη έρευνα στον χώρο της ψυχολογίας ασχολήθηκε με την αλληλεπίδραση μεταξύ συναισθήματος και σκέψης (Bower, 1981, Clark & Fiske, 1982, Isen, Shalcker, Clark & Karp, 1978) [19]. Το 1983 ο Gardner στην θεωρία του για τους πολλαπλούς τύπους νοημοσύνης, όπως ήδη αναφέρθηκε, συμπεριέλαβε την διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη που αποτέλεσαν αργότερα την βάση της θεωρίας του Goleman (1995) για την συναισθηματική νοημοσύνη. Διαπροσωπική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Gardner, είναι η ικανότητα αντίληψης και ανταπόκρισης στις διαθέσεις, τον χαρακτήρα, τα κίνητρα και τις προθέσεις των άλλων, ενώ ενδοπροσωπική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ελέγχου των προσωπικών συναισθημάτων, αυτογνωσίας και συνειδητοποίησης των επιθυμιών και δυνατοτήτων μας.

Το 1990, οι Salovey και Mayer χρησιμοποίησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» για να περιγράψουν την ικανότητα των ατόμων να ελέγχουν και να παρακολουθούν (αποδέχονται και αναγνωρίζουν) τα συναισθήματά τους, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων και να χρησιμοποιούν αυτή την γνώση ως οδηγό των σκέψεων και των πράξεών τους. Η σημασία αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει υιοθετηθεί σήμερα από τους περισσότερους μελετητές της.

Οι εργασίες, όμως, που εκλαΐκευσαν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και την έκαναν γνωστή στο ευρύ κοινό είναι το ομώνυμο βιβλίο του Goleman και ένα σχετικό άρθρο που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό TIME από τον Gibbs την ίδια χρονιά (1995). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως την εκλαμβάνει ο Goleman, αναφέρεται στην ικανότητα να μπορεί κανείς να βρίσκει κίνητρα για τον εαυτό του και να αντέχει στις απογοητεύσεις, να ελέγχει την παρόρμηση και να χαλιναγωγεί την ανυπομονησία του, να ρυθμίζει σωστά την διάθεσή του και να εμποδίζει την απογοήτευση να καταπνίξει την ικανότητά του για σκέψη, να έχει ενσυναίσθηση και ελπίδα. Στο πλαίσιο αυτής της λογικής, ο Goleman θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παράγοντα εξίσου και, μερικές φορές, πιο ισχυρό από τον ΔΝ, ο οποίος μπορεί να διδαχθεί και να βελτιωθεί [16].

Πιο κοντά στο σήμερα, νευροψυχολογικές μελέτες σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ συναισθήματος και γνώσης, αντανακλούν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την συσχέτιση αυτών των δύο διαδικασιών (Cacioppo, 2002, Damasio, 1994, Ten, Houten, Hoppe, Bogen & Walter, 1985) [19].

4.6. Θεωρητικές προσεγγίσεις και θεωρητικά μοντέλα.

Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν δύο προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που διαφέρουν σε δύο κυρίως σημεία: α) στο αν ακλουθούν τον πιο γενικό κοινωνικο-συναισθηματικό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ή τον πιο στενό ορισμό ως γνωστικο-συναισθηματικές ικανότητες και β) στα εργαλεία που χρησιμοποιούν για την μέτρηση των ατομικών διαφορών στην συναισθηματική νοημοσύνη και τις εφαρμογές τους, τα οποία θα αναλυθούν στο σχετικό κεφάλαιο.

Το γενικό κοινωνικο-συναισθηματικό μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman που ασπάστηκαν πολλοί ερευνητές πιο πρόσφατα (π.χ. Bar-On, 1997, Shutte, Malouff, Hall et al., 1998), δίνει έμφαση σε ατομικές διαφορές

στην οργάνωση και έκφραση των συναισθημάτων και συναφών κοινωνικών δεξιοτήτων (ενσυναίσθηση, προσαρμοστικότητα, γενική συγκινησιακή κατάσταση κ.ά). Η προσέγγιση αυτή αφορά συνειδητές διαδικασίες κατανόησης του συναισθήματος τόσο στο ενδοατομικό όσο και στο διαπροσωπικό επίπεδο. Οι Mayer και Salovey (1997) αναφέρονται σε αυτό το μοντέλο ως «μεικτό» και το συσχετίζουν με παλαιότερες προτάσεις κοινωνικής ευφυΐας (Thorndike & Stein, 1937).

Από την άλλη πλευρά, το μοντέλο των Salovey και Mayer (1990, Mayer & Salovey, 1997, Mayer, Salovey & Caruso, 2000) ή μοντέλο τεσσάρων αξόνων της συναισθηματικής νοημοσύνης [16] δεν ακολουθεί το μοντέλο γενικών κοινωνικών δεξιοτήτων, αλλά επικεντρώνεται στην σχέση γνωστικών και συναισθηματικών παραγόντων και τις συνακόλουθες διεργασίες πληροφοριών (information processing). Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση γνωστικών και συναισθηματικών ικανοτήτων [17].

A) Το μοντέλο των τεσσάρων αξόνων (the four-branch ability model), κατά Mayer & Salovey.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ικανότητες και δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: α) την αντίληψη του συναισθήματος, β) την χρήση του συναισθήματος προς διευκόλυνση της σκέψης, γ) την κατανόηση των συναισθημάτων και δ) την διαχείριση του συναισθήματος. Η σειρά των αξόνων από την κατανόηση στην διαχείριση, αντιπροσωπεύει τον βαθμό κατά τον οποίο η ικανότητα έχει ενσωματωθεί μέσα στην συνολική προσωπικότητα κάποιου. Έτσι, η αντίληψη και έκφραση των συναισθημάτων και η δυνατότά τους να δρουν ενισχυτικά στην σκέψη είναι σχετικά διακριτές περιοχές επεξεργασίας πληροφοριών, που αναμένεται να είναι προσαρτημένες στο σύστημα των συναισθημάτων. Αντιθέτως, η διαχείριση των συναισθημάτων πρέπει να είναι ενσωματωμένη στα συνολικά σχέδια και στόχους κάποιου. Μέσα στον κάθε άξονα, ενυπάρχει και μία προοδευτική εξέλιξη ικανοτήτων, από τις πιο βασικές στις πιο εξελιγμένες. Πιο συγκεκριμένα, οι τέσσερις άξονες είναι οι εξής:

α) Ο πρώτος άξονας αντανακλά την αντίληψη του συναισθήματος και περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων στις εκφράσεις του προσώπου και του σώματος των άλλων. Περιλαμβάνει την μη λεκτική αντίληψη και

έκφραση του συναισθήματος στο πρόσωπο, την φωνή και τα σχετικά κανάλια επικοινωνίας (Buck, 1984, Ekman & Friesen, 1975, Nowicki & Mitchell, 1998, Scherer et al., 2001).

β) Ο δεύτερος άξονας εμπεριέχει την δυνατότητα των συναισθημάτων να διευκολύνουν την σκέψη. Για παράδειγμα, υπάρχει γενική συμφωνία ότι η θετική συγκινησιακή κατάσταση βοηθάει την μνήμη, την κρίση κ.λ.π. (Bower, 1982, Isen, 1998). Αντίθετα, αρνητικά συναισθήματα έχουν διαφοροποιημένες επιδράσεις τόσο σε γνωστικές διαδικασίες μνήμης και κρίσης, όσο και στην κοινωνική συμπεριφορά [17]. Άλλωστε, οι περισσότερες θεωρίες περί συναισθημάτων περιλαμβάνουν μία συνιστώσα προαισθήματος και πολλές πραγματεύονται την ύπαρξη ξεχωριστών φυσιολογικών σημάτων κάποιων συναισθημάτων. Ένα μέρος της νοημοσύνης εμπεριέχει την ανάπτυξη μίας γνωστικής βάσης αναφορικά με τέτοιου είδους εμπειρίες, επί της οποίας η νοημοσύνη μπορεί να δράσει.

γ) Ο τρίτος άξονας, η κατανόηση του συναισθήματος, αντικατοπτρίζει την ικανότητα ανάλυσης των συναισθημάτων, εκτίμησης των πιθανών τάσεων τους στον χρόνο και την κατανόηση των αποτελεσμάτων τους. Η αναπτυξιακή πλευρά αυτού του άξονα συμπίπτει με την εξέλιξη της γλώσσας και της οργανωμένης σκέψης. Για παράδειγμα, ακόμα και ένα δίχρονο βρέφος μπορεί να νιώσει συναισθηματικά φοβισμένο εάν σπάσει την αγαπημένη λάμπα των γονέων του. Ταυτόχρονα, ένα εξάχρονο παιδί μπορεί εύκολα να ξεπεράσει το δίχρονο στην ικανότητά του να κατονομάσει και να διακρίνει τι νιώθει μεταξύ των συναισθημάτων, ενώ ένας τριαντάχρονος ενήλικος τα καταφέρνει πολύ καλύτερα σε αυτόν τον τομέα.

δ) Ο τέταρτος άξονας αντιπροσωπεύει την διαχείριση των συναισθημάτων, η οποία απαραίτητα περιλαμβάνει το σύνολο της προσωπικότητας. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείρισή τους γίνεται στο γενικότερο πλαίσιο των ατομικών στόχων, της αυτογνωσίας και της κοινωνικής επίγνωσης κάποιου. Ακόμα και τα μικρά παιδιά μαθαίνουν να «μετρούν ως το δέκα» όταν αρχίζουν να θυμώνουν, ώστε να ηρεμήσουν ή μαθαίνουν να χαμογελούν σε ένα αγαπητό πρόσωπο. Από αυτό το αρχικό στάδιο, μέχρι την πρώιμη ενήλικη ηλικία, τα μέσα της συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης εξελίσσονται για να συμπεριλάβουν ικανότητες αποφυγής συναισθημάτων, επαναπροσδιορισμού των εκτιμήσεων του ατόμου ώστε να επαναβεβαιώσει τον εαυτό του ή επίτευξης εσωτερικής γαλήνης [19].

B) Το μικτό μοντέλο (mixed- model approach).

Το μικτό μοντέλο, όπως αυτό εκφράστηκε από τον Goleman (1998) περιλαμβάνει τις προσωπικές ικανότητες, οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας, και τις κοινωνικές ικανότητες, οι οποίες καθορίζουν το πόσο καλά χειριζόμαστε σχέσεις.

Με την σειρά τους, οι προσωπικές ικανότητες περιλαμβάνουν:

α) Την αυτοεπίγνωση, το να γνωρίζει, δηλαδή, κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με την διαίσθησή του. Έτσι, στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται η επίγνωση των συναισθημάτων (το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους), η ακριβής αυτοαξιολόγηση (το να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά σημεία και τα όριά του) και η αυτοπεποίθηση (η σιγουριά κάποιου για την αξία και τις ικανότητές του).

β) Την αυτορρύθμιση, το να μπορεί, δηλαδή, κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Εδώ μπορούν να ενταχθούν ο αυτοέλεγχος (ο χειρισμός των διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων), η αξιοπιστία (η διατήρηση της τιμότητας και της ακεραιότητας), η ευσυνειδησία (το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση), η προσαρμοστικότητα (η ευελιξία στον χειρισμό των αλλαγών), και η καινοτομία (το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες).

γ) Τα κίνητρα συμπεριφοράς, δηλαδή οι συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή τη διευκολύνουν. Στην κατηγορία αυτή μπορούν να αναφερθούν η τάση προς επίτευξη (η προσπάθεια για βελτίωση ή ανταπόκριση σε κάποια δεδομένα τελειότητας), η δέσμευση (η ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας), η πρωτοβουλία (η ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία), και η αισιοδοξία (η επιμονή στην επιδίωξη του στόχου παρά τα εμπόδια και τις αναποδιές).

Ακολούθως, οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν:

α) Την ενσυναίσθηση, δηλαδή την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Εδώ συγκαταλέγονται η κατανόηση των άλλων (η κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και το ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους), ο προσανατολισμός στη παροχή υπηρεσιών (η

πρόβλεψη, αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των άλλων (π.χ. πελατών)), η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (η αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και η ενίσχυση των δυνατοτήτων τους), ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας (η δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικές κατηγορίες ατόμων), και η πολιτική επίγνωση (η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και η ενδυνάμωση των σχέσεων).

β) Τις κοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή την ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η επιρροή (η άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς), η επικοινωνία (η έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων), η ηγεσία (η έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων), η καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή (η καθιέρωση αλλαγών ή ο χειρισμός των αλλαγών), ο χειρισμός των συγκρούσεων (η διαπραγμάτευση και επίλυση συγκρούσεων), η καλλιέργεια δεσμών (η καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων), η σύμπραξη και η συνεργασία (η συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων), και οι ομαδικές ικανότητες (η δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων) [2].

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι Boyatzis, Goleman και Rhee, με άρθρο τους του 1999, υποστήριξαν μία νέα ομαδοποίηση των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο πλαίσιο δημιουργίας ενός νέου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των ικανοτήτων αυτών. Μέσα σε κάθε ομάδα, οι ικανότητες μπορεί να σχετίζονται μεταξύ τους με έναν από τους παρακάτω τέσσερις τύπους σχέσεων: μπορεί να είναι μέρη ενός συνόλου και να αλληλοσυμπληρώνονται στην λειτουργική συμπεριφορά (όπως η προσαρμοστικότητα και η ευσυνειδησία), μπορεί να αποτελούν εναλλασσόμενες εκδηλώσεις ή να είναι αντισταθμιστικές ή ανταγωνιστικές.

Συγκεκριμένα, οι ικανότητες, σύμφωνα με την νέα θεώρηση, ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες που περιλαμβάνουν την αυτοεπίγνωση (επίγνωση συναισθημάτων, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση), την αυτοδιαχείριση (αυτοέλεγχος, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, τάση προς επίτευξη, πρωτοβουλία), την κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση, πολιτική επίγνωση, προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών) και τις κοινωνικές δεξιότητες (ηγεσία, επικοινωνία, επιρροή, καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή, διαχείριση

συγκρούσεων, καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη και συνεργασία, ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων) [21].

4.7. Εννοιολογικές διασαφηνίσεις.

Πολλοί ερευνητές, αναφερόμενοι στο είδος των ψυχομετρικών εργαλείων (τεστ) με τα οποία αξιολογείται η συναισθηματική νοημοσύνη, κάνουν λόγο, ως προς τον ορισμό της έννοιας, για δύο διακριτές εννοιολογικές κατασκευές. Η πρώτη, η οποία αξιολογείται με ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη ως συστατικό της προσωπικότητας (trait emotional intelligence), ενώ η δεύτερη, η οποία αξιολογείται με αντικειμενικά τεστ και τεστ μέγιστης επίδοσης [20] όπως αυτά που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της νοημοσύνης, ονομάζεται συναισθηματική νοημοσύνη ως ατομική ικανότητα (ability emotional intelligence).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως συστατικό της προσωπικότητας αναφέρεται σε μία συστάδα συμπεριφορικών προδιαθέσεων και αυτοαντιλήψεων που αφορούν στην ικανότητα που έχουν τα άτομα να αναγνωρίζουν, επεξεργάζονται και χρησιμοποιούν συναισθηματικά φορτισμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ατομική ικανότητα αναφέρεται στην πραγματική ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί συναισθηματικά φορτισμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος (Petrides, Frederickson & Furnham, 2004a). Η παραπάνω, μάλιστα, εννοιολογική διάκριση έχει τεκμηριωθεί ερευνητικά σε πρόσφατες μελέτες, στις οποίες διαπιστώνονται χαμηλές συσχετίσεις ανάμεσα σε απαντήσεις ατόμων, η συναισθηματική νοημοσύνη των οποίων αξιολογήθηκε με τεστ αυτοαναφοράς, και σε απαντήσεις ατόμων των οποίων η συναισθηματική νοημοσύνη αξιολογήθηκε με αντίστοιχα τεστ ικανοτήτων [16].

4.8. Ψυχομετρικά εργαλεία για την αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να λάβει κανείς υπόψιν του στην αξιολόγηση ενός τρόπου μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η πλευρά της ψυχικής ζωής που μετράει. Η αντιστοιχία μεταξύ του τι ισχυρίζεται ένα τεστ ότι

μετράει και στο περιεχόμενο των τομέων του είναι γνωστή ως εγκυρότητα περιεχομένου (content validity). Το περιεχόμενο των τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης ποικίλει ευρέως εξαιτίας του γεγονότος ότι και οι ερμηνείες του όρου ποικίλουν. Οι διάφοροι τύποι μέτρησης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τα τεστ ικανοτήτων, τα τεστ αυτοαναφοράς και τα τεστ των εκτιμήσεων του παρατηρητή.

Όσον αφορά τον διαχωρισμό αναφορικά με τις δύο διαφορετικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης που αναφέρθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, μπορεί να αναφερθεί ότι τα πιο διαδεδομένα εργαλεία για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το γενικό κοινωνικοσυναισθηματικό μοντέλο του Goleman είναι όλα τους της κατηγορίας της αυτοαναφοράς (π.χ. το Bar-On EQ-I, Schutte κ.λ.π.), ενώ για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με βάση το μοντέλο της γνωστικο-συναισθηματικής ικανότητας είναι της κατηγορίας των τεστ ικανοτήτων (MSCEIT κ.λ.π.) [17]. Έτσι, η διάκριση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης ως συστατικό της προσωπικότητας και ως συναισθηματικής ικανότητας εκδηλώνεται στην μέθοδο που χρησιμοποιείται για την μέτρησή τους και όχι στα στοιχεία που τα μοντέλα φέρονται να εμπεριέχουν. Με βάση αυτό το γεγονός, η συγκεκριμένη διάκριση είναι άσχετη με την διάκριση μεταξύ μικτών μοντέλων και μοντέλων γνωστικο-συναισθηματικών ικανοτήτων, η οποία βασίζεται ακριβώς στο κατά πόσο ένα θεωρητικό μοντέλο αναμιγνύει τις γνωστικές ικανότητες με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας [20].

A) Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως συστατικό της προσωπικότητας (measurement of trait EI)- η μέθοδος αυτοαναφοράς.

Οι μετρήσεις αυτές ζητούν από τους ανθρώπους να επιβεβαιώσουν ή όχι μία σειρά περιγραφικών δηλώσεων, καταδεικνύοντας σε ποιόν βαθμό οι τελευταίες περιγράφουν ή όχι τον εαυτό τους. Οι αυτοαναφερόμενες ικανότητες εξαρτώνται από τον βαθμό στον οποίο ο κάθε συμμετέχων αντιλαμβάνεται τον αυτό του. Εάν η αυτοαντίληψη ενός ατόμου είναι ακριβής, τότε αυτές οι μέθοδοι λειτουργούν ως ένα ακριβές μέσο της πραγματικής ικανότητας. Εάν, όμως, η αυτοαντίληψη των συμμετεχόντων είναι ανακριβής, κάτι που συχνά συμβαίνει, τότε οι μέθοδοι αυτές μετράνε μόνο την πληροφορία που προκύπτει σχετικά με την αυτοαντίληψη των ατόμων και όχι την πραγματική ικανότητα. Συχνά, οι άνθρωποι αποδεικνύονται

εμφανώς ανακριβείς ανταποκριτές σε πολλά λειτουργικά πεδία, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαξιολόγησης ως προς μία ικανότητα. Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις (Paulhus, Lysy & Yik, 1998), η αυτοαναφερόμενη νοημοσύνη σχετίζεται μόνο μέτρια με την πραγματικά μετρούμενη νοημοσύνη- κάτω του .30. Έτσι, τέτοιοι συσχετισμοί καταδεικνύουν ότι οι αυτοαναφορά των ψυχικών ικανοτήτων των ατόμων είναι αρκετά ανεξάρτητη των πραγματικών ικανοτήτων τους.

Στην πραγματικότητα, λίγες μετρήσεις της trait EI έχουν αναπτυχθεί μέσα σε ένα ξεκάθαρο θεωρητικό πλαίσιο και ακόμα λιγότερες έχουν στέρεες εμπειρικές βάσεις. Ενδεικτικό της σύγχυσης που επικρατεί στον τομέα, είναι το γεγονός ότι τα περισσότερα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς στοχεύουν στην μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνωστική ικανότητα. Στην συνέχεια, αναφέρονται τα κυριότερα trait EI τεστ, σε χρονολογική σειρά δημοσίευσής τους.

1) Trait Meta-Mood Scale (TMMS, Salovey et al., 1995)

Το πρώτο τεστ για την συναισθηματική νοημοσύνη γενικά και για την trait EI, ειδικότερα, το TMMS βασίζεται χαλαρά στο αρχικό μοντέλο των Salovey & Mayer (1990). Περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις, οι οποίες απαντώνται στην βάση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (5-point Likert scale). Το TMMS δίνει αποτελέσματα για τρεις παράγοντες: την «προσοχή στο συναίσθημα», την «συναισθηματική διαύγεια» και την «συναισθηματική επανόρθωση». Αντίθετα με τις υποθέσεις πολλών χρηστών του ερωτηματολογίου, το TMMS δεν σχεδιάστηκε για να αποδώσει ένα σφαιρικό αποτέλεσμα ούτε και για να καλύψει όλους τους δειγματικούς χώρους της trait EI και, έτσι, παραβλέπει πολλές πλευρές της έννοιας.

2) Bar-On Emotional Intelligence Inventory (EQ-i, Bar-On, 1997).

Το EQ-i είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα τεστ για την trait EI. Το θεωρητικό του υπόβαθρο είναι σχετικά ασαφές, καθώς έχει προκύψει από την μετατροπή ενός καταλόγου ευεξίας σε ερωτηματολόγιο για την συναισθηματική νοημοσύνη. Η δομή του τεστ απαρτίζεται από 133 ερωτήσεις, 15 υποκλίμακες και 5 παράγοντες μεγαλύτερης τάξης: τον ενδοπροσωπικό παράγοντα, τον διαπροσωπικό παράγοντα, την προσαρμοστικότητα, την διαχείριση της πίεσης (stress) και την

γενική διάθεση. Ένας περιορισμός του τεστ είναι το γεγονός ότι περιλαμβάνει πολλές άσχετες πλευρές (όπως η ανεξαρτησία και η επίλυση προβλημάτων), ενώ παραμελεί πολλές σχετικές και σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (έκφραση, ρύθμιση και αντίληψη των συναισθημάτων). Παρ' όλα αυτά, το EQ-i καλύπτει τον δειγματικό χώρο της trait EI καλύτερα από πολλές άλλα τεστ.

3) Schutte Emotional Intelligence Scale (SEIS Schutte et al., 1998).

Το SEIS αποτελείται από 133 ερωτήσεις, οι οποίες απαντώνται στην βάση μιας 5βάθμιας κλίμακας Likert και βρέθηκε να αναφέρεται σε τρεις με τέσσερις παράγοντες. Το τεστ παρέχει ελλιπή κάλυψη του τομέα της trait EI, βασιζόμενο αποκλειστικά στις τρεις διαστάσεις που απαιτούνταν από το αρχικό μοντέλο των Salovey & Mayer (1990). Παρ' όλα αυτά, έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στην βιβλιογραφία και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύντομο μέσο μέτρησης του συνόλου της trait EI.

4) Emotional Competence Inventory (ECI, Boyatzis et al., 1999).

Το ECI μετράει συναισθηματικές ικανότητες σχετιζόμενες με την ευρύτερη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σήμερα, υπάρχουν δύο εκδοχές: μία με 110 ερωτήσεις που απαντώνται στην βάση 7βάθμιας κλίμακας Likert και μία με 73 ερωτήσεις και 6βάθμια κλίμακα Likert. Το ECI περικλείει 20 διαστάσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες: την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Παρ' όλο που αποδείχθηκε δημοφιλές στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, φαίνεται να υπάρχουν λίγες πληροφορίες για τις ψυχομετρικές του ιδιότητες σε επιστημονικά περιοδικά.

5) Emotional Intelligence IPIP Scales (EI-IPIP, Barchard, 2001)

Το EI-IPIP αποτελείται από 68 ερωτήσεις που ομαδοποιούνται σε επτά μέρη: την θετική εκφραστικότητα, τη αρνητική εκφραστικότητα, την παρακολούθηση των συναισθημάτων, την λήψη αποφάσεων με βάση το συναίσθημα, την αποκριτική χαρά,

την αποκριτική θλίψη και το ενδιαφέρον ενσυναίσθησης. Στην πράξη, το τεστ δεν έχει χρησιμοποιηθεί στην επιστημονική βιβλιογραφία.

6) Emotional Intelligence Self- Regulation Scale (EISRS, Martinez-Pons, 2000).

Το τεστ βασίζεται στο μοντέλο αυτορρύθμισης του Martinez-Pons για την συναισθηματική νοημοσύνη, το οποίο επιχειρεί να ενσωματώσει την κοινωνικο-γνωστική θεωρία του Bandura στο αρχικό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey & Mayer (1990). Το EISRS αποτελείται από 52 ερωτήσεις σε βάση 7βλαθμιας κλίμακας Likert και 10 υποκλίμακες που ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες: τα κίνητρα συμπεριφοράς, την στοχοθέτηση, την χρήση στρατηγικής και την αυτοεκτίμηση της στρατηγικής αποτελεσματικότητας και προσαρμογής. Το τεστ δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε άλλες μελέτες την βιβλιογραφία.

7) Dulewicz & Higgs Emotional Intelligence Questionnaire (DHEIQ, Dulewicz & Higgs, 2001, Higgs & Dulewicz, 1999).

Το DHEIQ βασίζεται στα βιβλία του Goleman και αποτελείται από 69 ερωτήσεις, οργανωμένες σε επτά διαστάσεις: την αυτοεπίγνωση, την επιρροή, την αποφασιστικότητα, την διαπροσωπική ευαισθησία, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ευσυνειδησία και την ακεραιότητα και την ελαστικότητα/ευθυμία. Το τεστ δεν έχει χρησιμοποιηθεί πολύ στην επιστημονική βιβλιογραφία και υπάρχουν λίγες πληροφορίες σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του.

8) Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue, Petrides, 2001, Petrides & Furnham, 2003, Petrides et al., 2003).

Η τελευταία έκδοση του TEIQue περιλαμβάνει 153 ερωτήσεις, οι οποίες παρέχουν αποτελέσματα για 15 υποκλίμακες, τέσσερις παράγοντες και την συνολική trait EI. Πρόσφατες αναλύσεις φαίνεται να υποστηρίζουν την δομή των εξής τεσσάρων παραγόντων: της ευημερίας, των ικανοτήτων αυτοελέγχου, των συναισθηματικών ικανοτήτων και των κοινωνικών δεξιοτήτων.

9) Sjöberg Personality Test Battery (SPTB, Sjöberg, 2001)

Το SPTB είναι ένα μεγάλο τεστ που μετράει διάφορες δομές και όψεις της προσωπικότητας, συμπεριλαμβανομένης της trait EI. Στην συνολική του μορφή, περιλαμβάνει 789 ερωτήσεις στην βάση 4βάθμιας κλίμακας Likert.

10) Tapia Emotional Intelligence Inventory (TEII, Tapia, 2001)

Το TEII αποτελείται από 41 ερωτήσεις που ταξινομούνται με βάση τέσσερις διαστάσεις: την ενσυναίσθηση, την χρήση των συναισθημάτων, τον χειρισμό των σχέσεων και τον αυτοέλεγχο.

11) Work-Place Swinburne University Emotional Intelligence Test (Work-Place SUEIT, Palmer & Stough, 2002).

Το τεστ σχεδιάστηκε για την χρήση στον χώρο εργασίας. Αποτελείται από 64 ερωτήσεις σε βάση 5βάθμιας κλίμακας Likert. Παρέχει ένα συνολικό αποτέλεσμα, αλλά και επί μέρους αποτελέσματα αναφορικά με πέντε εμπειρικά καθορισμένους παράγοντες: την αναγνώριση και έκφραση των συναισθημάτων, την κατανόηση των συναισθημάτων, την άμεση αντίληψη των συναισθημάτων και τον έλεγχο τους.

12) Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP, Jordan et al., 2002).

Όπως και το προηγούμενο, και αυτό το τεστ σχεδιάστηκε για τον χώρο εργασίας. Αποτελείται από 27 ερωτήσεις σε βάση 7βάθμιας κλίμακας Likert και μετράει επτά υποκλίμακες που ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες διαστάσεις: την ενδοπροσωπική και της διαπροσωπική.

13) Emotional Intelligence Scale (EIS, Van der Zee et al., 2002).

Το τεστ αποτελείται από 85 ερωτήσεις σε βάση 5βάθμιας κλίμακας Likert και μετράει 17 επιμέρους διαστάσεις. Φαίνεται να έχει δομή τριών παραγόντων:

ενσυναίσθηση, αυτονομία και συναισθηματικός έλεγχος. Η εσωτερική συνοχή του τεστ για τις περισσότερες διαστάσεις είναι σχετικά χαμηλή, με πολλές τιμές να βρίσκονται κάτω του .50.

14) Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS, Wong & Law, 2002).

Το WLEIS σχεδιάστηκε για την σύντομη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε οργανωσιακή έρευνα. Αποτελείται από 16 ερωτήσεις σε βάση 7βάθμιας κλίμακας Likert και μετράει τέσσερις διαστάσεις: την εκτίμηση του συναισθήματος του εαυτού, την εκτίμηση του συναισθήματος των άλλων, την χρήση του συναισθήματος και της ρύθμιση του συναισθήματος. Οι Wong & Law αναφέρουν καλή εσωτερική συνοχή αξιοπιστίας για το τεστ τους. Σχετικά με την εγκυρότητα, παρουσιάζουν δεδομένα που καταδεικνύουν ότι τα αποτελέσματα του τεστ σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίηση από την εργασία.

15) Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire (LEIQ, Lioussine, 2003).

Πρόκειται για ένα τεστ μέτρησης της trait EI που αναπτύχθηκε στην Ρωσική γλώσσα. Αποτελείται από 38 ερωτήσεις στην βάση 4βάθμιας κλίμακας Likert. Η δομή περιλαμβάνει 8 υποκλίμακες που ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες διαστάσεις: την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική [20].

B) Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως συναισθηματικής ικανότητας (measurement of ability EI).

Τα πιο διακεκριμένα τεστ μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης ως συναισθηματικής ικανότητας (ability EI) είναι το Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS, Mayer, Caruso & Salovey, 1999) και ο διάδοχός του, το Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, Mayer, Salovey & Caruso, 2002). Παρ'όλα αυτά, διάφορα άλλα τεστ αυτού του τύπου αρχίζουν να αναδύονται. Η τελευταία έκδοση του MSCEIT έγινε το 2002 και μετράει ατομικές επιδόσεις σε έργα καθώς και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που αφορούν ατομικά συναισθήματα όσο και συναισθηματικές καταστάσεις. Το τεστ, δίνει ένα γενικό

δείκτη ικανότητας στην ΣΝ και τέσσερις επιμέρους δείκτες στην αντίληψη, ενσωμάτωση, κατανόηση και οργάνωση των συναισθημάτων. Για παράδειγμα, η αντίληψη των συναισθημάτων μετράται μέσω επίδειξης προσώπων, για τα οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να ταυτοποιήσουν το συναίσθημα που εκφράζεται κάθε φορά, καθώς και με εικόνες, για τις οποίες οι συμμετέχοντες πρέπει να ταυτοποιήσουν τα συναισθήματα που αποδίδονται από τα τοπία και τα σχέδια. Επίσης, η κατανόηση του συναισθήματος μετράται μέσω ερωτήσεων ταυτοποίησης από τους συμμετέχοντες των συναισθημάτων που εμπεριέχονται σε πιο πολύπλοκες συναισθηματικές καταστάσεις [19]. Κάθε μία από τις επιμέρους κλίμακες περιλαμβάνει βαθμολογήσεις σε δύο υποκλίμακες. Τέλος, οι τέσσερις κλίμακες μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγαλύτερες διαστάσεις: την βιωματική και την στρατηγική. Ένα από τα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά του τεστ είναι ότι η βαθμολόγηση γίνεται με κριτήριο τον μέσο όρο του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται το δείγμα. Δηλαδή, δεν υπάρχει μία απόλυτα σωστή απάντηση, αλλά το σωστό κρίνεται από την γενική κατανομή των απαντήσεων [17].

Το πρόβλημα των τεστ μέτρησης της ability EI είναι η έμφυτη υποκειμενικότητα της συναισθηματικής εμπειρίας. Αντίθετα με τα σταθερά τεστ αντιληπτικής ικανότητας, τα τεστ αυτής της κατηγορίας δεν μπορούν να δώσουν αντικειμενικά αποτελέσματα διότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια για το τι συνιστά μία σωστή απάντηση. Τα τεστ για την ability EI, έχουν προσπαθήσει να παρακάμψουν αυτό το πρόβλημα μέσω του να στηρίζονται σε εναλλακτικές διαδικασίες εκτίμησης αποτελέσματος, οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για την αντιμετώπιση παρόμοιων δυσκολιών στην λειτουργικότητα της κοινωνικής νοημοσύνης, χωρίς, όμως, αξιοσημείωτη επιτυχία. Πάντως, κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα τεστ αυτής της κατηγορίας έχουν βελτιωθεί πολύ με τα χρόνια (Matthews, Zeidner & Roberts). Από την άλλη πλευρά και σύμφωνα με άλλους ερευνητές (Perez, Petrides & Furnham) το γεγονός ότι τα τεστ της ability EI, μετά από έρευνα και ανάπτυξη για διάστημα πέραν της δεκαετίας, εξακολουθούν να εγείρουν ερωτήματα σχετικά με την εσωτερική τους συνοχή και την δομή των συντελεστών τους, δεν προοιωνίζει θετικό μάλλον για αυτά [20].

Γ) Η μέθοδος του πληροφορητή.

Πρόκειται για την τρίτη μέθοδο μέτρησης ενός χαρακτηριστικού. Η χρήση τους παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πώς ένα άτομο γίνεται αντιληπτό από τους άλλους. Η μέθοδος αυτή, ουσιαστικά μετράει την φήμη κάποιου, η οποία μπορεί να επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως το πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τους γύρω του καθώς και τις πεποιθήσεις του πληροφορητή για το πώς λειτουργεί η προσωπικότητα των ανθρώπων. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι μπορεί κανείς να αποκτήσει μία πολύ καλή εικόνα της φήμης ενός ατόμου, κάτι πολύ σημαντικό αλλά και σχετικό: από την μία πλευρά, η φήμη ενός ατόμου μπορεί να είναι σημαντικότερη από τις πραγματικές ικανότητές του σε ορισμένες περιπτώσεις (για παράδειγμα για την συμμετοχή σε εκλογές), αλλά, από την άλλη πλευρά, η φήμη διαφέρει από τις ικανότητες. Ένα επιπλέον θέμα, είναι το γεγονός ότι κάποιες πλευρές της φήμης είναι αρκετά ορατές και φαίνεται να κρίνονται με ακρίβεια (όπως η ομιλητικότητα και η κοινωνικότητα), ενώ κάποιες πιο εσωτερικές ικανότητες είναι πιο δύσκολο να διαπιστωθούν με ακρίβεια. Στην κατηγορία αυτή, κατά τους Mayer, Caruso & Salovey, εντάσσεται το Emotional Competence Inventory (ECI) των Boyatzis, Goleman & Hay/McBer, 1999.

Μία σχετική μέθοδος περιλαμβάνει παρατηρητές που κωδικοποιούν άμεσα συγκεκριμένες συμπεριφορές (η μέθοδος των εκτιμήσεων του παρατηρητή). Παρ'όλο που δεν είναι γνωστό κάποιο τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης που να χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι θα ήταν κατάλληλη μόνο για παρατηρήσιμες συμπεριφορές και όχι για ψυχικές ικανότητες χωρίς καθορισμένες επιπτώσεις συμπεριφοράς [18].

4.9. Ο συγκινησιακός εγκέφαλος και η ρύθμιση των συναισθημάτων

Πέραν του τρόπου με τον οποίο γίνεται η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να αναφερθούν λίγα στοιχεία για την φυσιολογία της, δηλαδή για τον τρόπο που λειτουργεί ο συγκινησιακός εγκέφαλος και εξηγεί το πώς όλα όσα κάνουμε είναι δυνατόν να καθοδηγούνται από το συναίσθημα, καθώς και το με ποια έννοια τα συναισθήματα έχουν την δική τους αιτία

και την δική τους λογική. Οι δύο σημαντικότερες εκτιμήσεις του συγκινησιακού εγκεφάλου έγιναν ανεξάρτητα από τον Πωλ Έκμαν, επικεφαλής του Εργαστηρίου Ανθρώπινης Αλληλεπίδρασης στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια στο Σαν Φραντσίσκο, και από τον Σέιμουρ Επστάιν, κλινικό ψυχολόγο στο Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης.

Κατ'αρχάς, ο συγκινησιακός εγκέφαλος έχει λογική συσχετιστική (π.χ. παίρνει στοιχεία που συμβολίζουν μια πραγματικότητα ή ανακαλούν την ανάμνησή της και τα εκλαμβάνει ως πραγματικότητα), κατηγορηματική (τα πάντα είναι άσπρα ή μαύρα, χωρίς αποχρώσεις του γκριζου), προσωποποιημένη (τα γεγονότα γίνονται αντιληπτά με μία προκατάληψη που επικεντρώνεται στον εαυτό), αυτοεπιβεβαιωτική (καταπνίγει ή αγνοεί μνήμες και γεγονότα που θα μπορούσαν να υποσκάψουν τις πεποιθήσεις και να επιτεθούν σε ό,τι τις στηρίζει), περιστασιακή (υπαγορεύεται από τα συναισθήματα που επικρατούν σε μία δεδομένη στιγμή) και λειτουργεί με βάση το παρελθόν (όταν ένα χαρακτηριστικό κάποιου γεγονότος μοιάζει με μια συναισθηματικά φορτισμένη ανάμνηση του παρελθόντος, ο συγκινησιακός νους αντιδρά προκαλώντας τα συναισθήματα τα οποία ακολούθησαν το γεγονός που μας ήρθε στην μνήμη).

Ακόμη, ο συγκινησιακός εγκέφαλος λειτουργεί πολύ ταχύτερα από τον λογικό νου. Αυτή η ταχύτητά του παραγκωνίζει την σκόπιμη, αναλυτική συλλογιστική, που αποτελεί το κυριότερο χαρακτηριστικό του σκεπτόμενου νου. Στην πορεία εξέλιξης των ειδών, αυτή η ταχύτητα πιθανότατα εστιάστηκε στην περισσότερο κρίσιμη απόφαση που αφορούσε το αντικείμενο στο οποίο έπρεπε να δώσει κανείς προσοχή και, από τη στιγμή που επαγρυπνούσε, για παράδειγμα, όντας αντιμέτωπος με ένα άγριο θηρίο, έπρεπε να παίρνει αστραπιαίες αποφάσεις επιβίωσης. Οι πράξεις που πηγάζουν από τον συγκινησιακό εγκέφαλο εμπεριέχουν μία ιδιαίτερα έντονη αίσθηση σιγουριάς, υποπροϊόν ενός μονοκόμματου, απλοποιημένου τρόπου θεώρησης των πραγμάτων, που μπορεί να δημιουργήσει εξαιρετική σύγχυση στην λογική σκέψη. Ο γρήγορος, όμως, τρόπος αντίληψης, θυσιάζει την ακρίβεια για την ταχύτητα, βασιζόμενος στην πρώτη εντύπωση και αντιδρώντας στο σύνολο μίας εικόνας ή στις πιο εντυπωσιακές πλευρές της. Αντιλαμβάνεται τα πράγματα μεμιάς, ως σύνολο, και αντιδρά προτού αφιερώσει κάποιο χρόνο για διεξοδική σκέψη και ανάλυση. Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι ότι ο συγκινησιακός εγκέφαλος μπορεί να συλλάβει μια συναισθηματική κατάσταση (π.χ. μου έχει θυμώσει, λέει ψέματα, αυτό τον

στενοχώρησε) στιγμιαία, λαμβάνοντας τις διαισθητικές άμεσες αποφάσεις που μας υπαγορεύουν ποιον να φοβόμαστε, ποιον να εμπιστευθούμε και ποιος περνάει μία στενοχώρια. Το μειονέκτημα είναι ότι αυτές οι εντυπώσεις και οι διαισθητικές αποφάσεις, ακριβώς επειδή λαμβάνονται σε κλάσματα του δευτερολέπτου, μπορεί να είναι λαθεμένες ή παραπλανητικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Έκμαν, χρησιμοποιώντας ένα σύστημα που ανέπτυξε για τον εντοπισμό των συναισθημάτων από ανεπαίσθητες μεταβολές στην έκφραση του προσώπου, ανακάλυψε ότι οι συναισθηματικές εκφράσεις αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους στο μυϊκό σύστημα του προσώπου λίγα χιλιοστά του δευτερολέπτου μετά το γεγονός που προκάλεσε την αντίδραση, και ότι οι βιοσωματικές αλλαγές που χαρακτηρίζουν ένα δεδομένο συναίσθημα- όπως η εκτροπή της ροής του αίματος και η αύξηση των παλμών της καρδιάς-, χρειάζονται επίσης κλάσματα του δευτερολέπτου για να εκδηλωθούν. Αυτό γίνεται διότι αν τα συναισθήματα που προκλήθηκαν από ένα και μοναδικό γεγονός συνέχιζαν απaráλλαχτα να μας εξουσιάζουν και μετά το πέρας του γεγονότος, και ανεξάρτητα από οτιδήποτε άλλο συνέβαινε γύρω μας, τότε τα συναισθήματά μας θα ήταν πολύ κακοί σύμβουλοι για τις πράξεις μας.

Εκτός από αυτή την στιγμιαία παρόρμηση, υπάρχει και ένα δεύτερο είδος συναισθηματικής αντίδρασης, πιο αργό από την άμεση αντίδραση, το οποίο υποβόσκει και ζυμώνεται κατ'αρχάς στις σκέψεις μας, πριν οδηγήσει στο συναίσθημα. Αυτό το δεύτερο μονοπάτι στην πρόκληση των συναισθημάτων είναι πιο αποφασιστικό, και τυπικά έχουμε σχεδόν συνείδηση των σκέψεων που οδηγούν σε αυτό. Έτσι, περισσότερο σύνθετα συναισθήματα, όπως η αμηχανία ή το κακό προαίσθημα, ακολουθούν την πιο αργή διαδρομή, απαιτώντας δευτερόλεπτα ή και λεπτά μέχρις ότου εκδηλωθούν, δηλαδή αυτά τα συναισθήματα ακολουθούν τις σκέψεις.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν και συναισθήματα που εκδηλώνονται κατά παραγγελία. Ένα παράδειγμα είναι το σκόπιμο και καθοδηγούμενο συναίσθημα του ηθοποιού. Έτσι, ενώ δεν μπορούνε να αλλάξουμε τα ιδιαίτερα συναισθήματα που μπορεί να προκαλέσει μία συγκεκριμένη σκέψη, συχνά μπορούμε να επιλέξουμε αυτά που θέλουμε να σκεφτούμε [3].

Άλλωστε, σύμφωνα με σχετικό άρθρο των Mayer και Salovey (1995), η δομή και ρύθμιση των συναισθημάτων με βάση το επίπεδο συνείδησης, οδηγεί στον διαχωρισμό σε τρεις κατηγορίες ρύθμισης: α) την ασυνείδητη δομή και ρύθμιση των

συναισθημάτων, η οποία εμφανίζεται εκτός της συνειδητής επίγνωσης είτε διότι διενεργείται σε νευρολογικό επίπεδο στο οποίο δεν έχει πρόσβαση η συνείδηση, είτε διότι η διαδικασία είναι αυτοματοποιημένη και δεν παρακολουθείται πια, είτε διότι έχει καταπιεστεί, είτε για άλλους λόγους, β) την διεργασία της ρύθμισης των συναισθημάτων με χαμηλό επίπεδο συνείδησης, η οποία περιλαμβάνει μία φευγαλέα επίγνωση που παρακολουθείται σε περιφερικό επίπεδο, απρογραμμάτιστα και με δυσκολία ανάκλησης της διαδικασίας στην μνήμη και γ) την υψηλής συνείδησης ρύθμιση, η οποία λειτουργεί σε ανώτερο επίπεδο, περιλαμβάνει εκτεταμένη αυτοπαρατήρηση αξιοσημείωτης διάρκειας, απαιτεί προσοχή και σκέψη και συχνά μπορεί να ανακληθεί στην μνήμη ως διαδικασία [25].

4.10. Πρακτικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης

4.10.1. Θετικές εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ένας μεγάλος αριθμός μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, καταδεικνύουν τον σημαντικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε διάφορους τομείς της καθημερινής ζωής, του εργασιακού τομέα, της ψυχικής υγείας, της διαπαιδαγώγησης κ.ά.

Αναφορικά με τις προαναφερόμενες μελέτες, ξεκινώντας από τον χώρο της υγείας, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά στον Ελληνικό και τον διεθνή χώρο, ανάμεσα σε ασθενείς με στεφανιαία νόσο, βρέθηκε ότι στοιχεία έλλειψης συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αδυναμία διαχείρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων και η συχνότητα έκφρασης αρνητικών συναισθημάτων αποτελούν παράγοντες πρόβλεψης της νόσου (Kranvariti, Maridaki-Kassotaki & Kranvaritis). Η μελέτη αυτή διευρύνει διαπιστώσεις προγενέστερων μελετών, από τις οποίες προκύπτει ότι το άγχος και άλλα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο φόβος, ο θυμός κ. ά., συνδέονται με την εμφάνιση καρδιαγγειακών παθήσεων. Ακόμη, η μελέτη τεκμηριώνει τις απόψεις πολλών φιλοσόφων της αρχαιότητας, σύμφωνα με τις οποίες, όπως έχει ήδη αναφερθεί στο σχετικό κεφάλαιο, η εμφάνιση σωματικών συμπτωμάτων συνδέεται με την εκδήλωση συγκεκριμένων συναισθημάτων.

Επίσης, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αντιμετώπιση του άγχους είναι θεμελιώδης. Ο Μπόρκοβets ανακάλυψε την αλληλουχία της ανησυχίας

που έχει ως εξής: ο άνθρωπος που ανησυχεί, παρατηρεί κάτι που του προξενεί την αίσθηση κάποιου πιθανού κινδύνου ή απειλής. Αυτή η κατά φαντασία καταστροφή προκαλεί με την σειρά της μία ελαφρά κρίση άγχους. Τότε, ο ταραγμένος άνθρωπος βυθίζεται σε μια ατέλειωτη σειρά από ταραγμένες σκέψεις, κάθε μία από τις οποίες φέρνει την επόμενη. Έτσι, οι χρόνιες ανησυχίες είναι και αυτοκαταστροφικές επειδή παίρνουν την μορφή στερεότυπων, αμετακίνητων ιδεών που παύουν να είναι δημιουργικές, οι οποίες οδηγούν σε επίλυση προβλημάτων. Ο Μπόρκοβετς κατέληξε σε ορισμένα απλά βήματα που μπορούν να βοηθήσουν ακόμα και τον χειρότερο αγχωτικό να ελέγξει τη συνήθειά του: το πρώτο βήμα είναι η αυτοεπίγνωση, που συλλαμβάνει τα ανησυχητικά επεισόδια όσο γίνεται πιο έγκαιρα, και το επόμενο βήμα είναι η εξάσκηση σε τεχνικές χαλάρωσης και η αμφισβήτηση των ανησυχητικών σκέψεων με ανάπτυξη κριτικής στάσης απέναντί τους [3].

Ακόμη, οι ικανότητες που συνθέτουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ σημαντικοί σε εργασιακά και οργανωσιακά πλαίσια. Κατ' αρχήν, η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων είναι σημαντικός παράγοντας για την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων εντός του χώρου εργασίας. Για παράδειγμα, αν κάποιος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι ο συνάδελφός του ή ο προϊστάμενός του έχει αρνητική διάθεση, μπορεί να προβεί σε συμπεριφορές που δεν προωθούν την καλή συνεργασία. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των συναισθημάτων είναι πολύ σημαντική. Για παράδειγμα, άτομα που έχουν δημιουργικού τύπου επαγγέλματα (όπως οι διαφημιστές) πρέπει να ξέρουν πώς να χειριστούν τα συναισθήματά τους ώστε να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Επίσης, η λειτουργική οργάνωση των συναισθημάτων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με ηγετικές ικανότητες και διαχείριση προσωπικού. Τέλος, η κατανόηση των συναισθημάτων επιτρέπει σε κάποιον να αντιληφθεί πώς τα ατομικά συναισθήματα σε συνδυασμό με τις επιμέρους καταστάσεις παρέχουν κίνητρα για την επίτευξη στόχων σε εργασιακά πλαίσια [17]. Όσον αφορά σχετικές έρευνες, ο Giles (2001), μελετώντας δύο ομάδες από managers και τους υφισταμένους τους βρήκε θετική συσχέτιση μεταξύ παραγόντων δέσμευσης των υφισταμένων στον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν και συναισθηματικής νοημοσύνης των ανωτέρων τους, ενώ από άλλη έρευνα βρέθηκε θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ικανοποίησης πελατών από την εξυπηρέτησή τους εκ μέρους υπαλλήλων. Ένα μέρος των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία,

περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων σε άλλους. Πράγματι, τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται σε έρευνες να παρουσιάζουν πιο ποιοτική έκθεση του οράματός τους [19]. Σχετικά με την ηγετική ικανότητα, μάλιστα, προκύπτει από έρευνα σε managers (Morand, 2001) ότι υπάρχει διαχωρισμός στην πράξη μεταξύ της ικανότητας έκφρασης των συναισθημάτων και κατανόησής τους στους άλλους. Η πρώτη ομάδα ηγετικών ικανοτήτων μπορεί να είναι πιο εκφραστική συνεπαγόμενη την εκδήλωση φιλικότητας και ανοιχτής διαβούλευσης. Παρ'όλα αυτά, αυτή η ομάδα ικανοτήτων είναι ξεχωριστή από μία άλλη ομάδα που περιλαμβάνει την ικανότητα ενσυναίσθησης, συναισθηματικής κατανόησης των άλλων, κ.λ.π. [24].

Όσον αφορά τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, υπάρχουν επίσης σχετικές έρευνες. Έτσι, από έρευνες των Mayer, Caruso & Salovey (1999), του Sullivan (1999), της Rubin (1999) και άλλων, προέκυψε σημαντική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ενσυναίσθησης, ενώ σύμφωνα με άλλες έρευνες (Mayer, Caruso & Salovey, 1999, Ciarrochi, 2000 κ.ά.), υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την γονική θαλπωρή, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό λόγο του ιδιαίτερα ουσιαστικού ρόλου που έχουν οι πρώιμες αναπτυξιακές καταβολές. Ακόμη, από σχετική έρευνα των Ciarrochi et al. (2000), προέκυψε αξιοσημείωτη συσχέτιση μεταξύ υψηλού δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και ικανοποίησης από την ζωή, καθώς και ποιότητας σχέσεων [18]. Μάλιστα, οι Lopes et al. (2003), βρήκαν ότι τα αποτελέσματα υψηλής ικανότητας διαχείρισης συναισθημάτων σχετίζονταν θετικά με την ποιότητα αλληλεπίδρασης με φίλους, ενώ από άλλη έρευνα των ιδίων σε φοιτητές κολλεγίου, προέκυψε ότι η διαχείριση των συναισθημάτων σχετίζεται θετικά και με την εκτίμηση και την έλξη από άτομα του άλλου φύλου.

Οι Smith, Heaven και Ciarrochi, σε έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2008, μελέτησαν την σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, προτύπων επικοινωνίας κατά την διάρκεια διενέξεων και ικανοποίησης από την σχέση σε 82 ζευγάρια. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα πιο ικανοποιημένα ζευγάρια είναι αυτά που δεν αποφεύγουν της σύγκρουση, που τείνουν να θεωρούν ότι έχουν παρόμοιο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ τους και που τείνουν να εξιδανικεύουν την συναισθηματική νοημοσύνη του συντρόφου τους σε κάποιο βαθμό [27].

Επιπλέον, παρ'ότι οι διαπιστώσεις που προκύπτουν από σχετικές μελέτες είναι αντικρουόμενες, οι απόψεις που κυριαρχούν υποστηρίζουν την σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και τις ακαδημαϊκές ή σχολικές επιδόσεις (Maridaki-Kassotaki, 2004), καθώς και την επίδρασή της στις αποφάσεις των νέων για την επιλογή των ακαδημαϊκών σπουδών τους (Kafetsios, Maridaki-Kassotaki, Zammuner, Zampetakis & Vouzas).

Οι Ciarrochi et al. (2001), σε σχετική έρευνα, βρήκαν ότι τα άτομα με υψηλό και τα άτομα με χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αντιδρούν διαφορετικά σε θετικές και αρνητικές ψυχικές διαθέσεις. Συγκεκριμένα αυτοί, με τον υψηλό δείκτη συναισθηματικής αυτορρύθμισης, ανέπτυξαν πιο θετικές εικόνες σε κατάσταση θετικής ψυχικής διάθεσης συγκριτικά με μία ουδέτερη ψυχική κατάσταση, ενώ τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική αυτορρύθμιση ανέπτυξαν αξιοσημείωτα πιο αρνητικές εικόνες σε κατάσταση αρνητικής ψυχικής διάθεσης, συγκριτικά με μία ουδέτερη ψυχική κατάσταση [23].

Αντίστροφα, ένα μοναδικό πρότυπο πρόβλεψης προκύπτει όταν κάποιος εξετάζει την σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και της προβληματικής ή εκτροχιασμένης συμπεριφοράς. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται αντίστροφα με την συμπεριφορά εκφοβισμού, την βία, την χρήση καπνού και τα προβλήματα χρήσης ναρκωτικών ουσιών (Rubin, 1999, Trinidad & Johnson, 2002). Επιπλέον, ο Swift (2002) διεξήγαγε έρευνα σε συμμετέχοντες με εντολή δικαστηρίου σε πρόγραμμα πρόληψης της βίας και διαπίστωσε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ ικανότητας αντίληψης των συναισθημάτων και ψυχολογικής επιθετικότητας (π.χ. προσβολές και συναισθηματικά βασανιστήρια). Μία άλλη σχετική έρευνα είναι αυτή των Brackett, Mayer & Warner (2003), που διεξήχθη σε 330 φοιτητές κολλεγίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι γυναίκες πέτυχαν αξιοσημείωτα υψηλότερους δείκτες συναισθηματικής νοημοσύνης συγκριτικά με τους άνδρες, ενώ οι δείκτες αυτοί αποτελούσαν πιο ισχυρούς παράγοντες πρόβλεψης σχετικά με κριτήρια διάθεσης ελεύθερου χρόνου (προσωπική φροντίδα, δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, διαπροσωπικές επαφές) για τους άντρες απ'ότι για τις γυναίκες. Έτσι, η χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη για τους άνδρες, κυρίως η ανικανότητα αντίληψης συναισθημάτων και χρήσης τους για διευκόλυνση της σκέψης, βρέθηκε να συσχετίζεται με αρνητικά αποτελέσματα, όπως η χρήση

παράνομων ουσιών και αλκοόλ, η παραβατική συμπεριφορά και η φτωχή ποιότητα σχέσεων με φίλους [22].

Ανάλογα συμπεράσματα προέκυψαν από έρευνα που εξέτασε την σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την διαταραγμένη διατροφική συμπεριφορά των νέων. Βρέθηκε, δηλαδή, ότι στοιχεία χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση, η χαμηλή αντοχή στο στρες, η απαισιοδοξία και η έλλειψη αισθήματος ευτυχίας σχετίζονται με την διαταραγμένη διατροφική συμπεριφορά σε νέους ηλικίας 19-22 ετών (Βλαχάκη & Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2004) [16].

4.10.2. Η αρνητική πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης

Το 2003, οι Petrides και Furnham διεξήγαγαν δύο έρευνες σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και την αναγνώριση των συναισθηματικών εκφράσεων και την αντίδραση στην επαγωγή μίας ψυχικής διάθεσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας, οι συμμετέχοντες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έδειξαν μεγαλύτερη εμπειρία στην αποκωδικοποίηση των εκφράσεων των προσώπων των άλλων, κάτι το οποίο τους προσδίδει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα σχετικά με την κοινωνικοψυχολογική τους λειτουργικότητα, αν και τα άτομα αυτά έδειξαν συγχρόνως μεγαλύτερη ευαισθησία σε συγκινησιακά φορτισμένα ερεθίσματα. Σύμφωνα με την δεύτερη έρευνα, οι συμμετέχοντες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αποδείχτηκαν πιο ευαίσθητοι στις διαδικασίες επαγωγής συγκεκριμένης ψυχικής διάθεσης συγκριτικά με τα άτομα χαμηλού δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι, δεδομένου του γεγονότος ότι οι παροδικές συναισθηματικές καταστάσεις είναι δυνατό να επέμβουν στην διαδικασία της αντίληψης, οδηγώντας κάποιες φορές σε παράλογες εκτιμήσεις, είναι δύσκολο η αυξημένη ευαισθησία σε συναισθηματικά ερεθίσματα να αποτελεί σε κάθε στιγμή και περίπτωση πλεονέκτημα [23].

4.10.3. Προτάσεις

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις μελέτες αυτές, καταδεικνύουν την αναγκαιότητα σχεδιασμού προγραμμάτων παρέμβασης, με επιστημονικό τρόπο και επιστημονικά κριτήρια, για την εφαρμογή τους σε νευραλγικούς χώρους, όπως της εκπαίδευσης, της εργασίας και της υγείας, με σκοπό την μεγιστοποίηση των ευεργετικών συνεπειών της συναισθηματικής νοημοσύνης στα άτομα που σχετίζονται με τους χώρους αυτούς.

Στον χώρο της εργασίας, για παράδειγμα, είναι δημοφιλή τα προγράμματα που αποσκοπούν στην βελτίωση των κινήτρων και της αυτοοργάνωσης των εργαζομένων, στην διαχείριση του άγχους και των διαπροσωπικών σχέσεων. Είναι φανερό ότι τα προγράμματα αυτά μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Στον χώρο της υγείας, τα προγράμματα καλλιέργειας της συναισθηματικής νοημοσύνης αποσκοπούν στην βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στον ασθενή και τον ιατρό προς όφελος και των δύο, και ιδιαίτερα των ασθενών και της θεραπευτικής τους αγωγής.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση, η ενσωμάτωση τέτοιων προγραμμάτων στα σχολικά προγράμματα έχει ιδιαίτερη σημασία στο σχολείο, αποστολή του οποίου δεν είναι μόνο η μετάδοση γνώσεων και η καλλιέργεια γνωστικών δεξιοτήτων, αλλά και η ανάπτυξη του συναισθήματος και των σχετικών με αυτό δεξιοτήτων. Σε πολλά σχολεία της Αμερικής, για παράδειγμα, εφαρμόζονται προγράμματα ανάπτυξης της συναισθηματικής έκφρασης και των κοινωνικών δεξιοτήτων των μαθητών (Qualter, Gardner & Whiteley, 2007). Στην Ελλάδα, έχουν γίνει προσπάθειες για την συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου από μεμονωμένους ερευνητές και όχι από την πολιτεία, όπως θα έπρεπε (Χατζηχρήστου, 2004) [16].

Στην συνέχεια της εργασίας, μεταξύ όλων των πρακτικών εφαρμογών της συναισθηματικής νοημοσύνης, θα εστιάσουμε στην εφαρμογή της στην διαχείριση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.

5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο σχετικό κεφάλαιο, υπάρχουν πολλοί τρόποι για την διαχείριση των συγκρούσεων. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στον τομέα αυτό είναι ισχυρότατος, τόσο στην επιλογή του τρόπου χειρισμού της κατάστασης, όσο και στην ίδια την διαδικασία της διαχείρισης των συγκρούσεων.

Προσπαθώντας να προσεγγιστεί το θέμα από την σκοπιά της ψυχολογίας και των συναισθημάτων, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζεται αρχικά στην διαχείριση του θυμού, ενός συναισθήματος που εμπλέκεται έντονα στις συγκρούσεις και συχνά συμβάλλει στην κορύφωσή τους, την διάρκεια και την ένταση των αρνητικών τους επιπτώσεων. Βέβαια, ο λογικός νους δεν μπορεί, συνήθως να αποφασίζει ποια συναισθήματα θα έπρεπε να έχουμε. Εκτός μερικών εξαιρέσεων, δεν αποφασίζουμε εμείς πότε θα νιώσουμε θυμό, θλίψη ή οτιδήποτε άλλο. Αντίθετα, τα συναισθήματά μας εμφανίζονται ως τετελεσμένο γεγονός. Αυτό που μπορεί κανονικά να ελέγξει ο λογικός νους, όμως, είναι η πορεία αυτών των αντιδράσεων.

Πράγματι, από όλες τις διαθέσεις από τις οποίες προσπαθούν να ξεφύγουν οι άνθρωποι, ο θυμός φαίνεται να είναι η πιο αδιάλλακτη. Πράγματι, ο θυμός είναι το πιο σαγηνευτικό από όλα τα αρνητικά συναισθήματα. Με δεδομένες τις ρίζες του θυμού στο σκέλος της μάχης στην αντίδραση μάχης ή φυγής, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο Ζίλμαν καταλήγει στο συμπέρασμα πως το οικουμενικό κίνητρο του θυμού είναι η αίσθηση του κινδύνου. Αυτή η αίσθηση κινδύνου σηματοδοτείται όχι μόνο από μία άμεση φυσική απειλή, αλλά, επίσης, από μία συμβολική απειλή της αυτοεκτίμησης ή της αξιοπρέπειας του ανθρώπου: την άδικη ή σκληρή απειλή, την προσβολή ή την απογοήτευση κατά την επιδίωξη κάποιου σημαντικού στόχου. Αυτές οι αντιλήψεις λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη για μία διττή δράση στον εγκέφαλο: η πρώτη προκαλεί μία γοργή, επεισοδιακή έκρηξη ενέργειας ενώ η δεύτερη δημιουργεί ένα γενικό τονικό υπόβαθρο ετοιμότητας για δράση, το οποίο διαρκεί πολύ περισσότερο, διατηρώντας τον συγκινησιακό εγκέφαλο σε μία ειδική κατάσταση εγρήγορσης και αποτελώντας την βάση πάνω στην οποία μπορούν να

δομηθούν συνακόλουθες αντιδράσεις με ιδιαίτερη ταχύτητα, εξηγώντας γιατί οι άνθρωποι είναι πολύ περισσότερο επιρρεπείς στον θυμό όταν έχουν ήδη εκνευριστεί ελαφρώς από κάτι άλλο.

Μέσα σε αυτόν τον φαύλο κύκλο, όπου ο θυμός θεριεύει με τον θυμό και κάθε επιπλέον σκέψη που προέρχεται από την κατάσταση της οργής τροφοδοτεί νέο κύμα θυμού και πάλι από την αρχή, η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει λύση με δύο τρόπους. Ο ένας από αυτούς είναι η σύλληψη και η αμφισβήτηση των σκέψεων που πυροδοτούν τις εκρήξεις θυμού. Μάλιστα, είναι θέμα χρόνου: όσο πιο έγκαιρη είναι η παρέμβασή μας στον κύκλο του θυμού, τόσο ταχύτερα «βραχυκυκλώνεται» ο θυμός αν η καταπραϋντική πληροφορία, η οποία επιτρέπει μία επανεκτίμηση των δεδομένων που τον προκαλούν, φθάσει προτού αυτός αρχίσει να δρα. Ο δεύτερος τρόπος είναι να ηρεμήσει κανείς από βιοσωματική άποψη, καθυστερώντας την έκρηξη του θυμού, μέσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο δεν υπάρχουν πια άλλες προκλήσεις οργής. Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, με την προσωρινή απομάκρυνση από τον αντίπαλο σε μία διαφωνία, με την αναζήτηση ευχάριστων διεξόδων, με την άσκηση ή με έναν απλό περίπατο [3].

Πέραν, όμως, της διαχείρισης του θυμού, η συναισθηματική νοημοσύνη διευκολύνει την αντιμετώπιση περιπτώσεων σύγκρουσης με αριστοτεχνικό τρόπο επιτρέποντας στο άτομο να λειτουργήσει μέσα από μία σειρά βημάτων που προϋποθέτουν την ύπαρξη των δεξιοτήτων της:

A) Ηρεμία, συντονισμός με τα συναισθήματα και έκφρασή τους

B) Προθυμία για εξεύρεση λύσης μέσω της συζήτησης περί του θέματος, αντί της κορύφωσης της έντασης με περισσότερη επιθετικότητα.

Γ) Αναφορά της άποψης του ατόμου σε ουδέτερη γλώσσα, αντί της χρήσης μαχητικού ύφους.

Δ) Προσπάθεια εύρεσης δίκαιων τρόπων επίλυσης της διαφωνίας, δουλεύοντας σε συνεργασία με τους άλλους, ώστε να βρεθεί μία λύση αποδεκτή και από τις δύο πλευρές.

Παρότι το να ακολουθήσει κανείς αυτά τα βήματα φαίνεται απλό, η σωστή εφαρμογή τους προϋποθέτει την ύπαρξη των συναισθηματικών ικανοτήτων της αυτοεπίγνωσης, της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου και της ενσυναίσθησης. Επισημαίνεται ότι ενσυναίσθηση δεν σημαίνει απαραίτητα υποχώρηση στις

απαιτήσεις της άλλης πλευράς, ενώ, αντίθετα, η έλλειψη ενσυναίσθησης μπορεί να οδηγήσει σε πόλωση και αδιέξοδα [2].

Άτομα με την ικανότητα του σωστού χειρισμού των συγκρούσεων- που μπορούν, δηλαδή, να διαπραγματευτούν και να προτείνουν λύσεις στις περιπτώσεις διαφωνιών-, είναι σε θέση να χειρίζονται με διπλωματία και διακριτικότητα δύσκολους ανθρώπους και καταστάσεις έντασης, να εντοπίζουν εγκαίρως την πιθανότητα συγκρούσεων και να φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών, να ενθαρρύνουν τον διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση και να ενορχηστρώνουν επιτυχημένες λύσεις. Μάλιστα, πιστεύεται ότι όσοι γνωρίζουν την τέχνη της συναλλαγής, συνειδητοποιούν τη συναισθηματικά φορτισμένη φύση οποιασδήποτε διαπραγμάτευσης. Οι καλύτεροι διαπραγματευτές μπορούν να αισθανθούν ποια είναι τα σημεία που έχουν μεγαλύτερη σημασία για το άλλο μέρος και με μεγαλοψυχία υποχωρούν σε αυτά, ενώ πιέζουν για συναίνεση σε σημεία που δεν είναι τόσο συναισθηματικά φορτισμένα. Και αυτό είναι κάτι που χρειάζεται ενσυναίσθηση [2]. Μία άλλη πολύ βασική διεργασία είναι ο διαχωρισμός των συναισθημάτων από τα γεγονότα. Φαίνεται πως μια πληρέστερη προσέγγιση των συγκρούσεων που διαιωνίζονται μπορεί να κάνει φανερό ότι αυτό συμβαίνει επειδή επιλύθηκε μόνο η μία διάσταση, αυτή των γεγονότων [4].

Γενικότερα, μπορεί να ειπωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και οι επιμέρους δεξιότητές της υπαγορεύουν ορισμένους βασικούς κανόνες στην επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας. Έτσι, η καλλιέργεια των σχέσεων στην βάση του σεβασμού, της εκτίμησης και του επαγγελματισμού, η ανάπτυξη της ικανότητας των ανθρώπων να ακούν με συγκέντρωση και προσοχή την άλλη πλευρά και η συνειδητή προσπάθεια κατανόησης των αντίθετων απόψεων, η προθυμία για συνεργασία, η αναζήτηση κοινών σημείων επαφής, η αποφυγή της κακόβουλης κριτικής, των απειλών και των προσωπικών επιθέσεων και η προσεγμένη, σχεδιασμένη και σταδιακή επίλυση των αντιπαραθέσεων αποτελούν ουσιαστικής σημασίας παράγοντες ελαχιστοποίησης των κινδύνων δυσλειτουργιών λόγω των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας [11].

Συμπερασματικά, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική και θετική επίλυση των συγκρούσεων καταδεικνύεται ουσιαστικός, καθώς αφενός δημιουργεί υποστηρικτικό περιβάλλον κατανόησης και δημιουργικής επικοινωνίας, και αφετέρου επιτρέπει την εύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων μέσα από

την επιτυχή επιλογή της κατάλληλης για κάθε περίπτωση μεθόδου επίλυσης των διαφωνιών, ώστε εστιάζοντας στην θετική πλευρά των γεγονότων [10] να μπορέσουν οι συγκρούσεις να αντιμετωπιστούν ως πηγή ενέργειας και δημιουργικότητας που επιτρέπει την αξιοποίηση όλων των απόψεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η επιστήμη, η τέχνη και το επάγγελμα της δημόσιας διοίκησης βασίζονται στην συστηματική λογική σκέψη. Αυτού του είδους η σκέψη αντλεί την ουσία της από αξιόπιστα γεγονότα και δεδομένα, καθώς και από έγκυρα μονοπάτια που οδηγούν σε βελτιώσεις. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ολοένα αυξανόμενα στοιχεία που δείχνουν ότι τα συναισθήματα αποτελούν σημαντικό εργαλείο διοίκησης και σημείο-κλειδί στην προσπάθεια οικοδόμησης ενεργητικών σχέσεων με τους πολίτες, τις κοινωνικές ομάδες, τους δημόσιους λειτουργούς και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που σχετίζονται με την σφαίρα του δημοσίου.

Το γεγονός αυτό, έχει ιδιαίτερη σημασία, αν κανείς λάβει υπόψιν του τις ιδέες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τις οποίες οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να αμβλύνουν την παραδοσιακή γραφειοκρατική προσέγγισή τους απέναντι στον πολίτη και να καταστούν λίγο πιο ευαίσθητοι απέναντι στα αισθήματα του κοινού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Η ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών και η αντιμετώπισή τους ως πελατών, προϋποθέτει την υψηλή ικανότητα γνώσης και κατανόησης των εκάστοτε συναισθημάτων. Έτσι, ο ρόλος της ενσυναίσθησης, του χειρισμού των συναισθημάτων και της ρύθμισης των εντάσεων αποκτούν ιδιαίτερη σημασία.

Ως σύνολο, μία συναισθηματική δημόσια διοίκηση απαρτίζεται από τα συναισθήματα των ενδιαφερόμενων μερών της, που αντανακλά την ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος και περιλαμβάνει συγκεκριμένες εμπειρίες, γνώσεις, στάσεις σώματος και εκτιμήσεις των τρεχουσών καταστάσεων. Από την άλλη πλευρά, μία νοήμων δημόσια διοίκηση αντανακλά την ικανότητα κατανόησης και επίλυσης προβλημάτων βασιζόμενη στην συλλογιστική των θεωρητικών σχέσεων εξουσίας και επιρροής στον οργανισμό (της γενικής πολιτικής του οργανισμού), σε λογικές και οργανωμένες δράσεις (γραφειοκρατική τάξη και γνώση διοίκησης), στην συστηματική μάθηση των στόχων (χάραξη πολιτικής) και στην ανταπόκριση στις ανάγκες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

Συνεπώς, μία συναισθηματικά νοήμων δημόσια διοίκηση έχει την ικανότητα να κατανοεί και να επιλύει προβλήματα σε καταστάσεις που είναι σημαντικά για

μεγάλους πληθυσμούς πολιτών και για θέματα πολιτικής κάτω από τον έλεγχο, την διοίκηση και την επίβλεψη των κυβερνήσεων. Αυτές οι ικανότητες εμπλέκουν πολλές πλευρές, όπως την διαχείριση των συναισθηματικών αποκρίσεων των ομάδων ενδιαφερομένων της δημόσιας σφαίρας, την κατανόηση των συναισθημάτων και των συναισθηματικών ερμηνειών των άλλων (πολιτών, πελατών, εργαζομένων κ.λ.π.), την εκτίμηση των συναισθημάτων σε ποικίλες καταστάσεις και την ταυτοποίηση των συναισθημάτων σε πρόσωπα, φωνές, στάσεις σώματος και άλλους τρόπους έκφρασης των ανθρώπων κατά την διάρκεια άσκησης δραστηριοτήτων δημόσιας διοίκησης.

Κάνοντας λόγο για συναισθηματικά νοήμονες δημόσιους οργανισμούς, είναι σημαντικό να επισημανθούν ορισμένες ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Έτσι, παρ'όλο που η οργανωσιακή πολιτική αποτελεί αντικειμενική πραγματικότητα σε κάθε οργανισμό, ο ρόλος της στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα είναι ακόμα μεγαλύτερος, λόγω της μεγάλης εγγύτητας σε ισχυρούς πολιτικούς θεσμούς και παράγοντες. Συνεπώς, στον δημόσιο τομέα αφθονούν αναμφισβήτητα οι αγώνες εξουσίας, οι τακτικές επιρροής και οι διαρκείς προστριβές μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού ομάδων ενδιαφερομένων (πολιτικών, διοικητικών παραγόντων, εκπροσώπων πολιτών κ.λ.π.). Οι κλασσικές παρατηρήσεις που έγιναν κατά καιρούς σχετικά με την εγγενή σύγκρουση μεταξύ των εκάστοτε πολιτικών που επικρατούν και του πρακτικού υπηρεσιακού μάνατζμεντ φαίνεται να κυριαρχούν και σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Με την ανατολή του δόγματος της νέας δημόσιας διοίκησης, οι πολίτες έγιναν ο τρίτος παίκτης στην διάδραση μεταξύ αγοράς και διακυβέρνησης, με ολοένα αυξανόμενη σημασία και βαρύτητα. Με τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών-καταναλωτών για καλύτερες υπηρεσίες και τα νέα δεδομένα που θέτουν για υπευθυνότητα και διαφάνεια στις δημόσιες πράξεις, η διαμάχη μεταξύ πολιτικών και της δημόσιας διοίκησης έχει ενταθεί. Έτσι, δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτή η διαμάχη έχει προκαλέσει δυνατά και ποικίλα συναισθήματα τα οποία ο δημόσιος υπάλληλος καλείται να διαχειριστεί. Συνεπώς, στις σύγχρονες κοινωνίες, το περιβάλλον του δημοσίου τομέα μετατρέπεται σε ένα πεδίο όπου τα συναισθήματα παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων, την διαμόρφωση της πολιτικής και την καθημερινή ζωή των υπαλλήλων, οι οποίοι και πρέπει να εκπαιδευτούν στον χειρισμό των συναισθημάτων αυτών.

Ο δημόσιος τομέας, όμως, έχει και ορισμένες επιπλέον ιδιαιτερότητες που ευνοούν την δημιουργία συγκρούσεων και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη ιδιαίτερης προσοχής και καλλιέργειας ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς, όπως το γεγονός ότι αντιμετωπίζει πολύπλοκα θέματα, έχει μεγαλύτερη δυσκολία εφαρμογής των αποφάσεων, είναι εργοδότης περισσότερων ανθρώπων διαφορετικών προσανατολισμών, καλείται να ανταποκριθεί σε θέματα ισονομίας, πρέπει να λειτουργεί ή να φαίνεται ότι λειτουργεί υπέρ του δημοσίου συμφέροντος, χρειάζεται σχετικά μικρή υλικοτεχνική υποστήριξη και ασχολείται με δραστηριότητες μεγάλης συμβολικής αξίας [40].

Το θετικό στοιχείο αναφορικά με την συναισθηματική νοημοσύνη στον δημόσιο τομέα και την ανακαίνισή του, είναι το γεγονός ότι η χρήση της σοφίας της καρδιάς και των συναισθημάτων δεν παρεμποδίζει στο ελάχιστο την λογική-συστηματική τάξη στην γραφειοκρατική παροχή υπηρεσιών. Αντιθέτως, παρέχει ένα συμπληρωματικό στοιχείο στην βελτίωση της απόδοσης και στην αναζήτηση ποιοτικότερων δημόσιων υπηρεσιών [38].

7. Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ **ΥΓΕΙΑΣ (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.)**

Μέσα στο πλαίσιο που διαμορφώνουν οι σύγχρονες απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης, προέβλεπε και στην χώρα μας η ανάγκη δημιουργίας δημόσιων οργανισμών, ή ο μετασχηματισμός ήδη υπαρχόντων, κατά τρόπο ώστε να ικανοποιούνται ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως το να είναι η δημόσια διοίκηση ανθρωποκεντρική, να χρησιμοποιεί σύγχρονη τεχνολογία (συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών), να λειτουργεί σε πολλαπλά επίπεδα λήψης αποφάσεων (αποκεντρωμένη εξουσία), να έχει σαφείς στόχους, να επιτυγχάνει συντονισμό και διεκπεραίωση με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα, να υπάρχει για να εξυπηρετεί τον πολίτη, να θεωρεί τους οικονομικούς πόρους ως πρωτεύουσας σημασίας και να λειτουργεί με μειωμένη γραφειοκρατία και απλές διαδικασίες. Επιπλέον, η λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψιν δεδομένα από το κοινωνικό σύνολο, τις οργανώσεις και τις ανάγκες του πολίτη και η διατήρηση καθημερινών επαφών με διεθνείς οργανισμούς και θεσμούς, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και η έμφαση στο αποτέλεσμα συμπληρώνουν το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών [39,40].

Στον τομέα της Υγείας, η προσπάθεια αυτή υλοποιήθηκε με την ίδρυση του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.), με τον ιδρυτικό νόμο 3918/2011 «Διαρθρωτικές αλλαγές στο Σύστημα Υγείας και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με αυτόν, ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ. αποτελεί το μονοψώνιο της αγοράς υπηρεσιών και, ως εκ τούτου, έχει το προνόμιο της διαπραγμάτευσης και της διαμόρφωσης των τιμών της αγοράς. Επιπλέον, ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ. είναι ο μοναδικός φορέας που καταρτίζει ενιαίους κανόνες αγοράς υπηρεσιών υγείας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα με στόχο τον εξορθολογισμό των δαπανών, την οργάνωση και αναβάθμιση των υπηρεσιών, την βελτιωμένη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η στελέχωση του φορέα έγινε με την σταδιακή μεταφορά υπαλλήλων από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, τον ΟΑΕΕ, τον ΟΓΑ και τον ΟΠΑΔ, που οδήγησε στην τελική απόκτηση 900 υπαλλήλων που ανήκουν στο υγειονομικό προσωπικό, 7000 στο επιστημονικό-ιατρικό προσωπικό και 1261 στο διοικητικό προσωπικό, ενώ πρέπει να

αναφερθούν και τα 12000 μέλη του δικτύου ιδιωτών ιατρών (τα στοιχεία αναφέρονται στην αρχή λειτουργίας του οργανισμού και ολοένα μεταβάλλονται με τον χρόνο).

Όσον αφορά την οργανωτική του διάρθρωση, διακρίνονται δύο γενικές διευθύνσεις: η γενική διεύθυνση διαχείρισης και αγοράς υπηρεσιών υγείας, με επιμέρους διευθύνσεις την διεύθυνση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, την διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών και κατάρτισης συμβάσεων, την διεύθυνση οργάνωσης και εποπτείας των υπηρεσιών υγείας του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., την διεύθυνση νομικών υποθέσεων, την διεύθυνση πληροφορικής και το τμήμα εξυπηρέτησης πολιτών και η γενική διεύθυνση σχεδιασμού και ανάπτυξης υπηρεσιών υγείας, με επιμέρους διευθύνσεις την διεύθυνση φαρμάκου, την διεύθυνση σχεδιασμού, την διεύθυνση αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας και την διεύθυνση παροχών και διεθνών ασφαλιστικών σχέσεων. Σε κάθε νομό υπάρχουν Περιφερειακές Διευθύνσεις, ενώ μεγάλης σημασίας είναι και η λειτουργική διασύνδεση των Κέντρων Υγείας με μονάδες του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. (όπως τα πρώην ιατρεία του ΙΚΑ) με στόχο, πέραν της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποσυμφόρηση των εξωτερικών ιατρείων των νοσοκομείων, την μείωση των λειτουργικών δαπανών και την μείωση της γραφειοκρατίας λόγω συγχώνευσης διαδικασιών.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθούν και κάποιες από τις καινοτομίες που αφορούν τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ., όπως οι αλλαγές στην τηλεφωνική διαχείριση των ιατρικών ραντεβού, η δημιουργία ιατρικού τηλεφωνικού κέντρου, η ηλεκτρονική συνταγογράφηση και το σύστημα αυτοματοποιημένου έλεγχου των συνταγών, η πρόβλεψη για δημιουργία Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης Συνεχιζόμενης Ιατρικής Εκπαίδευσης (όπου οι εταιρείες που επιθυμούν μπορούν να συνεισφέρουν κατ' επιλογήν τους ποσά που διατίθενται στην εκπαίδευση των ιατρών) και η μελλοντική υλοποίηση της έξυπνης κάρτας ασφαλισμένου, με στόχο την μείωση του κόστους περίθαλψης και την βελτίωση της διοικητικής πληροφόρησης των συντελεστών παρόχων, με απώτερο στόχο την μετάβαση σε πλήρως ηλεκτρονικό περιβάλλον δημόσιας υγείας. Η ενιαία ατομική μηνιαία εισφορά των ασφαλισμένων του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. ορίστηκε αρχικά να είναι 7,65% και να κατανέμεται σε ποσοστό 7,15% για παροχές σε είδος και σε ποσοστό 0,50% για παροχές σε χρήμα.

Ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ. επιλέχθηκε για την μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας για λόγους που αναφέρονται στο επόμενο κεφάλαιο.

8. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

8.1. Εισαγωγή- Σκοπός της έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αναφερθέντα στα προηγούμενα κεφάλαια, δημιουργούνται ενδιαφέροντα ερωτήματα αναφορικά με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, την διαχείρισή τους, την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο πιθανώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους ή επηρεάζουν το ένα το άλλο.

Έτσι, σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να συλλεχθούν στοιχεία σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον ΕΟΠΥΥ, να μελετηθεί ο τρόπος που αυτοί διαχειρίζονται τις εργασιακές συγκρούσεις, να υπολογιστεί συνολικά ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης τους και να γίνει προσπάθεια συσχέτισμού αυτών των στοιχείων, ώστε να προκύψουν σχετικά συμπεράσματα, όπου αυτό είναι δυνατόν.

Ο ΕΟΠΥΥ, ως κρατικός φορέας νεοσύστατος, που φέρει την εμπειρία των προηγούμενων ταμείων αλλά και τα ελλείμματά τους, αποτελεί έναν χώρο εργασίας με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς απασχολεί υπαλλήλους που προέρχονται από διαφορετικά Ταμεία Κοινωνικής Ασφάλισης και καλούνται να συνεργαστούν σε ένα νέο περιβάλλον, με όλες τις προκλήσεις ενός νέου οργανισμού, με τις απαιτήσεις του κοινού να μετατρέπονται συχνά σε πηγή συγκρούσεων και με την ένταση της προσπάθειας αντιμετώπισης των καθημερινών πρακτικών δυσκολιών σε επίπεδο εξοπλισμού, οργάνωσης και αποφάσεων να δυσχεραίνουν την προσπάθεια επικοινωνίας και την λειτουργικότητα. Και όλα αυτά, υπό την πίεση των δυσμενών οικονομικο-κοινωνικών συνθηκών για την χώρα, όπου η οικονομική κρίση και ο επιβεβλημένος έλεγχος θέτουν αυστηρά όρια στις οικονομικές δυνατότητες.

8.2. Το δείγμα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο του 2012 στους υπαλλήλους του ΕΟΠΥΥ που απασχολούνται στην Κεντρική Υπηρεσία καθώς και σε Φαρμακεία του ΕΟΠΥΥ, εντός και εκτός Αττικής, με την διανομή

ερωτηματολογίων. Τα ορθώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που επεστράφησαν ανέρχονται στα 128.

8.3. Η μεθοδολογία

Προκειμένου να αποκτηθεί εικόνα σχετικά με την διαχείριση των συγκρούσεων και την συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και με τα ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια που διαχωρίζονται σε τρία μέρη:

A) Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης, ώστε να ληφθούν δεδομένα αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και να προκύψουν πληροφορίες σχετικά με τους υπαλλήλους του ΕΟΠΥΥ αλλά και στοιχεία που θα μπορούσαν να συσχετιστούν με την διαχείριση των συγκρούσεων και την συναισθηματική νοημοσύνη.

B) Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας. Στις δέκα από αυτές, ο συμμετέχων στην έρευνα καλείται να επιλέξει μία απάντηση μεταξύ των «καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ», ανάλογα με το πόσο συμφωνεί ή όχι με το περιεχόμενο των ερωτήσεων, ενώ στις υπόλοιπες τέσσερις καλείται να επιλέξει μεταξύ δεδομένων απαντήσεων αυτή η που τον εκφράζει καλύτερα. Οι ερωτήσεις αναφέρονται τόσο στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων από πλευράς των εργαζομένων, όσο και σε θέματα σχετικά με το πώς νιώθουν αυτοί απέναντι στις συγκρούσεις, ενώ, παράλληλα, υπάρχουν και ερωτήσεις που συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με την συχνότητα των συγκρούσεων και την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, μελετάται αφενός η διαχείριση των συγκρούσεων, ώστε να μπορέσει να συσχετιστεί με άλλα δεδομένα, και αφετέρου η γενικότερη δυναμική των συγκρούσεων στον οργανισμό, αναφορικά και με την ικανοποίηση από την εργασία και με την εμπειρία της απασχόλησης σε έναν νέο οργανισμό, ώστε να δημιουργηθεί μία πιο σφαιρική εικόνα των συγκρούσεων στον ΕΟΠΥΥ.

Γ) Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο των Wong & Law (WLEIS) για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το ερωτηματολόγιο των Wong & Law (2002) ανήκει στην κατηγορία ερωτηματολογίων αυτό-αναφοράς

και στηρίχτηκε στο μοντέλο τεσσάρων παραγόντων των Mayer, Caruso & Salovey (1999). Το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε αρχικά σε Κινέζους εργαζόμενους του Χόνγκ Κόνγκ και έδειξε ότι το επίπεδο της συναισθηματικής τους νοημοσύνης σχετιζόταν θετικά με την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση [26]. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει το πλεονέκτημα ότι είναι προσαρμοσμένο στον Ελληνικό πληθυσμό (Kafetsios & Zampetakis, 2008) [16], θεωρείται γενικά αξιόπιστο και περιέχει μικρό αριθμό ερωτήσεων, ώστε να μην προκαλεί την δυσφορία των συμμετεχόντων.

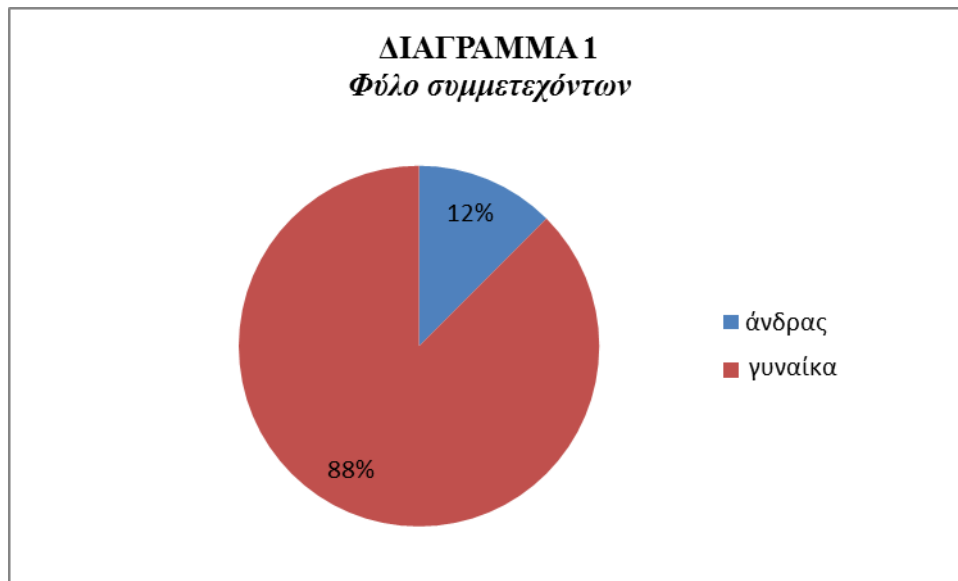
Αποτελείται από 16 ερωτήσεις σε βάση 7βάθμιας κλίμακας Likert και μετράει τέσσερις διαστάσεις: την εκτίμηση του συναισθήματος του εαυτού (SEA- τέσσερις ερωτήσεις), την εκτίμηση του συναισθήματος των άλλων (OAE- τέσσερις ερωτήσεις), την χρήση του συναισθήματος (UOE- τέσσερις ερωτήσεις) και την ρύθμιση του συναισθήματος (ROE- τέσσερις ερωτήσεις). Οι συμμετέχοντες, καλούνται να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις επιλέγοντας έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για την κάθε μία. Οι αριθμοί αυτοί εκφράζουν τον βαθμό κατά τον οποίο οι συμμετέχοντες διαφωνούν ή συμφωνούν με τις προτάσεις των ερωτήσεων, γνωρίζοντας ότι το 1 αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα» και το 7 στο «συμφωνώ απόλυτα». Όλες οι απαντήσεις είναι ισάξιες όσον αφορά την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος, που δεν είναι άλλο από το άθροισμα των αριθμών που επιλέχτηκαν στις επιμέρους ερωτήσεις. Συνεπώς, το μικρότερο σκορ που μπορεί να σημειώσει κάποιος συμμετέχων είναι 16 (εάν απάντησε 1 σε όλες τις ερωτήσεις), ενώ το μεγαλύτερο είναι 112 (εάν απάντησε 7 σε όλες τις ερωτήσεις). Το σκορ αυτό αποτελεί και τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης του συμμετέχοντα.

Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καταγράφηκαν και υποβλήθηκαν σε επεξεργασία με την βοήθεια του προγράμματος Excel. Στο παράρτημα που ακολουθεί στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται το πλήρες ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε και συμπληρώθηκε από τους συμμετέχοντες.

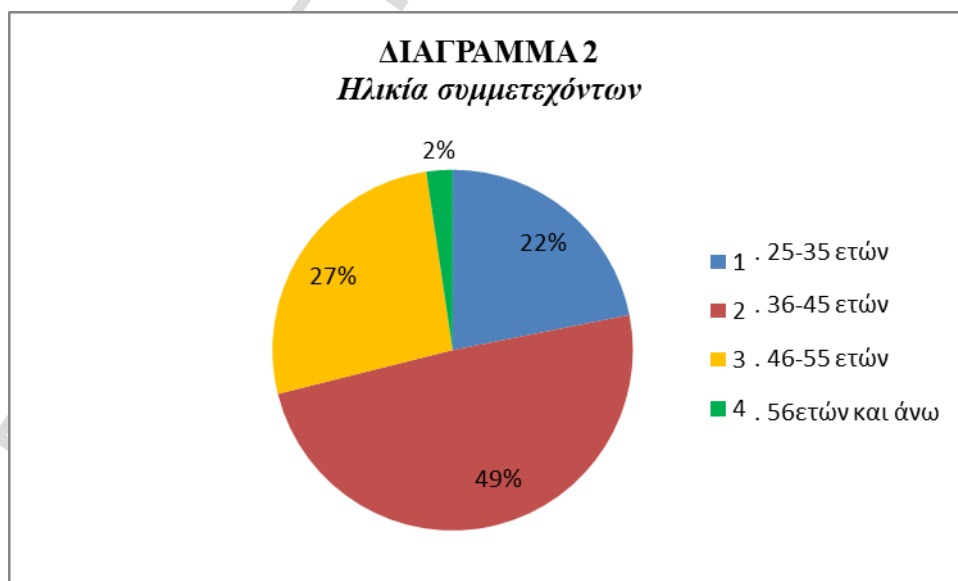
8.4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

Η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων οδήγησε στα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην συνέχεια.

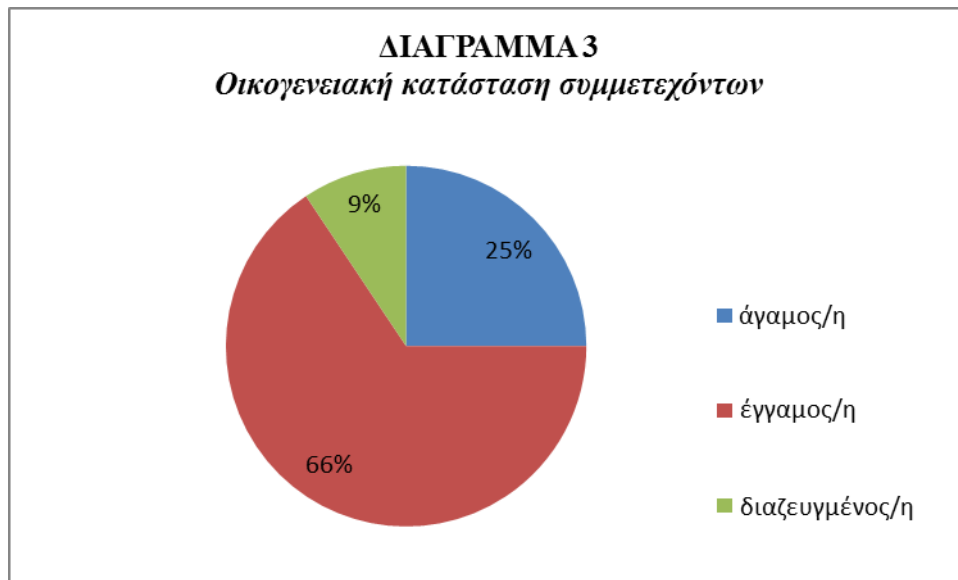
Αρχικά, παρατηρούμε ότι η αναλογία ανδρών- γυναικών του δείγματος είναι 88% - 12%.



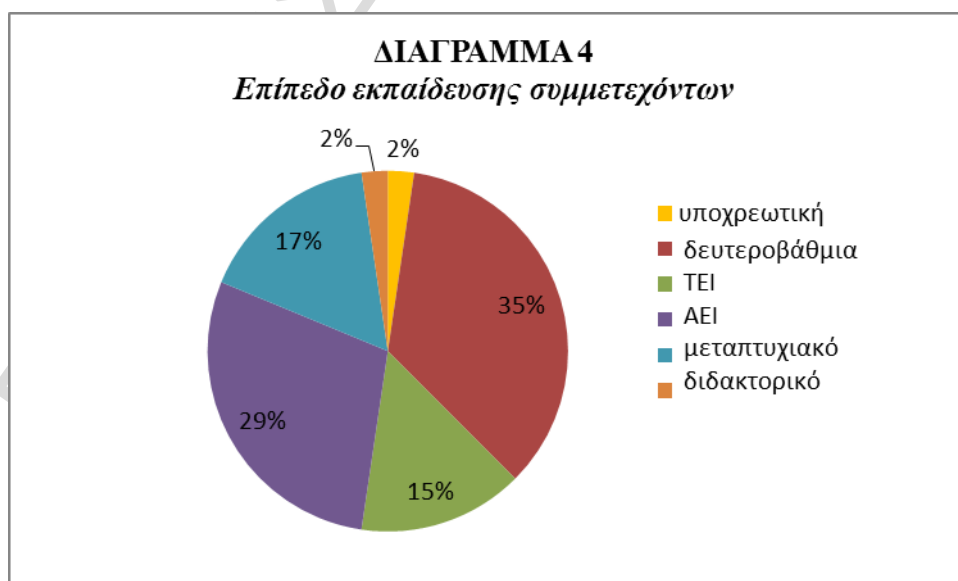
Κατόπιν, στο διάγραμμα 2 φαίνεται η αναλογία των ηλικιών των συμμετεχόντων στο δείγμα. Έτσι, βλέπουμε ότι το 22% των συμμετεχόντων έχει ηλικία μεταξύ 25 και 35 ετών, το 49% μεταξύ 36 και 45 ετών, το 27% μεταξύ 46 και 55 ετών και μόλις το 2% είναι από 56 ετών και άνω. Θα μπορούσαμε, λοιπόν, να πούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων του δείγματος έχει σχετικά μικρή ηλικία, κάτι πολύ σημαντικό για την νοοτροπία του νέου οργανισμού και για την συμπεριφορά των εργαζομένων σχετικά με την διαχείριση των συγκρούσεων.



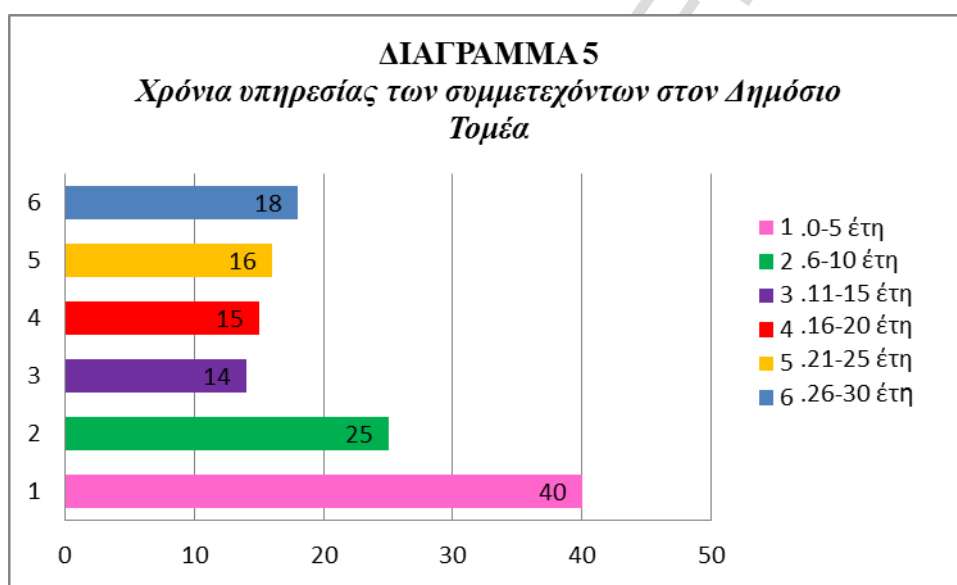
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 25% αυτών είναι άγαμοι, το 66% έγγαμοι και το 9% διαζευγμένοι.



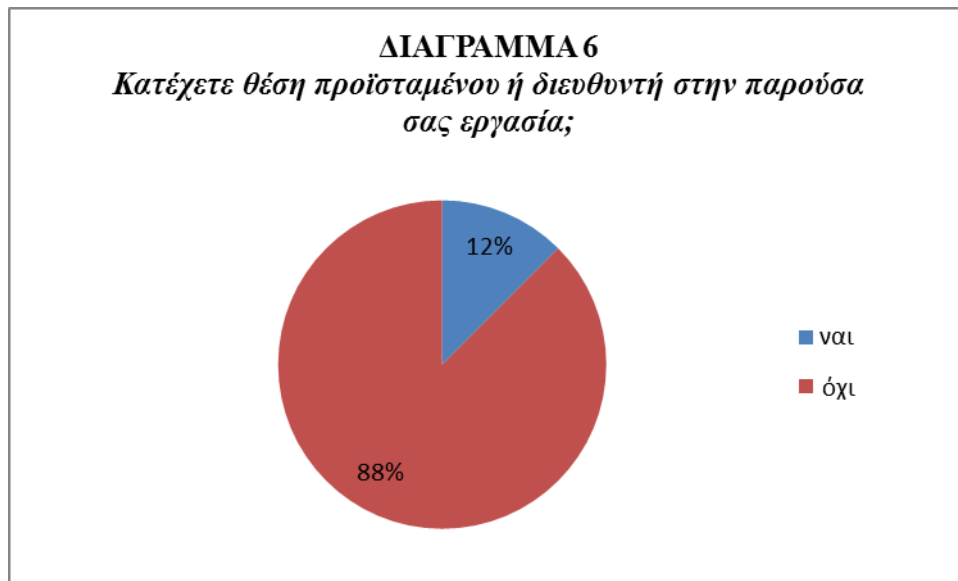
Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι μόλις το 2% αυτών έχει ολοκληρώσει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση, το 35% την δευτεροβάθμια, το 15% είναι απόφοιτοι κάποιας σχολής ΤΕΙ, το 29% είναι απόφοιτοι κάποιας σχολής ΑΕΙ, το 17% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ ένα 2% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι άνθρωποι τουλάχιστον ανώτερης εκπαίδευσης, γεγονός με ουσιαστική σημασία για την λειτουργικότητα και την εικόνα του οργανισμού.



Τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτηθέντων εργαζομένων, αναφέρονται στην συνολική υπηρεσία τους στον δημόσιο τομέα, διότι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ΕΟΠΥΥ είναι σχετικά νέος οργανισμός και δεν είναι δυνατόν να λάβουμε υπόψιν τα χρόνια λειτουργίας του ως παράγοντα εμπειρίας των εργαζομένων του. Έτσι, παρατηρούμε ότι οι 40 ερωτηθέντες έχουν 0-5 χρόνια υπηρεσίας, οι 25 έχουν 6-10 έτη, οι 14 έχουν 11-15 χρόνια, οι 15 έχουν 16-20, οι 16 21-25 έτη και, τέλος, οι 18 26- 30 χρόνια υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα. Συνεπώς, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απασχολείται στον δημόσιο τομέα για λιγότερο από 10 χρόνια, κάτι που είναι πιθανό να επηρεάζει την νοοτροπία των εργαζομένων προς πιο ανθρωποκεντρικές και σύγχρονες αντιλήψεις, απομακρυνόμενες από παλαιότερες αρνητικές εικόνες συμπεριφοράς.

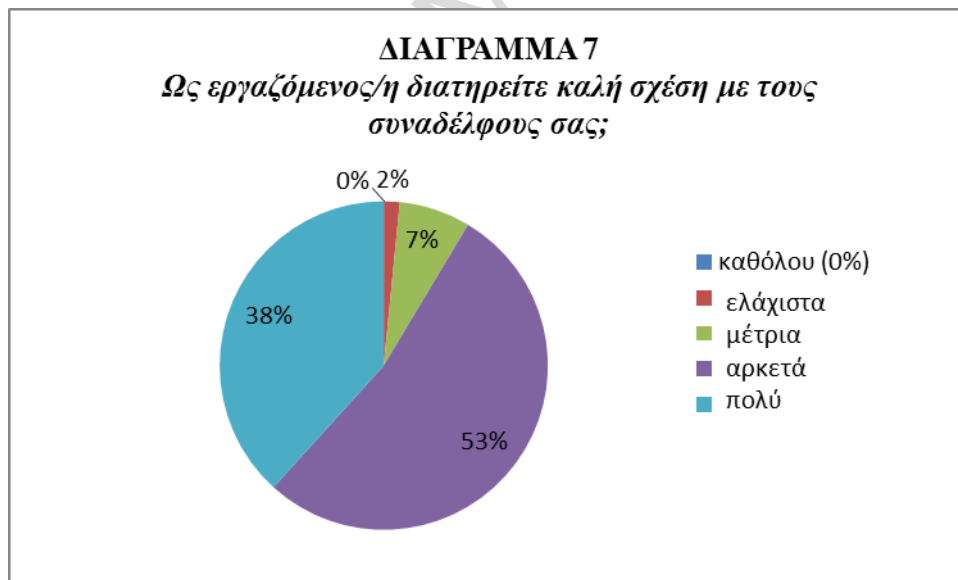


Όσον αφορά το αν οι ερωτηθέντες κατέχουν θέση προϊσταμένου ή διευθυντή στον ΕΟΠΥΥ, τα ποσοστά που προέκυψαν είναι ότι το 12% των συμμετεχόντων όντως κατέχει τέτοια θέση, ενώ το 88% όχι.

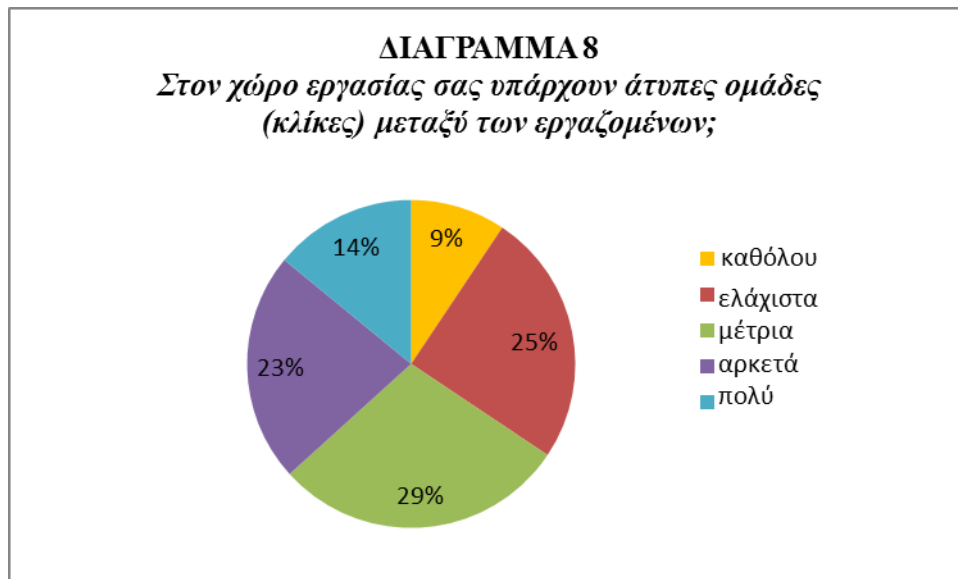


Στην συνέχεια, ακολουθούν τα αποτελέσματα της επεξεργασίας του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, που σχετίζεται με τις συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας.

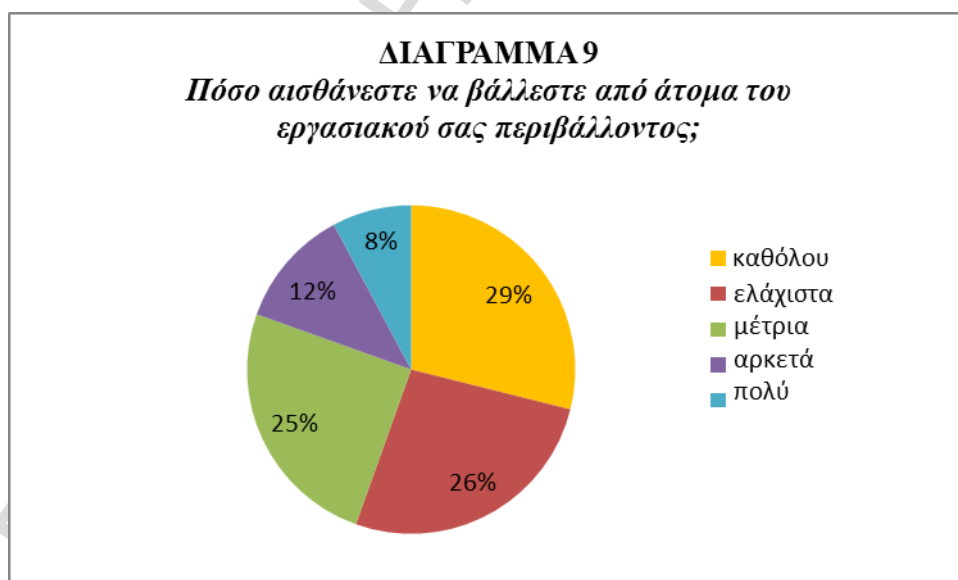
Αρχικά, διαπιστώνει κανείς ότι στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι διατηρούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ κανείς δεν απάντησε ότι οι σχέσεις του δεν είναι καθόλου καλές.



Όσον αφορά το θέμα της ύπαρξης άτυπων ομάδων (κλικών) μεταξύ των εργαζομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι αυτές υπάρχουν από μέτριο ως μεγάλο βαθμό. Η ύπαρξη κλικών είναι σημαντική για τις συγκρούσεις, καθώς ευνοεί το κλίμα ανταγωνισμού και εχθρότητας σε βάρος της ομαδικής συνεργασίας και της ήρεμης αλληλεπίδρασης.

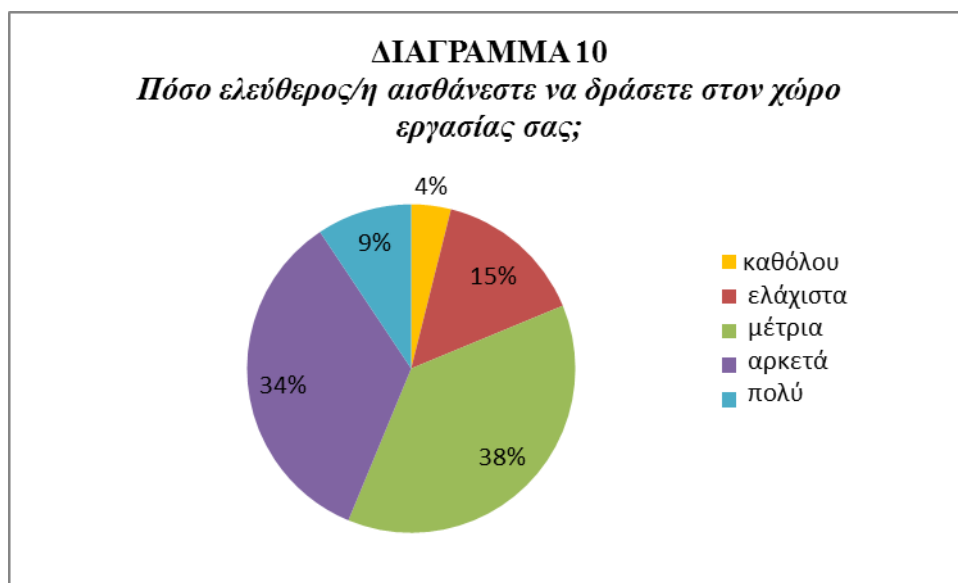


Οι απαντήσεις σχετικά με το πόσο νιώθουν οι συμμετέχοντες ότι βάζονται στον χώρο εργασίας κατανέμονται κατά 29% στην απάντηση «καθόλου», κατά 26% στην απάντηση «ελάχιστα», κατά 25% στο «μέτρια», κατά 12% στο «αρκετά» και κατά 8% στο «πολύ». Το αποτέλεσμα αυτό, αν και όχι απογοητευτικό, δεν είναι και ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, καθώς σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες αισθάνονται να βάζονται ως έναν βαθμό, γεγονός που λειτουργεί υπέρ της δημιουργίας συγκρούσεων, αισθήματος δυσφορίας στην εργασία και αρνητικού κλίματος.



Σχετικά με το πόσο είναι ελεύθεροι να δράσουν στον χώρο της εργασίας τους, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν «μέτρια» και ακολουθούν αυτοί που απάντησαν «αρκετά». Παρ'όλο που η ελευθερία δράσεως είναι πολύ σημαντικός

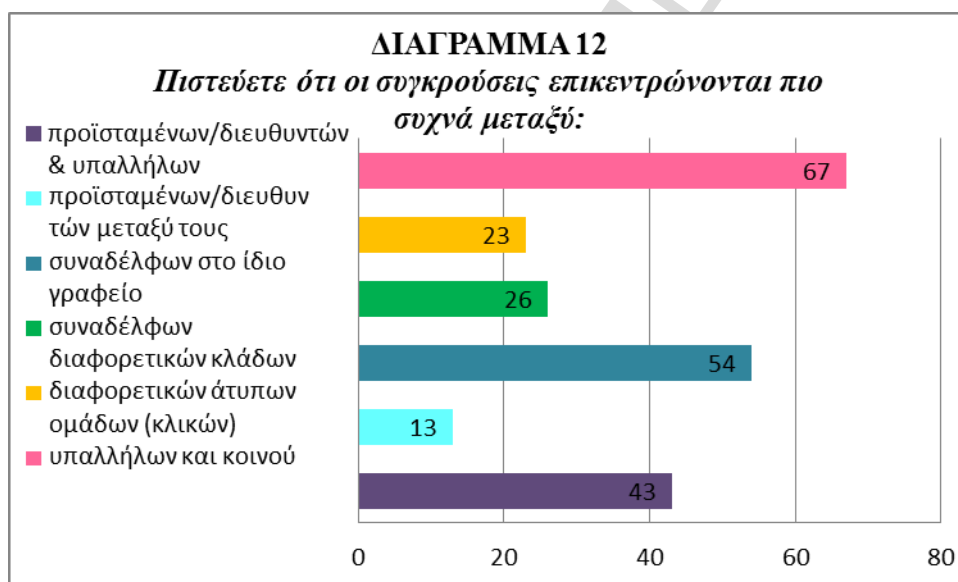
παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (άρα και για την αποτροπή συγκρούσεων), με δεδομένη την γραφειοκρατία και την ιεραρχία που επικρατεί στον δημόσιο τομέα, τα ποσοστά είναι μάλλον ενθαρρυντικά.



Αναφορικά με το ερώτημα του πόσο συχνά παρατηρούν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας τους, μόλις το 4% απάντησε «καθόλου», το 28% «ελάχιστα», το 31% «μέτρια», άλλο ένα 31% απάντησε «αρκετά» και το 6% «πολύ». Συνεπώς, οι συγκρούσεις δεν είναι σπάνιο φαινόμενο στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων, όπως άλλωστε και στους περισσότερους χώρους εργασίας.

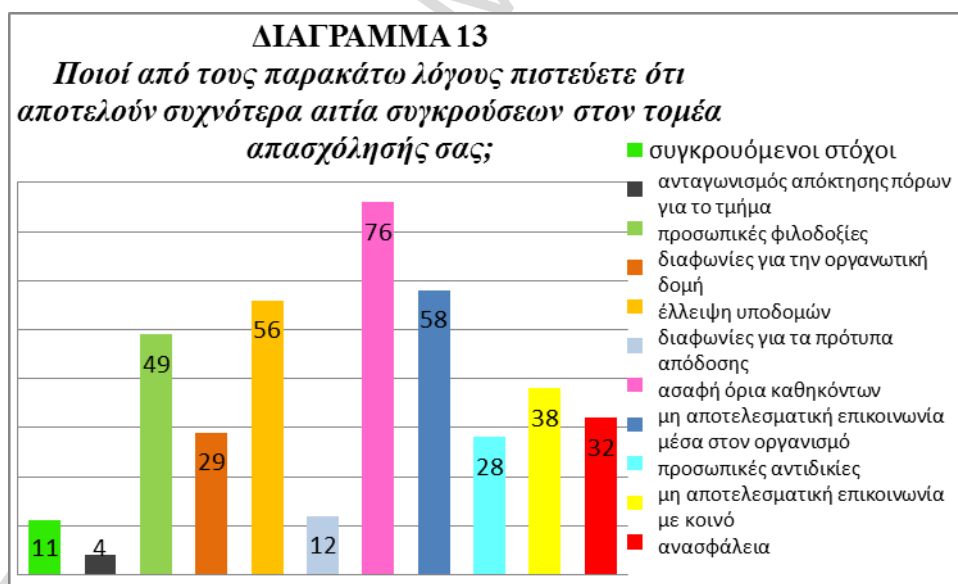


Στην ερώτηση σχετικά με το μεταξύ ποιών πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι επικεντρώνονται συχνότερα οι συγκρούσεις, πρώτη (67 ερωτηθέντες) έρχεται η απάντηση «μεταξύ υπαλλήλων και κοινού». Πράγματι, οι απαιτήσεις του κοινού, η προκατάληψη έναντι των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και η στρεσογόνος οικονομική συγκυρία, ωθούν τους πολίτες σε επιθετική στάση απέναντι στους υπαλλήλους, οι περισσότεροι των οποίων ασχολούνται με παροχές του ΕΟΠΥΥ σε χρήματα ή φάρμακα, καθιστώντας τις συγκρούσεις φαινόμενο ρουτίνας. Δεύτερη σε ποσοστό έρχεται η απάντηση «μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο γραφείο» (54 ερωτηθέντες) και ακολουθεί η «μεταξύ προϊσταμένων/ διευθυντών και υπαλλήλων» (43 ερωτηθέντες). Οι συγκρούσεις αυτές είναι που αφορούν καθημερινά εργασιακά ή διαπροσωπικά θέματα και είναι εύκολο να εκδηλωθούν στα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα.



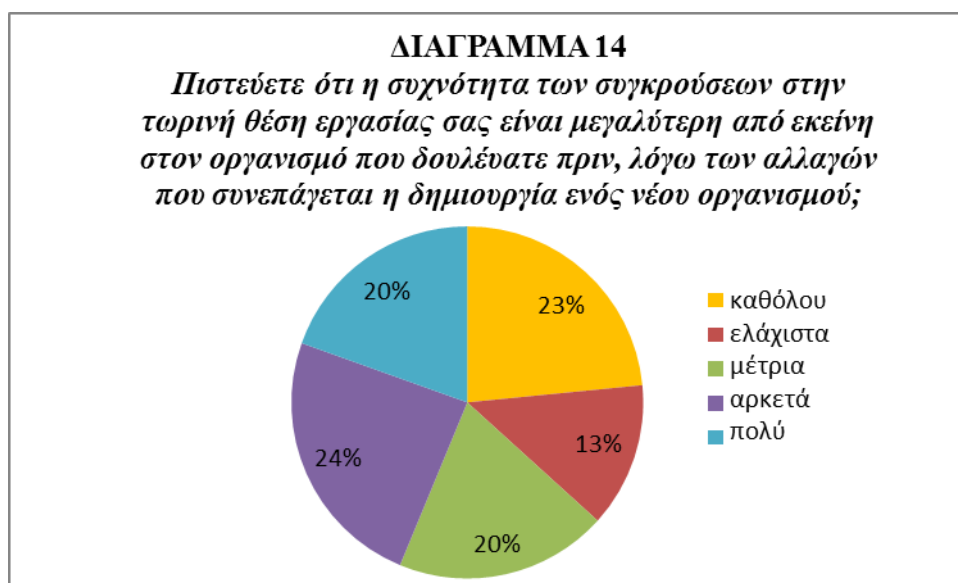
Ως πιθανότερη αιτία πρόκλησης συγκρούσεων, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, είναι τα ασαφή όρια καθηκόντων (76 ερωτηθέντες), κάτι που αποτελεί πραγματικότητα στους οργανισμούς του Ελληνικού δημόσιου τομέα, αφού δεν είναι πάντα καθορισμένες οι αρμοδιότητες και τα όρια δικαιοδοσίας της κάθε θέσης εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές είτε λόγω ανάμειξης του ενός στα καθήκοντα του άλλου, είτε λόγω μη συμμετοχής σε δραστηριότητες που κάποιος θεωρεί ότι δεν ανήκουν στο πεδίο ευθύνης του. Δεύτερη σε σειρά αιτία

έρχεται η μη αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό (58 ερωτηθέντες), γεγονός επίσης υπαρκτό, που πηγάζει από την απουσία κατάλληλης φιλοσοφίας, εκπαίδευσης του προσωπικού και κατάλληλων υποδομών. Η έλλειψη υποδομών ακολουθεί ως τρίτη αιτία, κάτι πολύ λογικό αν σκεφτεί κανείς την απουσία υλικοτεχνικού εξοπλισμού απαραίτητου για την διεκπεραίωση απλών καθημερινών εργασιών. Για παράδειγμα, η ύπαρξη ηλεκτρονικού υπολογιστή, εκτυπωτή, συσκευής τηλεομοιοτυπίας (fax), ακόμα και επαρκούς αριθμού τηλεφώνων δεν θεωρείται δεδομένη σε πολλές περιπτώσεις. Έτσι, αφενός υπάρχει ανταγωνισμός για την χρήση των λιγοστών μέσων, και αφετέρου οι καθυστερήσεις αυξάνουν το κλίμα έντασης και δυσκολεύουν απλές διαδικασίες. Οι προσωπικές φιλοδοξίες (49 ερωτηθέντες), η μη αποτελεσματική επικοινωνία με το κοινό (38 ερωτηθέντες), η ανασφάλεια λόγω των κοινωνικο-οικονομικών συνθηκών της εποχής (32 ερωτηθέντες), οι διαφωνίες για την οργανωτική δομή (29 ερωτηθέντες) και οι προσωπικές αντιδικίες (28 ερωτηθέντες) είναι οι επόμενες πιθανότερες αιτίες συγκρούσεων. Οι διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης, οι συγκρουόμενοι στόχοι και ο ανταγωνισμός απόκτησης πόρων για το τμήμα αποτελούν αιτίες συγκρούσεων που αφορούν κυρίως διευθυντικά στελέχη και προϊσταμένους, γι' αυτό και ίσως συγκεντρώνουν τόσο χαμηλά ποσοστά.

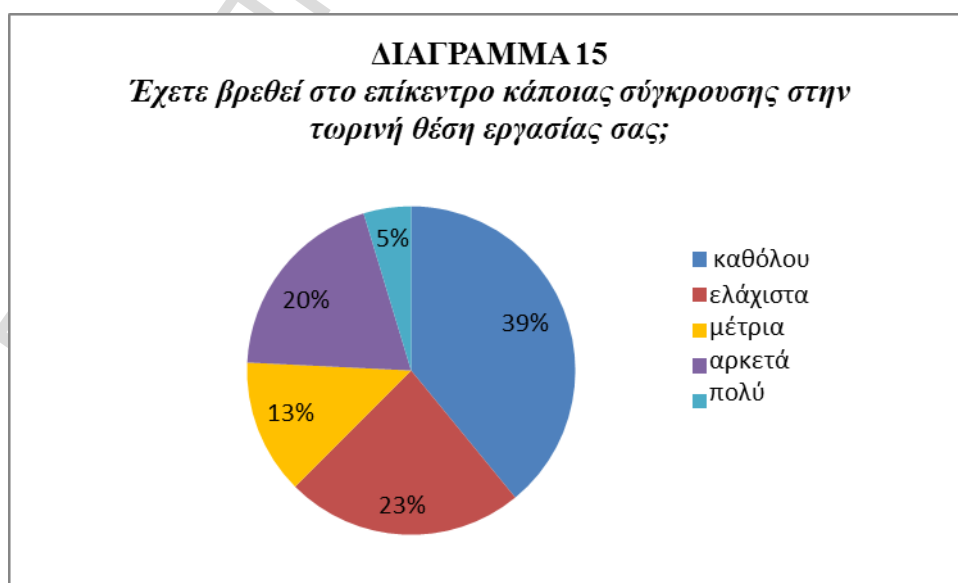


Αναφορικά με το αν η συχνότητα συγκρούσεων είναι μεγαλύτερη στον ΕΟΠΥΥ, που αποτελεί νέο οργανισμό, συγκριτικά με τους οργανισμούς από τους οποίους προέρχονται οι ερωτώμενοι, οι απαντήσεις είναι ελαφρώς περισσότερες υπέρ της μετρίως έως πολύ μεγαλύτερης συχνότητας (20% «μέτρια», 24% «αρκετά», 20%

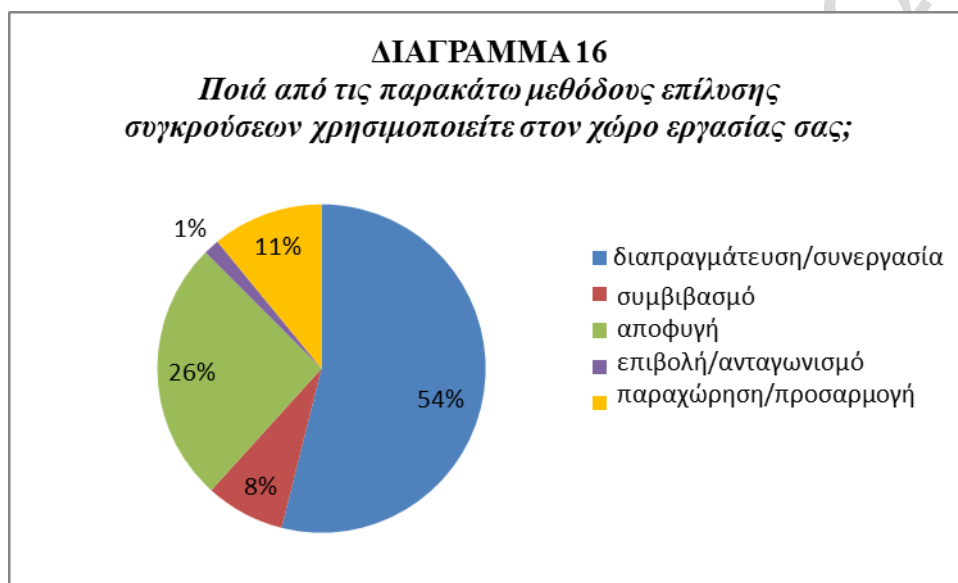
«πολύ»). Αν και δεν πρόκειται για κάποια θεαματική διαφορά, είναι λογική, καθώς ένας νέος οργανισμός έχει ιδιαίτερες προκλήσεις, απαιτεί περισσότερη προσπάθεια συνεργασίας και συντονισμού και εγκαινιάζει διαδικασίες και καταστάσεις από την αρχή σε διοικητικό, εργασιακό και λειτουργικό επίπεδο.



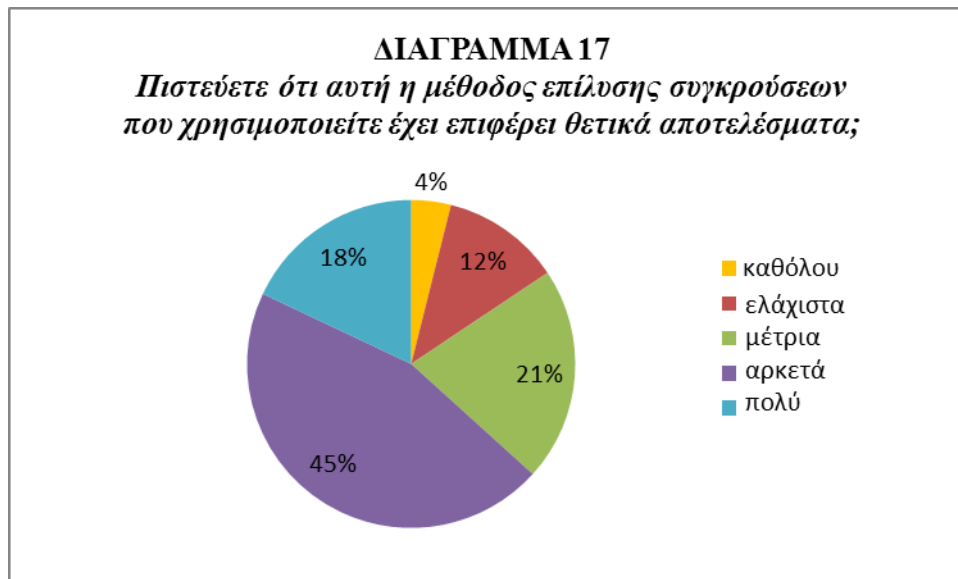
Στην συνέχεια, φαίνεται ότι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το 39% δεν είχε καμία ενεργό συμμετοχή σε συγκρούσεις ενώ το 61% υπήρξε στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης είτε ελάχιστα (23%), είτε μέτρια (13%), είτε αρκετά (20%), είτε πολύ (5%). Πάντως, λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι οι συγκρούσεις δεν είναι σπάνιες στον Οργανισμό, το ποσοστό αυτών που δεν συμμετείχαν σε συγκρούσεις είναι αρκετά μεγάλο.



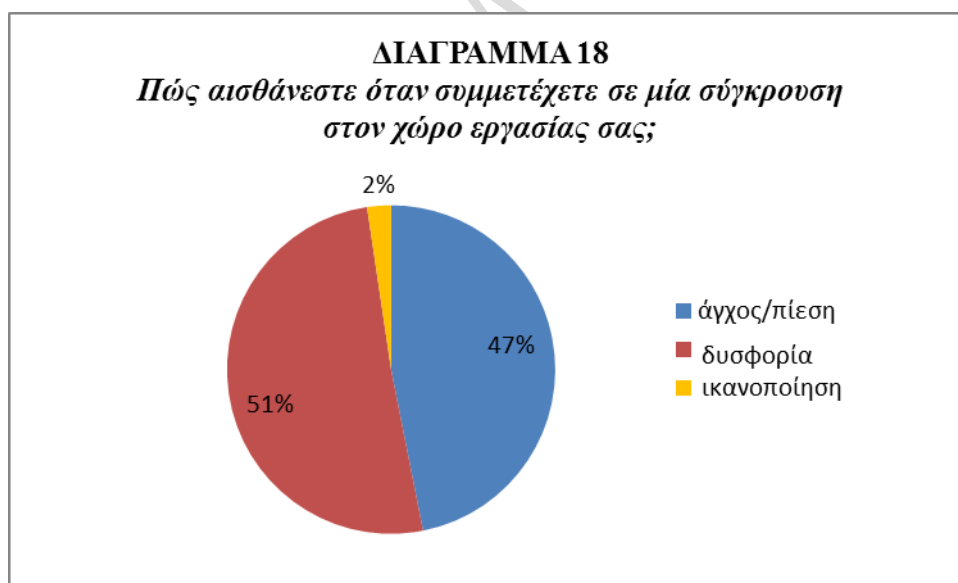
Κατόπιν, ακολουθούν ερωτήσεις που σχετίζονται με την διαχείριση των συγκρούσεων. Έτσι, στην ερώτηση σχετικά με την μέθοδο διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι ερωτηθέντες, το 54% απάντησε ότι χρησιμοποιεί την διαπραγμάτευση, 8% τον συμβιβασμό, 26% την αποφυγή, 1% την επιβολή και 11% την παραχώρηση.



Στην ερώτηση αναφορικά με το κατά πόσο η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζουν οι ερωτώμενοι έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, το 45% απάντησε «αρκετά», το 18% «πολύ» και το 21% «μέτρια», ενώ μόλις το 4% απάντησε «καθόλου». Το γεγονός του συγκριτικά μεγαλύτερου ποσοστού που είναι ικανοποιημένο με τα αποτελέσματα του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιεί, συνάδει με το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εφαρμόζει την μέθοδο της διαπραγμάτευσης, η οποία θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική προς όφελος και των δύο πλευρών της σύγκρουσης και προς το κοινό καλό.

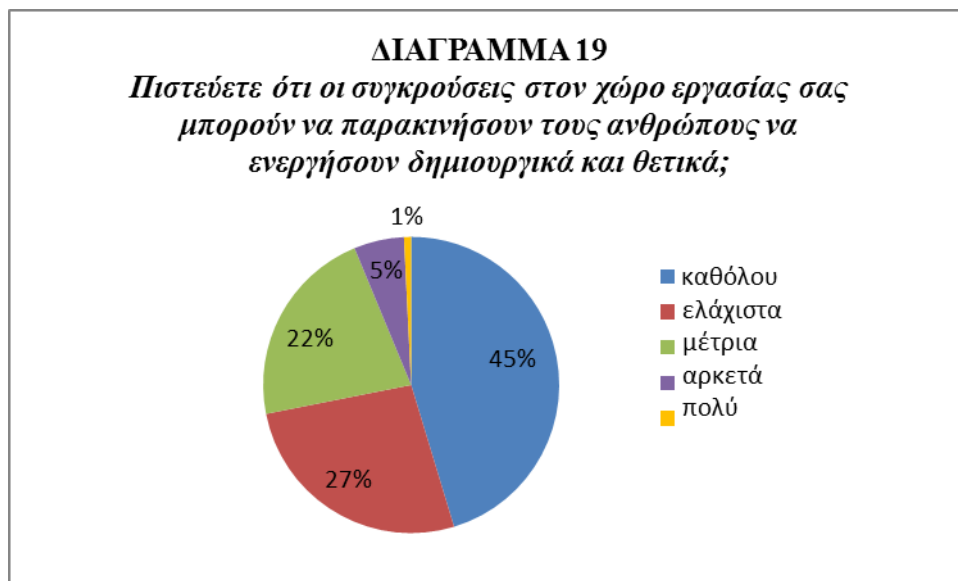


Στην επόμενη ερώτηση, φαίνεται πως το 51% των ερωτηθέντων νιώθει δυσφορία όταν συμμετέχει σε κάποια σύγκρουση, το 47% νιώθει άγχος και πίεση, ενώ μόνο το 2% νιώθει ικανοποίηση, γεγονός που καταδεικνύει ότι, άσχετα με τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι, οι συγκρούσεις δεν παύουν να τους δημιουργούν δυσάρεστα συναισθήματα.

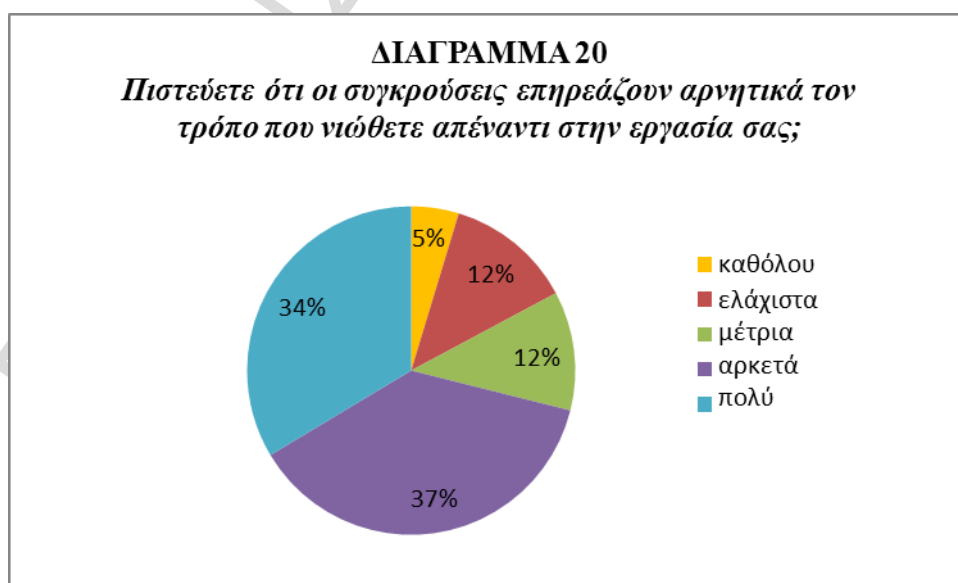


Οι απαντήσεις στο ερώτημα σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να λειτουργήσουν θετικά και δημιουργικά, δείχνουν ότι μόνο το 1% των ερωτηθέντων πιστεύει «πολύ» ότι κάτι τέτοιο ισχύει και μόλις το 5% πιστεύει ότι ισχύει «αρκετά» και 22% «μέτρια».

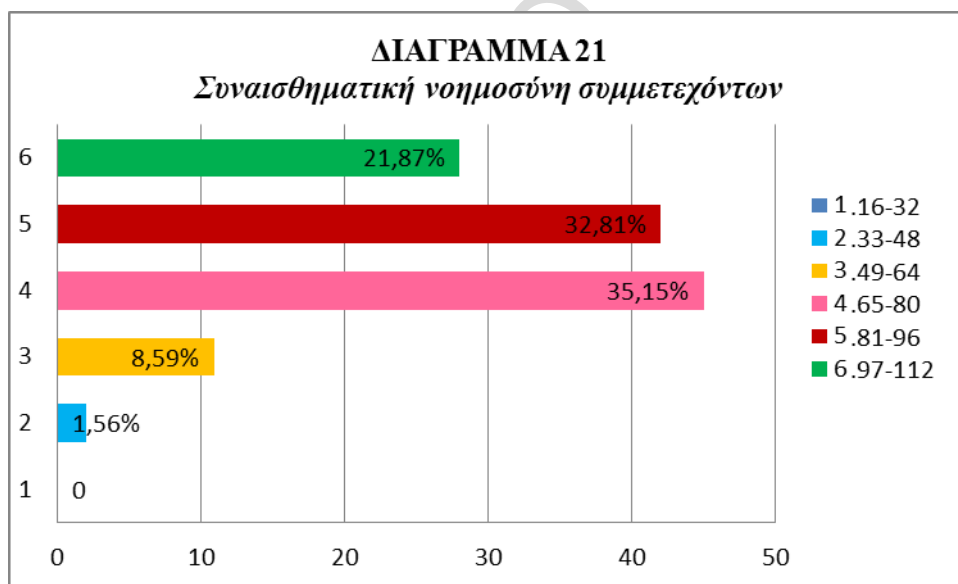
Γενικά, δηλαδή, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θεωρούν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες.



Το τελευταίο ερώτημα του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, αφορά το κατά πόσο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθουν απέναντι στην εργασία τους. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε ότι οι συγκρούσεις όντως τους επηρεάζουν αρνητικά (34% «πολύ», 37% αρκετά και 12% μέτρια) απέναντι στην εργασία τους, κάτι πολύ σημαντικό για την ικανοποίηση από την εργασία, την καθημερινή διάθεση και ψυχολογία, καθώς και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

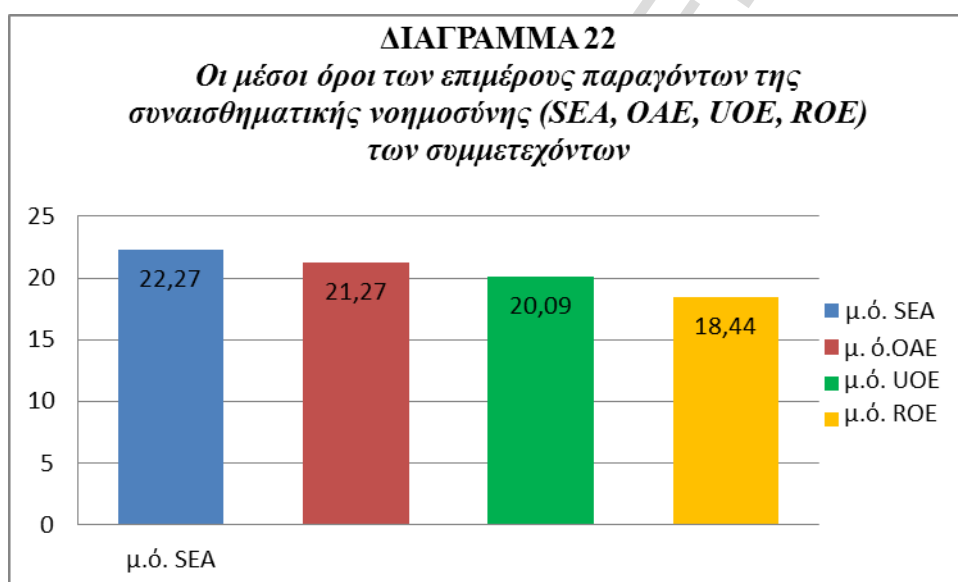


Περνώντας στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, πρέπει να σημειωθεί ότι προκειμένου να διευκολυνθεί η επεξεργασία του, έγινε διαχωρισμός των δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης σε έξι ομάδες δεικτών: από 16 έως και 32, από 33 έως και 48, από 49 έως και 64, από 65 έως και 80, από 81 έως και 96 και από 97 έως και 112. Τα διαστήματα αυτά είναι ίσα μεταξύ τους και το καθένα ισοδυναμεί με την πρόσθεση μίας μονάδας για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου (16 ερωτήσεις) στο σκόρ του προηγούμενου διαστήματος. Δηλαδή, κάθε ομάδα έχει μέγεθος 16 μονάδων. Όπως προέκυψε από την έρευνα, 45 ερωτηθέντες (35,15%) ανήκουν στην ομάδα συναισθηματικής νοημοσύνης 65-80, 42 ερωτηθέντες (32,81%) στην 81-96, 28 (21,87%) στην ομάδα 97-112, 11 (8,59%) στην ομάδα 49-64, 2 (1,56%) στην ομάδα 33-48 και κανένας στην ομάδα 16-32. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι του δείγματος έχουν συνολικά αρκετά υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ κανένας δεν ανήκει στην ομάδα με τους πολύ χαμηλούς δείκτες. Ο μέσος όρος συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων ανέρχεται στο 82,67.

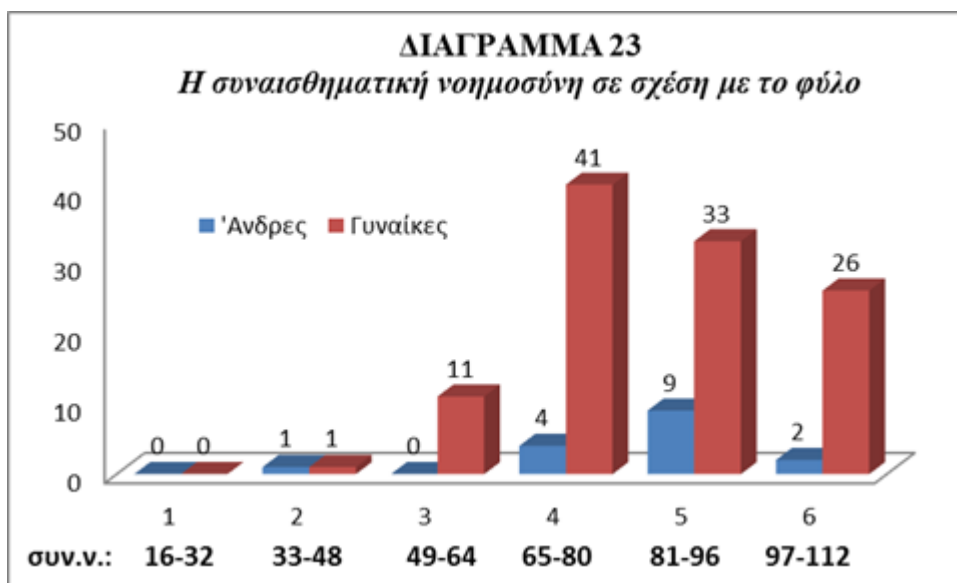


Κατόπιν, έγινε επεξεργασία των αποτελεσμάτων με βάση την διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που μετρήθηκε με το ερωτηματολόγιο των Wong & Law. Έτσι, βρέθηκε ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων για τον παράγοντα της εκτίμησης του συναισθήματος του εαυτού (SEA- τέσσερις ερωτήσεις) είναι 22,27, της εκτίμησης του συναισθήματος των άλλων (OAE- τέσσερις ερωτήσεις) 21,27, της χρήσης του συναισθήματος (UOE- τέσσερις ερωτήσεις) 20,09 και της ρύθμισης του συναισθήματος (ROE- τέσσερις ερωτήσεις) 18,44. Για να υπολογιστεί ο μέσος όρος για την κάθε παράμετρο, αρχικά υπολογίστηκε το

άθροισμα των βαθμών των απαντήσεων στις ερωτήσεις που μετρούν το σκόρ του κάθε παράγοντα για το κάθε συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, και στην συνέχεια υπολογίστηκε ο μέσος όρος των αθροισμάτων αυτών για το σύνολο των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Έτσι, το μέγιστο σκορ που θα μπορούσε να σημειώσει κάθε ερωτώμενος για τον κάθε παράγοντα είναι $7 \times 4 = 28$ (7 είναι ο μέγιστος αριθμός που μπορεί κάποιος να σημειώσει σε κάθε απάντηση και 4 είναι ο αριθμός των ερωτήσεων που αντιστοιχούν σε κάθε παράγοντα). Συνεπώς, τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκέντρωσε η εκτίμηση του συναισθήματος του εαυτού, ενώ την μεγαλύτερη δυσκολία στην επίτευξή της φαίνεται να παρουσιάζει η ρύθμιση του συναισθήματος (π.χ. η διαχείριση του θυμού- στοιχείο πολύ σημαντικό στην διαχείριση των συγκρούσεων).

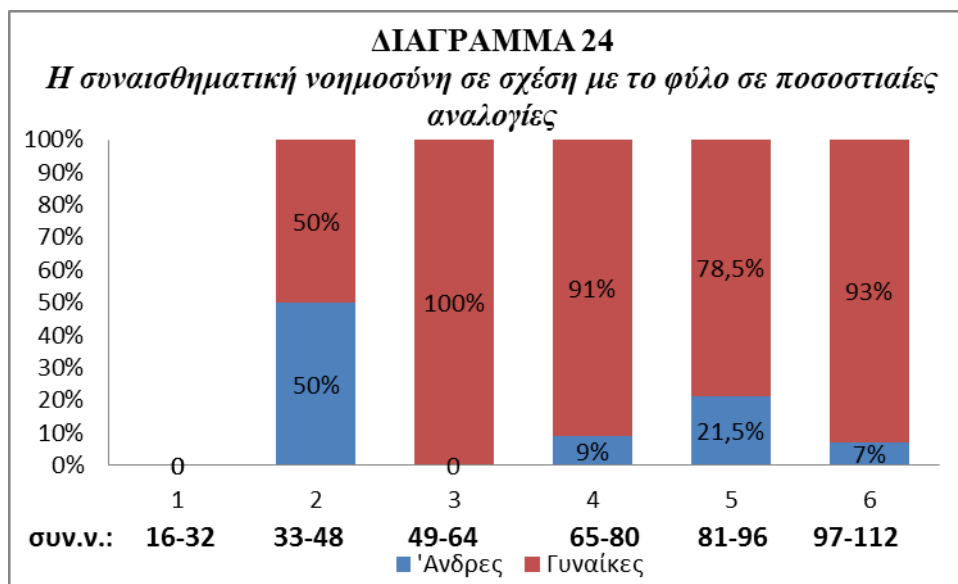


Μετά από την επεξεργασία των δεδομένων, θεωρήθηκε ενδιαφέρουσα η διερεύνηση του αν οι απαντήσεις σε ορισμένα από τα παραπάνω ερωτήματα σχετίζονται μεταξύ τους. Έτσι, αρχικά, κρίθηκε ενδιαφέρον να διαπιστωθεί το κατά πόσο σχετίζονται τα επίπεδα δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης με το φύλο των συμμετεχόντων. Με την βοήθεια του Excel, προέκυψε το διάγραμμα 23, όπου φαίνεται ο αριθμός των ανδρών και ο αριθμός των γυναικών που αντιστοιχεί σε κάθε ομάδα δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης.

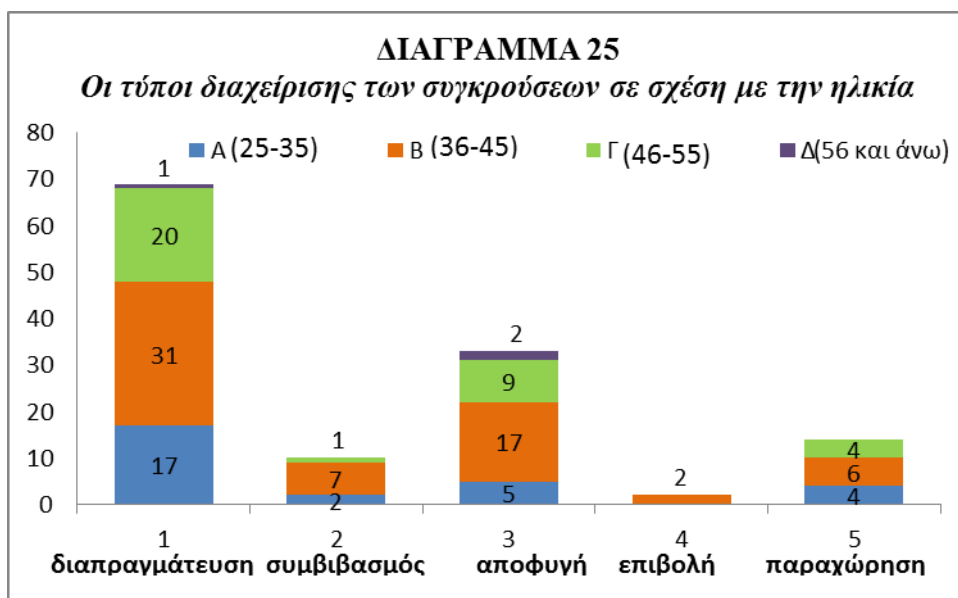


Στο διάγραμμα φαίνεται ότι το 23,21% των γυναικών συγκεντρώνεται στην υψηλότερη ομάδα δεικτών (97-112), ενώ μόνο το 12,5% των ανδρών συγκεντρώνεται στην ομάδα αυτή. Ακόμη, στην ομάδα δεικτών 81-96 συγκεντρώνεται το 29,46% των γυναικών και το 56,25% των ανδρών, στην ομάδα 65-80 το 36,6% των γυναικών και το 25% των ανδρών, στην ομάδα 49-64 το 9,8% των γυναικών και το 0% των ανδρών, ενώ στην ομάδα 33-48 το 0,89% των γυναικών και το 6,25% των ανδρών. Σημειώνεται ότι κανείς συμμετέχων δεν ανήκει στην κατηγορία χαμηλής συναισθηματικής νοημοσύνης (16-32). Παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων ανδρών συγκεντρώνεται στην ομάδα συναισθηματικής νοημοσύνης 81-96, ενώ ο μεγαλύτερος αριθμός των συμμετεχουσών γυναικών στην ομάδα 65-80.

Αν μετατρέψουμε το διάγραμμα 23 σε διάγραμμα ποσοστιαίων αναλογιών, προκύπτει το διάγραμμα 24, όπου διαπιστώνουμε και οπτικά τα προαναφερθέντα. Επιπρόσθετα, προκύπτει ότι στην ομάδα δεικτών 33-48 η αναλογία ανδρών/γυναικών είναι 50% άνδρες και 50% γυναίκες, στην ομάδα 49-64 είναι 100% γυναίκες, στην ομάδα 65-80 είναι 91% γυναίκες και 9% άνδρες, στην 81-96 είναι 78,5% γυναίκες και 21,5% άνδρες, ενώ στην ομάδα 97-112 είναι 93% γυναίκες και 7% άνδρες. Συνεπώς, στην ομάδα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, υπάρχει μεγαλύτερη αναλογία υπέρ των γυναικών.

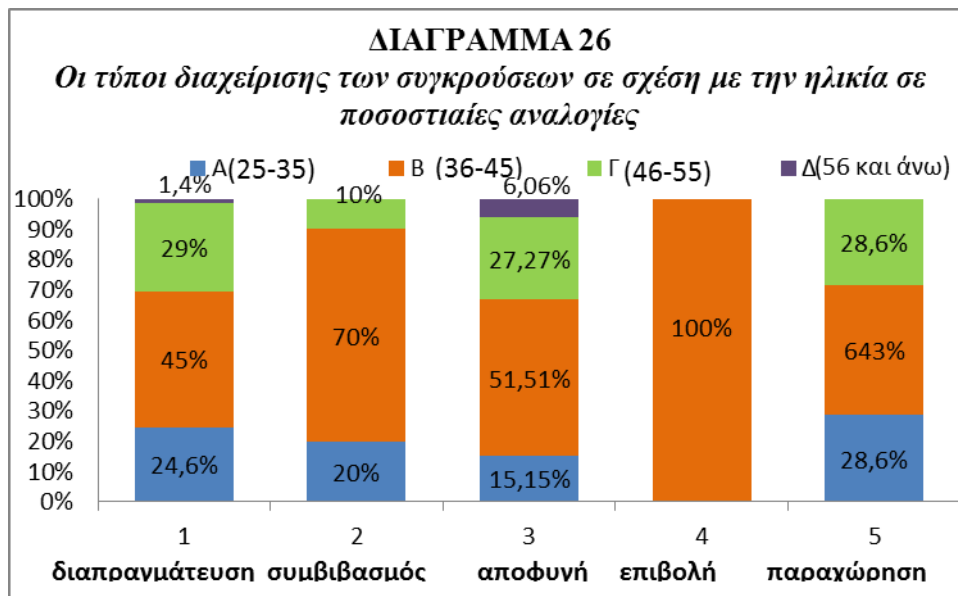


Στην συνέχεια, κρίθηκε σκόπιμη η μελέτη του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων σε σχέση με την ηλικία. Οι ηλικίες έχουν διαχωριστεί στις ηλικιακές ομάδες 25-35, 36-45, 46-55 και 56 και άνω. Οι τύποι διαχείρισης συγκρούσεων είναι οι ήδη αναφερθέντες (διαπραγμάτευση, συμβιβασμός, αποφυγή, επιβολή και παραχώρηση). Με την βοήθεια του Excel, προέκυψε το διάγραμμα 25. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα αυτό, το 60,7% των εργαζομένων ηλικίας 25-35 επιλέγει την μέθοδο της διαπραγμάτευσης, 7,1% την μέθοδο του συμβιβασμού, 17,8% την μέθοδο της αποφυγής, 0% την μέθοδο της επιβολής και 14,3% την μέθοδο της παραχώρησης. Σχετικά με την ηλικιακή ομάδα των 36-45, το 49,2% επιλέγει την διαπραγμάτευση, 11% τον συμβιβασμό, 27% την αποφυγή, 3,17% την επιβολή και 9,5% την παραχώρηση. Για την ηλικιακή ομάδα 46-55, 58,8% επιλέγουν την διαπραγμάτευση, 2,9% τον συμβιβασμό, 26,5% την αποφυγή, 0% την επιβολή και 11,7% την παραχώρηση. Τέλος, για την ομάδα των 56 ετών και άνω, τα ποσοστά είναι 33,3% για την διαπραγμάτευση και 66, 7% για την αποφυγή (0% για τον συμβιβασμό, την επιβολή και την παραχώρηση).



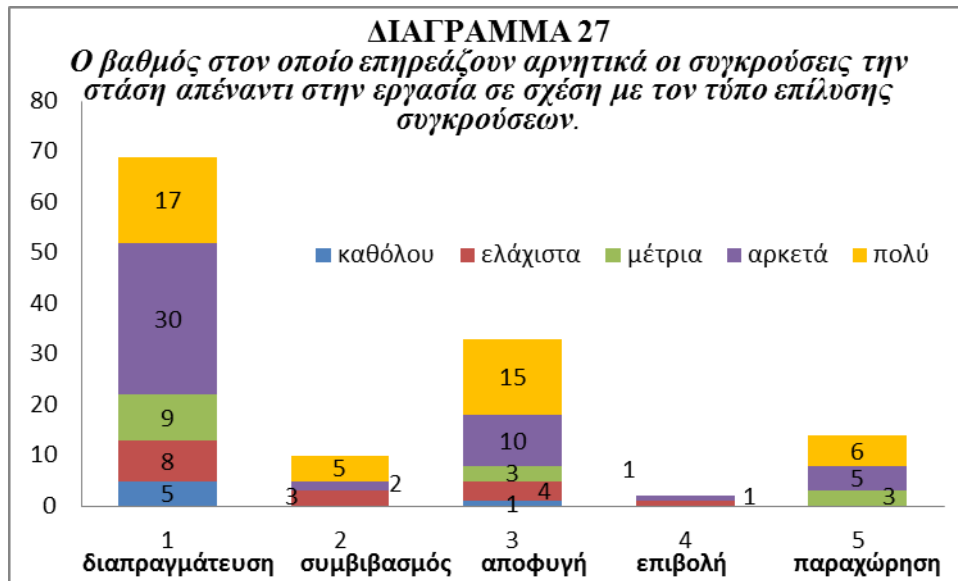
Φαίνεται, λοιπόν, ότι σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, η μέθοδος της διαπραγμάτευσης είναι η περισσότερο προτιμητέα. Η επιβολή προτιμάται μόνο από την ηλικιακή ομάδα των 36-45 (και μάλιστα κατά το μικρότερο ποσοστό συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους). Ακόμη, προκύπτει ότι για όλες τις ηλικιακές ομάδες, η δεύτερη προτιμώμενη μέθοδος είναι η αποφυγή, εκτός από την ομάδα 56 και άνω, για την οποία η αποφυγή είναι η πρώτη επιλογή. Για την ομάδα 36-45, η μέθοδος του συμβιβασμού είναι ελαφρώς περισσότερο προτιμητέα από την παραχώρηση, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Επιπλέον, φαίνεται ότι για την ηλικιακή ομάδα 25-35, η διαφορά στην προτίμηση μεταξύ διαπραγμάτευσης και αποφυγής (της δεύτερης σε ποσοστό επιλογής) είναι πολύ μεγαλύτερη σχετικά με την αντίστοιχη διαφορά των άλλων ηλικιακών ομάδων.

Η μετατροπή του διαγράμματος 25 σε διάγραμμα ποσοστιαίων αναλογιών, φαίνεται στο διάγραμμα 26.



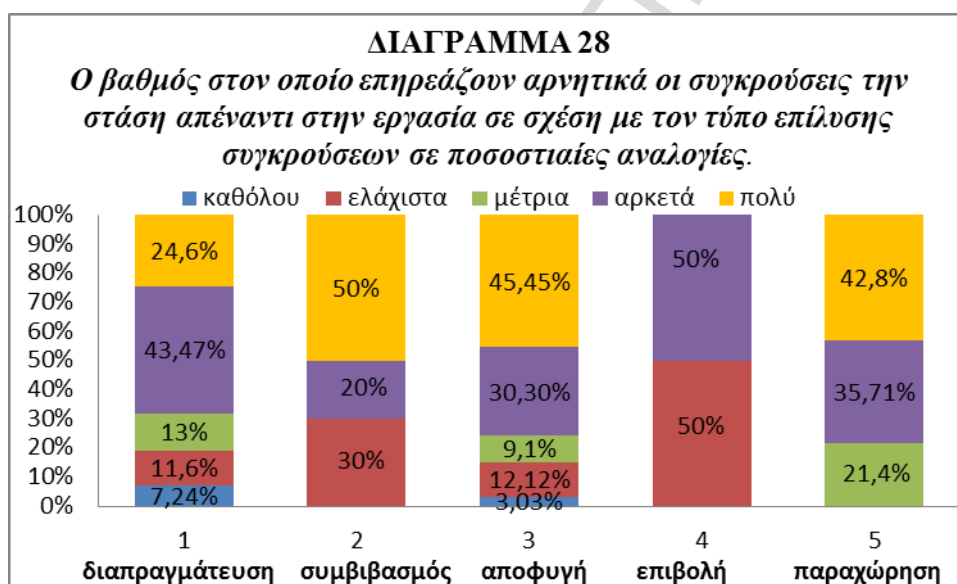
Εδώ, φαίνεται ότι η μέθοδος της διαπραγμάτευσης επιλέγεται κατά 24,6% από τις ηλικίες 25-35 ετών, κατά 45% από τις ηλικίες 36-45, κατά 29% από τις ηλικίες 46-55 και κατά 1,4% από τις ηλικίες 56 ετών και άνω. Ο συμβιβασμός επιλέγεται από την πρώτη ομάδα κατά 20%, από την δεύτερη κατά 70% και από την τρίτη ομάδα κατά 10%. Η αποφυγή επιλέγεται κατά 15,15% από την πρώτη ομάδα, κατά 51,51% από την δεύτερη ομάδα, κατά 27,27% από την τρίτη και κατά 6,06% από την τέταρτη ομάδα. Η επιβολή επιλέγεται κατά 100% από την δεύτερη ηλικιακή ομάδα, ενώ η παραχώρηση κατά 28,6% από την πρώτη, κατά 43% από την δεύτερη και κατά 28,6% από την τρίτη. Ο συμβιβασμός φαίνεται να επιλέγεται κατά μεγαλύτερο αναλογικά ποσοστό από την δεύτερη ομάδα απ'ότι συμβαίνει στις άλλες μεθόδους, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό είναι μεν της δεύτερης ομάδας αλλά με μικρότερη διαφορά από τα ποσοστά των άλλων ομάδων.

Η επόμενη προσπάθεια συσχέτισης, αφορά τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων που επιλέγουν οι συμμετέχοντες σχετικά με τον βαθμό στον οποίο επηρεάζεται αρνητικά η στάση τους απέναντι στην εργασία τους. Το διάγραμμα που προέκυψε είναι το διάγραμμα 27.



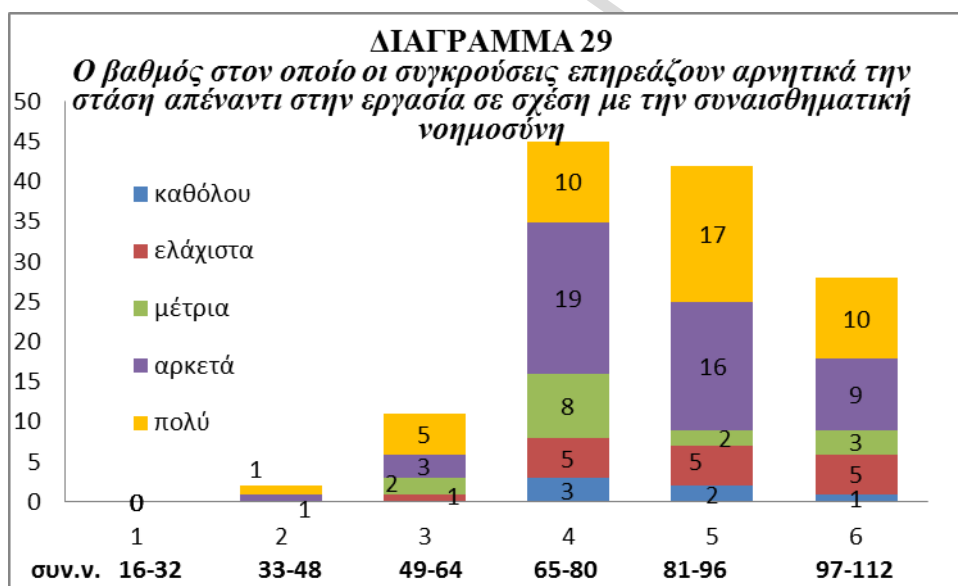
Σύμφωνα με αυτό, φαίνεται ότι το 39,5% των ατόμων που θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την στάση τους απέναντι στην εργασία τους «πολύ» επιλέγουν την μέθοδο της διαπραγμάτευσης, το 11,6% επιλέγει τον συμβιβασμό, 34,8% την αποφυγή και το 13,9% την παραχώρηση. Ακόμη, από τους ερωτώμενους που η στάση τους απέναντι στην εργασία επηρεάζεται «αρκετά», το 62,5% επιλέγει την διαπραγμάτευση, το 4,16% τον συμβιβασμό, το 20,8% την αποφυγή, το 2,08% την επιβολή και το 10,4% την παραχώρηση. Από τους συμμετέχοντες που απάντησαν στην σχετική ερώτηση «μέτρια», το 60% επιλέγει την διαπραγμάτευση ως μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων, το 20% την αποφυγή και το 20% την παραχώρηση. Από όσους απάντησαν «ελάχιστα», το 50% επιλέγει την διαπραγμάτευση, το 18,75% τον συμβιβασμό, το 25% την αποφυγή και το 6,25% την επιβολή. Τέλος, το 83,3% όσων απάντησαν «καθόλου» επιλέγει την διαπραγμάτευση και το 16,6% την αποφυγή. Αυτό που μπορεί κανείς να παρατηρήσει, είναι ότι με εξαίρεση την διαπραγμάτευση και την επιβολή, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνονται στην απάντηση «πολύ», ενώ στις δύο αυτές περιπτώσεις στην απάντηση «αρκετά». Στην μελέτη αυτή, πρέπει να λάβουμε υπόψιν και το γεγονός ότι ούτως ή άλλως οι περισσότεροι των ερωτηθέντων απάντησαν ότι επιλέγουν την διαπραγμάτευση ως τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων. Ένα άλλο στοιχείο που προκύπτει είναι ότι όσοι επιλέγουν την μέθοδο της παραχώρησης επηρεάζονται αρνητικά απέναντι στην εργασία τους λόγω των συγκρούσεων σε μεγάλο βαθμό (οι απαντήσεις «καθόλου» και «ελάχιστα» είναι μηδενικές).

Το διάγραμμα των ποσοστιαίων αναλογιών της παραπάνω συσχέτισης είναι το διάγραμμα 28. Εδώ, βλέπουμε πως το 24,6% όσων επιλέγουν την μέθοδο της διαπραγμάτευσης, ανήκουν σε όσους απάντησαν «πολύ» στο κατά πόσο επηρεάζεται η στάση τους απέναντι στην εργασία τους από τις συγκρούσεις, το 43,47% σε όσους απάντησαν «αρκετά», το 13% σε όσους απάντησαν «μέτρια», το 11,6% σε όσους απάντησαν «ελάχιστα» και το 7,24% σε όσους απάντησαν «καθόλου». Όσον αφορά τον συμβιβασμό, το 50% επηρεάζεται «πολύ», το 20% «αρκετά» και το 30% «ελάχιστα». Για την αποφυγή, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 45,45% «πολύ», 30,30% «αρκετά», 9,1% «μέτρια», 12,12% «ελάχιστα» και 3,03% «καθόλου». Για την επιβολή έχουμε τα ποσοστά 50% «αρκετά» και 50% «ελάχιστα» και για την παραχώρηση 42,8% «πολύ», 35,71% «αρκετά» και 21,4% «μέτρια». Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν τις προαναφερθείσες παρατηρήσεις.



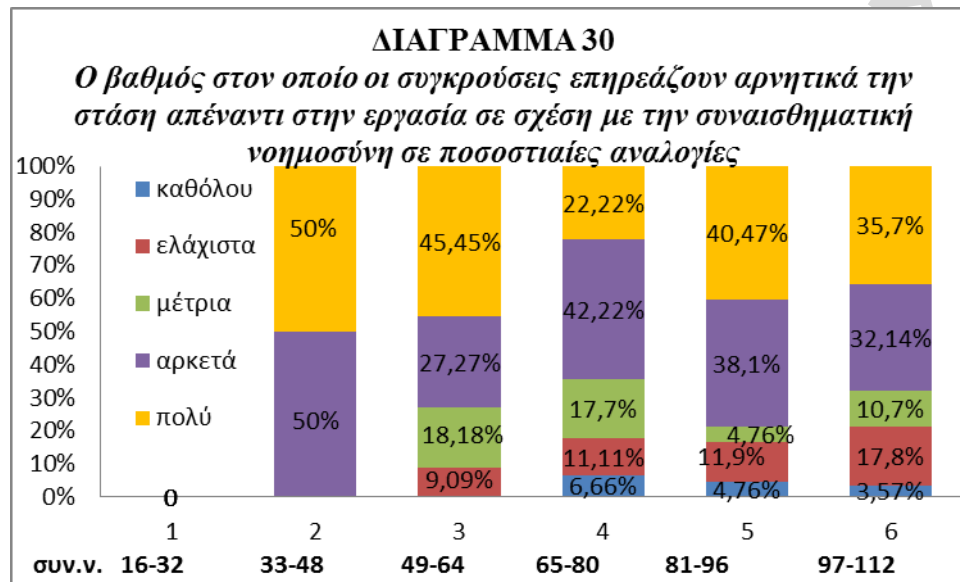
Η επόμενη προσπάθεια συσχέτισμού αφορά τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και τον βαθμό που επηρεάζεται αρνητικά ο ερωτώμενος απέναντι στην εργασία του από τις συγκρούσεις. Το διάγραμμα που προέκυψε είναι το διάγραμμα 29. Στο συγκεκριμένο διάγραμμα, βλέπουμε ότι μεταξύ των ερωτώμενων που απάντησαν «πολύ» στο ερώτημα του πόσο επηρεάζουν οι συγκρούσεις τον τρόπο που βλέπουν την εργασία τους, το 2,32% έχει δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης 33-48, το 11,62% έχει δείκτη 49-64, το 23,25% έχει δείκτη 65-80, το 39,5% έχει δείκτη 81-96 και το 23,25% έχει δείκτη 97-112. Μεταξύ όσων απάντησαν στο προαναφερθέν ερώτημα «αρκετά», το 2,08% ανήκει στην ομάδα συναισθηματικής

νοημοσύνης 33-48, το 6,25% στην 49-64, το 39,6% στην 65-80, το 33,33% στην 81-96 και το 18,75% στην 97-112. Μεταξύ όσων απάντησαν «μέτρια», τα ποσοστά είναι 13,33% για την ομάδα 49-64, 53,3% για την ομάδα 65-80, 13,33% για την ομάδα 81-96 και 20% για την ομάδα 97-112. Για όσους απάντησαν «ελάχιστα», τα ποσοστά είναι 6,25% (49-64), 31,25% (65-80), 31,25% (81-96) και 31,25% (97-112). Τέλος, για όσους απάντησαν «καθόλου», τα ποσοστά είναι 50% (65-80), 33,33 (81-96) και 16,6% (97-112). Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι όσοι από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας τους δεν τους επηρεάζουν καθόλου αρνητικά, ανήκουν σε ομάδες υψηλών δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμη και όσοι απάντησαν «ελάχιστα», συγκεντρώνονται στις υψηλές ομάδες (μόνο 1 άτομο από αυτούς ανήκει στην ομάδα 49-64) και αυτό ισχύει και για όσους απάντησαν «μέτρια» (μόνο 2 άτομα ανήκουν στην ομάδα 49-64).



Αν δούμε το διάγραμμα ποσοστιαίων αναλογιών, προκύπτουν τα εξής: από τους συμμετέχοντες που ανήκουν στην ομάδα δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης 33-48, το 50% απάντησε «πολύ» και το 50% απάντησε «αρκετά» στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό που επηρεάζεται η στάση του απέναντι στην εργασία από τις συγκρούσεις. Από όσους ανήκουν στην ομάδα 49-64, το 45,45% απάντησε «πολύ», το 27,27% «αρκετά», το 18,18% «μέτρια» και το 9,09% «ελάχιστα». Για αυτούς που ανήκουν στην ομάδα 65-80, τα ποσοστά είναι 22,22% «πολύ», 42,22% «αρκετά», 17,7% «μέτρια», το 11,11% «ελάχιστα» και το 6,66% «καθόλου». Για όσους ανήκουν

στην ομάδα 81-96, τα ποσοστά είναι 40,47% «πολύ», 38,1% «αρκετά», 4,76% «μέτρια», 11,9% «ελάχιστα» και 4,76% «καθόλου». Τέλος, για όσους ανήκουν στην ομάδα 97-112, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 35,7% «πολύ», 32,14% «αρκετά», 10,7% «μέτρια», 17,8% «ελάχιστα» και 3,57% «καθόλου». Από το διάγραμμα αυτό, επιβεβαιώνονται οι παρατηρήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως.



9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1. Συμπεράσματα

Οι συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας είναι ένα σύνηθες φαινόμενο, με πολλές δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την αρμονική λειτουργία κάθε οργανισμού. Η συναισθηματική νοημοσύνη, καλείται να αποκαταστήσει τις γέφυρες επικοινωνίας και να προσφέρει δυνατότητες δημιουργικής επίλυσης των συγκρούσεων προς όφελος του συνόλου. Παράλληλα, ο ΕΟΠΥΥ αποτελεί έναν χώρο εργασίας που ανήκει στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και ο οποίος καλείται να καλύψει πολλά προγενέστερα κενά στον τομέα της δημόσιας ασφάλισης, ξεκινώντας τα βήματά του σε μία δύσκολη συγκυρία για την χώρα, όπου η έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στο κράτος μεταφράζεται σε επιθετικότητα απέναντι στους δημοσίους υπαλλήλους και όπου το αίσθημα ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το οικονομικό μέλλον της χώρας οξύνει τις εντάσεις και τα προβλήματα.

Στο πλαίσιο αυτών των δεδομένων, διενεργήθηκε η έρευνα της παρούσας εργασίας, η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της οποίας μπορεί να οδηγήσει σε ορισμένα συμπεράσματα. Έτσι, κατ'αρχάς, διαπιστώνει κανείς ότι ο ΕΟΠΥΥ στελεχώνεται κατά κύριο λόγο από άτομα που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και απέχουν πολύ από τον τυπικό δημόσιο υπάλληλο του παρελθόντος που εισαγόταν χωρίς αντικειμενικά κριτήρια προσόντων. Επιπλέον, το γεγονός του υψηλού αυτού επιπέδου, δίνει δυνατότητες καλύτερης αντιμετώπισης καταστάσεων, διαδικασιών και προβλημάτων προς όφελος του πολίτη και της παραγωγικής προσφοράς υπηρεσιών. Ένα άλλο σημείο όπου αξίζει να σταθεί κανείς, είναι το φάσμα των ηλικιών των εργαζομένων στον νέο οργανισμό, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων είναι κάτω των 45 ετών. Η χαμηλή αυτή ηλικιακή στάθμη, αφενός προσδίδει στον ΕΟΠΥΥ περισσότερη δυναμικότητα, πιο καινούργιες ιδέες και αντιλήψεις, πιο δραστήριο και διαθέσιμο για επιμόρφωση προσωπικό και αφετέρου, τον βοηθάει να αποδεσμευτεί από νοοτροπίες του παρελθόντος και να συμπορευτεί με τις εξελίξεις στον χώρο του

δημόσιου τομέα διεθνώς, που είναι ανθρωποκεντρικές και έχουν ως στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στον πολίτη- πελάτη.

Επιπλέον, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι έχουν γενικά καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, αν και η ύπαρξη άτυπων ομάδων αποτελεί μία πραγματικότητα και σε αυτόν τον εργασιακό χώρο. Η τελευταία παρατήρηση σε συνδυασμό με το γεγονός ότι σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι νιώθουν να βάζονται σε κάποιο βαθμό στην εργασία τους, συντελούν στην συχνή εμφάνιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, παρά τις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Πραγματικά, το δυσάρεστο κλίμα διχασμού και μειωμένης ροής επικοινωνίας που συνοδεύει την ύπαρξη κλικών, καθώς και τα συναισθήματα απομόνωσης και αμυντικής στάσης που δημιουργούνται όταν κανείς νιώθει να βάζεται από το περιβάλλον του, δρουν συνεργικά στην δημιουργία συγκρούσεων και στην διατήρηση του συγκρουσιακού κλίματος για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ακόμη, το γεγονός ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι νιώθουν έναν έστω μέτριο βαθμό ελευθερίας να δράσουν στην εργασία τους είναι σημαντικό και θετικό (βέβαια, ένα μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων θετικών για το αίσθημα ελευθερίας κίνησης θα ήταν προτιμότερο), καθώς είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται ένα νομικά, κανονιστικά και ιεραρχικά καθορισμένο πλαίσιο δράσης (ειδικά στον δημόσιο τομέα), αλλά η σχετική ελευθερία κινήσεων αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση των εργαζομένων, την δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης για την εργασία τους και την παραγωγική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Στην συνέχεια, το γεγονός της παρατήρησης μεγαλύτερης συχνότητας συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων και κοινού και δευτερευόντως μεταξύ συναδέλφων είναι απολύτως λογικό, καθώς, όπως ήδη αναφέρθηκε, οι υπάλληλοι του ΕΟΠΥΥ εκπροσωπούν στα μάτια των ασφαλισμένων το κράτος, και θεωρούνται τα άτομα στα οποία μπορεί ο καθένας να εκφράσει τα παράπονα και τις αντιρρήσεις του σχετικά με την πολιτική που ακολουθείται και ειδικά σε σχέση με τις περικοπές και το αίσθημα αδικίας που βιώνει. Παράλληλα, η μεταξύ των εργαζομένων καθημερινή τριβή και ασυμφωνία χαρακτήρων σε συνδυασμό με τις ελλείψεις σε υποδομές, υλικοτεχνικά μέσα και επαρκή συστήματα επικοινωνίας, θέτουν προϋποθέσεις για την πρόκληση συγκρούσεων. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι ως πρώτη αιτία συγκρούσεων, σύμφωνα με την έρευνα, είναι τα ασαφή όρια καθηκόντων, η μη αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και η έλλειψη υποδομών. Σε όλα αυτά, έρχεται να

προσθεθεί και το νεοδημιούργητο του ΕΟΠΥΥ, που από μόνο του συνδέεται με πρακτικές δυσκολίες, πρωτοεφαρμοζόμενες διαδικασίες, καθυστερήσεις, πιθανώς λανθασμένους υπολογισμούς και θέματα που πρέπει να ρυθμιστούν από την αρχή, σε μία νέα βάση και άπτονται νομοθετικού, κανονιστικού, σχεδιαστικού και πρακτικού ενδιαφέροντος. Τα σχετικά αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι παρατήρησαν μία ελαφρώς αυξημένη συχνότητα συγκρούσεων στον ΕΟΠΥΥ σε σχέση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονταν προηγουμένως (ευτυχώς, όμως, όχι κάποια θεαματική διαφορά), επιβεβαιώνοντας τα προαναφερθέντα ως παράγοντες που συντελούν στην δημιουργία συγκρούσεων.

Όσον αφορά την διαχείριση των συγκρούσεων, προέκυψε ότι η μέθοδος που επιλέγεται από την πλειοψηφία των εργαζομένων είναι η διαπραγμάτευση, η οποία θεωρείται η περισσότερο αποδοτική και έχουσα θετικά αποτελέσματα για την έκβαση της σύγκρουσης προς όφελος του οργανισμού και των συγκρουόμενων μερών. Ακολουθεί η αποφυγή, η οποία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ενδείκνυται μόνο σε περιπτώσεις ανούσιων θεμάτων ή για μετάθεση επίλυσης της σύγκρουσης σε πιο ευνοϊκό χρόνο. Για την περίπτωση, όμως, που χρησιμοποιείται απλά λόγω αδυναμίας, οδηγεί σε καταπιεστική εσωτερίκευση συναισθημάτων και σε στέρηση έκφρασης ιδεών και πιθανώς ευεργετικών απόψεων, δημιουργώντας μία υποβόσκουσα τάση πρόκλησης συγκρούσεων. Η επιβολή φαίνεται να αποτελεί την τελευταία σε ποσοστό επιλογή για την διαχείριση των συγκρούσεων. Γενικά, δηλαδή, στον ΕΟΠΥΥ φαίνεται να υπάρχει θετική διάθεση για την εποικοδομητική επίλυση ή την αποφυγή των συγκρούσεων, κάτι που συντελεί σε ένα σχετικά ήρεμο και χωρίς εμφανείς εντάσεις κλίμα συνεργασίας. Άλλωστε, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι των συμμετεχόντων είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο επιλύουν τις συγκρούσεις, κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την επιλογή της διαπραγμάτευσης ως κύριας μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων, καθώς και με το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων βιώνει πολύ δυσάρεστα συναισθήματα όταν συμμετέχει σε κάποια σύγκρουση και δεν πιστεύει στην ύπαρξη θετικών επιδράσεων των συγκρούσεων στην αύξηση της δημιουργικότητας και του θετικού κλίματος στον οργανισμό. Έτσι, τα άτομα είτε προσπαθούν να επιλύσουν με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις, είτε τις αποφεύγουν. Μάλιστα, το ποσοστό όσων εργαζομένων δήλωσαν ότι έχουν συμμετάσχει σε συγκρούσεις είναι λίγο μεγαλύτερο του 50%, ενώ θα μπορούσε να είναι πολύ μεγαλύτερο δεδομένων των συνθηκών. Ακόμη, οι

περισσότεροι των συμμετεχόντων θεωρούν τις συγκρούσεις ως παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά την στάση τους απέναντι στην εργασία τους, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για τον ρόλο των συγκρούσεων στην εργασιακή ικανοποίηση, αποδοτικότητα και την ψυχική δέσμευση των εργαζομένων.

Όλα τα παραπάνω, συνδέονται και με την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων στον ΕΟΠΥΥ, η οποία βρέθηκε να είναι γενικά αρκετά υψηλή (το 50% των συμμετεχόντων ανήκει στις δύο ομάδες υψηλότερων δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ ο μέσος όρος των σκορ είναι 82,67 με μέγιστο το 112). Το χαμηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε ο παράγοντας της ρύθμισης του συναισθήματος (ερωτήσεις που σχετίζονται με τον έλεγχο των συναισθημάτων και του θυμού), κάτι που έρχεται σε συμφωνία με το γεγονός ότι ο θυμός είναι από τα συναισθήματα που ελέγχονται δυσκολότερα και που οξύνει το τεταμένο κλίμα υπέρ της δημιουργίας συγκρούσεων και της πρόκλησης εντάσεων. Το γεγονός της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης έρχεται σε συμφωνία με την επιλογή της διαπραγμάτευσης ως κύριας μεθόδου διαχείρισης συγκρούσεων, όπως επιβεβαιώνεται από πλήθος ερευνών διεθνώς. Πράγματι, τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης κατέχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να θέσουν υπό έλεγχο τα δικά τους συναισθήματα, να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με την αντίθετη πλευρά, να κατανοήσουν τα δικά της συναισθήματα και να διαχειριστούν την κατάσταση με τρόπο εποικοδομητικό, μετατρέποντας την σύγκρουση σε ευκαιρία δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων.

Ακόμη, συμπεραίνει κανείς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζει μικρές διακυμάνσεις ως προς το φύλο και είναι ελαφρώς υψηλότερη στις γυναίκες, όσον αφορά την ομάδα με τους μεγαλύτερους δείκτες (ο 23,2% των γυναικών συγκεντρώνεται στην υψηλότερη ομάδα δεικτών (97-112)), ενώ οι άνδρες φαίνεται να έχουν υψηλότερα ποσοστά στην δεύτερη κατά σειρά ομάδα δεικτών (ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων ανδρών συγκεντρώνεται στην ομάδα συναισθηματικής νοημοσύνης 81-96, ενώ ο μεγαλύτερος αριθμός των συμμετεχουσών γυναικών στην ομάδα 65-80). Αν και γενικά θεωρείται ότι οι γυναίκες έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη από τους άνδρες, μία ποικιλία άλλων παραγόντων φαίνεται ότι παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην τελική διαμόρφωσή της (όπως ο τρόπος διαπαιδαγώγησης, η μεταγενέστερη εξάσκηση κ.λ.π.).

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι το γεγονός ότι όσοι από τους συμμετέχοντες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ότι οι συγκρούσεις δεν επηρεάζουν καθόλου αρνητικά τον τρόπο που νιώθουν απέναντι στην εργασία τους, ανήκουν σε ομάδες υψηλών δεικτών συναισθηματικής νοημοσύνης. Ακόμη και όσοι απάντησαν «ελάχιστα» ή «μέτρια», συγκεντρώνονται επίσης στις υψηλές ομάδες. Αυτό είναι λογικό, καθώς το υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης συντελεί στον καλύτερο χειρισμό των συγκρούσεων, ώστε, σε συνδυασμό με την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, τα άτομα να επηρεάζονται αρνητικά σε μικρότερο βαθμό και να εστιάζουν στις θετικές πλευρές της εργασίας τους.

Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται τα άτομα αρνητικά απέναντι στην εργασία τους, λόγω των συγκρούσεων φαίνεται να σχετίζεται και με τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων που αυτά επιλέγουν. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που εφαρμόζουν την μέθοδο της παραχώρησης, επηρεάζονται αρνητικά τουλάχιστον σε μέτριο βαθμό από τις συγκρούσεις, ενώ στους άλλους τύπους διαχείρισης, οι συμμετέχοντες κατανέμονται και στις απαντήσεις «ελάχιστα» και «καθόλου». Είναι πιθανό τα άτομα που προτιμούν την παραχώρηση ως κύρια μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων να αναγκάζονται να προβούν σε σειρά παραχωρήσεων που ο ψυχισμός τους δεν μπορεί να αντέξει αβασάνιστα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η συνολική στάση τους απέναντι στην εργασία, που λόγω των συγκρούσεων αποτελεί έναν λόγο για την αρνητική τους διάθεση. Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει μία ελαφρώς μικρότερη τάση για αρνητική επίδραση των συγκρούσεων στον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους για όσους χρησιμοποιούν τις μεθόδους της διαπραγμάτευσης και της επιβολής. Αν και πρόκειται για μικρή διαφοροποίηση, θα μπορούσε να εξηγηθεί από τα εποικοδομητικά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης ως μεθόδου διαχείρισης συγκρούσεων (οπότε αμβλύνεται ο αρνητικός απόηχος που πιθανώς αφήνουν οι συγκρούσεις στην αντίληψη των ατόμων) και από την ικανοποίηση της επικράτησης που προσφέρει η επιβολή.

Ακόμη, ο τύπος διαχείρισης συγκρούσεων που επιλέγουν τα άτομα φαίνεται να επηρεάζεται από την ηλικία των ατόμων αυτών. Έτσι, η επιβολή προτιμάται μόνο από την ηλικιακή ομάδα των 36-45. Παράλληλα, η δεύτερη προτιμώμενη μέθοδος είναι γενικά η αποφυγή, εκτός από την ομάδα 56 και άνω, για την οποία η αποφυγή είναι η πρώτη επιλογή, πιθανώς λόγω της κούρασης που έχει επέλθει με την πάροδο των ετών, της αδιαφορίας για μικρής σημασίας ζητήματα καθώς πλησιάζει η ώρα της

συνταξιοδότησης ή και της γνώσης και εμπειρίας που αποκτήθηκε με τα χρόνια και συνηγορούν στην μείωση της ανάλωσης σε ανούσια θέματα. Επιπλέον, φαίνεται ότι για την ηλικιακή ομάδα 25-35, η διαφορά στην προτίμηση μεταξύ διαπραγμάτευσης και αποφυγής είναι πολύ μεγαλύτερη σχετικά με την αντίστοιχη διαφορά των άλλων ηλικιακών ομάδων, πιθανώς λόγω της μεγαλύτερης διάθεσης για δημιουργική επίλυση των συγκρούσεων και της περισσότερης ενέργειας που διαθέτουν τα άτομα με μικρή ηλικία και μικρό σχετικά χρόνο τριβής στον εργασιακό χώρο.

9.2. Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα προαναφερθέντα συμπεράσματα, είναι δυνατό να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση όσων δεδομένων δίνουν αρνητικά αποτελέσματα. Πρώτον, δεδομένης της δυσφορίας και της αρνητικής προδιάθεσης που προκαλούνται στους εργαζομένους εξαιτίας των συγκρούσεων, η εκπαίδευσή τους με μέριμνα του οργανισμού σχετικά με την επικοινωνιακή διαχείριση των συγκρούσεων είναι υψίστης σημασίας. Αυτό που μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση δεν είναι μόνο η βελτίωση της στάσης απέναντι στην εργασία και το αίσθημα δέσμευσης απέναντι στον ΕΟΠΥΥ, αλλά και η αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο. Επιπλέον, μπορεί να επιτευχθεί και η δημιουργία κλίματος συνεργασίας με αποτέλεσμα την πιο οργανωμένη λειτουργία του οργανισμού, την πιο πολύπλευρη αντιμετώπιση των προβλημάτων και την πιο έγκαιρη επίλυση των δυσκολιών του νέου οργανισμού. Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι και η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού προς το κοινό, καθώς οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών αποτελούν, όπως είδαμε, μια καθημερινή πραγματικότητα. Η εκπαίδευση στον ορθό χειρισμό τέτοιων έντονων καταστάσεων μπορεί να βοηθήσει στην παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών και στον εκσυγχρονισμό των σχέσεων υπαλλήλου-πολίτη. Η εκπαίδευση αυτή είναι δυνατόν να γίνει σταδιακά με ειδικά σεμινάρια σχετικά με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και με τον ψύχραιμο χειρισμό καταστάσεων σύγκρουσης. Η σοβαρότητα με τον οποίο η Διοίκηση του οργανισμού θα αντιμετωπίσει τα σεμινάρια αυτά, η επένδυση σε χρόνο και χρήμα και η σωστή οργάνωσή τους από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία τους.

Επιπλέον, η δημιουργία σαφούς και καθορισμένου οργανογράμματος σε συνδυασμό με σαφή περιγραφή των θέσεων εργασίας και των καθηκόντων κάθε θέσης στον οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όπως προέκυψε από την έρευνα, τα ασαφή όρια καθηκόντων θεωρούνται η πρώτη αιτία συγκρούσεων. Όταν όμως ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ότι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του ορίζονται επίσημα και με ακρίβεια, μειώνεται η πιθανότητα εμπλοκής του ενός εργαζομένου στην εργασία του άλλου και η αναζήτηση ευθυνών σε λάθος άτομα, ενώ διευκολύνεται και ο έλεγχος της επαρκούς εκτέλεσης καθηκόντων από τους εργαζομένους.

Η αξιοκρατική τοποθέτηση των εργαζομένων στην κάθε θέση εργασίας είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική. Και αυτό διότι όχι μόνο δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των δυνατοτήτων ενός ανθρώπινου δυναμικού με αρκετά υψηλό επίπεδο μόρφωσης, όπως αυτό του ΕΟΠΥΥ, με θετικές συνέπειες στην παραγωγικότητα, αλλά και διότι με τον τρόπο αυτό επικρατεί ένα αίσθημα δικαιοσύνης, μειώνονται οι υποβόσκουσες εντάσεις και τα άτομα νιώθουν να βάζονται λιγότερο στην εργασία τους. Έτσι, μειώνεται και η συχνότητα συγκρούσεων, καθώς όλοι νιώθουν ικανοποίηση και εμπιστοσύνη και μειώνεται η συχνότητα λογικών ή παράλογων διεκδικήσεων και εμφάνισης αισθημάτων αδικίας και απογοήτευσης.

Η επένδυση σε τεχνολογία και ο έστω σταδιακός εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, κυρίως όσον αφορά την επικοινωνία, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα λειτουργικά προγράμματα είναι άλλος ένας παράγοντας που, εκτός από την αναβάθμιση των υπηρεσιών, μπορεί να βοηθήσει και στην μείωση των συγκρούσεων. Πράγματι, η διευκόλυνση της καθημερινότητας, η μείωση του χρόνου εκτέλεσης εργασιών και η αποφυγή της ανάγκης χρήσης ενός τεχνολογικού μέσου από πολλούς υπαλλήλους ταυτόχρονα, μπορούν να μειώσουν τις τριβές, τον ανταγωνισμό απόκτησης πόρων και το κλίμα έντασης, ενώ η ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών μπορεί να μειώσει την συχνότητα συγκρούσεων μαζί τους.

Ακόμα, μία άλλη πρόταση είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση και την συμπεριφορά τους στους συναδέλφους και το κοινό, ώστε να επιβραβεύονται άτομα που αφιερώνουν χρόνο και κόπο στην σωστή αντιμετώπιση καταστάσεων, στον δημιουργικό χειρισμό των συγκρούσεων, στην δημιουργία κλίματος ηρεμίας και στην εξομάλυνση των σχέσεων με τους πολίτες, πάντα σε δίκαια πλαίσια και

λαμβάνοντας υπόψιν τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης. Με αυτούς τους τρόπους, η συχνότητα και οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στον ΕΟΠΥΥ μπορούν να μειωθούν και η συναισθηματική νοημοσύνη να ενεργήσει θετικά υπέρ της εύρυθμης λειτουργίας του.

Το κεφάλαιο των συγκρούσεων και του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην σωστή διαχείρισή τους είναι ιδιαίτερα μεγάλο και ενδιαφέρον και αφορά όλες τις εκφάνσεις της ζωής και όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα. Η παρούσα προσπάθεια μελέτης του σε έναν νεοσύστατο οργανισμό, οδήγησε σε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα, αν και δεν κατάφερε να αναδείξει συγκεκριμένες ποσοτικές σχέσεις. Ο συσχετισμός των παραγόντων που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, όπως οι τρόποι χειρισμού τους και οι συνέπειές τους, καθώς και αυτών που σχετίζονται με το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, με την εφαρμογή οικονομετρικών μοντέλων ή με την χρήση μεθόδων παλινδρόμησης, θα μπορούσε να δώσει πιο σαφή αποτελέσματα και να παραστήσει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τις σχέσεις και τις μεταβολές σε μελλοντικές εργασίες. Με τον τρόπο αυτό, πιθανώς να αναδειχτεί για ακόμη μία φορά ο σημαντικός ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης, της νοημοσύνης της καρδιάς, στις συγκρούσεις, ένα κοινό φαινόμενο της καθημερινής πραγματικότητας των ανθρωπίνων σχέσεων, που μπορεί να αποκτήσει θετικότερη όψη από αυτή με την οποία το έχουμε συνηθίσει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ



**ΤΕΙ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

Αγαπητέ/ή συνάδελφε,
το παρόν ερωτηματολόγιο (4 σελίδες) αφορά στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας σχετικά με την διαχείριση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας και την συναισθηματική νοημοσύνη. Παρακαλείσθε να αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας και να απαντήσετε **με ειλικρίνεια** στις ερωτήσεις, σημειώνοντας το αντίστοιχο κουτάκι ή αριθμό, ή συμπληρώνοντας το αντίστοιχο πεδίο. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν **ανώνυμες** και θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εχεμύθεια.
Σας ευχαριστώ πολύ!

A) Προσωπικά στοιχεία

- 1) Φύλο: άνδρας γυναίκα
- 2) Ηλικία: 25-35 36-45 46-55 56 και άνω
- 3) Οικογενειακή κατάσταση:
- άγαμος/η έγγαμος/η διαζευγμένος/η
- 4) Εκπαίδευση: Υποχρεωτική ΤΕΙ Μεταπτυχιακό
- Δευτεροβάθμια ΑΕΙ Διδακτορικό
- 5) Χρόνια υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα έως σήμερα: _____
- 6) Κατέχετε θέση Προϊσταμένου ή Διευθυντή στην παρούσα σας εργασία; ΝΑΙ ΟΧΙ

B) Ερωτηματολόγιο σχετικά με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας

Παρακαλείσθε να σημειώσετε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις που αναφέρονται ή που αντιστοιχεί στην πρόταση με την οποία συμφωνείτε (ανάλογα με την ερώτηση).

1) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλή σχέση με τους συναδέλφους σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

2) Στον χώρο εργασίας σας υπάρχουν άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

3) Πόσο αισθάνεστε να βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

4) Πόσο ελεύθερος/η αισθάνεστε να δράσετε στον χώρο εργασίας σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

5) Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

6) Πιστεύετε ότι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα τετραγωνάκια):

προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>	προϊσταμένων/διευθυντών μεταξύ τους	<input type="checkbox"/>
συναδέλφων στο ίδιο γραφείο	<input type="checkbox"/>	συναδέλφων διαφορετικών κλάδων	<input type="checkbox"/>
διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)	<input type="checkbox"/>	υπαλλήλων και κοινού	<input type="checkbox"/>

7) Ποιοί από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερα αιτία συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα τετραγωνάκια).

συγκρουόμενοι στόχοι	<input type="checkbox"/>	ανταγωνισμός απόκτησης πόρων για το τμήμα	<input type="checkbox"/>
προσωπικές φιλοδοξίες	<input type="checkbox"/>	διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή	<input type="checkbox"/>
έλλειψη υποδομών	<input type="checkbox"/>	διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης	<input type="checkbox"/>
ασαφή όρια καθηκόντων	<input type="checkbox"/>	μη αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό	<input type="checkbox"/>
προσωπικές αντιδικίες	<input type="checkbox"/>	μη αποτελεσματική επικοινωνία με το κοινό	<input type="checkbox"/>
ανασφάλεια (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα)	<input type="checkbox"/>		

8) Πιστεύετε ότι η συχνότητα των συγκρούσεων στην τωρινή θέση εργασίας σας είναι μεγαλύτερη από εκείνη στον οργανισμό που δουλεύατε πριν, λόγω των αλλαγών που συνεπάγεται η δημιουργία ενός νέου οργανισμού;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

9) Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην τωρινή θέση εργασίας σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

10) Ποιά από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας; (Επιλέξτε μόνο ένα τετραγωνάκι).

διαπραγμάτευση/συνεργασία συμβιβασμό αποφυγή
επιβολή/ανταγωνισμό παραχώρηση/προσαρμογή

11) Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιείτε έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

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

άγχος/πίεση δυσφορία ικανοποίηση

13) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας σας μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

14) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

Γ) Ερωτηματολόγιο σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη

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

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

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία και τον χρόνο σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Montana P., Charnov B., «*Μάνατζμεντ*», Αθήνα, εκδόσεις «Κλειδάριθμος», 2011.
- 2) Goleman D., «*Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας*», Αθήνα, εκδόσεις «Πεδίο», 2011.
- 3) Goleman D., «*Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το “EQ” είναι σημαντικότερο από το “IQ”;*», Αθήνα, εκδόσεις «Πεδίο», 2011.
- 4) Ευστράτιος Παπάνης, «*Διαδικτυακή Συμβουλευτική και Επικοινωνία*», Θεσσαλονίκη, εκδόσεις «Κυριακίδη», 2011.
- 5) Thomas K., “Making Conflict Management a Strategic Advantage”, *Psychometrics*, www.psychometrics.com, 2004, p.1-9.
- 6) Thomas K., Kilmann R., “Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, Profile and Interpretive Report”, *cpp*, March 2, 2010.
- 7) Slabbert A., “Conflict management styles in traditional organisations”, *The Social Science Journal*, 41, 2004, p.83-92.
- 8) Robbins S., “ “Conflict Management” and “Conflict Resolution” Are Not Synonymous Terms”, *California Management Review*, 21, 1978, p.67-75.
- 9) Jehn, K., “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 2, Jun 1995, p.256.
- 10) “ Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership, a study of conflict in the Canadian workplace”, *Psychometrics, Conflict Study*, www.psychometrics.com .

- 11) «Η ψυχολογία των καλών σχέσεων στο χώρο εργασίας», www.medlook.net.cy, 6/10/2004.
- 12) Thomas K., “Conflict and conflict management: Reflections and update”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 1992, p. 265-274.
- 13) Oudeh N. “The Cost of Conflict”, www.conflictatwork.com/conflict/cost_e.cfm, ccr international.
- 14) Antonioni D. “Relationship between the big five personality factors and conflict management styles”, *International Journal of Conflict Management*, vol.9, 4, 1998, p. 336-355.
- 15) Ting-Toomey S., Gao G., Trubisky P., Yang Z., Soo Kim H., Lin S., Nishida T., “Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures”, *International Journal of Conflict Management*, vol.2, 4, 1991, p.275-296.
- 16) Μαριδάκη-Κασσωτάκη Αικ., «Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές», υπό δημοσίευση στο περιοδικό *Επιστήμες Αγωγής*, www.scribd.com.
- 17) Καφέτσιος Κ., «Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον», *Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 2003, 16-25.
- 18) Mayer J., Caruso D., Salovey P., “Selecting a Measure of Emotional Intelligence, The Case for Ability Scales”, in Bar-On R., Parker J., “*The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*”, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
- 19) Mayer J., Salovey P., Caruso D., “Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications”, *Psychological Inquiry*, vol.15, 3, 2004, p.197-215.

- 20) Perez J.C., Petrides K., Furnham Ad., “Measuring Trait Emotional Intelligence”, in Schulze R., Roberts R.D., “*International Handbook of Emotional Intelligence*”, Cambridge, Hogrefe & Huber, 2005.
- 21) Boyatzis R., Goleman D., Rhee K., “Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI)”, in Conte J.M. “A review and critique of emotional intelligence measures”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, p.433-440.
- 22) Brackett M., Mayer J., Warner R., “Emotional intelligence and its relation to everyday behavior”, *Personality and Individual Differences*, 36, 2004, p.1387-1402.
- 23) Petrides K., Furnham Ad., “Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction”, *European Journal of Personality*, 17, 2003, p.39-57.
- 24) Morand D., “The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of a nonverbal measure of “people skills””, *Journal of Business and Psychology*, vol.16, 1, 2001, p.21-33.
- 25) Mayer J., Salovey P., “Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings”, *Applied & Preventive Psychology*, 4, 1995, p.197-208.
- 26) Foo M.D., Elfebein H., Tan H.H., Aki V.C., “Emotional intelligence and negotiation: the tension between creating and claiming value”, *The International Journal of Conflict Management*, vol. 15,4, p.411-429.
- 27) Smith L., Heaven P., Ciarrochi J., “Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction”, *Personality and Individual Differences*, 44, 2008, p.1314-1325.

- 28) Morrison J., "The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict- handling styles", www.pubmed.com.
- 29) Chan K.W., Lam C.S., "Emotional Intelligence and Conflict Management Styles", www.google.com.
- 30) Heris S.P., Heris M.B., "Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies in Physical Education Experts of Tehran University", *World Applied Sciences Journal*, 15, 11, 2011, p.1619-1622.
- 31) Yu C.S., Ron R., Lu S.J., Hua J., "Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: an empirical study in China", *International Journal of Management and Enterprise Development*, vol.3, 1, 2006, p.19-29.
- 32) Afzalur R., Clement P., Polychroniou P., Hua J., "A model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", *International Journal of Organizational Analysis*, vol.10, 4, 2002.
- 33) Batcheldor M., "The Elusive Intangible Intelligence: Conflict Management and Emotional Intelligence in the Workplace", *The Western Scholar*, Fall, 2000, p.7-9.
- 34) Jordan P., Troth Ash., "Managing Emotions during Term Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution", *Human Performance Publication*, Vol.17, 2, 2004, p.195-218.
- 35) Bayne R., "*Emotional Intelligence*", HOPE Learning Systems Ltd, 1990.
- 36) Zacker J., Bard M., "Effect of Conflict Management, Training of Conflict Management for Police Officer", *Journal of Applied Psychology*, Vol.58, 2, 1973, p.202-208.
- 37) Jordan P., Troth A., "Emotional intelligence and conflict resolution in nursing", *Contemp Nurse*, Aug 13, 1, 2002, p.94-100.

38) Vigoda- Gadot Er., Meisler G., “Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees”, *Public Administration Review*, January-February 2010, p.72-85.

39) Μουρλίδου Αικ., “Σύγχρονη Δημόσια διοίκηση- Σχέσεις Κράτους -Πολίτη”, “*Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Επιμορφωτικού Προγράμματος με θέμα: Εισαγωγική Εκπαίδευση*”, Κομοτηνή, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Π.ΙΝ.ΕΠ. Ανατ. Μακεδονίας & Θράκης, 2010.

40) Ακριβός Χρ., Ψαρόπουλος Χρ., “*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της Εκπαίδευσης*”, Αθήνα, Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης, Υπόεργο 3, 2008.