



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες

Κόμβος Θεσσαλονίκης



**Διερεύνηση των σχέσεων των μαλακών δεξιοτήτων: Συναισθηματικής
Νοημοσύνης-Διαχείρισης Συγκρούσεων και της Οργανωσιακής Δέσμευσης του
προσωπικού του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα**

Βαΐτσας Γαλαζούλα

Π.Μ.Σ. Δημόσιας Διοίκησης, Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος

Δρ. Αβδημιώτης Σπύρος

Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού του

ΔΙ.ΠΑ.Ε

Θεσσαλονίκη, 2024

Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, Σέρρες (κόμβος Θεσσαλονίκης).



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιείται προσπάθεια διερεύνησης των σχέσεων μεταξύ των μαλακών δεξιοτήτων: Συναισθηματική Νοημοσύνη-Διαχείριση Συγκρούσεων και της Οργανωσιακής Δέσμευσης του προσωπικού του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Οι μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος σήμερα επιβάλλουν οι δημόσιοι οργανισμοί να είναι πιο ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί. Συνεπώς, η στελέχωση του προσωπικού κρίνεται σκόπιμο να αποτελείται από άτομα που διαθέτουν μαλακές δεξιότητες που συντελούν στην απόδοση και ευημερία του οργανισμού. Για την εξέλιξη του λοιπόν σε αυτό το ασταθές κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον η ανάγκη για προσωπικό ικανό να διαχειρίζεται αποτελεσματικά συναισθήματα και συγκρούσεις αλλά και αφοσιωμένο στο όραμα και στους στόχους του οργανισμού προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα υλοποιήθηκε την περίοδο Οκτωβρίου-Νοεμβρίου 2023 και συμμετείχαν σε αυτή 133 εργαζόμενοι του ελληνικού δημοσίου τομέα. Διενεργήθηκε μέσω διαδικτύου με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου βασισμένου σε ερωτηματολόγια προηγούμενων ερευνών που δημιουργήθηκε μέσω εφαρμογής Google, με δειγματοληψία ευκολίας. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, ανάλυση δικτύου και ανάλυση συσχετίσεων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 26 και το πρόγραμμα στατιστικών JASP 0.17.1. Αποδεικνύεται συσχέτιση μεταξύ της ευχέρειας της λεκτικής έκφρασης των συναισθημάτων με την πλειονότητα των σημαντικών μεταβλητών των παραπάνω εννοιών. Ακολουθούν συμπεράσματα, καταγράφονται προτάσεις που επιχειρούν να βοηθήσουν τη Δημόσια Διοίκηση να αναπτύξει τις κατάλληλες πρακτικές που θα ενισχύσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη διαχείριση συγκρούσεων και την οργανωσιακή δέσμευση. Επισημαίνονται περιορισμοί και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Διαχείριση Συγκρούσεων, Οργανωσιακή Δέσμευση, Δημόσιος Τομέας, Ανάλυση Δικτύου

Abstract

With this thesis an effort of research is being carried out to investigate the relationships between soft skills: Emotional Intelligence-Conflict Management and Organizational Commitment to public sector personnel in Greece. Changes in the work environment today require public organizations to be more competitive and effective. Consequently, personnel staffing is appropriate to consist of people with soft skills that contribute to the performance and well-being of the organization. For its development in this unstable socio-economic environment, the need for employees capable of managing emotions and conflicts effectively but also dedicated to the vision and goals of the organization gives a competitive advantage. The research was carried out in the period October-November 2023 and involved 133 employees of the Greek public sector. It was completed through the internet using a structured questionnaire based on previous research questionnaires which was made through Google application, with convenience sampling. The statistical analysis which has been used in this thesis is descriptive, network analysis and correlation analysis. The SPSS 26 statistical program and JASP statistics 0.17.1 were used to analyze the data. A correlation is proved between fluency in verbal expression of emotions with the majority of important variables of the above concepts. The conclusions drawn and the suggestions are following to help the Public Administration develop appropriate practices that will enhance emotional intelligence, conflict management and organizational commitment. Some limitations are mentioned and some proposals are formulated for future research.

Keywords: Emotional Intelligence, Conflict Management, Organizational Commitment, Public Sector, Network Analysis

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αβδημιώτη Σπύρο για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε και τον χρόνο που μου διέθεσε σε όλα τα στάδια της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ιδιαίτερος στην εισαγωγή και εξόρυξη των δεδομένων, χωρίς την καθοδήγησή του η ολοκλήρωσή της δε θα ήταν εφικτή.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω το προσωπικό της γραμματείας του μεταπτυχιακού προγράμματος για την αποστολή του ερωτηματολογίου σε μεταπτυχιακούς φοιτητές αλλά και όλους όσους βοήθησαν να συγκεντρωθεί το δείγμα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με στήριξαν ηθικά αλλά και όσους αφιέρωσαν λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο τους ώστε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Ευχαριστώ ακόμη τους γονείς μου για τη στήριξη στα πρώτα χρόνια της εκπαίδευσής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Λουκά και τον γιο μου Ιάσονα για την αμέριστη ηθική και ψυχολογική υποστήριξη, την υπομονή και την ανοχή που υπέδειξαν σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

*Αφιερωμένη στον γιο μου Ιάσονα και στον σύζυγό μου Λουκά
για την πολύτιμη στήριξη και ανοχή*

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	4
Abstract	6
Ευχαριστίες	7
Ευρετήριο Πινάκων	12
Ευρετήριο Σχημάτων	14
Εισαγωγή	15
Βιβλιογραφική Επισκόπηση	21
Κεφάλαιο 1 ^ο Συναισθηματική νοημοσύνη	21
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης	21
1.2 Ορισμοί – Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης	22
1.2.1 Μοντέλο Salovey και Mayer	22
1.2.2 Μοντέλο Goleman	24
1.2.3 Μοντέλο Bar-On	27
1.2.4 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό γνώρισμα της Προσωπικότητας των Petrides και Furnham	29
1.3 Η σημασία της ΣΝ στον χώρο της εργασίας	32
Κεφάλαιο 2 ^ο Διαχείριση Συγκρούσεων	40
2.1 Ορισμός σύγκρουσης	40
2.2 Είδη σύγκρουσης	41
2.3 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων	44
2.4 Η σημασία της δεξιότητας διαχείρισης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας	52
2.5 Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Διαχείρισης Συγκρούσεων	56
Κεφάλαιο 3 ^ο Οργανωσιακή Δέσμευση	58

	10
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση Οργανωσιακής Δέσμευσης	58
3.2 Το Μοντέλο των τριών συστατικών της Οργανωσιακής Δέσμευσης των Allen & Meyer	60
3.3 Η σημασία της Οργανωσιακής Δέσμευσης στον χώρο της εργασίας	64
3.4 Σχέση Οργανωσιακής Δέσμευσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης	67
3.5 Σχέση Οργανωσιακής Δέσμευσης και Διαχείρισης Συγκρούσεων	68
3.6 Σχέση Οργανωσιακής Δέσμευσης, ΣΝ και Διαχείρισης Συγκρούσεων	69
Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία της Έρευνας	70
4.1 Περιγραφή Σχεδιασμού Έρευνας	70
4.2 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος	71
4.3 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου	71
4.4 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	74
Κεφάλαιο 5^ο Αποτελέσματα Έρευνας	76
5.1 Ανάλυση περιγραφικών δεδομένων	76
5.1.1 <i>Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες</i>	76
5.1.2 <i>Συναισθηματική Νοημοσύνη</i>	78
5.1.3 <i>Διαχείριση Συγκρούσεων</i>	85
5.1.4 <i>Οργανωσιακή Δέσμευση</i>	93
5.2 Ανάλυση Δικτύου	99
5.2.1 <i>Ανάλυση Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης</i>	102
5.2.2 <i>Ανάλυση Δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων</i>	107
5.2.3 <i>Ανάλυση Δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης</i>	113
5.3 Ανάλυση συσχέτισης	118
Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα και Προτάσεις	126
6.1 Συζήτηση-Συμπεράσματα	126
6.2 Προτάσεις	135
6.3 Περιορισμοί της έρευνας	138
6.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	138

	11
Βιβλιογραφία	139
Ελληνόγλωσση	139
Ξενόγλωσση	140
Παράρτημα Α	150
Ερωτηματολόγιο Μαλακών Δεξιοτήτων: Συναισθηματικής Νοημοσύνης-Διαχείρισης Συγκρούσεων & Οργανωσιακής Δέσμευσης	150
Παράρτημα Β	155

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο	77
Πίνακας 2. Συνολική Εργασιακή Εμπειρία	77
Πίνακας 3. Θέση Εργασίας	78
Πίνακας 4. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	78
Πίνακας 5. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	79
Πίνακας 6. Μου είναι εύκολο να συνεργάζομαι αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους	80
Πίνακας 7. Συνήθως έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων	80
Πίνακας 8. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω τα άγχος μου αποτελεσματικά	81
Πίνακας 9. Συνήθως μπορώ με ευκολία να καταλάβω τα συναισθήματα του άλλου τοποθετώντας τον εαυτό μου στη θέση του (ενσυναίσθηση)	82
Πίνακας 10. Συνήθως έχω τη δυνατότητα να ελέγξω τα συναισθήματά μου, όταν αυτό χρειάζεται	82
Πίνακας 11. Γενικά, νιώθω ότι είμαι ευχαριστημένος-η από τη ζωή μου	83
Πίνακας 12. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου	84
Πίνακας 13. Γενικά, δε δυσκολεύομαι να προσαρμοστώ σε νέα περιβάλλοντα και καταστάσεις	85
Πίνακας 14. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση	86
Πίνακας 15. Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους	86
Πίνακας 16. Τις περισσότερες φορές αφήνω τους συναδέλφους να λύσουν μόνοι τους μια σύγκρουση χωρίς τη δική μου συμμετοχή	87
Πίνακας 17. Σε καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδο τείνω να επιλέγω τη μέση λύση	87
Πίνακας 18. Για να ικανοποιηθούν οι ιδέες μου εκμεταλλεύομαι την επιρροή μου	88

Πίνακας 19. Συνήθως κάνω υποχωρήσεις για να ικανοποιήσω τις επιθυμίες των συναδέλφων	
89	
Πίνακας 20. Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους για να επέλθει συμβιβασμός	89
Πίνακας 21. Εκμεταλλεύομαι τη δύναμη που μου παρέχει η εμπειρία και η γνώση μου για να ευνοηθώ σε μια απόφαση	90
Πίνακας 22. Σε γενικές γραμμές συμφωνώ με όσα προτείνουν οι συνάδελφοί μου	90
Πίνακας 23. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους	92
Πίνακας 24. Επιδιώκω τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου ώστε το πρόβλημα να γίνει κατανοητό από όλες τις πλευρές	92
Πίνακας 25. Θα ένιωθα μεγάλη ικανοποίηση αν εργαζόμουν για το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	93
Πίνακας 26. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού	94
Πίνακας 27. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα	94
Πίνακας 28. Παραμένω στον οργανισμό τόσο από ανάγκη όσο και από επιθυμία	95
Πίνακας 29. Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό	95
Πίνακας 30. Αν δεν είχα ήδη βάλει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, ίσως θα σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού	96
Πίνακας 31. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό	97
Πίνακας 32. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου	97
Πίνακας 33. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν	98
Πίνακας 34. Σύνοψη Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης	103

Πίνακας 35. Ετικέτες κόμβων Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης	104
Πίνακας 36. Μέτρα Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής ανά Μεταβλητή	106
Πίνακας 37. Σύνοψη Δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων	108
Πίνακας 38. Ετικέτες Κόμβων Δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων	110
Πίνακας 39. Μέτρα Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής ανά Μεταβλητή	111
Πίνακας 40. Σύνοψη Δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης	113
Πίνακας 41. Ετικέτες κόμβων δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης	115
Πίνακας 42. Μέτρα Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής ανά Μεταβλητή	116
Πίνακας 43. Αναλύσεις συσχέτισης μεταξύ των βασικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου (N=133)	120

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1. Φύλο	76
Σχήμα 2. Γραφική αναπαράσταση της δομής του Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης	103
Σχήμα 3. Διαγράμματα Μέτρων Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής	106
Σχήμα 4. Γραφική αναπαράσταση της δομής του δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων.	109
Σχήμα 5. Διαγράμματα Μέτρων Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής	112
Σχήμα 6. Γραφική αναπαράσταση της δομής του δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης	114
Σχήμα 7. Διαγράμματα Μέτρων Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής	117

Εισαγωγή

Το περιβάλλον εργασίας σήμερα μεταβάλλεται συνεχώς και εμφανίζεται ως πλήρως ανταγωνιστικό. Μέσα σε αυτό λοιπόν το ανταγωνιστικό περιβάλλον οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να είναι ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί. Συνεπώς, η στελέχωση των οργανισμών με αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει τις απαραίτητες μαλακές δεξιότητες είναι καίρια για τη μελλοντική εξέλιξη και απόδοση αυτών.

Οι μαλακές δεξιότητες έχουν οριστεί ως *«ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (κοινωνικο-συναισθηματικές) δεξιότητες, απαραίτητες για την προσωπική ανάπτυξη, την κοινωνική συμμετοχή και την επιτυχία στο χώρο εργασίας»* (Kechagias, 2011, σ. 33). Η χρήση του όρου μαλακές δεξιότητες συνήθως αναφέρεται σε ικανότητες που δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας αλλά κρίνονται αναγκαίες σε κάθε θέση διότι καθορίζουν τις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού. Ακόμη, οι μαλακές δεξιότητες των εργαζομένων καθορίζουν το επίπεδο αριστείας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου και την αποτελεσματικότητα αυτών (Cimatti, 2016). Οι ψυχολόγοι έχουν ευρέως παραδεχθεί το βάρος των μαλακών δεξιοτήτων στην ευημερία (Korniienko & Barchi 2023).

Έντονος προβληματισμός παρουσιάζεται τα τελευταία έτη μεταξύ πολλών χωρών αναφορικά με τη βαρύτητα των μαλακών δεξιοτήτων στην επιτυχή ένταξη στην αγορά εργασίας και την εισαγωγή αυτών στο εκπαιδευτικό πλαίσιο (Balcar, 2016). Έρευνα αναφορικά με τις μαλακές δεξιότητες που απαιτούνται από τους πτυχιούχους τεχνολογίας και διοίκησης γραφείου για την παγκόσμια απασχολησιμότητα στον 21^ο αιώνα επισήμανε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η διαχείριση συγκρούσεων είναι ανάμεσα στις απαραίτητες μαλακές δεξιότητες που συντελούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της απόδοσης στην εργασία και στην επιτυχία του οργανισμού (Iheukwumere, 2024).

Η εποχή μας επιβάλλει, για τη μελλοντική μας ανέλιξη, την εξάρτηση από το βαθμό που χειριζόμαστε βέλτιστα τους εαυτούς μας και τις σχέσεις μας (Goleman, 1999). Τα άτομα

που συμμετέχουν σε κάθε οργανισμό κατά τη διάδραση μεταξύ τους οφείλουν να είναι ικανά να διαχειρίζονται με παραγωγικό τρόπο τις συγκρούσεις. Συνεπώς, για τον ορθό χειρισμό διαφόρων καταστάσεων η εκμάθηση των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων θεωρείται προ απαιτούμενη (Rahim, 2001). Οι Dincyurek και Civelek (2008), τονίζουν ότι για τη δημιουργία ατόμων αποτελεσματικών και ανεξάρτητων που επιζητούν την ευδαιμονία και διαθέτουν οξυδέρκεια μέσα σε ένα ταχέως εξελισσόμενο τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον η ανάγκη αυτών να εκπαιδευτούν σε δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων είναι καθοριστικής σημασίας. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση εξετάζουν διάφορες τεχνικές ώστε να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν. Συνεπώς, παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς για την επίλυση της (Dincyurek & Civelek, 2008). Τα άτομα που είναι ικανά να αναγνωρίζουν τις αιτίες της σύγκρουσης και διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίλυση αυτών συμβάλουν στη δημιουργία μιας βάσης, πάνω στην οποία θα οικοδομηθούν προοπτικές ύπαρξης μιας κοινωνίας απαλλαγμένης ή τουλάχιστον προστατευμένης από εικονικές ή πραγματικές διενέξεις, ανταγωνισμούς και αδικίες (Blake & Mouton, 1970). Η ψυχοκοινωνική ανάπτυξη των ατόμων επηρεάζεται από τις συγκρούσεις, οι οποίες ενδέχεται να επιφέρουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες μακράς διαρκείας ή ακόμη και μόνιμες (Dincyurek & Civelek, 2008).

Ωστόσο, η σύγκρουση είναι συνηθισμένη μεταξύ των ανθρώπων για το λόγο αυτό η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της καθώς ενδέχεται να επηρεάζει τον τρόπο που διαχειρίζονται μια σύγκρουση (Zhang et al., 2015). Η διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων αποτελείται από δομικές οργανωσιακές μεταβολές και μεταβολές στον τρόπο αντιμετώπισης με σκοπό την εκπλήρωση προσωπικών ή ομαδικών στόχων μέσω της ορθής συνεργασίας (Rahim, 2001). Η ορθή συνεργασία των εργαζομένων για την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση ώστε ο οργανισμός να διακριθεί (Ariffin et al., 2019).

Αρκετές έρευνες αναφορικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μελέτησαν κατά κύριο λόγο τη σύγκρουση μεταξύ προϊστάμενου-υφιστάμενου (Rahim, 2001). Στη διαχείριση των συγκρούσεων, οι τεχνικές και ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων θεωρούνται καταλύτης των δράσεων τους στην ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις σε κάθε οργανισμό είναι μια κατάσταση που παρατηρείται συχνά και τείνει να περιορίζει την αλληλοκατανόηση και να αποτρέπει τη δέσμευση των εργαζομένων στην ορθή εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους (Ariffin et al., 2019). Επιπλέον, για να αντιληφθούμε τον τρόπο επίδρασης των συναισθημάτων και των ικανοτήτων στην προσωπική και επαγγελματική ζωή απαιτείται περισσότερη έρευνα (Boyatzis et al., 2000). Ωστόσο, η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς στηρίζεται στη δέσμευση του εργατικού προσωπικού συνεπώς κρίνεται απαραίτητη η αντίληψη της φύσης και των επιπτώσεων της αφοσίωσης των εργαζομένων (Meyer & Parfyonova, 2010).

Η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και οργανωσιακής δέσμευσης έχει εξεταστεί από αρκετούς μελετητές (όπως Aamir, 2023; Aghdasi et al., 2011; Alavi et al., 2013; Rahiman et al., 2020; Tayebi, 2021; Wong & Law, 2002) καθώς και η σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και διαχείρισης συγκρούσεων (όπως Winardi et al., 2021; Zhang et al., 2015) αλλά και η σχέση διαχείρισης συγκρούσεων και οργανωσιακής δέσμευσης (όπως Ariffin et al., 2019; Zakaria et al., 2023).

Ωστόσο, με βάση τις γνώσεις της ερευνήτριας δεν έχει πραγματοποιηθεί ανάλογη μελέτη, η οποία να διερευνά τις σχέσεις των μαλακών δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης-της διαχείρισης συγκρούσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου τομέα. Επιπλέον, δεν έχει πραγματοποιηθεί ανάλογη μελέτη που να εξετάζει τις μεταβλητές των παραπάνω εννοιών με τη χρήση ανάλυσης δικτύου και να διερευνά τις σχέσεις των σημαντικότερων μεταβλητών που προκύπτουν, συνεπώς επικρατεί συγκρατημένη αισιοδοξία αναφορικά με τη θετική συμβολή της στο πεδίο

της έρευνας. Αποσκοπεί ακόμη στο να βοηθήσει τη δημόσια διοίκηση να αναπτύξει τις κατάλληλες πρακτικές και να οργανώσει τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βοηθήσουν το προσωπικό να ενισχύσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη, να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να αυξήσει την οργανωσιακή του δέσμευση.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των μαλακών δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης – διαχείρισης συγκρούσεως και της οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Αναλυτικότερα η παρούσα έρευνα καλείται να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου τομέα;
- Ερευνητικό ερώτημα 2: Ποιο στιλ διαχείρισης συγκρούσεων συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά προτίμησης σύμφωνα με τις απαντήσεις του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου τομέα;
- Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποιο είναι το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου τομέα;
- Ερευνητικό ερώτημα 4: Ποιες είναι οι σημαντικότερες μεταβλητές της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τις απαντήσεις του προσωπικού;
- Ερευνητικό ερώτημα 5: Ποιες είναι οι σημαντικότερες μεταβλητές της διαχείρισης συγκρούσεων;
- Ερευνητικό ερώτημα 6: Ποιες είναι οι σημαντικότερες μεταβλητές της οργανωσιακής δέσμευσης;
- Ερευνητικό ερώτημα 7: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των σημαντικότερων μεταβλητών της συναισθηματικής νοημοσύνης, της διαχείρισης

συγκρούσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης, σύμφωνα με τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων;

Ερευνητικό ερώτημα 8: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των σημαντικότερων μεταβλητών της διαχείρισης συγκρούσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης;

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση μέσω ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας - αρθρογραφίας. Ειδικότερα στο πρώτο κεφάλαιο προσεγγίζεται εννοιολογικά η συναισθηματική νοημοσύνη, παρουσιάζονται οι ορισμοί και τα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρεται η σημασία της στον χώρο της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται η σύγκρουση, αναφέρονται τα είδη αυτής, έπειτα οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων. Αναφέρεται ακόμη, η σημασία της δεξιότητας διαχείρισης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας και η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαχείρισης συγκρούσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται εννοιολογικά η οργανωσιακή δέσμευση, αναφέρεται «*το μοντέλο των τριών συστατικών της οργανωσιακής δέσμευσης των Allen & Meyer*» και επισημαίνεται η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης στον χώρο της εργασίας. Καταγράφεται επίσης η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης, η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης και της διαχείρισης συγκρούσεων και η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας και συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, περιγράφεται ο σχεδιασμός της έρευνας, ο

σχεδιασμός της επιλογής και το μέγεθος του δείγματος, ακολουθεί η περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου και η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, η ανάλυση δικτύου και η ανάλυση συσχέτισης.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο η εργασία ολοκληρώνεται με τη συζήτηση – συμπεράσματα, επισημαίνονται προτάσεις και ακολουθούν οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1^ο Συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η νοημοσύνη έχει ιδιάζοντα αντίκτυπο στην Οργανωσιακή Ψυχολογία / Συμπεριφορά καθώς και στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και θεωρείται ένας από τους κυριότερους εξεταζόμενους τομείς της ψυχολογίας των ατομικών χαρακτηριστικών. Η πλειοψηφία των ανθρώπων ορίζουν τη νοημοσύνη ως την ευφυΐα ενός ατόμου, την ικανότητά του στην επίλυση πολύπλοκων ζητημάτων ανεξαρτήτως βαθμού δυσκολίας. Πρόκειται για την γνωστική ικανότητα του ατόμου να απορροφά, να κατανοεί καινούργιες πληροφορίες και να εγκλιματίζεται σε νέες συνθήκες. Ωστόσο, η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην ικανότητα του ατόμου να αφομοιώνει νέες γνώσεις και στη νοημοσύνη δε σημαίνει ότι κάθε υψηλά νοήμον άτομο είναι απαραίτητα και υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Επιπροσθέτως, ενώ η νοημοσύνη σύμφωνα με έρευνες αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποδοτικότητα και την επιτυχία του ατόμου στον χώρο της εργασίας, η χρήση της σε αυτόν δε θεωρείται η πλέον κατάλληλη για δύο λόγους: α) διότι ο εργαζόμενος που έχει φτάσει στην ενηλικίωση παρουσιάζει ανεπάρκεια ανάπτυξης και εξέλιξης των επιπέδων νοημοσύνης του και β) διότι η επιτυχία του ατόμου είτε στην προσωπική του ζωή είτε στο χώρο της εργασίας δεν είναι απαραίτητο ότι θα προκύψει από τη χρήση της. Ενδεικτικά, έχει παρατηρηθεί άτομα με μικρότερα επίπεδα νοημοσύνης να προοδεύουν στη ζωή ενώ άτομα υψηλής ευφυΐας να αποτυγχάνουν. Εξαιτίας των ανωτέρω μειονεκτημάτων το ενδιαφέρον έχει στραφεί τα τελευταία έτη στη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον επαγγελματικό χώρο (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Η πορεία που θα ακολουθήσει κάθε άνθρωπος στη ζωή του ορίζεται από τη λογική και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η «*νοημοσύνη της καρδιάς*» είναι εξίσου σημαντική με τη νοημοσύνη του μυαλού και απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του. Για την ορθή

σκέψη και τη σωστή λήψη αποφάσεων, το συναίσθημα θεωρείται μείζονος σημασίας (Goleman, 1998). Μάλιστα οι κλινικοί ιατροί αποδέχονται ότι κάθε άνθρωπος διαφέρει ως προς την ικανότητά του, να εκφράζει και να κατανοεί τα συναισθήματά του. Το συναίσθημα συνήθως προκύπτει ως απάντηση σε εσωτερικά ή εξωτερικά περιστατικά που αξιολογούνται θετικά ή αρνητικά από το άτομο (Salovey & Mayer, 1990).

1.2 Ορισμοί – Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη από την εποχή του Δαρβίνου έως και τη σημερινή εποχή έχει οριστεί και χαρακτηριστεί με βάση το σύνολο ή μέρος των παρακάτω ικανοτήτων: α) της ικανότητας αντίληψης και έκφρασης των συναισθημάτων και αισθημάτων, β) την ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και του τρόπο αλληλεπίδρασης, γ) την ικανότητα ορθού χειρισμού και ρύθμισης των συναισθημάτων, δ) την ικανότητα του ατόμου σε προσωπικό και σε διαπροσωπικό επίπεδο να επιλύει προβλήματα, να ανταπεξέρχεται και να χειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές, και ε) την ικανότητα προαγωγής ευχάριστων συναισθημάτων και κινητοποίησης του ίδιου του εαυτού του (Bar-On, 2006, σ. 14).

Ακολούθως, αναφέρονται αναλυτικότερα μοντέλα και ορισμοί της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1.2.1 Μοντέλο Salovey και Mayer

Οι Salovey και Mayer (1990, σ. 189), ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τμήμα της κοινωνικής νοημοσύνης *«που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των αισθημάτων και των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων, τη διάκριση μεταξύ τους και τη χρήση αυτών των πληροφοριών για την καθοδήγηση των σκέψεων και των πράξεων του»*, με απώτερο στόχο τον έλεγχο της συμπεριφοράς και της αντιμετώπισης προβλημάτων. Το εύρος της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τη λεκτική και μη εκτίμηση και έκφραση του συναισθήματος, τον έλεγχο των συναισθημάτων στους άλλους αλλά και στον ίδιο τον

εαυτό και τη χρήση του συναισθηματικού περιεχομένου στην εύρεση λύσεων (Mayer & Salovey, 1993, p. 433). Όπως αναφέρεται στο Salovey και Grewal (2005, σ. 281), λίγα έτη αργότερα το 1997, οι Mayer και Salovey προέβησαν σε εκλεπτυσμό του παραπάνω ορισμού διακρίνοντας τέσσερις συσχετιζόμενες ικανότητες: την ικανότητα της «αντίληψης», της «χρήσης», της «κατανόησης» και της «διαχείρισης» των συναισθημάτων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται ως μια γνωστική ικανότητα με βάση το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων των Mayer και Salovey, όπου το άτομο αποκτά συναισθηματική ευφύια ακολουθώντας τις τέσσερις κλάσεις που το μοντέλο προβάλλει (Gayathri & Meenakshi, 2013). Με βάση το μοντέλο:

- Η ικανότητα της **αντίληψης** θεωρείται ζωτικής σημασίας για την επεξεργασία συναισθηματικών πληροφοριών και αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Με την ικανότητα αυτή το άτομο δύναται να εντοπίζει και να ερμηνεύει συναισθήματα σε πρόσωπα, φωνές, εικόνες και πολιτιστικές δημιουργίες καθώς και τα δικά του συναισθήματα (Salovey & Grewal, 2005). Ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να γνωρίζει τα συναισθήματα του και να τα αποδίδει ορθά προχωρά στην επόμενη κλάση (Gayathri & Meenakshi, 2013).
- Ακολούθως, η **χρήση** των συναισθημάτων παρέχει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης αυτών ώστε διάφορες γνωστικές δραστηριότητες όπως η σκέψη και η επίλυση προβλημάτων να έχουν ομαλή έκβαση. Ο συναισθηματικά ευφύης άνθρωπος είναι ικανός να διεκπεραιώνει αποτελεσματικότερα τα εργασιακά του καθήκοντα διότι ελέγχει προς όφελός του τις συναισθηματικές του μεταπτώσεις (Salovey & Grewal, 2005). Το άτομο με αντίληψη και αναγνώριση των διαφόρων συναισθημάτων που βιώνει, τα οποία διαμορφώνουν τον τρόπο σκέψης είναι έτοιμο να προχωρήσει στην επόμενη κλάση (Gayathri & Meenakshi, 2013).

- Η **κατανόηση** των συναισθημάτων είναι η ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει την έκφραση των συναισθημάτων και επιπλέον να κατανοεί πώς τα διαφορετικά συναισθήματα συνδέονται μεταξύ τους καθώς και πώς αυτά υφίστανται μεταβολές σε βάθος χρόνου (Salovey & Grewal, 2005). Το άτομο πλέον είναι αρκετά ώριμο στον χειρισμό των συναισθημάτων ώστε να μεταβεί στο επόμενο στάδιο της συναισθηματικής διαχείρισης (Gayathri & Meenakshi, 2013).
- Τέλος, η ικανότητα **διαχείρισης** των συναισθημάτων αφορά την ικανότητα εύρυθμου ελέγχου των συναισθημάτων των ιδίων και των άλλων. Το συναισθηματικά ευφυές άτομο είναι σε θέση να αξιοποιεί τα συναισθήματα θετικά και μη, με τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του (Salovey & Grewal, 2005). Πρόκειται για μια αμιγώς πνευματική διαδικασία εντός της οποίας ρυθμίζει τις πηγές εσωτερικής ώθησης καθιστώντας τον ικανό να έχει ορθή κρίση των καταστάσεων (Gayathri & Meenakshi, 2013). Ωστόσο, για να μπορεί το παραπάνω μοντέλο να είναι λειτουργικό θα πρέπει η χρήση των δεξιοτήτων να γίνεται με την εφαρμογή ενός προτύπου συμπεριφοράς αμοιβαία αποδεκτού από τα εμπλεκόμενα άτομα (Salovey & Grewal, 2005).

Εν κατακλείδι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενδέχεται να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων αλλά και τα δικά τους, να είναι περισσότερο δεκτικά και ενσυνείδητα σε θετικές και μη εσωτερικές εμπειρίες και να έχουν επικοινωνιακές δεξιότητες. Διαθέτοντας επίγνωση διαχειρίζονται ορθότερα τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των άλλων και συνεπώς συντελούν στην ευημερία (Mayer & Salovey, 1993).

Ως μέτρο της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται το «Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)» που αναπτύχθηκε το 2002 από τους Mayer, Salovey και Caruso. Το τεστ αποτελείται από οκτώ καθήκοντα που μετρούν ανά δυάδες κάθε έναν από τους τέσσερις κλάδους του μοντέλου (Mayer, Salovey και Caruso όπως αναφέρεται στο Mayer et al., 2004).

1.2.2 Μοντέλο Goleman

Όπως επισημαίνει ο Goleman (1999, σ. 443), ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται «στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας». Ο παραπάνω ερευνητής για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του μοντέλου των Salovey και Mayer στη ζωή προέβη σε τροποποίηση αυτού περιλαμβάνοντας πέντε θεμελιώδεις προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες:

- **Αυτοεπίγνωση:** Η αυτοεπίγνωση θεωρείται πρωταρχικής σημασίας δεξιότητα για την εργασιακή πρόοδο (Feize, 2020) και αποτελεί τη βάση για την ικανότητα ακριβούς γνώσης των συναισθημάτων, την ικανότητα αξιολόγησης του ιδίου του εαυτού και την αυτοπεποίθηση. Ειδικότερα είναι η κατανόηση των συναισθημάτων, του αντίκτυπου αυτών και της απόρροιάς τους στο άτομο. Η αντίληψη των προσωπικών του ορίων και των δυνατοτήτων του καθώς και η εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και τις αξίες του. Τα άτομα με αυτοεπίγνωση γνωρίζουν τόσο το τι αισθάνονται αλλά και τον λόγο των συναισθημάτων αυτών καθώς και το πώς αυτά επιδρούν στην απόδοσή τους και στο ίδιο τους το σώμα. Αναγνωρίζουν ακόμη τη σύνδεση των πράξεων, λόγων και σκέψεων με τα συναισθήματά τους και διαθέτουν αντίληψη των στόχων και των αξιών βάση των οποίων πορεύονται. Αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και επιζητούν την ανάδραση, την εξέλιξη και τη μάθηση. Τέλος, εκπέμπουν δυναμισμό και έχουν την ικανότητα να λαμβάνουν καίριες αποφάσεις ακόμη και σε κρίσιμες καταστάσεις (Goleman, (1999). Από πολύ μικρή ηλικία η περιέργεια ωθεί τα παιδιά να παρατηρήσουν συμπεριφορές ατομικές αλλά και άλλων παιδιών. Όταν όμως αυτή η περιέργεια ενισχύεται ιδιαίτερα από το οικογενειακό περιβάλλον, τους παρέχονται τα κατάλληλα ερεθίσματα ώστε να αναπτύξουν κριτική συνείδηση και ικανότητα αξιολόγησης του τρόπου που αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις. Η περιέργεια, η αντιμετώπιση

καθημερινών δυσκολιών, η απώλεια (προσώπου ή προνομίων) αλλά και οι συνθήκες που επικρατούν στο κοινωνικό και ευρύτερο περιβάλλον του ατόμου ενθαρρύνουν την επίσπευση της αυτογνωσίας. (Feize, 2020).

- **Αυτορρύθμιση:** Η αυτορρύθμιση συνιστά την ουσία της ικανότητας ελέγχου του εαυτού, της αξιοπιστίας, της καθαρής συνείδησης, της ικανότητας προσαρμογής και της καινοτομίας. Είναι η ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει με βάση τη λογική τα συναισθήματα και τις διαθέσεις που εμποδίζουν την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του, η ικανότητά του να πρωτοπορεί, να είναι ευέλικτος και ανεκτικός σε αλλαγές, να ενεργεί με απόλυτη εντιμότητα και να ελέγχει συνετά τον εσωτερικό του κόσμο (Goleman, (1999).
- **Κίνητρα συμπεριφοράς:** Τα άτομα με αξιοσημείωτες αποδόσεις διακρίνονται για την ικανότητα τους να τείνουν προς την επιτυχία, από την ικανότητα αφοσίωσης, την ικανότητα να ενεργούν αυτόνομα και να παραμένουν αισιόδοξα. Είναι η ικανότητα του ατόμου να κινητοποιείται από τη ροπή του να ανταπεξέλθει σε προκλητικές εργασιακές απαιτήσεις, να ταυτίζεται με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού ακόμη και αν αυτό απαιτεί προσωπικό κόστος και να είναι σε θέση να δράττεται άμεσα των ευκαιριών (Goleman, (1999).
- **Ενσυναίσθηση:** Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα του ατόμου όχι μόνο να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, ακόμη και εκείνα που δεν εκδηλώνονται δια της λεκτικής οδού και εμφανίζονται στο πρόσωπο και στον τρόπο ομιλίας, αλλά και να αντιλαμβάνεται τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς που αυτά τα συναισθήματα καλύπτουν (Goleman, (1999). Ακόμη και όταν τα άτομα σταματούν να μιλούν, το τι αισθάνονται καθρεπτίζεται στο πρόσωπό τους ή στον τόνο της φωνής. Τα ακούσια μη λεκτικά αυτά σήματα προδίδουν κάθε προσπάθεια απόκρυψης των συναισθημάτων. Σε ότι αφορά τα συναισθήματα, η μη επικοινωνία μεταξύ μας με βάση τα παραπάνω

καθίσταται αδύνατη (Goleman, 2006). Η δεξιότητα της ενσυναίσθησης, αποτελεί τη βάση των κοινωνικών ικανοτήτων απαραίτητων σε κάθε εργασιακό χώρο. Αποτελείται από την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, την τάση να παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες, να αναπτύσσει τις δυνατότητες των ατόμων μέσω ανατροφοδότησης ή εκπαίδευσης, να αντιμετωπίζει ορθά τη διαφορετικότητα παρέχοντάς τους ευκαιρίες και να έχει γνώση των πολιτικών και των άτυπων δικτύων του οργανισμού (Goleman, (1999).

- **Κοινωνικές δεξιότητες:** Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται αποτελεσματικά συναισθήματα άλλων ανθρώπων. Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν τα θεμέλια της ικανότητας του ατόμου να επηρεάζει, να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχόν διαμάχες, συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις. Ακόμη, να έχει την ικανότητα να ηγείται εμπνέοντας και καθοδηγώντας ομάδες ή άλλα άτομα και να αναγνωρίζει την καθοριστική σημασία των αλλαγών, προάγοντας τις με σωστό χειρισμό. Επιπροσθέτως, ορισμένες κοινωνικές δεξιότητες προέρχονται από τα φυσικά ατομικά χαρίσματα που οργανώνουν τις κοινωνικές σχέσεις όπως η ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης εποικοδομητικών σχέσεων, η ικανότητα ομαλής συνεργασίας με μεμονωμένα άτομα ή ομάδες, επιδιώκοντας απώτερους κοινούς σκοπούς αλλά και η ικανότητα ενθάρρυνσης της ενωτικής συμπεριφοράς των μελών της ομάδας ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί (Goleman, 1999).

Το «*Emotional Competence Inventory*» (ECI), αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των δεξιοτήτων ενός ατόμου που τον καθιστούν αποτελεσματικό στο επαγγελματικό του περιβάλλον (Boyatzis et al., 2000). Το ECI, κυκλοφορεί σε πολλές μορφές και επιπροσθέτως μπορεί να ελέγξει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης ενός οργανισμού παρέχοντας πληροφορίες για τυχόν βελτιώσεις (Πλατσίδου, 2004).

1.2.3 Μοντέλο Bar-On

Η «Συναισθηματική-Κοινωνική Νοημοσύνη» είναι ένα είδος τομής κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων διαμεσολάβησης, άμεσα συνδεδεμένων μεταξύ τους που ορίζουν με βάση το μοντέλο, το βαθμό επιτυχίας του τρόπου που αντιλαμβανόμαστε και εξωτερικεύουμε, που συνδεόμαστε και κατανοούμε τα άλλα άτομα και διαχειριζόμαστε τακτικές υποχρεώσεις (Bar-On, 2006). Πρόκειται για μια θεωρία με «πλαίσιο την προσωπικότητα» σύμφωνα με την οποία πραγματοποιείται προσπάθεια απόδοσης της συναισθηματικής νοημοσύνης υπό το πρίσμα της ένωσης ικανοτήτων προσαρμογής και χαρακτηριστικών προσωπικότητας (Πλατσίδου, 2004). Στηρίζεται ουσιαστικά στην ενδοπροσωπική ικανότητα του ατόμου να έχει συναίσθηση του εαυτού του και των δυνατοτήτων του, να εκδηλώνει τους συλλογισμούς και τα συναισθήματά του δίχως να προκαλεί επιζήμιες καταστάσεις καθώς και στη διαπροσωπική ικανότητα αναγνώρισης των αναγκών και των συναισθημάτων άλλων ατόμων και ανάπτυξης και διατήρησης ανταποδοτικά ωφέλιμων σχέσεων συνεργασίας. Εν κατακλείδι, θεωρείται συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυές ένα άτομο, όταν είναι ικανό να αντιμετωπίσει άμεσα και επιδέξια τις αλλαγές πετυχαίνοντας τα μέγιστα αποτελέσματα σε επίπεδο προσωπικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό, όντας αποτελεσματικό στη λήψη αποφάσεων και στη διευθέτηση προβλημάτων εφόσον διαθέτει θετική στάση και διάθεση για κινητοποίηση (Bar-On, 2006). Ο Bar-On στο έργο που προαναφέραμε δεν επικαλείται τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη ή κοινωνική νοημοσύνη αλλά τον όρο «Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη» καθώς το μοντέλο του περιέχει ικανότητες συναισθηματικές και κοινωνικές (Gayathri & Meenakshi, 2013).

Το μοντέλο του Bar-On αναγνωρίζει τις ακόλουθες πέντε διαστάσεις: ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, διαχείριση άγχους, δεξιότητες προσαρμογής και γενική διάθεση. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται το

EQ-i τεστ το οποίο κυκλοφορεί σε 30 γλώσσες, περιλαμβάνει 133 στοιχεία και προορίζεται για χρήση σε άτομα άνω των δεκαεπτά ετών. Το υψηλό ποσοστό στο παραπάνω τεστ παρέχει ενδείξεις ότι ο ερωτώμενος πιθανόν είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις δοκιμασίες που καλείται να αντιμετωπίσει σε καθημερινή βάση (Bar-On, 2006).

1.2.4 Μοντέλο Συναισθηματικής Νοημοσύνης ως Χαρακτηριστικό γνώρισμα της Προσωπικότητας των Petrides και Furnham

Οι Petrides και Furnham (2001) παρατήρησαν αναλύοντας τη βιβλιογραφία την ύπαρξη κοινών διαστάσεων στη λειτουργικοποίηση της δομής της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των Bar-On (1997), Goleman (1995) και Salovey και Mayer (1990) για το λόγο αυτό θεώρησαν σκόπιμη τη δημιουργία ενός καταλόγου χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης ως πρότυπο για την ανάπτυξη νέων. Επίσης, διέκριναν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε δύο κατηγορίες: τη «*Συναισθηματική Νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της Προσωπικότητας (Trait EI)*» και την «*ικανότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ability EI)*».

Η «*Συναισθηματική Νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της Προσωπικότητας (Trait EI)*» ορίζεται ως μια πολύπλοκη δομή συναισθηματικών αυτοαντιλήψεων που απαντώνται στα κατώτερα σε ιεραρχία επίπεδα της προσωπικότητας (Petrides et al., 2007, p. 283) και εκτιμώνται δια μέσου ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς (Petrides & Furnham, 2006).

Ο διαχωρισμός μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηριστικών ή της «*συναισθηματικής αυτό-αποτελεσματικότητας*» και της συναισθηματικής νοημοσύνης ικανοτήτων δεν αφορά ιδιαίτερα το θεωρητικό πλαίσιο των εννοιών αλλά τη μέθοδο μέτρησης αυτών (Petrides & Furnham, 2003). Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηριστικών χρησιμοποιούνται μέτρα μέτρησης αυτό-αναφοράς καθώς περικλείει τάσεις συμπεριφοράς και ικανότητες όπως αυτές εκλαμβάνονται από το ίδιο το

άτομο. Στον αντίποδα η συναισθηματική νοημοσύνη ικανοτήτων εκτιμάται με μέτρα που εξετάζουν ανώτερα επίπεδα απόδοσης καθώς αναφέρεται στις ικανότητες που πραγματικά κατέχει το άτομο (Petrides & Furnham, 2001).

Το «*Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)*» δημιουργήθηκε ως μέτρο της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηριστικών (Petrides & Furnham, 2006). Το TEIQue έχει μεταφραστεί σε περισσότερες από δεκαπέντε γλώσσες (Petrides, 2009) μια εκ των οποίων είναι και τα ελληνικά (Petrides et al., 2007). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 153 στοιχεία τα οποία περικλείονται σε 15 όψεις, αποδίδουν 4 παράγοντες και μετρούν τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηριστικών (Petrides, 2009). Διατίθεται δωρεάν για ερευνητικούς σκοπούς από το Ψυχομετρικό Εργαστήριο Λονδίνου ([London Psychometric Laboratory](#)). Οι παράγοντες παρουσιάζονται στη συνέχεια.

- **Συναισθηματικότητα (Emotionality):** Υψηλής συναισθηματικότητας άτομα είναι ικανά να κατανοούν όχι μόνο τα δικά τους συναισθήματα αλλά και των υπολοίπων. Τα άτομα αυτά εκτός από ενσυναίσθηση διαθέτουν επίσης αντίληψη των συναισθημάτων καθώς και ικανότητα έκφρασης αυτών. Δύναται να χρησιμοποιούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά για τη δόμηση ισχυρών σχέσεων και τη διατήρησή τους στο χρόνο. Στον αντίποδα, άτομα με χαμηλή συναισθηματικότητα βιώνουν στις σχέσεις προσωπικής φύσης χαμηλή ικανοποίηση λόγω αδυναμίας έκφρασης και αναγνώρισης των συναισθημάτων τους (Petrides, 2009). Τα άτομα που καταγράφουν υψηλό ποσοστό αντίληψης συναισθήματος των άλλων και του εαυτού τους θεωρούν ότι διακρίνουν με σαφήνεια τα συναισθήματα αυτά. Ακόμη, τα άτομα με υψηλές τιμές ενσυναίσθησης αναγνωρίζουν εαυτόν επαρκή ως προς τον εντοπισμό και την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλό βαθμό έκφρασης συναισθημάτων εκτιμούν ότι διαθέτουν την ευχέρεια να επικοινωνούν αποτελεσματικότερα τα συναισθήματά τους στα υπόλοιπα άτομα. Ακολούθως, όσοι

πιστεύουν ότι έχουν την ευχέρεια να καλλιεργούν υγιείς σχέσεις καταγράφουν υψηλές βαθμολογίες (Petrides, 2009; Petrides & Furnham, 2001; Petrides et al., 2006).

- **Αυτοέλεγχος (Self-control):** Υψηλού αυτοελέγχου άτομα είναι ικανά να ελέγχουν με βέλτιστο τρόπο τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους και να διαχειρίζονται ορθά το άγχος και τις αρνητικές εντάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, τα άτομα αυτά δεν είναι απαραίτητως συγκρατημένα αλλά ούτε και υπέρ του δέοντος διαχυτικά. Στο άλλο άκρο άτομα χαμηλού αυτοελέγχου εμφανίζουν αδυναμία διαχείρισης άγχους και τείνουν να λειτουργούν με βάση τις ορμές τους (Petrides, 2009).
- **Κοινωνικότητα (Sociability):** Υψηλής κοινωνικότητας άτομα επιδεικνύουν ορθότερη κοινωνική συμπεριφορά καθώς εστιάζουν στα λεγόμενα των συνομιλητών τους και διαθέτουν ευχέρεια και αποφασιστικότητα στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Στην κοινωνικότητα η κοινωνική υπόσταση του ατόμου έχει μεγαλύτερη βαρύτητα καθώς και οι κοινωνικοί δεσμοί και η επιρροή. Δεν επικεντρώνεται στις σχέσεις του ατόμου με άτομα του στενού του κύκλου. Τα άτομα με χαμηλή κοινωνικότητα εμφανίζονται επιφυλακτικά και συνεσταλμένα διότι αισθάνονται αδύναμα να επηρεάσουν τα συναισθήματα άλλων ατόμων και διακατέχονται από κοινωνικό άγχος μειώνοντας τις πιθανότητες να εξελιχθούν σε ικανούς διαπραγματευτές και να αναπτύξουν δίκτυο γνωριμιών (Petrides, 2009).
- **Ευημερία (Well-being):** Τα άτομα που επιτυγχάνουν υψηλές βαθμολογίες ευημερίας εκφράζουν μια γενικότερη κατάσταση διαχρονικής προσωπικής ικανοποίησης. Πρόκειται για άτομα με γενικότερη αίσθηση αισιοδοξίας, ικανοποίησης και πληρότητας. Αντιστρόφως, η έλλειψη αυτοπεποίθησης, εκτίμησης και ικανοποίησης από τη ζωή χαρακτηρίζει τα άτομα που συγκεντρώνουν χαμηλότερες βαθμολογίες (Petrides, 2009).

Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες δύο ακόμη όψεις επηρεάζουν τη συνολική βαθμολογία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της

προσωπικότητας η «*Ικανότητα Προσαρμογής (Adaptability)*» και η «*Αυτό-παρακίνηση (Self-Motivation)*» (Petrides, 2009). Τα άτομα που συγκεντρώνουν υψηλό ποσοστό στην ικανότητα προσαρμογής θεωρούν τους εαυτούς τους διατεθειμένους να ανταποκριθούν σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ικανούς να ελίσσονται σε αυτές. Τέλος, τα άτομα με υψηλή βαθμολογία αυτό-παρακίνησης πιστεύουν ότι είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν σε οποιεσδήποτε δυσκολίες καθώς διαθέτουν ισχυρό κίνητρο και δηλώνουν απρόθυμοι να παραιτηθούν (Petrides, 2009; Petrides & Furnham, 2001; Petrides et al., 2006).

Εκτός από την πλήρη φόρμα το ερωτηματολόγιο διατίθεται σε αρκετές μορφές όπως το TEIQue-SF, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για έρευνες με περιορισμένο χρόνο περάτωσης (Petrides, 2009). Η σύντομη φόρμα μετρά καθολικά τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσω των τεσσάρων παραγόντων. Αποτελείται από 30 στοιχεία δηλαδή δυο στοιχεία από κάθε υποκλίμακα εκ των 15 εξ αυτών που υπάρχουν στην πλήρη φόρμα (Petrides & Furnham, 2006).

Τα μέτρα με βάση τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης συνίσταται να εφαρμόζονται από ερευνητές που επιθυμούν να μελετήσουν τις τάσεις συμπεριφοράς ή τη συναισθηματική αυτό-αποτελεσματικότητα ή περιστάσεις που διακρίνονται από παράγοντες που προκαλούν έντονο συνεχές άγχος, λόγου χάρη απασχόληση. Τα μέτρα αυτά αναφορικά με τα μέτρα με βάση την ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης επισημαίνεται ότι αρμόζουν στις περισσότερες περιπτώσεις και έχουν καλές ψυχομετρικές ιδιότητες (O'Connor et al., 2019). Μελέτη σε ενήλικο πληθυσμό συνιστά τη χρήση του Ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης Χαρακτηριστικών-Σύντομη Φόρμα (TEIQue-SF) στον ελληνικό πληθυσμό και επισημαίνει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της ελληνικής μετάφρασης (Stamatoroulou et al., 2016).

Εντούτοις, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ότι το μοντέλο με βάση τα χαρακτηριστικά παρουσιάζει το μειονέκτημα της τάσης προσαρμογής των απαντήσεων από τον ερωτώμενο ώστε να είναι κοινωνικά επιθυμητές (Bru-Luna et al., 2021).

1.3 Η σημασία της ΣΝ στον χώρο της εργασίας

Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε δραστηριότητες οργανισμών και εταιρειών απαραίτητων για τη μελλοντική απόδοση αυτών έχει τονιστεί από πλήθος ερευνητών και μελετητών (Papoutsis et al., 2019). Στον χώρο της Διοίκησης των επιχειρήσεων η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία από τις ευρέως αναδυόμενες έννοιες των τελευταίων ετών. Ενδεικτική εμφανίζεται η έκδοση πολυάριθμων βιβλίων και η ενασχόληση πολλών επαγγελματιών με την ιδέα και την ανέλιξη της χρησιμοποιώντας προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Ο έλεγχος των συναισθημάτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και μεταξύ συναδέλφων. (Desti & Shanthi, 2015). Αν ένας οργανισμός κρίνει απαραίτητη την εισαγωγή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λειτουργία του, επισημαίνεται ότι η εισαγωγή αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί στο πιο βασικό του επίπεδο. Η απουσία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή σχέση δύναται να μεγιστοποιήσει την απειλή έλλειψης ευελιξίας, επιτυχίας, και προοπτικής ενώ η εισαγωγή της δύναται να την κατευθύνει σε πρόοδο και αμοιβαία δέσμευση (Goleman, 1999). Η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον οδηγεί στην επιτυχία (Desti & Shanthi, 2015). Η συναισθηματική νοημοσύνη επίσης θεωρείται καθοριστικός παράγοντας αναφορικά με τον ρόλο της καινοτομίας στην απόδοση των εργαζομένων (Zhang et al., 2015). Δεν είναι λίγοι οι οργανισμοί που επιλέγουν συναισθηματικά ευφυές προσωπικό, ικανό να διαχειριστεί αποτελεσματικά εργασιακές δυσκολίες (Desti & Shanthi, 2015).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα στον χώρο της εργασίας εμφανίζονται σε υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης άτομα. Χαρακτηριστικά όπως η ευαισθησία, η θετική στάση, η ικανότητα αυτών να γίνονται αντιληπτοί και να επικοινωνούν αποτελεσματικότερα τις ιδέες, τις επιδιώξεις και τους στόχους τους (Aafara, & Samanta, 2016). Η αντίληψη των ιδίων συναισθημάτων αλλά και των συνεργατών στον εργασιακό χώρο βελτιώνει την επίκτητη κοινωνική ικανότητα που κρίνεται απαραίτητη για την πραγματοποίηση των στόχων στα πλαίσια του επαγγελματικού περιβάλλοντος (Bru-Luna et al., 2021). Η αύξηση της ενσυναίσθησης κρίνεται επίσης απαραίτητη για την αναγνώριση και κατανόηση των πολιτισμικών αλλαγών αλλά και της κουλτούρας (Koc, 2010). Συμπληρωματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη καταγράφεται να επηρεάζεται από τον παράγοντα φύλο. Οι γυναίκες τείνουν να συγκεντρώνουν υψηλότερα ποσοστά από τα αντίστοιχα των ανδρών εξαιτίας ενδεχομένως της αντίληψης και λειτουργίας του εγκεφάλου τους (Bru-Luna et al., 2021).

Τα άτομα με προηγμένες συναισθηματικές δεξιότητες ενδέχεται να εμφανίζονται περισσότερο αποτελεσματικά στη ζωή τους και λιγότερο δυσαρεστημένα, διαθέτοντας μάλιστα την ικανότητα ελέγχου των νοητικών τακτικών που κινητοποιούν την παραγωγικότητά τους σε αντίθεση με τα άτομα που επικρατεί χάος στη συναισθηματική τους ζωή, το οποίο μπορεί να αποδιοργανώσει τη σκέψη και τη δυνατότητα απόδοσης στον εργασιακό τους χώρο (Goleman, 1998).

Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηριστικών συσχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα άγχους και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, αφοσίωσης και αντιληπτού ελέγχου (Petrides & Furnham, 2006). Η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται να επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος και την εργασιακή ικανοποίηση. Η απόδοση στην εργασία τείνει να βελτιώνεται σε υψηλά συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενους καθώς αυτοί αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση και συνεπώς αποδίδουν

καλύτερα. Επιπροσθέτως, το εργασιακό άγχος επηρεάζεται απολύτως από τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητος για έναν εργαζόμενο και τα θετικά χαρακτηριστικά αυτού που θα βοηθήσουν στον έλεγχο του (Navas & Vijayakumar, 2018).

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και να διερευνήσουν τη σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση τονίζοντας την υψηλή επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασιακή ικανοποίηση (Long et al., 2016; Pavlidis, 2021). Ευρήματα έρευνας σε ηγέτες και οπαδούς τόνισαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει την τάση να συσχετίζεται με απαραίτητα εργασιακά αποτελέσματα που επιζητά η διοίκηση. Επίσης, επισημαίνεται με βάση τα ευρήματα ως ισχυρή η σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση και ως μη σημαντική η συσχέτιση της με την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση κύκλου εργασιών. Παρατηρήθηκε ότι υψηλής νοημοσύνης εργαζόμενοι που δεν ωφελούνται από τη δυνατότητα χρήσης των δεξιοτήτων τους στον εργασιακό τους χώρο παρουσιάζουν μικρότερη δέσμευση και εντονότερη πρόθεση να αποχωρήσουν (Wong & Law, 2002).

Παρόλη τη γενική παραδοχή που επικρατεί στο επιστημονικό κοινό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης και στη μείωση του εργασιακού άγχους, έρευνα σε δημόσιο οργανισμό του Ιράν επισήμανε τη μη επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα παραπάνω. Σύμφωνα με τους ερευνητές η μη επίδραση της οφείλεται στο ότι πρόκειται για έναν δημόσιο οργανισμό στον οποίο επικρατούσε η μη ικανοποίηση των αναγκών χαμηλότερης βαθμίδας των εργαζομένων όπως αποκλεισμός εργαζομένων από τη λήψη αποφάσεων, μη ικανοποιητική αμοιβή ή καθυστέρηση πληρωμών, έλλειψη παρακίνησης, ακατάλληλες κτιριακές εγκαταστάσεις, εργασιακή ανασφάλεια, μη ικανοποιητικές σχέσεις με την ηγεσία, ηγεσία με ελλιπή προσόντα και αδιαφορία που δεν επέτρεπαν στους

εργαζομένους να ικανοποιήσουν ανάγκες πέραν των πρωταρχικών τους (Aghdasi et al., 2011).

Προσπάθεια μελέτης της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης του προσωπικού του δημοσίου τομέα ως προς τα κίνητρα δημοσίου τομέα και των εργασιακών αποτελεσμάτων (δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης, της συναισθηματικής δέσμευσης και της ποιότητας υπηρεσιών) πραγματοποιήθηκε από τους Levitats και Vigoda-Gadot (2017). Οι παραπάνω με επίκεντρο τη συναισθηματική νοημοσύνη του προσωπικού, διεξήγαν έρευνα σε 200 άτομα του νοσηλευτικού δυναμικού ενός ευμεγέθους δημόσιου νοσοκομείου του Ισραήλ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εξέτασης ενός μικτού μοντέλου, υπογραμμίζεται η άμεση και θετική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη, τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας και τα εργασιακά αποτελέσματα.

Με βάση τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 386 εκπαιδευτικούς στη Μαλάκκα Μαλαισίας παρατηρείται ότι εργαζόμενοι με συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο παρεμβαίνουν στην εργασιακή τους ικανοποίηση διαμορφώνοντας συμπεριφορές που θα οδηγήσουν σε επίτευξη των εργασιακών τους στόχων (Long et al., 2016). Ο Pavlidis (2021) αποτυπώνει την επίδραση της πρώτης στη δεύτερη μελετώντας έρευνες στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και τονίζει τον ρόλο του διευθυντή με υψηλή νοημοσύνη και των δημογραφικών στοιχείων όπως το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης ή τα έτη προϋπηρεσίας, στην παραπάνω σχέση. Επιπροσθέτως, παρατηρεί ότι υπάλληλοι με μη υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζονται ως μη ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε αντίθεση με τους έχοντες υψηλή, καθώς οι δεύτεροι εμφανίζονται πιο έμπειροι ως προς τη διαχείριση των συναισθημάτων τους.

Προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης διαφαίνεται σε έρευνα ανάμεσα σε 90 διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Χαλκιδέων αναφορικά με το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην

αντιπαραγωγική συμπεριφορά, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπροσθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων διαμορφώνεται με βάση την ηλικία αυτών, οι ωριμότεροι υπάλληλοι εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα αυτής. Εν κατακλείδι, οι υπάλληλοι εμφανίζονται να προβάλλουν αντιρρήσεις για τον τρόπο διοίκησης και το σύνολο των αποδοχών και αναφέρουν ικανοποίηση ως προς τη μονιμότητα που παρέχει το Ελληνικό Δημόσιο και γενικότερα ως προς το αξιόλογο εργασιακό περιβάλλον (Samanta & Kallou, 2020).

Έρευνα σε υπαλλήλους δημοσίων και ιδιωτικών τραπεζών όλων των ιεραρχικών επιπέδων στο Μπαχρέιν επισημαίνει τον σημαντικό ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων στην απόδοση και δέσμευση αυτών. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει ένα ανώτερο στέλεχος σε βελτίωση των σχέσεων με τους υφισταμένους του και κάθε εργαζόμενο σε αποτελεσματικότερες εργασιακές σχέσεις με ομότιμους. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας παρατηρήθηκαν υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων τα οποία καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης, τονίστηκε η θετική σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την αυτορρύθμιση, όπου το άτομο αισθάνεται πιο επιτυχημένο και ρέπει προς την καινοτομία, την αυτοπαρακίνηση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Επισημαίνεται ότι ένα υψηλά συναισθηματικά ευφυές άτομο με κοινωνικές δεξιότητες που διαθέτει ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας δύναται να εξελιχθεί σε διαπραγματευτή ή καταλύτη αλλαγών και προσωπικότητας (Rahiman et al., 2020).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα αυτογνωσίας, διαπροσωπικής επικοινωνίας, ενίσχυσης προσωπικότητας και οικοδόμησης ομάδας είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω του «*παραθύρου Johari (Johari window)*» το οποίο αναπτύχθηκε από τους Αμερικανούς επιστήμονες της ψυχολογίας Joseph Luft και Harry Ingham τη δεκαετία του 1950. Χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέσω του οποίου το άτομο αποκαλύπτει πληροφορίες

που το αφορούν σε άλλα άτομα και λαμβάνει ανατροφοδότηση από αυτά. Ειδικότερα είναι ένα πρότυπο ανοικτής επικοινωνίας το οποίο διδάσκει πώς προοδευτικά ένα άτομο μπορεί να γίνει πιο «ανοικτό» στα άλλα άτομα μέσω της γνωριμίας και της ταυτόχρονης παροχής προσωπικών πληροφοριών. Με τη χρήση του η διοίκηση επιδιώκει την ανάπτυξη εργαζομένων δεκτικών στην κατανόηση σκέψεων και ιδεών των συνεργατών τους διότι εργαζόμενοι με αυτά τα χαρακτηριστικά διακρίνονται στην αποτελεσματική συνεργασία, εμφανίζονται πιο ενεργοί και αποδοτικοί. Επίσης, διαμέσου της ανοικτής και ελεύθερης ανταλλαγής πληροφοριών δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου σε καίρια ζητήματα αυξάνοντας την αποχή από καταστάσεις έλλειψης εμπιστοσύνης, συγκρούσεων και παρανοήσεων (Saxena, 2015). Η εξέλιξη και η ανάπτυξη προάγονται στον εργασιακό χώρο όταν ο εργαζόμενος έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ανοικτά, να επιδεικνύει ενσυναίσθηση και να ανατροφοδοτεί με ωφέλιμο τρόπο (Mattajang, 2023).

Επιπροσθέτως αποτελέσματα έρευνας σε πενήντα υπαλλήλους του Γενικού Τμήματος Φυσικής Αγωγής της επαρχίας Μαζανταράν επισήμαναν τη θετική και σημαντική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης. Η διαχείριση σχέσεων (διάσταση συναισθηματικής νοημοσύνης) παρουσιάζεται να έχει την υψηλότερη επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση. Οι συναισθηματικά ευφυείς εργαζόμενοι εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι ως προς τον οργανισμό καθώς είναι ικανοί να αντιληφθούν τα συναισθήματα άλλων και συνεπώς τις αιτίες που δημιουργούν συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και μπορούν να ανταπεξέλθουν σε αυτές με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών. Επίσης, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συνήθως δεν επιθυμούν την κινητικότητα και δεν απουσιάζουν από την εργασία τους καθώς πιστεύουν στον οργανισμό και επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτόν. Τονίζεται λοιπόν η ανάγκη σύμφωνα με την έρευνα η διοίκηση να επιλέγει τεχνικές που πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να προσλαμβάνει υψηλά

συναισθηματικά ευφυή άτομα και να ενισχύει τη συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων της επιλέγοντας κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης (Tayebi, 2021). Τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και στις δυο από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, διαχείριση σχέσεων και αυτοδιαχείριση τόνισε επίσης έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις στη Σαουδική Αραβία με τη βοήθεια του μοντέλου τεσσάρων διαστάσεων του Goleman. Επισημαίνουν ωστόσο ότι ένας συναισθηματικά ευφυής εργαζόμενος δύναται να επιδιώξει να αναζητήσει έναν διαφορετικό οργανισμό ορμώμενος από τη θέλησή του να καλύψει ανάγκες ευημερίας και εξέλιξης (Aamir, 2023).

Σε ανασκόπηση άρθρων κρίνεται χρήσιμη η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα κριτήρια αναζήτησης και πρόσληψης νέων μελών ώστε να γίνει εφικτή η πραγματοποίηση των στόχων και να αυξηθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού (Navas & Vijayakumar, 2018).

Κεφάλαιο 2^ο Διαχείριση Συγκρούσεων

2.1 Ορισμός σύγκρουσης

Κάθε οργανισμός με κοινωνικό ενδιαφέρον θα πρέπει να επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος όπου η εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζόμενων θα πραγματοποιείται με τρόπο αποτελεσματικό, απαλλαγμένο από οποιαδήποτε μη θετική επίδραση που υπονομεύει την εκπλήρωση των στόχων του ατόμου και της οργάνωσης. Όμως, καθώς οι εργαζόμενοι επιζητούν σπάνιους πόρους, εξουσία, ηθικές ανταμοιβές, εργασιακές θέσεις κ.λπ., η σύγκρουση είναι μοιραίο να δημιουργηθεί (John-Eke & Akintokunbo, 2020). Η «σύγκρουση» δεν είναι μια κατανοητή έννοια. Η ασάφεια προέκυψε από το ενδιαφέρον μελέτης της έννοιας αυτής από μελετητές που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους (Rahim, 2001).

Η σύγκρουση ορίζεται *«ως μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή ασυμφωνία εντός ή μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (δηλαδή, άτομο, ομάδα, οργανισμός κ.λπ.)»* (Rahim, 2001, p.18). Ορίζεται ακόμη *«ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων/οργανισμών. Δηλαδή είναι μια κατάσταση ανταγωνισμού, όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να πετύχει τους στόχους της»* (Χυτήρης, 2013, σ. 216). Επίσης ορίζεται *«ως η διαδικασία που αρχίζει όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος θεωρεί ότι το άλλο συμβαλλόμενο μέρος έχει ήδη ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος νοιάζεται»* (Robbins & Judge, 2018, σ. 431).

Μια σύγκρουση δημιουργείται όταν:

1. Η συμμετοχή ενός συμβαλλόμενου μέρους σε μια δραστηριότητα ενδέχεται να μην είναι σύμφωνη με τα συμφέροντα ή τις ανάγκες του.

2. Ένα συμβαλλόμενο μέρος έχει συμπεριφορικές προτιμήσεις των οποίων η ικανοποίηση δεν είναι συμβατή με την εφαρμογή αυτών από τους άλλους.
3. Ένα συμβαλλόμενο μέρος αποζητά ανεπαρκείς πόρους που επιζητούν όλοι με συνέπεια να μην καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες κανενός.
4. Ένα μέρος κατέχει στάσεις, αξίες, δεξιότητες και στόχους που είναι εμφανείς στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς του, αλλά θεωρείται ότι αποκλείουν εκείνες που κατέχουν άλλα μέρη.
5. Δύο μέρη εμφανίζουν μια εν μέρει αποκλειστική προτίμηση συμπεριφοράς για κοινή δράση.
6. Η εκτέλεση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων από δύο μέρη είναι αλληλένδετη (Rahim, 2002, p. 207).

2.2 Είδη σύγκρουσης

Η σύγκρουση για τους περισσότερους ανθρώπους έχει πάντα αρνητική χροιά. Ωστόσο ο τρόπος χειρισμού αυτής επηρεάζει την κατάληξή της. Οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε «*λειτουργικές*» και «*δυσλειτουργικές*». Οι λειτουργικές συγκρούσεις προάγουν την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος εντός του οποίου το διαφοροποιημένο εργατικό προσωπικό ωθείται στη δημιουργική αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων. Αντιθέτως, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας και επιδρούν δυσάρεστα στην ψυχή και στα συναισθήματα των εργαζομένων (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

Ακόμη σε έναν οργανισμό οι συγκρούσεις μπορεί να είναι «*διαπροσωπικές*», «*ενδοπροσωπικές*», «*διαομαδικές*», «*ενδοομαδικές*» και «*διοργανωτικές*» (Thakore, 2013).

Η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί ως αποτέλεσμα αποκλίσεων της προσωπικότητας των εργαζομένων και της ηθικής τους στον χώρο της εργασίας (Khaleda & Aleya, 2017). Οι ανομοιότητες μεταξύ των ατόμων και οι διαφορές που εμφανίζουν στην προσωπικότητα, στις

αξίες, τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς, αντιμετώπισης και αλλού, μπορούν να οδηγήσουν σε ουσιώδεις ή συναισθηματικές ή συνδυασμό των δύο διαπροσωπικές συγκρούσεις (Thakore, 2013). Επιπλέον, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις δημιουργούν επιθετικότητα και εχθρότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων που επηρεάζει αρνητικά την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, οι οποίες μπορεί να έχουν αντίκτυπο στη συμπεριφορά των υπολοίπων (Khaleda & Aleya, 2017). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις συνδέονται με την παράλληλη εμφάνιση τάσεων που αποκλίνουν μεταξύ τους αναφορικά με την έγκριση ή μη μιας καθορισμένης γραμμής δράσης (Χυτήρης, 2013). Αρκετές από αυτές συμβαίνουν όταν ένα άτομο εκλαμβάνει τη συμπεριφορά του άλλου ως ερεθιστική, ανεπίτρεπτη, μειωτική, ανάρμοστη, πληκτική και ου τω καθεξής (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις θεωρούνται μη εύκολα αντιμετωπίσιμες και δύσκολες ως προς την ερμηνεία . Πρόκειται για μια εν των έσω σύγκρουση του ατόμου όταν ένα ερέθισμα γίνεται η αιτία που επιφέρει δύο εκ διαμέτρου αντίθετες τάσεις εκ των οποίων το άτομο θα πρέπει να επιλέξει (Thakore, 2013).

Η διομαδική σύγκρουση συναντάται αρκετά συχνά στους οργανισμούς (Thakore, 2013). Πρόκειται για συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ μελών που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες ή των εκπροσώπων τους αναφορικά με τους πόρους, την επιβολή εξουσίας και την επικράτεια (Rahim & Bonoma, 1979) και είναι ικανές να αποδιοργανώσουν τις δραστηριότητες του οργανισμού. Μια μέθοδος αντιμετώπισης διομαδικών συγκρούσεων που οδηγεί σε επιχειρήσεις που φέρουν αποτελέσματα και είναι πιο δημιουργικές είναι η χρήση σε μεγαλύτερη κλίμακα ομάδων εργασίας και διαλειτουργικών ομάδων (Thakore, 2013).

Η ενδοομαδική σύγκρουση ορίζει τις αντιπαραθέσεις ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή των υποομάδων αυτής αναφορικά με τις δραστηριότητες, τις επιδιώξεις ή τις λειτουργίες της ομάδας (Rahim & Bonoma, 1979). Η ενδοομαδική σύγκρουση εκδηλώνεται εντός των

ομάδων και διακρίνεται σε δύο τύπους: τη «*σύγκρουση εργασιών*» και τη «*σύγκρουση σχέσεων*». Η σύγκρουση εργασιών είναι η εκτίμηση των διαφωνούντων μελών της ομάδας ή μεμονωμένων ατόμων αναφορικά με το περιεχόμενο του σταδίου απόφασης και ενέχει διάσταση απόψεων, σκέψεων και εκτιμήσεων. Τέλος, η σύγκρουση σχέσεων είναι μια συναίσθηση διαπροσωπικής ασυμβατότητας η οποία εσωκλείει την έννοια της αντιπαλότητας και της δυσφορίας ανάμεσα στα άτομα (Thakore, 2013).

Επικοινωνιακές ελλείψεις μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε οργανωτική σύγκρουση διότι οδηγούν σε παρανοήσεις (Khaleda & Aleya, 2017). Η διοργανωτική σύγκρουση λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή παραπάνω οργανισμών που συνήθως είναι ανταγωνιστικοί μεταξύ τους (Thakore, 2013).

Οι ερευνητές επίσης όπως αναφέρεται από τους Robbins και Judge (2018), ταξινομούν τις συγκρούσεις σε τρεις κατηγορίες:

- 1. Σύγκρουση ως προς τη σχέση:** πρόκειται συνήθως για δυσλειτουργικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο που εστιάζουν στις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς ενισχύουν τις διενέξεις μεταξύ των προσωπικοτήτων και αντιστρόφως ελαχιστοποιούν την κατανόηση μεταξύ συναδέλφων. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να αποβούν ολέθριες, να σταθούν εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και να εξαντλήσουν ψυχολογικά τους εργαζόμενους.
- 2. Σύγκρουση ως προς το έργο:** στη σύγκρουση αυτού του είδους κυρίαρχη θέση έχουν οι προσωπικότητες των μελών της ομάδας. Τα μέλη των συναισθηματικά ώριμων ομάδων που είναι ικανά να εκτιμήσουν ορθά τη σύγκρουση ως προς το έργο, αποτρέπουν την εξέλιξη της σύγκρουσης σε διαπροσωπική καθώς χρησιμοποιούν τις διαφορετικές ιδέες ώστε να διευθετήσουν τα προβλήματα.
- 3. Σύγκρουση ως προς τη διαδικασία:** αφορά συγκρούσεις που προκύπτουν από την κατανομή των καθηκόντων και τον ορισμό ρόλων. Οι συγκρούσεις αυτές τείνουν να

μετατρέπονται αρκετές φορές σε διαπροσωπικές, αναλώνοντας πολύτιμο χρόνο από το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί (Robbins & Judge, 2018, σσ. 433-434).

Συγκρούσεις ακόμη ενδέχεται να προκύψουν μεταξύ των μελών του οργανισμού λόγω διαφορών ηλικιακών, βιωμάτων ακόμη και δημογραφικών χαρακτηριστικών (Rahim & Bonoma, 1979). Η αλληλοεπικάλυψη των αναγκών, των στόχων, των ατομικών πεποιθήσεων και των συμφερόντων οδηγούν σε συγκρούσεις, ιδιαίτερες στον εργασιακό χώρο εξαιτίας των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ωστόσο, η σύγκρουση πιο συχνά τείνει να δημιουργεί περιθώρια βελτιστοποίησης. Για το σκοπό αυτό η ανάγκη χρήσης και κατανόησης ενδεδειγμένων στιλ ή τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων διακεκριμένων περιπτώσεων κρίνεται σκόπιμη καθώς η επιλογή αυτών καθορίζεται σε ένα βαθμό από την προσωπικότητα και την κατάσταση (Mills & Mene, 2020).

2.3 Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Παρατηρείται ότι κάθε άνθρωπος χρησιμοποιεί διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Τις περισσότερες φορές τα άτομα δε γνωρίζουν πώς να χειριστούν μια σύγκρουση και επιλέγουν να ενεργούν αυθόρμητα. Υπάρχει ωστόσο προσωπική στρατηγική η οποία διδάσκεται, συνεπώς μπορεί να μεταβληθεί για δραστικά αποτελέσματα. Σε κάθε σύγκρουση υπάρχουν δύο στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψιν: α) η σύγκρουση επέρχεται καθώς τα άτομα προσπαθούν να επιτύχουν αντίθετους μεταξύ τους στόχους. Για το κάθε άτομο οι στόχοι αυτοί έχουν μικρότερη ή μεγαλύτερη σημασία και β) η διατήρηση καλού κλίματος με το άλλο άτομο με βάση την πιθανότητα συνεργασίας στο μέλλον λαμβάνοντας υπόψιν την αξία αυτής της σχέσης (Thakore, 2013).

Από τις αναρίθμητες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, η θεωρία που χαίρει ευρείας αποδοχής θεωρείται το μοντέλο των δύο διαστάσεων με πέντε στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Zakaria et al., 2023). Όπως επισημαίνεται από τους Blake και Mouton (1970, pp. 417-419), κάθε άτομο σε καθεστώς

σύγκρουσης κατακλύζεται από δύο σκέψεις: το ενδιαφέρον για τα άτομα που συγκρούεται και το ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων ή την επίλυση της σύγκρουσης. Οι παραπάνω στάσεις παρουσιάζονται σε μια κλίμακα 9 σημείων σε ένα πλέγμα όπου το 1 αντιστοιχεί σε χαμηλό ενδιαφέρον και το 9 σε υψηλό. Στον οριζόντιο άξονα του πλέγματος σύγκρουσης απεικονίζεται το ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων ενώ στον κάθετο το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Το πλέγμα αυτό παρουσιάζει πέντε στρατηγικές ή στιλ τα οποία φανερώνουν τον τρόπο που ενδεχομένως θα επιλέξει το άτομο να ενεργήσει σε μια σύγκρουση. Κάθε άτομο μπορεί να επιλέγει περισσότερο κάποιο από τα στιλ του διαγράμματος σύγκρουσης χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το υιοθετεί μόνιμα. Το κάθε στιλ ενδέχεται να επιλέγεται, να χρησιμοποιείται και να αντικαθίσταται αναλογικά με την αποτελεσματικότητά του ως προς την επίλυση του ζητήματος. Το έργο των Blake και Mouton αναθεωρήθηκε από έργα του Thomas, ο οποίος ταξινόμησε πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων ως «συνεργασία», «ανταγωνισμό», «συμβιβασμό», «αποφυγή» και «προσαρμογή» (Thomas, 1977, p. 486), που εκτιμώνται υπό δυο διαστάσεις διεκδίκησης και συνεργασίας (Thomas, 1992). Η διεκδικητικότητα μετράει τον τρόπο που ένα άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανησυχία ως προς τον εαυτό του και η συνεργατικότητα μετράει την προσπάθεια ικανοποίησης των άλλων μερών (Mills & Mene, 2020). Οι Rahim και Bonoma (1979, p. 1326), στηριζόμενοι στο έργο των Blake και Mouton (1964) και Thomas (1976) διαφοροποίησαν τα στιλ διαχείρισης των συγκρούσεων σε δυο διαστάσεις, «το ενδιαφέρον για τον εαυτό και τους άλλους». Η πρώτη διάσταση περιγράφει το μέτρο με βάση το οποίο το άτομο ενεργεί με σκοπό να ικανοποιήσει την ανησυχία ως προς τον εαυτό του και η δεύτερη περιγράφει το βαθμό ενέργειας ενός ατόμου αποβλέποντας να ικανοποιήσει την ανησυχία των άλλων. Οι παραπάνω ερευνητές ορίζουν πέντε στιλ χειρισμού μιας σύγκρουσης που προκύπτουν από τον συνδυασμό των δυο προαναφερόμενων

διαστάσεων τα οποία δύναται να είναι λειτουργικά ανάλογα με την κατάσταση. Αναλυτικότερα:

1. Ενσωμάτωση (Integrating)

Η τεχνική ή στιλ της ενσωμάτωσης τοποθετεί το ενδιαφέρον προς τον εαυτό και τους άλλους σε υψηλή θέση. Αναφέρεται στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την παρέμβαση ως προς τη λύση του προβλήματος. Το στιλ αυτό χρησιμοποιείται ώστε τα μέλη να συμφωνήσουν σε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσω της δεκτικότητας σε νέες ιδέες, της ανταλλαγής πληροφοριών, της διερεύνησης εναλλακτικών λύσεων και ανίχνευσης διαφορών (Rahim, 2002). Τα μέρη που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, χρησιμοποιούν μια στρατηγική ή στιλ συνεργασίας διότι επιδιώκουν μέσω αυτής να επιτύχουν την ικανοποίηση όλων των μερών, την επίτευξη μιας κατάστασης «νίκης-νίκης» (*win-win*) διευκολύνοντας την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων και των δυο πλευρών (Koc, 2010).

Το στιλ ενσωμάτωσης ή επίλυσης προβλημάτων θεωρείται πρακτικό στον χειρισμό πολύπλοκων προβλημάτων. Η χρήση του είναι κατάλληλη για την εύρεση αποδεκτών λύσεων σε ένα πρόβλημα που έχει προσδιοριστεί ή επανακαθορίζεται, εφαρμόζοντας δεξιότητες, δεδομένα και πόρους που διαθέτουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Επίσης, είναι κατάλληλο για την επίλυση ζητημάτων για τα οποία είναι επιβεβλημένη η αφοσίωση των μερών. Ωστόσο, δεν είναι κατάλληλο για την εκτέλεση μη σύνθετων εργασιών ή για τη διευθέτηση απλών και μικρότερης σημασίας προβλημάτων, όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος, τα εμπλεκόμενα μέρη διαθέτουν ελλιπή πείρα και εκπαίδευση στην αντιμετώπιση προβλημάτων ή αδιαφορούν για τα αποτελέσματα (Rahim, 2001).

2. Παραχώρηση (Obliging) ή Προσαρμογή (Accommodating)

Το στιλ της παραχώρησης ή όπως αλλιώς αναφέρεται της προσαρμογής δηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό και υψηλό ενδιαφέρον για τους άλλους. Επιχειρεί να μειώσει τη σημασία της διαφωνίας τονίζοντας τα κοινά σημεία ενδιαφέροντος ώστε να

εκπληρωθούν οι επιθυμίες του άλλου μέρους. Αναγνωρίζεται μια μορφή αλτρουϊσμού, αφιλοκερδούς προσφοράς και συμμόρφωσης στις προσταγές του άλλου μέρους (Rahim, 2001). Τα άτομα χωρίς αυτοπεποίθηση που φοβούνται να μη διαταραχτεί ή κλονιστεί η σχέση τους με τους άλλους υιοθετούν αυτή την τεχνική (Verderber & Verderber, 2006).

Το συγκεκριμένο στιλ δε θεωρείται αποδοτικό καθώς προτρέπει τα άτομα να αποκρύπτουν και να είναι απαθή στην εξωτερίκευση των συναισθημάτων τους (Χυτήρης, 2013). Η αξία αυτού του στιλ είναι εμφανής όταν το συγκρουόμενο άτομο δεν είναι γνώστης του θέματος, όταν το άλλο συγκρουόμενο μέρος είναι απόλυτα σωστό ή το θέμα έχει μεγαλύτερη αξία για την άλλη πλευρά. Προτιμάται όταν ο ένας συγκρουόμενος προσβλέπει σε μελλοντική αποκόμιση συμφέροντος παραιτούμενος από τις τωρινές διεκδικήσεις. Όταν αναγνωρίζει τη δύναμη του άλλου μέρους ή τη σημαντικότητα διατήρησης της σχέσης (Rahim, 2001). Η αξία του στιλ εξομάλυνσης τονίζεται σε βραχυχρόνια προοπτική ώστε να αποφορτίσει μια έντονη συναισθηματική συνθήκη σύγκρουσης, να αποφευχθεί κάθε είδους διαμάχης και να επιδιωχθεί πάση θυσία η διατήρηση των ισορροπιών και τέλος, να διαχειριστεί συγκρούσεις που προκύπτουν από τις προσωπικότητες των ατόμων που δε δύναται να αντικρουσθούν εν μέσω μια ακραίας ανταγωνιστικής κατάστασης (Χυτήρης, 2013).

Θα πρέπει ωστόσο να αποφεύγεται να εφαρμόζεται σε συγκρούσεις όπου η μια πλευρά θεωρεί ότι έχει δίκιο ή ότι οι αποφάσεις και οι απόψεις της αντικρουόμενης δε συνάδουν με τη λογική και την ηθική της καθώς και όταν η σημαντικότητα του ζητήματος για το ένα μέρος είναι αδιαμφισβήτητη (Rahim, 2001).

3. Επιβολή (*Dominating*) ή ανταγωνισμός (*competing*)

Η τεχνική ή στιλ της επιβολής ή κυριαρχίας ή ανταγωνισμού τοποθετεί το ενδιαφέρον προς τον εαυτό υψηλά και το ενδιαφέρον προς τους άλλους σε χαμηλή θέση (Rahim, 2001). Το στιλ του ανταγωνισμού αναφέρεται στη διάθεση ενός εμπλεκόμενου μέρους να

εκπληρώσει τις επιθυμίες του μη υπολογίζοντας τις επιπτώσεις της νοοτροπίας αυτής στο άλλο εμπλεκόμενο μέρος (Koc, 2010). Πρόκειται για μια κατάσταση «νίκης-ήττας» (*win-lose*) ή μιας συμπεριφοράς εξαναγκασμού με απώτερο σκοπό τη διεκδίκηση μιας θέσης (Rahim & Bonoma, 1979). Σε ορισμένες περιπτώσεις το άτομο που επιβάλλεται επιδιώκει την επικράτηση με οποιοδήποτε τίμημα (Rahim, 2001) όπως με άσκηση ψυχολογικής και σωματικής βίας και με εφαρμογή ανήθικων τακτικών (Verderber & Verderber, 2006). Παρατηρείται ότι τα άτομα σε διοικητικά υπεύθυνες θέσεις κάνουν κατάχρηση της εξουσίας τους ώστε να επιτύχουν την υποταγή των υφισταμένων τους. Ακόμη και άτομα που δεν κατέχουν θέσεις ισχύος επιβάλλονται στα άλλα συγκρουόμενα μέρη χρησιμοποιώντας άνομα μέσα (Rahim, 2001). Ο εξαναγκασμός οδηγεί συνήθως στη νίκη της πιο ισχυρής πλευράς και στην ήττα της ανίσχυρης γεγονός που έχει αρνητικά βραχυχρόνια αποτελέσματα στην υγεία της σχέσης (Verderber & Verderber, 2006).

Η χρήση του στιλ ενδείκνυται όταν το υπό σύγκρουση θέμα θεωρείται σημαντικό από τη μια πλευρά ή όταν η επικείμενη νίκη της άλλης πλευράς ενδέχεται να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην πρώτη. Άτομα με διοικητικές θέσεις χρησιμοποιούν αυτό το στιλ σε καθημερινά επαναλαμβανόμενες διαδικασίες ή σε θέματα που απαιτούν ταχεία λήψη απόφασης. Ακόμη οι επόπτες δύναται να το υιοθετήσουν για να χειριστούν υφιστάμενους που διεκδικούν επίμονα, δε διαθέτουν ειδίκευση σε λήψεις αποφάσεων τεχνικού πεδίου ή για αποφάσεις που δε χαίρουν εύκολα αποδοχής (Rahim, 2001). Επιπλέον, επικροτείται όταν πραγματοποιείται προσπάθεια από κάποιους να χρησιμοποιήσουν το άτομο αθέμιτα για να αποκομίσουν κέρδος και το άτομο αυτό θα πρέπει να καταφύγει σε ραγδαίες αποφάσεις ώστε να προστατεύσει εαυτόν (Χυτήρης, 2013). Η επιβολή ενδέχεται να σημαίνει ακόμη την υπεράσπιση των ατομικών δικαιωμάτων όταν αυτά διακυβεύονται και των ισχυρισμών όταν αυτοί κρίνονται ορθοί. Εντούτοις, η υιοθέτηση αυτής της τεχνικής αντενδείκνυται όταν υπάρχει πληθώρα χρόνου να ληφθεί η κατάλληλη απόφαση και το αντικείμενο σύγκρουσης

θεωρείται πολυσύνθετο ή ασήμαντο. Ακόμη δεν κρίνεται κατάλληλη όταν και τα δύο συγκρουόμενα μέρη διαθέτουν την ίδια ισχύ (Rahim, 2001).

4. Αποφυγή (*Avoiding*)

Η απόσυρση ή αποφυγή θεωρείται κοινή τεχνική και αναφέρεται τόσο στη φυσική αποχώρηση του ατόμου από τον χώρο της διένεξης, όσο και την ψυχολογική απόσυρση και αδιαφορία του ατόμου ως προς τα λεγόμενα του άλλου που οδηγεί σε μη ικανοποίηση και των δύο μερών (Verderber & Verderber, 2006). Η τεχνική της αποφυγής ή καταστολής τοποθετεί το ενδιαφέρον προς τον εαυτό και τους άλλους σε χαμηλό επίπεδο (Rahim, 2001). Ένα άτομο με χαμηλό ενδιαφέρον ως προς τις διεκδικήσεις του δεν είναι ικανό να ενεργήσει προς όφελός του. Επίσης, ένα άτομο με χαμηλό ενδιαφέρον προς τα συμφέροντα των άλλων δεν είναι σε θέση να συμπάσχει και να λάβει ορθές αποφάσεις ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα αυτών (Friedman et al., 2000).

Το στιλ της αποφυγής χρησιμοποιείται όταν τα άτομα επιδιώκουν να κρατούν απόσταση από τα εμπλεκόμενα μέρη και επιζητούν εκούσια να αποφύγουν μια σύγκρουση ή να την καταπνίξουν (Koc, 2010) ή να διατηρήσουν ουδέτερη στάση (Χυτήρης, 2013). Πρωταρχική ανάγκη του ατόμου που υιοθετεί την αποφυγή δεν είναι η επιδίωξη της λύσης του προβλήματος αλλά η μείωση της αξίας του και η αδιαφορία (Friedman et al., 2000). Η αποφυγή υιοθετείται όταν η σχέση μεταξύ των αντικρουόμενων είναι ασήμαντη (Verderber & Verderber, 2006) και όταν το κέρδος από την επίλυση της σύγκρουσης είναι μικρότερο από το κόστος που θα επιφέρει η μη λειτουργική αντιμετώπιση της διαμάχης. Εφαρμόζεται επίσης, όταν απαιτείται να χειριστεί το άτομο θέματα δευτερευούσης σημασίας ή μη επουσιώδη αλλά και όταν επιβάλλεται για τη διευθέτηση ενός περίπλοκου ζητήματος να δοθεί ένα χρονικό διάστημα χωρίς πίεση (Rahim, 2001). Τέλος, η χρήση της αποφυγής παρουσιάζει οφέλη όταν το ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δε διαθέτει αρκετή δύναμη

αναφορικά με τα υπόλοιπα μέρη μειώνοντας την πιθανότητα οποιασδήποτε αλλαγής ή η σύγκρουση ενδέχεται να επιλυθεί πιο παραγωγικά από άλλους (Χυτήρης, 2013).

Ωστόσο, η τεχνική αυτή δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται όταν το ζήτημα της σύγκρουσης έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τη μια πλευρά, όταν το ένα συμπλεκόμενο μέρος είναι εξουσιοδοτημένο να λαμβάνει αποφάσεις, όταν και οι δυο πλευρές δε διατίθενται να περιμένουν ή όταν οι αποφάσεις οφείλουν να ληφθούν άμεσα (Rahim, 2001).

Η αποφυγή δύναται να δημιουργήσει σημαντικότερες μελλοντικές συγκρούσεις (Koc, 2010).

5. Συμβιβασμός (*Compromising*)

Το στίλ του συμβιβασμού ορίζει μέτριο επίπεδο ενδιαφέροντος προς τον εαυτό και προς τους άλλους συγκρουόμενους (Rahim, 2001). Χρησιμοποιείται ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη να αποφασίσουν από κοινού πραγματοποιώντας αμοιβαίες παραχωρήσεις (Rahim & Bonoma, 1979) ή υιοθετώντας μια άμεση μέση λύση (Rahim, 2001). Ο συμβιβασμός προσδιορίζεται ως «μερική νίκη» διότι κάθε μέλος προτίθεται να παραχωρήσει κάτι (Koc, 2010) αν και επί της ουσίας ενώ παρουσιάζεται αρχικά ένα φαινομενικό κέρδος, τελικά και οι δυο πλευρές χάνουν (Verderber & Verderber, 2006).

Η χρήση της τεχνικής του συμβιβασμού ενδείκνυται σε περιπτώσεις αλληλοαναιρούμενων στόχων, σε περιπτώσεις όπου οι συγκρουόμενες πλευρές διαθέτουν ίση ισχύ και οι διαπραγματεύσεις μεταξύ τους οδηγήθηκαν σε τέλμα (Rahim, 2001). Ο συμβιβασμός θεωρείται το θεμέλιο των διαπραγματεύσεων δηλαδή της διαδικασίας μέσω της οποίας ομάδες ή άτομα με κοινούς και συγχρόνως αντικρουόμενους στόχους οικοδομούν ένα πλαίσιο συζήτησης αναφορικά με τους περιορισμούς μιας ενδεχόμενης σύμβασης. Ωστόσο, παρόλο του ότι ο συμβιβασμός και η συνεργασία ορίζουν διαπραγματεύσεις με τελεσφόρα αποτελέσματα και οι πέντε τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία (Χυτήρης, 2013).

Επιπροσθέτως, το στίλ του συμβιβασμού εφαρμόζεται όταν υπάρχει αδυναμία κοινής συμφωνίας, όταν για τη διαχείριση ενός πολύπλοκου ζητήματος είναι απαραίτητη η εύρεση μιας πρόχειρης εναλλακτικής επιλογής, όταν η υιοθέτηση άλλων στίλ για την αντιμετώπιση των θεμάτων δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες εμφάνισης μακροχρόνιων συγκρούσεων (Rahim, 2001) καθώς και όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος (Verderber & Verderber, 2006).

Εντούτοις, το συμβιβαστικό στίλ δε θα πρέπει να εφαρμόζεται όταν η μια πλευρά διαθέτει μεγαλύτερη εξουσία και υπερασπίζεται σθεναρά τη θέση της ή όταν επίκειται αξιακή σύγκρουση (Rahim, 2001). Η διαχείριση της σύγκρουσης αξιών είναι μια πολύπλοκη υπόθεση καθώς αναφέρεται στις διακριτές απόψεις των μελών ως προς τις πεποιθήσεις τους αλλά και ως προς την κατάταξη των κοινών αξιών τους στον προσωπικό τους κώδικα και συνήθως εμποδίζει τη διαφύλαξη μακροχρόνιων διαπροσωπικών σχέσεων (Verderber & Verderber, 2006).

Οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με βιβλιογραφικές έρευνες σε «επικοδομητικές» και «καταστροφικές». Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν το στίλ ενσωμάτωσης και το συμβιβαστικό, τα οποία οδηγούν στην κοινωνική ανέλιξη και επιτυχία του ατόμου (Dincyurek & Civelek, 2008). Για να οριστεί η διαχείριση συγκρούσεων ως αποτελεσματική θα πρέπει να περιορίζει στο ελάχιστο τις δυσλειτουργίες που δημιουργούνται από τη σύγκρουση και να προσφέρει μια λύση που φέρει γενική αποδοχή και ικανοποίηση (Thakore, 2013). Ωστόσο για να είναι αποτελεσματικές οι παραπάνω τεχνικές επίλυσης των διαπροσωπικών συγκρούσεων θα πρέπει να συνυπολογιστούν ορισμένοι παράγοντες όπως: ο περιορισμένος χρόνος που έχει κάποιος στη διάθεσή του, η σημαντικότητα του θέματος και η σημασία που δίνεται στις σχέσεις με το άλλο μέρος (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Εν κατακλείδι, η εκμάθηση των στιλ διαχείρισης συγκρούσεων από τα μέλη του οργανισμού ώστε να είναι σε θέση να χειριστούν κατάλληλα τα θέματα που δεν έχουν λυθεί μέσω του επιδέξιου χειρισμού ανόμοιων καταστάσεων και της παραγωγής ορθών μηχανισμών αποτελούν τη διαχείριση της διαπροσωπικής σύγκρουσης (Rahim, 2001).

Έρευνα σε δεκαετή ανάλυση παραπομπών κατέδειξε ως έναν από τους δημοφιλέστερους μελετητές τον Rahim και το έργο του “*A measure of styles of handling interpersonal conflict*”. Τα πέντε στιλ διαχείρισης συγκρούσεων ενδέχεται να συνδράμουν στην ανεύρεση λύσεων των διαπροσωπικών συγκρούσεων σε έναν οργανισμό (Ma et al., 2008). Το ερωτηματολόγιο «*Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*» δημιουργήθηκε ως μέσο μέτρησης του τρόπου που ένα μέλος του οργανισμού διαχειρίζεται διαπροσωπικές συγκρούσεις με τους προϊσταμένους (*Form A*), τους υφισταμένους (*Form B*) και τους συνομηλίκους ή συναδέλφους (*Form C*) (Rahim, 2001, p. 125). Η αρχική μορφή του αποτελούνταν από 35 στοιχεία δηλαδή 7 στοιχεία για κάθε στιλ διαχείρισης από τα οποία παρέμειναν στην τελική του μορφή τα 28 (Rahim, 1983). Σύμφωνα με αποτελέσματα συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η πλειοψηφία των μελετητών για τη μέτρηση των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων υιοθέτησαν το μοντέλο οργανωσιακής σύγκρουσης του Rahim (1983), για το βαθμό της εγκυρότητάς του (Winardi et al., 2021). Το προαναφερόμενο ερωτηματολόγιο επιλέχτηκε επίσης να χρησιμοποιηθεί σε έρευνα στον ελληνικό δημόσιο τομέα αναφορικά με τον βαθμό επιρροής των τύπων της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και Laissez-faire ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων παρουσιάζοντας υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (Samanta & Lamprakis, 2018).

2.4 Η σημασία της δεξιότητας διαχείρισης συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας

Σε έναν οργανισμό η διαχείριση συγκρούσεων αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος απαλλαγμένου από βίαιες, εκδικητικές, ασεβείς πράξεις κ.λπ. που ενδέχεται να προκαλέσουν φθορές στο σώμα, στην ψυχή και οικονομικές ζημιές στους

εργαζόμενους και στον ίδιο τον οργανισμό. Η ορθή αντιμετώπιση των συγκρούσεων προάγει τη μάθηση, την ομαδικότητα και τη συνεργασία που ενδέχεται λόγω της ποικιλομορφίας του προσωπικού να ενισχύσει την καινοτομία εντός του οργανισμού ώστε αυτός να γίνει πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

Η σύγκρουση μεταξύ των μελών του οργανισμού καθώς και η μη ορθή διαχείριση αυτής πιθανόν να επηρεάσει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, την αλληλοκατανόηση των εργαζομένων και τη δέσμευση αυτών ως προς την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους. Η σύγκρουση ενδεχομένως να καθιστά τους εργαζομένους οργισμένους και ευερέθιστους γεγονός που καταλήγει σε μη επιθυμητά αποτελέσματα σε ατομικό, ομαδικό ή οργανωσιακό επίπεδο. Ακόμη, ενδέχεται να γίνει η αιτία μη εγκεκριμένων απουσιών, ασυνέπειας και παραιτήσεων από την εργασία ή τον οργανισμό (Mills & Mene, 2020).

Η διαχείριση συγκρούσεων είναι περισσότερο απαραίτητη από την επίλυση συγκρούσεων για τους οργανισμούς σήμερα. Η διαχείριση δεν έχει ως επακόλουθο μόνο να τερματίσει, να μειώσει ή να αποφύγει τη σύγκρουση αλλά περικλείει τον καθορισμό κατάλληλων στρατηγικών σε ευρύτερο πλαίσιο ώστε να περιοριστούν στο ελάχιστο οι δυσλειτουργίες της σύγκρουσης, να ενδυναμωθούν οι λειτουργίες αυτής που συμβάλλουν θετικά και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η μάθηση ενός οργανισμού (Rahim, 2002). Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση ενός οργανισμού πλήττεται από τις διαπροσωπικές ή τις ενδοατομικές συγκρούσεις συνεπώς, θεωρείται κρίσιμο το πώς τα άτομα εκλαμβάνουν, διαχειρίζονται και επιλύουν τις συγκρούσεις (Koc, 2010).

Η σύγκρουση σε έναν εργασιακό χώρο όπου υπάρχουν μαλακές δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και ενσυναίσθησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως πρόκληση για μάθηση και ανάπτυξη παρά περιορισμός (Mattajang, 2023).

Η διαχείριση συγκρούσεων δύναται να ελαττώσει τη συναισθηματική σύγκρουση σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και διομαδικό, να επιτυγχάνει και να διαφυλάττει ήπια ουσιαστική σύγκρουση σε μη συνήθη καθήκοντα και να παρέχει τη δυνατότητα εκμάθησης των τεχνικών χειρισμού διαπροσωπικών συγκρούσεων στα μέλη του οργανισμού ώστε οι συγκρούσεις να ελέγχονται αποτελεσματικά (Rahim, 2002). Όπως σημειώνεται από τον Rahim (1986), η εκμάθηση των στιλ διαχείρισης στα μέλη του οργανισμού θα έχει αποτελέσματα και θα τους καθιστά ικανούς να αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο καταστάσεις συγκρούσεων αρκεί να υπερτερεί των ιεραρχικών σχέσεων.

Είναι γενική αλήθεια ότι κάθε άτομο είναι επιδέξιο σε διαφορετικά πράγματα και ανάλογα την περίπτωση κάθε συμπεριφορά ενδέχεται να συνιστά δεξιότητα (Thomas, 1977). Για τον κατάλληλο χειρισμό μιας σύγκρουσης λόγου χάρη, που αφορά ένα πολύπλοκο ζήτημα, το στιλ ενσωμάτωσης πληροί τις προϋποθέσεις αναφορικά με τα υπόλοιπα στιλ. Το στιλ επιβολής θα μπορούσε να υιοθετηθεί από έναν ανώτερο για τη διευθέτηση σύγκρουσης που αφορά ένα ζήτημα ελάσσονος σημασίας. Όταν το θέμα έχει ιδιαίτερο βάρος για το άλλο συγκρουόμενο μέρος κρίνεται προτιμότερη η παραχώρηση για τη διαχείριση της σύγκρουσης. Ακόμη, όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο ή θα πρέπει μεταξύ των συμπλεκόμενων μελών να επέλθει μια περίοδος παύσης το στιλ αποφυγής είναι πιο ενδεδειγμένο. Τέλος, όταν τα συγκρουόμενα μέρη διαθέτουν την ίδια δύναμη και το ζήτημα δεν μπορεί να διευθετηθεί πλήρως η υιοθέτηση του συμβιβαστικού στιλ είναι καταλληλότερη (Rahim, 1986).

Παρατηρείται σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας ανάμεσα σε μέλη ενός κλινικού ιατρικού τμήματος ενός υπερμεγέθους πανεπιστημίου της νοτιοανατολικής Αμερικής ότι η χρήση της τεχνικής ενσωμάτωσης κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων μειώνει το άγχος καθώς περιορίζει βιώματα συγκρούσεων έργου και σχέσεων. Η σύγκρουση έργου εμφανίζεται να εντείνεται με τη χρήση της αποφυγής και της επιβολής, η οποία οδηγεί σε

περισσότερο άγχος και συγκρούσεις σχέσεων. Τέλος, η χρήση της τεχνικής παραχώρησης οδηγεί σε σύνθετα αποτελέσματα καθώς ενώ περιορίζει βιώματα συγκρούσεων σχέσεων και κατά συνέπεια το άγχος, ενισχύει επίσης το άγχος καθώς τα άτομα που υιοθετούν την παραχώρηση αλλά και την αποφυγή δεν είναι σε θέση να αξιώσουν τα αιτήματά τους εφόσον δεν διαθέτουν ανάλογο πόρο που θα μετριάσει το άγχος που δημιουργείται από την κλιμάκωση της διένεξης (Friedman et al., 2000).

Ευρήματα έρευνας σε υπαλλήλους εταιρείας που ανήκει στον τομέα υπηρεσιών πυρόσβεσης στη Μαλαισία κατέδειξαν τα στιλ χειρισμού των συγκρούσεων ως συντελεστές επιρροής της οργανωσιακής δέσμευσης. Επισημαίνεται ακόμη, ότι οι υπάλληλοι προτιμούν κατά τη διαχείριση συγκρούσεων να χρησιμοποιούν κυρίως το στιλ ενσωμάτωσης, έπειτα το στιλ συμβιβασμού, το στιλ παραχώρησης και σε μέτριο βαθμό το στιλ επιβολής και το στιλ αποφυγής. Τονίζεται επίσης η σημασία της εκτίμησης και της αποτίμησης των τεχνικών αυτών ανάμεσα στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί να διαχειρίζονται κάθε είδους σύγκρουση ώστε να αντιμετωπίζουν ορθά οποιοδήποτε ζήτημα. Για το λόγο αυτό η διοίκηση οφείλει μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή εργαστηρίων να επιμορφώνει τους εργαζομένους ώστε να επιλέγουν το κατάλληλο στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Ariffin et al., 2019). Οι εργαζόμενοι που επιλύουν τις συγκρούσεις συγκροτημένα μπορούν να λάβουν θέση μεσολαβητή όπου μέσω ανοικτού διαλόγου θα συνδράμουν στη θετική διευθέτηση του ζητήματος περιορίζοντας μη επιθυμητές επιδράσεις στην παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Mattajang, 2023).

Αποτελέσματα έρευνας σε υπαλλήλους διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων δημοσίου πορτογαλικού οργανισμού τονίζουν ότι το δημοφιλέστερο στιλ διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων μεταξύ αυτών είναι η ενσωμάτωση, ακολουθεί ο συμβιβασμός, έπειτα η αποφυγή, η παραχώρηση και τέλος η επιβολή. Ακόμη, σύμφωνα με τα ευρήματα οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλή μόρφωση δεν υιοθετούν την αποφυγή κατά τη διαχείριση

των συγκρούσεων. Τέλος, δεν επισημαίνονται διαφορές ως προς τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Πλήθος ερευνητών προσπάθησαν να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και των φυλετικών διαφορών όμως τα ευρήματα μεταξύ των ερευνών αυτών εμφανίζουν αποκλίσεις (Pinto-Moreira, 2021).

2.5 Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Διαχείρισης Συγκρούσεων

Παρόλη την αποδοχή της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση συγκρούσεων από το μεγαλύτερο τμήμα της βιβλιογραφίας, είναι ακόμη απροσδιόριστος ο τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων από άτομα που εργάζονται σε διάφορα επίπεδα διοίκησης και διαθέτουν διαφορετικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης με τους συναδέλφους, προϊστάμενους και υφισταμένους τους (Chen et al., 2019).

Σύμφωνα με συστηματική ανασκόπηση άρθρων η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζεται να έχει σημαντική σχέση με τη διαχείριση συγκρούσεων. Σε έναν οργανισμό τα μη θετικά συναισθήματα των εργαζομένων συσχετίζονται σημαντικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις για το λόγο αυτό η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μέσο διαχείρισης των εργαζομένων ίσως να αυξήσει τις πιθανότητες μείωσης της έντασης της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο (Winardi et al., 2021).

Οι συναισθηματικά ευφείς εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε αντικρουόμενες καταστάσεις ενδέχεται να επιζητούν πιο συνεργατικές λύσεις, καθώς διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης και κατανόησης των συναισθημάτων των συναδέλφων τους και απέχουν από την υιοθέτηση στιλ αποφυγής και επιβολής, που ενδεχομένως καλύπτουν την έλλειψη διάθεσης τους, ως προς την επίλυση των ζητημάτων. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίζουν με εύστοχο τρόπο και τις πιο επικριτικές απόψεις τους ακόμη και αν έρχονται σε σύγκρουση με τις θέσεις των άλλων ώστε να παρουσιάζονται πιο θετικές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας σε υπαλλήλους της κινεζικής κατασκευαστικής βιομηχανίας, οι υπάλληλοι

χρησιμοποιούν κατά τη διαχείριση των διαπροσωπικών συγκρούσεων το στιλ της ενσωμάτωσης, ακολουθεί σε προτίμηση του συμβιβασμού, έπειτα το στιλ επιβολής, της παραχώρησης και τέλος το στιλ αποφυγής. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι υπάλληλοι τείνουν να χρησιμοποιούν το στιλ επιβολής στον ίδιο περίπου βαθμό συγκριτικά με το στιλ συμβιβασμού παρότι το πρώτο θεωρείται μη συνεργατικό και ανταγωνιστικό. Ακόμη, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το στιλ ενσωμάτωσης, επιβολής και το στιλ συμβιβασμού και μη σημαντική συσχέτιση με το στιλ παραχώρησης και αποφυγής. Τέλος, τονίζεται η σημασία εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενίσχυσης συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και ειδικών προγραμμάτων εκμάθησης τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων, με έμφαση στο στιλ ενσωμάτωσης, από τη διοίκηση στους εργαζομένους τους, ώστε να τους κινητοποιήσουν να βελτιώσουν τα εργασιακά τους αποτελέσματα (Zhang et al., 2015).

Κεφάλαιο 3^ο Οργανωσιακή Δέσμευση

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η δέσμευση ορίζεται ως μια πολύπλοκη και πολυσχιδής έννοια η οποία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές (Meyer et al., 1993). Στον χώρο της εργασίας υπάρχουν πολλοί τύποι δέσμευσης, οι οποίοι είναι ικανοί να επιδρούν στην απόδοση του οργανισμού και στην ευμάρεια των εργαζομένων. Ωστόσο παρουσιάζεται έντονος προβληματισμός αναφορικά με τον ορισμό της δέσμευσης, την ανάπτυξή της και τον τρόπο επίδρασης της στη συμπεριφορά ανεξαρτήτως της αύξησης της εστίασης στη μελέτη των δεσμεύσεων στον εργασιακό χώρο (Meyer & Herscovitch, 2001).

Η δέσμευση ερμηνεύεται από τους μελετητές των συμπεριφορών ως ένα είδος «μαύρου κουτιού» το περιεχόμενο του οποίου διαμορφώνεται από παράγοντες οργανωσιακούς και ατομικούς δηλαδή χαρακτηριστικά προσωπικά, δομής και ρόλων καθώς και προσωπικών βιωμάτων στον εργασιακό χώρο (Oliver, 1990, p. 20). Ακόμη, η δέσμευση επισημαίνεται ως «*ψυχολογική κατάσταση*» (Meyer & Allen, 1991, p. 63).

Η ύπαρξη μιας δέσμευσης προϋποθέτει ένα μέρος δέσμευσης, ένα αντικείμενο ή επίκεντρο. Ενδέχεται να είναι κάποιο φυσικό πρόσωπο ή μια ομάδα ή ένας οργανισμός. Επιπροσθέτως, η δέσμευση θα πρέπει να περικλείει μια εικόνα των όρων ώστε το δεσμευμένο μέρος να καταφέρει να αντιληφθεί και να υποστηρίξει αυτό για το οποίο δεσμεύτηκε (Brown, 1996).

Τονίζεται από τον Oliver (1990, p. 30), ότι ένα άτομο ενδέχεται να είναι πιστό σε έναν οργανισμό αλλά να μην είναι αφοσιωμένο ως προς ένα ορισμένο έργο εξαιτίας αρκετών αιτιών. Αυτά τα αισθήματα δεν απαιτούν απαραίτητως μια βαθιά ριζωμένη πίστη στους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού. Για το λόγο αυτό είναι προτιμότερο οι στόχοι δέσμευσης να μην είναι αντικείμενα αλλά πράξεις διότι, η δέσμευση δύναται να ορισθεί μόνο ως η προδιάθεση κάποιου να δράσει καθορισμένα κατά ένα δεδομένο στόχο δέσμευσης.

Η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται «*με βάση τη δύναμη της ταύτισης ενός ατόμου και της συμμετοχής σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό*» (Porter et al., 1974, p. 604). Καθορίζεται από τρία στοιχεία: 1) ασπασμό και στήριξη των αξιών και των οργανωσιακών στόχων, 2) προθυμία έντονης προσπάθειας προς όφελος του οργανισμού και 3) επιθυμία διατήρησης του ατόμου ως μέλος στον οργανισμό (Mowday et al., 1979, p. 226; Porter et al., 1974, p. 604). Με βάση τον ανωτέρω ορισμό η δέσμευση παρουσιάζει μια δραστήρια σχέση με τον οργανισμό αντί για μια παθητική αφοσίωση σε αυτόν όπου το άτομο για να συμμετέχει στην ευμάρεια του οργανισμού έχει τη θετική διάθεση να προσφέρει ανιδιοτελώς (Mowday et al., 1979). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο πρόθυμοι να προσφέρουν με οποιοδήποτε κόστος στον οργανισμό ακόμη και αν η εργασία τους δεν τους ευχαριστεί (Robbins & Judge, 2018).

Ακόμη η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται ως μια ψυχολογική σύνδεση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, η οποία ελαχιστοποιεί το ενδεχόμενο εκούσιας αποχώρισης του εργαζόμενου από τον οργανισμό που είναι μέλος (Allen & Meyer, 1996, p. 252).

Ενδεχομένως, ο πυρήνας της δέσμευσης είναι η διατήρηση μιας διαρκούς δράσης ακόμη και όταν τα συναισθήματα και οι συνθήκες μεταβάλλονται. Μια τακτική για την ανάπτυξη δέσμευσης σε άτομα θα μπορούσε να είναι η παρακίνηση αυτών να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες δέσμευσης καθώς, η παρακίνηση των εργαζομένων να λειτουργούν εθελοντικά πέραν των ρόλων που ορίζει η εργασία τους δύναται να αναπτύξει δέσμευση σε στόχους. Ακόμη, θα πρέπει για την αποφυγή μη παραγωγικών και μη ικανοποιημένων εργαζομένων, πρόθυμων να αποχωρίσουν, να υπάρχει συνεχής αναζήτηση μεθόδων ικανών να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εργαζομένων ως προς τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού (Brown, 1996).

3.2 Το Μοντέλο των τριών συστατικών της Οργανωσιακής Δέσμευσης των Allen & Meyer

Η προσοχή των ερευνητών έχει στραφεί επί μακρόν στη μελέτη της δέσμευσης σημειώνοντας σημαντική πρόοδο τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. (Meyer et al., 1993). Σύμφωνα με τους Mowday et al. (1979), ποικιλομορφία δεν παρουσιάζουν μόνο οι ορισμοί της οργανωσιακής δέσμευσης αλλά και τα μέτρα αυτής, η πλειονότητα των οποίων συγκροτούνται εξαρχής από κλίμακα δύο έως τεσσάρων στοιχείων με μικρή ή καθόλου αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων.

Ως κύρια θεωρία της οργανωσιακής δέσμευσης αναφέρεται η προσέγγιση των Meyer και Allen (1984, 1990, 1997), η οποία θεωρείται βαρυσήμαντη για τους μελετητές (WeiBo et al., 2010). Οι Meyer και Allen (1991) παρατήρησαν ότι παρά την πληθώρα των ορισμών όσον αφορά τη δέσμευση, αναδύονται επί το πλείστον τρία κοινά ζητήματα όπου η δέσμευση περιγράφεται ως «συναισθηματική προσκόλληση», ως «αντιληπτό κόστος» και ως «υποχρέωση» ως προς τον οργανισμό (pp. 63-67). Οι παραπάνω προσεγγίσεις μετονομάστηκαν από τους ερευνητές σε «συναισθηματική δέσμευση», σε «συνέχειας» και σε «κανονιστική». Η οργανωσιακή δέσμευση εξετάζεται ως ψυχολογική κατάσταση ή νοοτροπία η οποία υποδηλώνει μια επιθυμία, ανάγκη ή και μια υποχρέωση να διατηρήσει το άτομο τη θέση του στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991). Το άτομο ωστόσο ενδέχεται να αισθανθεί κάθε ψυχολογική κατάσταση από τις ανωτέρω σε διαφορετικό επίπεδο και συνεπώς η δέσμευση του στον οργανισμό να εκφράζεται από κάθε μια από τις διακριτές αυτές ψυχολογικές καταστάσεις (Allen & Meyer, 1990). Το μέτρο με βάση το οποίο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί, έχει ανάγκη ή υποχρέωση να συνεχίσει ως μέλος του οργανισμού απεικονίζει τη δέσμευση αυτού. Επισημαίνεται εντούτοις ότι ένας εργαζόμενος που εμφανίζει χαμηλή δέσμευση συνέχειας δε σημαίνει απαραίτητα ότι επιθυμεί να εγκαταλείψει

τον οργανισμό καθώς ενδέχεται να παραμένει αφοσιωμένος σε αυτόν είτε από επιθυμία είτε από υποχρέωση (Meyer & Allen, 1991). Αναλυτικότερα:

- **Συναισθηματική Δέσμευση (Affective).** Η συναισθηματική δέσμευση αφορά την ανάπτυξη ισχυρού συναισθηματικού δεσμού με τον οργανισμό, την εμπλοκή του και την ταύτισή του με αυτόν (Meyer & Allen, 1991). Ορίζεται ως το μέτρο στο οποίο αναπτύσσονται ψυχολογικοί δεσμοί μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού που είναι μέλος βιώνοντας συναισθήματα όπως για παράδειγμα πίστη, αγάπη, συμμετοχή, ευτυχία, ικανοποίηση και λοιπά (Jaros et al., 1993, p. 954). Η συναισθηματική δέσμευση εκφράζει την επιθυμία παραμονής στον οργανισμό, η οποία προάγεται μέσω των εργασιακών εμπειριών που γενούν συναισθήματα εφησυχασμού και προσωπικής ικανότητας. Η θέλησή είναι αυτή που οδηγεί τα άτομα με υψηλή συναισθηματική δέσμευση να παραμένουν στον οργανισμό και τα κινητοποιεί μέσω της επιθυμίας τους να συνδράμουν στην ευημερία του οργανισμού ώστε να διατηρηθεί μια από κοινού ευεργετική σχέση (Meyer & Allen, 1991). Σε περιπτώσεις υψηλής συναισθηματικής δέσμευσης οι εργαζόμενοι αισθάνονται οικεία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, αισθάνονται έντονα ότι ανήκουν στον οργανισμό, ότι έχουν δίκαιη μεταχείριση και τους ανατίθενται καθήκοντα απαιτητικά και σαφώς καθορισμένα (Meyer & Allen, 1984). Όπως υποστηρίζουν οι Allen και Meyer (1990), οι εργαζόμενοι που αισθάνονται άνεση και ικανοποίηση από την εργασία τους επιδεικνύουν υψηλότερα ποσοστά συναισθηματικής δέσμευσης.
- **Δέσμευση Συνέχειας (Continuance).** Η δέσμευση συνέχειας παραπέμπει στην επίγνωση του κόστους που έχει ο εργαζόμενος σε περίπτωση εθελούσιας διακοπής της συνεργασίας με τον οργανισμό. Η ανάγκη είναι αυτή που οδηγεί τα άτομα με υψηλή δέσμευση συνέχειας να εξακολουθούν να εργάζονται στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991). Τα άτομα επιθυμούν να κρατούν επί το πλείστον τη δέσμευση από ατομικό συμφέρον, το

οποίο είναι ανάλογο του κόστους που αντιλαμβάνονται από την αδυναμία τήρησης αυτής (Brown, 1996). Ο εργαζόμενος με υψηλά επίπεδα συνεχούς δέσμευσης αδυνατεί να εκπληρώσει ορθά τα καθήκοντά του και διατηρεί χαμηλό επίπεδο επαφών με τους συναδέλφους (Grego-Planer, 2020). Η δέσμευση συνέχειας καταδεικνύει επίσης τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την οργάνωση όταν εξετάζουν με συνειρμική σκέψη τις αρνητικές συνέπειες που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σε έναν τερματισμό αυτής της σχέσης (Rahiman et al., 2020). Προσδίδει όπως επισημαίνεται ένα συναλλακτικό χαρακτήρα διότι οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν μια παράπλευρη σύγκριση των τωρινών επενδύσεων στον οργανισμό (χρόνο, πόρους) έναντι των προσφερόμενων επιλογών εύρεσης εργασίας εκτός αυτού (Murray & Holmes, 2021). Είναι αντιληπτό ότι κάθε αύξηση κόστους ενισχύει τη δέσμευση συνέχειας. Ο εργαζόμενος παραδείγματος χάρη, ενδέχεται να αυξάνει το κόστος αποχώρησης αναλαμβάνοντας καθήκοντα που προϋποθέτουν την εκπαίδευση σε ειδικές δεξιότητες και δυσχεραίνουν την απόφαση αποχώρησης του (Meyer & Allen, 1991). Η δέσμευση συνέχειας επίσης μπορεί να αυξηθεί όταν ο εργαζόμενος έχει την πεποίθηση ότι προσφέρονται εκτός οργανισμού περιορισμένες διαθέσιμες επιλογές εύρεσης εργασίας (Allen & Meyer, 1990). Η αξία του κόστους αποχώρησης εντούτοις, γίνεται αντιληπτή όταν ένας εργαζόμενος με χαμηλότερου επιπέδου δεξιότητες θέσει τον εαυτό του διαθέσιμο στην αγορά εργασίας. Συνεπώς, δεν αρκεί η αύξηση κόστους μόνο να αυξηθεί αλλά και να αναγνωριστεί ώστε η δέσμευση συνέχειας να ενταθεί (Meyer & Allen, 1991).

- **Κανονιστική Δέσμευση (Normative).** Η κανονιστική δέσμευση εμπεριέχει την έννοια της υποχρέωσης για παραμονή στον οργανισμό. Η υποχρέωση είναι αυτή που οδηγεί τα άτομα με υψηλή κανονιστική συνέχεια να συνεχίζουν να εργάζονται στον οργανισμό. Η δέσμευση αυτή εκφράζει την υποχρέωση του να πράττει κανείς ορθά (Meyer & Allen,

1991). Στη βιβλιογραφία υποδεικνύονται ακόμη δύο όψεις της κανονιστικής δέσμευσης, η πρώτη εκφράζει την ιδέα της κανονιστικής δέσμευσης ως ηθικό χρέος και η δεύτερη ως χρέος υποχρέωσης (Meyer & Parfyonova, 2010). Οι εργαζόμενοι με υψηλή κανονιστική δέσμευση χαρακτηρίζονται από αίσθημα πίστης για τον οργανισμό που υπάγονται και υποχρέωσης για τους συναδέλφους (Grego-Planer, 2020, p 1154). Ωστόσο, ένας εργαζόμενος που παραμένει πιστός σε έναν οργανισμό από υποχρέωση ενδεχομένως να αισθάνεται αντιληπτή αδικία και να τείνει να διατηρεί σαφή στοιχεία εισροών και εκροών. Ακόμη, ένας εργαζόμενος που δεσμεύεται από υποχρέωση που οφείλεται σε ανταμοιβές μπορεί να εγκαταλείψει τον οργανισμό ή να μειώσει το επίπεδο αποτελεσματικότητάς του σε περίπτωση παραλαβής ανταμοιβής του χρέους (Meyer & Allen, 1991). Παρόλα αυτά η κανονιστική δέσμευση ενός εργαζόμενου ενδέχεται να ενισχυθεί καθώς αυτός δέχεται επιρροές από άτομα υψίστης σημασίας που ανήκουν στον κύκλο του εργαζόμενου όπως λόγου χάρη γονείς οι οποίοι, ίσως ήταν μακροχρόνια μέλη ενός οργανισμού ή δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πίστη σε έναν οργανισμό. Επίσης, η κανονιστική δέσμευση επηρεάζεται από τις πρακτικές που χρησιμοποιεί ο οργανισμός οι οποίες συμβάλουν ώστε ο εργαζόμενος να έχει την πεποίθηση ότι ο οργανισμός αναμένει την αφοσίωσή του (Allen & Meyer, 1990). Εν κατακλείδι, η διαδικασία ένταξης του ατόμου στην κοινωνία καθώς και οι προγενέστερες εμπειρίες αυτού πριν εισέλθει στον οργανισμό έχουν αντίκτυπο στην κανονιστική δέσμευση (WeiBo et al., 2010).

Αρχικά αναπτύχθηκε από τους Meyer και Allen (1984), η «Κλίμακα Συναισθηματικής Δέσμευσης» (*Affective Commitment Scale*) και η «Κλίμακα Δέσμευσης Συνέχειας» (*Continuance Commitment Scale*). Αργότερα, οι Allen και Meyer (1990), συμπεριέλαβαν στα μέτρα της οργανωσιακής δέσμευσης και την «Κλίμακα Κανονιστικής Δέσμευσης» (*Normative Commitment Scale*) εκ των οποίων η κάθε μία περιείχε 8 στοιχεία. Πρόθεση της μελέτης τους ήταν οι οργανισμοί μελλοντικά να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα «προφίλ» δέσμευσης

των εργαζομένων τους και να επιδιώκουν μέσω βελτίωσης των εμπειριών τους να αναπτύξουν τα προφίλ εκείνα που θεωρούνται κατάλληλα ώστε να αυξάνεται η αποτελεσματικότητά τους διατηρώντας ως μέλη τους εργαζόμενους πρόθυμους να παραμείνουν αλλά και να συνεισφέρουν. Το «μοντέλο των τριών συστατικών (*Three-Component Model*)» όπως αναφέρεται από τους Meyer και Allen (1991), περιλαμβάνει στάσεις, συμπεριφορές αλλά και τις περαιτέρω σχέσεις μεταξύ αυτών.

Τέλος, στο μοντέλο των τριών συστατικών προστέθηκαν τρεις νέοι παράγοντες εργασιακής δέσμευσης και τα στοιχεία που μετρούν κάθε έναν από αυτούς μειώθηκαν σε έξι (Meyer et al., 1993). Η συνεχής δέσμευση, η συναισθηματική και η κανονιστική των Meyer και Allen δια των κλιμάκων ACS, CCS και NCS αναφέρονται ως το επικρατέστερο εργαλείο αξιολόγησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων αναφορικά με την ανάγκη, την επιθυμία και την υποχρέωση να δραστηριοποιούνται στον οργανισμό που είναι μέλη (WeiBo et al., 2010, p. 15). Μελέτη μεταξύ των κλιμάκων του ερωτηματολογίου επισήμανε την καλή συσχέτιση της κανονιστικής δέσμευσης με τη συναισθηματική (Agegnehu et al., 2022). Όπως αναφέρεται από τους Βακόλα και Νικολάου (2019, σ. 209), το μοντέλο των τριών συστατικών των Meyer, Allen και Smith (1993) δεσπάζει στην οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. Η κλίμακα οργανωσιακής δέσμευσης όπως αναπτύχθηκε από τους προαναφερόμενους ερευνητές μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα από τους Markovits et al. (2007) σε έρευνα αναφορικά με τα προφίλ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα και χρησιμοποιήθηκε για τη συγκέντρωση δεδομένων από το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων.

3.3 Η σημασία της Οργανωσιακής Δέσμευσης στον χώρο της εργασίας

Σε έρευνα ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα επισημαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλή οργανωσιακή δέσμευση (συναισθηματική, συνεχή και κανονιστική) εμφάνισαν μεγαλύτερη εγγενή και εξωγενή

ικανοποίηση. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι των οποίων τα προφίλ διέθεταν υψηλή συναισθηματική δέσμευση ή κανονιστική παρουσίαζαν υψηλή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα εμφανίστηκαν πιο δεσμευμένοι στον οργανισμό από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα ενδεχομένως όπως τονίζουν οι ερευνητές, εξαιτίας της εργασιακής ασφάλειας και της δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχεται στον δημόσιο τομέα το οποίο μετριάσει το αίσθημα αμφιβολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδεχομένως να εμφανίζουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους ακόμη και όταν η κανονιστική τους δέσμευση είναι σε υψηλά επίπεδα ενώ η συναισθηματική τους σε χαμηλά. Η κανονιστική δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων επισημαίνεται ότι ενισχύεται από την πίστη στο σύνταγμα καθώς και από τις παροχές και τους μισθούς που απολαμβάνουν μέσω των εθνικών συμβάσεων εργασίας. Μολονότι, η εργασιακή ασφάλεια και η ανάπτυξη σταδιοδρομίας είναι σημαντικές για την αφοσίωση των εργαζομένων στην Ελλάδα τονίζεται ότι οι συνθήκες που επικρατούν (αύξηση ανεργίας, μειωμένη κατανάλωση των νοικοκυριών, μικρός αριθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ανά έτος) δε διευκολύνουν την ανάπτυξή τους (Markovits et al., 2007).

Ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται συνήθως για τη γραφειοκρατία και την έλλειψη καινοτομίας και αλλαγής ωστόσο η καλλιέργεια ενός κατάλληλου, ασφαλούς, θετικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος ικανού να παρέχει σχέσεις υποστήριξης, συνεργασίας και εγγενείς και εξωγενείς ανταποδόσεις θα κινητοποιήσει τον εργαζόμενο του δημοσίου τομέα να αισθανθεί πιο ευνοϊκά ως προς τον οργανισμό και να ανταποδώσει μέσω της αφοσίωσης, της εμπλοκής και της πίστης του σε αυτόν (Markovits et al., 2010).

Σε ανασκόπηση άρθρων αναφέρεται θετική συσχέτιση της ευημερίας των εργαζομένων με τη συναισθηματική δέσμευση και αρνητική με τη δέσμευση συνέχειας. Παρατηρείται ακόμη, με βάση τα ευρήματα ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική δέσμευση εμφανίζονται να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα το άγχος

(Meyer & Maltin, 2010). Επιπροσθέτως, σε έρευνα σε ακαδημαϊκούς στην Τουρκία επισημάνθηκε η θετική συσχέτιση της ψυχολογικής ευημερίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Με βάση τα ευρήματα αυτής η ψυχολογική ευημερία των ακαδημαϊκών εμφάνισε υψηλά επίπεδα και η οργανωσιακή δέσμευση μέτρια. Η ψυχολογική ευημερία εμφανίστηκε να επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση των ακαδημαϊκών και κατά συνέπεια την πρόθεση τους να ταυτιστούν με τον οργανισμό, να παραμείνουν σε αυτόν και να ευθυγραμμιστούν με τους στόχους του. Επιπλέον, παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση της ψυχολογικής ευημερίας με τη συναισθηματική και την κανονιστική δέσμευση και μη ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ ψυχολογικής ευημερίας και δέσμευση συνέχειας. Επίσης, παρατηρήθηκε αρνητική συσχέτιση της συναισθηματικής δέσμευσης με τη δέσμευση συνέχειας και θετική συσχέτιση της κανονιστικής με τη συναισθηματική δέσμευση (Yalçin et al., 2021).

Η ευημερία και η επιτυχία ενός οργανισμού αλλά και η απόδοση κάθε εργαζόμενου επηρεάζεται από την οργανωσιακή δέσμευση. Συνεπώς, η εργασία που πραγματοποιείται μέσα σε γραφειοκρατικές δομές όπου υπάρχουν σαφείς κανόνες και ιεραρχία, όπου τα αξιώματα και η αρχαιότητα των υπαλλήλων προστατεύονται, όπου υπάρχουν συστήματα πρόσληψης και σταδιοδρομίας, προγράμματα συνταξιοδότησης και υγειονομικής περίθαλψης, επιδόματα, όπου απαιτούνται δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις, ενδεχομένως θα ενδυνάμωνε την αφοσίωση των δημοσίων υπαλλήλων κυρίως τη δέσμευση συνέχειας και την κανονιστική και θα αύξανε την απόδοση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης (Suzuki & Hur, 2020).

Αντίστοιχα σε έρευνα σε νοσηλεύτριες ενός δημόσιου νοσοκομείου στη Σαουδική Αραβία επισημάνθηκε μέτρια δέσμευση μεταξύ των νοσηλευτριών. Η δέσμευση συνέχειας συγκέντρωσε το μεγαλύτερο μέσο όρο ακολουθεί η συναισθηματική και τέλος η κανονιστική δέσμευση. Σύμφωνα με τους ερευνητές κρίνεται σκόπιμο ο τομέας της υγείας να προβεί σε μεταρρυθμίσεις και να προάγει κουλτούρα ώστε το μέλος που εισέρχεται να αποκτήσει

αίσθημα «ανήκειν» και αφοσίωση στο όραμα και τους στόχους του οργανισμού (Al-Haroon & Al-Qahtani, 2020).

Τονίζεται ότι η πρόθεση αποχώρισης των εργαζομένων από τον οργανισμό μειώνεται όταν η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων εμφανίζει υψηλές τιμές. Συνεπώς, η αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των παλαιών και νέων εργαζομένων μέσω της δημιουργίας σκοπού στην εργασία, της ενίσχυσης της αίσθησης του «ανήκειν» και του συναισθηματικού δεσμού που απαντάται στην ευθυγράμμιση αξιών κρίνεται απαραίτητη ώστε να μετριαστεί η τάση εναλλαγής αυτών (Murray & Holmes, 2021).

3.4 Σχέση Οργανωσιακής Δέσμευσης και Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Έρευνα σε προσωπικό θερμοηλεκτρικού σταθμού επισήμανε την εξέχουσα σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή δέσμευση και ιδιαίτερα τη σημασία του κινήτρου (υποκλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης) στην εκτίμηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Το κίνητρο θεωρείται σημαντικός συντελεστής για την πραγματοποίηση των στόχων. Τα υψηλά αυτό-παρακινούμενα άτομα εμφανίζονται διατεθειμένα και αφοσιωμένα σε μεγαλύτερο βαθμό ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ερευνητές συνιστούν επίσης στα διευθυντικά στελέχη την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων τους ώστε να ενισχύσουν την ευδιαθεσία και τον συναισθηματικό παράγοντα και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Alavi et al., 2013).

Έρευνα σε υπαλλήλους δημοσίων και ιδιωτικών τραπεζών όλων των ιεραρχικών επιπέδων στο Μπαχρέιν τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και υπογραμμίζει τον θετικό αντίκτυπο που έχουν τα συναισθηματικά ευφυή άτομα στη συναισθηματική, κανονιστική και συνεχή δέσμευση. Σύμφωνα με τα ευρήματα η συναισθηματική δέσμευση εμφανίζεται ως υψηλότερη μεταξύ των υπαλλήλων ενώ η κανονιστική δέσμευση ως χαμηλότερη (Rahiman et al., 2020).

3.5 Σχέση Οργανωσιακής Δέσμευσης και Διαχείρισης Συγκρούσεων

Οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν ότι κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων τους κατανοούν και τους δίνουν την πρέπουσα σημασία παρουσιάζονται πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό που ανήκουν. Επιπλέον, καθώς αντιλαμβάνονται ότι καταβάλλονται προσπάθειες να επιλυθούν ζητήματα που εγείρονται παρουσιάζονται περισσότερο πρόθυμοι να συνεισφέρουν (Mattajang, 2023).

Σύμφωνα με ευρήματα έρευνας σε υπαλλήλους εταιρείας που ανήκει στον τομέα υπηρεσιών πυρόσβεσης στη Μαλαισία, η επιλογή του στιλ διαχείρισης συγκρούσεων παρατηρείται ότι επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση. Ειδικότερα, τα στιλ παραχώρησης και συμβιβασμού εμφανίζουν θετική σημαντική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Επισημαίνεται, ότι η εντονότερη χρήση των τεχνικών της παραχώρησης και του συμβιβασμού αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Ιδιαίτερως, η τεχνική της παραχώρησης τείνει να αυξάνει περισσότερο την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό καθώς με βάση αυτό κατά τη λήψη αποφάσεων σε μια σύγκρουση το ενδιαφέρον είναι στραμμένο προς τους άλλους. Εν τούτοις, μεταξύ των στιλ ενσωμάτωσης, επιβολής και αποφυγής και οργανωσιακής δέσμευσης σύμφωνα με τα ευρήματα, δεν επισημαίνεται σημαντική συσχέτιση και συνεπώς η αφοσίωση των εργαζομένων δεν ενισχύεται με τη χρήση αυτών των στιλ κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων (Ariffin et al., 2019).

Αποτελέσματα έρευνας σε εργαζομένους εταιρίας οργανωτικής ανάπτυξης στην πολιτεία Σελεγκόρ υπέδειξε σημαντική σχέση μεταξύ των στιλ ενσωμάτωσης, συμβιβασμού, επιβολής και αποφυγής με την οργανωσιακή δέσμευση. Ωστόσο, η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με την τεχνική της παραχώρησης εμφανίστηκε ως μη σημαντική (Zakaria et al., 2023).

3.6 Σχέση Οργανωσιακής Δέσμευσης, ΣΝ και Διαχείρισης Συγκρούσεων

Σε ανασκόπηση άρθρων με επίκεντρο τον αντίκτυπο της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό άγχος, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση τονίζεται η σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και των τριών στοιχείων της οργανωσιακής δέσμευσης (συναισθηματικής, συνεχής και κανονιστικής). Επισημαίνεται ακόμη, ότι ένα υψηλά συναισθηματικά νοήμον άτομο δύναται να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων ατόμων γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας, μείωση του άγχους και αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Η συναισθηματική νοημοσύνη προδιαθέτει θετικά το άτομο και εμπεριέχει την έννοια της συναισθηματικής αντοχής που το οδηγεί στην αποτελεσματική διαχείριση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Ο εργαζόμενος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όντας θετικά σκεπτόμενος επικεντρώνεται στην επίλυση των συγκρούσεων αντί για την ανεύρεση σφαλμάτων (Navas & Vijayakumar, 2018).

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Περιγραφή Σχεδιασμού Έρευνας

Στις φυσικές και κοινωνικές επιστήμες μια από τις δημοφιλέστερες προσεγγίσεις που χρησιμοποιείται επί το πλείστον από τους ερευνητές για τη διεξαγωγή των ερευνών τους είναι η ποσοτική έρευνα καθώς πρόκειται για ένα είδος δομημένης έρευνας, τα αποτελέσματα της οποίας δύναται να παρουσιάζονται στατιστικά ή αριθμητικά (Mohajan, 2020).

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας προτάθηκε η ποσοτική έρευνα μέσω διαδικτύου με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Οι ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιούνται ως μέτρο του πόσο ή πόσοι εκφράζουν προτίμηση σε δεδομένες θέσεις ή απόψεις. Η διεξαγωγή αυτών υλοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν «κλειστές ερωτήσεις» και καλούνται «δομημένα». Πρόκειται για ερωτηματολόγια κατασκευασμένα κατάλληλα να συλλέγουν πληροφορίες που μπορούν να αναλυθούν (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Πρωτίστως δημιουργείται το θεωρητικό πλαίσιο, οι έννοιες δηλαδή που συσχετίζονται βάσει θεωρίας και έπειτα κατασκευάζεται το ερωτηματολόγιο με στόχο τη μέτρηση των μεταβλητών του πλαισίου αυτού (Ζαφειρόπουλος, 2015). Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε δωρεάν μέσω της εφαρμογής Google και απεστάλη στον υπό διερεύνηση πληθυσμό με τη χρήση υπερσυνδέσμου στις ηλεκτρονικές τους διευθύνσεις. Η διαδικτυακή δειγματοληπτική έρευνα επιλέχθηκε διότι παρουσιάζει ευρεία χρήση μεταξύ των ερευνητών εξαιτίας της ευχέρειας, της ταχύτητας, του μέγιστου γεωγραφικού εύρους που δύναται να καλύψει, της διασφάλισης της ανωνυμίας των ερωτώμενων, της παρακολούθησης της πορείας της έρευνας και της άμεσης καταχώρησης και παρακολούθησης των δεδομένων αυτής (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ο υπερσύνδεσμος του ερωτηματολογίου εστάλη ακόμη στο υπό εξέταση δείγμα μέσω εφαρμογών μηνυμάτων.

Με εισαγωγικό κείμενο στην αρχή του διαδικτυακού ερωτηματολογίου επισημάνθηκε στους συμμετέχοντες ότι θα διασφαλιστεί η προστασία των προσωπικών τους στοιχείων και τονίστηκε ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν σε ομαδοποιημένη μορφή μόνο για τις ανάγκες αυτής, σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Αντιστοίχως, τηρήθηκε η ανωνυμία των ερωτώμενων αποφεύγοντας τη σύνδεση των απαντήσεων και των διευθύνσεων των ηλεκτρονικών τους ταχυδρομείων. Τέλος, τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο αναλύθηκαν στατιστικά για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

4.2 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος

Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε από τα μέσα του Οκτωβρίου έως τα τέλη Νοεμβρίου του έτους 2023. Επιλέχτηκε για το σκοπό αυτό το βόρειο τμήμα της Ελλάδας και ειδικότερα η ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 133 υπάλληλοι του ελληνικού δημοσίου τομέα. Κριτήριο επιλογής αυτών ήταν η επάρκεια της ελληνικής γλώσσας.

Ως ερευνητική μέθοδος επιλέχτηκε η ποσοτική και χρησιμοποιήθηκε ως μέσο δειγματοληψίας η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα και συγκεκριμένα η δειγματοληψία ευκολίας ή συγκυρίας ή ευχέρειας δεδομένου του περιορισμένου απαιτούμενου χρόνου για την υλοποίησή της εξαιτίας του χρονικού περιορισμού που προκύπτει από τις απαιτήσεις ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχτηκε ακόμη εξαιτίας της διαθεσιμότητας και της ευκολίας στο σχηματισμό του δείγματος και της φύσης των δεδομένων (ποσοτικών) που επιλέγεται να συλλεχθούν. Ωστόσο, ένα δείγμα απλής τυχαίας δειγματοληψίας δεν θεωρείται πάντα αντιπροσωπευτικό και υπόκειται σε περιορισμούς (βλέπε Ζαφειρόπουλος, 2015).

4.3 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως μέσο για την υλοποίηση της έρευνας. Το δομημένο διαδικτυακό ερωτηματολόγιο¹ ήταν ανώνυμο και κοινό για όλο τον υπό διερεύνηση πληθυσμό. Επίσης, ήταν χωρισμένο σε τέσσερα (4) διακριτά μέρη και αποτελούνταν από 34 στοιχεία. Το πρώτο μέρος περικλείει κλειστές ερωτήσεις αναφορικά με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη, το δεύτερο ερωτήσεις κλειστού τύπου αναφορικά με τη Διαχείριση Συγκρούσεων, το τρίτο κλειστές ερωτήσεις αναφορικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση και το τέταρτο ερωτήσεις δημογραφικών πληροφοριών και λοιπών συναφών πληροφοριών. Στα τρία μέρη εκτός των δημογραφικών στοιχείων οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας τους μέσω πενταβάθμιας (5) κλίμακας Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ Απόλυτα). Ειδικότερα:

- ο Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στην ελληνική έκδοση του «*Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form*», *TEIQUE-SF*, (Petrides, 2009; Petrides & Furnham, 2006). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει μεταφραστεί στα ελληνικά (Petrides et al., 2007). Επίσης, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της ελληνικής μετάφρασης επισημαίνεται από μελέτη σε ενηλίκους και συνιστάται η χρήση του στον ελληνικό πληθυσμό (Stamatoroulou et al., 2016). Αναλυτικότερα ο παράγοντας:

- «**Συναισθηματικότητα**» διερευνάται με τα στοιχεία A1 και A6
- «**Αυτοέλεγχος**» διερευνάται με τα στοιχεία A5 και A7
- «**Κοινωνικότητα**» διερευνάται με τα στοιχεία A3 και A4
- «**Ενημερία**» διερευνάται με τα στοιχεία A8 και A9

Το σύνολο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης υπολογίζεται από τους παραπάνω παράγοντες και δυο ακόμη όψεις που δεν ανήκουν σε αυτούς την «**Αυτό-παρακίνηση**», η

¹ (Βλέπε: [ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α](#))

οποία διερευνάται με το στοιχείο A2 και την «**Ικανότητα Προσαρμογής**» που διερευνάται με το στοιχείο A10.

- ο Για τη μέτρηση της Διαχείρισης Συγκρούσεων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στην ελληνική εκδοχή του ερωτηματολογίου «*Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), (Form C)*» (Rahim, 1983). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει υιοθετηθεί από την πλειοψηφία των μελετητών για τη μέτρηση των τεχνικών διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων για το βαθμό της εγκυρότητάς του (Winardi et al., 2021). Επιλέχθηκε επίσης να χρησιμοποιηθεί σε έρευνα στον ελληνικό δημόσιο τομέα αναφορικά με τον βαθμό επιρροής των τύπων της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και Laissez-faire ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων παρουσιάζοντας υψηλό δείκτη αξιοπιστίας (Samanta & Lamprakis, 2018). Τα πέντε (5) στιλ διαχείρισης συγκρούσεων διερευνώνται από τα εξής στοιχεία:

- «**Ενσωμάτωση**»: B1 και B11
- «**Παραχώρηση**»: B6 και B9
- «**Επιβολή**»: B5 και B8
- «**Αποφυγή**»: B2, B3 και B10
- «**Συμβιβασμός**»: B4 και B7

- ο Τέλος, για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στην ελληνική εκδοχή των κλιμάκων (Συναισθηματική, Συνεχή και Κανονιστική) του «*Three-Component Model of Organizational Commitment*» (Meyer et al., 1993). Το προαναφερόμενο ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα από τους Markovits et al. (2007) σε έρευνα αναφορικά με τα προφίλ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα και χρησιμοποιήθηκε

για τη συγκέντρωση δεδομένων από το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων. Οι μορφές δέσμωσης καθώς και τα στοιχεία που τις διερευνούν παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- **«Συναισθηματική Δέσμωση»:** διερευνάται με τα στοιχεία Γ1, Γ2 και Γ3
- **«Δέσμωση Συνέχειας»:** διερευνάται με τα στοιχεία Γ4, Γ5 και Γ6
- **«Κανονιστική Δέσμωση»:** διερευνάται με τα στοιχεία Γ7, Γ8 και Γ9

Η επιλογή των σταθμισμένων ερωτηματολογίων και η τελική μορφή του ερωτηματολογίου της έρευνας στα οποία αυτό βασίστηκε πραγματοποιήθηκε υπό την καθοδήγηση, συμβολή και έγκριση του επιβλέποντα.

4.4 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Για την ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων της περιγραφικής στατιστικής, τα οποία προκύπτουν από την ποιοτική έρευνα, ακολουθήθηκε η μεθοδολογία που παρουσιάζεται στον Ζαφειρόπουλο (2015). Πραγματοποιήθηκε σε αρχικό στάδιο περιγραφική στατιστική ανάλυση ώστε να κατασκευαστούν πίνακες συχνοτήτων, οι οποίοι εκθέτουν τη συχνότητα και το ποσοστό που οι ερωτώμενοι προτιμούν τις τιμές εκάστης ερώτησης ή στοιχείου. Παρουσιάστηκαν επίσης τα περιγραφικά στατιστικά κάθε ποσοτικής μεταβλητής (μέσος όρος, τυπική απόκλιση).

Κατόπιν, πραγματοποιήθηκε ανάλυση δικτύου ώστε να εντοπιστούν οι ισχυρότερες σχέσεις μεταξύ των κόμβων, η παρουσία ή απουσία σχέσεων μεταξύ αυτών (Hevey, 2018) καθώς και οι κόμβοι «υψηλής κεντρικότητας». Ακόμη, να υπολογιστούν τα μέτρα της Κεντρικότητας «Δύναμης» (*Strength*), «Εγγύτητας» (*Closeness*) και «Ενδιαμεσότητας» (*Betweenness*) που περιγράφουν τη θέση ενός κόμβου στο δίκτυο και της «Αναμενόμενης Επιρροής» (*Expected Influence*), η οποία επικεντρώνεται στη συγκεντρωτική επιρροή ενός κόμβου στο δίκτυο εξετάζοντας τη φύση και την ισχύ του κόμβου καθώς και τη συμμετοχή του στην ενεργοποίηση, διατήρηση και παύση του δικτύου (Robinaugh et al., 2016).

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης και ειδικότερα, εφαρμόστηκε μη παραμετρική ανάλυση Spearman για την εύρεση στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ των σημαντικότερων μεταβλητών του ερωτηματολογίου όπως αυτές προκύπτουν από την ανάλυση δικτύου. Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman rho με βάση τα δεδομένα δυο μεταβλητών αξιολογεί την ύπαρξη ή μη γραμμικής συσχέτιση μεταξύ αυτών.(Akoglu, 2018).

Για την πραγματοποίηση των προαναφερόμενων αναλύσεων εκτελέστηκε το στατιστικό πρόγραμμα γενικής στατιστικής ανάλυσης SPSS 26 και το πρόγραμμα στατιστικών ανοιχτού κώδικα JASP έκδοση 0.17.1.

Κεφάλαιο 5^ο Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση περιγραφικών δεδομένων, ανάλυση δικτύου και ανάλυση συσχέτισης. Για την πραγματοποίηση των προαναφερόμενων αναλύσεων εκτελέστηκε το στατιστικό πρόγραμμα γενικής στατιστικής ανάλυσης SPSS 26 και το πρόγραμμα στατιστικών ανοιχτού κώδικα JASP έκδοση 0.17.1.

5.1 Ανάλυση περιγραφικών δεδομένων

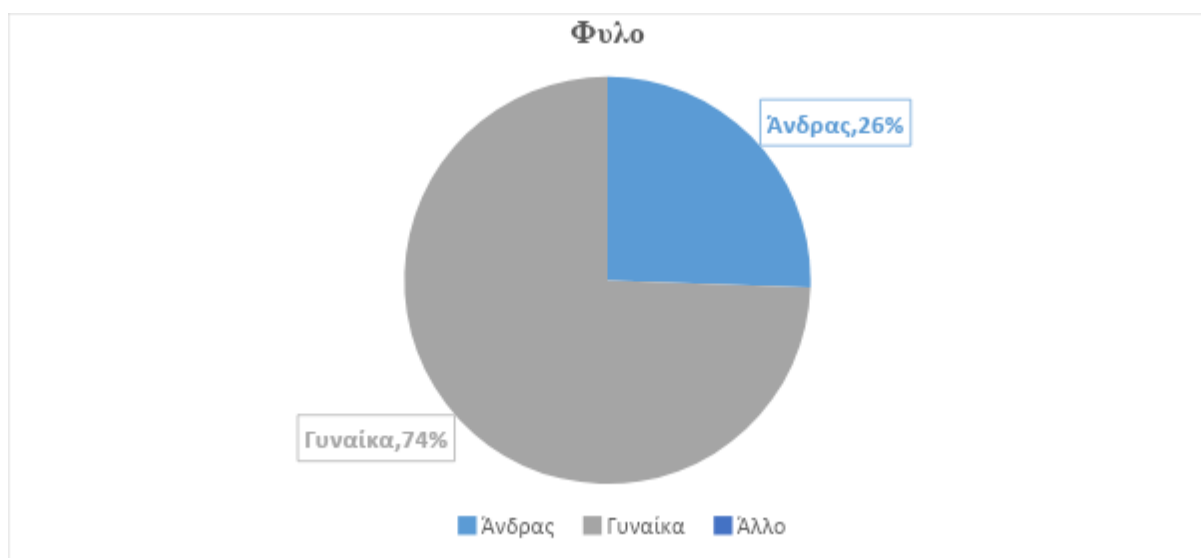
Τα δεδομένα μιας ποσοτικής έρευνας επεξεργάζονται και με τα αποτελέσματα που προκύπτουν παράγονται πίνακες συχνοτήτων οι οποίοι εκθέτουν τη συχνότητα και το ποσοστό που οι ερωτώμενοι προτιμούν τις τιμές εκάστης ερώτησης ή στοιχείου (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Το στατιστικό πρόγραμμα γενικής στατιστικής SPSS 26 χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων. Αναλυτικότερα:

5.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Σχήμα 1.

Φύλο



Σημείωση. Σύνολο 133, Γυναίκες 99, Άνδρες 34.

Στην έρευνα συμμετείχαν 133 εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα. Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 1², από το τελικό αυτό δείγμα οι 99 ήταν γυναίκες, ποσοστό που ανέρχεται στο 74,4% του δείγματος και οι 34 ήταν άνδρες, ποσοστό που ανέρχεται στο 25,6% αντίστοιχα.

Πίνακας 1.

Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

	Συχνότητα	Ποσοστά %
Απόφοιτος Λυκείου	7	5,3
Απόφοιτος ΤΕΙ	9	6,8
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	42	31,6
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	72	54,1
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	3	2,3
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 1 πάνω από τους μισούς υπαλλήλους του δημοσίου τομέα κατέχουν Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό Τίτλο με ποσοστό 56,4%, (54,1+2,3%) επιπροσθέτως το 38,4% (31,6+6,8%) έχουν ανώτατη μόρφωση Πανεπιστημίου και ΤΕΙ ενώ το 5,3% διαθέτουν Απολυτήριο Λυκείου.

Πίνακας 2.

Συνολική Εργασιακή Εμπειρία

	Συχνότητα	Ποσοστό %
> 2 χρόνια	8	6,0
2-10 χρόνια	21	15,8
10-20 χρόνια	45	33,8
< 20 χρόνια	59	44,4
Σύνολο	133	100,0

² Βλέπε: Πίνακα Β1. σε Παράρτημα

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2 λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους δηλαδή το 44,4% έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία περισσότερη από 20 χρόνια, το 33,8% εργάζεται 10 με 20 χρόνια, το 15,8% εργάζεται από 2 έως 10 χρόνια και λιγότερο από 2 έτη το 6% αυτών. Από τα αποτελέσματα είναι εμφανής η συγκέντρωση των απαντήσεων στην εικοσαετή και άνω εμπειρία των ερωτώμενων.

Πίνακας 3.

Θέση Εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Υπάλληλος	105	78,9
Προϊστάμενος/η Τμήματος	24	18,0
Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	4	3,0
Σύνολο	133	100,0

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 3 η πλειονότητα των ερωτώμενων με ποσοστό 78,9% απασχολούνται ως υπάλληλοι, το 18% κατέχουν θέση προϊσταμένου τμήματος και το μικρότερο ποσοστό αυτών 3% εργάζονται ως προϊστάμενοι διεύθυνσης.

5.1.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Πίνακας 4.

Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	1	0,8
Διαφωνώ	9	6,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	30	22,6
Συμφωνώ	67	50,4
Συμφωνώ Απόλυτα	26	19,5
Σύνολο	133	100,0

Στην άποψη «A1. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια», στον Πίνακα 4, η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στο συνολικό ποσοστό 69,9% (50,4+19,5%), των κατηγοριών «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα», το 22,6% στην κατηγορία «Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ» και το συνολικό ποσοστό 7,6% (0,8+6,8%) στις κατηγορίες «Διαφωνώ Απόλυτα» και «Διαφωνώ». Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,81 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,854.

Πίνακας 5.

Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ	3	2,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	26	19,5
Συμφωνώ	62	46,6
Συμφωνώ Απόλυτα	42	31,6
Σύνολο	133	100,0

Παρατηρείται ότι με βάση τις απαντήσεις της άποψης «A2. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους» (Πίνακας 5), το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων συμφωνεί με ποσοστό 78,2% (σύνολο Συμφωνώ 46,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 31,6%). Το 19,5% αυτών δεν παίρνει θέση και το 2,3% διαφωνεί. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 4,08 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,775.

Πίνακας 6.

Μου είναι εύκολο να συνεργάζομαι αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ	10	7,5
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	20	15,0
Συμφωνώ	71	53,4
Συμφωνώ Απόλυτα	32	24,1
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 6 στη δήλωση «A3. Μου είναι εύκολο να συνεργάζομαι αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους», το δείγμα συμπεριφέρεται ως εξής: η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις κατηγορίες Συμφωνώ Απόλυτα και Συμφωνώ με συνολικό ποσοστό 77,5%. Δηλαδή, πάνω από τους μισούς ερωτώμενους με ποσοστό 53,4% συμφωνούν με την πιο πάνω δήλωση και περίπου το ένα τέταρτο αυτών με το ποσοστό 24,1% συμφωνούν απόλυτα. Ακολουθούν αυτοί που διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 15% και αυτοί που διαφωνούν με ποσοστό 7,5%. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,94 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,833.

Πίνακας 7.

Συνήθως έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	1	0,8
Διαφωνώ	10	7,5
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	59	44,4
Συμφωνώ	56	42,1
Συμφωνώ Απόλυτα	7	5,3
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 7, στην άποψη «A4. Συνήθως έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων» είναι εμφανής η συγκέντρωση των

λιγότερων από των μισών απαντήσεων στις κατηγορίες Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα με συνολικό ποσοστό 47,4% (42,1+5,3%) και στην κατηγορία Ούτε Συμφωνώ-Ούτε Διαφωνώ με ποσοστό 44,4%. Σύμφωνα με τα πιο πάνω δεδομένα υπάρχει ελάχιστη διαφορά στο ποσοστό μεταξύ των κατηγοριών αυτών, εντούτοις καταγράφεται η τάση προς τη συμφωνία ως πιο έντονη. Τέλος, οι ερωτώμενοι διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 8,3% (0,8+7,5%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,44 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,742.

Στην διατυπωμένη άποψη «A5. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω τα άγχος μου αποτελεσματικά», οι απαντήσεις της οποίας καταγράφονται στον Πίνακα 8 που ακολουθεί, λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους συμφωνούν με ποσοστό 47,4% (σύνολο Συμφωνώ 42,1% και Συμφωνώ Απόλυτα 5,3%), κρατούν ουδέτερη θέση με ποσοστό 36,8% και διαφωνούν με ποσοστό 15,8% (σύνολο Διαφωνώ Απόλυτα 3% και Διαφωνώ 12,8%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,34 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,878.

Πίνακας 8.

Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω τα άγχος μου αποτελεσματικά

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,0
Διαφωνώ	17	12,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	49	36,8
Συμφωνώ	56	42,1
Συμφωνώ Απόλυτα	7	5,3
Σύνολο	133	100,0

Πίνακας 9.

Συνήθως μπορώ με ευκολία να καταλάβω τα συναισθήματα του άλλου τοποθετώντας τον εαυτό μου στη θέση του (ενσυναίσθηση)

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,5
Διαφωνώ	4	3,0
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	30	22,6
Συμφωνώ	63	47,4
Συμφωνώ Απόλυτα	34	25,6
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 9 είναι εμφανής η συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους των απαντήσεων στην άποψη «Α6. Συνήθως μπορώ με ευκολία να καταλάβω τα συναισθήματα του άλλου τοποθετώντας τον εαυτό μου στη θέση του (ενσυναίσθηση)» στην κατηγορία Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα με συνολικό ποσοστό 73% (σύνολο Συμφωνώ 47,4% και Συμφωνώ Απόλυτα 25,6%), ακολουθούν οι ερωτώμενοι που διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 22,6% και τέλος αυτοί που διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 4,5% (1,5+3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,92 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,858.

Πίνακας 10.

Συνήθως έχω τη δυνατότητα να ελέγξω τα συναισθήματά μου, όταν αυτό χρειάζεται

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	1	0,8
Διαφωνώ	13	9,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	46	34,6
Συμφωνώ	61	45,9
Συμφωνώ Απόλυτα	12	9,0
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι απαντήσεις του δείγματος στην άποψη «A7. Συνήθως έχω τη δυνατότητα να ελέγξω τα συναισθήματά μου, όταν αυτό χρειάζεται». Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτού, λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους συμφωνούν με την παραπάνω άποψη σε ποσοστό 45,9%, ουδέτερη στάση διατηρεί το 34,6%, διαφωνεί το 9,8%, συμφωνεί απόλυτα το 9% αυτών και διαφωνεί απόλυτα μόλις το 0,8%. Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω οι ερωτώμενοι εμφανίζονται θετικοί ως προς τη διατυπωμένη άποψη. Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,53 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,822.

Πίνακας 11.

Γενικά, νιώθω ότι είμαι ευχαριστημένος-η από τη ζωή μου

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	1	0,8
Διαφωνώ	8	6,0
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	22	16,5
Συμφωνώ	75	56,4
Συμφωνώ Απόλυτα	27	20,3
Σύνολο	133	100,0

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 11, στην άποψη «A8. Γενικά, νιώθω ότι είμαι ευχαριστημένος-η από τη ζωή μου» είναι σαφές ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων έχει συγκεντρωθεί στις κατηγορίες Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα με συνολικό ποσοστό 76,7% (σύνολο Συμφωνώ 56,4% και Συμφωνώ Απόλυτα 20,3%), το 16,5% των ερωτώμενων διατηρούν ουδέτερη στάση και διαφωνούν το 6,8% (σύνολο Διαφωνώ 6% και Διαφωνώ Απόλυτα 0,8%) αυτών. Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,89 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,819.

Πίνακας 12.*Νιώθω καλά με τον εαυτό μου*

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,3
Διαφωνώ	3	2,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	18	13,5
Συμφωνώ	78	58,6
Συμφωνώ Απόλυτα	31	23,3
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 12 στη δήλωση «A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου», είναι σαφές ότι το δείγμα συμπεριφέρεται ως εξής: το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων συγκεντρώνεται στις κατηγορίες Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα με συνολικό ποσοστό 81,9%. Δηλαδή, πάνω από τους μισούς ερωτώμενους με ποσοστό 58,6% συμφωνούν με την προαναφερόμενη δήλωση και περίπου το ένα τέταρτο αυτών με ποσοστό 23,3% συμφωνούν απόλυτα. Ακολουθούν αυτοί που διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 13,5% και αυτοί που διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 4,6% (2,3+2,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,98 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,816.

Οι μισοί και πάνω ερωτώμενοι στην άποψη «A10. Γενικά, δε δυσκολεύομαι να προσαρμοστώ σε νέα περιβάλλοντα και καταστάσεις», οι απαντήσεις των οποίων παρουσιάζονται στον Πίνακα 13 που ακολουθεί, συμφωνούν με ποσοστό 51,1%, περίπου το ένα τέταρτο αυτών συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 25,6%, ουδέτερη στάση διατηρούν το 16,5% αυτών, διαφωνούν το 6% και διαφωνούν απόλυτα το 0,8%. Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα είναι εμφανής ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων τοποθετείται θετικά στην πιο πάνω άποψη. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,95 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,856.

Πίνακας 13.

Γενικά, δε δυσκολεύομαι να προσαρμοστώ σε νέα περιβάλλοντα και καταστάσεις

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	1	0,8
Διαφωνώ	8	6,0
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	22	16,5
Συμφωνώ	68	51,1
Συμφωνώ Απόλυτα	34	25,6
Σύνολο	133	100,0

Η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηριστικών υπολογίζεται από όλους τους παράγοντες συνυπολογίζοντας και τις δύο όψεις που δεν αντιστοιχούν σε κάποιον παράγοντα. Με βάση τον μέσο όρο κάθε στοιχείου που διερευνά κάθε παράγοντα προκύπτει:

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Μέσος όρος $(A1+A6)/2 = 3,81+3,92/2 = 3,865$

ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ: Μέσος όρος $(A5+A7)/2 = 3,435$

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ: Μέσος όρος $(A3+A4)/2 = 3,69$

ΕΥΗΜΕΡΙΑ: Μέσος όρος $(A8+A9)/2 = 3,935$

ΑΥΤΟΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: Μέσος όρος $A2 = 4,08$

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ: Μέσος όρος $A10 = 3,95$

Συνεπώς, η συνολική μέση τιμή της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηριστικών είναι 3,826.

5.1.3. Διαχείριση Συγκρούσεων

Στον Πίνακα 14 που ακολουθεί στη δήλωση «*B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση*» οι περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενοι συμφωνούν με ποσοστό 60,9%, διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 16,5%, συμφωνούν απόλυτα με ποσοστό 15,8% και διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 6,8% (σύνολο Διαφωνώ Απόλυτα 1,5% και Διαφωνώ 5,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,84 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,806.

Πίνακας 14.

Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,5
Διαφωνώ	7	5,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	22	16,5
Συμφωνώ	81	60,9
Συμφωνώ Απόλυτα	21	15,8
Σύνολο	133	100,0

Πίνακας 15.

Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	6	4,5
Διαφωνώ	31	23,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	39	29,3
Συμφωνώ	47	35,3
Συμφωνώ Απόλυτα	10	7,5
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 15, στην άποψη «B2. Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους» είναι σαφές ότι το δείγμα συμφωνεί με συνολικό ποσοστό 42,8% (σύνολο Συμφωνώ 35,3% και Συμφωνώ Απόλυτα 7,5%), διατηρεί ουδέτερη θέση με ποσοστό 29,3% και διαφωνεί με συνολικό ποσοστό 27,8% (σύνολο Διαφωνώ 23,3% και Διαφωνώ Απόλυτα 4,5%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,18 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,021.

Πίνακας 16.

Τις περισσότερες φορές αφήνω τους συναδέλφους να λύσουν μόνοι τους μια σύγκρουση χωρίς τη δική μου συμμετοχή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	7	5,3
Διαφωνώ	25	18,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	58	43,6
Συμφωνώ	34	25,6
Συμφωνώ Απόλυτα	9	6,8
Σύνολο	133	100,0

Παρατηρείται στον Πίνακα 16 ότι στην άποψη «B3. Τις περισσότερες φορές αφήνω τους συναδέλφους να λύσουν μόνοι τους μια σύγκρουση χωρίς τη δική μου συμμετοχή» το δείγμα συμπεριφέρεται ως εξής: κρατούν ουδέτερη στάση το 43,6%, συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 32,4% (σύνολο Συμφωνώ 25,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 6,8%) και διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 24,1% (σύνολο Διαφωνώ 18,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 5,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,10 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,96.

Πίνακας 17.

Σε καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδο τείνω να επιλέγω τη μέση λύση

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ	11	8,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	43	32,3
Συμφωνώ	62	46,6
Συμφωνώ Απόλυτα	17	12,8
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην άποψη «B4. Σε καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδο τείνω να επιλέγω τη μέση λύση» όπως αυτά εμφανίζονται στον Πίνακα 17, περισσότεροι από τους μισούς εξ αυτών συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 59,4%

(σύνολο Συμφωνώ 46,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 12,8%), το 32,3% εκφράζεται ουδέτερα και διαφωνεί το 8,3% αυτών. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,64 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,81.

Πίνακας 18.

Για να ικανοποιηθούν οι ιδέες μου εκμεταλλεύομαι την επιρροή μου

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	16	12,0
Διαφωνώ	33	24,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	52	39,1
Συμφωνώ	26	19,5
Συμφωνώ Απόλυτα	6	4,5
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 18 σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην άποψη «B5. Για να ικανοποιηθούν οι ιδέες μου εκμεταλλεύομαι την επιρροή μου», παρατηρείται ότι οι ερωτώμενοι διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 39,1%, διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 36,8% (σύνολο Διαφωνώ 24,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 12%) και συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 24% (σύνολο Συμφωνώ 19,5% και Συμφωνώ Απόλυτα 4,5%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 2,8 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,035.

Πίνακας 19.

Συνήθως κάνω υποχωρήσεις για να ικανοποιήσω τις επιθυμίες των συναδέλφων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,3
Διαφωνώ	31	23,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	51	38,3
Συμφωνώ	42	31,6
Συμφωνώ Απόλυτα	6	4,5
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 19 οι ερωτώμενοι στην άποψη «B6. Συνήθως κάνω υποχωρήσεις για να ικανοποιήσω τις επιθυμίες των συναδέλφων» διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 38,3%, συμφωνούν με 31,6%, διαφωνούν με 23,3%, συμφωνούν απόλυτα με 4,5% και διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 2,3%. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,13 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,9.

Πίνακας 20.

Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους για να επέλθει συμβιβασμός

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ	3	2,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	35	26,3
Συμφωνώ	82	61,7
Συμφωνώ Απόλυτα	13	9,8
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 20 παρουσιάζονται οι απαντήσεις του δείγματος στη διατυπωμένη άποψη «B7. Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους για να επέλθει συμβιβασμός». Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτών είναι φανερό ότι συμφωνεί το 61,7% του δείγματος, το 26,3% διατηρεί ουδέτερη θέση, το 9,8% συμφωνεί απόλυτα και μόλις το 2,3% του δείγματος διαφωνεί. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,79 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,64.

Πίνακας 21.

Εκμεταλλεύομαι τη δύναμη που μου παρέχει η εμπειρία και η γνώση μου για να ευνοηθώ σε μια απόφαση

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	20	15,0
Διαφωνώ	25	18,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ	40	30,1
Συμφωνώ Απόλυτα	7	5,3
Σύνολο	133	100,0

Οι ερωτώμενοι στην άποψη «B8. Εκμεταλλεύομαι τη δύναμη που μου παρέχει η εμπειρία και η γνώση μου για να ευνοηθώ σε μια απόφαση» (Πίνακας 21), συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 35,4% (σύνολο Συμφωνώ 30,1% και Συμφωνώ Απόλυτα 5,3%), διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 33,8% (σύνολο Διαφωνώ 18,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 15%) και κρατούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 30,8%. Οι απαντήσεις σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται να έχουν περίπου ίση κατανομή σε όλες τις κατηγορίες γεγονός που αποκαλύπτει ότι οι απόψεις δίστανται ωστόσο η τάση προς τη συμφωνία σημειώνεται πιο έντονη. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 2,92 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,142.

Πίνακας 22.

Σε γενικές γραμμές συμφωνώ με όσα προτείνουν οι συνάδελφοί μου

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,5
Διαφωνώ	19	14,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	79	59,4
Συμφωνώ	31	23,3
Συμφωνώ Απόλυτα	2	1,5
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 22 καταγράφονται οι απαντήσεις του δείγματος στην άποψη «B9. Σε γενικές γραμμές συμφωνώ με όσα προτείνουν οι συνάδελφοί μου». Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων είναι σαφές ότι οι ερωτώμενοι κρατούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 59,4%, συμφωνούν με ποσοστό 23,3%, διαφωνούν με ποσοστό 14,3%, συμφωνούν και διαφωνούν απόλυτα με ποσοστό 1,5% αντίστοιχα. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,09 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,701.

Οι απαντήσεις του δείγματος στην άποψη «B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους» παρουσιάζονται στον Πίνακα 23 που ακολουθεί. Όπως παρατηρείται, οι ερωτώμενοι συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 39,9% (σύνολο Συμφωνώ 33,1% και Συμφωνώ Απόλυτα 6,8%), δε λαμβάνουν θέση με ποσοστό 37,6% και διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 22,5% (σύνολο Διαφωνώ 18% και Διαφωνώ Απόλυτα 4,5%). Παρατηρείται για ακόμη μια φορά η τάση του δείγματος να διατηρεί ουδέτερη θέση ωστόσο σημειώνεται η τάση ως προς τη συμφωνία καθώς εκφράζεται πιο έντονα. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,2 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,965.

Πίνακας 23.

Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	6	4,5
Διαφωνώ	24	18,0
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	50	37,6
Συμφωνώ	44	33,1
Συμφωνώ Απόλυτα	9	6,8
Σύνολο	133	100,0

Πίνακας 24.

Επιδιώκω τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου ώστε το πρόβλημα να γίνει κατανοητό από όλες τις πλευρές

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	1	0,8
Διαφωνώ	3	2,3
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	20	15,0
Συμφωνώ	78	58,6
Συμφωνώ Απόλυτα	31	23,3
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 24 καταγράφονται οι απαντήσεις του δείγματος στην άποψη «*B11. Επιδιώκω τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου ώστε το πρόβλημα να γίνει κατανοητό από όλες τις πλευρές*». Με βάση αυτές είναι εμφανές ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων συμφωνεί με συνολικό ποσοστό 81,9% (σύνολο Συμφωνώ 58,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 23,3%), διατηρεί ουδέτερη στάση με ποσοστό 15% και διαφωνεί με συνολικό ποσοστό 3,1% (σύνολο Διαφωνώ 0,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 2,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 4,02 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,738.

Συνοπτικά ο μέσος όρος κάθε στιλ διαχείρισης συγκρούσεων είναι:

ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ: 3,93

ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ: 3,11

ΕΠΙΒΟΛΗ: 2,86

ΑΠΟΦΥΓΗ: 3,16

ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ: 3,715

Παρατηρείται ότι ως το κυρίαρχο στιλ διαχείρισης συγκρούσεων εμφανίζεται η ενσωμάτωση, ακολουθεί ο συμβιβασμός, έπειτα η αποφυγή, η παραχώρηση και τέλος η επιβολή.

5.1.4. Οργανωσιακή Δέσμευση

Πίνακας 25.

Θα ένιωθα μεγάλη ικανοποίηση αν εργαζόμουν για το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	11	8,3
Διαφωνώ	17	12,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ Απόλυτα	23	17,3
Σύνολο	133	100,0

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 25 οι ερωτώμενοι στην άποψη «Γ1. Θα ένιωθα μεγάλη ικανοποίηση αν εργαζόμουν για το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό», συμφωνούν οι λιγότεροι από τους μισούς αυτών με συνολικό ποσοστό 48,1% (σύνολο Συμφωνώ 30,8% και Συμφωνώ Απόλυτα 17,3%), διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 30,8% και διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 21,1% (σύνολο Διαφωνώ 12,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 8,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,36 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,157.

Πίνακας 26.

Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	24	18,0
Διαφωνώ	33	24,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ	28	21,1
Συμφωνώ Απόλυτα	7	5,3
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 26 οι ερωτώμενοι στην άποψη «Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού», διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 42,8% (σύνολο Διαφωνώ 24,8%

και Διαφωνώ Απόλυτα 18%), διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 30,8% και συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 26,4% (σύνολο Συμφωνώ 21,1% και Συμφωνώ Απόλυτα 5,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 2,71 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,147.

Πίνακας 27.

Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	9	6,8
Διαφωνώ	24	18,0
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	47	35,3
Συμφωνώ	42	31,6
Συμφωνώ Απόλυτα	11	8,3
Σύνολο	133	100,0

Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 27 το δείγμα στην άποψη «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα», συμφωνεί με συνολικό ποσοστό 39,9% (σύνολο Συμφωνώ 31,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 8,3%), διατηρεί ουδέτερη θέση με ποσοστό 35,3% και διαφωνεί με συνολικό ποσοστό 24,8% (σύνολο Διαφωνώ 18% και Διαφωνώ Απόλυτα 6,8%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,17 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,039.

Πίνακας 28.

Παραμένω στον οργανισμό τόσο από ανάγκη όσο και από επιθυμία

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	5	3,8
Διαφωνώ	9	6,8
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	44	33,1
Συμφωνώ	50	37,6
Συμφωνώ Απόλυτα	25	18,8
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τον Πίνακα 28 το δείγμα στην άποψη «Γ4. Παραμένω στον οργανισμό τόσο από ανάγκη όσο και από επιθυμία», συμπεριφέρεται ως εξής: περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους είναι εμφανές ότι συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 56,4% (σύνολο Συμφωνώ 37,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 18,8%), διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 33,1% και διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 10,6% (σύνολο Διαφωνώ 6,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 3,8%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,61 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 0,991.

Πίνακας 29.

Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	13	9,8
Διαφωνώ	32	24,1
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	34	25,6
Συμφωνώ	38	28,6
Συμφωνώ Απόλυτα	16	12,0
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 29 οι ερωτώμενοι αναφορικά με την άποψη «Γ5. Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό», συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 40,6% (σύνολο Συμφωνώ 28,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 12%), διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 33,9% (σύνολο Διαφωνώ 24,1% και Διαφωνώ Απόλυτα 9,8%) και το ένα τέταρτο αυτών με ποσοστό 25,6% διατηρούν ουδέτερη στάση. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,09 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,184.

Στον Πίνακα 30 που ακολουθεί καταγράφονται οι απαντήσεις του δείγματος αναφορικά με τη διατυπωμένη άποψη «Γ6. Αν δεν είχα ήδη βάλει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, ίσως θα σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού».

Πίνακας 30.

Αν δεν είχα ήδη βάλει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, ίσως θα σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	15	11,3
Διαφωνώ	42	31,6
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ	28	21,1
Συμφωνώ Απόλυτα	7	5,3
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 30 οι ερωτώμενοι διαφωνούν με την προαναφερόμενη άποψη με συνολικό ποσοστό 42,9% (σύνολο Διαφωνώ 31,6% και Διαφωνώ Απόλυτα 11,3%), διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 30,8% και συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 26,4% (σύνολο Συμφωνώ 21,1% και Συμφωνώ Απόλυτα 5,3%). Παρατηρείται ότι η τάση προς τη διαφωνία είναι πιο έντονη. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 2,77 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,07.

Πίνακας 31.

Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	22	16,5
Διαφωνώ	38	28,6
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	35	26,3
Συμφωνώ	26	19,5
Συμφωνώ Απόλυτα	12	9,0
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 31 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων στην άποψη «Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον

οργανισμό». Σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτών οι λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 45,1% (σύνολο Διαφωνώ 28,6% και Διαφωνώ Απόλυτα 16,5%), συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 28,5% (σύνολο Συμφωνώ 19,5% και Συμφωνώ Απόλυτα 9%) και κρατούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 26,3%. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 2,76 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,207.

Πίνακας 32.

Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	11	8,3
Διαφωνώ	18	13,5
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ	50	37,6
Συμφωνώ Απόλυτα	13	9,8
Σύνολο	133	100,0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στον Πίνακα 32 οι ερωτώμενοι με την άποψη «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου», συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 47,4% (σύνολο Συμφωνώ 37,6% και Συμφωνώ Απόλυτα 9,8%), δηλαδή λιγότεροι από τους μισούς, διατηρούν ουδέτερη θέση με ποσοστό 30,8% και διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 21,8% (σύνολο Διαφωνώ 13,5% και Διαφωνώ Απόλυτα 8,3%). Ο μέσος όρος (Mean) είναι 3,27 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,081.

Πίνακας 33.

Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	29	21,8
Διαφωνώ	37	27,8

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ	41	30,8
Συμφωνώ	18	13,5
Συμφωνώ Απόλυτα	8	6,0
Σύνολο	133	100,0

Στον Πίνακα 33 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων αναφορικά με την άποψη «Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν». Είναι σαφές ότι το δείγμα συμπεριφέρεται ως εξής: λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους διαφωνούν με συνολικό ποσοστό 49,6% (σύνολο Διαφωνώ 27,8% και Διαφωνώ Απόλυτα 21,8%), διατηρούν ουδέτερη στάση με ποσοστό 30,8% και συμφωνούν με συνολικό ποσοστό 19,5% (σύνολο Συμφωνώ 13,5% και Συμφωνώ Απόλυτα 6%). Παρατηρείται με βάση τα πιο πάνω δεδομένα η επικράτηση αρνητικής στάσης ως προς την προαναφερόμενη άποψη. Ο μέσος όρος (Mean) είναι 2,54 και η τυπική απόκλιση (Standard Deviation) είναι 1,151.

Με βάση τους μέσους όρους των στοιχείων που διερευνούν τη **Συναισθηματική Δέσμευση** ο μέσος όρος αυτής υπολογίζεται 3,08. Αντιστοίχως, ο μέσος όρος της **Δέσμευσης Συνέχειας** είναι 3,157 και τέλος της **Κανονιστικής Δέσμευσης** είναι 2,857. Σύμφωνα με τους παραπάνω όρους οι υπάλληλοι εμφανίζουν μετρίου επιπέδου δέσμευση συνέχειας και συναισθηματική ενώ η κανονιστική δέσμευση αυτών είναι σε μικρότερα επίπεδα.

5.2 Ανάλυση Δικτύου

Κρίνεται σκόπιμο για τις ανάγκες της έρευνας πριν την ανάλυση δικτύου να πραγματοποιηθεί μια θεωρητική προσέγγιση αυτής. Συνεπώς:

Η αναπαράσταση οποιουδήποτε κοινωνικού δικτύου πραγματοποιείται μέσω γραφήματος (Freeman, 1978). Τα δίκτυα αναφέρονται σε δομές που αποτελούνται από «κόμβους» (nodes) και «ακμές» (edges). Οι κόμβοι αντιστοιχούν σε μεταβλητές ενώ οι ακμές απεικονίζουν τις ενδιάμεσες σχέσεις των κόμβων. Οι κόμβοι είθισται με βάση τη

βιβλιογραφία να αποκαλούνται και κορυφές, οι ακμές ως σύνδεσμοι και τα δίκτυα ως γραφήματα (Hevey, 2018).

Οι κόμβοι είναι σύνηθες στη στατιστική ανάλυση να εκπροσωπούν μεταβλητές (Epskamp et al., 2012). Οι κόμβοι σε ένα δίκτυο απεικονίζουν στάσεις, αντιλήψεις, συμπεριφορές και άλλες ψυχολογικές μεταβλητές. Ένα στοιχείο από μια κλίμακα, μια υποκλίμακα ή μια σύνθετη κλίμακα ενδέχεται να απεικονίζεται σε έναν κόμβο ανάλογα με τα ερωτήματα που έχουν διατυπωθεί από τον ερευνητή. Επίσης, οι ακμές ενδέχεται να παρουσιάζουν διακριτά είδη σχέσεων όπως παραδείγματος χάρη εξάρτηση μεταξύ στάσεων (Hevey, 2018). Οι ακμές, δηλαδή οι σχέσεις ανάμεσα στους κόμβους εμφανίζουν την ίδια αν όχι μεγαλύτερη σημασία με αυτή των κόμβων (Siew et al., 2019). Κάθε κορυφή ή ακμή του γραφήματος ή γράφου λαμβάνει μια επιγραφή ή ετικέτα που της προσδίδει ένα όνομα αποκλειστικής κατοχής (Τσίγλας κ.ά., 2015).

Οι ακμές ενός δικτύου κατηγοριοποιούνται σε «κατευθυνόμενες» και «μη κατευθυνόμενες». Στην πρώτη κατηγορία μεταξύ των συνδεόμενων κόμβων στην κεφαλή της ακμής υπάρχει μια αιχμή βέλους που επισημαίνει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση ενώ στη δεύτερη κατηγορία οι γραμμές που συνδέουν τους κόμβους υποδηλώνουν μια σχέση μεταξύ αυτών αλλά απουσιάζουν οποιοσδήποτε απεικονίσεις κατεύθυνσης. Ως επακόλουθο των ανωτέρω, ένα δίκτυο αναφέρεται ως μη κατευθυνόμενο όταν στις ακμές αυτού δεν επισημαίνονται κατευθύνσεις και ως κατευθυνόμενο όταν το σύνολο των ακμών κατευθύνεται (Hevey, 2018). Ένα μη κατευθυνόμενο γράφημα καλείται «αραιό» (*Sparse*) όταν ο αριθμός των ακμών του είναι μικρός αναλογικά με τον μέγιστο αριθμό ακμών και «πυκνό» (*dense*) όταν είναι μεγάλος. Επίσης, στην περίπτωση σύνδεσης κάθε ζεύγους κόμβων το γράφημα καλείται «συνδεδεμένο» (Τσίγλας κ.ά., 2015).

Οι ακμές πέραν των γνώσεων που παρέχουν αναφορικά με την κατεύθυνση της σχέσης των κόμβων παρέχουν στοιχεία και για την ισχύ των κόμβων αυτών. Συνεπώς,

ανάλογα με το αν μια ακμή είναι θετική ή αρνητική απεικονίζεται στο γράφημα με διακριτές γραμμές χρώματος κυρίως μπλε ή πράσινου για τις θετικές συσχετίσεις και κόκκινου για τις αρνητικές. Μια ακόμη διάκριση των ακμών είναι σε «σταθμισμένες και μη». Μια σταθμισμένη ακμή εκφράζει την ισχύ της σχέσης μεταξύ των κόμβων μέσω των αλλαγών στο «πάχος» και την «πυκνότητα» του χρώματος. Συνεπώς, οι ισχυρότερες σχέσεις μεταξύ των κόμβων παρουσιάζονται με πυκνότερες και παχύτερες έγχρωμες γραμμές. Αντιστοίχως, οι μη σταθμισμένες ακμές απεικονίζουν είτε την παρουσία είτε την απουσία σχέσης μεταξύ των κόμβων. Όταν οι κόμβοι δε συνδέονται με ακμές τότε μεταξύ αυτών εκφράζεται απουσία σχέσης (Hevey, 2018).

Οι κόμβοι που έχουν ισχυρή σύνδεση με άλλους κόμβους και επίσης λειτουργούν ως κόμβοι που συνδέουν διακριτούς άλλους κόμβους αποκαλούνται κόμβοι «*υψηλής κεντρικότητας*». Αντιστοίχως, οι κόμβοι που εντοπίζονται περιφερειακά του δικτύου και διατηρούν λιγότερες και ασθενέστερες συνδέσεις με άλλους κόμβους αποκαλούνται κόμβοι «*χαμηλής κεντρικότητας*». Η κεντρικότητα είθισται να εκτιμάται από τους δείκτες «*Δύναμης*» (*Strength*), «*Εγγύτητας*» (*Closeness*) και «*Ενδιαμεσότητας*» (*Betweenness*) (Robinaugh et al., 2016, p. 748). Αναλυτικότερα:

Κεντρικότητα Δύναμης ενός κόμβου ορίζεται η άθροιση των συνδέσεων με άλλους κόμβους του δικτύου σε απόλυτη τιμή (Robinaugh et al., 2016, p.748). Σε ένα γράφημα δυο σημεία που ενώνονται ευθέως με μια ακμή λέγεται ότι είναι «*γειτονικά*». Ο αριθμός των γειτονικών σημείων που έχουν άμεση επαφή με ένα συγκεκριμένο σημείο ορίζεται ως ο «*βαθμός*» (*degree*) αυτού (Freeman, 1978). Σε σταθμισμένα δίκτυα ο βαθμός κεντρικότητας ενός κόμβου συνηθίζεται να αποκαλείται κεντρικότητα δύναμης. Η δύναμη του κόμβου συνυπολογίζει τις έμμεσες αλλά και τις άμεσες ακμές που συνδέουν έναν δεδομένο κόμβο με άλλους και προσδιορίζει την απόσταση ανάμεσα στους κόμβους (Bringmann et al., 2016). Ένας κόμβος «*υψηλού βαθμού*» που έχει δηλαδή πολλές συνδέσεις ενδέχεται να μην έχει

κεντρική θέση στο δίκτυο εξαιτίας πολλών αλλά αδύναμων συνδέσεων σε αντίθεση με κάποιον άλλο κόμβο που εμφανίζει μικρότερο αριθμό συνδέσεων αλλά πιο ισχυρών. Για το λόγο αυτό η κεντρικότητα δύναμης δύναται να δίνει περισσότερα στοιχεία από το βαθμό για το πόσο σημαντικός είναι ένας κόμβος στο δίκτυο (Hevey, 2018).

Κεντρικότητα Εγγύτητας ενός κόμβου ορίζεται η εύρεση της συντομότερης διαδρομής μεταξύ του κόμβου και των εναπομεινάντων κόμβων του δικτύου (Robinaugh et al., 2016, p.748). Ένας κόμβος που εμφανίζει υψηλή εγγύτητα ενδέχεται να επηρεάζεται τάχιστα από τους άλλους κόμβους λόγω της μικρής απόστασης της θέσης του από αυτούς (Bringmann et al., 2016).

Κεντρικότητα Ενδιαμεσότητας ενός κόμβου ορίζεται η συχνότητα εμφάνισης ενός δεδομένου κόμβου στη συντομότερη διαδρομή μεταξύ δυο άλλων κόμβων (Robinaugh et al., 2016, p.748). Ένας κόμβος με υψηλή ενδιάμεση κεντρικότητα κρίνεται ως εξέχων κόμβος ανταλλαγής και μεταφοράς πληροφοριών σε ένα δίκτυο καθώς κατέχει θέση συχνού περάσματος πληροφοριών (Bringmann et al., 2016).

Τα μέτρα κεντρικότητας έχουν ως βάση τις απόλυτες τιμές των άκρων (Bringmann et al., 2016).. Σύμφωνα με τους Robinaugh et al. (2016), όταν στο δίκτυο εμφανίζονται θετικές και αρνητικές ακμές οι δείκτες «*Αναμενόμενης Επιρροής*» (*Expected Influence*) δύναται να εκτιμούν την επιρροή κάθε κόμβου πιο αποτελεσματικά από τους δείκτες κεντρικότητας. Η αναμενόμενη επιρροή ενός κόμβου είναι όμοια με τη κεντρικότητα δύναμης αυτού σε δίκτυα με θετικές συνδέσεις με μόνη διαφορά ότι το βάρος της ακμής δεν καταγράφεται σε απόλυτη τιμή. Η αναμενόμενη επιρροή, επικεντρώνεται στη συγκεντρωτική επιρροή ενός κόμβου στο δίκτυο εξετάζοντας τη φύση και την ισχύ του κόμβου καθώς και τη συμμετοχή του στην ενεργοποίηση, διατήρηση και παύση του δικτύου ενώ τα μέτρα κεντρικότητας περιγράφουν τη θέση ενός κόμβου στο δίκτυο.

Με βάση την πιο πάνω θεωρητική προσέγγιση θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια ανάλυσης των δικτύων συναισθηματικής νοημοσύνης, διαχείρισης συγκρούσεων και οργανωσιακής δέσμευσης.

5.2.1 Ανάλυση Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα δεδομένα που προήλθαν από τις απαντήσεις 133 εργαζόμενους του δημοσίου τομέα στο ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης [ερωτηματολόγιο βασισμένο στην ελληνική έκδοση του «*Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form*», *TEIQUE-SF*, (Petrides, 2009; Petrides & Furnham, 2006)] καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα στατιστικών ανοιχτού κώδικα JASP έκδοση 0.17.1. Από την ανάλυση προκύπτουν:

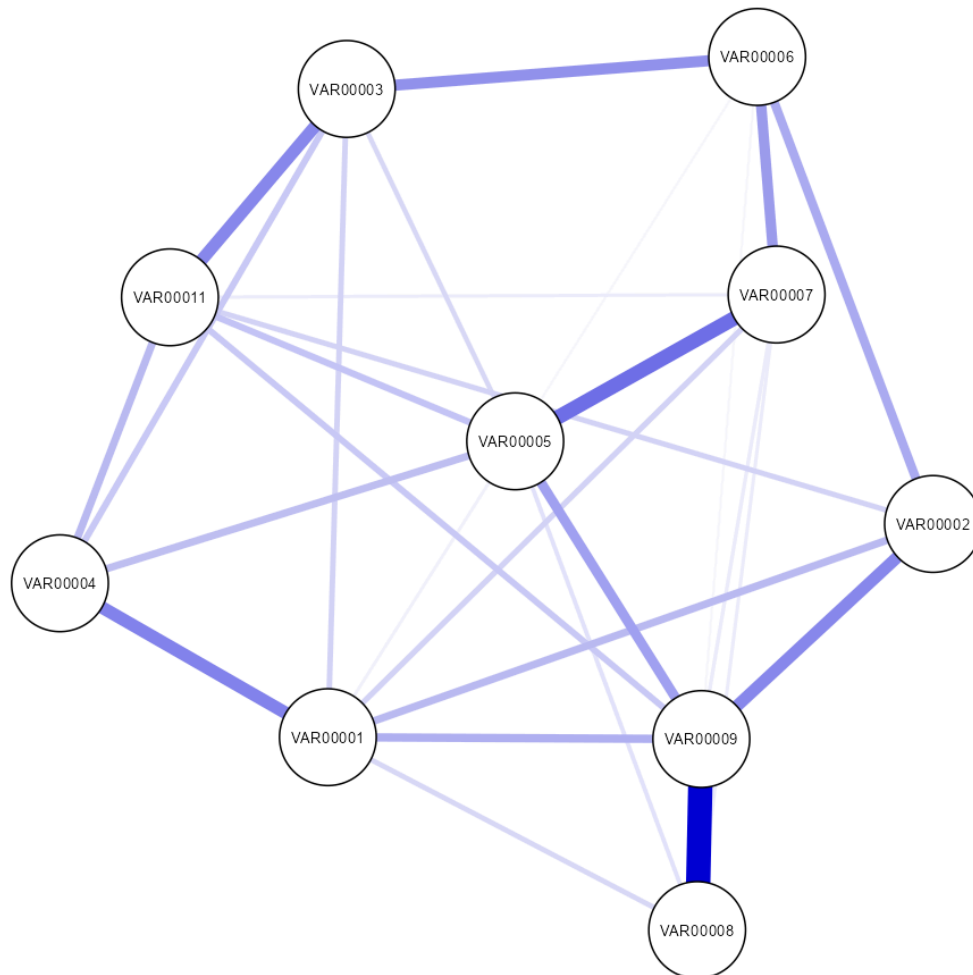
Πίνακας 34.

Σύνοψη Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Αριθμός κόμβων	Αριθμός μη μηδενικών (non-zero) ακμών	Αραιότητα (Sparsity)
10	28 / 45	0.378

Σχήμα 2.

Γραφική αναπαράσταση της δομής του Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Σημείωση: Οι μπλε ακμές φανερώνουν θετικές συσχετίσεις, η πυκνότητα και το πάχος αυτών φανερώνουν την ισχύ της σχέσης (n=133).

Με βάση τα δεδομένα και τη βιβλιογραφία ανάλυσης δικτύου που αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια ανάλυσης του δικτύου συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα λοιπόν με τον Πίνακα 34 στον οποίο παρουσιάζεται η σύνοψη του δικτύου και το Σχήμα 2 στο οποίο απεικονίζεται η γραφική παράσταση του δικτύου

προκύπτουν τα εξής: το δίκτυο αποτελείται από 10 κόμβους εκ των οποίων κάθε ένας αντιπροσωπεύει ένα στοιχείο (ερώτηση) του ερωτηματολογίου συναισθηματικής νοημοσύνης (βλ. Erskamp et al., 2012; Hevey, 2018). Οι ετικέτες των κόμβων καθώς και τα στοιχεία του ερωτηματολογίου που αντιστοιχεί σε κάθε μια από αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 35.

Πίνακας 35.

Ετικέτες κόμβων Δικτύου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ετικέτες Μεταβλητών (Κόμβων)	Στοιχεία Ερωτηματολογίου Συναισθηματικής Νοημοσύνης
<i>VAR00001</i>	<i>«Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια»</i>
<i>VAR00002</i>	<i>«Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους»</i>
<i>VAR00003</i>	<i>«Μου είναι εύκολο να συνεργάζομαι αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους»</i>
<i>VAR00004</i>	<i>«Συνήθως έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων»</i>
<i>VAR00005</i>	<i>«Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος μου αποτελεσματικά»</i>
<i>VAR00006</i>	<i>«Συνήθως μπορώ με ευκολία να καταλάβω τα συναισθήματα του άλλου τοποθετώντας τον εαυτό μου στη θέση του (ενσυναίσθηση)»</i>
<i>VAR00007</i>	<i>«Συνήθως έχω τη δυνατότητα να ελέγξω τα συναισθήματά μου, όταν αυτό χρειάζεται»</i>
<i>VAR00008</i>	<i>«Γενικά, νιώθω ότι είμαι ευχαριστημένος-η από τη ζωή μου»</i>
<i>VAR00009</i>	<i>«Νιώθω καλά με τον εαυτό μου»</i>
<i>VAR00011</i>	<i>«Γενικά, δε δυσκολεύομαι να προσαρμοστώ σε νέα περιβάλλοντα και καταστάσεις»</i>

Το δίκτυο της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίζεται συνδεδεμένο, αραιό και μη κατευθυνόμενο (βλ. Hevey, 2018; Τσίγλας κ.ά., 2015). Από τις 45 πιθανές ακμές οι 28 από αυτές είναι μη μηδενικές. Πιο συγκεκριμένα παρατηρώντας το Σχήμα 2 αξίζει να

επισημανθεί ότι μεταξύ των ακμών που συνδέουν τους κόμβους εμφανίζονται αποκλειστικά θετικές ισχυρές και λιγότερο ισχυρές συνδέσεις. Ειδικότερα, μεταξύ των μεταβλητών *VAR00008* και *VAR00009* απεικονίζονται οι πιο ισχυρές σχέσεις διότι η σύνδεση μεταξύ αυτών παρουσιάζεται πυκνή, παχιά έντονου μπλε χρώματος (βλ. Hevey, 2018). Θετική ισχυρή σύνδεση απεικονίζεται και μεταξύ των άκρων που συνδέουν τον κόμβο *VAR00005* και τον κόμβο *VAR00007*. Έντονη σχέση έχουν ακόμη οι μεταβλητές *VAR00003* και *VAR000011* καθώς και οι μεταβλητές *VAR00003* και *VAR00006*. Έντονη θετική συσχέτιση υπάρχει και μεταξύ των μεταβλητών *VAR00001* και *VAR00004* καθώς και των *VAR00009* και *VAR00002*. Μεταξύ των υπόλοιπων μεταβλητών απεικονίζονται ασθενέστερες θετικές συσχετίσεις. Το χαρακτηριστικό συνεπώς του δικτύου συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ότι μεταξύ των κόμβων του αναπτύσσονται θετικές ισχυρές και ασθενέστερες συσχετίσεις αλλά όχι αρνητικές.

Ωστόσο, πέραν της οπτικής επιθεώρησης του δικτύου κρίνεται σκόπιμο για την ορθότερη ανάλυση αυτού να ληφθούν υπόψιν και τα μέτρα κεντρικότητας και αναμενόμενης επιρροής ανά μεταβλητή καθώς και τα διαγράμματα αυτών όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 36 και στο Σχήμα 3 αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η Κεντρικότητα Ενδιαμεσότητας, Εγγύτητα, Δύναμης και η Αναμενόμενη Επιρροή κάθε μεταβλητής.

Πίνακας 36.

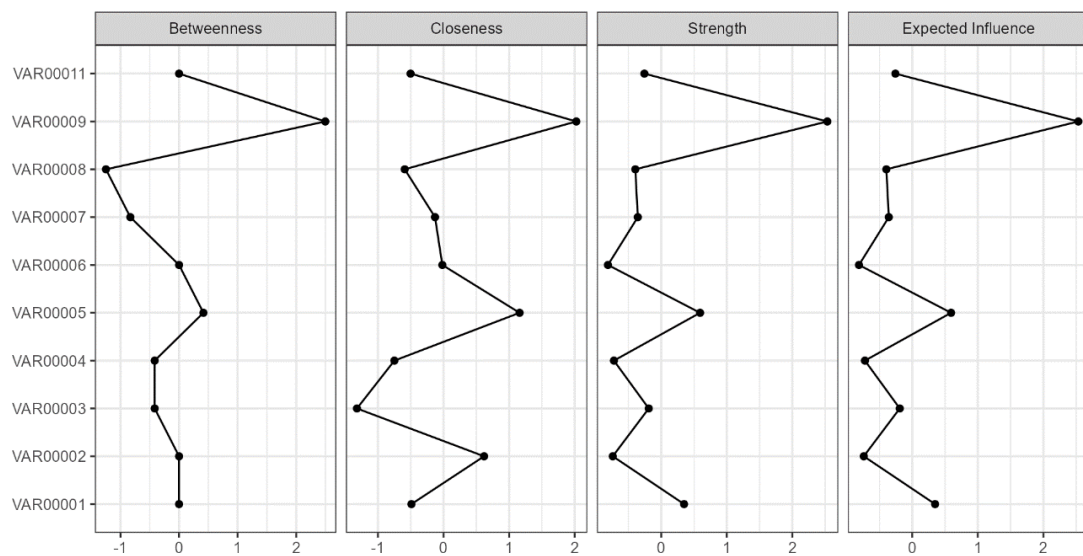
Μέτρα Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής ανά Μεταβλητή

Μεταβλητές	Δίκτυο Συναισθηματικής Νοημοσύνης			
	Ενδιαμεσότητα (Betweenness)	Εγγύτητα (Closeness)	Δύναμη (Strength)	Αναμενόμενη Επιρροή (Expected influence)
VAR00001	0.000	-0.490	0.348	0.348
VAR00002	0.000	0.619	-0.739	-0.739

Δίκτυο Συναισθηματικής Νοημοσύνης				
Μεταβλητές	Ενδιαμεσότητα (Betweenness)	Εγγύτητα (Closeness)	Δύναμη (Strength)	Αναμενόμενη Επιρροή (Expected influence)
VAR00003	-0.416	-1.321	-0.191	-0.191
VAR00004	-0.416	-0.750	-0.721	-0.721
VAR00005	0.416	1.160	0.592	0.592
VAR00006	0.000	-0.018	-0.813	-0.813
VAR00007	-0.832	-0.130	-0.357	-0.357
VAR00008	-1.248	-0.592	-0.395	-0.395
VAR00009	2.496	2.026	2.533	2.533
VAR00011	0.000	-0.503	-0.257	-0.257

Σχήμα 3.

Διαγράμματα Μέτρων Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής



Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 36 και την απεικόνιση των διαγραμμάτων των μέτρων κεντρικότητας και αναμενόμενης επιρροής στο Σχήμα 3, η μεταβλητή *VAR00009* εμφανίζει την υψηλότερη τιμή Ενδιαμεσότητας (2.496), Εγγύτητας (2.026), Δύναμης (2.533)

και Αναμενόμενης Επιρροής (2.533). Ο αναφερόμενος κόμβος θεωρείται κόμβος «υψηλής κεντρικότητας» διότι συνδέεται ισχυρά με τους άλλους κόμβους, λειτουργεί ως κόμβος που συνδέει διαφορετικούς άλλους κόμβους κατέχει σημαντική θέση στο δίκτυο και συνάμα ο ρόλος του είναι σημαντικός στη ροή των πληροφοριών αλλά και στην ενεργοποίηση του δικτύου συναισθηματικής νοημοσύνης (βλ. Bringmann et al., 2016; Robinaugh et al., 2016). Παρατηρείται ότι η επιρροή της μεταβλητής *VAR00009* είναι επίσης μεγάλη στο δίκτυο. Ένας ακόμη σημαντικός κόμβος με μεγάλη επιρροή στο δίκτυο είναι και η μεταβλητή *VAR00005* με υψηλή τιμή Ενδιαμεσότητας (0.416), Εγγύτητας (1.160), Δύναμης (0.592) και Αναμενόμενης Επιρροής (0.592). Τέλος, η μεταβλητή *VAR00001* εμφανίζει υψηλή τιμή Δύναμης (0.348) άρα και Αναμενόμενης Επιρροής (0.348) και συνεπώς έχει ισχυρές συνδέσεις με άλλες μεταβλητές και επιρροή στο δίκτυο.

5.2.2 Ανάλυση Δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ακολούθως, τα δεδομένα που προήλθαν από τις απαντήσεις 133 εργαζομένων του δημοσίου τομέα στο ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Συγκρούσεων [ερωτηματολόγιο βασισμένο στην ελληνική εκδοχή του ερωτηματολογίου «*Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), (Form C)*» (Rahim, 1983)], καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα στατιστικών ανοιχτού κώδικα JASP έκδοση 0.17.1. Από την ανάλυση προκύπτουν:

Πίνακας 37.

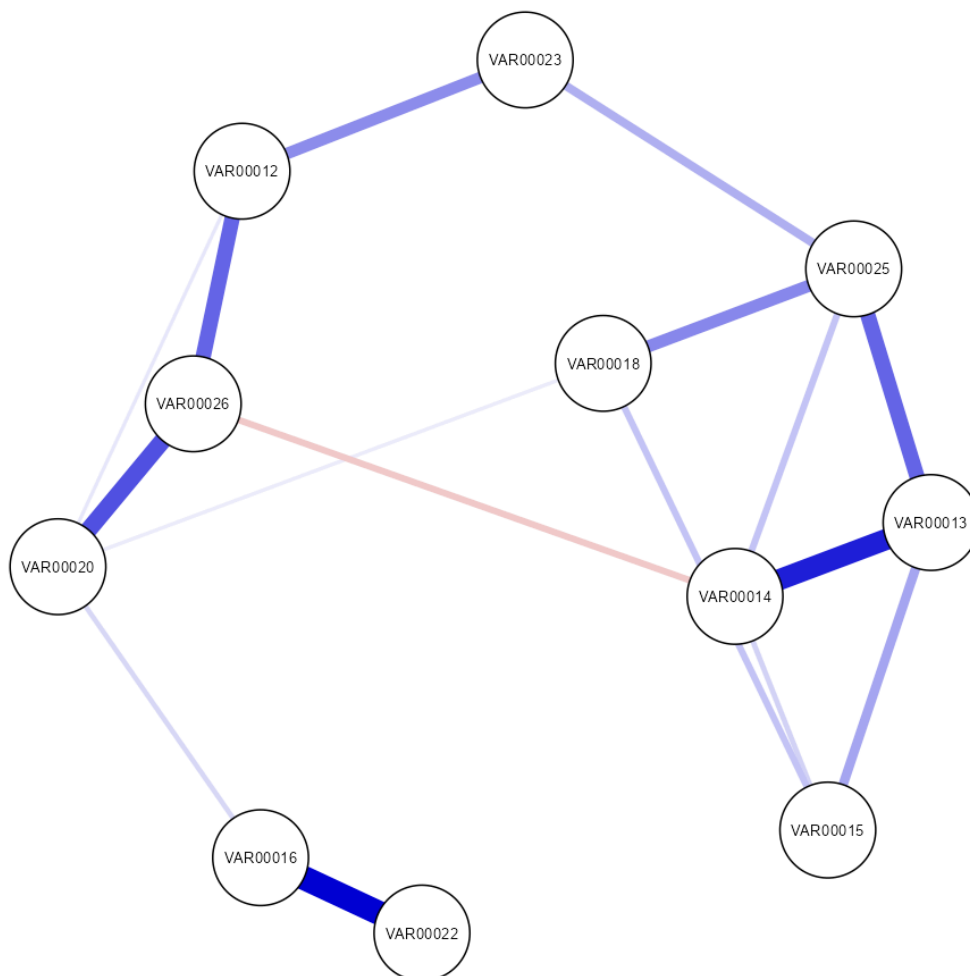
Σύνοψη Δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων

Αριθμός κόμβων	Αριθμός μη μηδενικών (non-zero) ακμών	Αραιότητα (Sparsity)
11	16 / 55	0.709

Με βάση τα δεδομένα και τη βιβλιογραφία ανάλυσης δικτύου που προαναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας πραγματοποιείται επίσης προσπάθεια ανάλυσης του δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων. Στον Πίνακα 37 παρουσιάζεται η σύνοψη του δικτύου, το οποίο αποτελείται από 11 κόμβους εκ των οποίων κάθε ένας αντιπροσωπεύει ένα στοιχείο (ερώτηση) του ερωτηματολογίου Διαχείρισης Συγκρούσεων (βλ. Epskamp et al., 2012; Hevey, 2018). Από τις 55 πιθανές ακμές αυτού μόνο οι 16 από αυτές λαμβάνουν μη μηδενική τιμή.

Σχήμα 4.

Γραφική αναπαράσταση της δομής του δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων.



Σημείωση: Οι μπλε ακμές φανερώνουν θετικές συσχετίσεις, οι κόκκινες αρνητικές. Η πυκνότητα και το πάχος αυτών φανερώνουν την ισχύ της σχέσης (n=133)

Επιπροσθέτως, σύμφωνα και με το Σχήμα 4, το δίκτυο Διαχείρισης Συγκρούσεων απεικονίζεται ως αραιό και μη κατευθυνόμενο (βλ. Hevey, 2018; Τσίγλας κ.ά., 2015).

Οι ετικέτες των κόμβων καθώς και τα στοιχεία του ερωτηματολογίου που αντιστοιχεί σε κάθε μια από αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 38 που ακολουθεί.

Πίνακας 38.

Ετικέτες Κόμβων Δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ετικέτες Μεταβλητών (Κόμβων)	Στοιχεία Ερωτηματολογίου Διαχείρισης Συγκρούσεων
VAR00012	«Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση»
VAR00013	«Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους»
VAR00014	«Τις περισσότερες φορές αφήνω τους συναδέλφους να λύσουν μόνοι τους μια σύγκρουση χωρίς τη δική μου συμμετοχή»
VAR00015	«Σε καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδο τείνω να επιλέγω τη μέση λύση»
VAR00016	«Για να ικανοποιηθούν οι ιδέες μου εκμεταλλεύομαι την επιρροή μου»
VAR00018	«Συνήθως κάνω υποχωρήσεις για να ικανοποιήσω τις επιθυμίες των συναδέλφων»
VAR00020	«Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους για να επέλθει συμβιβασμός»
VAR00022	«Εκμεταλλεύομαι τη δύναμη που μου παρέχει η εμπειρία και η γνώση μου για να ευνοηθώ σε μια απόφαση»
VAR00023	«Σε γενικές γραμμές συμφωνώ με όσα προτείνουν οι συνάδελφοί μου»
VAR00025	«Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους»
VAR00026	«Επιδιώκω τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου ώστε το πρόβλημα να γίνει κατανοητό από όλες τις πλευρές»

Παρατηρείται ότι μεταξύ των ακμών που συνδέουν τους παραπάνω κόμβους (Σχήμα 4) εμφανίζονται θετικές ισχυρές και ασθενέστερες συνδέσεις, ωστόσο μεταξύ αυτών υπάρχουν και αρνητικές. Παρατηρείται ακόμη απουσία σχέσης ανάμεσα σε μεταβλητές, παραδείγματος χάρη οι κόμβοι *VAR00022* και *VAR00015* ή οι *VAR00016* και *VAR00025* δε συνδέονται μεταξύ τους. Ωστόσο, έντονη ισχυρή συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ των μεταβλητών *VAR00016* και *VAR00022* καθώς συνδέονται με παχιά, πυκνή ακμή μπλε χρώματος (βλ. Hevey, 2018). Ισχυρή συσχέτιση πυκνής, παχιάς ακμής μπλε χρώματος έχουν επίσης οι μεταβλητές *VAR00013* και *VAR00014*. Έντονη θετική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ των μεταβλητών *VAR00020* και *VAR00026*, *VAR00026* και *VAR00012*, *VAR00013* και *VAR00025*. Μεταξύ των υπόλοιπων μεταβλητών απεικονίζονται ασθενέστερες θετικές συσχετίσεις. Τέλος, μεταξύ των μεταβλητών *VAR00026* και *VAR00014* απεικονίζεται αρνητική συσχέτιση δηλαδή κόκκινη λεπτή ακμή (βλ. Hevey, 2018).

Εν τούτοις, εκτός της οπτικής επιθεώρησης του δικτύου ενδείκνυται για την ορθότερη ανάλυση αυτού να ληφθούν υπόψιν και τα μέτρα κεντρικότητας και αναμενόμενης επιρροής ανά μεταβλητή καθώς και τα διαγράμματα αυτών όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 39 και στο Σχήμα 5 αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η Κεντρικότητα Ενδιαμεσότητας, Εγγύτητας, Δύναμης και η Αναμενόμενη Επιρροή κάθε μεταβλητής. Καθώς όμως το δίκτυο εμφανίζει θετικές και αρνητικές ακμές οι δείκτες Αναμενόμενης Επιρροής δύναται να εκτιμούν αποτελεσματικότερα την επιρροή κάθε κόμβου (βλ. Robinaugh et al., 2016).

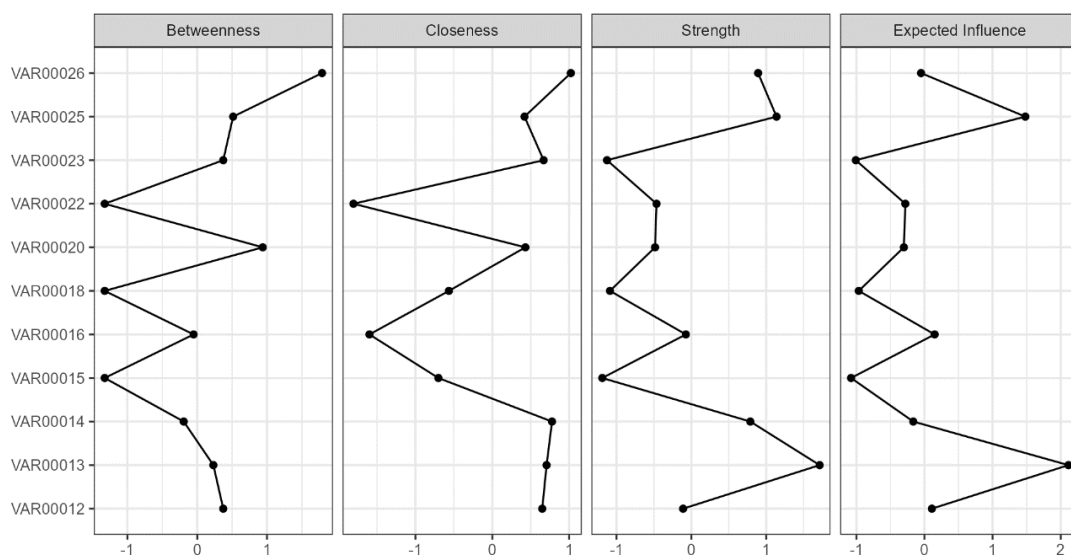
Πίνακας 39.

Μέτρα Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής ανά Μεταβλητή

Δίκτυο Διαχείρισης Συγκρούσεων				
Μεταβλητές	Ενδιαμεσότητα (Betweenness)	Εγγύτητα (Closeness)	Δύναμη (Strength)	Αναμενόμενη Επιρροή (Expected influence)
VAR00012	0.373	0.650	-0.110	0.109
VAR00013	0.232	0.706	1.716	2.113
VAR00014	-0.193	0.777	0.789	-0.165
VAR00015	-1.326	-0.702	-1.190	-1.078
VAR00016	-0.052	-1.598	-0.073	0.149
VAR00018	-1.326	-0.565	-1.087	-0.965
VAR00020	0.940	0.430	-0.485	-0.303
VAR00022	-1.326	-1.806	-0.465	-0.281
VAR00023	0.373	0.667	-1.127	-1.009
VAR00025	0.515	0.419	1.139	1.480
VAR00026	1.790	1.021	0.893	-0.051

Σχήμα 5.

Διαγράμματα Μέτρων Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής



Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 39 και την απεικόνιση των διαγραμμάτων των μέτρων κεντρικότητας στο Σχήμα 5 η μεταβλητή *VAR00013* εμφανίζει την υψηλότερη τιμή Ενδιαμεσότητας (0.232), Εγγύτητας (0.706), Δύναμης (1.716) και Αναμενόμενης Επιρροής (2.113). Η συγκεκριμένη μεταβλητή θεωρείται κόμβος «υψηλής κεντρικότητας» με μεγάλη επιρροή στο δίκτυο δεδομένου ότι κατέχει σημαντική θέση αναφορικά με τη ροή των πληροφοριών, διατηρεί ισχυρές κοντινές συνδέσεις με άλλους κόμβους και ρόλος της θεωρείται σημαντικός για την ενεργοποίηση του δικτύου Διαχείρισης Συγκρούσεων (βλ. Bringmann et al., 2016; Robinaugh et al., 2016). Εξίσου σημαντική εμφανίζεται και η μεταβλητή *VAR00025* με υψηλές τιμές Ενδιαμεσότητας (0.515), Εγγύτητας (0.419), Δύναμης (1.139) και Αναμενόμενης Επιρροής (1.480). Επιπροσθέτως, η μεταβλητή *VAR00012* έχει υψηλή τιμή Ενδιαμεσότητας (0.373), Εγγύτητας (0.650) και Αναμενόμενης Επιρροής (0.109), είναι ένας σημαντικός κόμβος για τη ροή πληροφοριών, με έντονη επιρροή, ο οποίος βρίσκεται σε μικρή απόσταση από τους άλλους κόμβους. Τέλος, η μεταβλητή *VAR00016* εμφανίζει υψηλή Αναμενόμενη Επιρροή (0.149) και θεωρείται ένας κόμβος επιρροής για το δίκτυο.

5.2.3 Ανάλυση Δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης

Τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τις απαντήσεις 133 εργαζομένων του δημοσίου τομέα στο ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Δέσμευσης [ερωτηματολόγιο βασισμένο στην ελληνική εκδοχή των κλιμάκων (Συναισθηματική, Συνεχή και Κανονιστική) του «*Three-Component Model of Organizational Commitment*» (Meyer et al., 1993)] καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα στατιστικών ανοιχτού κώδικα JASP έκδοση 0.17.1. Από την ανάλυση εξάγονται τα εξής:

Πίνακας 40.*Σύνοψη Δικτύου Οργανωσιακής Δέσμησης*

Αριθμός κόμβων	Αριθμός μη μηδενικών (non-zero) ακμών	Αραιότητα (Sparsity)
9	18 / 36	0.500

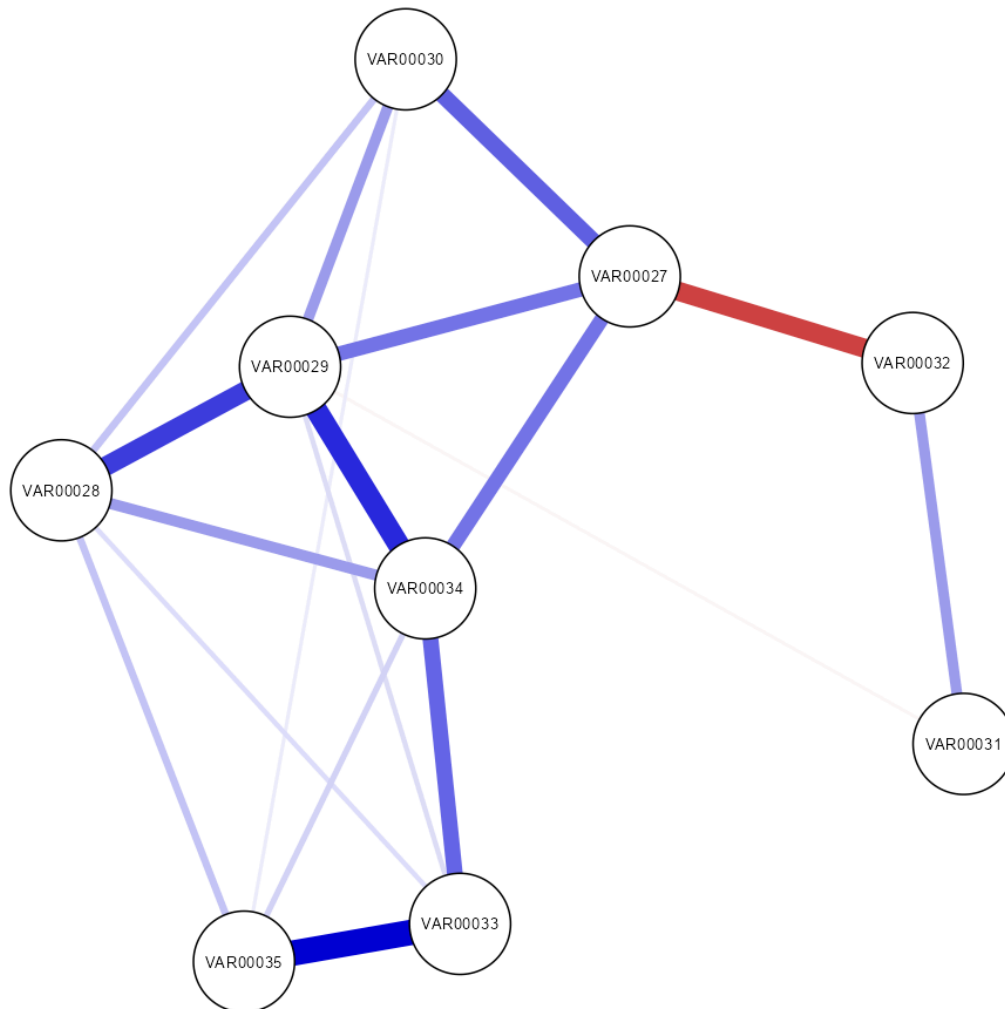
Λαμβάνοντας υπόψιν τα δεδομένα και τη βιβλιογραφία ανάλυσης δικτύου που αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια ανάλυσης του δικτύου Οργανωσιακής Δέσμησης. Παρατηρείται σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 40 στον οποίο εμφανίζεται η σύνοψη του δικτύου ότι αποτελείται από 9 κόμβους. Επίσης, από τις 36 πιθανές ακμές οι 18 από αυτές λαμβάνουν μη μηδενικές τιμές.

Συμπληρωματικά, από το Σχήμα 6 που ακολουθεί το οποίο απεικονίζει τη γραφική παράσταση της δομής του δικτύου της Οργανωσιακής Δέσμησης παρατηρείται ότι το δίκτυο παρουσιάζεται ως αραιό και μη κατευθυνόμενο (βλ. Hevey, 2018; Τσίγλας κ.ά., 2015).

Κάθε κόμβος αυτού αντιπροσωπεύει ένα στοιχείο (ερώτηση) του ερωτηματολογίου οργανωσιακής Δέσμησης (βλ. Epskamp et al., 2012; Hevey, 2018).

Σχήμα 6.

Γραφική αναπαράσταση της δομής του δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης



Σημείωση: Οι μπλε ακμές φανερώνουν θετικές συσχετίσεις, οι κόκκινες αρνητικές. Η πυκνότητα και το πάχος αυτών φανερώνουν την ισχύ της σχέσης (n=133)

Οι ετικέτες των κόμβων καθώς και τα στοιχεία του ερωτηματολογίου που αντιστοιχεί σε κάθε μια από αυτές παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 41.

Πίνακας 41.*Ετικέτες κόμβων δικτύου Οργανωσιακής Δέσμευσης*

Ετικέτες Μεταβλητών (Κόμβων)	Στοιχεία Ερωτηματολογίου Οργανωσιακής Δέσμευσης
<i>VAR00027</i>	<i>«Θα ένιωθα μεγάλη ικανοποίηση αν εργαζόμουν για το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό»</i>
<i>VAR00028</i>	<i>«Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού»</i>
<i>VAR00029</i>	<i>«Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα»</i>
<i>VAR00030</i>	<i>«Παραμένω στον οργανισμό τόσο από ανάγκη όσο και από επιθυμία»</i>
<i>VAR00031</i>	<i>«Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό»</i>
<i>VAR00032</i>	<i>«Αν δεν είχα ήδη βάλει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, ίσως θα σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού»</i>
<i>VAR00033</i>	<i>«Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό»</i>
<i>VAR00034</i>	<i>«Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου»</i>
<i>VAR00035</i>	<i>«Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν»</i>

Παρατηρώντας το Σχήμα 6 γίνεται σαφές ότι μεταξύ των κόμβων εκφράζεται απουσία σχέσης (βλ. (Hevey, 2018) λόγω χάρη η μεταβλητή ή αλλιώς ο κόμβος *VAR00033* δε συνδέεται με ακμή με τον κόμβο *VAR00027* ή τον κόμβο *VAR00031*. Επισημαίνονται ακόμη θετικές ισχυρές και ασθενέστερες συνδέσεις καθώς και αρνητικές μεταξύ των κόμβων. Πράγματι, οι ακμές μεταξύ των κόμβων *VAR00028* και *VAR00029* αντιπροσωπεύουν πολύ ισχυρές σχέσεις. Για την ακρίβεια η σύνδεση μεταξύ αυτών παρουσιάζεται πυκνή, παχιά έντονου μπλε χρώματος (βλ. Hevey, 2018). Συνδέσεις τέτοιου βαθμού απεικονίζονται επιπλέον μεταξύ των μεταβλητών *VAR00029* και *VAR00034* αλλά και ανάμεσα στους κόμβους *VAR00033* και *VAR00035*. Έντονες συνδέσεις αλλά λιγότερο

ισχυρές εμφανίζονται ανάμεσα στους κόμβους *VAR00027* και *VAR00030*. Επιπλέον, έντονες συνδέσεις αλλά με ακόμη μικρότερη ισχύ απεικονίζονται ανάμεσα στις μεταβλητές *VAR00033* και *VAR00034*, *VAR00027* και *VAR00029* αλλά και *VAR00027* και *VAR00034*. Μεταξύ των υπόλοιπων μεταβλητών απεικονίζονται ασθενέστερες θετικές συσχετίσεις εκτός των μεταβλητών *VAR00027* και *VAR00032* ανάμεσα στις οποίες εμφανίζεται αρνητική ισχυρή συσχέτιση διότι η ακμή είναι παχιά, πυκνή κόκκινου χρώματος (βλ. Hevey, 2018).

Για την αποτελεσματικότερη ανάλυση του δικτύου εκτός από την οπτική επιθεώρηση θεωρείται απαραίτητη και η εξέταση της Κεντρικότητας Ενδιαμεσότητας, Εγγύτητας, και Δύναμης και της Αναμενόμενης Επιρροής κάθε μεταβλητής, όπως αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 42 καθώς και η ερμηνεία των αντίστοιχων διαγραμμάτων τους (Σχήμα 7). Επιπροσθέτως, επειδή το δίκτυο Οργανωσιακής Δέσμευσης εμφανίζει θετικές αλλά και αρνητικές ακμές η επιρροή κάθε κόμβου ενδέχεται να αποτυπώνεται ορθότερα από την Αναμενόμενη Επιρροή (βλ. Robinaugh et al., 2016).

Πίνακας 42.

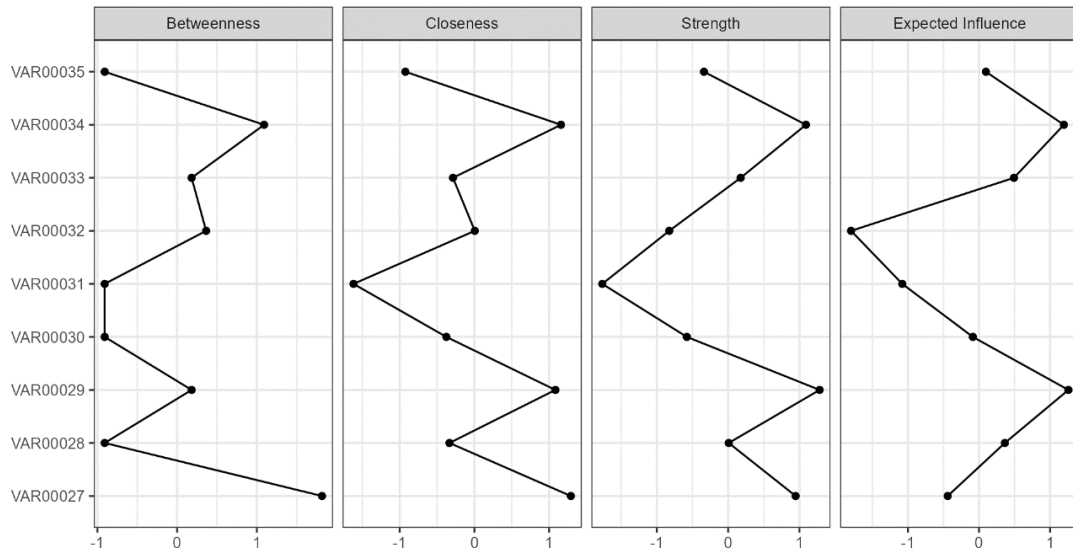
Μέτρα Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής ανά Μεταβλητή

Μεταβλητές	Δίκτυο Οργανωσιακής Δέσμευσης			
	Ενδιαμεσότητα (Betweenness)	Εγγύτητα (Closeness)	Δύναμη (Strength)	Αναμενόμενη Επιρροή (Expected influence)
VAR00027	1.818	1.291	0.946	-0.440
VAR00028	-0.909	-0.334	0.009	0.364
VAR00029	0.182	1.084	1.283	1.258
VAR00030	-0.909	-0.376	-0.578	-0.087
VAR00031	-0.909	-1.619	-1.763	-1.079
VAR00032	0.364	0.005	-0.825	-1.800
VAR00033	0.182	-0.287	0.176	0.492

VAR00034	1.091	1.160	1.091	1.194
VAR00035	-0.909	-0.925	-0.338	0.098

Σχήμα 7.

Διαγράμματα Μέτρων Κεντρικότητας και Αναμενόμενης Επιρροής



Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 42 και το Σχήμα 7 η μεταβλητή *VAR00029* εμφανίζεται ως κόμβος «υψηλής κεντρικότητας» διότι η Ενδιαμεσότητα (0.182), Εγγύτητα (1.084), Δύναμη (1.283) και Αναμενόμενη Επιρροή (1.258) είναι υψηλές. Ο δεδομένος κόμβος συνδέεται ισχυρά με τους άλλους κόμβους, η θέση του είναι σημαίνουσα για τη ροή της πληροφορίας στο δίκτυο, είναι σε κοντινή απόσταση από τους άλλους, συνδέει τους άλλους κόμβους και διαθέτει μεγάλη επιρροή (βλ. Bringmann et al., 2016; Robinaugh et al., 2016). Επίσης η μεταβλητή *VAR00034* θεωρείται κόμβος «υψηλής κεντρικότητας» με επίσης υψηλές τιμές Ενδιαμεσότητας (1.091), Εγγύτητας (1.160), Δύναμης (1.091) και Αναμενόμενη Επιρροή (1.194). Επιπροσθέτως, η μεταβλητή *VAR00033* εμφανίζει υψηλή Κεντρικότητα Ενδιαμεσότητας (0.182), Δύναμης (0.176) και Αναμενόμενης Επιρροής (0.492). Ισχυρή επιρροή στο δίκτυο και δυνατές συνδέσεις έχει ακόμη η μεταβλητή *VAR00028* με βάση τη

Κεντρικότητα Δύναμης (0.009) και την Αναμενόμενη Επιρροή (0.364). Τέλος, η μεταβλητή *VAR00035* εμφανίζει σχετικά υψηλή Αναμενόμενη Επιρροή (0.098) και θεωρείται ένας κόμβος επιρροής για το δίκτυο.

5.3 Ανάλυση συσχέτισης

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιείται προσπάθεια ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ των σημαντικότερων μεταβλητών όπως αυτές προκύπτουν από την ανάλυση δικτύου. Ειδικότερα, εφαρμόστηκε μη παραμετρική ανάλυση Spearman για την εύρεση στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman rho με βάση τα δεδομένα δυο μεταβλητών αξιολογεί την ύπαρξη ή μη γραμμικής συσχέτιση μεταξύ αυτών. Η συσχέτιση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές παίρνει τιμές από -1 έως 1 και εκφράζεται με το γράμμα r . Η τιμή μηδέν φανερώνει μη ύπαρξη συσχέτισης και η τιμή 1 την τέλεια συσχέτιση. Στην περίπτωση όπου το r είναι αρνητικό οι μεταβλητές συσχετίζονται αντιστρόφως. Ουσιαστικά το πρόσημο που λαμβάνει το r δίνει πληροφορίες για την κατεύθυνση της συσχέτισης (Akoglu, 2018).

Στον Πίνακα 43 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης Spearman's rho (r_s ή ρ) μεταξύ των σημαντικότερων μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα από τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι η μεταβλητή «A1. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές: «A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου» ($\rho = 0,480$, $p < 0,01$), «A5. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος μου αποτελεσματικά» ($\rho = 0,351$, $p < 0,01$), «B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση» ($\rho = 0,280$, $p < 0,01$), «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα» ($\rho = 0,278$, $p < 0,01$), «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» ($\rho = 0,251$, $p < 0,01$), «Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού» ($\rho = 0,174$, $p < 0,05$) και αρνητική

συσχέτιση με τη μεταβλητή «B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους» ($\rho = -0,234, p < 0,01$).

	A1. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	A5. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος μου αποτελεσματικά.	A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου.	B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση	B2. Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους	B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους	Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού	Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα	Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό	Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου
B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους	-0.234**				0.419**					
Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού	0.174*			0.211*						
Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα	0.278**		0.223**	0.282**			0.584**			
Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό							0.390**	0.404**		
Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου	0.251**			0.265**			0.503**	0.642**	0.481**	

	A1. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.	A5. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος μου αποτελεσματικά.	A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου.	B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση	B2. Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους	B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους	Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού	Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα	Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό	Γ8. Ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου
Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν			-0.171*				0.350**	0.211*	0.577**	0.349**

(* : $p < 0,05$, ** : $p < 0,01$)

Ακόμη, σύμφωνα πάντα με τον Πίνακα 43, η μεταβλητή «A5. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος μου αποτελεσματικά» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου» ($\rho = 0,500, p < 0,01$) και «B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση» ($\rho = 0,356, p < 0,01$).

Επιπλέον, η μεταβλητή «A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση» ($\rho = 0,318, p < 0,01$), «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα» ($\rho = 0,223, p < 0,01$) και αρνητική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν» ($\rho = - 0,171, p < 0,05$).

Ομοίως, η μεταβλητή «B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα» ($\rho = 0,282, p < 0,01$), «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» ($\rho = 0,265, p < 0,01$) και «Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού» ($\rho = 0,211, p < 0,05$).

Ακόμη, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 43 στον οποίο παρουσιάζεται η μη παραμετρική ανάλυση συσχέτισης Spearman, παρατηρείται ότι η μεταβλητή «B2. Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους» έχει θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους» ($\rho = 0,419, p < 0,01$).

Επίσης, η μεταβλητή «Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές: «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα» ($\rho = 0,584, p < 0,01$), «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» ($\rho = 0,503, p < 0,01$),

«Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό» ($\rho = 0,390$, $p < 0,01$) και «Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν» ($\rho = 0,350$, $p < 0,01$).

Επιπροσθέτως, η μεταβλητή «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές: «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» ($\rho = 0,642$, $p < 0,01$), «Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό» ($\rho = 0,404$, $p < 0,01$) και «Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν» ($\rho = 0,211$, $p < 0,05$).

Επιπλέον, η μεταβλητή «Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό» έχει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές: «Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν» ($\rho = 0,577$, $p < 0,01$) και «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» ($\rho = 0,481$, $p < 0,01$).

Τέλος, παρατηρείται ότι η μεταβλητή «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» έχει θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν» ($\rho = 0,349$, $p < 0,01$).

Με βάση τα παραπάνω, συνοπτικά μεταξύ των μεταβλητών επισημαίνονται κυρίως στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις, η πλειονότητα των οποίων εμφανίζονται μικρές έως μέτριες και ελάχιστες αρνητικές μικρής ισχύος. Μάλιστα, η πιο σχετικά ισχυρή θετική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ των μεταβλητών «Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα» και «Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου» ($\rho = 0,642$, $p < 0,01$). Συνεπώς, όσο αυξάνεται η σημασία που προσδίδει ο εργαζόμενος στον οργανισμό τόσο αυξάνεται και η αφοσίωση του προς αυτόν. Στον αντίποδα μεταξύ των μεταβλητών «Α1.

Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια» και «B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους» ($r = - 0,234, p < 0,01$) εμφανίζεται μικρή αρνητική συσχέτιση (η πιο ισχυρή μεταξύ των αρνητικών συσχετίσεων) επομένως όσο αυξάνεται η ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων του εργαζόμενου, τόσο μειώνεται η τάση του προς την αποφυγή των δυσάρεστων συναισθημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από την εκδήλωση τυχόν διαφωνιών με συναδέλφους.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι με βάση τα ευρήματα παρατηρείται συσχέτιση της μεταβλητής *«A1. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια»* με την πλειονότητα των σημαντικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου της έρευνας. Εύρημα που καταδεικνύει τη σημασία της έκφρασης των συναισθημάτων των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1 Συζήτηση-Συμπεράσματα

Με την παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε προσπάθεια διερεύνησης των σχέσεων των μαλακών δεξιοτήτων: Συναισθηματικής Νοημοσύνης - Διαχείρισης Συγκρούσεων και της Οργανωσιακής Δέσμευσης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι θεωρίες κατά κύριο λόγο επιβεβαιώνονται. Ειδικότερα:

Παρατηρήθηκε ότι το δείγμα των 133 εργαζομένων του ελληνικού δημοσίου τομέα αποτελείται επί το πλείστον από εργαζόμενους θηλυκού γένους. Επίσης, αποτελείται από άτομα υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου με πολυετή επαγγελματική εμπειρία που καλύπτουν κυρίως θέσεις υπαλλήλου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη του προσωπικού εμφανίζεται μέτρια προς υψηλή (Ερευνητικό ερώτημα 1). Αναφορικά με τον παράγοντα συναισθηματικότητα οι εργαζόμενοι εμφανίζουν ευκολία στην λεκτική έκφραση των συναισθημάτων τους και διαθέτουν ενσυναίσθηση καθώς είναι σε θέση να αντιληφθούν τα συναισθήματα ενός άλλου ατόμου τοποθετώντας τον εαυτό τους στη θέση του. Όσον αφορά τον αυτοέλεγχο αυτών παρουσιάζονται αποτελεσματικοί ως προς την αντιμετώπιση του άγχους τους καθώς και ως προς τον έλεγχο των συναισθημάτων τους. Αναφορικά με την κοινωνικότητα, συνεργάζονται με άνεση και αποτελεσματικότητα με άλλα άτομα και εμφανίζονται ικανοί να επηρεάσουν τα συναισθήματα αυτών. Ευρήματα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία όπου τα άτομα με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίζουν αποτελεσματικότερες εργασιακές σχέσεις με ομότιμους (Rahiman et al., 2020). Ακόμη, παρουσιάζονται ως άτομα που ευημερούν καθώς αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον εαυτό τους και τη ζωή τους. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι του ελληνικού δημοσίου τομέα που έλαβαν μέρος στην έρευνα εμφανίζονται ως αυτό-παρακινούμενα άτομα δραστήρια με στόχους και με ικανότητα προσαρμογής σε καινούργιες καταστάσεις και περιβάλλοντα. Ευρήματα επίσης σύμφωνα με

τη βιβλιογραφία όπου τα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης άτομα εμφανίζονται να διαθέτουν αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων αλλά και των ιδίων, να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες και να είναι περισσότερο δεκτικά και ενσυνείδητα σε θετικές και μη εσωτερικές εμπειρίες. Εμφανίζονται να συντελούν ακόμη στην ευημερία καθώς η επίγνωση που διαθέτουν τους βοηθά στην ορθή διαχείριση των συναισθημάτων (Mayer & Salovey, 1993).

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας η ενσωμάτωση παρουσιάζεται ως το πιο δημοφιλές στιλ διαχείρισης συγκρούσεων (Ερευνητικό ερώτημα 2). Ακολουθεί το στιλ του συμβιβασμού, έπειτα το στιλ της αποφυγής, το στιλ της παραχώρησης και τέλος το στιλ της επιβολής. Το στιλ της επιβολής συγκεντρώνει χαμηλή βαθμολογία και συνεπώς χρησιμοποιείται λιγότερο από τους εργαζόμενους στη διαχείριση των συγκρούσεων τους. Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με αποτελέσματα έρευνας σε υπαλλήλους διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων δημοσίου πορτογαλικού οργανισμού (Pinto-Moreira, 2021).

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν την ενσωμάτωση για να διαχειριστούν συγκρούσεις πιστεύουν ότι επιδιώκουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους με σκοπό την από κοινού πλήρη κατανόηση του προβλήματος και ότι καταβάλουν προσπάθεια ενσωμάτωσης των απόψεών τους με αυτές των συναδέλφων τους ώστε να επέλθει μια κοινά αποδεκτή λύση. Εύρημα επίσης σύμφωνο με τη βιβλιογραφία όπου μέσω του στιλ ενσωμάτωσης ή συνεργασίας επιδιώκεται η ικανοποίηση όλων των μερών, μια κατάσταση «νίκης-νίκης» όπου διευκολύνεται η υλοποίηση των στόχων όλων των εμπλεκόμενων με αποτελεσματικό τρόπο (Koc, 2010).

Επίσης, οι εργαζόμενοι που επιλέγουν για τη διαχείριση των συγκρούσεων τους το συμβιβαστικό στιλ διαπραγματεύονται με τους συναδέλφους ώστε να επέλθει συμβιβασμός και τείνουν να επιλέγουν τη μέση λύση σε αδιέξοδες καταστάσεις. Ευρήματα σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), με βάση τον οποίο ο συμβιβασμός θεωρείται θεμέλιο των

διαπραγματεύσεων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται τελεσφόρα αποτελέσματα καθώς άτομα με κοινούς στόχους ή μη οικοδομούν το πλαίσιο συζήτησης αναφορικά με τους περιορισμούς μιας ενδεχόμενης σύμβασης.

Αναφορικά με το στιλ αποφυγής οι υπάλληλοι εμφανίζονται να κρατούν για τον εαυτό τους διαφωνίες που προκύπτουν με συναδέλφους ώστε να αποφεύγουν δυσάρεστα συναισθήματα. Ακόμη, συνήθως εμφανίζονται απρόθυμοι να συζητούν τυχόν διαφορές με συναδέλφους ανοικτά και επιπλέον δε συμμετέχουν σε συγκρούσεις αφήνοντας τους συναδέλφους να τις επιλύσουν μόνοι τους. Ευρήματα επίσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία όπου η απόσυρση ή αποφυγή αναφέρεται όχι μόνο στη φυσική αποχώρηση αλλά και στην ψυχολογική απόσυρση και αδιαφορία ως προς τις διατυπώσεις του άλλου (Verderber & Verderber, 2006) καθώς και την έλλειψη ενδιαφέροντος του ατόμου ως προς τα συμφέροντά του. Επιπλέον, ένα άτομο που δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για τις διεκδικήσεις των άλλων αδυνατεί να συμπάσχει και να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε επίλυση των προβλημάτων αυτών (Friedman et al., 2000).

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ακόμη ότι οι υπάλληλοι για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των συναδέλφων τους προβαίνουν σε υποχωρήσεις και κατά κύριο λόγο συμφωνούν με όσα προτάσσονται από αυτούς κατά περίπτωση. Σύμφωνα με τη θεωρία στο στιλ της παραχώρησης ή προσαρμογής αναγνωρίζεται μια μορφή αλτρουισμού, αφιλοκερδούς προσφοράς και συμμόρφωσης στις προσταγές του άλλου μέρους (Rahim, 2001). Ωστόσο, καθώς το στιλ αυτό προτρέπει τα άτομα να είναι απαθή στην εξωτερικήυση των συναισθημάτων τους και να αποκρύπτουν κρίνεται ως μη αποδοτικό (Χυτήρης, 2013).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα όσον αφορά το στιλ της επιβολής καθώς παρατηρείται ουδέτερη στάση (μη συμφωνία ή διαφωνία) των ερωτώμενων ως προς την προτίμηση ικανοποίησης των ιδεών τους εκμεταλλευόμενοι την επιρροή που διαθέτουν. Ενδεχομένως, αυτή η στάση οφείλεται στη χρήση του στιλ κατά περίπτωση. Ωστόσο, η

αμέσως επόμενη στάση ήταν αυτή της διαφωνίας. Εύρημα σύμφωνο με έρευνα σε δημοσίους υπαλλήλους όπου το συγκεκριμένο στιλ διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιείται λιγότερο και συγκεντρώνει χαμηλή βαθμολογία (Pinto-Moreira, 2021). Τέλος, το δείγμα εμφανίζεται κατά περίπτωση να εκμεταλλεύεται προς όφελός του τη δύναμη που κατέχει μέσω εμπειριών και γνώσεων. Εύρημα σύμφωνο με τον Κοc (2010) που αναφέρει ότι το δεδομένο στιλ αναφέρεται στη διάθεση του ατόμου να εκπληρώσει τις επιθυμίες του μη υπολογίζοντας τις επιπτώσεις αυτής της νοοτροπίας στο άλλο συγκρουόμενο μέρος.

Επιπροσθέτως, από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος σε αυτή εμφανίζουν κατά μέσο όρο μέτρια δέσμευση ως προς το όραμα και τον ευρύτερο κοινωνικό σκοπό που υπηρετεί ο οργανισμός τους (Ερευνητικό ερώτημα 3). Εύρημα που συμφωνεί με αντίστοιχη έρευνα των Al-Haroon και Al-Qahtani (2020). Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν σε πρώτη θέση δέσμευση συνέχειας εφόσον πιστεύουν ότι η παραμονή τους στον οργανισμό προκύπτει τόσο από ανάγκη όσο και από επιθυμία. Αισθάνονται ακόμη ότι τους προσφέρονται ελάχιστες επιλογές ώστε να σκεφτούν την αποχώρησή τους από τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991), τα άτομα με υψηλή δέσμευση συνέχειας εξακολουθούν να εργάζονται στον οργανισμό λόγω ανάγκης. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι δεν είναι σύμφωνοι με την άποψη ότι η επένδυση στοιχείων του εαυτού τους στον οργανισμό, τους επιβάλλει την παραμονή τους σε αυτόν. Κατά τους Murray και Holmes (2021), η δέσμευση συνέχειας προσδίδει ένα συναλλακτικό χαρακτήρα στη σχέση εργαζομένων και οργανισμού όπου οι πρώτοι συγκρίνουν τις τωρινές επενδύσεις (χρόνο, πόρους) στον οργανισμό έναντι των επιλογών για προσφορά εργασίας εκτός του οργανισμού.

Δεύτερη θέση κατέχει η συναισθηματική δέσμευση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την προοπτική μόνιμης παραμονής στον οργανισμό απασχόλησής τους και ο οργανισμός έχει εξέχουσα σημασία για αυτούς. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η θέληση

οδηγεί τα άτομα που δεσμεύονται συναισθηματικά να παραμείνουν στον οργανισμό και τα κινητοποιεί μέσω της επιθυμίας τους να συνδράμουν στην ευημερία αυτού (Meyer & Allen, 1991). Παρόλα αυτά, δεν οικειοποιούνται τα προβλήματα του οργανισμού που υπάγονται. Το εύρημα αυτό ενδεχομένως οφείλεται στον χαρακτήρα του δημοσίου τομέα (γραφειοκρατία, έλλειψη καινοτομίας και αλλαγής) και στην ανάγκη καλλιέργειας ενός θετικού, υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που θα κινητοποιήσει τον εργαζόμενο να αισθανθεί πιο ευνοϊκά και να ανταποδώσει μέσω της αφοσίωσης και της εμπλοκής (Markovits et al., 2010).

Τέλος, η κανονιστική δέσμευση αυτών εμφανίζεται κάτω του μετρίου διότι ενώ αναγνωρίζουν την αξία αφοσίωσης στον οργανισμό τους παρόλα αυτά δεν παρουσιάζουν ηθικούς ενδοιασμούς αναφορικά με την παραμονή τους σε αυτόν ούτε νιώθουν οποιαδήποτε μορφή υποχρέωσης προς τα μέλη που τον απαρτίζουν. Τα ευρήματα έρχονται σε εν μέρει συμφωνία με έρευνα των Rahiman et al. (2020), όπου η κανονιστική δέσμευση εμφανίστηκε ως χαμηλότερη μεταξύ των υπαλλήλων. Τα παραπάνω ευρήματα θα μπορούσαν να ερμηνευθούν με βάση τις αναφορές των Markovits et al. (2007), οι οποίοι επισημαίνουν ότι οι συνθήκες που επικρατούν (αύξηση ανεργίας, μειωμένη κατανάλωση των νοικοκυριών, μικρός αριθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ανά έτος) δε διευκολύνουν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και την εργασιακή ασφάλεια που συμβάλλουν στην αφοσίωση των εργαζομένων στην Ελλάδα. Ακόμη, καθώς το δείγμα παρουσιάζει υψηλότερη δέσμευση συνέχειας, η μη αίσθηση οποιαδήποτε μορφή υποχρέωσης προς τα μέλη που τον απαρτίζουν ενδεχομένως προκύπτει από το ότι οι εργαζόμενοι που εμφανίζουν δέσμευση συνέχειας διατηρούν χαμηλό επίπεδο επαφών με τους συναδέλφους (Grego-Planer, 2020).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την ανάλυση δικτύου της συναισθηματικής νοημοσύνης ως σημαντικότερες μεταβλητές αυτού απεικονίζονται η ευκολία έκφρασης των συναισθημάτων με λόγια (στοιχείο συναισθηματικότητας), η αποτελεσματική αντιμετώπιση

του άγχους (στοιχείο αυτοελέγχου) και η καλή αίσθηση του εαυτού (στοιχείο ευημερίας) (Ερευνητικό Ερώτημα 4).

Ακόμη, οι σημαντικότερες μεταβλητές της διαχείρισης συγκρούσεων όπως αυτές απεικονίζονται από την ανάλυση του δικτύου διαχείρισης συγκρούσεων είναι η αποφυγή των ανοικτών συζητήσεων σχετικά με τυχόν διαφορές με συναδέλφους (στοιχείο στιλ αποφυγής), η προσπάθεια αποφυγής δυσάρεστων συναισθημάτων μέσω της απόκρυψης διαφωνιών με τους συναδέλφους (στοιχείο αποφυγής) και η προσπάθεια ενσωμάτωσης των απόψεων των εργαζομένων με αυτές των συναδέλφων για την εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης (στοιχείο ενσωμάτωσης) (Ερώτημα 5).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την ανάλυση δικτύου της οργανωσιακής δέσμευσης ως σημαντικότερες μεταβλητές αυτού απεικονίζονται η αναγνώριση της αξίας του οργανισμού (στοιχείο συναισθηματικής δέσμευσης), η αναγνώριση της εκτίμησης για αφοσίωση (στοιχείο κανονιστικής δέσμευσης), η άρνηση αποχώρησης για λόγους ηθικής ακόμη και στην περίπτωση ύπαρξης συμφέροντος (στοιχείο κανονιστικής δέσμευσης), η οικειοποίηση των προβλημάτων του οργανισμού (στοιχείο συναισθηματικής δέσμευσης) και τέλος η άρνηση αποχώρησης από τον οργανισμό λόγω υποχρέωσης στα μέλη που τον απαρτίζουν (στοιχείο κανονιστικής δέσμευσης) (Ερώτημα 6).

Αξιοσημείωτη είναι με βάση τα ευρήματα η θετική συσχέτιση της ευχέρειας της λεκτικής έκφρασης των συναισθημάτων με την πλειοψηφία των σημαντικών μεταβλητών που προαναφέρθηκαν. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν ευχέρεια λεκτικής έκφρασης των συναισθημάτων τους αισθάνονται καλύτερα με τον εαυτό τους. Ακόμη, κατά κύριο λόγο διαχειρίζονται το άγχος τους αποτελεσματικότερα, για την εύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων πραγματοποιούν προσπάθειες ενσωμάτωσης των απόψεών τους με αυτές των συναδέλφων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που εκφράζουν ελεύθερα με λόγια τα συναισθήματα τους προσδίδουν περισσότερη αξία στον οργανισμό, παρουσιάζουν

μεγαλύτερη αφοσίωση σε αυτόν και οικειοποιούνται τα προβλήματά του. Επιπροσθέτως, η ευχέρεια της λεκτικής έκφρασης των συναισθημάτων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την προτίμηση απόκρυψης τυχόν διαφωνιών με τους συναδέλφους για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων. Επομένως όσο αυξάνεται η ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων του εργαζόμενου, τόσο μειώνεται η τάση του προς την αποφυγή των δυσάρεστων συναισθημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από την εκδήλωση τυχόν διαφωνιών με συναδέλφους (Ερευνητικό Ερώτημα 7).

Τα παραπάνω ευρήματα συσχετίζονται με τη θεωρία του «*παραθύρου Johari (Johari window)*» ενός προτύπου ανοικτής επικοινωνίας το οποίο διδάσκει πώς προοδευτικά ένα άτομο μπορεί να γίνει πιο «ανοικτό» στα άλλα άτομα μέσω της γνωριμίας και της ταυτόχρονης παροχής προσωπικών πληροφοριών. Μέσω αυτού η διοίκηση δύναται να αναπτύξει εργαζόμενους πιο δεκτικούς στην κατανόηση ιδεών και σκέψεων των συναδέλφων τους, δηλαδή εργαζόμενους με χαρακτηριστικά που τους κινητοποιούν, που προάγουν τη συνεργασία και την απόδοση. Επίσης, διαμέσου της ανοικτής και ελεύθερης ανταλλαγής πληροφοριών δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης ανοικτού διαλόγου σε καίρια ζητήματα αυξάνοντας την αποχή από καταστάσεις έλλειψης εμπιστοσύνης, συγκρούσεων και παρανοήσεων (Saxena, 2015). Άλλωστε όπως επισημαίνεται από τον Mattajang (2023), όταν ο εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο έχει την ικανότητα να επικοινωνεί ανοικτά, να επιδεικνύει ενσυναίσθηση και να ανατροφοδοτεί εποικοδομητικά, προάγεται η εξέλιξη και η ανάπτυξη. Επίσης, εμφανίζεται πιο αφοσιωμένος στον οργανισμό ένας εργαζόμενος που αναγνωρίζει ότι κατά τη διάρκεια των συγκρούσεων λαμβάνει την πρέπουσα κατανόηση και σημασία. Επιπλέον, ο εργαζόμενος παρουσιάζεται ακόμη πιο πρόθυμος να συνεισφέρει όταν αντιλαμβάνεται την καταβολή προσπάθειας για την επίλυση ζητημάτων που εγείρονται.

Παρατηρείται επίσης, ότι η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του άγχους συσχετίζεται θετικά με την καλή αίσθηση του εαυτού και την ενσωμάτωση των απόψεων των

εργαζομένων με τις απόψεις των συναδέλφων τους στην εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης. Εύρημα σύμφωνο με τους Friedman et al. (2000), όπου αναφέρουν ότι το στιλ ενσωμάτωσης κατά τη διαχείριση συγκρούσεων μειώνει το άγχος διότι περιορίζει βιώματα συγκρούσεων έργου και σχέσεων.

Επιπλέον, η καλή αίσθηση του εαυτού, σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση των απόψεων των εργαζομένων με τις απόψεις των συναδέλφων τους στην εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης, με τη σημασία που προσδίδεται στον οργανισμό και αρνητικά με τη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό λόγω υποχρέωσης στα άτομα που τον απαρτίζουν. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί εν μέρει με τη βιβλιογραφία καθώς ενώ η ευημερία εμφανίζεται να συσχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική δέσμευση (Meyer & Maltin, 2010) και την κανονιστική δέσμευση (Yalçin et al., 2021) με βάση το εύρημα παρατηρείται θετική συσχέτιση της καλής αίσθησης του εαυτού (στοιχείο ευημερίας) με τη σημασία που προσδίδεται στον οργανισμό (στοιχείο συναισθηματικής δέσμευσης) αλλά αρνητική συσχέτιση με τη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό λόγω υποχρέωσης στα άτομα που τον απαρτίζουν (στοιχείο κανονιστικής δέσμευσης). Επίσης, από τη βιβλιογραφία επισημαίνεται η θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με το στιλ ενσωμάτωσης (Zhang et al., 2015). Άλλωστε όπως αναφέρεται από τους Navas και Vijayakumar (2018), ένας συναισθηματικά ευφυής εργαζόμενος, όντας θετικά σκεπτόμενος επικεντρώνεται στην επίλυση των συγκρούσεων αντί για την ανεύρεση σφαλμάτων.

Επισημαίνεται ακόμη, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας ότι η ενσωμάτωση των απόψεων των εργαζομένων με τις απόψεις των συναδέλφων τους στην εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης συσχετίζεται θετικά με τη σημασία που προσδίδεται από τους εργαζομένους στον οργανισμό, με την αφοσίωση σε αυτόν και με την οικειοποίηση των προβλημάτων του οργανισμού (Ερώτημα 8). Κατά τη βιβλιογραφία υποδεικνύεται σημαντική συσχέτιση μεταξύ του στιλ ενσωμάτωσης και της οργανωσιακής δέσμευσης (Zakaria et al.,

2023). Μάλιστα το συγκεκριμένο στιλ είναι κατάλληλο για την επίλυση ζητημάτων για τα οποία είναι επιβεβλημένη η αφοσίωση των μερών (Rahim, 2001). Άλλωστε στο στιλ ενσωμάτωσης το ενδιαφέρον προς τους άλλους τοποθετείται σε υψηλότερη θέση από το ενδιαφέρον για τον ίδιο τον εαυτό (Rahim, 2002)

Αποδεικνύεται ακόμη, ότι η αποφυγή των ανοικτών συζητήσεων των διαφορών των εργαζομένων με τους συναδέλφους συσχετίζεται θετικά με την προτίμηση απόκρυψης τυχόν διαφωνιών με τους συναδέλφους ώστε να αποφεύγονται δυσάρεστα συναισθήματα. Εύρημα σύμφωνο με τη βιβλιογραφία όπου ένα άτομο ελάχιστα διεκδικητικό αδυνατεί να ενεργήσει προς όφελός του. Πρωταρχική ανάγκη του ατόμου που υιοθετεί την αποφυγή δεν είναι η επιδίωξη της λύσης του προβλήματος αλλά η μείωση της αξίας του και η αδιαφορία (Friedman et al., 2000). Εντούτοις, η αποφυγή δύναται να δημιουργήσει σημαντικότερες μελλοντικές συγκρούσεις (Koc, 2010). Ωστόσο, η αποφυγή ενδέχεται να υιοθετείται όταν η σχέση μεταξύ των ατόμων που συγκρούονται είναι ασήμαντη (Verderber & Verderber, 2006) και όταν το κέρδος από την επίλυση της σύγκρουσης είναι μικρότερο από το κόστος που θα επιφέρει η μη λειτουργική αντιμετώπιση της διαμάχης (Rahim, 2001).

Τέλος, παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ των σημαντικών μεταβλητών της συναισθηματικής και της κανονιστικής δέσμευσης. Εύρημα σύμφωνο με τη βιβλιογραφία διότι επισημαίνεται η θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης (Agegnehu et al., 2022; Yalcin et al., 2021). Συνεπώς, η οικειοποίηση των προβλημάτων του οργανισμού συσχετίζεται θετικά με τη σημασία που προσδίδεται στον οργανισμό από τα άτομα, με την αίσθηση αφοσίωσης προς τον οργανισμό, με την ηθική υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό ακόμη και αν η αποχώρηση του εργαζομένου επέφερε κάποιο όφελος σε αυτόν και με τη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό λόγω υποχρέωσης στα άτομα που τον απαρτίζουν.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε έναν οργανισμό όπου οι σημαντικότερες μεταβλητές των μαλακών δεξιοτήτων: συναισθηματική νοημοσύνη - διαχείριση συγκρούσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης συσχετίζονται μεταξύ τους, η ευχέρεια λεκτικής έκφρασης των συναισθημάτων που αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των σχέσεων αυτών, μόνο όφελος θα μπορούσε να αποφέρει στην ευημερία του οργανισμού.

6.2 Προτάσεις

Με την παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε προσπάθεια διερεύνησης των σχέσεων των μαλακών δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης - διαχείρισης συγκρούσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Στην ενότητα αυτή με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση καταγράφονται προτάσεις που επιχειρούν να βοηθήσουν τη Δημόσια Διοίκηση να αναπτύξει τις κατάλληλες πρακτικές που θα ενισχύσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη διαχείριση συγκρούσεων και την οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού.

Αρχικά, για την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης κρίνεται σκόπιμη η οργάνωση από τη διοίκηση των απαραίτητων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή εργαστηρίων με στόχο την επιμόρφωση των εργαζομένων και τη βελτίωση της αυτό-έκφρασης αλλά και της εμπιστοσύνης μέσω ασκήσεων. Αντίστοιχα, προγράμματα ή εργαστήρια θα ήταν ωφέλιμο να διοργανωθούν ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν και στις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και να είναι σε θέση να επιλέγουν το στιλ που κρίνεται κατάλληλο ανάλογα με την περίπτωση. Η διοίκηση μέσω αυτών των προγραμμάτων θεωρείται αναγκαίο να ενισχύσει ιδιαίτερα το στιλ της ενσωμάτωσης που προάγει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της και βελτιώνει την αποδοτικότητα αυτών. Επίσης, κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς μάθησης από τη διοίκηση ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους.

Μέλημα επίσης, της διοίκησης θα πρέπει να είναι η διαχείριση των ταλέντων των εργαζομένων της. Η διοίκηση οφείλει από την πρόσληψη του εργαζομένου να τοποθετεί κάθε εργαζόμενο σε θέση ανάλογη των προσόντων του. Οφείλει ακόμη να παρέχει σε κάθε εργαζόμενο τη στήριξη ώστε να αναπτύξει τις δεξιότητες του καθώς και να του παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιβράβευση. Ακόμη, μέσω εργαλείων και τεχνικών coaching (όπως το «*παραθύρου Johari*») υπάρχει ανάγκη βελτίωσης της ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων, των επικοινωνιακών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ανάγκη επαναπροσδιορισμού των στόχων.

Καθώς τα συμπεράσματα αποκαλύπτουν ως σημαντικότερη μεταβλητή την ευκολία – ελευθερία λεκτικής έκφρασης των συναισθημάτων, οι παρεμβάσεις οφείλουν να αφορούν την ενίσχυση της επικοινωνίας. Η διοίκηση οφείλει να προωθεί την ανοικτή επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι για να επικοινωνούν ανοικτά θα ήταν σκόπιμο να έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν απόψεις, ιδέες ακόμη και παρατηρήσεις. Επιπλέον, η διοίκηση οφείλει να ενθαρρύνει την ελεύθερη ροή των πληροφοριών, να διοργανώνει συχνά συναντήσεις και να προτρέπει τους υπαλλήλους της να συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της λήψης αποφάσεων. Η ανοικτή επικοινωνία προάγει επίσης τον ανοικτό διάλογο που βοηθάει στην εξάλειψη παρεξηγήσεων που ενδεχομένως οδηγούν σε συγκρούσεις και βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τη συνεκτικότητα αυτών.

Η διοίκηση συνιστάται να λαμβάνει πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της συνοχής ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού καθώς και για την ανάπτυξη ομάδων. Για την ανάπτυξη υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων καθώς και για τη διατήρηση αυτών η διοίκηση οφείλει να οργανώνει συναντήσεις εκτός των χώρων εργασίας και να ενθαρρύνει και να παροτρύνει τη συμμετοχή του προσωπικού σε αυτές. Επίσης, προτείνεται η σύσταση ομάδων εργαζομένων που μοιράζονται κοινούς στόχους και ενδιαφέροντα.

Προτείνεται ακόμη, ως μέτρο αποφυγής συγκρούσεων η κατάρτιση οργανογράμματος και η δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει με ακρίβεια τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και το βαθμό ευθύνης που αντιστοιχεί σε κάθε θέση. Η αξιολόγηση των εργαζομένων επιβάλλεται να είναι αμερόληπτη, δίκαιη, αντάξια των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων των εργαζομένων και της ανάλογης εμπειρίας τους και να αποσκοπεί στη βελτίωση και στην εποικοδομητική ανατροφοδότηση αυτών. Τυχόν παρεκκλίσεις των εργαζομένων από τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα τους πρέπει να επισημαίνονται και να διορθώνονται άμεσα. Αντίστοιχα, κάθε θετική συμπεριφορά πρέπει να επιβραβεύεται με τρόπο που κινητοποιεί ατομικά τον κάθε εργαζόμενο. Η διοίκηση οφείλει να μεριμνά για την επαγγελματική ανέλιξη του προσωπικού της ανεπηρέαστη από τυχόν πολιτικές ή άλλου είδους παρεμβάσεις.

Επιπλέον, επιβάλλεται να μεριμνά για τη δέσμευση του προσωπικού της στους στόχους και το όραμα του οργανισμού. Απαιτείται κυρίως η ανάπτυξη ψυχολογικών δεσμών καθώς και η ανάπτυξη ηθικής υποχρέωσης σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό θεωρείται αναγκαία η παρακίνηση κάθε εργαζόμενου να αναλαμβάνει δράσεις που δεν ανήκουν στα καθήκοντά του και ενδεχομένως προϋποθέτουν και απαιτούν εκπαίδευση σε ειδικές δεξιότητες. Επιπροσθέτως, η δημιουργία από τη διοίκηση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος που εστιάζει στη συνεργασία να απαιτείται για την ενίσχυση της αφοσίωσης του προσωπικού της. Θεωρείται ακόμη αναγκαίο για την αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων και τη μείωση της επιθυμίας τους να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, να δοθεί έμφαση σε ανταμοιβές κυρίως ενδογενείς, ανταμοιβές όπως η ενίσχυση της αφοσίωσης ενός εργαζομένου μέσω της αναγνώρισης ή μέσω της παροχής ανεξαρτησίας στην ανάθεση κάποιου απαιτητικού έργου. Καθώς η ευθύνη της δημιουργίας οράματος βαραίνει κατά κύριο λόγο την ηγεσία αρμόζει στους κόλπους του οργανισμού να παραμένουν άτομα ικανά να εμπνέουν, να οδηγούν και να τονώνουν το αίσθημα καθήκοντος των υπολοίπων.

Τέλος, η διοίκηση οφείλει σε τακτά χρονικά διαστήματα να παρακολουθεί τα επίπεδα των δεξιοτήτων και της αφοσίωσης του προσωπικού της με κατάλληλα τεστ και να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα αυτών για τη δημιουργία βέλτιστων πρακτικών - στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση τους.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη υπόκειται σε περιορισμούς. Αρχικά, ο περιορισμένος χρόνος διεξαγωγής της οδηγεί σε δείγμα ευκολίας και συνάμα σε δυσκολία γενίκευσης των αποτελεσμάτων αυτής, στο σύνολο του πληθυσμού. Επίσης, το θέμα διαπραγμάτευσης δεν έχει διερευνηθεί πλήρως στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και αποτελεί τροχοπέδη για την ορθή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, η αναζήτηση αποκλειστικά άρθρων ανοικτής πρόσβασης και πρόσβασης μέσω Πανεπιστημίου, ίσως αποκλείσει πηγές με πρόσθετη συνεισφορά στην υλοποίηση αυτής.

6.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε προσπάθεια διερεύνησης των σχέσεων των μαλακών δεξιοτήτων: Συναισθηματικής Νοημοσύνης-Διαχείρισης Συγκρούσεων και Οργανωσιακής Δέσμευσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Με βάση τις γνώσεις της ερευνήτριας δεν έχει πραγματοποιηθεί ανάλογη μελέτη με χρήση ανάλυσης δικτύου, η οποία να εξετάζει τις μαλακές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαχείρισης συγκρούσεων και την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα. Ενδεχομένως, η μελέτη των δικτύων συναισθηματικής νοημοσύνης, διαχείρισης συγκρούσεων και οργανωσιακής δέσμευσης σε ένα δείγμα μεγαλύτερου μεγέθους να κρίνεται σκόπιμη για την ορθότερη εκτίμηση των ισχυρών συσχετίσεων των δεικτών των δικτύων. Επίσης, ενδιαφέρον θα προκαλούσε μια ανάλογη έρευνα απευθυνόμενη στα διοικητικά στελέχη των δημοσίων οργανισμών ή ενδεχομένως και μια αντίστοιχη έρευνα απευθυνόμενη σε προϊσταμένους, υφισταμένους αλλά και

συναδέλφους. Τέλος, η διερεύνηση των παραπάνω σχέσεων με βάση τις δημογραφικές μεταβλητές πιθανώς να προσέφερε περαιτέρω γνώση.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Rosili.
- Verderber, R. F., & Verderber, K. S. (2006). *Δεξιότητες Διαπροσωπικής Επικοινωνίας* (1^η εκδ.). (Α. Αποστολοπούλου, Μετ.). (Α. Ν. Ζεργιώτης, Επίμ.). Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Ζαφειρόπουλος, Κ., 2015. *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών* (2^η έκδ.). Εκδόσεις Κριτική.
- Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; (Α. Παπασταύρου, Μετ.). (Ι. Νέστορος, & Χ. Ξενάκη, Επίμ.). Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1999). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*. (Φ. Μεγαλούδη, Μετ.). (Χ. Ξενάκη, Επίμ.). Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2006). *Κοινωνική Νοημοσύνη: Η νέα επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων*. (Χ. Ξενάκη, Μετ.). Ελληνικά Γράμματα.
- Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες της αγωγής*, 1, 27-39.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά-Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις* (2^η εκδ.). (Α. Πλατάκη, Μετ.). (Α. Σαχινίδης, Επίμ.). Εκδόσεις Κριτική.
- Τσίγλας, Κ., Γούναρης, Α., & Μανωλόπουλος, Ι. (2015). *Βασικοί Αλγόριθμοι Γραφημάτων* [Κεφάλαιο]. Στο Τσίγλας, Κ., Γούναρης, Α., & Μανωλόπουλος, Ι. 2015. *Σχεδίαση και ανάλυση αλγορίθμων* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/4016>

Χυτήρης, Λ., (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Φαίδιμος.

Ξενογλώσση

Aamir, A. (2023). Emotional Intelligence and Organizational Commitment-Application of the Goleman's Model of Emotional Intelligence. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM)*, 4(01), 01-06.

Agegnehu, W., Abdissa, D., & Alemayehu, D. (2022). Confirmatory and exploratory factor analysis for validating Allen and Meyer organizational commitment questionnaire for health professionals in Ethiopia—Amharic language. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 99-111.

Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976.

Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91-93.

Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of organizational commitment among nurses in a major public hospital in Saudi Arabia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 519-526.

Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F., & Savoji, A. P. (2013). Relationship between emotional intelligence and organizational commitment in Iran's Ramin thermal power plant. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 815-819.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252-276.
- Arfara, C., & Samanta, I. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230*, 167-175.
- Ariffin, H. D. F., Mazhisham, P. H., & Rochimin, A. T. (2019). The Relationship between Conflict Handling Styles and Organizational Commitment at Eversafe Extinguisher Sdn. Bhd.: Hubungan di antara Gaya Pengendalian Konflik dengan Komitmen Organisasi di Eversafe Extinguisher Sdn. Bhd. *Journal of Management and Muamalah, 9*(2), 4-16.
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills?. *The Economic and Labour Relations Review, 27*(4), 453-470.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema, 18*, 13-25.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science, 6*(4), 413-426.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence, 99*(6), 343-362.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 230-251.

- Bringmann, L. F., Pe, M. L., Vissers, N., Ceulemans, E., Borsboom, D., Vanpaemel, W., Tuerlinckx, F. and Kuppens, P. (2016). Assessing Temporal Emotion Dynamics Using Networks. *Assessment*, 23(4), 425-435.
- Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9(12), 1696.
- Chen, H. X., Xu, X., & Phillips, P. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 458-470.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97-130.
- Desti, K., & Shanthi, R. (2015). A study on emotional intelligence at work place. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 147-154.
- Dincyurek, S., & Civelek, A. H. (2008). The determination of the conflict resolution strategies of university students that they use when they have conflicts with people. *The Behavior Analyst Today*, 9(3-4), 215-233.
- Epskamp, S., Cramer, A. O., Waldorp, L. J., Schmittmann, V. D., & Borsboom, D. (2012). qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, 48(4), 1-18.
- Feize, L. (2020). An exploration of social work educators' personal experiences of self-awareness. *Social Work Education*, 39(7), 907-921.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(1978/79), 215-239.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.

- Gayathri, N., & Meenakshi, K. (2013). A literature review of emotional intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42-51.
- Grego-Planer, D. (2020). Three dimensions of organizational commitment of sports school employees. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 1150-1155.
- Hevey, D. (2018). Network analysis: a brief overview and tutorial. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 6(1), 301-328.
- Iheukwumere, O. C. E. (2024). Assessment of Soft Skills Needed by Office Technology and Management Graduates for Globalized Employability in the 21st Century. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research*, 14(11), 65-71.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311.
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills*. 1st Second Chance School of Thessaloniki (Neapolis).
- Khaleda, Y., & Aleya. (2017). Workplace conflicts: Classifications, causes and management strategies. *International Journal of Academic Research and Development*, 2(4), 210-216.
- Koc, E. (2010). Services and conflict management: Cultural and European integration perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 88-96.
- Korniienko, I., & Barchi, B. (2023). The concept of the soft skills and emotional intelligence development. *Psychology Travelogs*, (1), 16-26.

- Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration, 95*(3), 759-775.
- Long, C. S., Yaacob, M., & Chuen, T. W. (2016). The impact of emotional intelligence on job satisfaction among teachers. *International Journal of Management, Accounting and Economics, 3*(8), 544-552.
- Ma, Z., Lee, Y., & Yu, K. H. (2008). Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management, 19*(3), 234-248.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management, 7*(1), 77-99.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal, 13*(2), 177-196.
- Mattajang, R. (2023). The importance of soft skills development in human resource management. *Jurnal Ekonomi, 12*(04), 2361-2368.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence, 17*(4), 433-442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological Inquiry, 15*(3), 197-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the " Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*(3), 372-378.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323-337.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*(4), 283-294.
- Mills, B. R., & Mene, C. T. (2020). Conflicts and Its Management in an Organisation: A Theoretical Review. *International Journal of Scientific and Research Publications, 10*, 540-545.
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People, 9*(4), 52-79.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability, 13*(6), 3163.
- Navas, M. A. S., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional intelligence: A review of emotional intelligence effect on organizational commitment, job satisfaction and job

- stress. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 5(6), 1-7.
- O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The measurement of emotional intelligence: A critical review of the literature and recommendations for researchers and practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, 1116.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Papoutsis, C., Drigas, A., & Skianis, C. (2019). Emotional intelligence as an important asset for HR in organizations: Attitudes and working variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(2), 21.
- Pavlidis, N. (2021). Literature Review on Motivation of Public and Private Employees and the Importance of Emotional Intelligence in the Public and Private Sector: The New Challenges. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 11(3), 98-105.
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). In C. Stough, D. H. Saklofske, and J. D. Parker, *Advances in the Assessment of Emotional Intelligence*. New York: Springer.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425-448.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17(1), 39-57.

- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(2), 552-569.
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology, 98*(2), 273-289.
- Petrides, K. V., Sangareau, Y., Furnham, A., & Frederickson, N. (2006). Trait emotional intelligence and children's peer relations at school. *Social Development, 15*(3), 537-547.
- Pinto-Moreira, P. (2021). Conflict management styles with peers at work: gender and levels of education differences. *Journal of EU Research in Bussiness, 2021*, 1-11.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology, 126*(1), 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports, 44*, 1323-1344.
- Rahiman, H. U., Kodikal, R., Biswas, S., & Hariharasudan, A. (2020). A meta-analysis of emotional intelligence and organizational commitment. *Polish Journal of Management Studies, 22*(1), 418-433.

- Robinaugh, D. J., Millner, A. J., & McNally, R. J. (2016). Identifying highly influential nodes in the complicated grief network. *Journal of Abnormal Psychology, 125*(6), 747-757.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science, 14*(6), 281-285.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185-211.
- Samanta, I., & Kallou, S. (2020). The role of emotional intelligence in counterproductive work behavior. *European Business & Management, 6*(2), 20-27.
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Leadership and organisational conflict management: a case study of the Greek public sector. *International Journal of Business Process Integration and Management, 9*(1), 32-45.
- Saxena, P. (2015). Johari Window: An effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness. *SIT Journal of Management, 5*(2), 134-146.
- Siew, C. S., Wulff, D. U., Beckage, N. M., & Kenett, Y. N. (2019). Cognitive network science: A review of research on cognition through the lens of network representations, processes, and dynamics. *Complexity, 2019*.
- Stamatopoulou, M., Galanis, P., & Prezerakos, P. (2016). Psychometric properties of the Greek translation of the trait emotional intelligence questionnaire-short form (TEIQue-SF). *Personality and Individual Differences, 95*, 80-84.
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review, 22*(6), 877-907.
- Tayebi, B. (2021). Relationship between emotional intelligence, emotional commitment, organizational commitment and job satisfaction of employees of the General

- Department of Physical Education in Mazandaran Province. *Journal of Social, Management and Tourism Letter*, 2021, 1-10.
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6), 7-16.
- Thomas, K. W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *The Academy of Management Review*, 2(3), 484-490.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
- Winardi, M. A., Prentice, C., & Weaven, S. (2021). Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 32(3), 372-397.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude-An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 3(13), 243-274.
- Zakaria, N., Ahmad, A., & Azman, N. (2023). Conflict Management Styles and Organizational Commitment: A Study among Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor Employees. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), 1-16.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.
- Yalçın, S., Akan, D., & Yildirim, I. (2021). Investigation of the Organizational Commitment and Psychological Well-Being Levels of Academicians. *International Journal of Research in Education and Science*, 7(2), 525-544.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Μαλακών Δεξιοτήτων: Συναισθηματικής Νοημοσύνης-Διαχείρισης Συγκρούσεων & Οργανωσιακής Δέσμευσης

Στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΙ.ΠΑ.Ε., διεξάγεται έρευνα απευθυνόμενη στο προσωπικό του δημοσίου τομέα με σκοπό να διερευνηθούν οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Διαχείρισης Συγκρούσεων και η δέσμευση στο όραμα και τον ευρύτερο κοινωνικό σκοπό που υπηρετεί ο φορέας τους.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 4 διακριτά μέρη. Στο πρώτο μέρος διερευνάται η Συναισθηματική Νοημοσύνη, στο δεύτερο η Διαχείριση Συγκρούσεων, στο τρίτο μέρος η Οργανωσιακή Δέσμευση ενώ, στο τελευταίο μέρος συμπληρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία. Το σύνολο των ερωτήσεων είναι 34 και είναι όλες υποχρεωτικές.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 3-5 λεπτά.

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας. Παρακαλούμε για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση galazovaia@gmail.com.

Μέρος Α: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Βασισμένο στην ελληνική έκδοση του «*Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form*», *TEIQUÉ-SF*, (Petrides, 2009; Petrides & Furnham, 2006)

ΟΔΗΓΙΕΣ: Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, επιλέγοντας την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται (1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε Συμφωνώ-Ούτε Διαφωνώ, 4. Συμφωνώ και 5. Συμφωνώ Απόλυτα).

Παρακαλούμε μία απάντηση για κάθε επιλογή.

Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... Συμφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5
A1. Μπορώ εύκολα να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια	1	2	3	4	5
A2. Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους	1	2	3	4	5
A3. Μου είναι εύκολο να συνεργάζομαι αποτελεσματικά με άλλους ανθρώπους	1	2	3	4	5
A4. Συνήθως έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων	1	2	3	4	5
A5. Σε γενικές γραμμές, μπορώ να αντιμετωπίσω το άγχος μου αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
A6. Συνήθως μπορώ με ευκολία να καταλάβω τα συναισθήματα του άλλου τοποθετώντας τον εαυτό μου στη θέση του (ενσυναίσθηση)	1	2	3	4	5
A7. Συνήθως έχω τη δυνατότητα να ελέγξω τα συναισθήματά μου, όταν αυτό χρειάζεται	1	2	3	4	5
A8. Γενικά, νιώθω ότι είμαι ευχαριστημένος-η από τη ζωή μου	1	2	3	4	5
A9. Νιώθω καλά με τον εαυτό μου	1	2	3	4	5
A10. Γενικά, δε δυσκολεύομαι να προσαρμοστώ σε νέα περιβάλλοντα και καταστάσεις	1	2	3	4	5

Μέρος Β: Διαχείριση Συγκρούσεων

Βασισμένο στην ελληνική εκδοχή του ερωτηματολογίου «*Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), (Form C)*» (Rahim, 1983)

ΟΔΗΓΙΕΣ: Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, επιλέγοντας την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται (1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε Συμφωνώ-Ούτε Διαφωνώ, 4. Συμφωνώ και 5. Συμφωνώ Απόλυτα).

Παρακαλούμε μία απάντηση για κάθε επιλογή.

Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... Συμφωνώ Απόλυτα	1	2	3	4	5
B1. Προσπαθώ να ενσωματώσω τις απόψεις μου με αυτές των συναδέλφων για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση	1	2	3	4	5

B2. Τις περισσότερες φορές αποφεύγω να συζητώ ανοικτά τις διαφορές μου με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
B3. Τις περισσότερες φορές αφήνω τους συναδέλφους να λύσουν μόνοι τους μια σύγκρουση χωρίς τη δική μου συμμετοχή	1	2	3	4	5
B4. Σε καταστάσεις που οδηγούν σε αδιέξοδο τείνω να επιλέγω τη μέση λύση	1	2	3	4	5
B5. Για να ικανοποιηθούν οι ιδέες μου εκμεταλλεύομαι την επιρροή μου	1	2	3	4	5
B6. Συνήθως κάνω υποχωρήσεις για να ικανοποιήσω τις επιθυμίες των συναδέλφων	1	2	3	4	5
B7. Διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους για να επέλθει συμβιβασμός	1	2	3	4	5
B8. Εκμεταλλεύομαι τη δύναμη που μου παρέχει η εμπειρία και η γνώση μου για να ευνοηθώ σε μια απόφαση	1	2	3	4	5
B9. Σε γενικές γραμμές συμφωνώ με όσα προτείνουν οι συνάδελφοί μου	1	2	3	4	5
B10. Προτιμώ για την αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων να κρατώ για εμένα τυχόν διαφωνίες με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
B11. Επιδιώκω τη συνεργασία με τους συναδέλφους μου ώστε το πρόβλημα να γίνει κατανοητό από όλες τις πλευρές	1	2	3	4	5

Μέρος Γ: Οργανωσιακή Δέσμευση

Βασισμένο στην ελληνική εκδοχή των κλιμάκων (Συναισθηματική, Συνεχή και Κανονιστική) του «*Three-Component Model of Organizational Commitment*» (Meyer et al., 1993).

ΟΔΗΓΙΕΣ: Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, επιλέγοντας την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται (1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε Συμφωνώ-Ούτε Διαφωνώ, 4. Συμφωνώ και 5. Συμφωνώ Απόλυτα).

Παρακαλούμε μία απάντηση για κάθε επιλογή.

Διαφωνώ Απόλυτα 1... 2... 3... 4... 5... Συμφωνώ Απόλυτα					
Γ1. Θα ένιωθα μεγάλη ικανοποίηση αν εργαζόμουν για το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
Γ2. Θεωρώ ως δικά μου τα προβλήματα αυτού του οργανισμού	1	2	3	4	5
Γ3. Ο οργανισμός σημαίνει πολλά για εμένα	1	2	3	4	5
Γ4. Παραμένω στον οργανισμό τόσο από ανάγκη όσο και από επιθυμία	1	2	3	4	5
Γ5. Νιώθω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτόν τον οργανισμό	1	2	3	4	5
Γ6. Αν δεν είχα ήδη βάλει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, ίσως θα σκεφτόμουν να εργαστώ αλλού	1	2	3	4	5
Γ7. Ακόμη και αν είχα συμφέρον, αυτή τη στιγμή δεν θεωρώ ηθική την αποχώρισή μου από τον οργανισμό	1	2	3	4	5
Γ8. Ο οργανισμός αυτός αξίζει την αφοσίωσή μου	1	2	3	4	5
Γ9. Δεν θα αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό γιατί νιώθω υποχρεωμένος-η στα άτομα που ανήκουν σε αυτόν	1	2	3	4	5

Μέρος Δ: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

ΟΔΗΓΙΕΣ: Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια επιλέγοντας μία μόνο απάντηση για κάθε μία από τις πιο κάτω ερωτήσεις/δηλώσεις:

Δ.1. Φύλο: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Ανδρας	1
Γυναίκα	2
Άλλο	3

Δ.2. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Απόφοιτος Λυκείου	1
-------------------	---

Απόφοιτος ΤΕΙ	2
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	3
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	4
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	5

Δ.3. Συνολική εργασιακή εμπειρία; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Λιγότερο από 2 χρόνια	1
Από 2 μέχρι 10 χρόνια	2
Από 10 μέχρι 20 χρόνια	3
Περισσότερο από 20 χρόνια	4

Δ.4. Θέση εργασίας; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Υπάλληλος	1
Προϊστάμενος/η Τμήματος	2
Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	3
Προϊστάμενος/η Γενικής Διεύθυνσης	4

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ
ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Παράρτημα Β**Πίνακας Β1.***Φύλο*

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άνδρας	34	25,6
Γυναίκα	99	74,4
Σύνολο	133	100,0