



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

### **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΑΡΙΑ ΤΣΑΝΤΟΥΚΑ

Επιβλέπων Καθηγητής

Σπυρίδων Αβδημιώτης

18

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2018



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2018

Η Δηλούσα: Μαρία Τσαντούκα

*στον Δημήτρη...*

*στον Λευτέρη...*

*στους Γονείς μου...*

*Όλα τα μονοπάτια οδηγούν στον ίδιο στόχο:  
να εκφράσουμε στους άλλους αυτό που είμαστε*

**Pablo Neruda, 1904-1973**



*Έχω συνειδητοποιήσει ότι όλα μας τα προβλήματα προκύπτουν  
από την αποτυχία μας να χρησιμοποιήσουμε μια απλή και ξεκάθαρη γλώσσα.*

**Ζαν-Πωλ Σαρτρ, 1905-1980**



*Όταν γινόμαστε κατανοητοί τότε πάντα μιλάμε καλά.*

**Μολιέρος, 1622-1673**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Οι πρώτοι άνθρωποι που θα ήθελα να ευχαριστήσω είναι οι γονείς μου, που χάρη στη δική τους ώθηση, στήριξη και αγάπη ξεκίνησε πριν πολλά χρόνια το ταξίδι της μάθησης...

Οι επόμενοι άνθρωποι που στήριξαν και παρότρυναν τις μεταπτυχιακές μου σπουδές είναι ο άντρας μου Δημήτρης και ο γιός μας Λευτέρης, οι οποίοι πίστεψαν σε μένα, με στήριξαν, άντεξαν και με βοήθησαν στις πολλές ώρες μελέτης μου.

Τέλος, ο επόμενος και πιο σημαντικός άνθρωπος που θα ήθελα να ευχαριστήσω για την εκπόνηση αυτής της διατριβής είναι ο επιβλέπων καθηγητής μου, ο κ. Αβδημιώτης Σπυρίδων, που χάρη στις δικές του υποδείξεις και τη δική του βοήθεια κατάφερα να φέρω εις πέρας αυτήν την διπλωματική εργασία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή ασχολείται με την επικοινωνία και τις συγκρούσεις των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση, το πού αυτές οι έννοιες συγκλίνουν και το πώς αλληλοεπηρεάζονται. Επίσης επιδιώκεται η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, ως παράγοντας ενίσχυσης ή αποδυνάμωσης και των δύο παραπάνω εννοιών, της επικοινωνίας και των συγκρούσεων, καθώς και ο τρόπος που μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά εφόσον υπάρχει συναισθηματική νοημοσύνη στους εργαζόμενους.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος θα ασχοληθούμε με το θεωρητικό υπόβαθρο και στο δεύτερο με το ερευνητικό. Στο θεωρητικό κομμάτι, στην βιβλιογραφική ανασκόπηση θα μελετήσουμε τους όρους της επικοινωνίας, της σύγκρουσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης χωριστά, ώστε να δημιουργήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των ορισμών, των ειδών, των θεωριών και των λειτουργιών τους. Ταυτόχρονα θα διατυπώσουμε και το ερευνητικό ερώτημα, το οποίο θα είναι το κατά πόσο οι διαπροσωπικές σχέσεις, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία συσχετίζονται με την ένταση και την επίλυση των συγκρούσεων.

Στο δεύτερο μέρος θα επικεντρωθούμε στη μεθοδολογία της έρευνας και στην αντικειμενικοποίηση και λειτουργικότητα των εννοιών, θα συντάξουμε το ερευνητικό μας εργαλείο που για την συγκεκριμένη εργασία θα είναι το ερωτηματολόγιο και θα ασχοληθούμε με τη δειγματοληψία και την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Ταυτόχρονα θα ορίσουμε τον σκοπό και την υπόθεση της έρευνας και θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία της.

Η ανάλυση των δεδομένων, η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το ερωτηματολόγιο, τα συμπεράσματα και οι πιθανές εναλλακτικές προτάσεις που θα προκύψουν θα διατυπωθούν στα τρία τελευταία κεφάλαια της εργασίας.

**Λέξεις Κλειδιά:** *Δημόσια Διοίκηση, επικοινωνία, είδη επικοινωνίας, συγκρούσεις, μορφές συγκρούσεων,*

## ABSTRACT

This essay deals with the communication and conflicts of the employees in Public Administration, the point that these concepts converge and how they interact. There will be an attempt to study the emotional intelligence of the employees as a factor in strengthening or weakening both of the above concepts, communication and conflicts and how they can be effectively addressed if there is emotional intelligence among employees.

This essay consists of two parts. In the first part we will deal with the theoretical background and in the second with the research. In the theoretical part, in the bibliographic review we will study the terms of communication, conflict and emotional intelligence separately so as to create a complete picture of their definitions, their types, their theories and their functions. At the same time we will formulate the research case, which will be whether interpersonal relationships, empathy and communication are related to tension and conflict resolution.

In the second part of the essay we will focus on the research methodology and on the objectification and functionality of the concepts, we will compile our research tool for the specific task, which will be the questionnaire and we will deal with the sampling and the analysis of these questionnaires. At the same time we will define the purpose and the case of research and we will refer to its methodology.

In the last two chapters of the essay, we will be analyzing the data, abstracting conclusions of the questionnaire and will be discussing about the inferences and the possible alternatives that will come out of this research.

**Keywords:** *Public Administration, communication, types of communication, conflicts, types of conflicts.*



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	17
1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	17
1.1. Βασικές Αρχές Επικοινωνίας .....	17
1.2. Ορισμός της Επικοινωνίας .....	18
1.3. Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία .....	21
1.4. Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.....	22
1.5. Είδη και Μορφές Επικοινωνίας.....	25
1.6. Διαπροσωπική Επικοινωνία .....	33
1.7. Το Μοντέλο Επικοινωνίας του Shannon.....	36
2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ .....	40
2.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο .....	40
2.2. Είδη Συγκρούσεων .....	43
2.2.1. Η διαπροσωπική σύγκρουση .....	48
2.2.2. Η δια – ομαδική σύγκρουση (Inter-group & Intra-group Conflict).....	50
2.3. Αίτια Συγκρούσεων .....	52
2.4. Το πλαίσιο της Σύγκρουσης .....	56
2.5. Συνέπειες των Συγκρούσεων.....	59
2.6. Διαχείριση Συγκρούσεων .....	61
3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (EQ) .....	67
3.1. Ορισμός .....	67
3.2. Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ανθρώπινες δεξιότητες και ικανότητες. ....	70
3.3. Δείκτης Νοημοσύνης και μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης.....	72
3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασιακό περιβάλλον.....	74
3.5. Ενσυναίσθηση (Empathy) .....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	77
1. Ερευνητικοί Στόχοι και Ερωτήματα .....	77
2. Αναγκαιότητα – Σπουδαιότητα Έρευνας.....	78
3. Μεθοδολογία Έρευνας - Ορισμός.....	79
3.1. Δευτερογενής Έρευνα .....	79
3.1.1. Πλεονεκτήματα και ελλείψεις των δευτερογενών δεδομένων.....	80
3.2. Πρωτογενής Έρευνα .....	80

3.3. Ερευνητική Προσέγγιση: Ποιοτική και Ποσοτική Έρευνα .....	81
3.3.1. Χαρακτηριστικά ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας .....	82
4. Σφάλμα άρνησης απάντησης.....	84
5. Ερωτηματολόγιο.....	84
6. Σύνδεση της έρευνας με το θεωρητικό μοντέλο και επιλογή μεθόδου έρευνας .....	85
7. Αποτελέσματα Διανομής Ερωτηματολογίου .....	87
7.1. Ανταπόκριση και τελικό δείγμα .....	87
8. Επεξεργασία Δεδομένων Επισκόπησης .....	88
9. Ανάλυση των Δεδομένων του Ερωτηματολογίου.....	88
10. Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου.....	89
11. Ευρήματα – Αποτελέσματα Έρευνας.....	90
11.1. Αποτελέσματα δημογραφικών στοιχείων .....	90
11.2. Αποτελέσματα ερωτημάτων σχετικών με την επικοινωνία .....	98
11.3. Αποτελέσματα ερωτημάτων σχετικών με τις συγκρούσεις.....	103
11.4. Αποτελέσματα ερωτημάτων συναισθηματικής νοημοσύνης .....	118
11.5. Αποτελέσματα – Κύρια Πηγή Συγκρούσεων.....	128
11.6. Αποτελέσματα – Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και κύριων πηγών συγκρούσεων.....	128
12. Συμπεράσματα.....	129
13. Προτάσεις.....	130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΒΙΒΛΙΟ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	139
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	143

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Η επιστήμη της συμπεριφοράς – μια διεπιστημονική προσέγγιση.....	20
Σχήμα 2. Η επιστήμη της συμπεριφοράς – μια διεπιστημονική προσέγγιση.....	23
Σχήμα 3. Η επιστήμη της συμπεριφοράς – μια διεπιστημονική προσέγγιση.....	25
Σχήμα 4. Η επικοινωνία στο κοινωνικό σύστημα.....	27
Σχήμα 5. Κανάλια Επίσημης Επικοινωνίας .....	29
Σχήμα 6. Άμεση επικοινωνία .....	31
Σχήμα 7. Το Μοντέλο Επικοινωνίας Shannon & Weaver .....	38
Σχήμα 8. Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας με αναπληροφόρηση. ....	38
Σχήμα 9. Ο τροχός των συγκρούσεων .....	53
Σχήμα 10. Οι πέντε στρατηγικές χειρισμού της σύγκρουσης. ....	63
Σχήμα 11. Σχέση μεταξύ επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης.....	66
Σχήμα 12. Διάγραμμα Ροής της Ερευνητικής Διαδικασίας μέσω Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας.....	83
Σχήμα 13. Ερμηνεία των τιμών του συντελεστή Cronbach's Alpha, που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας. ....	89

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Πίνακας συχνοτήτων για το φύλο .....	90
Πίνακας 2. Πίνακας συχνοτήτων για την ηλικία .....	91
Πίνακας 3. Πίνακας συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης .....	92
Πίνακας 4. Πίνακας συχνοτήτων για την σχέση εργασίας .....	93
Πίνακας 5. Πίνακας συχνοτήτων για την ειδικότητα.....	94
Πίνακας 6. Πίνακας συχνοτήτων για τη θέση ευθύνης.....	95
Πίνακας 7. Πίνακας συχνοτήτων για τα χρόνια προϋπηρεσίας .....	96
Πίνακας 8. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν η εργασία που επιτελούν είναι εύκολη ή δύσκολη.....	97
Πίνακας 9. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.....	98
Πίνακας 10. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό. ....	99
Πίνακας 11. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν λαμβάνουν από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους. ....	100
Πίνακας 12. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν γνωρίζουν σε ποιόν συναδέλφο θα απευθυνθούν για να αντλήσουν την κατάλληλη πληροφορία όταν τη χρειάζονται. ....	101
Πίνακας 13. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους. ....	102
Πίνακας 14. Πίνακας συχνοτήτων για το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ίδιας ειδικότητας. ....	103
Πίνακας 15. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω περιορισμένων πόρων (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό). ....	104
Πίνακας 16. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων .....	105
Πίνακας 17. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω διαφορετικών αξιών, αντιλήψεων – κουλτούρας.....	106
Πίνακας 18. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω ασαφούς καθορισμού καθηκόντων και ευθύνης.....	107
Πίνακας 19. Πίνακας συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του τρόπου διοίκησης του εκάστοτε τμήματος.....	108
Πίνακας 20. Πίνακας συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του συνολικού τρόπου διοίκησης του οργανισμού.....	109
Πίνακας 21. Πίνακας συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω έλλειψης εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών.....	110
Πίνακας 22. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών.....	111
Πίνακας 23. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών.....	112
Πίνακας 24. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξαρτήτου φύλου.....	113
Πίνακας 25. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.....	114
Πίνακας 26. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.....	115

Πίνακας 27. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.....	116
Πίνακας 28. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται.....	117
Πίνακας 29. Πίνακας συχνοτήτων για το «διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου».....	118
Πίνακας 30. Πίνακας συχνοτήτων για το «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό» .....	119
Πίνακας 31. Πίνακας συχνοτήτων για το «σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου» .....	120
Πίνακας 32. Πίνακας συχνοτήτων για το «γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα» .....	121
Πίνακας 33. Πίνακας συχνοτήτων για το «το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω».....	122
Πίνακας 34. Πίνακας συχνοτήτων για το «κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη» .....	123
Πίνακας 35. Πίνακας συχνοτήτων για το «όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια».....	124
Πίνακας 36. Πίνακας συχνοτήτων για το «όταν βαριέμαι αισθάνομαι άγχος» .....	125
Πίνακας 37. Πίνακας συχνοτήτων για το «μου αρέσει να ακούω τους άλλους».....	126
Πίνακας 38. Πίνακας συχνοτήτων για το «μου αρέσει να μιλάω» .....	127

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Κατανομή συχνοτήτων για το φύλο .....	90
Διάγραμμα 2. Κατανομή συχνοτήτων για την ηλικία. ....	91
Διάγραμμα 3. Κατανομή συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης .....	92
Διάγραμμα 4. Κατανομή συχνοτήτων για την σχέση εργασίας.....	93
Διάγραμμα 5. Κατανομή συχνοτήτων για την ειδικότητα .....	94
Διάγραμμα 6. Κατανομή συχνοτήτων για τη θέση εργασίας.....	95
Διάγραμμα 7. Κατανομή συχνοτήτων για τα χρόνια προϋπηρεσίας.....	96
Διάγραμμα 8. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν η εργασία που επιτελούν είναι εύκολη ή δύσκολη.....	97
Διάγραμμα 9. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.....	98
Διάγραμμα 10. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό. ....	99
Διάγραμμα 11. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν λαμβάνουν από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους. ....	100
Διάγραμμα 12. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν γνωρίζουν σε ποιόν συνάδελφο θα απευθυνθούν για να αντλήσουν την κατάλληλη πληροφορία όταν τη χρειάζονται. ....	101
Διάγραμμα 13. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους. ....	102
Διάγραμμα 14. Κατανομή συχνοτήτων για το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ίδιας ειδικότητάς.....	103
Διάγραμμα 15. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω περιορισμένων πόρων (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό). ....	104
Διάγραμμα 16. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων. ....	105
Διάγραμμα 17. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω διαφορετικών αξιών, αντιλήψεων – κουλτούρας.....	106
Διάγραμμα 18. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω ασαφούς καθορισμού καθηκόντων και ευθύνης.....	107
Διάγραμμα 19. Κατανομή συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του τρόπου διοίκησης του εκάστοτε τμήματος.....	108
Διάγραμμα 20. Κατανομή συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του συνολικού τρόπου διοίκησης του οργανισμού.....	109
Διάγραμμα 21. Κατανομή συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω έλλειψης εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών.....	110
Διάγραμμα 22. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών.....	111
Διάγραμμα 23. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών.....	112
Διάγραμμα 24. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξάρτητα από το φύλο. ....	113
Διάγραμμα 25. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.....	114
Διάγραμμα 26. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.....	115

Διάγραμμα 27. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων. ....	116
Διάγραμμα 28. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται..	117
Διάγραμμα 29. Κατανομή συχνοτήτων για το «διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου» .....	118
Διάγραμμα 30. Κατανομή συχνοτήτων για το «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό» .....	119
Διάγραμμα 31. Κατανομή συχνοτήτων για το «σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου» .....	120
Διάγραμμα 32. Κατανομή συχνοτήτων για το «γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα» .....	121
Διάγραμμα 33. Κατανομή συχνοτήτων για το «το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω» .....	122
Διάγραμμα 34. Κατανομή συχνοτήτων για το «κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη» .....	123
Διάγραμμα 35. Κατανομή συχνοτήτων για το «όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια» .....	124
Διάγραμμα 36. Κατανομή συχνοτήτων για το «όταν βαριέμαι αισθάνομαι άγχος».	125
Διάγραμμα 37. Κατανομή συχνοτήτων για το «μου αρέσει να ακούω τους άλλους» .....	126
Διάγραμμα 38. Κατανομή συχνοτήτων για το «μου αρέσει να μιλάω» .....	127

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται ραγδαία. Σ' αυτό έχει συντελέσει η ανάπτυξη των τεχνολογιών επικοινωνίας και φυσικά σημαντικό και παρεμβατικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή έχει διαδραματίσει η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών και η κατ' επέκταση επιβολή των μέτρων εκείνων που προστάζουν αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών.

Η αναδιάρθρωση αυτή αφορά, εκτός από τους οικονομικούς πόρους τις και τεχνολογικές εξελίξεις, και το ανθρώπινο δυναμικό, την αξιολόγησή του και φυσικά την εξέλιξη και επιμόρφωσή του σε επίπεδο είτε νέων γνώσεων είτε ενδυνάμωσης της υπάρχουσας γνώσης. Αυτό έχει δώσει νέα ώθηση στις δημόσιες υπηρεσίες και έχει προωθήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων. Αυτός ο ανταγωνισμός, αλλά και πολλές άλλες αιτίες είναι, σε πλειάδα περιπτώσεων, αφορμή αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων, οι οποίες οδηγούν σε δυσλειτουργία της δημόσιας μηχανής.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο εκσυγχρονισμός των γνώσεων των υπαλλήλων έχει βελτιώσει την επικοινωνία, τις σχέσεις και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό είναι εν μέρει σωστό, μια και η επικοινωνία βασίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και κατανόηση και δεν αλλάζει ή επηρεάζεται από τις νέες γνώσεις ή τις τεχνολογίες. Η Δημόσια Διοίκηση συνεπώς παρότι εκσυγχρονισμένη σε σχέση με ακόμα και 10 χρόνια πριν, βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος και καθορίζει τη λειτουργία και την εξέλιξή του. Μέσω της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της σωστής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων λοιπόν μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα εργασίας, η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των φορέων Δημόσιας Διοίκησης.

Στην εργασία αυτή θα ασχοληθούμε με την επικοινωνία και τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση και συγκεκριμένα σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας, είτε μεταξύ των υπαλλήλων είτε μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και με το πώς αυτοί οι παράγοντες συνδέονται μεταξύ τους και τί επιδράσεις έχουν στην εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## 1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1.1. Βασικές Αρχές Επικοινωνίας

Επικοινωνία. Μία από τις πιο σημαντικές έννοιες της ανθρώπινης φύσης και λειτουργίας. Μέσα από την επικοινωνία εκφραζόμαστε, συνυπάρχουμε, μαθαίνουμε, κατανοούμε, αισθανόμαστε, ανταλλάσσουμε πληροφορίες, καλύπτουμε τις εσωτερικές, τις συναισθηματικές και τις ζωτικές μας ανάγκες, δηλαδή υπό όλες τις έννοιες, επιβιώνουμε.

Οι ρίζες της επικοινωνίας και οι θεωρίες της βασίζονται στις δικές μας, αρχαίες ελληνικές έννοιες, την «ρητορική» και την «διαλεκτική». Στην αρχαία Ελλάδα η ρητορική<sup>1</sup> σχετιζόταν με τη σύνθεση γραπτού και προφορικού λόγου, χρησιμοποιώντας τεχνικές ‘πειθούς’ και η διαλεκτική που προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη ‘διαλέγομαι’, σήμαινε την διεξαγωγή συζήτησης. Ο αρχαίος μας φιλόσοφος και μαθητής του Πλάτωνα, Αριστοτέλης<sup>2</sup>, που υπήρξε ο σημαντικότερος από τους ‘διαλεκτικούς’, σχετίστηκε άμεσα με την τέχνη της ρητορικής και στο έργο του «Τέχνη Ρητορική»<sup>3</sup>, διακρίνονται καθαρά οι ρίζες όλων των θεωριών της σύγχρονης επικοινωνίας.

Η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω της εκπομπής και λήψης μηνυμάτων. Αυτά τα μηνύματα περιλαμβάνουν σύμβολα, νοήματα, την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση του κάθε μηνύματος, καθώς και την μορφή και οργάνωση του νοήματος. Η διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης επηρεάζεται από τις γενικές εμπειρίες τόσο του πομπού του μηνύματος, όσο και του αποδέκτη (Verderber 1998)<sup>4</sup>. Σύμφωνα με την Καζάζη (2008), η επικοινωνία είναι η συνειδητή ή ασυνειδητή μετάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών, μηνυμάτων και σκέψεων, η οποία γίνεται με ακουστικά ή οπτικά σημεία (π.χ. χειρονομίες, γλώσσα). Η ίδια υποστηρίζει επίσης, ότι η λέξη επικοινωνώ περιέχει τις έννοιες αισθάνομαι, βλέπω, μιλώ, ακούω, καταλαβαίνω<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Ρητορική> (Πρόσβαση 24/03/2018)

<sup>2</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Αριστοτέλης> (Πρόσβαση 24/03/2018)

<sup>3</sup> Αριστοτέλης, *Τέχνη Ρητορική*. Μετάφραση από τα Αρχαία Ελληνικά από Μπασάκος, Π. (2016), Αθήνα: Εκδόσεις Νήσος

<sup>4</sup> Verderber, R., (1998), *Η Τέχνη της Επικοινωνίας*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

<sup>5</sup> Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες Σχέσεις & Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Η επικοινωνία εκτός από όλους τους άλλους τομείς της ζωής των ανθρώπων, είναι απόλυτα σημαντική και ουσιώδης, όπως είναι φυσικό, και στον εργασιακό χώρο. Ο Γιαννουλέας (1997), αναφέρει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αγνοούν ότι η συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο, είτε απέναντι στο κοινό είτε απέναντι στους συναδέλφους, άλλες φορές εμποδίζει και άλλες φορές διευκολύνει την διαπροσωπική επικοινωνία<sup>6</sup>.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), η επικοινωνία βρίσκεται σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού και είτε είναι επίσημη ή ανεπίσημη, γραπτή ή προφορική, εξυπηρετεί τους σκοπούς του οργανισμού, επειδή βοηθά να μεταφερθούν πληροφορίες, όπως επίσης και να ληφθούν και να εφαρμοστούν οι αποφάσεις του οργανισμού<sup>7</sup>.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τα κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους, συντελούν στην ευρύτερη αποδοχή των στόχων του οργανισμού, αλλά και στην πρόκληση από όλες τις πλευρές μεγαλύτερης επιθυμίας για την πραγματοποίησή τους. Η συνεχής πληροφόρηση σχετικά με τους στόχους, τις προσωπικές αποδόσεις και την αξιολόγηση της εργασίας τους, παρακινεί περισσότερο τους εργαζόμενους και βοηθάει στην επίτευξη των στόχων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)<sup>8</sup>.

## 1.2. Ορισμός της Επικοινωνίας

Στο Νεοελληνικό Λεξικό η επικοινωνία ορίζεται με τρεις διαφορετικές έννοιες: (α) ως συνάφεια και σχέση μεταξύ ατόμων ή ομάδων, (β) ως μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών και (γ) ως το σύστημα διακινήσεως εντολών, αναφορών, πληροφοριών κ.λ.π. σε έναν οργανισμό. (Τεγόπουλος – Φυτράκης, 1993). Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λέξη ‘κοινωνώ’, που σημαίνει μετέχω σε κάτι ή πληροφορούμαι κάτι, είμαι ‘κοινωνός’. (Τεγόπουλος – Φυτράκης, 1993)<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

<sup>7</sup> Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>8</sup> Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

<sup>9</sup> Τεγόπουλος – Φυτράκης, (1993), *Ελληνικό Λεξικό*, Αθήνα: Αρμονία Α.Ε.

Στο Ερμηνευτικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Α', Β', Γ' Γυμνασίου) το λήμμα «επικοινωνώ» έχει τους εξής ορισμούς: (α) έρχομαι σε επαφή με κάποιον, έχω σχέσεις μαζί του, (β) κατανοώ, καταλαβαίνω και (γ) συνδέομαι με κάτι<sup>10</sup>.

Σύμφωνα με τον Πιπερόπουλο (2007) «επικοινωνία ονομάζεται η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μία ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων. Ως όρος, η επικοινωνία αποτελεί μια ευρεία έννοια και μπορεί να συμπεριλάβει όλους τους τρόπους με τους οποίους ένα μυαλό μπορεί να επηρεάσει ένα άλλο»<sup>11</sup>

Οι Stuart et al (2008), ενώ ερμηνεύουν την επικοινωνία ως απλή μεταφορά ενός μηνύματος από τον πομπό στον αποδέκτη, υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία δεν είναι ποτέ μια απλή διαδικασία και εκφράζουν την ανάγκη όλων για σαφή και ξεκάθαρη επικοινωνία<sup>12</sup>.

Οι Katz και Kahn (1978)<sup>13</sup> ορίζουν απλά την επικοινωνία ως την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων, ο Davis (1990)<sup>14</sup> ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε ένα άλλο και κατανόηση αυτών των πληροφοριών από το δεύτερο» και ο Fiske (1992) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η επικοινωνία είναι μία από εκείνες τις ανθρώπινες δραστηριότητες που ο καθένας αναγνωρίζει, αλλά ελάχιστοι μπορούν να την ορίσουν ικανοποιητικά. Επικοινωνία είναι να μιλάει ο ένας στον άλλον, είναι η τηλεόραση, η διάδοση πληροφοριών, ο τρόπος που χτενιζόμαστε, η λογοτεχνική κριτική, και ο κατάλογος δεν έχει τέλος.»<sup>15</sup>

Ο Verderber (1998)<sup>16</sup> ορίζει την επικοινωνία «ως μια διαδικασία συναλλαγής για τη δημιουργία μηνυμάτων». Ο ίδιος θεωρεί τους ανθρώπους που επικοινωνούν αμοιβαία υπεύθυνους για αυτή τη συναλλαγή και ο Merrihue στην δική του ερμηνεία για την επικοινωνία, συμπεριλαμβάνει έναν ακόμη όρο, την 'συμπεριφορά' και συγκεκριμένα ορίζει την επικοινωνία ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη».

<sup>10</sup>Γαβριηλίδου, Μ., Λαμπροπούλου, Π., Αγγελάκος, Κ., *Ερμηνευτικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής (Α',Β',Γ' Γυμνασίου)*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, <http://www.alfavita.gr/arhron/dorean-se-ebook-ermineyitiko-lexiko-tis-neas-ellinikis-glossas> (Πρόσβαση: 21/03.2018)

<sup>11</sup> Πιπερόπουλος, Γ., (2007), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*, 9<sup>η</sup> έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις του ιδίου, σελ.47,48

<sup>12</sup> Stuart, B.E., Sarow, M.S.& Stuart, L.,(2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονη Επιχειρήσεις*, Αθήνα:Κριτική

<sup>13</sup> Katz D & Kahn R L., 1966, *The social psychology of organizations*. New York: Wiley

<sup>14</sup> Davis, K., (1990), *Human Relations at Work*, 4<sup>th</sup>ed., New York: McGraw Hill Book Company, Inc.

<sup>15</sup> Fiske, J., (1992), *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Επικοινωνία και Κουλτούρα, σελ.17

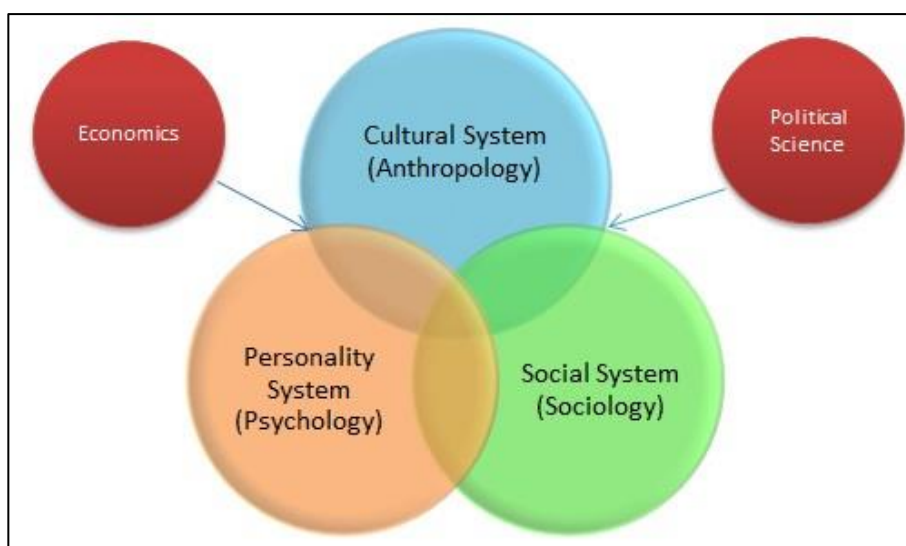
<sup>16</sup> Verderber, R., 1998, *Η Τέχνη της Επικοινωνίας*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ, σελ. 26

αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά»<sup>17</sup>.

Η έννοια της συμπεριφοράς περιλαμβάνεται και στους ορισμούς του Γιαννουλέα (1997), ο οποίος ορίζει την επικοινωνία ως «διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης – αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων» και τη συνδέει άμεσα και άρρηκτα με την συμπεριφορά την οποία ορίζει ως τον τρόπο που επικοινωνούν οι άνθρωποι, το τι κάνουν και τι λένε ανάλογα με την σχέση που έχουν με τα άλλα άτομα που επικοινωνούν και ανάλογα με την αντίληψη της κατάστασης και των συνθηκών που διαμορφώνονται και επικρατούν τη στιγμή της επικοινωνίας<sup>18</sup>.

Βάσει αυτού του όρου μέσα στην επικοινωνία, της συμπεριφοράς, η Mullins (1996) υποστηρίζει ότι η μελέτη της συμπεριφοράς αφορά μία διεπιστημονική προσέγγιση και συγκεκριμένα μπορεί να μελετηθεί μέσα από τρεις επιστήμες, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία<sup>19</sup>. Η ίδια πιστεύει πως αυτές οι τρεις επιστήμες έχουν συμβάλει τα μέγιστα στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στο σχήμα 1 φαίνεται πως υπάρχουν περιοχές επικάλυψων μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών επιστημών, υποδιαιρέσεων και συναφών κλάδων, όπως η οικονομία και οι πολιτικές επιστήμες.

### **Σχήμα 1. Η επιστήμη της συμπεριφοράς – μια διεπιστημονική προσέγγιση**



(πηγή: Mullins, L., 1996:7)

<sup>17</sup> Merrihue, W., 1960, *Managing by Communication*, New York: McGraw-Hill in Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 296

<sup>18</sup> Γιαννουλέας, Μ.Π., 1997, *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

<sup>19</sup> Mullins, L.J., 1996, *Management and Organizational Behaviour*, 4<sup>th</sup> edition, London: Pitman Publishing

### 1.3. Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Στις επιχειρήσεις, όσον αφορά την επιχειρησιακή επικοινωνία, αυτή ορίζεται ως η σκόπιμη και οργανωμένη μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, κατευθύνσεων, γνώμων, οδηγιών κλπ. μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις ιεραρχικές τάξεις, προσωπικά ή απρόσωπα, η οποία συντελείται με τη χρήση σημάτων, κωδικών και συμβόλων, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Λούτας, 2004)<sup>20</sup>.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός και συνδεδεμένος σύνδεσμος των οργάνων της επιχείρησης ή του οργανισμού, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη το μέγεθος του οργανισμού, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει αυτός, καθώς και η γεωγραφική του θέση. Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να πάρουν ή να δώσουν μια πληροφορία, για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και φυσικά για να πάρουν αποφάσεις, των οποίων η ορθότητα βασίζεται στην ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν (Μπόγκα - Κατέρη, 2005)<sup>21</sup>.

Οι Rosenblatt et al (1977) υποστηρίζουν ότι «επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η ανταλλαγή γνώμων, απόψεων, ιδεών, πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, με σκοπό την πραγματοποίηση των σκοπών και στόχων της επιχείρησης»<sup>22</sup>.

Οι Stuart et al (2008)<sup>23</sup> αναφέρουν πως για να είναι αποτελεσματική η επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει όλοι να μπορούν να λάβουν το ίδιο μήνυμα. Μόνο μέσω ολοκληρωμένης επικοινωνίας αποκομίζονται τα μέγιστα από τους επιχειρησιακούς πόρους. Είναι συνεπώς απαραίτητο ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιχειρηματικής επικοινωνίας, μια και όπως υποστηρίζει ο Friedman (2005)<sup>24</sup>, ο κόσμος έχει περιέλθει σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης, όπου ισχύουν ίσοι όροι ανταγωνισμού και όπου πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να είναι σε θέση να επικοινωνήσουν και φυσικά να ανταγωνιστούν με επιχειρήσεις και οργανισμούς από όλο τον πλανήτη.

<sup>20</sup> Λούτας Γ. (2004). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ

<sup>21</sup> Μπόγκα- Κατέρη, Κ., (2005,) *Επικοινωνία Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press

<sup>22</sup> Rosenblatt, S.B., Cheatham, J.W., Watt, J.T., (1977), *Communication in Business*, New Jersey: Prentice – Hall Inc., pp. 370

<sup>23</sup> Stuart, B.E., Sarow, M.S. & Stuart, L., (2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονη Επιχείρηση*, Αθήνα: Κριτική

<sup>24</sup> Friedman, T., (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus and Giroux.

Ο Μπουραντάς (2005) τοποθετεί την επικοινωνία στην άσκηση των ηγετικών ρόλων. Υποστηρίζει λοιπόν ότι «με την επικοινωνία, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά το όραμα, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, διαμορφώνει την κουλτούρα τους και τους αναπτύσσει». Ο ηγέτης αντλεί σημαντικές πληροφορίες μέσω της γραπτής, αλλά κυρίως μέσω της προφορικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα έρευνες μας δείχνουν ότι τα στελέχη καταναλώνουν το 80% του χρόνου τους κυρίως στην προφορική επικοινωνία<sup>25</sup>.

#### **1.4. Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας**

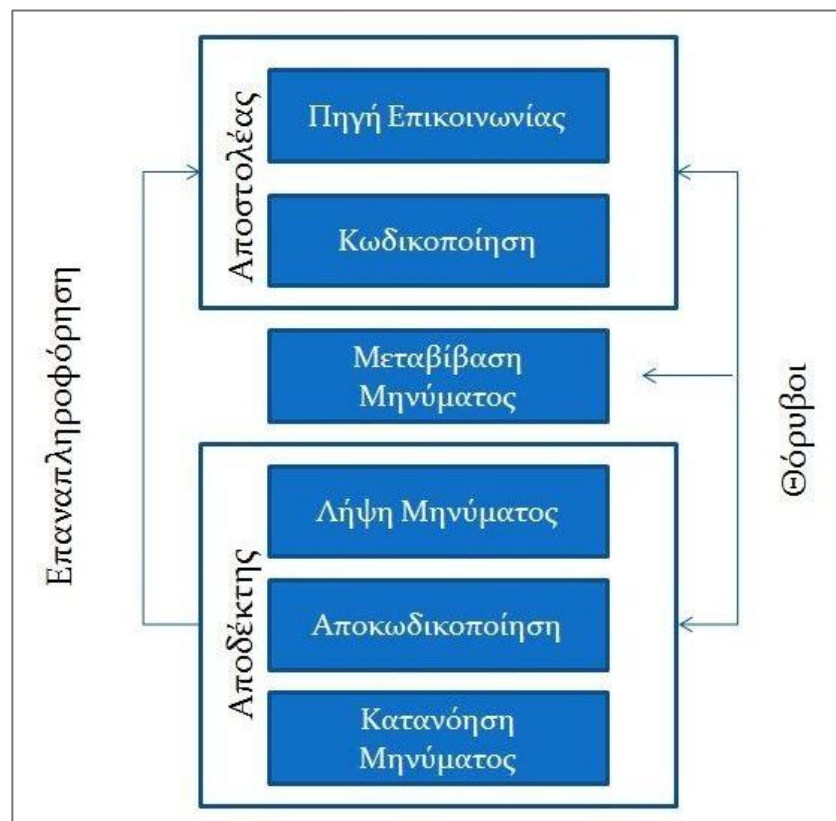
Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία εξελισσόμενη και διαρκής. Είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει την ύπαρξη δύο τουλάχιστον ατόμων, του πομπού, στον οποίο το μυστικό δημιουργείται και υπάρχει το μήνυμα που σκοπεύει να μεταδώσει, και του δέκτη, ο οποίος θα λάβει αυτό το μήνυμα. Από την μεριά του ο πομπός, που με τη χρήση λέξεων, συμβόλων, κινήσεων και στάσης σώματος κωδικοποιεί το μήνυμα μεταβιβάζοντάς το στον δέκτη, και από την άλλη μεριά ο αποδέκτης που θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, θα το ερμηνεύσει και θα συλλάβει το μήνυμα που ήθελε ο πομπός να του μεταφέρει.

Η επικοινωνία συνεπώς είναι μια διαδικασία, η οποία επηρεάζει την γνώση, τη συμπεριφορά, τη σκέψη, τα συναισθήματα και τις λογικές διεργασίες του αποδέκτη. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η διαδικασία, πρέπει ο πομπός να βεβαιωθεί ότι το μήνυμά του έφτασε και ότι κατανοήθηκε σωστά από τον αποδέκτη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επαναπληροφόρησης, του μηχανισμού ελέγχου – ανατροφοδότησης (feed-back) (Σχήμα 2).

---

<sup>25</sup> Μπουραντάς, Δ., (2005), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 225

Σχήμα 2. Η επιστήμη της συμπεριφοράς – μια διεπιστημονική προσέγγιση



(Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999:145)<sup>26</sup>

Οι Kotler & Keller (2009) αναφέρουν ότι για την δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας, η διαδικασία ξεκινά προσδιορίζοντας, ένα ξεκάθαρο κοινό – στόχο, μεμονωμένα άτομα, ομάδες ανθρώπων, συγκεκριμένο κοινό ή γενικότερο κοινό. Ανάλογα με το κοινό – στόχο ο επικοινωνητής, ο αποστολέας δηλαδή του μηνύματος αποφασίζει τι θα πει, πώς, πότε, που και σε ποιόν θα το πει. Στη συνέχεια θέτονται τα επικοινωνιακά αντικείμενα, τα οποία πρέπει, για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, να είναι πολλαπλά και στα οποία εκτός των άλλων περιλαμβάνονται οι ανάγκες, η αντίληψη, η συμπεριφορά και η πρόθεση, και ακολουθεί ο σχεδιασμός της επικοινωνίας, ο οποίος απαιτεί την επίλυση τριών προβλημάτων: τι να πει, ποιος να το πει και πώς να το πει. Η συνέχεια φέρνει τον επικοινωνητή αντιμέτωπο με την επιλογή των σωστών επικοινωνιακών καναλιών, μια και τα κανάλια αυτά, όπως οι συγγραφείς υποστηρίζουν, είναι τεμαχισμένα και χαώδη, και τα διακρίνουν σε προσωπικά επικοινωνιακά κανάλια και σε απρόσωπα επικοινωνιακά κανάλια. Μέσω των προσωπικών καναλιών δύο ή περισσότερα άτομα επικοινωνούν face to face, ενώ

<sup>26</sup> Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο, σελ.145



μέσω των απρόσωπων καναλιών η επικοινωνία απευθύνεται σε περισσότερα του ενός άτομα μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, εκδηλώσεων και δημοσίων σχέσεων. Η αποτελεσματική επικοινωνία τελειώνει και ολοκληρώνεται με την σωστή λήψη της ανατροφοδότησης του μηνύματος από τον αποδέκτη<sup>27</sup> (σχήμα 3).

Ο Ζαβλανός (2002) προσθέτει έξι κριτήρια τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία και αυτά είναι<sup>28</sup>:

1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του
2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων
3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος
4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση
5. Η ειλικρίνεια
6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα

Από την άλλη, ο De Cenzo (1997)<sup>29</sup> παραθέτει πέντε εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία και αυτά είναι τα εξής:

1. *Το φίλτράρισμα.* Ο σκόπιμος δηλαδή χειρισμός πληροφοριών για να φανούν πιο ευνοϊκές και κατανοητές στον αποδέκτη.
2. *Επιλεκτική αντίληψη.* Η λήψη της πληροφορίας όπως θέλει ο καθένας να τη βλέπει και να την ακούει. Αυτό εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προθέσεις, τις εμπειρίες, το υπόβαθρο και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός.
3. *Συναισθήματα.* Το μήνυμα μεταφράζεται ανάλογα με την συναισθηματική κατάσταση του αποδέκτη. Η έκσταση ή η κατάθλιψη είναι πολύ πιθανό να παρεμποδίσουν την επικοινωνία.
4. *Γλώσσα.* Η ερμηνεία των λέξεων και της γλώσσας μπορεί να είναι διαφορετική για τον καθένα. Οι αποδέκτες χρησιμοποιούν τη δική τους ερμηνεία.
5. *Μη λεκτικές υποδείξεις.* Η στάση του σώματος ή ο τόνος της φωνής. Όταν οι λεκτικές και οι μη λεκτικές δεν συνάδουν, η επικοινωνία μπορεί να διαστρεβλωθεί.

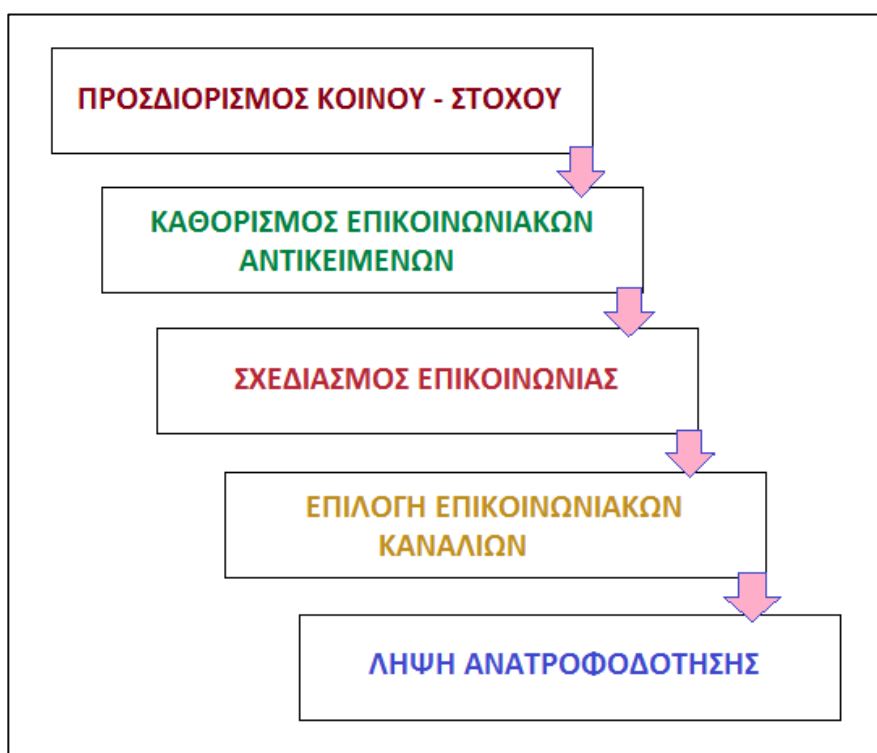
<sup>27</sup> Kotler, P., Keller, K.L., (2009), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Edition, USA: Pearson Prentice Hall

<sup>28</sup> Ζαβλανός, Μ.Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

<sup>29</sup> De Cenzo, D.,A., *Human Relations. Personal and Professional Development*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.



**Σχήμα 3. Η επιστήμη της συμπεριφοράς – μια διεπιστημονική προσέγγιση**



(Πηγή: Kotler, P., Keller, K.,L., 2009: 516)

### **1.5. Είδη και Μορφές Επικοινωνίας**

**Λεκτική και Μη Λεκτική Επικοινωνία.** Όπως αναφέρει ο DeVito (2004), στην πράξη η επικοινωνία πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας και τα δύο αυτά είδη ταυτόχρονα. Δηλαδή γίνεται η χρήση της γλώσσας ως μέσο μετάδοσης ενός μηνύματος στην λεκτική επικοινωνία και της στάσης του σώματος, των χειρονομιών, του χαμόγελου ή της συνοφρύωσης, του τόνου της φωνής ή της σιωπής στην μη λεκτική επικοινωνία<sup>30</sup>.

Η Καζάζη (2008) συμπληρώνοντας τα παραπάνω υποστηρίζει ότι «η λεκτική επικοινωνία μεταδίδει γεγονότα, απόψεις, προβλήματα και η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί την συναισθηματική επικοινωνία, γιατί ρυθμίζει τις κοινωνικές επαφές, υποστηρίζει ή όχι την λεκτική επικοινωνία και την ολοκληρώνει»<sup>31</sup>.

Η μη λεκτική συμπεριφορά διαφέρει από την λεκτική στο ότι δεν είναι συνειδητή και ελεγχόμενη και αυτό την καθιστά περισσότερο αξιόπιστη από την λεκτική, η οποία μπορεί να προσχεδιαστεί. Αρκετές από τις μη λεκτικές συμπεριφορές είναι επίκτητες, αλλά υπάρχουν και αρκετές που είναι έμφυτες. Τα

<sup>30</sup> DeVito, J.A., (2004), *Ανθρώπινη Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

<sup>31</sup> Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες Σχέσεις & Επικοινωνία*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ, σελ. 98

χαρακτηριστικά της μη λεκτικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν την στάση του σώματος, την χροιά και τον τόνο της φωνής, την έκφραση του προσώπου, την προσωπική παρουσίαση, τη διευθέτηση του χώρου και του χρόνου, την παραγλώσσα, τον τρόπο δηλαδή που λέγονται κάποια πράγματα, τα αγγίγματα και τις χειρονομίες (Γιαννουλέας, 1997)<sup>32</sup>. Γίνεται αναφορά σε έρευνες του Merhabian (1971), σύμφωνα με τις οποίες σε μια προφορική επικοινωνία η γενική εντύπωση του μηνύματος οφείλεται κατά 7% στις λέξεις, 38% στα χαρακτηριστικά της φωνής και 55% στις κινήσεις του σώματος<sup>33</sup>.

Ο Κώστογλου (2016) χαρακτηρίζει την λεκτική επικοινωνία ως την κορυφαία και πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας, μια και κάνει τον άνθρωπο να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς μέσω της έκφρασης, που πραγματοποιείται μέσω της γλώσσας. Ο ίδιος χωρίζει τη λεκτική επικοινωνία σε δύο διαστάσεις, την προφορική, που πραγματοποιείται μέσω της ομιλίας και την γραπτή, που πραγματοποιείται μέσω εγγράφων, επιστολών, κ.ά. Η λεκτική - προφορική επικοινωνία είναι, λόγω των χαρακτηριστικών της, χρησιμότερη για την ανταλλαγή ανεπίσημων, καθημερινών και λιγότερο σημαντικών μηνυμάτων, προσφέρει ευελιξία, είναι άμεση και προκαλεί το ενδιαφέρον των άλλων, απλά υπάρχει ο κίνδυνος διαστρέβλωσης ή απώλειας μεγάλου μέρους των πληροφοριών. Η λεκτική – γραπτή επικοινωνία από την άλλη μεριά, είναι επίσημη, σαφής, χωρίς ευελιξία και με αργή ή και ανύπαρκτη αναπληροφόρηση. Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζεται συνδυασμός και των δύο αυτών μορφών λεκτικής επικοινωνίας, μέσω διαφορετικών καναλιών<sup>34</sup>.

Η Χατζηπαντελή (1999) προσθέτει στα παραπάνω, δηλαδή στην λεκτική και τη μη λεκτική επικοινωνία και τον γραπτό λόγο ως έναν βασικό τρόπο μετάδοσης μηνυμάτων. Αναφέρει λοιπόν ότι τα γραπτά κείμενα είναι απτά και επαληθεύσιμα, κατά συνέπεια δύσκολα παρερμηνεύονται και μπορεί κανείς να ανατρέξει σ' αυτά όσες φορές θελήσει. Το μειονέκτημά τους είναι η χρονοβόρα προετοιμασία και δημιουργία τους και η δύσκολη και αργή επαναπληροφόρηση. Αυτή η επικοινωνία, θεωρείται πιο αποτελεσματική για πληροφορίες γενικής φύσεως, για οδηγίες και διαταγές και για πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική δράση των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά η προφορική επικοινωνία είναι άμεση, ταχεία και με γρήγορη

<sup>32</sup> Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

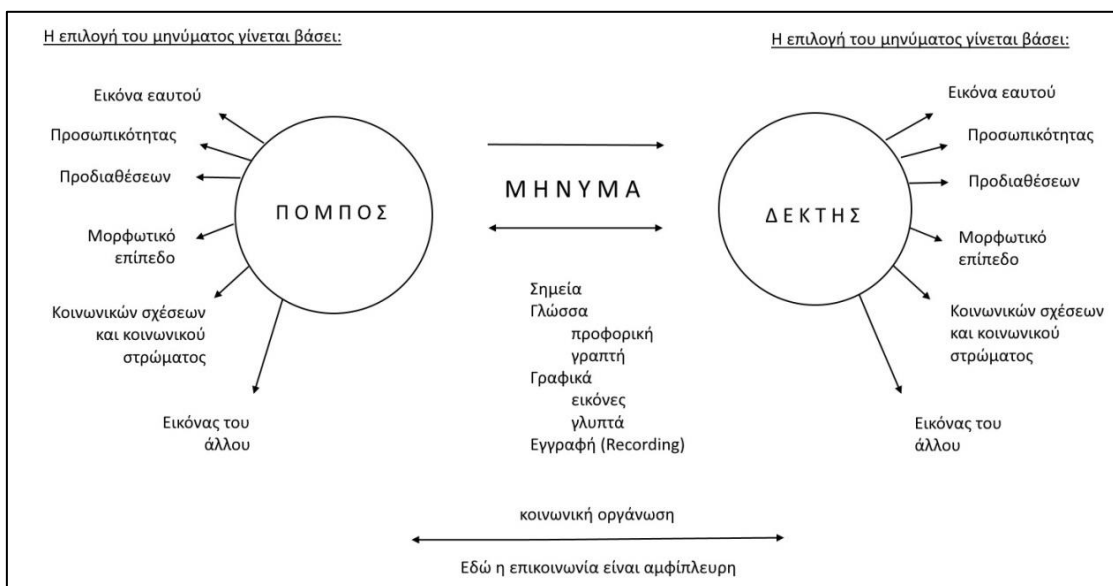
<sup>33</sup> Merhabian, A., (1971), *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California, in Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

<sup>34</sup> Κώστογλου Β., (2016), *Επιχειρησιακή Έρευνα & Οργάνωση Συστημάτων Παραγωγής*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλας

επαναπληροφόρηση και θεωρείται πιο αποτελεσματική για την παροχή οδηγιών, για την επίπληξη των εργαζομένων και για την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των υπαλλήλων<sup>35</sup>.

Στο σχήμα 4 αναπαρίσταται απλά η επικοινωνία πομπού – δέκτη μέσα στο κοινωνικό σύστημα.

**Σχήμα 4. Η επικοινωνία στο κοινωνικό σύστημα**



(Πηγή: Καζάζη 2008:99)<sup>36</sup>

**Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία.** Ο De Cenzo (1997) μας περιγράφει με μεγάλη ακρίβεια τα δύο αυτά βασικά είδη επικοινωνίας, που συναντούμε τόσο στην καθημερινότητα των ανθρώπων όσο και ανάμεσα στα στελέχη των οργανισμών και των επιχειρήσεων και αυτά είναι η επίσημη και η ανεπίσημη επικοινωνία.

Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών του οργανισμού πραγματοποιείται μέσα από τα ιεραρχικά κανάλια που ορίζει η διοίκηση και αυτά τα κανάλια είναι τρία: από την διοίκηση προς το υφιστάμενο προσωπικό (downward communication), από τους υφιστάμενους προς την διοίκηση (upward communication) και η οριζόντια επικοινωνία (lateral communication) που πραγματοποιείται μεταξύ των συναδέλφων (σχήμα 5). Η downward επικοινωνία, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική αντιστοιχεί σε αυταρχική ηγεσία με πολλαπλά προβλήματα. Κατά τα άλλα, βοηθά τη διοίκηση να ενημερώνει τους

<sup>35</sup> Χατζηπαντελή, Π.Σ., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

<sup>36</sup> Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες Σχέσεις & Επικοινωνία*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ, σελ. 99

υφιστάμενους, να τους καθοδηγεί και να τους αξιολογεί· με λίγα λόγια καθοδηγεί τις συμπεριφορές. Με την upward επικοινωνία οι υφιστάμενοι έχουν την ευκαιρία να δίνουν στους ανώτερους μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να παραθέτουν τις ανάγκες τους και τα παράπονά τους και να προτείνουν ιδέες για τη βελτίωση της εργασίας και της παραγωγικότητας, οπότε σε μία καλά οργανωμένη επιχείρηση είναι απαραίτητη και η upwards επικοινωνία για να υπάρχει μια ισορροπία. Το εύρος και η έκταση αυτής της επικοινωνίας εξαρτάται από την κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού και έτσι μιλάμε για πολιτική ‘open door’ κατά την οποία οι υφιστάμενοι μπορούν να μιλήσουν με τον προϊστάμενο για οτιδήποτε. Στην επίσημη επικοινωνία περιλαμβάνεται και το οριζόντιο κανάλι, όταν επικοινωνούν άτομα ή τμήματα στο ίδιο ιεραρχικά επίπεδο. Ιδιαίτερα σημαντική και αυτή η επικοινωνία, μια και παρέχει αλληλοβοήθεια και στήριξη μεταξύ των συναδέλφων στην εργασία τους.

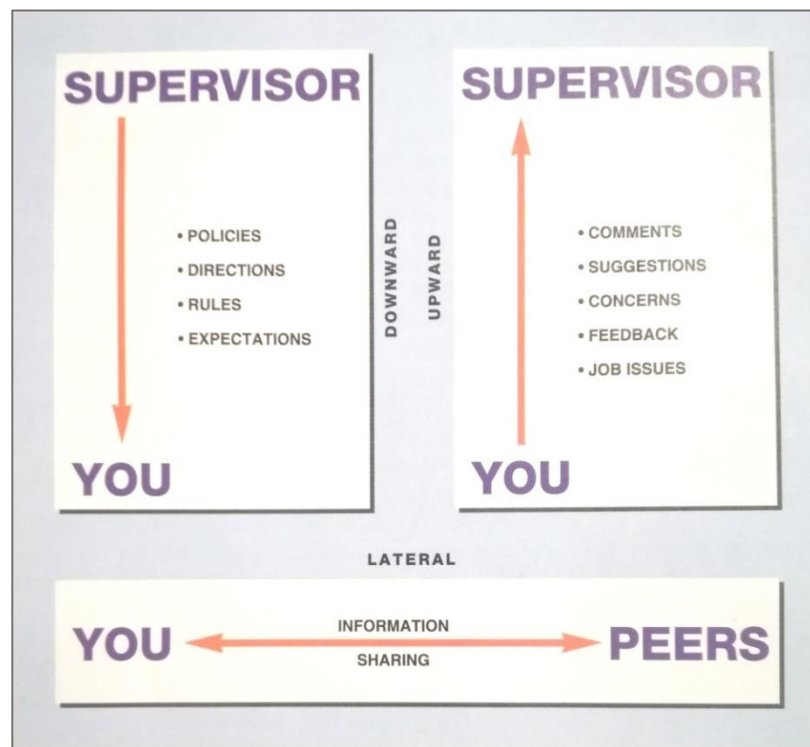
Η ανεπίσημη επικοινωνία από την άλλη, πραγματοποιείται στο επίπεδο επιθυμίας για κοινωνική επαφή και μετάδοση πληροφοριών μεταξύ ατόμων που οι σχέσεις τους είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους και αποτελούν ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό και σχετίζεται με την προφορική επικοινωνία. Αυτή η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω του «άτυπου καναλιού πληροφοριών» του **grapevine**, το οποίο από τη μία πλευρά δεν είναι επίσημα εγκεκριμένο από τη διοίκηση, από την άλλη όμως πλευρά είναι πολύ χρήσιμο για τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους όλων των ιεραρχικών επιπέδων, διότι έχει διαπιστωθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό των πληροφοριών που μεταφέρονται μέσω του grapevine είναι αξιόπιστες και συμβάλλουν στην κατανόηση των λειτουργιών του οργανισμού.

Αυτά τα δίκτυα επικοινωνίας, το επίσημο και το ανεπίσημο μπορεί να είναι μόνιμα ή προσωρινά σε έναν οργανισμό ή να εξυπηρετούν συγκεκριμένα γεγονότα ή λειτουργίες (De Cenzo, 1997)<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> De Cenzo, D.,A., *Human Relations. Personal and Professional Development*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Σχήμα 5. Κανάλια Επίσημης Επικοινωνίας



(Πηγή: De Cenzo, D., A., 1997: 299)

Η Munter (1997) μας δίνει τη δική της ερμηνεία για την επίσημη και την ανεπίσημη επικοινωνία, η οποία αναφέρει ότι η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία μπορούν να κατατάσσονται είτε στην επίσημη είτε στην ανεπίσημη επικοινωνία.

Το επίσημο επικοινωνιακό κανάλι ακολουθείται στις περιπτώσεις επίσημων διαπραγματεύσεων, καθώς και για την μετάδοση ιδεών και γεγονότων. Τα επίσημα κανάλια είναι συνήθως συγκεκριμένα, ελεγχόμενα, τεχνικά, οργανωμένα, ενημερωτικά, αποφασιστικά, προσαρμοσμένα στην πράξη, ξεκάθαρα και ισχυρά. Τα επίσημα γραπτά κανάλια περιλαμβάνουν κυρίως υπομνήματα, προτάσεις, αναφορές και επιστολές, ενώ τα επίσημα προφορικά κανάλια περιλαμβάνουν παρουσιάσεις, ομιλίες και ενημερώσεις.

Τα ανεπίσημα επικοινωνιακά κανάλια από την άλλη και σε αντίθεση με τα επίσημα, χρησιμοποιούνται για την απόκτηση νέων ιδεών από άλλους. Αυτά τα κανάλια τείνουν να είναι διαδραστικά, γρήγορα, χωρίς αναστολές, καινοτόμα, δημιουργικά, ανοιχτά, ειλικρινή, κοινόχρηστα και ευέλικτα. Τα ανεπίσημα γραπτά κανάλια περιλαμβάνουν σημειώσεις, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, πρόχειρα σημειώματα, ενώ τα ανεπίσημα προφορικά περιλαμβάνουν διαδραστικές

συναντήσεις, ομαδικές συνεργασίες και προσωπικές συζητήσεις face to face ή μέσω φωνητικού ταχυδρομείου<sup>38</sup>.

Ο Ζαβλανός (2002), μας δίνει τη δική του ερμηνεία για την επίσημη και την ανεπίσημη επικοινωνία και υποστηρίζει ότι η επίσημη επικοινωνία χαράζεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από την διοίκηση και όσον αφορά τα προς τα πάνω κανάλια, είναι συγκεκριμένες οι οδοί που ακολουθούν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν στην διοίκηση τα θέματα που τους απασχολούν. Για την ανεπίσημη επικοινωνία, ο ίδιος αναφέρει ότι συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και οι σχέσεις τους είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και την εργασία τους. Είναι αποτέλεσμα της ανάγκης των ανθρώπων για κοινωνική επαφή και μετάδοση πληροφοριών και παρόλο που δεν είναι κομμάτι της επίσημης δομής του οργανισμού, αποτελούν ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας<sup>39</sup>.

#### **Άμεση και Έμμεση Επικοινωνία.**

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2010)<sup>40</sup>, άμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία εκείνη, που η μεταβίβαση του μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη γίνεται μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών, χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου. Ο αποστολέας ελέγχει πλήρως το μήνυμα, τον τρόπο κωδικοποίησης, το χρόνο εκπομπής, την επιλογή του μέσου και βέβαια τη λήψη της ανατροφοδότησης του μηνύματος από τον δέκτη (Σχήμα 6).

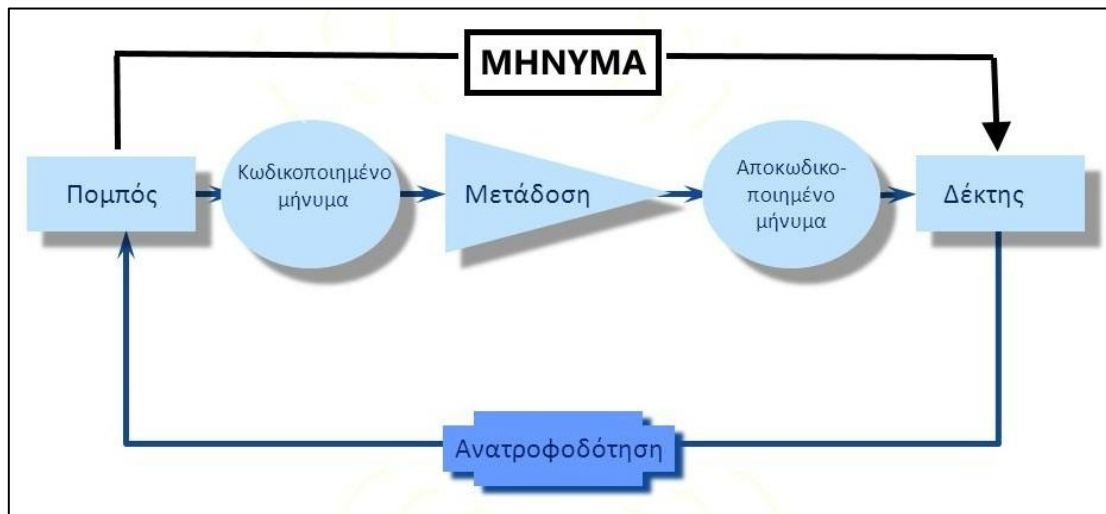
Έμμεση από την άλλη πλευρά, όπως υποστηρίζει η Καζάζη (2008), χαρακτηρίζεται η επικοινωνία εκείνη κατά την οποία, μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη μεσολαβεί κάποιος τρίτος. Αυτό το τρίτο πρόσωπο ονομάζεται ενδιάμεσος. Ο ενδιάμεσος είναι αποστολέας ως προς τον παραλήπτη και ταυτόχρονα παραλήπτης ως προς τον αποστολέα, και η ύπαρξή του μπορεί να οφείλεται είτε στην ανάγκη του αποστολέα να χρησιμοποιήσει διαμεσολαβητή για να προσεγγίσει τον παραλήπτη, είτε σε αναγκαστικούς περιορισμούς που επιβάλλονται από το είδος του μηνύματος ή το μέσο μετάδοσής του, είτε, φυσικά, και στα δύο.

<sup>38</sup> Munter, M., (1997), *Guide to Managerial Communication. Effective Business Writing and Speaking*, New Jersey: Prentice Hall

<sup>39</sup> Ζαβλανός, Μ.Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

<sup>40</sup> Φαναριώτης, Π., (2010), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Σχήμα 6. Άμεση επικοινωνία



Πηγή: <http://slideplayer.gr/slide/11369407/> (Πρόσβαση 08/04/2018)

Ο ρόλος αυτού του διαμεσολαβητή μπορεί να είναι καταλυτικός στην επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας: μπορεί να είναι καλύτερος ομιλητής από τον αποστολέα του μηνύματος, να κατέχει γνωστικά το συγκεκριμένο θέμα είτε λόγω εκπαίδευσης είτε λόγω εργασιακής εμπειρίας ή απλά να χαίρει της εκτίμησης του πομπού και ασφαλώς και του παραλήπτη. Ο ενδιάμεσος είναι ταυτόχρονα και αποστολέας και δέκτης αναπληροφόρησης, επειδή ο παραλήπτης θεωρεί τον ίδιο ως αποστολέα του μηνύματος και στέλνει σ' αυτόν την αναπληροφόρηση. Βέβαια, αν ο άνθρωπος αυτός δεν έχει πλήρη ενημέρωση σχετικά με το μήνυμα ή δεν έχει επιλεγεί άμεσα από τον αποστολέα, μπορεί το μήνυμα να διαστρεβλωθεί, να αλλοιωθεί και τελικά να φτάσει στον παραλήπτη με τελείως διαφορετικό νόημα από το αρχικό. Η αντίληψη και κατανόηση του μηνύματος από τον παραλήπτη εξαρτάται από την ικανότητα αντίληψης και κατανόησης που ο ίδιος έχει, μια και πρέπει να αναπλάσει στο μυαλό του τη διαδικασία του μηνύματος και να αντιληφθεί το νόημα<sup>41</sup>.

### Ψηφιακή και Αναλογική Επικοινωνία

Ο Ζαβλανός (2002) μας περιγράφει τα δύο αυτά είδη επικοινωνίας και συγκεκριμένα αναφέρει ότι η ψηφιακή επικοινωνία συνδέεται με αυτήν την επικοινωνία που πραγματοποιείται με τη χρήση λέξεων, ενώ η αναλογική συνδέεται με αυτήν που πραγματοποιείται χωρίς τη χρήση λέξεων.

<sup>41</sup> Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες Σχέσεις & Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ



Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι στην περίπτωση χρήσης λέξεων, δηλαδή στην ψηφιακή επικοινωνία, τα νοήματα γίνονται άμεσα αντιληπτά, μια και υπάρχει ακρίβεια στις λέξεις. Από την άλλη πλευρά, όταν δεν χρησιμοποιούνται λέξεις είναι πολύ δύσκολο να εκφραστούν αφηρημένες έννοιες και ιδέες. Τα δύο αυτά είδη επικοινωνίας συνεπώς, πρέπει – και συμβαίνει – να βρίσκονται το ένα δίπλα στο άλλο και να συμπληρώνουν το μήνυμα. Η ψηφιακή δεν είναι επαρκής σε νόημα, αλλά έχει λογική σύνταξη, ενώ η αναλογική έχει νόημα αλλά όχι ικανοποιητική σύνταξη. Προκύπτει λοιπόν ότι οι άνθρωποι επικοινωνούν αυτομάτως και ψηφιακά και αναλογικά<sup>42</sup>.

### **Τυπική και Άτυπη Επικοινωνία**

«Η άτυπη επικοινωνία δεν πραγματοποιείται με βάση τους επίσημους κανόνες και μέσω των προκαθορισμένων οδών, αλλά είναι το ασχεδίαστο προϊόν των συναντήσεων των ανθρώπων στο χώρο εργασίας»<sup>43</sup> (Χατζηπαντελή, 1999). Οι διοικήσεις προσπαθούν συνήθως να περιορίσουν την άτυπη επικοινωνία επειδή πιστεύουν πως οι πληροφορίες που μεταδίδονται είναι ανακριβείς και ελλιπείς, όμως στην πραγματικότητα αυτή η επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει πηγή πολύτιμων πληροφοριών που δεν μπορούν να ληφθούν με άλλο τρόπο. Συμπερασματικά λοιπόν η άτυπη επικοινωνία συμπληρώνει την τυπική και θα είναι σωστό να αξιολογείται σωστά.

Η τυπική επικοινωνία από την άλλη ακολουθεί την τυπική ιεραρχική οδό, που περιγράφεται με το οργανόγραμμα του οργανισμού, βοηθά στην ανάθεση καθηκόντων, τον έλεγχο, την πραγματοποίηση όλων των δραστηριοτήτων και την αναπληροφόρηση.

Η Κατσώνη<sup>44</sup> αναφέρει πως τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας είναι τα επίσημα αναγνωρισμένα και αποδεκτά, όπως τα meetings, οι συνεδριάσεις κλπ., Μέσω της τυπικής επικοινωνίας εδραιώνονται οι μέθοδοι χειρισμού συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και ακολουθείται χρονολογική σειρά στις ενέργειες. Τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας δεν είναι επίσημα αναγνωρισμένα, χρησιμοποιούνται όμως συχνά σκόπιμα για να διαπιστωθούν οι αντιδράσεις στις διοικητικές πρωτοβουλίες. Η ίδια υποστηρίζει πως τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας μπορούν είτε να βελτιώσουν

<sup>42</sup> Ζαβλανός, Μ.Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

<sup>43</sup> Χατζηπαντελή, Π.Σ., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο, σελ.149

<sup>44</sup> Κατσώνη, Β., *Επιχειρηματικότητα και Συστήματα Επικοινωνίας Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Αθήνας, <http://slideplayer.gr/slide/11947283/> (Πρόσβαση 10/04/2018)



είτε να χειροτερέψουν την επικοινωνία μέσω των τυπικών καναλιών και προτείνει αντί να εξαλειφθούν, να αναγνωριστούν και να ταιριάζουν με τα τυπικά.

### **Εσωτερική ή Ενδοπροσωπική Επικοινωνία**

Οι Stuart et al (2008) αναφέρουν ότι η εσωτερική επικοινωνία είναι η επικοινωνία με τον εαυτό μας. Είναι, όπως οι ίδιοι λένε, η μικρή φωνούλα μέσα μας, που μας συμβουλεύει και που είναι ανεκτίμητη. Με λίγα λόγια είναι η συζήτηση που όλοι οι άνθρωποι κάνουν με τον εαυτό τους, ο μηχανισμός αυτοελέγχου που μας δίνει τη δυνατότητα να αξιολογούμε και να διορθώνουμε τη συμπεριφορά μας και πριν και αφού προβούμε σε μια ενέργεια. Η εσωτερική επικοινωνία, η επικοινωνία δηλαδή του ανθρώπου με τον εαυτό του μπορεί να τονώσει την αυτοεκτίμηση του και να επηρεάσει τελικά το πώς νοιώθει για την αξία του.<sup>45</sup>

Η Μπόγκα – Καρτέρη (2005) αναφερόμενη στην ενδοπροσωπική επικοινωνία δίνει τον ίδιο βασικό ορισμό, ότι δηλαδή είναι η επικοινωνία με τον εαυτό μας και μάλιστα με βάση τόσο τα δικά μας εσωτερικά ερεθίσματα όσο και την επεξεργασία των εξωτερικών ερεθισμάτων, η οποία γίνεται με τη χρήση μίας ή περισσοτέρων από τις πέντε (5) αισθήσεις μας. Τα εσωτερικά ερεθίσματα μπορεί να προκαλούνται από φυσιολογικές αιτίες (πεινά, ζάλη, πόνο, κ.ά) ή από ψυχολογικές αιτίες (φόβο, λύπη, χαρά, κ.ά.). Τα εξωτερικά από την άλλη μπορεί να είναι φανερά ερεθίσματα, όπως το φως, ο ήχος, η μυρωδιά ή καλυμμένα ερεθίσματα τα οποία δημιουργούνται στο ασυνείδητο ή το υποσυνείδητο και προέρχονται από κάποιο τραγούδι, κάποια σκέψη, κλπ.<sup>46</sup>

### **1.6. Διαπροσωπική Επικοινωνία**

Η διαπροσωπική επικοινωνία ενώ υπάγεται στα είδη και τις μορφές επικοινωνίας, εντούτοις θα τη μελετήσουμε ξεχωριστά, μια και αφορά τον θεμέλιο λίθο της σωστής και εύρυθμης λειτουργίας ενός οποιουδήποτε οργανισμού, είτε του δημόσιου είτε του ιδιωτικού τομέα. Μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορεί να γίνει η σωστή ή η λάθος μεταφορά μηνυμάτων και έτσι να προκύψει η ομαλή λειτουργία του φορέα ή να υπάρχουν συγκρούσεις και δυσχέρειες.

<sup>45</sup> Stuart, B.E., Sarow, M.S.& Stuart, L.,(2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Αθήνα:Κριτική.

<sup>46</sup> Μπόγκα- Καρτέρη, Κ., (2005,) *Επικοινωνία Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press

Η Καζάζη (2008) μιλάει για διαπροσωπικές σχέσεις και κοινωνική διαντίδραση, η οποία προκύπτει από την συμβίωση των ανθρώπων και την επίδραση που έχει ο ένας πάνω στον άλλο. Έτσι, οι κοινωνικές σχέσεις είναι σαν ένα πλέγμα διατομικών και διασυλλογικών σχέσεων που αλληλεπιδρούν διαρκώς. Η ίδια αναφέρει τον Durkheim, ο οποίος υποστήριξε ότι «ο άνθρωπος είναι προϊόν και συγχρόνως δημιουργός της κοινωνίας». Άτομο και κοινωνία λοιπόν βρίσκονται συνεχώς σε σχέση αλληλεπίδρασης. Η κοινωνική αυτή διαδικασία σημειώνεται με χειρονομίες (νοήματα), τα οποία μπορεί να είναι λεκτικά, αλλά και μη λεκτικά και να εκπέμπουν μηνύματα<sup>47</sup>.

Ο Γιαννουλέας (1997) αναφέρει ότι σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας παίζει ο όρος της επαναπληροφόρησης, ο οποίος εδώ παίρνει δυο πιο εξειδικευμένους ορισμούς: επαναπληροφόρηση είναι κάθε πληροφορία, λεκτική ή μη, σχετικά με την κατανόηση του μηνύματος του άλλου και επίσης είναι κάθε πληροφορία που είναι σχετική με ένα άτομο και με τη χρήση της μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του. Η επαναπληροφόρηση μπορεί εκτός από θετική να είναι και αρνητική, γι' αυτό θα πρέπει να παρέχεται διακριτικά, χωρίς συναισθηματική φόρτιση, λαμβάνοντας υπόψη μας πρώτα τα θετικά σημεία και να έχει περιγραφικό και όχι αξιολογικό χαρακτήρα. Σημαντικό λοιπόν ρόλο στην ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας παίζει η ικανότητα των ανθρώπων να ακούν ενεργητικά. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο ακούει, αποκωδικοποιεί και κατανοεί τι και γιατί του το λέει ο αποστολέας του μηνύματος. Εμπόδια βρίσκει η ενεργητική ακρόαση όσον αφορά την διαφορετική ταχύτητα σκέψης και ομιλίας, την συναισθηματική φόρτιση του δέκτη και την εστίαση του δέκτη στην απάντηση που θέλει να δώσει. Τέλος, πολύ σημαντικό στοιχείο για την σωστή διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί η οπτική επαφή με το άλλο άτομο, με την οποία ελέγχουμε την επαναπληροφόρηση που μας δίνει και συμβάλλουμε στην διατήρηση της αυτοεκτίμησής του<sup>48</sup>.

Οι Stuart et al (2008) χαρακτηρίζουν την διαπροσωπική επικοινωνία ως «ανέμελη» ανταλλαγή πληροφοριών και ισχυρίζονται πως αυτή η επικοινωνία αποτελεί από μόνη της μια επιστήμη. Πιστεύουν πως αυτή αφορά τις πραγματικές και αληθινές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίες δομούνται μέσω της λεκτικής

<sup>47</sup> Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες Σχέσεις & Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

<sup>48</sup> Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στην Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

και της μη λεκτικής επικοινωνίας<sup>49</sup>. Γίνεται από τους ίδιους αναφορά στην Wood (2000), η οποία υποστήριξε ότι η διαπροσωπική επικοινωνία υπάρχει «συνεχώς» και κυμαίνεται από την υπερβολικά προσωπική έως την υπερβολικά απρόσωπη<sup>50</sup>.

Ο Γιαννάς για την διαπροσωπική επικοινωνία αναφέρει ότι αυτή είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας, μεταξύ δύο ή περισσότερων αποστολέων και παραληπτών. Σύμφωνα με τον ίδιο η διαπροσωπική επικοινωνία επηρεάζεται πολύ από το επαγγελματικό ή προσωπικό πλαίσιο, από την χρονική διάρκεια της επαφής, από την εγγύτητα των συνομιλητών και από τον φιλικό, εχθρικό ή αποστασιοποιημένο τόνο της φωνής<sup>51</sup>.

Ο Verderber (1998) δίνει με τον δικό του τρόπο, τον ορισμό για την διαπροσωπική επικοινωνία και την χαρακτηρίζει ως την άτυπη αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Πιστεύει πως η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία είναι θεμελιώδης για την κατανόηση του εαυτού και την ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με τους άλλους. Απαιτείται ως κάποιο βαθμό «προσωπική αποκάλυψη» όπως ο ίδιος αναφέρει, δηλαδή μοίρασμα πληροφοριών, προσωπικών ιδεών και αισθημάτων, ούτως ώστε οι άνθρωποι να κινούνται σε πιο βαθιά και προσωπικά επίπεδα αλληλεπίδρασης. Για την μελέτη της διαπροσωπικής επικοινωνίας προτείνει δύο βοηθητικές θεωρίες, την θεωρία των διαπροσωπικών αναγκών και τη θεωρία της συναλλαγής. Όσον αφορά την πρώτη, τη θεωρία των διαπροσωπικών αναγκών, αυτή λέει ότι το αν μια σχέση ξεκινήσει και διατηρηθεί ή όχι, εξαρτάται από το πόσο καλά ο κάθε άνθρωπος ανταποκρίνεται στις διαπροσωπικές ανάγκες του άλλου ανθρώπου και αυτές είναι η στοργή, η κοινωνικότητα και ο έλεγχος. Όσον αφορά τώρα τη δεύτερη, τη θεωρία της συναλλαγής, σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι αναζητούν καταστάσεις αλληλεπίδρασης στις οποίες οι συμπεριφορές τους θα αποφέρουν υψηλή επιβράβευση και χαμηλό κόστος<sup>52</sup>.

Αυτό που μπορούμε με σιγουριά να πούμε είναι ότι όλη η βιβλιογραφία συντείνει στο ίδιο νόημα και τελειώνοντας θα δώσουμε και τον ορισμό της Μπόγκα – Καρτέρη (2005) για την διαπροσωπική επικοινωνία, στον οποίο τα άτομα που επικοινωνούν, αλληλεπιδρούν μέσω της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης τόσο ακουστικών όσο και οπτικών ερεθισμάτων. Η άποψη της για την διαπροσωπική

<sup>49</sup> Stuart, B.E., Sarow, M.S. & Stuart, L., (2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονη Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κριτική

<sup>50</sup> Wood, J., (2000), *Relational Communication: Change and Continuity in Personal Relationships*, 2<sup>nd</sup> edn., Belmont, CA, Wadsworth in Stuart, B.E., Sarow, M.S. & Stuart, L., (2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονη Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κριτική.

<sup>51</sup> Γιαννάς, Π., *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Ανοιχτά Μαθήματα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Τεχνολογικού Τομέα. <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/BUSI11/e2.pdf> (Πρόσβαση 10/04/2018)

<sup>52</sup> Verderber, R., (1998), *Η Τέχνη της Επικοινωνίας*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

επικοινωνία είναι ότι αυτή δεν συντελείται μόνο μεταξύ δύο ατόμων, όπως πιστεύουν κάποιοι θεωρητικοί, αλλά περιλαμβάνει και τις παρουσιάσεις σε μεγαλύτερες ομάδες ανθρώπων<sup>53</sup>.

## 1.7. Το Μοντέλο Επικοινωνίας του Shannon

Είναι ενδιαφέρον να ασχοληθούμε με το μοντέλο επικοινωνίας που διατύπωσε ο γνωστός ως «ο πατέρας της θεωρίας της πληροφορίας», μαθηματικός, μηχανικός και κρυπτογράφος, Claude Shannon, ο οποίος έθεσε τα θεμέλια για τα σύγχρονα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και βοήθησε στο να αναπτυχθεί η σημερινή Κοινωνία της Πληροφορίας<sup>54</sup>.

Εξετάζοντας λοιπόν αυτό το μοντέλο, θα διαπιστώσουμε κατ' αρχήν ότι αυτό μας παρουσιάζει τη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας, ότι δηλαδή ο αποστολέας μηνύματος που θέλει να μεταδώσει μια πληροφορία, ακολουθεί μια σειρά από βήματα. Πρώτα σχηματίζει στο μυαλό του την ιδέα, στη συνέχεια την κωδικοποιεί με τη βοήθεια λέξεων και σταθερών συμβόλων, όπως αριθμοί ή σχέδια και τέλος την μεταβιβάζει σε κάποιο άλλο πρόσωπο, μέσα από ένα κανάλι, το οποίο τις περισσότερες φορές είναι «θορυβώδες».

Αυτό που πραγματικά ενδιέφερε τον Shannon ήταν να κατανοήσει και να απεικονίσει όλα όσα συμβαίνουν στις πληροφορίες που περιέχονται στο μεταφερόμενο μήνυμα από τον πομπό μέχρι την παραλαβή του από συγκεκριμένο δέκτη. Ο Shannon, ως μαθηματικός, ενδιαφέρθηκε μόνο για τα τηλεπικοινωνιακά μηνύματα και δημιούργησε αυτό το μοντέλο, το οποίο επεκτάθηκε αργότερα από τον συνεργάτη του στην έρευνα, τον Warren Weaver, ο οποίος εισήγαγε τα ευρήματα και σε άλλα είδη επικοινωνίας<sup>55</sup>.

Αναλύοντας το παραπάνω μοντέλο και πάντα σύμφωνα με τη θεωρία των πληροφοριών (Shannon, 2006)<sup>56</sup>, αυτά που έχουμε είναι η **πηγή της πληροφορίας**, το **κανάλι**, η **πηγή θορύβου** και ο **προορισμός**. Το κανάλι, το μέσο μετάδοσης δηλαδή εξαρτάται από τον τρόπο που ο καθένας διαμορφώνει τα σήματα του μηνύματός του και από το εκάστοτε μέσο φυσικής μετάδοσης που χρησιμοποιεί, δηλαδή οπτικό, μαγνητικό, ηλεκτρικό. Η πληροφορία που μπορεί να μεταφερθεί

<sup>53</sup> Μπόγκα- Καρτέρη, Κ., (2005,) *Επικοινωνία Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press

<sup>54</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon> (Πρόσβαση, 03/04/2018)

<sup>55</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver_model) (Πρόσβαση 03/04/2018)

<sup>56</sup> Shannon, C., (2006), *Θεωρία Πληροφοριών*, Αθήνα: Leader Books για την ελληνική γλώσσα.

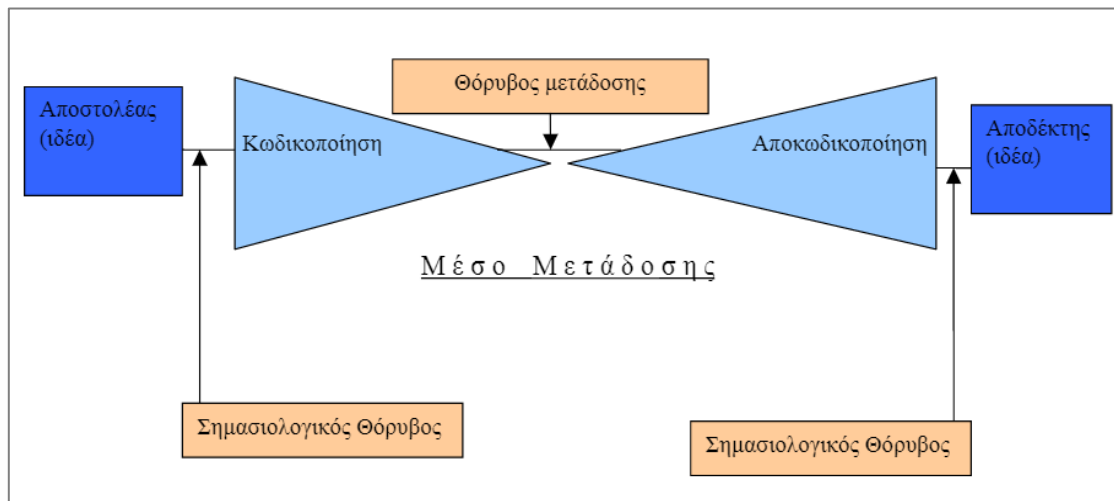
χρησιμοποιώντας είτε τη λεκτική είτε τη μη λεκτική επικοινωνία, χωρίζεται, με τη χρήση της αναγωγής των δεδομένων, στην άσχετη πληροφορία και στην αποτελεσματική πληροφορία (effective information) ως προς τον προορισμό. Αυτή η τελευταία είναι αυτή που πρέπει να κωδικοποιηθεί, ούτως ώστε να είναι δυνατό να αναπαρασταθεί η πληροφορία με συμπαγή και αποτελεσματικό τρόπο και για να ασφαλιστεί η προκύπτουσα πληροφορία την κρυπτογραφούμε με τη βοήθεια μυστικών κωδικών. Για να προστατευτεί η πληροφορία αυτή από πιθανά σφάλματα, προστίθεται ακόμα μία πληροφορία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανακατασκευή της αρχικής πληροφορίας. Σ' αυτό το σημείο είναι έτοιμη η πληροφορία να μεταδοθεί μέσα από ένα φυσικό μέσο, ένα συνεχές κανάλι μέσω σημάτων, τα οποία παραμορφώνονται από τους θορύβους και καταλήγουν να είναι διαφορετικά από τα αρχικά σήματα. «Ο θόρυβος είναι οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική ηχητική ή άλλης μορφής παρεμβολή στη διάδοση του μηνύματος που μπορεί να αλλοιώσει και να προκαλέσει παραμόρφωση στο μήνυμα» (Ζαβλανός, 2002)<sup>57</sup>. Η πληροφορία λοιπόν που προκύπτει ελέγχεται, διορθώνεται και αποκωδικοποιείται στον προορισμό – αποδέκτη.

Το αρχικό μοντέλο Shannon & Weaver, όπως φαίνεται στο σχήμα 7 δεν περιελάμβανε την «αναπληροφόρηση» (feedback), αυτή όμως είναι που κάνει τη διαπροσωπική επικοινωνία μια κυκλική διαδικασία και όχι μια στατική ή γραμμική ενέργεια. Στο σχήμα 8 βλέπουμε τη διαδικασία της επικοινωνία μαζί με την αναπληροφόρηση και παρατηρούμε την κυκλικότητα της μετάδοσης των μηνυμάτων και τα εμπόδια που μεσολαβούν στη ροή της διαδικασίας.

---

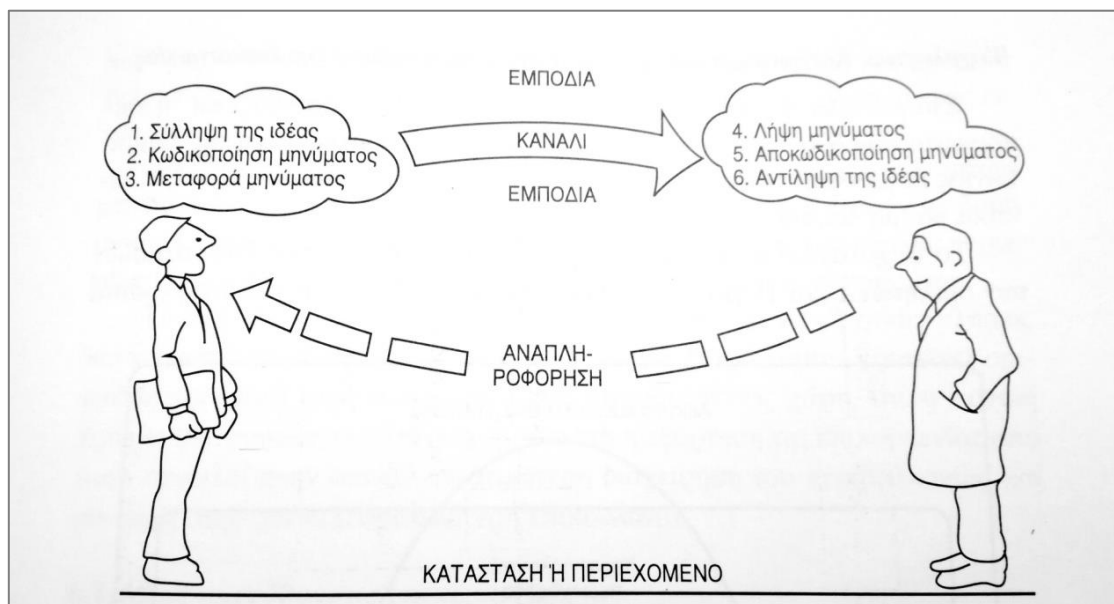
<sup>57</sup> Ζαβλανός, Μ.Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη, σελ.303.

**Σχήμα 7. Το Μοντέλο Επικοινωνίας Shannon & Weaver**



(Πηγή: Ζαβλανός, 2002: 300)

**Σχήμα 8. Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας με αναπληροφόρηση.**



(Πηγή: Μπόγκα – Καρτέρη, 2005: 101)<sup>58</sup>

Όπως μας εξηγεί ο Ζαβλανός (2002)<sup>59</sup>, η μετάδοση αυτής της κωδικοποιημένης πληροφορίας γίνεται με σύμβολα, τα οποία είναι πολλά, μια και η ανθρώπινη επικοινωνία περιλαμβάνει τη φωνή ως πομπό, τον αέρα ως μέσο μετάδοσης και το αυτί ως δέκτη. Έτσι τα σύμβολα αυτά είναι η **γλώσσα**, γραπτή και

<sup>58</sup> Μπόγκα- Καρτέρη, Κ., (2005,) *Επικοινωνία Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press

<sup>59</sup> Ζαβλανός, Μ.Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

προφορική, **οι εκφράσεις του προσώπου και του σώματος**, που μεταδίδουν μηνύματα, η **ενδυμασία**, ο **χρωματισμός της φωνής**, που εκφράζει τη συναισθηματική κατάσταση ή τα **θρησκευτικά σημεία**, όπως είναι ο σταυρός και μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με την πίστη των ανθρώπων.

Οι Shannon και Weaver (1949) κατασκεύασαν ένα γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας, το οποίο εφαρμόζεται στην ανθρώπινη επικοινωνία και όπως περιγράψαμε παραπάνω περιλαμβάνει πέντε λειτουργίες που επιτελούνται σημειώνοντας ενδιάμεσα ένα δυσλειτουργικό παράγοντα, τον θόρυβο (παράσιτα). Αυτό ίσως να σημαίνει ότι το μήνυμα του πομπού που παράγεται στην πηγή, αν καταστραφεί από θόρυβο και έχει παρεμβολές, δεν θα έχει το ίδιο νόημα όταν φτάσει και αποκωδικοποιηθεί από τον αποδέκτη. Έτσι αποτυγχάνει η επικοινωνία, μια και το παραγόμενο μήνυμα δεν είναι ταυτόσημο με το παραληφθέν μήνυμα και αυτό πρέπει να κατανοηθεί από τους ανθρώπους που επικοινωνούν<sup>60</sup>.

Ο Fiske (1992) αναλύει τον θόρυβο ως το μόνο στοιχείο αυτού του μοντέλου επικοινωνίας, το οποίο δεν είναι αμέσως εμφανές. Το ορίζει ως οτιδήποτε μπορεί να προστεθεί στο μεταδιδόμενο σήμα χωρίς την πρόθεση του πομπού, δηλαδή ένας οποιοσδήποτε ήχος – θόρυβος που θα αλλοίωνε την ακουστική και θα παραμόρφωνε το μήνυμα. Η έννοια όμως του θορύβου, όπως ο ίδιος ισχυρίζεται έχει πια εξελιχθεί και όταν μιλάμε για θόρυβο εννοούμε πραγματικά οτιδήποτε μπορεί να παρέμβει και να αλλοιώσει ή να κάνει δυσκολότερη την ακριβή αποκωδικοποίηση του μηνύματος, π.χ. άβολο και ανήσυχο κάθισμα σε μια ομιλία, άσχετες σκέψεις που διακόπτουν τον ήχο του λόγου του ομιλητή<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Shannon, C. & Weaver, W., (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press

<sup>61</sup> Fiske, J., (1992), *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Επικοινωνία και Κουλτούρα.



## 2. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

### 2.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο

Συγκρούσεις. Όπως και η επικοινωνία είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου και αφορά όλους τους τομείς της ζωής του, την κοινωνική, την προσωπική και την επαγγελματική, με διαφορετική ένταση κάθε φορά και με πιθανή ή όχι κλιμάκωση.

Ο Ροβέρτος Κάρολος Δαρβίνος (1809 – 1882) στην θεωρία του για την εξέλιξη ανέφερε ότι αιτία της εξέλιξης είναι η φυσική επιλογή, που οφείλεται στον αγώνα για τη «διαίωσιση του είδους». Είναι ένας αγώνας, που τον διεξάγουν όλα τα ζωντανά πλάσματα της φύσης, είτε κατά άλλων ειδών, είτε κατά του ίδιου είδους. Έτσι, κάθε άτομο και κάθε είδος αναπτύσσει ή δημιουργεί εκείνες τις ιδιότητες που το βοηθούν να επιβιώσει, ανάλογα με το τι απαιτεί η προσαρμογή του στο περιβάλλον, ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχεια και η «διαίωσιση»<sup>62</sup>.

Ο Σίγκμουντ Φρόυντ (1856 – 1939) μελέτησε τις εσωτερικές συγκρούσεις του συνειδητού και του ασυνειδήτου στον άνθρωπο, δίνοντας ορισμούς για το «Εκείνο», το «Εγώ» και το «Υπερεγώ» και υποστήριξε πως αυτοί οι τρεις ορισμοί που αντιπροσωπεύουν το ασυνείδητο, το συνειδητό και την αντίληψη αντίστοιχα, βρίσκονται σε διαρκή σύγκρουση μεταξύ τους, και αν οι πιέσεις που ασκούν το ένα πάνω στο άλλο είναι ετεροβαρείς, τότε δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο συνειδητό και τις ενστικτώδεις ορμές ή το ασυνείδητο, οι οποίες ωθούν το άτομο να καταφύγει σε συγκεκριμένους μηχανισμούς άμυνας<sup>63</sup>.

Όσον αφορά τα νεότερα δεδομένα, σύμφωνα με σύγχρονους ερευνητές και άλλα είδη σύγκρουσης που αφορούν την καθημερινότητα των ανθρώπων, οι Cloke & Goldsmith (2014) υποστηρίζουν πως δεν είναι δυνατόν να μεγαλώνει ένας άνθρωπος σε μια οικογένεια, να ζει σε μια γειτονιά, να πηγαίνει σχολείο, αργότερα να εργασθεί, να δημιουργήσει οικογένεια, να μεγαλώνει παιδιά και γενικά να συμμετέχει ως ενεργός πολίτης στην κοινωνία και τον κόσμο, χωρίς να έχει βιώσει είτε ενεργά είτε παθητικά μια πληθώρα διαφωνιών, διαπληκτισμών, εχθρότητας, διαμαχών και συγκρούσεων<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> <http://historyreport.gr/index.php/Πρόσωπα/1969-2012-01-02-16-53-43> (Πρόσβαση 13/04/2018)

<sup>63</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Σίγκμουντ\\_Φρόυντ](https://el.wikipedia.org/wiki/Σίγκμουντ_Φρόυντ) (Πρόσβαση 13/04/2018)

<sup>64</sup> Cloke, K., Goldsmith, J., (2014), *Επίλυση των Συγκρούσεων. 10 Στρατηγικές για όλους*, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη



Στο Νεοελληνικό Λεξικό η σύγκρουση ορίζεται με διαφορετικές έννοιες: (α) κυριολεκτικά, ως χτύπημα σωμάτων που κινούνται αντίθετα, τρακάρισμα, και (β) μεταφορικά, ως αντίθεση, ρήξη και ως συμπλοκή, διαμάχη<sup>65</sup>. Στο Ερμηνευτικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Α', Β', Γ' Γυμνασίου) το λήμμα «σύγκρουση» έχει τους εξής ορισμούς: (α) το να συγκρούεται κάποιος ή κάτι με κάποιον ή κάτι άλλο (εχθροπραξία, συμπλοκή, αντιπαράθεση) και (β) ψυχική αναστάτωση που δημιουργείται από την ύπαρξη αλληλοσυγκρουόμενων τάσεων, επιθυμιών κτλ.<sup>66</sup> Στη Wikipedia ο όρος σύγκρουση εκφράζεται ως οποιαδήποτε κατάσταση ή συμπεριφορά ανάμεσα σε εμπλεκόμενα μέρη, τα οποία δίνουν και την ανάλογη διάσταση στη σύγκρουση<sup>67</sup>.

Οι Rubin et al (1994) αναφέρουν τον ορισμό που υπάρχει στο λεξικό Webster<sup>68</sup> για τη σύγκρουση, όπου καταρχήν σύγκρουση σημαίνει μάχη, αγώνας, πάλη, δηλαδή η φυσική αντιπαράθεση και αναμέτρηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, η οποία έννοια όμως έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει έντονη διαφωνία ή αντίθεση ως προς τα συμφέροντα, τις ιδέες κλπ<sup>69</sup>. Οι ίδιοι οι Rubin et al βασιζόμενοι περισσότερο στην διευρυμένη έννοια της σύγκρουσης σύμφωνα με το λεξικό Webster αναφέρουν ότι «σύγκρουση είναι η αντιληπτή διάσταση ενδιαφερόντων ή η πεποίθηση ότι οι φιλοδοξίες των εμπλεκόμενων μερών δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα»<sup>70</sup>.

Ο Kenneth (1992), όπως αναφέρει στο άρθρο του, ψάχνοντας αρκετά για να βρει έναν ικανοποιητικό ορισμό για τις συγκρούσεις, κατέληξε να προσδιορίσει τη σύγκρουση ως τη διαδικασία που ξεκινά όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι κάποιος άλλος έχει εμποδίσει ή πρόκειται να εμποδίσει τις δραστηριότητες και τα ενδιαφέροντά του<sup>71</sup>.

Σύμφωνα με τον Γιαννουλέα (1997) η σύγκρουση είναι «η αντιπαράθεση – διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή μεταξύ ομάδων»<sup>72</sup> και σύμφωνα με τους Wilmot & Hocker (2011) «σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες

<sup>65</sup> Τεγόπουλος – Φυτράκης, (1993), *Ελληνικό Λεξικό*, Αθήνα: Αρμονία Α.Ε.

<sup>66</sup> Γαβριηλίδου, Μ., Λαμπροπούλου, Π., Αγγελάκος, Κ., *Ερμηνευτικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής (Α', Β', Γ' Γυμνασίου)*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, <http://www.alfavita.gr/arhron/dorean-se-ebook-ermineytiko-lexiko-tis-neas-ellinikis-glossas> (Πρόσβαση: 22/04/2018)

<sup>67</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/σύγκρουση> (Πρόσβαση 12/04/2018)

<sup>68</sup> Webster, N., (1983), *New Twentieth Century Dictionary*, (2<sup>nd</sup> edn.), New York: Simon & Schuster

<sup>69</sup> Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim S.H., (1994), *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2<sup>nd</sup> edn., USA: McGraw Hill

<sup>70</sup> Ρούμπιν, Τζ., Προύιτ, Ντ., Κιμ, Σ., (1994), *Η διευθέτηση της κοινωνικής σύγκρουσης. Κλιμάκωση-Αδιέξοδο-Επίλυση*, Αθήνα: Καστανιώτη

<sup>71</sup> Kenneth, Th., (1992), Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, *Journal of Organizational Behavior*, 13:3, pp. 265-274, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030130307> (Πρόσβαση 15/04/2018)

<sup>72</sup> Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στην Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση»<sup>73</sup>.

Το 1999 οι Everard και Morris υποστήριξαν ότι η σύγκρουση είναι μια ειλικρινής διάσταση απόψεων και προκαλείται από τον διαφορετικό και υποκειμενικό τρόπο δράσης των ανθρώπων. (Everard & Morris, 1999)<sup>74</sup> και το 2001 ο Χυτήρης υποστήριξε ότι οι συγκρούσεις είναι αποτέλεσμα διαφωνιών και αντιπαραθέσεων τόσο μεταξύ διαφορετικών ατόμων ή ομάδων όσο και εσωτερικά με τον ίδιο μας τον εαυτό. (Χυτήρης, 2001)<sup>75</sup>.

Όπως αντιλαμβανόμαστε, το θέμα των συγκρούσεων είναι ένα θέμα που απασχολεί τον άνθρωπο από την απαρχή της ζωής του, από την επικράτηση του πιο ικανού οργανισμού, μέχρι την επιβίωση του κάθε είδους και φυσικά από την επικράτηση του ισχυρότερου στην κοινωνική ζωή του σημερινού ανθρώπου, μέχρι την επιβίωση στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή. Οι θεωρητικοί ερευνητές των συγκρούσεων είναι πάρα πολλοί και όπως αντιληφθήκαμε οι απόψεις τους είναι πολύ κοινές και συγκλίνουν σε όλους σχεδόν τους ορισμούς για την σύγκρουση, όμως καλό θα είναι να επικεντρωθούμε και σε κάποιες απόψεις λίγο πιο εστιασμένες στις συγκρούσεις που πραγματοποιούνται στον εργασιακό τομέα, μια και είναι απόλυτα συνδεδεμένος με την καθημερινότητα του σύγχρονου ανθρώπου και τις περισσότερες φορές η εργασία καταναλώνει και τον περισσότερο χρόνο της καθημερινότητας. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη της Χατζηπαντελή (1999), οι περιπτώσεις συγκρούσεων δεν είναι καθόλου σπάνιες στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς οι διαφορετικές απόψεις γύρω από θέματα που αφορούν την εργασία, προκαλούν διαμάχες όπου η κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει την άποψή της. Συνήθως συγκρούσεις εμφανίζονται εκεί όπου υπάρχει συνεργασία και αλληλεξάρτηση<sup>76</sup>.

Σύμφωνα με τον De Cenzo (1997), είναι φυσικό να υπάρχει η πιθανότητα αντιθέσεων και διαμάχης, όποτε δύο άνθρωποι βρίσκονται μαζί. Ωστόσο μερικές φορές οι διαμάχες αυτές μπορεί να πάρουν τεράστιες διαστάσεις όταν γίνονται εις βάρος των εμπλεκόμενων μερών και του οργανισμού. Όταν συμβαίνει αυτό, υπάρχει

<sup>73</sup> Wilmot, W.W., Hocker, J.L. (2010), *Interpersonal Conflict*, 8<sup>th</sup> edn., New York: McGraw- Hill.

<sup>74</sup> Everard K., Morris G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, <https://www.scribd.com/document/249885031/Everard-Morris> (Πρόσβαση 20/04/2018)

<sup>75</sup> Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

<sup>76</sup> Χατζηπαντελή, Π.Σ., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

σύγκρουση και καθίσταται σαφής και αναγκαία η ικανότητα να μπορεί κανείς να διαχειριστεί αυτή τη σύγκρουση<sup>77</sup>.

Παρόλα αυτά, όλοι οι ερευνητές συντείνουν στην άποψη ότι οι συγκρούσεις, παρόλο που προκαλούν έριδες, φιλονικίες και διαμάχες, και παρόλο που είναι ικανές να καταστρέψουν μία σχέση και μία κοινωνία, έχουν και τα καλά τους στοιχεία, μια και δίνουν την ώθηση για αλλαγές, βελτιώσεις και διευκολύνσεις. Οι Rubin et al (1994) αναφέρουν ότι η σύγκρουση είναι το γόνιμο έδαφος στο οποίο καλλιεργείται η κοινωνική αλλαγή, είναι μια δημιουργική δύναμη η οποία διευκολύνει τη συμφιλίωση των νόμιμων ενδιαφερόντων των ανθρώπων και τέλος ενισχύει τη δύναμη της ομάδας<sup>78</sup>. Ο Καρλ Μάρξ στο έργο του 'Η Αθλιότητα της Φιλοσοφίας' υποστηρίζει ότι «είναι η κακή πλευρά που προκαλεί τις ενέργειες για την δημιουργία της ιστορίας, παρέχοντας μάχη»<sup>79</sup>.

Σε όλη τη βιβλιογραφία γύρω από τις συγκρούσεις αναφέρονται τα αρνητικά, αλλά και τα θετικά στοιχεία που προκαλούνται από την ύπαρξή τους. Το κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας σύγκρουσης ως θετική ή ως αρνητική είναι το αν αυτή η σύγκρουση μπαίνει τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, είτε γιατί οι εμπλεκόμενοι αποπροσανατολίζονται από την δράση τους, είτε γιατί αναλώνουν αρκετό από τον χρόνο τους και τις δυνάμεις τους. Ο Μπουραντάς (1992) αναφέρει τρεις λόγους για τους οποίους υπάρχουν απόψεις που υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις έχουν και θετικές πλευρές και αυτοί είναι ότι (α) παρακινούν και ωθούν τους ανθρώπους να καταβάλουν πιο έντονες προσπάθειες, (β) βοηθούν στον εντοπισμό δυσλειτουργιών των εκάστοτε διαδικασιών και στον ανασχεδιασμό τους και (γ) αποτελούν για όλους, και για τους εμπλεκόμενους και για τους μη εμπλεκόμενους, εμπειρίες που εμπλουτίζουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους<sup>80</sup>.

## 2.2. Είδη Συγκρούσεων

Λόγω των ποικίλων και διαφορετικών ορισμών των συγκρούσεων, οι μορφές τους επίσης ποικίλλουν, εξαιτίας των πολλών και διαφορετικών αιτιών στις οποίες μπορεί να οφείλονται, των ατομικών στάσεων και της αντιμετώπισής τους, καθώς και των απεικονίσεων του ρόλου τους, που επίσης είναι ποικίλες. Στους οργανισμούς υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων, λόγω της συχνής και καθημερινής

<sup>77</sup> De Cenzo, D.,A., *Human Relations. Personal and Professional Development*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

<sup>78</sup> Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim S.H., (1994), *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2<sup>nd</sup> edn., USA: McGraw Hill.

<sup>79</sup> Μαρξ, Κ., (1892), *Η Αθλιότητα της Φιλοσοφίας*, Αθήνα: Νέοι Στόχοι

<sup>80</sup> Μπουραντάς, Δ., (1992), *Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: TEAM

αλληλεπίδρασής τους. Η σύγκρουση είναι έκφραση εχθρότητας, ανταγωνισμού και μη κατανόησης μεταξύ των μελών του προσωπικού (Mayer, 2012)<sup>81</sup>.

Υπάρχουν δύο βασικές ομάδες διάκρισης των συγκρούσεων και η μεν πρώτη διαχωρίζει τις συγκρούσεις σε διαπροσωπικές, ενδοπροσωπικές και δια-ομαδικές, η δε δεύτερη σε λειτουργικές και μη – λειτουργικές συγκρούσεις. Ας δούμε παρακάτω τις απόψεις κάποιων ερευνητών σε σχέση με τα είδη των συγκρούσεων και σε ποια από τις δυο ομάδες διάκρισης καταλήγει ο καθένας.

Η Oachesu (2016) παραθέτει τις συγκρούσεις σύμφωνα με την πρώτη ομάδα και προσθέτει και ακόμα ένα είδος, τη σύγκρουση μέσα στην ομάδα (intragroup-conflict). Έτσι τις ταξινομεί στους ακόλουθους τέσσερις βασικούς τύπους:

- Την **διαπροσωπική σύγκρουση (interpersonal conflict)**, η οποία αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ δύο ατόμων και αυτό συμβαίνει συνήθως λόγω του ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους.
- Την **ενδοπροσωπική σύγκρουση (intrapersonal conflict)**, η οποία συμβαίνει εσωτερικά, μέσα στο ίδιο το άτομο. Πραγματοποιείται στο μυαλό του ατόμου και ως εκ τούτου είναι ένας τύπος σύγκρουσης που είναι ψυχολογικός, που περιλαμβάνει τις σκέψεις, τις αξίες, τις αρχές και τα συναισθήματα του ατόμου.
- Την **σύγκρουση εντός της ομάδας (intra-group conflict)**, η οποία είναι ένας τύπος σύγκρουσης που συμβαίνει μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα. Οι ασυμβατότητες και οι παρεξήγησεις μεταξύ αυτών των ατόμων οδηγούν σε σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας και επηρεάζουν τη συνοχή της.
- Την **σύγκρουση μεταξύ ομάδων (inter-group conflict)**, η οποία πραγματοποιείται όταν προκύψει παρεξήγηση μεταξύ διαφορετικών ομάδων μέσα σε ένα οργανισμό. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός συμβάλλει επίσης στην άνοδο των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που τροφοδοτούν αυτό το είδος της σύγκρουσης και ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν μια αντιπαλότητα όσον αφορά τους πόρους ή τα όρια που ορίζονται από μια ομάδα σε άλλους

---

<sup>81</sup> Mayer, B., (2012), *The Dynamics of Conflict*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass-A Wiley Imprint

και καθιερώνει τη δική τους ταυτότητα ως ομάδα (Donohue & Kott, 1992)<sup>82</sup>.

Η ίδια αναφέρει ότι οι Jehn και Mannix (2001)<sup>83</sup> πρότειναν συμπληρωματικά στην τελευταία κατηγορία, στην 'inter-group conflict' τη διαίρεση των συγκρούσεων σε τρία επίπεδα: σχέση, εργασία και διαδικασία. Σε επίπεδο σχέσης η σύγκρουση προέρχεται από διαπροσωπικές ασυμβατότητες. Σε επίπεδο εργασίας η σύγκρουση σχετίζεται με διαφωνίες απόψεων και οπτικής γωνίας σχετικά με ένα συγκεκριμένο καθήκον και σε επίπεδο διαδικασίας η σύγκρουση αναφέρεται στη διαφωνία σχετικά με την προσέγγιση της ομάδας στο έργο, τις μεθόδους και τις διεργασίες της ομάδας. Παρόλο που η διαφωνία σε επίπεδο σχέσεων και σε επίπεδο διαδικασίας έχει ως αποτέλεσμα επιβλαβείς συγκρούσεις, η σύγκρουση στο επίπεδο εργασίας θεωρείται ωφέλιμη, καθώς ενθαρρύνει την ποικιλομορφία των απόψεων και πρέπει να ληφθεί μέριμνα, ώστε να μην εξελιχθεί σε σύγκρουση επιπέδου σχέσης ή εργασίας.

Ο Ζαβλανός (2002) μας δίνει ορισμούς και για τις δύο βασικές κατηγορίες συγκρούσεων και συγκεκριμένα αναφέρει ότι γενικά στον οργανισμό υπάρχουν δύο είδη συγκρούσεων, η **interpersonal**, η σύγκρουση δηλαδή μεταξύ ατόμων και η **intergroup**, η σύγκρουση μεταξύ ομάδων. Η πρώτη περίπτωση αφορά τις καταστάσεις που τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν διαφορετικούς και ασύμβατους μεταξύ τους στόχους ή προσδοκίες και η δεύτερη περίπτωση αφορά ολόκληρες τις ομάδες και τις διαφορές τους στους στόχους, στο είδος των πληροφοριών που λαμβάνουν, κ.ο.κ. Ο ίδιος όμως δεν περιορίζεται στον διαχωρισμό των συγκρούσεων σύμφωνα με την πρώτη ομάδα, αλλά περιγράφει και τους τύπους συγκρούσεων της δεύτερης ομάδας διαχωρισμού, δηλαδή την **λειτουργική εποικοδομητική** και την **μη λειτουργική, καταστρεπτική** σύγκρουση. Όσον αφορά την λειτουργική εποικοδομητική την χαρακτηρίζει ως μια υγιή διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, η οποία παράγει νέες ιδέες και ευνοεί τη δημιουργικότητα και τη μάθηση, ενώ η μη λειτουργική δημιουργεί αρνητικό κλίμα, καταστρέφει τη συνοχή της ομάδας και ως εκ τούτου έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοσή της<sup>84</sup>.

Τέλος, σύμφωνα με τον διαχωρισμό του Stoner (1989)<sup>85</sup>, οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τα εμπλεκόμενα σε αυτές μέρη, σε

<sup>82</sup> Donohue, W. A. & Kolt, R., (1992). *Managing Interpersonal Conflict*, Newbury Park, CA, Sage Publications in Oachesu, M, (2016), *Conflict Management. A New Challenge*, Procedia Economics and Finance 39 ( 2016 ):807 – 814

<sup>83</sup> Jehn, K.A., Mannix, E. A., (2001). *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study.*" *Academy of Management Journal* 44 (2):238– 251.

<sup>84</sup> Ζαβλανός, Μ.Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη, σελ.364

<sup>85</sup> Stoner, J. (1989). *Management*. New York: Free Press.

**διαπροσωπικές, ενδοπροσωπικές, και συγκρούσεις εντός της ομάδας,** διαχωρισμός που ανήκει στην πρώτη ομάδα διαχωρισμού των συγκρούσεων, ενώ ο Jehn, 1997<sup>86</sup> και ο Rahim 2002<sup>87</sup> τις διαχωρίζουν ανάλογα με τις συνέπειες που προκαλούν σε έναν οργανισμό, ως **λειτουργικές και δυσλειτουργικές.**

Εκτός όμως από τις δύο βασικές ομάδες διαχωρισμού που περιγράψαμε, στην βιβλιογραφία αναφέρονται και άλλα πολλά είδη συγκρούσεων, ανάλογα με τον ερευνητή, τη βάση της έρευνάς του και τις προσωπικές του εμπειρίες. Έτσι λοιπόν θα περιγράψουμε παρακάτω και κάποια ακόμη είδη συγκρούσεων, όπως συναντώνται, ορίζονται και περιγράφονται στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

Οι Allen et al (1997) διαφοροποιούν τη **συναισθηματική** από τη **γνωστική** σύγκρουση. Όπως υποστηρίζουν, υπάρχουν αυξανόμενα αποδεικτικά στοιχεία ότι οι αποτελεσματικές ομάδες ανώτατης διοίκησης ασχολούνται με γνωστικές συγκρούσεις, αλλά περιορίζουν τις συναισθηματικές συγκρούσεις. Οι γνωστικές συγκρούσεις είναι προσανατολισμένες στην εργασία και προκύπτουν από διαφορές προοπτικής ή κρίσης και οι συναισθηματικές συγκρούσεις είναι ατομικές συγκρούσεις, που προκύπτουν από προσωπικές διαφορές και δυσαρέσκειες<sup>88</sup>.

Ο DeVito (2004) κάνει μία άλλη διάκριση των συγκρούσεων και τις χωρίζει σε **συγκρούσεις σχέσης** και σε **συγκρούσεις περιεχομένου**. Για τις συγκρούσεις σχέσης αναφέρει ότι αυτές είναι πολυάριθμες και αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα άτομα, την ισότητα μιας σχέσης, τον έλεγχο της σχέσης και τον ορισμό κανόνων συμπεριφοράς. Αυτές οι συγκρούσεις είναι συχνά λανθάνουσες και συνήθως κρυμμένες, επομένως πολύ δύσκολο να αναγνωριστούν, δηλαδή μπορεί να επικεντρώνονται στο ποιος παίρνει μία απόφαση και όχι στο αν η απόφαση αυτή είναι σωστή ή όχι. Από την άλλη μεριά, οι συγκρούσεις περιεχομένου εστιάζουν σε αντικείμενα, γεγονότα και άτομα που συνήθως αφορούν θέματα εξωτερικά από τα ίδια τα άτομα που συγκρούονται, όπως η αξία μιας ταινίας, το πόσο δίκαιη ήταν μια προαγωγή στη δουλειά, κ.ά. Αυτό που αναφέρει καταληκτικά είναι ότι η τεράστια πλειοψηφία των συγκρούσεων περιλαμβάνει στοιχεία και περιεχομένου και σχέσης<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Jehn, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. Administrative Science Quarterly, Vol 42, 530-557.

<sup>87</sup> Rahim, M.A. (2002). *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. *International Journal of Conflict Management*. Vol 13 (No 3), 206-235

<sup>88</sup> Allen, C., Amason, A., & Sapienza, H. (1997). *The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict*. *Journal of Management*, 23, 496-516. [SAGE Journals](#) (Πρόσβαση: 22/04/2018)

<sup>89</sup> DeVito, J.A., (2004), *Ανθρώπινη Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ



Ο Jehn (1997)<sup>90</sup> αναφέρει στην έρευνά του ότι στους οργανισμούς μελετώνται κυρίως δύο τύποι συγκρούσεων, οι οποίοι όπως πρότειναν οι Guetzkow και Gyr (1954)<sup>91</sup> είναι τόσο οι **συναισθηματικές** όσο και οι **ουσιαστικές συγκρούσεις**. Η συναισθηματική σύγκρουση αναφέρεται σε διαμάχες στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ οι ουσιαστικές συγκρούσεις είναι συγκρούσεις που αφορούν το καθήκον της ομάδας. Διακρίνονται οι γνωστικές συγκρούσεις που σχετίζονται με τις ερωτήσεις και οι κοινωνικές συναισθηματικές συγκρούσεις, που χαρακτηρίζονται από διαπροσωπικές διαφωνίες και δεν σχετίζονται άμεσα με το έργο. Ο ίδιος ο Jehn λίγο νωρίτερα (1992), σε μια πολυδιάστατη μελέτη της κλιμάκωσης της σύγκρουσης των ομάδων, διαπίστωσε ότι τα μέλη κάνουν διαχωρισμό μεταξύ συγκρούσεων επικεντρωμένων στους στόχους και μεταξύ συγκρούσεων επικεντρωμένων στις σχέσεις και ότι και οι δύο αυτές συγκρούσεις επηρεάζουν διαφορετικά τα αποτελέσματα των ομάδων εργασίας. Υπάρχει μια προφανής διάκριση μεταξύ της εργασίας και των σχέσεων σε αυτές τις τυπολογίες, παρόμοια με άλλες οργανωτικές θεωρίες που κάνουν διάκριση μεταξύ των καθηκόντων και των διαπροσωπικών διαστάσεων της οργανωτικής ζωής, όπως οι θεωρίες ηγεσίας (π.χ. ολοκλήρωση εργασιών και διατήρηση σχέσεων). Αυτή η κατανομή μεταξύ της αποστολής και της σχέσης οδηγεί σε διαφορετικές προβλέψεις σχετικά με την επίδραση των συγκρούσεων στα αποτελέσματα των ομάδων.

Η εμπειρική έρευνα δείχνει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ συγκρούσεων σχέσεων, παραγωγικότητας και ικανοποίησης σε ομάδες (Gladstein, 1984<sup>92</sup> - Wall and Nolan, 1986<sup>93</sup>). Συνοψίζοντας, οι συγκρούσεις σχέσεων παρεμποδίζουν τη σχέση εργασίας επειδή τα μέλη εστιάζουν στη μείωση των απειλών, στην αύξηση της εξουσίας και στην προσπάθεια οικοδόμησης της συνοχής αντί να δουλεύουν στο έργο. Σύμφωνα με τον Deutsch (1969)<sup>94</sup>, οι συγκρούσεις σχέσεων μειώνουν την καλή θέληση και την αμοιβαία κατανόηση, γεγονός που εμποδίζει την ολοκλήρωση των οργανωτικών καθηκόντων. Ο χρόνος δαπανάται συχνά για τις διαπροσωπικές πτυχές της ομάδας και όχι για τα τεχνικά καθήκοντα και τα καθήκοντα λήψης αποφάσεων.

---

<sup>90</sup> Jehn, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. Administrative Science Quarterly, Vol 42, 530-557

<sup>91</sup> Guetzkow, H., Gyr, J., (1954), *An analysis of conflict in decision-making groups*, Human Relations, 7:367-381 in Jehn, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. Administrative Science Quarterly, Vol 42, 530-557

<sup>92</sup> Gladstein, D., (1984), *A model of task group effectiveness*, Administrative Science Quarterly, 29:499-517

<sup>93</sup> Wall, V., Nolan, L., (1986), *Perceptions of inequity, satisfaction and conflict, in task-oriented groups*, Human Relations, 39:1033-1052

<sup>94</sup> Deutch, M., (1969), *Conflicts: Productive and Destructive*, Journal of Social Issues, 25: 7-41

Εκτός από τη διάκριση που κάνουμε στα είδη των συγκρούσεων, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να σταθούμε στον διαχωρισμό του Mayer (2012)<sup>95</sup> σχετικά με τους ρόλους που οι άνθρωποι διαδραματίζουν στις συγκρούσεις. Οι ρόλοι που εμείς οι άνθρωποι είμαστε συνήθως πιο εξοικειωμένοι μαζί τους είναι αναμφισβήτητα σχετικοί με τους επαγγελματικούς ή επίσημους ρόλους που μπορούμε να επιλέξουμε να διαδραματίσουμε ως παρεμβαίνοντες στη σύγκρουση, αλλά αυτοί οι επίσημοι ρόλοι δεν είναι πανομοιότυποι με τους ρόλους που μπορεί να απαιτήσει η σύγκρουση από εμάς, τους οποίους συνήθως αναλαμβάνουμε ανεπίσημα και συχνά ασυνείδητα. Έτσι διαχωρίζει τους έξι πιο διαδεδομένους ρόλους που διαδραματίζουν οι άνθρωποι στις συγκρούσεις και αυτοί είναι οι εξής:

- *Συνήγορος (διαπραγματευτής)*: Αυτός που υποστηρίζει ή πιέζει για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή σύνολο συμφερόντων.
- *Υπεύθυνος λήψης αποφάσεων (διδαιτητής)*: Αυτός που αποφασίζει μεταξύ ανταγωνιστικών θέσεων ή απαιτήσεων.
- *Βοηθός (διαμεσολαβητής)*: Αυτός που βοηθά τους άλλους να επικοινωνούν και να διαπραγματεύονται.
- *Συμφιλιωτής (αυτός που συμμαριζέται)*: Αυτός που εξελίσσει και προσθέτει τα συναισθηματικά στοιχεία μιας σύγκρουσης, ούτως ώστε να υπάρχει κατανόηση και επίλυση των διαφορών.
- *Παροχέας πληροφοριών (εμπειρογνώμονας)*: Αυτός που παρέχει πληροφορίες ή απόψεις στους φορείς λήψης αποφάσεων ή τους διαπραγματευτές.
- *Παρατηρητής (μάρτυρας, ακροατήριο)*: Αυτός που παρακολουθεί, αναφέρει και αντιδρά στους άλλους που βρίσκονται σε σύγκρουση.

### **2.2.1. Η διαπροσωπική σύγκρουση**

Ο Stoner το 1989 διατύπωσε την άποψη ότι η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να προκύψει λόγω των διαφορετικών προτεραιοτήτων και στόχων που έχουν τα άτομα. Οι διαφορετικές απόψεις, οι εμπειρίες, τα συναισθήματα, οι διαφορετικές αξίες και αντιλήψεις, καθώς και τα αντικρουόμενα συμφέροντα μπορεί να προκαλέσουν σοβαρές διαφορές μεταξύ των ατόμων αλλά και των ομάδων που αλληλεπιδρούν είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε επίπεδο εργασίας (Stoner, 1989)<sup>96</sup>.

<sup>95</sup> Mayer, B., (2012), *The Dynamics of Conflict*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass-A Wiley Imprint

<sup>96</sup> Stoner, J. (1989). *Management*. NY: Free Press.



Η διαπροσωπική σύγκρουση προέρχεται από διάφορες αιτίες σύμφωνα με τους Newstrom και Davis (1997)<sup>97</sup>. Αυτές οι αιτίες μπορεί να είναι οι εξής:

- Οργανωτικές Αλλαγές. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις για την κατεύθυνση που πρέπει να πάρουν, τις διαδρομές που πρέπει να ακολουθήσουν για την πιθανή τους επιτυχία, τους πόρους που θα χρησιμοποιήσουν και τα πιθανά αποτελέσματα. Με τον ρυθμό αύξησης των τεχνολογικών, πολιτικών και κοινωνικών αλλαγών και την άνοδο της αγοράς προς μια παγκόσμια οικονομία, οι οργανωτικές αλλαγές θα είναι πάντα παρούσες.
- Συγκρούσεις Προσωπικότητας. Η έννοια των μεμονωμένων διαφορών είναι θεμελιώδης για την οργανωτική συμπεριφορά. Δεν συμπεριφέρονται, ούτε σκέφτονται, ούτε νοιώθουν, ούτε φαίνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο. Παρόλα αυτά, οι διαφορές αυτές της προσωπικότητας μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις, όμως την ίδια στιγμή αποτελούν και μια πλούσια πηγή δημιουργικής επίλυσης διαφορών. Οι υπάλληλοι πρέπει να μάθουν να δέχονται, να σέβονται και να χρησιμοποιούν αυτές τις διαφορές όποτε αυτές προκύψουν.
- Διαφορετικές Αξίες. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις και προσκολλώνται σε διαφορετικά συστήματα αξιών. Οι φιλοσοφίες τους μπορεί να διαφέρουν ή οι ηθικές αξίες τους μπορεί να τους οδηγήσουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Οι διαφορές που προκύπτουν μπορεί να είναι δύσκολο να επιλυθούν, δεδομένου ότι είναι λιγότερο αντικειμενικές από τις διαφωνίες σχετικά με τα εναλλακτικά προϊόντα, τα επίπεδα απογραφής ή τις διαφημιστικές εκστρατείες.
- Απειλές κατά του κοινωνικού status. Η κοινωνική κατάσταση και κατάταξη ενός ατόμου σε μια ομάδα είναι πολύ σημαντική για όλους τους ανθρώπους. Όταν το κοινωνικό status ενός ατόμου απειλείται, η διατήρηση του κύρους γίνεται η ισχυρή κινητήρια δύναμη, καθώς το άτομο αγωνίζεται να διατηρήσει την επιθυμητή του εικόνα. Σύγκρουση λοιπόν μπορεί να προκύψει μεταξύ του αμυνόμενου ατόμου και εκείνου που δημιούργησε την απειλή του κοινωνικού του status.

---

<sup>97</sup> Newstrom, J.W. & Davis, K., (1997), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, 10<sup>th</sup> ed., USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Αντίθετες αντιλήψεις. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο ως αποτέλεσμα των προηγούμενων εμπειριών και προσδοκιών τους. Επειδή οι αντιλήψεις τους είναι πολύ πραγματικές (και αισθάνονται ότι αυτές οι αντιλήψεις πρέπει να είναι εξίσου εμφανείς σε άλλους), μερικές φορές αποτυγχάνουν να συνειδητοποιήσουν ότι οι άλλοι μπορεί να έχουν αντίθετη αντίληψη για το ίδιο αντικείμενο ή γεγονός. Συγκρούσεις λοιπόν μπορεί να προκύψουν, εκτός εάν οι εργαζόμενοι μάθουν να βλέπουν τα πράγματα όπως τα βλέπουν και οι άλλοι και να βοηθούν και τους άλλους να κάνουν το ίδιο.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης. Όλες οι διαρκείς σχέσεις προϋποθέτουν έως κάποιο βαθμό την ύπαρξη εμπιστοσύνης – την ικανότητα δηλαδή να βασίζεται ο ένας στα λόγια και τις πράξεις του άλλου. Η εμπιστοσύνη ανοίγει τα όρια, παρέχει ευκαιρίες για ενέργειες και εμπλουτίζει ολόκληρο τον κοινωνικό ιστό ενός οργανισμού.

Ο ίδιος ο Newstrom το 2007<sup>98</sup>, παρέθεσε εκτός των ανωτέρω, και προσωπικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μία διαπροσωπική σύγκρουση και οι οποίοι είναι:

- \* ο φόβος ή η απειλή που βιώνει το άτομο όταν νιώθει ότι μπορεί να χάσει τη θέση που κατέχει,
- \* η έλλειψη εμπιστοσύνης των άλλων προς τον ίδιο, αλλά και του ίδιου προς τους άλλους, μια και χωρίς εμπιστοσύνη δεν θα υπάρχει η ευκαιρία δράσης και εξέλιξης μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, και
- \* η αγένεια (η έλλειψη ευγένειας) μέσα στο εργασιακό περιβάλλον – στοιχείο που φανερώνει την απουσία αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των ατόμων – και μπορεί να προκαλέσει αύξηση του θυμού και της έντασης και φυσικά να έχει ως επακόλουθο την πυροδότηση μιας σύγκρουσης.

### **2.2.2. Η δια – ομαδική σύγκρουση (Inter-group & Intra-group Conflict)**

Οι Rubin et al (1994)<sup>99</sup> αναφέρουν ότι οι συγκρούσεις μπορεί να είναι πιο συνηθισμένες στις σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες από ότι ανάμεσα στα άτομα, καθώς επίσης ενδέχεται να είναι πιο συνηθισμένες στις σχέσεις ανάμεσα σε άτομα που δεν θεωρούν τον εαυτό τους μέλος μιας ομάδας, παρά ανάμεσα σε εκείνους που θεωρούν

<sup>98</sup> Newstrom, J. W. (2007) Organizational Behavior: Human Behavior at Work. 12th end, USA: McGraw-Hill Inc.

<sup>99</sup> Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim S.H., (1994), *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2<sup>nd</sup> ed., USA: McGraw Hill.

ότι μοιράζονται τα ενδιαφέροντα μιας ομάδας. Στην σχέση μεταξύ ατόμων μιας ομάδας επενεργούν πολλοί επιπρόσθετοι μηχανισμοί, μια και τα κοινά ενδιαφέροντα μπορεί να κάνουν τους ανθρώπους να έχουν εμπιστοσύνη στις ενέργειές τους και στη νομιμότητα των φιλοδοξιών τους, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες μιας σύγκρουσης (intra-group conflict). Το ίδιο αποτέλεσμα θα υπάρξει αν τα μέλη μιας ομάδας θεωρήσουν ότι διαφοροποιούνται από άλλες ομάδες (inter-group conflict). Για να δημιουργηθεί μια δια-ομαδική σύγκρουση, είναι απαραίτητη η αίσθηση ότι υπάρχουν ομαδικοί δεσμοί. Ο Turner (1981) πιστεύει ότι η κοινωνική κατηγοριοποίηση δημιουργεί έναν ανταγωνισμό για την κοινωνική θέση ανάμεσα στην εσωτερική ομάδα και την εξωτερική ομάδα, ο οποίος ανταγωνισμός ενισχύεται και παρακινείται από το γεγονός ότι η ιδέα που έχουν οι άνθρωποι για τον εαυτό τους αποτελεί μέρος της κοινωνικής τους ταυτότητας<sup>100</sup>.

Ο Wall (2008) αναφέρει ότι είναι προφανές ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία όταν μιλάμε για στόχους. Οι άνθρωποι που δουλεύουν μαζί πρέπει να έχουν καταλήξει σε μια κοινή συμφωνία, όσον αφορά τους στόχους που πρέπει να πετύχουν. Όταν λοιπόν αρχίζουν να υπάρχουν σκέψεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας ότι κάποιοι από την ομάδα είτε χάνουν τον στόχο εσκεμμένα είτε από λάθος, τότε αρχίζουν οι συγκρούσεις. Συνήθως δεν υπάρχει σε αυτές τις περιπτώσεις κάποια προσωπική διαμάχη, αλλά κάπως έτσι το βιώνει το δυσαρεστημένο μέλος της ομάδας. Για να δουλέψουν οι άνθρωποι αποτελεσματικά μέσα σε μια ομάδα, πρέπει να τεθούν ξεκάθαροι ρόλοι τόσο στα άτομα χωριστά όσο και στις μικρές υποομάδες μέσα στην ομάδα. Οι διαφορούμενοι ρόλοι οδηγούν συχνά σε δύο ομάδες που κάνουν το ίδιο πράγμα ή χειρότερα, σε καθήκοντα και προσπάθειες που πέφτουν στο κενό. Η διαφωνία σχετικά με τους ρόλους είναι μια συχνή πηγή έντονων συναισθηματικών και ταραγμένων συγκρούσεων<sup>101</sup>.

Οι Newstrom & Davis (1997) υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις στις ομάδες προκύπτουν από διαφορετικές απόψεις, ομαδική πίστη και ανταγωνισμό για πόρους. Οι πόροι είναι συνήθως λιγοστοί στους οργανισμούς και όσο οι οργανισμοί προσπαθούν να είναι ανταγωνιστικοί, τόσο αυτοί λιγοστεύουν. Έτσι όσο οι ομάδες νοιώθουν ότι χρειάζονται περισσότερα από αυτά που μπορούν να διασφαλίσουν, η inter-group διαμάχη συνεχίζεται. Η σύγκρουση μπορεί να παρέχει μια ένδειξη ότι ένα

<sup>100</sup> Turner, J.C. (1981), *The experimental social psychology of intergroup behavior*, Oxford, UK: Basil Blackwell, In Rubin, J.Z., Pruitt D.G., Kim S.H., (1994), *Social Conflict. Escalation. Stalemate and Settlement*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: McGraw Hill Inc.

<sup>101</sup> Wall, B., (2008), *Working Relationships*, Revised Ed., Mountain View, California: Davies-Black Publishing

κρίσιμο πρόβλημα μεταξύ δύο τμημάτων πρέπει να επιλυθεί και όχι να αφεθεί να σιγοκαίει. Όταν προκύψει σύγκρουση μεταξύ ομάδων, δημιουργείται μια κινητήρια δύναμη που ενθαρρύνει τις δύο ομάδες να αντεπεξέλθουν στη σύγκρουση, ώστε να φέρουν τη σχέση σε μια νέα ισορροπία. Υπό αυτή την σκοπιά, η δια-ομαδική σύγκρουση μερικές φορές κλιμακώνεται και διεγείρεται εσκεμμένα σε οργανισμούς λόγω των εποικοδομητικών συνεπειών της. Υπάρχουν βέβαια και οι περιπτώσεις που χρειάζεται να αποκλιμακωθεί και να μειωθεί εσκεμμένα, εξαιτίας των πιθανών καταστρεπτικών συνεπειών που μπορεί να επιφέρει. Σε κάθε περίπτωση, η σύγκρουση δεν πρέπει να γίνει τόσο έντονη ώστε οι εκάστοτε πλευρές να μη θέλουν ούτε να την κρύψουν ούτε να την κλιμακώσουν σε καταστροφικά επίπεδα<sup>102</sup>.

### 2.3. Αίτια Συγκρούσεων

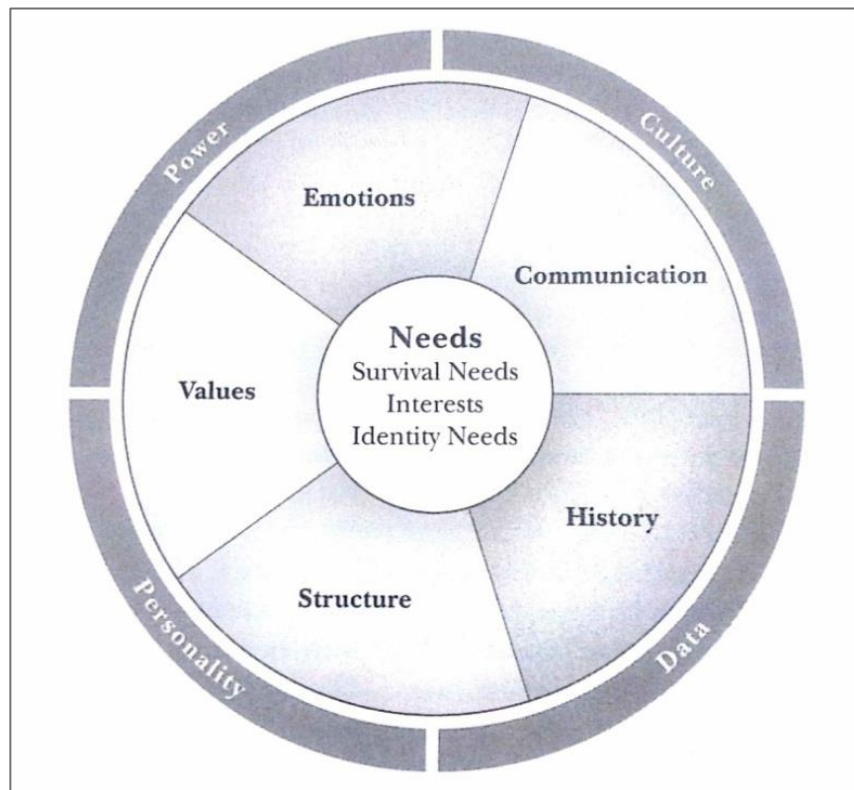
Ο Mayer (2012) τοποθετεί τις ανθρώπινες ανάγκες στο κέντρο όλων των αιτιών των συγκρούσεων. Οι άνθρωποι λοιπόν, όπως υποστηρίζει, εμπλέκονται σε συγκρούσεις είτε γιατί οι ανάγκες τους αντιμετωπίζονται από την ίδια τη διαδικασία συγκρούσεων είτε έχουν ανάγκες που μπορούν να ικανοποιηθούν (ή που τουλάχιστον έτσι πιστεύουν) με τη συμμετοχή τους σε συγκρούσεις. Δεν πρέπει να κατανοήσουμε τις ανάγκες ως στατικές και αμετάβλητες. Όλοι μας έχουμε ανάγκες αλλά το πώς τις αντιλαμβανόμαστε εξαρτάται από την επίδραση του περιεχομένου και την ανάπτυξη αλληλεπίδρασης. Παρακάτω βλέπουμε τον τροχό των συγκρούσεων όπως έχει διατυπωθεί από τον Mayer (σχήμα 9)<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Newstrom, J.W. & Davis, K., (1997), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, 10<sup>th</sup> ed., USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

<sup>103</sup> Mayer, B., (2012), *The Dynamics of Conflict*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass-A Wiley Imprint, pp.10

### Σχήμα 9. Ο τροχός των συγκρούσεων



(Πηγή: Mayer 2012:10)

Η Χατζηπαντελή το 1999 μας έδωσε κάποια αίτια των συγκρούσεων, τα οποία συνοψίζονται ως εξής<sup>104</sup>:

- Οι ανεπαρκείς πόροι. Κάθε πλευρά διεκδικεί εις βάρος της άλλης πλευράς, πράγμα που στην κατανομή των πόρων δημιουργεί διαφωνίες.
- Ο κακός σχεδιασμός των διαδικασιών. Προκαλεί έλλειψη συντονισμού και εμφανίζει σημεία αναντιστοιχίας και τριβής.
- Οι διαφορετικές αντιλήψεις. Αυτό οδηγεί σε διαφορετικές απόψεις σχετικά με την οργάνωση, πράγμα που δημιουργεί συγκρούσεις.
- Η κακή επικοινωνία. Είτε η έλλειψη επικοινωνίας είτε η κακή επικοινωνία οδηγεί σε λανθασμένη αντίληψη των στόχων, σε παρεξηγήσεις και φυσικά σε συγκρούσεις.
- Κλίμα ανταγωνισμού μέσα στην οργάνωση. Δεν ευνοείται η ευγενής άμιλλα με αποτέλεσμα την σύγκρουση.
- Ανεπαρκής σύνδεση μιας ομάδας, που μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους.

<sup>104</sup> Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο

- Προσωπικά προβλήματα των ατόμων, τα οποία δεν μπορούν να τα αποσυνδέσουν από την εργασία και την καθημερινή τους επαφή με τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα τη συνεχή σύγκρουση.

Ο Ζαβλανός το 2002 από την άλλη, και όχι μακριά από αυτά που είπε η Χατζηπαντελή, δίνει έξι βασικές πηγές αντιθέσεων που συνιστούν τα κύρια αίτια συγκρούσεων και τα συνοψίζει στα εξής<sup>105</sup>:

- ◆ Προβλήματα Επικοινωνίας. Η κακή επικοινωνία είναι μια από τις βασικότερες και συχνότερες πηγές αντιθέσεων. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να προκύψουν από ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών, από εννοιολογικές διαφορές και από θόρυβο, που όπως έχουμε αναφέρει στην ανάλυση της επικοινωνίας, είναι κάθε διαστρέβλωση του μεταδιδόμενου μηνύματος είτε λόγω φασαρίας, είτε λόγω ανικανότητας του πομπού για σωστή μετάδοση του μηνύματος, είτε λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος από την πλευρά που αποδέκτη. Τα εννοιολογικά (σημασιολογικά) προβλήματα προκύπτουν όταν οι λέξεις έχουν διαφορετική ερμηνεία για τον κάθε άνθρωπο.
- ◆ Προβλήματα στη δομή του οργανισμού. Κάποιες φορές, παρ' όλο που οι οργανισμοί αποβλέπουν στον συντονισμό των λειτουργιών και στη μείωση της έντασης, μερικές συγκρούσεις σχετίζονται με την ίδια την οργανωτική δομή. Έχει βρεθεί από έρευνες ότι το μέγεθος του οργανισμού σχετίζεται με την αύξηση του αριθμού των αντιθέσεων. Όσο μεγαλύτερος ο οργανισμός, τόσο μεγαλύτερος ο αριθμός των αντιθέσεων και υψηλότερος ο ρυθμός της έντασης των αντιθέσεων. Εκ κατακλείδι, το μέγεθος του οργανισμού, η διαφοροποίηση στη δομή και η ανομοιογένεια στο προσωπικό, συμβάλλουν στην οργανωτική ένταση, όπως επίσης και ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης και ο ελλιπής σχεδιασμός στη δομή της εργασίας, που αυξάνει την αβεβαιότητα.
- ◆ Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν ομάδες ατόμων, οργανωμένες επίσημα ή όχι με διαφορετικά ενδιαφέροντα η καθεμία. Οι ομάδες αυτές και η λειτουργία τους έχουν την ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα: όλα τα πολύπλοκα έργα βασίζονται σ' αυτές. Παρ' όλα αυτά όμως η συνοχή και ο ανταγωνισμός της κάθε ομάδας, μπορεί να ενεργήσει

<sup>105</sup> Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

ως πηγή αντιθέσεων, στην περίπτωση που δύο ομάδες πρέπει να συνεργαστούν για να πραγματοποιηθεί ένα έργο. Όταν οι ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις έχουν το στοιχείο της κυριαρχίας, τότε το ένα μέρος προσπαθεί να ελέγξει τη συμπεριφορά του άλλου σε όλα τα επίπεδα διαπροσωπικών και ενδοομαδικών σχέσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν αντιθέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων μέσα στον οργανισμό.

- ◆ Ανθρώπινοι παράγοντες. Αυταρχικά άτομα με χαμηλό αυτοσεβασμό τείνουν να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα, να ερμηνεύουν λάθος τη συμπεριφορά των άλλων και να δημιουργούν καταστάσεις αντιθέσεων. Ανικανοποίητα άτομα ή άτομα που δεν μπορούν να συγκρατήσουν τις φιλοδοξίες που απορρέουν από την κοινωνική τους θέση, είναι δυνατόν να δημιουργήσουν αντιθέσεις μέσα στον οργανισμό. Περαιτέρω αντιθέσεις μπορεί να προκληθούν από αντιτιθέμενους σκοπούς που έχουν ομάδες με ειδικά ενδιαφέροντα. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, η ικανοποίησή του από τον ρόλο και την κοινωνική του θέση, όπως και διάφοροι άλλοι σκοποί, που μπορεί να έχουν τα άτομα, μπορεί να συμβάλλουν στη δημιουργία αντιθέσεων και συγκρούσεων.
- ◆ Γνωστικές αντιθέσεις. Οι γνωστικές αντιθέσεις είναι πολύ δύσκολο να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν, γιατί οι πηγές τους είναι κρυφές. Η ανθρώπινη κρίση είναι μόνο κατά ένα μέρος ορθολογιστική. Οι αποφάσεις παίρνονται από αντικειμενικά και ορθολογιστικά στοιχεία, αλλά και από την εκπαίδευση του ατόμου, την εμπειρία του από προηγούμενες αποφάσεις, το κοινωνικό υπόβαθρο και την ψυχολογική του κατάσταση. Αυτός που παίρνει την απόφαση, δεν είναι πάντα σε θέση να δείξει με ακρίβεια τον τρόπο που κατέληξε στην απόφαση αυτή και έτσι τα άτομα που διαφωνούν με την απόφαση αυτή, θα υποθέσουν αναπόφευκτα την ύπαρξη επιβλαβών κινήτρων, τα οποία επιθυμεί να αποκρύψει αυτός που παίρνει την απόφαση. Μ' αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται απλές μη – ορθολογιστικές γνωστικές διαφορές που δημιουργούν αντιθέσεις.



- ◆ Συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων. Στους σύγχρονους οργανισμούς υπάρχει μια σταθερά αυξανόμενη απαίτηση των υπαλλήλων να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαφωνία όμως ως προς την έκταση της συμμετοχής των υπαλλήλων είναι ακόμα μία πηγή αντιθέσεων και συγκρούσεων.
- ◆ Άλλες πηγές αντιθέσεων. Υπάρχουν και άλλες αιτίες που δημιουργούν αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων στον οργανισμό και αυτές είναι:
  - Η ασάφεια στις προσδοκίες και στα καθήκοντα. Η αντίθεση στα καθήκοντα και τις προσδοκίες μεταξύ π.χ. κάποιων τμημάτων του οργανισμού δημιουργεί συγκρούσεις.
  - Η έλλειψη πληροφοριών. Αυτή η αιτία μπορεί να εξαλειφθεί εάν δοθεί στους εργαζόμενους πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία είναι χρήσιμη και απαραίτητη για την εκτέλεση του έργου τους.
  - Οι προσωπικές διαφορές μεταξύ των ατόμων. Όλα τα άτομα έχουν διαφορετικές αξίες, ατομικά χαρακτηριστικά, πεποιθήσεις, ικανότητες, μόρφωση, εμπειρίες και όλα αυτά μπορεί να γίνουν αιτία αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων.
  - Το περιβάλλον. Δημιουργούνται αντιθέσεις λόγω αβεβαιότητας στο περιβάλλον εργασίας, λόγω έλλειψης πηγών, λόγω μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού και όπως είναι φυσικό, αυτές οι αντιθέσεις προκαλούν συγκρούσεις.

## 2.4. Το πλαίσιο της Σύγκρουσης

Ο DeVito (2004) διαχωρίζει τα πλαίσια μέσα στα οποία συντελείται η σύγκρουση σε φυσικό, κοινωνικοψυχολογικό, χρονικό και πολιτισμικό. Το πρώτο, το **φυσικό πλαίσιο (physical context)**, όπως ο ίδιος υποστηρίζει, θα επηρεάσει τον τρόπο που πραγματοποιείται η σύγκρουση και τις πιθανές συνέπειες που θα έχει, άσχετα αν η σύγκρουση γίνεται δημόσια ή ιδιαιτέρως, είτε μπροστά σε παιδιά και συγγενείς ή όχι. Το **κοινωνικοψυχολογικό πλαίσιο (sociopsychological context)** επίσης θα επηρεάσει τη σύγκρουση. Διαφορετική επίδραση ασκεί ένα φιλικό πλαίσιο στη σύγκρουση απ' ότι ένα εχθρικό. Συνεπώς μία σύγκρουση θα εξελιχθεί διαφορετικά όταν διεξάγεται σε ατμόσφαιρα ισότητας, από ότι θα εξελισσόταν σε ατμόσφαιρα ανισότητας. Εξίσου σημαντικό αποδεικνύεται το **χρονικό πλαίσιο**



(**temporal context**), διότι έχει μεγάλη σημασία η χρονική στιγμή της σύγκρουσης. Μια σύγκρουση θα αντιμετωπιστεί διαφορετικά μετά από μια σειρά παρόμοιων συγκρούσεων, απ' ό,τι θα αντιμετωπιστεί μετά από μια σειρά ευχάριστων εμπειριών χωρίς συγκρούσεις. Τέλος, το **πολιτισμικό πλαίσιο (cultural context)** επηρεάζει τη σύγκρουση όπως και όλα τα άλλα είδη της ανθρώπινης επικοινωνίας, μια και ο πολιτισμός και η κουλτούρα του κάθε πολιτισμού επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και θέτουν όρια τόσο στα ζητήματα για τα οποία μπορεί να συγκρουστούν όσο και στο ποιοι θεωρούνται σωστοί και ποιοι ανάρμοστοι τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης<sup>106</sup>.

Οι Rubin et al (1994)<sup>107</sup> αναφέρονται σε κάποιες συνθήκες οι οποίες ενθαρρύνουν τη σύγκρουση, δηλαδή την αντιληπτή διάσταση ενδιαφερόντων όπως αναφέρουν. Αυτές οι συνθήκες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ◆ Περίόδους γρήγορης και εκτεταμένης επίτευξης στόχων. Όταν οι καταστάσεις βελτιώνονται οι άνθρωποι αποκτούν περισσότερες ελπίδες και έτσι οι φιλοδοξίες τους αυξάνονται. Κατά τις περιόδους γρήγορης και εκτεταμένης επίτευξης στόχων, αυτές οι αυξημένες φιλοδοξίες μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να υπερβούν την πραγματικότητα και να καταστούν εξωπραγματικές φιλοδοξίες. Το αποτέλεσμα είναι αυτές οι εξωπραγματικές φιλοδοξίες να τεθούν σε αντίφαση με τις φιλοδοξίες των άλλων και να προκληθεί σύγκρουση.
- ◆ Ασάφεια σχετικά με τη σχετική ισχύ. Είναι εξαιρετικά πιθανό να δημιουργηθεί σύγκρουση όταν υπάρχει ασάφεια σχετικά με τη φύση της ισχύος, διότι το κάθε εμπλεκόμενο μέρος μπορεί να συμπεράνει – μέσω μιας διαδικασίας κατά την οποία εκλαμβάνει τις επιθυμίες του ως πραγματικότητα – ότι είναι ισχυρότερο από το άλλο. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί ασύμβατες φιλοδοξίες που αναπόφευκτα οδηγούν σε σύγκρουση.
- ◆ Προσβλητική σύγκριση. Αναπόφευκτη σύγκρουση δημιουργείται όταν ο εμπλεκόμενος συνειδητοποιήσει ότι ο άλλος δεν έχει μεν μεγαλύτερη αξία από τον ίδιο, του παρέχονται δε περισσότερα προνόμια. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μια προσβλητική σύγκριση, καθώς οι φιλοδοξίες αυξάνονται τόσο

<sup>106</sup> DeVito, J.A., (2004), *Ανθρώπινη Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

<sup>107</sup> Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim S.H., (1994), *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2<sup>nd</sup> edn., USA: McGraw Hill.

εξαιτίας ρεαλιστικών αιτιών (επειδή φαίνεται λογικό ο εμπλεκόμενος να μπορεί να δράσει εξίσου καλά με τον άλλο), όσο και ουτοπικών αιτιών (επειδή ο εμπλεκόμενος πιστεύει ότι μπορεί να πετύχει τους στόχους του το ίδιο καλά με τον άλλο).

- ◆ Ασυνέπεια ως προς την κοινωνική θέση. Είναι πολύ πιθανό και αναμενόμενο να υπάρχουν δυσάρεστες συγκρίσεις όταν υπάρχει ασυνέπεια ως προς την κοινωνική θέση. Αυτή η ασυνέπεια που ονομάζεται και ‘ανισορροπία’ ως προς τη θέση, παρατηρείται όταν υπάρχουν πολλά κριτήρια για την εκτίμηση των προσόντων ή της συνεισφοράς των ανθρώπων και παρόλα αυτά κάποιοι άνθρωποι κατέχουν υψηλότερη θέση ως προς κάποιο κριτήριο και χαμηλότερη ως προς κάποιο άλλο κριτήριο σε σχέση με άλλους ανθρώπους. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι με εμπειρία έχουν την τάση να πιστεύουν ότι η εμπειρία αποτελεί τη μεγαλύτερη δυνατή και συναφή συνεισφορά, ενώ οι μορφωμένοι τείνουν να πιστεύουν το αντίθετο. Όταν λοιπόν τέτοιοι άνθρωποι πρέπει να δουλέψουν μαζί, υπάρχει το ενδεχόμενο ο ένας να αισθανθεί ότι αξίζει μεγαλύτερη ανταμοιβή από τον άλλο, με αποτέλεσμα να είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί σύγκρουση.
- ◆ Αποδυνάμωση φυσιολογικής συναίνεσης. Οι κοινωνίες και οι ομάδες μέσα σ’ αυτές αναπτύσσουν συνεχώς κανόνες για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των μελών τους. Οι ευρύτεροι κανόνες καθώς και αυτοί που διαρκούν περισσότερο ονομάζονται νόρμες. Η πιο σημαντική λειτουργία αυτών των κανόνων είναι να περιορίζουν τις φιλοδοξίες των εν δυνάμει αντιπάλων και επομένως να περιορίζουν τις πιθανότητες μιας σύγκρουσης. Οι νόρμες σχετίζονται με τη σύγκρουση, μια και προσδιορίζουν την επίτευξη των στόχων που δικαιούται ο εμπλεκόμενος, οπότε και τις φιλοδοξίες τις οποίες δικαιούται να έχει. Όταν οι δίκαιες φιλοδοξίες του ενός μοιάζουν αταίριαστες και ασύμβατες με τους φαινομενικούς σκοπούς του άλλου, το αποτέλεσμα είναι τις περισσότερες φορές εκρηκτικό.
- ◆ Συλλογισμός μηδενικού αθροίσματος. Ο συλλογισμός του ότι αυτό που είναι κέρδος για τον μεν είναι απώλεια για τον άλλο και το αντίστροφο, προκύπτει από τον συλλογισμό του μηδενικού αθροίσματος (που είναι επίσης γνωστός ως υπόθεση της «ολόκληρης ‘πίτας’»). Πρόκειται για ακόμα μία περίπτωση που ενθαρρύνεται η σύγκρουση. Πολλές φορές τα ζητήματα

είναι πραγματικά μηδενικού αθροίσματος από την φύση τους, όμως υπάρχουν και οι περιπτώσεις που η σύγκρουση ενθαρρύνεται και συντελείται όχι επειδή τα ζητήματα είναι μηδενικού αθροίσματος από τη φύση τους, αλλά επειδή αντιμετωπίζονται ως τέτοια από τον εμπλεκόμενο και τον άλλο.

- ◆ Επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλες οι πηγές των δια-ομαδικών συγκρούσεων ενισχύονται από την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ πιθανό να υπάρχει σύγκρουση όταν τα μέλη της ομάδας κατοικούν το ένα κοντά στο άλλο, επιδίδονται σε κοινές δραστηριότητες και έχουν πρόσβαση στην τεχνολογία της επικοινωνίας.
- ◆ Διαθεσιμότητα της ηγεσίας. Όταν οι ηγέτες διακατέχονται από αίσθημα συναδελφικής στέρησης και είναι πρόθυμοι να διοργανώσουν μια ομάδα αγώνων.

## 2.5. Συνέπειες των Συγκρούσεων

Οι συνέπειες των συγκρούσεων τόσο σε ατομικό και προσωπικό επίπεδο όσο και στα πλαίσια ενός οργανισμού έχουν, όπως ήδη έχουμε δει, τόσο αρνητικές όσο και θετικές συνέπειες, τόσο στην προσωπικότητα των εμπλεκομένων όσο και στην λειτουργία του οργανισμού. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι αρνητικές και θετικές συνέπειες των συγκρούσεων όπως προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Ο Γιαννουλέας (1997) αναφέρει ότι υπό ορισμένες προϋποθέσεις η σύγκρουση, που είναι αναπόφευκτη στη ζωή ενός οργανισμού, εκτός από αρνητικές έχει και θετικές πλευρές. Στις αρνητικές περιλαμβάνονται η πτώση του ηθικού, η σπατάλη χρόνου και ενέργειας, η μείωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας, η πόλωση και γενικά η δημιουργία κακού κλίματος και τελικά η διακοπή σχέσεων. Στις θετικές πλευρές περιλαμβάνει την αύξηση της συμμετοχής, των καινοτομιών, την εκτόνωση, την αναθεώρηση των απόψεων, κλπ.<sup>108</sup>.

Οι Newstrom και Davis (1997) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «η σύγκρουση δεν είναι καθόλου κακή, απλά μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγικές ή μη παραγωγικές εκβάσεις». Οι ίδιοι λοιπόν υποστηρίζουν ότι το να αντιμετωπίζει κανείς τις συγκρούσεις ως κάτι αρνητικό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη πολύτιμων

<sup>108</sup> Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

πληροφοριών που προκύπτουν από τις απόψεις και την οπτική γωνία των άλλων. Έτσι λοιπόν στις θετικές συνέπειες συμπεριλαμβάνονται η παρακίνηση των ατόμων για βελτίωση των στρατηγικών, η ενεργοποίηση της δημιουργικότητας, η αναγκαστική επίλυση του προβλήματος, εφόσον αυτό βγει στην επιφάνεια και η συνέπεια των ατόμων στο αποτέλεσμα που προκύπτει από την επίλυση αυτή. Στις αρνητικές συνέπειες αναφέρουν τον περιορισμό της συνεργασίας και της ομαδικότητας, την εμφάνιση δυσπιστίας, την αύξηση επιπέδων άγχους λόγω συναισθημάτων ήττας, τη μείωση της παρακίνησης των εργαζομένων<sup>109</sup>.

Οι Βασιλείου και Κεχάογλου (2015)<sup>110</sup> υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις που μένουν άλυτες, προκαλούν ένταση, την αίσθηση ότι υπάρχουν άλυτα θέματα, χαμηλή παραγωγικότητα, δυσκολία σε μια σχέση ή φιλία, θυμό, αρρώστια ή άγχος. Από την άλλη, όταν μια σύγκρουση επιλύεται και αντιμετωπίζεται με εποικοδομητικό τρόπο, το άτομο ανακουφίζεται, γίνεται αποδοτικό, η σχέση με τους άλλους γίνεται πιο κοντινή η επικοινωνία πιο ουσιαστική και δημιουργούνται οφέλη και για τους ανθρώπους και για την ομάδα. Τα πιο πιθανά οφέλη της σύγκρουσης, οι ίδιες τα συνοψίζουν ως εξής:

- Γνωρίζει κανείς τον εαυτό του και τον άλλον καλύτερα.
- Νιώθει ότι μπορεί να εισάγει νέες ιδέες και ότι η ομάδα τον ακούει.
- Νιώθει ότι η ομάδα μπορεί να συνθέσει διαφορετικές απόψεις.
- Βελτιώνει τις δεξιότητες επικοινωνίας του.
- Ανακαλύπτει καινούριες πλευρές του εαυτού του.
- Μειώνει τη συσσώρευση του στρες.
- Ανακαλύπτει ή/και επεκτείνει τα όρια της δύναμής του.
- Μαθαίνει να σέβεται τις διαφορές με τους άλλους ανθρώπους.
- Ζει και εργάζεται μέσα σε μια πιο ευχάριστη ατμόσφαιρα.

Οι Cloke & Goldsmith (2014) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «οι συγκρούσεις μας δίνουν μαθήματα ζωής. Μας δείχνουν πώς να βελτιώσουμε τη ζωή μας και πώς να την κάνουμε καλύτερη σε όλους τους τομείς. Έτσι, μπορούμε να δώσουμε το παράδειγμα, να ηγηθούμε μιας γενικότερης αλλαγής στον τρόπο που η επιχείρηση – αλλά και το γενικότερο περιβάλλον μας – αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις, να

<sup>109</sup> Newstrom, J.W. & Davis, K., (1997), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, 10<sup>th</sup> ed., USA: McGraw-Hill Companies, Inc. pp.316

<sup>110</sup> Βασιλείου, Α., Κεχάογλου, Ν. (2015), *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*, Αθήνα: Καμπύλη ΑΕΒΕ.

σχεδιάσουμε συστήματα πρόληψης των συγκρούσεων και να προτιμήσουμε πιο αποτελεσματικούς τρόπους επίλυσής τους»<sup>111</sup>.

Ο Χυτήρης το 2001 διαπίστωσε ότι από τη μία πλευρά μέσω των συγκρούσεων ευνοείται το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών, αυξάνεται η αποδοτικότητά τους καθώς και η συγκέντρωση προς το στόχο και αυτό συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των μελών του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, υποστήριξε ότι υπάρχουν και αρνητικές συνέπειες και είναι η ανάπτυξη κλίματος καχυποψίας, η προκατάληψη και η έλλειψη εμπιστοσύνης. Τα στοιχεία αυτά μπαίνουν τροχοπέδη στη διαμόρφωση ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων και στην δημιουργία υγιούς επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων (Χυτήρης, 2001)<sup>112</sup>.

## 2.6. Διαχείριση Συγκρούσεων

«Αν ένα τουλάχιστον από τα δύο άτομα μπορέσει να δει τη σύγκρουση, όχι μόνο ως ένα πρόβλημα σχέσης ή επικοινωνίας, αλλά και ως αντανάκλαση μιας εσωτερικής σύγκρουσης, αν μπορέσει, δηλαδή, να δει τον άλλο και ως ‘εκπρόσωπο’ μιας δικής του, προσωπικής, ανεξερεύνητης πλευράς ή μιας άλλης δικής του φωνής, η επίλυση της σύγκρουσης γίνεται πιο εύκολα και έχει μεγαλύτερη διάρκεια στο χρόνο» (Βασιλείου, Κεχάογλου, 2015)<sup>113</sup>.

Το πρώτο πράγμα που είναι απαραίτητο για την σωστή διαχείριση των συγκρούσεων είναι η διάγνωση του προβλήματος, η οποία θα πρέπει να υπογραμμίζει και την ανάγκη παρέμβασης και την κατάλληλη παρέμβαση (Oachesu, 2016)<sup>114</sup>.

Συνήθως οι στόχοι μιας παρέμβασης είναι:

- ~ Η διατήρηση μιας εποικοδομητικής διαχειρίσιμης κατάστασης συγκρούσεων.
- ~ Η μείωση συναισθηματικών συγκρούσεων οποιουδήποτε είδους και οποιουδήποτε επιπέδου.
- ~ Η οργάνωση επιτρέπει στα μέλη να επιλέγουν και να χρησιμοποιούν κατάλληλες στρατηγικές για τη διαχείριση συγκρούσεων ορισμένων καταστάσεων.

Η ανάπτυξη της γνώσης, η οργάνωση και η αποτελεσματικότητα μπορούν να επιτευχθούν μέσω της σωστής διάγνωσης και της κατάλληλης παρέμβασης στη

<sup>111</sup> Cloke, K., Goldsmith, J., (2014), *Επίλυση των Συγκρούσεων. 10 Στρατηγικές για όλους*, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, σελ.20

<sup>112</sup> Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

<sup>113</sup> Βασιλείου, Α., Κεχάογλου, Ν. (2015), *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*, Αθήνα: Καμπύλη ΑΕΒΕ, σελ.19

<sup>114</sup> Oachesu, M, (2016), *Conflict Management. A New Challenge*, *Procedia Economics and Finance* 39 ( 2016 ):807 – 814

σύγκρουση. Παρόλο που ορισμένοι πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις είναι μερικές φορές ωφέλιμες για τον οργανισμό, οι περισσότερες από τις συστάσεις που σχετίζονται με οργανωτικές συγκρούσεις αποτελούν μέρος του φάσματος περιορισμού ή επίλυσης.

Στην ειδική έκδοση της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Harvard σχετικά με την επίλυση των διαφωνιών, αναφέρεται ότι όταν είστε απρόθυμοι να μιλήσετε για κάτι, αυτό μπορεί να είναι δελεαστικό για να αποφύγετε τις συγκρούσεις. Ωστόσο, οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να επικοινωνούν ανοιχτά με τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους τους και τους πελάτες τους - για να αποκτήσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται και για να μεταδώσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται οι άλλοι από αυτούς.

Οι σκληρές, ειλικρινείς συνομιλίες είναι κρίσιμες για τους υπεύθυνους, είτε πρέπει να αλλάξουν την ομαδική κουλτούρα, είτε να διαχειριστούν τις συγκρούσεις σε μία ομάδα, είτε να δώσουν μια αρνητική αξιολόγηση απόδοσης, είτε να διαφωνήσουν με άλλους σε μια ομάδα ή απλά για να ζητήσουν συγγνώμη<sup>115</sup>.

Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις στην εργασία, πρέπει να κινηθεί κανείς σε τρία ξεχωριστά επίπεδα. Πρώτα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις που αντιμετωπίζει προσωπικά στην εργασία του, ανεξάρτητα από το αν αυτές προκύπτουν με συναδέλφους, ανώτερους, υφιστάμενους ή εξωτερικούς φορείς. Στη συνέχεια πρέπει να υπάρχει τέτοια οργάνωση ώστε να μπορούν οι άλλοι να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ τους. Είναι σίγουρα πολύ σημαντικό και χρήσιμο να γίνει αυτό, γιατί αλλιώς οι συγκρούσεις που δεν έχουν επιλυθεί μπορούν να φτάσουν στο γραφείο των ανώτερων και να καταναλώσουν πολύτιμο χρόνο από την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τρίτον, πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τον οργανισμό προς μια αποτελεσματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Όπως οι οργανισμοί βασίζονται σε συστήματα για να λειτουργούν από την άποψη της παραγωγής ή της παροχής υπηρεσιών, έτσι πρέπει και να χρησιμοποιούν συστήματα και για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Κάθε σύγκρουση μπορεί να είναι κάπως διαφορετική, αλλά οι συγκρούσεις στην εργασία δεν είναι συνήθως τυχαίες περιπτώσεις. Αντανακλούν

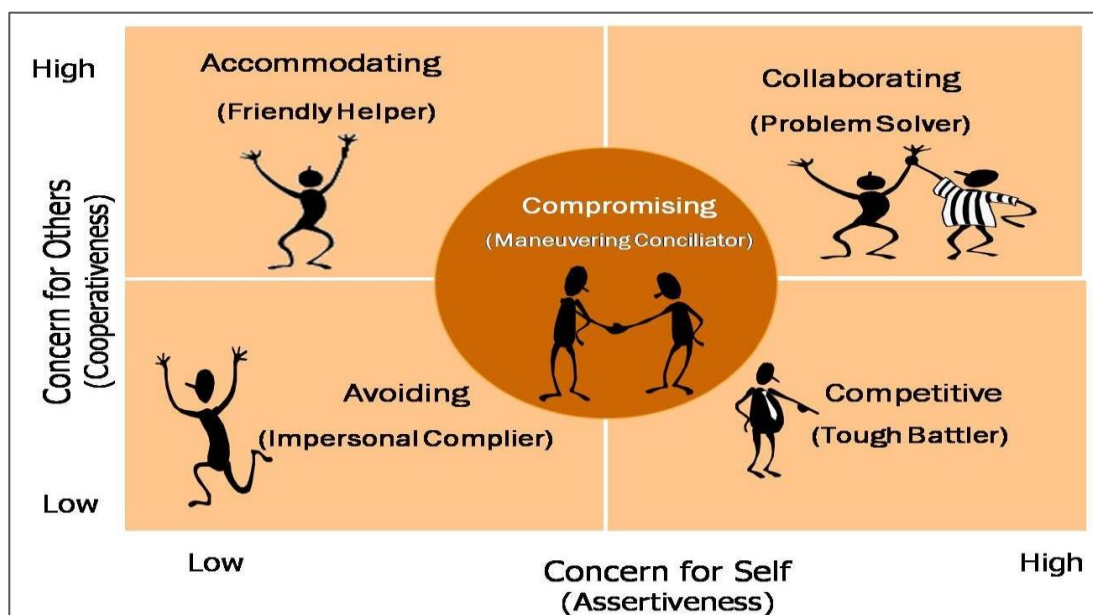
---

<sup>115</sup> Dispute Resolution – Working Together Toward Conflict Resolution on the Job and at Home. (2012), Program on Negotiation, Harvard Law School, (Negotiation Special Report #9), Cambridge: Harvard University, [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu) (Πρόσβαση: 30/04/2018)

συστημικούς επεξεργαστές και μοτίβα για το πώς λειτουργεί ο οργανισμός και πώς διεξάγεται η εργασία. Μπορούν να εντοπιστούν οι βάσεις στις αιτίες των συγκρούσεων και να χρησιμοποιηθούν επιτυχημένες προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των ζητημάτων, πριν αυτά μετατραπούν σε προβλήματα. Η καλύτερη προσέγγιση δεν είναι να κατασταλεί η σύγκρουση, αλλά να δημιουργηθεί ένα οργανωτικό περιβάλλον το οποίο κατανοεί τις συγκρούσεις, ξέρει πώς να τις αντιμετωπίσει και μπορεί να ανταποκρίνεται, όπου αυτό είναι απαραίτητο, στην αμοιβαία ικανοποίηση των μερών χωρίς να βλάπτει τα ευρύτερα οργανωτικά συμφέροντα. (Masters & Albright, 2002)<sup>116</sup>.

Οι ίδιοι, όπως και πολλοί άλλοι, διατύπωσαν πέντε στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων, ανάλογα με τις συμπεριφορές που επιλέγει το κάθε άτομο. Έτσι όλα εξαρτώνται από την πρόθεση του ατόμου να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα – ενδιαφέροντα σε σχέση με την ένταση της πρόθεσής του να ικανοποιήσει τα συμφέροντα – ενδιαφέροντα των άλλων ατόμων (σχήμα 10).

**Σχήμα 10. Οι πέντε στρατηγικές χειρισμού της σύγκρουσης.**



(Πηγή: Masters, M.F., Albright, R.R., 2002:78)

Οι Arīpalakul & Kummoon (2017) αναφέρουν στην εργασία τους ότι υπάρχουν πολλές κοινές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μείωση των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό, όπως η συνεδρίαση της ομάδας, ο διορισμός μιας

<sup>116</sup> Masters, M.F., Albright R.R., (2002), *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*, New York: AMACOM



νέας ομάδας για την επίλυση των συγκρούσεων, η μεταφορά εργασίας πέρα από τη γραμμή εργασιών, η έκθεση στην ανατροφοδότηση, η έρευνα των συναδέλφων μέσω της εστίασης στο πρόβλημα και η σύσταση που δεν επικεντρώνεται στο πρόσωπο ή την εύρεση του παραβάτη και μαζί με τη δημιουργία θετικής στάσης του ενός για τον άλλο, δίνει την ευκαιρία να οικοδομηθεί μια πλατφόρμα για την επίλυση συγκρούσεων<sup>117</sup>.

Οι ίδιοι αναφέρονται στον Sarit, ο οποίος το 2009 υποστήριξε ότι η αντιμετώπιση προβλημάτων δεν είναι η μόνη λύση, ωστόσο δεν υπάρχει καλύτερη μέθοδος που να είναι διαθέσιμη για όλες τις καταστάσεις σύγκρουσης. Για να επιλυθεί η σύγκρουση απαιτείται γνώση, σχεδιασμός, κατάλληλη χρονική στιγμή και η κατάλληλη ευκαιρία<sup>118</sup>. Στη συνέχεια οι ίδιοι κάνουν αναφορά στον Muangman (1997), ο οποίος υποστήριξε ότι ως εκ τούτου είναι αναγκαία η ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων με άλλους συναδέλφους για την αναζήτηση μιας λύσης που είναι αποδεκτή από την κοινωνία<sup>119</sup>.

Σύμφωνα τώρα με τους Borisoff & Victor (1998), για να διασφαλιστεί η παραγωγική διαχείριση των συγκρούσεων, αρκεί να εκτιμηθεί η κατάσταση και να αναγνωριστούν τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη. Η απλή αναγνώριση των πεποιθήσεων, των στόχων και των αξιών ενός άλλου ατόμου δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η στάση ενός ατόμου έναντι κάποιου άλλου θα είναι αγωγή για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Προκειμένου να υπάρξει παραγωγική διαχείριση των συγκρούσεων, οι συμμετέχοντες πρέπει να επιδείξουν την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε μια αλληλοεξαρτώμενη ανταλλαγή που περιλαμβάνει και όχι που αποκλείει τα εμπλεκόμενα μέρη. Στην πραγματικότητα, οι έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα που δείχνουν συμβιβασμό, συμπόνια και ανησυχία είναι διατεθειμένα να αναλάβουν κινδύνους, να αναλάβουν την ευθύνη για τις δικές τους ενέργειες και είναι σε θέση να εμπιστεύονται και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις συγκρούσεις απ' ό,τι τα άτομα που δεν υποδεικνύουν αυτές τις ιδιότητες. Έτσι, η στάση κάποιου

---

<sup>117</sup> Apipalukul, C., & Kummoon, D., (2017), *The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237: 1216 – 1222

<sup>118</sup> Sarit, S. (2009). *Modern organizational behavior: Concepts and theories* (2nd ed.) Pathumthani: Thammasat University [in](#) Apipalukul, C., & Kummoon, D., (2017), *The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237: 1216 – 1222

<sup>119</sup> Muangman, T. & Suwan, S. (1997). *Organizational behavior*. Bangkok: Thai Wattana Panit Publishing House [in](#) Apipalukul, C., & Kummoon, D., (2017), *The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237: 1216 – 1222



απέναντι στους άλλους δίνει ιδιαίτερη διάσταση στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων<sup>120</sup>.

Η Χατζηπαντελή (1999)<sup>121</sup> αναφέρει ότι ένας οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει, να χαρακτηρίζει και να χειρίζεται τις συγκρούσεις είτε για να τις διευθετήσει είτε για να τις επιλύσει. Έτσι ακολουθούνται κάποιες μέθοδοι διευθέτησης, οι οποίοι είναι οι εξής:

- \* *Η ειρηνική συνύπαρξη.* Η λύση αυτή είναι δύσκολη και στην πράξη και απλά παραβλέπει το πρόβλημα. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να έχουν επαφές, να συνεργάζονται αρμονικά, να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες ειρηνικά και σαν να μην υπάρχει διαφωνία.
- \* *Ο διαχωρισμός.* Οι αντιμαχόμενες πλευρές χωρίζονται έτσι ώστε να μην υπάρχει καμία επαφή μεταξύ τους.
- \* *Ο συμβιβασμός.* Είναι μια επιλογή που αφήνει και τις δύο πλευρές δυσαρεστημένες, επειδή με αυτή τη λύση εξαναγκάζονται να κάνουν αμοιβαίες παραχωρήσεις μέσω διαμεσολαβητών ή διαπραγματεύσεων. Θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν είναι σίγουρο πως καμία από τις αντιμαχόμενες πλευρές δεν έχει δίκιο.
- \* *Η συναλλαγή.* Με την προσφορά κάποιου ανταλλάγματος η μία από τις δύο πλευρές πείθεται να υποχωρήσει. Και πάλι σ' αυτήν την περίπτωση δεν λύνεται το πρόβλημα.
- \* *Η επικράτηση.* Οι αντιμαχόμενες πλευρές ανταγωνίζονται χωρίς παρέμβαση μέχρι να επικρατήσει ο ισχυρότερος. Αυτό οδηγεί μεν στην αύξηση της απόδοσης και των δύο πλευρών, αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να αποβεί σε βάρος της συνοχής της οργάνωσης ως συνόλου.

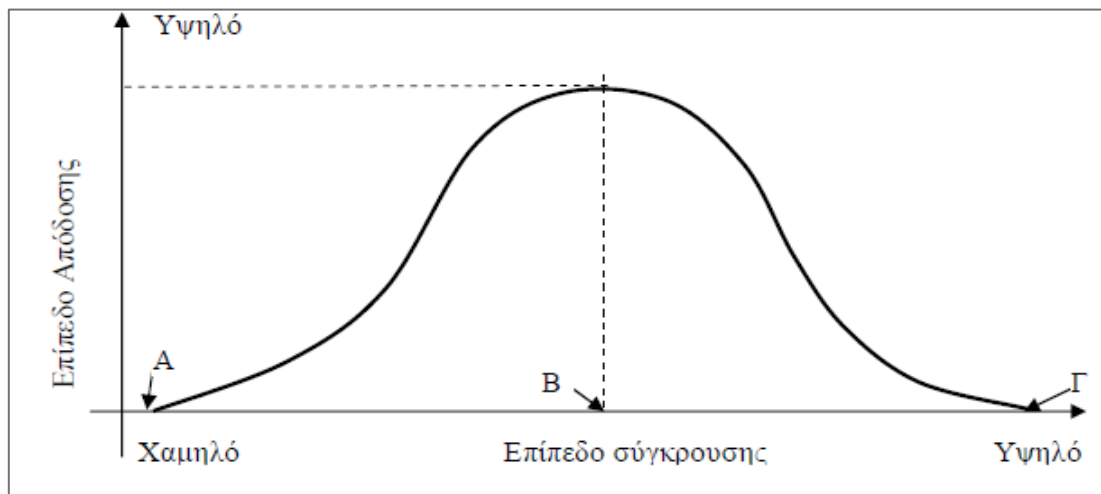
Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε εν κατακλείδι είναι ότι η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί το κλειδί για τη μείωση των αρνητικών και την αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων. Για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να γίνεται συνεχώς διερεύνηση της φύσης των συγκρούσεων και να διατηρείται ο έλεγχος της έντασης των καταστάσεων της σύγκρουσης που παρατηρείται στον οργανισμό. Στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 11) βλέπουμε τη σχέση μεταξύ επιπέδου απόδοσης και επιπέδου σύγκρουσης. Όπως

<sup>120</sup> Borisoff, D., Victor, D.A., (1998), *Conflict Management. A communication Skills Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., Needham Height: Allyn & Bacon

<sup>121</sup> Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

φαίνεται, όταν το επίπεδο σύγκρουσης είναι είτε χαμηλό είτε υψηλό, το επίπεδο της απόδοσης δεν ευνοείται. Ευνοϊκότερο επίπεδο σύγκρουσης θεωρείται εκείνο το επίπεδο, στο οποίο είναι τόση η ένταση, ώστε να ενθαρρύνεται η επιθυμία των εργαζομένων για εργασία και δημιουργία χωρίς να προκαλείται κλίμα αρνητισμού και δυσαρέσκειας (Χυτήρης, 2001)<sup>122</sup>.

**Σχήμα 11. Σχέση μεταξύ επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης**



(Πηγή: Χυτήρης 2001:219)

<sup>122</sup> Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

### 3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (EQ)

#### 3.1. Ορισμός

Η επικοινωνία από μόνη της υπάρχει επειδή ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και η θεωρία των διαπροσωπικών αναγκών επικεντρώνεται σ' αυτήν την άποψη. Ο παράγοντας των συναισθημάτων διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις και κατ' επέκταση στην ίδια την επικοινωνία (Verderber, 1998).

Στις μέρες μας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πλέον ένας αρκετά γνωστός όρος. Ο κόσμος έχει αρχίσει να συζητάει γι' αυτήν, αλλά δεν έχει ακόμα καταφέρει να ελέγξει τη δύναμή της, πιθανώς διότι δεν καταλαβαίνουν ακριβώς περί τίνος πρόκειται. Πιθανόν να τη συγχέουν με το ταλέντο και την εξωστρέφεια και ίσως την εκλαμβάνουν σαν κάτι δεδομένο στην ανθρώπινη φύση, κάτι που δεν επιδέχεται βελτίωση.

Σύμφωνα με την Wikipedia «η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ: Emotional Intelligence, Emotional Quotient) είναι η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάσουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς»<sup>123</sup>. Ο όρος, όπως αναφέρεται, πρωτοεμφανίστηκε το 1964 σε ένα έγγραφο του Michael Beldoch, κλινικού ψυχολόγου της ψυχιατρικής σχολής του Weill Cornell Medical College<sup>124</sup> και ξαναεμφανίστηκε το 1973 με μία εργασία του McClelland<sup>125</sup>, ο οποίος υποστήριξε τη θεωρία της παρακίνησης των τριών αναγκών και στην οποία θεώρησε πως μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν, από αυτούς που τα πήγαιναν καλά, βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης. Η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία όμως στη Συναισθηματική Νοημοσύνη δημοσιεύτηκε το 1990, από τους Salovey & Mayer.

Περιλαμβάνει η "συναισθηματική νοημοσύνη" αντιφατικούς όρους; Μια τάση στη Δυτική σκέψη θεωρεί ότι τα συναισθήματα είναι αποδιοργανωμένες παύσεις της ψυχικής δραστηριότητας και είναι τόσο ενοχλητικές κάποιες φορές, που θα πρέπει να

<sup>123</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Συναισθηματική\\_νοημοσύνη](https://el.wikipedia.org/wiki/Συναισθηματική_νοημοσύνη) (Πρόσβαση 6/5/2018)

<sup>124</sup> <http://vivo.med.cornell.edu/display/cwid-mib2005> (Πρόσβαση 6/5/2018)

<sup>125</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](https://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland) (Πρόσβαση 6/5/2018)

ελέγχονται. Μια δεύτερη τάση βλέπει το συναίσθημα ως μια οργανωτική απάντηση, επειδή επικεντρώνεται προσαρμοστικά στις γνωστικές δραστηριότητες και τις επακόλουθες ενέργειες. Οι σύγχρονες θεωρίες του συναισθήματος το βλέπουν επίσης ως κατευθυνόμενη προσαρμοσμένη γνωστική δραστηριότητα. Οι ερευνητές της Τεχνητής Νοημοσύνης έχουν εξετάσει πρόσφατα την αξία της προσθήκης συναισθημάτων στους υπολογιστές, ώστε να δώσουν προτεραιότητα και να κατευθύνουν την επεξεργασία τους. Η πλήρης έκφραση των συναισθημάτων φαίνεται να είναι ένα πρωταρχικό ανθρώπινο κίνητρο και, κατά συνέπεια, αξίζει να το εξετάσουμε από λειτουργικής άποψης (Salovey & Mayer, 1990)<sup>126</sup>.

Το μοντέλο της συναισθηματικής ικανότητας, που αναπτύχθηκε από τους Peter Salovey & John Mayer, εστιάζει στην ικανότητα του ατόμου να κατεργαστεί τη συναισθηματική πληροφορία και να τη χρησιμοποιήσει για να ζήσει στο κοινωνικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, οι ίδιοι έχουν υποστηρίξει ότι «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τα αισθήματα και τα συναισθήματα τόσο τα δικά του, όσο και των άλλων, να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις ενέργειές του» (Salovey & Mayer, 1990)<sup>127</sup>.

Ο όρος τέλος έγινε ακόμα πιο δημοφιλής το 1995 με το βιβλίο 'Emotional Intelligence' του συγγραφέα, ψυχολόγου και επιστημονικού δημοσιογράφου Daniel Goleman<sup>128</sup>.

Στην εισαγωγή αυτού του βιβλίου του, το οποίο μεταφράστηκε και εκδόθηκε στην ελληνική γλώσσα το 1998, ο Goleman αναφέρεται στο παρακάτω απόφθεγμα του Αριστοτέλη ορίζοντας με ακρίβεια την σημερινή ουσία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης:

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

*Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια*

<sup>126</sup> Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9(3) 185-211.

<sup>127</sup> Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9(3) 185-211, p.189

<sup>128</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel\\_Goleman](https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman) (Πρόσβαση 6/5/2018)

Ο Goleman (1998) λοιπόν δίνει τον δικό του ορισμό για την συναισθηματική νοημοσύνη και χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «πρόκειται για ικανότητες όπως να μπορείς να βρίσκεις κίνητρα για τον εαυτό σου και να αντέχεις τις απογοητεύσεις, να ελέγχεις την παρόρμηση και να χαλιναγωγείς την ανυπομονησία σου, να ρυθμίζεις σωστά τη διάθεσή σου και να εμποδίζεις την απογοήτευση να καταπνίξει την ικανότητά σου για σκέψη, να έχεις ενσυναίσθηση και ελπίδα»<sup>129</sup>.

Οι Bradberry & Greaves (2016) κάνουν μια προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με έναν πιο κατανοητό και πρακτικό τρόπο. Κάνουν λόγο για τη “συναισθηματική διάσταση της λογικής” και ορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματά του και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τη γνώση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά του και τις σχέσεις του. Τονίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε, χειριζόμαστε την πολυπλοκότητα των κοινωνικών μας σχέσεων και παίρνουμε προσωπικές αποφάσεις που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα<sup>130</sup>.

Οι Gunkel et al. (2016) υποστηρίζουν ότι ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την αναγνώριση και τον έλεγχο των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μείωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων, καθώς οι συναισθηματικά ευφυείς υπάλληλοι είναι σε θέση να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους και να χρησιμοποιούν την ικανότητά τους να μειώνουν τις συγκρούσεις και ίσως ακόμα και να τις επιλύουν<sup>131</sup>.

Οι Schlaerth et al. (2013) επίσης υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς οι επικοινωνιακές λύσεις για την σύγκρουση μπορεί να απαιτούν συμβιβασμούς που βασίζονται στην ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> Goleman, D., (1998), *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; Μετάφραση από τα Αγγλικά από Παπασταύρου Α., 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ. 67. (το πρωτότυπο έργο: *Emotional Intelligence*, εκδόθηκε το 1995).

<sup>130</sup> Bradberry, T., Greaves, J., (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο*, Αθήνα: Κριτική.

<sup>131</sup> Gunkel, M., Schlaegel, C., Taras, V., *Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study*, *Journal of World Business* 51 (2016) 568–585

<sup>132</sup> Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). *A metaanalytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management*. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1): 126–136.

### 3.2. Διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ανθρώπινες δεξιότητες και ικανότητες.

Οι Salovey & Mayer στις έρευνές τους αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις (Mayer & Salovey, 1997<sup>133</sup>, Salovey & Mayer, 1990):

- (1) την αυτο-συναισθηματική εκτίμηση, δηλαδή την εκτίμηση και την έκφραση των δικών μας συναισθημάτων,
- (2) τη συναισθηματική εκτίμηση των άλλων, δηλαδή την εκτίμηση και την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων,
- (3) την ρύθμιση των συναισθημάτων, δηλαδή την αυτορρύθμιση, τον έλεγχο των παρορμήσεων και το χειρισμό των συναισθημάτων και
- (4) τη χρήση συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της απόδοσης.

Προσδιορίζοντας λοιπόν την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος, οι ίδιοι υποστήριξαν ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- (1) έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων
- (2) έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- (3) επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- (4) έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
- (5) είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Ο Goleman (1999) προσάρμοσε όπως λέει ο ίδιος τη θεωρία των Salovey & Mayer και συμπεριέλαβε σ' αυτήν πέντε βασικές συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες:

- *Αυτοεπίγνωση (self-awareness)* – *Συναισθηματική Αυτοεπίγνωση*: αναφέρεται στην επίγνωση και στην βελτίωση αναγνώρισης των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση, την κατανόηση των αιτιών των συναισθημάτων και την ικανότητα διάκρισης μεταξύ συναισθημάτων και πράξεων.

<sup>133</sup> Mayer, J.D., & Salovey P., (1997), *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York: Basic Books

- *Αυτορρύθμιση (self-regulation) – Χειρισμός συναισθημάτων*: αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, τον αυτοέλεγχο, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία και την προσαρμοστικότητα. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στον έλεγχο του θυμού, των καβγάδων και των προσβολών, στον έλεγχο επιθετικής ή αυτοκαταστροφικής συμπεριφοράς, στον σωστό χειρισμό του άγχους και στη μείωση της απομόνωσης.
- *Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation) – Χαλιναγώγηση συναισθημάτων*: η τάση προς την επίτευξη στόχων, τη δέσμευση, την υπευθυνότητα, τον αυτοέλεγχο με λιγότερες παρορμήσεις, την πρωτοβουλία και την αισιοδοξία.
- *Ενσυναίσθηση (empathy)*: η ικανότητα κατανόησης των άλλων και των απόψεών τους, η καλλιέργεια επαφής και συντονισμού με τους άλλους, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων.
- *Κοινωνικές δεξιότητες (social skills) – Χειρισμός των σχέσεων*: πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμό διαφωνιών, συμπόνια και ευαισθησία, κοινωνικότητα μέσα σε ομάδες, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα, κατανόηση και ανάλυση των σχέσεών μας.

Επίσης δίνει και από την δική του πλευρά τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είχαν κάνει νωρίτερα οι Salovey & Mayer. Αυτές λοιπόν οι διαστάσεις σύμφωνα με τον Goleman είναι πέντε, μας επιτρέπουν να καταγράψουμε τα δυνατά σημεία μας και να εντοπίσουμε τις ικανότητες που θέλουμε και είναι οι εξής<sup>134</sup>:

1. Ανεξάρτητες: Η κάθε διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζει με έναν μοναδικό τρόπο την εργασιακή επίδοση.
2. Αλληλεξαρτώμενες: Η μία διάσταση επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες και υπάρχουν ισχυρότατες αλληλεπιδράσεις.
3. Ιεραρχικές: Οι διαστάσεις και οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης οικοδομούνται η μία πάνω στην άλλη.
4. Αναγκαίες αλλά όχι ικανές: Η μία βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορεί να έχει κάποιος δεν του παρέχει αυτόματα και την

<sup>134</sup> Goleman, D., (1999), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Δ' έκδοση, για την Ελληνική γλώσσα, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

ικανότητα συνεργασίας ή ηγεσίας. Το ενδιαφέρον του ατόμου για την εργασία και το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό θα καθορίσουν το αν το άτομο θα εκδηλώσει αυτή τη βασική ικανότητα που έχει.

5. Γενικού τύπου: Ο γενικός κατάλογος εργασιών ισχύει, αλλά η κάθε εργασία έχει διαφορετικές απαιτήσεις σε ότι αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες.

### 3.3. Δείκτης Νοημοσύνης και μέτρηση συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο Goleman (1998) υποστηρίζει ότι ο Δείκτης Νοημοσύνης (IQ) δεν αποτελεί πλέον από μόνος του παράγοντα επιτυχίας. Αποτελεί μόνο το 20% και το υπόλοιπο μοιράζεται μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της κοινωνικής ευφυΐας και της τύχης. Συνεχίζοντας υποστηρίζει ότι οι δύο αυτές έννοιες, ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) δεν είναι αντικρουόμενες, απλά είναι ξεχωριστές ικανότητες. Η Δαλακούρα (2011) αναφέρει ότι ο δείκτης νοημοσύνης μετρά κατά προσέγγιση την ευφυΐα κάποιου ατόμου σε σχέση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Όμως ακόμα και άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης δεν είναι ικανά να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους ή ακόμα και να τα πηγαίνουν καλά με τους υπόλοιπους<sup>135</sup>. Όσον αφορά τον δείκτη νοημοσύνης, για την μέτρησή του υπάρχουν πολλά τεστ από τα οποία προκύπτουν έγκυρα αποτελέσματα με μικρές αποκλίσεις. Όσον όμως αφορά την συναισθηματική νοημοσύνη, είναι δύσκολο και περίπλοκο να μετρηθεί και να δώσει τα σωστά αποτελέσματα. Αυτό, όπως είναι κατανοητό, είναι φυσικό διότι σ' αυτήν την περίπτωση πρέπει να μετρηθούν όλα τα συστατικά στοιχεία των συναισθημάτων και μερικά από αυτά, όπως π.χ. η ενσυναίσθηση μπορεί να εκτιμηθεί με πρακτική δειγματοληψία, όπως π.χ. μελετώντας τις εκφράσεις του προσώπου κάποιου ατόμου (Goleman, 1998)<sup>136</sup>.

Οι Καραδήμας & Καραδήμα (2017)<sup>137</sup> αναφέρουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετρηθεί με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων και υπάρχουν αρκετά τέτοια, των οποίων οι δημιουργοί θεωρούν ότι αποδίδεται με σαφήνεια ο βαθμός της συναισθηματικής νοημοσύνης του κάθε ανθρώπου. Οι ίδιοι

<sup>135</sup> Δαλακούρα, Α., (2011), *Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Module: Leadership and Professional Development, ICBS College

<sup>136</sup> Goleman, D., (1998), *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; Μετάφραση από τα Αγγλικά από Παπασταύρου Α., Ζ' έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ. 67. (το πρωτότυπο έργο: *Emotional Intelligence*, εκδόθηκε το 1995).

<sup>137</sup> Καραδήμας, Θ., Καραδήμα, Π., (2017), *Συναισθηματική νοημοσύνη και η επίδραση της στη διοίκηση των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Επίλεκτες Ψηφιακές Εκδόσεις: 24grammata.com



αναφέρουν ότι η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης διαχωρίζεται από τη μία πλευρά ως μέτρηση ικανότητας και από την άλλη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας. Για την μέτρηση της ικανότητας χρησιμοποιούνται κλίμακες αυτοαξιολόγησης, των οποίων το πρόβλημα είναι ότι αρκετές φορές οι εξεταζόμενοι αντιλαμβάνονται με λάθος τρόπο αυτά που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο και άλλες πάλι που οι ερευνητές αντιλαμβάνονται με λάθος τρόπο τα αποτελέσματα που έχουν στην διάθεσή τους. Για την μέτρηση της ικανότητας χρησιμοποιούνται τα παρακάτω τεστ, καθώς επίσης ο βαθμός αξιοπιστίας και ο βαθμός εύρεσης κοινών μεταξύ τους σημείων:

- ✓ Το MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale).
- ✓ Το MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test).
- ✓ Το EARS (Emotional Accuracy Research Scale).
- ✓ Το EISC (Emotional Intelligence Scale for Children).
- ✓ Το FNEIPT (Freudenthaler & Neubauer Emotional Intelligence Performance Test).

Για την μέτρηση της νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας από την άλλη μεριά, χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι, που αποτελούνται από ερωτηματολόγια. Για καλύτερα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται περισσότερα του ενός από τα παρακάτω τεστ:

- Το TMMS (Trait Meta Mood Scale).
- Το EQ-I (Bar-On Emotional Quotient Inventory).
- Το SEIS (Schutte Emotional Intelligence Scale).
- Το ECI (Emotional Competency Inventory).
- Το EI-IPIP (Emotional Intelligence IPIP Scales).
- Το EISRS (Emotional Intelligence Self- Regulation Scale).
- Το DHEIQ (Dulewicz & Higgs Emotional Intelligence Questionnaire).
- Το TEIQ (Trait Emotional Intelligence Questionnaire).
- Το SPTB (Sjoberg Personality Test Battery).
- Το TEII (Tapia Emotional Intelligence Inventory).
- Το Work-place SUEIT (Work-place Swinburne University Emotional Intelligence Test).
- Το WEIP (Workgroup Emotional Intelligence Profile).
- Το EIS (Emotional Intelligence Scale).

- To WLEIS (Wong & Law Emotional Intelligence Scale).
- To LEIQ (Lioussine Emotional Intelligence Questionnaire).

### 3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και εργασιακό περιβάλλον

Η ιδέα ότι οι άνθρωποι διαφέρουν στον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ευημερήσει λόγω ορισμένων συγκλινόντων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των σύγχρονων πολιτισμικών τάσεων και προσανατολισμών. Αρχικά, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε στόχο ευρέως διαδεδομένου ενδιαφέροντος, λόγω της αυξανόμενης προσωπικής σημασίας που αποδίδεται στη διαχείριση συγκινήσεων για τους ανθρώπους στη σύγχρονη κοινωνία. Πιστεύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κατά βάση επίκτητη και μπορεί κανείς να εκπαιδευτεί και να τη βελτιώσει σε διάφορα κοινωνικά πλαίσια (εκπαιδευτικά, επαγγελματικά και διαπροσωπικά) και ότι τα προσωπικά και κοινωνικά οφέλη θα προκύψουν από την επένδυση σε προγράμματα για την αύξησή της. Υπάρχει σήμερα μια αυξανόμενη ώθηση στην παροχή προσωπικών, εκπαιδευτικών και εργασιακών παρεμβάσεων που επιδιώκουν την αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (Matthews, et al, 2002)<sup>138</sup>.

Ο Goleman το 1999 στο βιβλίο του «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας» αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι εργασιακοί κανόνες έχουν αλλάξει βάσει ερευνών και πλέον στο ταξίδι για την κορυφή δεν έχουν τόση σημασία οι ακαδημαϊκές επιδόσεις, μια και η εργασιακή κατάρτιση θεωρείται κάτι δεδομένο. Αυτό που διαφαίνεται να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι τα ατομικά – προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, η πρωτοβουλίες του, η προσαρμοστικότητα του, η πειθώ και η ενσυναίσθηση, δεξιότητες που θεωρούνται πλέον ως εφόδια πρωτίστης σημασίας για εξασφαλισμένη επαγγελματική απασχόληση στο παρόν και το μέλλον<sup>139</sup>.

Η Δαλακούρα (2011) για το θέμα της εργασίας αναφέρει ότι ίσως να ήταν εύκολο στο παρελθόν να αγνοήσεις ένα συναίσθημα, ιδιαίτερα όταν κάποιος δούλευε μόνος. Πλέον όμως και ειδικά όσον αφορά την ομαδική εργασία, το συναίσθημα είναι πρωταρχικό, είτε αφορά τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, είτε τη σύναψη επαγγελματικών ή κοινωνικών δεσμών. «Η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων

<sup>138</sup> Matthews, G., Zeidner, M., and Roberts, R. D., (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT press, <https://pdfs.semanticscholar.org/c5b4/28f63499bdd3caf39f8bdc28590edce8d8b0.pdf> (Πρόσβαση 14/5/2018)

<sup>139</sup> Goleman, D., (1999), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Δ' έκδοση, για την Ελληνική γλώσσα, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (το πρωτότυπο έργο: *Working with Emotional Intelligence* εκδόθηκε το 1998)

στον εαυτό μας και τους άλλους, είναι σημαντικός παράγοντας για την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας»<sup>140</sup>.

Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνονται και οι απόψεις των Καραδήμα & Καραδήμα (2017), οι οποίοι τονίζουν τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις μέρες μας, γιατί η ομαδική εργασία θεωρείται πολύ σημαντική και μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καλύτερα διαχειρίσιμες οι συγκρούσεις που προκύπτουν και οι εργαζόμενοι μπορούν ευκολότερα να λειτουργούν ως ομάδα. Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τις κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις των εργαζομένων, όπως επίσης και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις μέσα στον οργανισμό, του οποίου η ευημερία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον βαθμό της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων<sup>141</sup>.

### 3.5. Ενσυναίσθηση (Empathy)

«Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του»<sup>142</sup>. Ο διεθνής όρος της ενσυναίσθησης είναι η λέξη «empathy» που ορίζεται και ως κατανόηση.

Οι Salovey & Mayer (1990) τονίζουν ότι μία ιδιαίτερα συναρπαστική κοινοτυπία μεταξύ συναισθηματικής αξιολόγησης και συναισθηματικής έκφρασης είναι ότι εμφανίζονται σε σχέση με την ενσυναίσθηση, την ικανότητα δηλαδή να κατανοήσουμε τόσο τα συναισθήματα των άλλων, όσο και του εαυτού μας. Η ενσυναίσθηση μπορεί να είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό μίας συναισθηματικά ευφυούς συμπεριφοράς. Όπως κατέστησαν σαφές οι ερευνητές κοινωνικής στήριξης τα τελευταία χρόνια, οι συγγενείς ενός ατόμου, οι φίλοι του και οι γείτονές του συνεισφέρουν αποφασιστικά στην ευημερία του. Όταν οι άνθρωποι συνδέονται θετικά μεταξύ τους, τότε βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και μείωση του στρες.

Οι ίδιοι αναφέρουν την ενσυναίσθηση ως ανθρώπινη ικανότητα για αυτογνωσία, συναισθηματικό έλεγχο, χειρισμό σχέσεων και επίσης ως κίνητρο για αλtruιστική συμπεριφορά. Οι άνθρωποι που συμπεριφέρονται μέσω ενός συναισθηματικά έξυπνου τρόπου θα έχουν επαρκή κοινωνική ικανότητα, ώστε να δημιουργήσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ευαισθησία προς τους άλλους.

<sup>140</sup> Δαλακούρα, Α., (2011), *Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Module: Leadership and Professional Development, ICBS College, σ. 14

<sup>141</sup> Καραδήμας, Θ., Καραδήμα, Π., (2017), *Συναισθηματική νοημοσύνη και η επίδραση της στη διοίκηση των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Επίλεκτες Ψηφιακές Εκδόσεις: 24grammata.com

<sup>142</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Ενσυναίσθηση> (Πρόσβαση 14/5/2018)

Οι ερευνητές της ενσυναίσθησης με τη σειρά τους, έχουν σημειώσει την εξάρτησή τους από επικουρικές ικανότητες παρόμοιες με την εκτίμηση και την έκφραση συναισθημάτων: την κατανόηση της άποψης ενός άλλου ατόμου, τον ακριβή προσδιορισμό των συναισθημάτων του άλλου, την εμπειρία του ιδίου ή άλλου κατάλληλου συναισθήματος σε απάντηση σε αυτά και τέλος, να επικοινωνούν και / ή να ενεργούν σε αυτή την εσωτερική εμπειρία. Μεγάλο μέρος της εργασίας σχετικά με την ενσυναίσθηση αντιμετωπίστηκε ως μεταβλητή διάθεσης<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9(3) 185-211.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### **1. Ερευνητικοί Στόχοι και Ερωτήματα**

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως στόχο να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν καλύτερη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας και με την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση και το κατά πόσο αυτές μπορούν μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων να μειωθούν και να επιλυθούν.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας έρευνας είναι:

- i) η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων σχετικά με τα επίπεδα επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους και την διοίκηση
- ii) οι απόψεις τους αναφορικά με τις συγκρούσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης
- iii) οι απόψεις τους σχετικά με την ικανότητα της διοίκησης για ανάπτυξη της επικοινωνίας και επίλυση των συγκρούσεων και
- iv) τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και η αξιολόγησή τους ως παράγοντας που επηρεάζει την εμφάνιση και την ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Συγκεκριμένα, η ποσοτική έρευνα που θα διεξαχθεί θα επιχειρήσει να διερευνήσει:

(α) τις απόψεις των εργαζομένων για τα επίπεδα επικοινωνίας και για τις συγκρούσεις που προκαλούνται μεταξύ τους στον εργασιακό χώρο ενός δημόσιου τριτοβάθμιου ιδρύματος της Ελλάδας,

(β) τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και τον βαθμό στον οποίο αυτή επηρεάζει την εμφάνιση συγκρουσιακών επεισοδίων και

(γ) να καταγράψει τα δεδομένα που θα προκύψουν, ώστε να καταλήξει σε μία σειρά προτάσεων οι οποίες θα βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των συγκρουσιακών επεισοδίων και στην ομαλότερη καθημερινότητα των εργαζομένων, αλλά και την εύρυθμη λειτουργία του ιδρύματος.

Για το σκοπό αυτό τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα τα οποία σχετίζονται άμεσα με τους στόχους της έρευνας:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα επίπεδα επικοινωνίας με τους συναδέλφους και την διοίκηση του οργανισμού;

2. Πόσο συχνά παρουσιάζονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο του οργανισμού;
3. Ποιες είναι οι κυριότερες αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό;
4. Κατά πόσο η καλή επικοινωνία σε συνδυασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών του οργανισμού επηρεάζει την εμφάνιση συγκρούσεων;

Η ερευνητική μεθοδολογία θα βασιστεί σε ερωτηματολόγιο το οποίο θα μοιραστεί στο διοικητικό και στο εκπαιδευτικό προσωπικό ενός Τριτοβάθμιου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, στο οποίο θα επικεντρωθεί η έρευνα, προκειμένου να υπάρχει ένα ικανά μετρήσιμο δείγμα.

## **2. Αναγκαιότητα – Σπουδαιότητα Έρευνας**

Ο Δημόσιος τομέας αποτελεί έναν νευραλγικό τομέα εργασίας και αρκετοί άνθρωποι απασχολούνται σ' αυτόν. Τα άτομα αυτά έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, απόψεις, ενδιαφέροντα, αξίες, αλλά και το καθένα από αυτά τους δικούς του εργασιακούς στόχους. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος για την ύπαρξη αντιπαράθεσεων, διαφωνιών και συγκρουσιακών επεισοδίων.

Η σπουδαιότητα του φαινομένου των συγκρούσεων φαίνεται τόσο από τον χρόνο που αφιερώνουν τα ανώτερα στελέχη για την επίλυσή τους όσο και από την έκταση της βιβλιογραφίας που υπάρχει για την αντιμετώπιση και τη διευθέτησή τους. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε βάση της ανάγκης για τη διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων σε συνάρτηση με την κατάλληλη επικοινωνία και την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης στον Δημόσιο Τομέα.

Ελπίζουμε η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων της παρούσας εργασίας να φανεί χρήσιμη για τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης τόσο των υπαλλήλων όσο και των στελεχών της διοίκησης πάνω σε ζητήματα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης, διαχείρισης συγκρούσεων και αντιμετώπισής τους με θετικό τρόπο και την ανάπτυξη των επικοινωνιακών επιπέδων μεταξύ των εργαζομένων στην Δημόσια Διοίκηση.

### 3. Μεθοδολογία Έρευνας - Ορισμός

«Έρευνα είναι μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα»<sup>144</sup> (Παρασκευόπουλος, 1993).

Προκειμένου να διεξαχθεί μία ερευνητική διαδικασία είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο ορθολογικών τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων, το οποίο με μία λέξη ονομάζουμε 'μεθοδολογία'. Η 'έρευνα' είναι η παραγωγή πρωτότυπων αποτελεσμάτων μέσω της επιστημονικής αναζήτησης<sup>145</sup> (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ερευνητική διαδικασία, κατέχει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εκάστοτε έρευνας. Οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν θα κρίνουν ως ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μή της έρευνας και μέσω αυτών θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που αναλύεται.

Ως μέθοδος νοείται «το φάσμα των προσεγγίσεων οι οποίες χρησιμοποιούνται στην έρευνα, προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα που πρόκειται να αξιοποιηθούν ως βάση συμπερασμάτων και ερμηνείας, εξήγησης και πρόβλεψης» (Cohen, L. & Manion L., 2000)<sup>146</sup>

Η εκπόνηση επιστημονικής εργασίας προϋποθέτει την πραγματοποίηση επιστημονικής έρευνας. Η έρευνα αυτή χωρίζεται σε δευτερογενή και πρωτογενή.

#### 3.1. Δευτερογενής Έρευνα

Σύμφωνα με τον Σταθακόπουλο (1997)<sup>147</sup>, στη δευτερογενή έρευνα αντλούμε στοιχεία για το θέμα που ασχολούμαστε μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Δευτερογενή είναι τα δεδομένα που υπάρχουν ήδη, που κάποιος άλλος τρίτος έχει ήδη συγκεντρώσει πριν από τον ερευνητή, και είναι δημοσιευμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη η άμεση πρόσβαση σ' αυτά. (Howard, K. & Sharp J., 2001)<sup>148</sup>.

Σύμφωνα με τους ίδιους, τα δευτερογενή δεδομένα έχουν πολλά πλεονεκτήματα για όσους έχουν αναλάβει μικρές ερευνητικές εργασίες, γιατί είναι

<sup>144</sup> Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμος 1, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση, σελ.85

<sup>145</sup> Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πως γίνεται μια Επιστημονική Εργασία*; Αθήνα: Κριτική Α.Ε., σελ.15

<sup>146</sup> Cohen, L., Manion, L., (2000), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο, σελ.66

<sup>147</sup> Σταθακόπουλος Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης

<sup>148</sup> Howard, K., Sharp, J., (2001), *Η Επιστημονική Μελέτη. Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης Πανεπιστημιακών Ερευνητικών Εργασιών*, Αθήνα: Gutenberg, σελ.218

άμεσα διαθέσιμα και χρειάζεται κανείς πολύ λιγότερη οργάνωση για να τα αποκτήσει. Υπάρχουν πάρα πολλές πηγές δευτερογενών στοιχείων, οι οποίες περιέχουν πληροφορίες που κάποιος μεμονωμένος ερευνητής είναι δύσκολο να αποκτήσει με άλλον τρόπο. Πηγές τέτοιων στοιχείων μπορεί να είναι τεχνικές δημοσιεύσεις, βιβλία και περιοδικά, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, κ.ά. (Howard, K. & Sharp J., 2001)<sup>149</sup>

Στην παρούσα εργασία και στα πλαίσια της δευτερογενούς έρευνας πραγματοποιήθηκε επισκόπηση τόσο στην ελληνική, όσο και στην ξένη βιβλιογραφία, χρήση πηγών από το διαδίκτυο που προέρχονταν από εγκεκριμένες ιστοσελίδες και επίσης ηλεκτρονικά συγγράμματα.

### **3.1.1. Πλεονεκτήματα και ελλείψεις των δευτερογενών δεδομένων**

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005)<sup>150</sup> «τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των δευτερογενών δεδομένων είναι η οικονομία κόστους και χρόνου που προσφέρουν στον ερευνητή». Με μια απλή επίσκεψη σε κάποια βιβλιοθήκη ή απλά την είσοδο στο διαδίκτυο μπορεί κάποιος να βρει τις απαραίτητες για την έρευνά του πληροφορίες. Αυτό έχει μικρό κόστος και χρειάζεται λίγες μέρες ενασχόλησης. Κάθε έρευνα πρέπει να ξεκινά από τα δευτερογενή δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά δεν επιλύουν το υπό μελέτη πρόβλημα, αλλά βοηθούν στην διευκρίνισή του, προτείνουν μεθόδους και παρέχουν στοιχεία.

Σύμφωνα πάντα με τον ίδιο, εκτός από πλεονεκτήματα τα δευτερογενή δεδομένα έχουν και κάποιους περιορισμούς, όπως *έλλειψη διαθεσιμότητας* (όταν δεν υπάρχει κανένα διαθέσιμο δεδομένο), *προβλήματα εφαρμογής* (επειδή αυτά τα δεδομένα είχαν συλλεχθεί για άλλους λόγους και δεν μπορούν να ταιριάξουν τέλεια στο πρόβλημά μας), *ανακριβή στοιχεία* (πρέπει να υπάρχει δυσπιστία για την ακρίβεια των δεδομένων μια και υπάρχουν πηγές λάθους), κ.ά.<sup>151</sup>

## **3.2. Πρωτογενής Έρευνα**

Η πρωτογενής έρευνα βασίζεται στις πρωτογενείς πηγές, που είναι οι αναφορές κάποιων γεγονότων από άτομα που τα ίδια συμμετείχαν σ' αυτά ή που τα

<sup>149</sup> Howard, K., Sharp, J., (2001), *Η Επιστημονική Μελέτη. Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης Πανεπιστημιακών Ερευνητικών Εργασιών*, Αθήνα: Gutenberg.

<sup>150</sup> Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πως γίνεται μια Επιστημονική Εργασία*; Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

<sup>151</sup> Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πως γίνεται μια Επιστημονική Εργασία*; Αθήνα: Κριτική Α.Ε.



παρατήρησαν. Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας συχνά παρουσιάζονται στην ανασκόπηση των δευτερογενών πηγών<sup>152</sup> (Gall, Borg, Gall, 2014).

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων επηρεάζεται από δύο παραμέτρους<sup>153</sup> (Σταθακόπουλος, 1997):

- ✓ Τη δόμηση των ερωτήσεων, ώστε να είναι κατανοητές στον ερωτώμενο. Ο ερευνητής χρειάζεται εμπειρία και ικανότητα, ώστε να δομήσει τέτοιες ερωτήσεις που να είναι τυποποιημένες και απόλυτα καθορισμένες. Μία μέθοδος με χαμηλό βαθμό δόμησης δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να απαντάει ελεύθερα και με δικά του λόγια, μια και οι ερωτήσεις που περιέχονται δεν είναι πλήρως προκαθορισμένες.
- ✓ Την άμεση ή έμμεση μέθοδο ερωτήσεων. Σ' αυτό το σημείο προσδιορίζεται το αν ο ερωτώμενος θα γνωρίζει το αντικείμενο και τον σκοπό της έρευνας. Με την άμεση μέθοδο ερωτήσεων ο σκοπός της μελέτης γίνεται γνωστός, ενώ με την έμμεση μέθοδο ερωτήσεων ο ερωτώμενος δεν μαθαίνει το θέμα της έρευνας.

### 3.3. Ερευνητική Προσέγγιση: Ποιοτική και Ποσοτική Έρευνα

Σύμφωνα με τον Creswell (2016)<sup>154</sup>, η διεξαγωγή έρευνας περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη συγγραφή της έρευνας ακολουθώντας μία από τις δύο προσεγγίσεις: την ποσοτική ή την ποιοτική (σχήμα 12).

Στην ποιοτική έρευνα (qualitative research) ο ερευνητής βασίζεται στις απόψεις αυτών που συμμετέχουν στην έρευνα. Κάνει ερωτήσεις μεγάλου εύρους συνήθως με προσωπική συνέντευξη, γι' αυτό και τα στοιχεία που συγκεντρώνει είναι λέξεις ή κείμενο. Αυτή η έρευνα όπως διαφαίνεται, διεξάγεται με μεροληπτικό και υποκειμενικό τρόπο (Creswell, 2011)<sup>155</sup>.

Στον αντίποδα και σύμφωνα πάντα με τον ίδιο, η ποσοτική έρευνα (quantitative research) είναι ένα είδος εκπαιδευτικής έρευνας στην οποία ο ερευνητής θέτει μικρού μεγέθους ερωτήματα, βάση της απόφασής του σχετικά με το προς μελέτη θέμα. Το ερευνητικό πρόβλημα επαληθεύεται από τις απαντήσεις. Τα δεδομένα τα συγκεντρώνει συνήθως μέσω ερωτηματολογίου γι' αυτό και μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά.

<sup>152</sup> Gall, M., Borg, W., Gall, J., (2014), *Εκπαιδευτική Έρευνα. Βασικές Αρχές*, Κύπρος: Broken Hill Publishers, Ltd.

<sup>153</sup> Σταθακόπουλος Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης

<sup>154</sup> Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστ. Επιμέλεια από τα Αγγλικά από Τσορμπατζούδης, Χ. (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: ΙΟΝ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015).

<sup>155</sup> Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστ. Επιμέλεια από τα Αγγλικά από Τσορμπατζούδης, Χ. (1<sup>η</sup> έκδ.) Αθήνα: ΕΛΛΗΝ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2008).

### 3.3.1. Χαρακτηριστικά ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.

Η **ποσοτική έρευνα (quantitative research)** έχει τα εξής κύρια χαρακτηριστικά (Creswell 2016)<sup>156</sup>:

- Είναι απαραίτητη η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να ανακύψει η ανάγκη μελέτης και να προταθούν οι σκοποί και τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Διατυπώνονται ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις που έχουν συγκεκριμένο και μετρήσιμο χαρακτήρα.
- Η έρευνα αυτή χρησιμοποιεί τυποποιημένες και καθορισμένες δομές και λειτουργεί με αντικειμενική και αμερόληπτη προσέγγιση.
- Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συγκέντρωση δεδομένων είναι π.χ. τα ερωτηματολόγια, τα σταθμισμένα τεστ, κ.ά.
- Συλλέγει δεδομένα από μεγάλο αριθμό ανθρώπων χρησιμοποιώντας προκαθορισμένες ερωτήσεις και απαντήσεις.
- Χρησιμοποιεί στατιστική ανάλυση για τη σύγκριση ομάδων, τη συσχέτιση των μεταβλητών ή την ανάλυση των τάσεων.
- Μέσω αυτής της έρευνας γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί η γενική τάση των απαντήσεων και να επισημανθούν οι διαφορές από άτομο σε άτομο.

Τα χαρακτηριστικά από την άλλη πλευρά, της **ποιοτικής έρευνας (qualitative research)** είναι τα εξής (Creswell 2016)<sup>157</sup>:

- Δεν είναι απαραίτητη η βιβλιογραφική ανασκόπηση μια και δεν παρέχει σημαντική κατεύθυνση στα ερευνητικά ερωτήματα.
- Προσέγγιση ενός ερευνητικού προβλήματος του οποίου είναι άγνωστες οι μεταβλητές προς διερεύνηση.
- Συλλέγονται δεδομένα από μικρό αριθμό ατόμων με βάση τις λέξεις (π.χ. συνέντευξη) ή τις εικόνες (π.χ. φωτογραφίες)
- Καταγράφονται οι εμπειρίες των συμμετεχόντων.
- Τα δεδομένα αναλύονται μέσω ανάλυσης κειμένου και ερμηνεύονται τα ευρήματα.

<sup>156</sup> Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστ. Επιμέλεια από τα Αγγλικά από Τσορμπατζούδης, Χ. (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: ΙΩΝ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015).

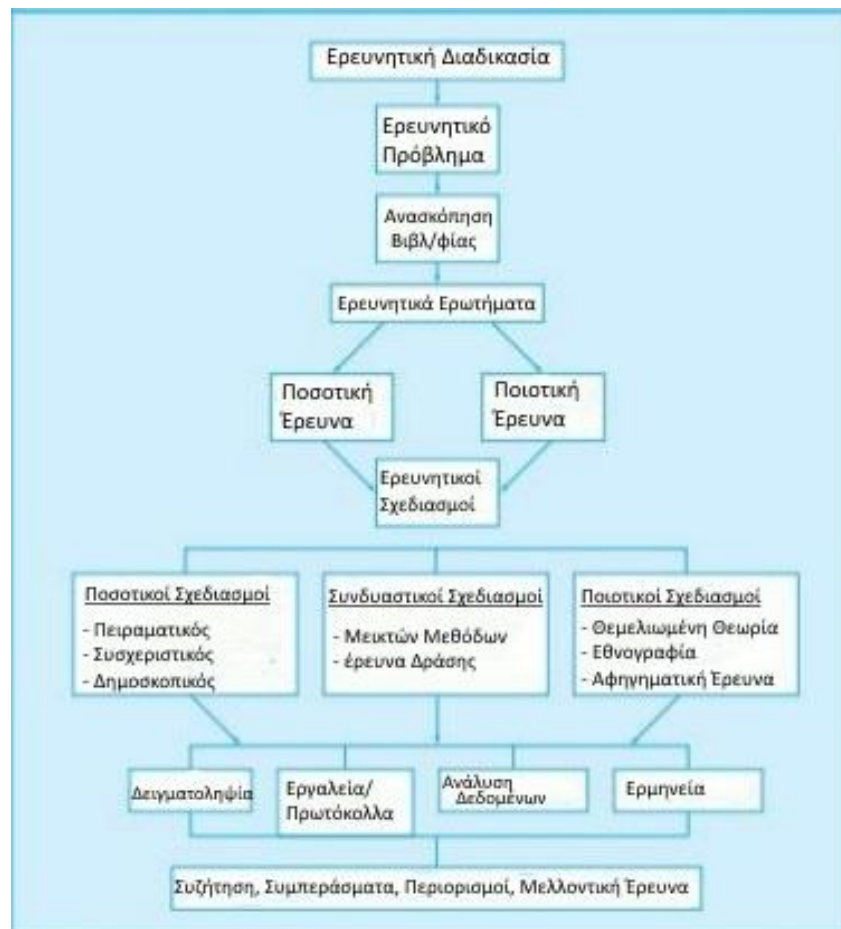
<sup>157</sup> Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστ. Επιμέλεια από τα Αγγλικά από Τσορμπατζούδης, Χ. (2<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: ΙΩΝ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015)

- Τα αποτελέσματα που εξάγονται από αυτή την έρευνα εξάγονται από τον υποκειμενικό αναστοχασμό (reflexibility) και από την μεροληψία των ερευνητών.

### Μικτή Έρευνα

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 12, στους ερευνητικούς σχεδιασμούς υπάρχει και η μεικτή έρευνα, η οποία όπως υποδηλώνει και το όνομά της είναι ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Εδώ ο ερευνητής χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο ποιοτικής έρευνας και συμπληρώνοντάς την με ένα ερωτηματολόγιο προσπαθεί να συλλέξει τα στοιχεία που χρειάζεται ώστε να καταλήξει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

**Σχήμα 12. Διάγραμμα Ροής της Ερευνητικής Διαδικασίας μέσω Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας**



(Πηγή: Creswell, J., 2016: 12)<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστ. Επιμέλεια από τα Αγγλικά από Τσορπατζούδης, Χ. (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: ΙΩΝ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015)

#### Το δείγμα της έρευνας

Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2005)<sup>159</sup> για να γενικευτούν τα αποτελέσματα μιας έρευνας από το δείγμα του πληθυσμού, πρέπει να καλύπτονται δύο προϋποθέσεις.

Η πρώτη είναι ότι το δείγμα πρέπει να είναι τυχαίο και για να γίνει αυτό πρέπει τα μέλη του πληθυσμού να μπου αλφαβητικά, να αριθμηθούν κατ' αύξοντα αριθμό και να επιλεγούν, βάση πίνακα τυχαίων αριθμών, να συμμετέχουν στην έρευνα.

Η δεύτερη είναι ότι πρέπει το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, δηλαδή πρέπει ο αριθμός των μελών του δείγματος να είναι ανάλογος με τον αριθμό των περιπτώσεων από τις οποίες αποτελείται η έρευνα.

#### **4. Σφάλμα άρνησης απάντησης.**

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει κανείς στις έρευνες είναι ότι οι ερωτώμενοι δεν απαντούν στο ερωτηματολόγιο που τους δίνεται. Υπάρχει λοιπόν ο κίνδυνος «διαρροής – απώλειας» υποκειμένων<sup>160</sup> (Παρασκευόπουλος, 1993). Έτσι δημιουργείται έλλειψη στοιχείων και τιμών, επηρεάζεται η στατιστική ανάλυση και δημιουργείται πρόβλημα στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

#### **5. Ερωτηματολόγιο.**

Για τη συλλογή των στοιχείων προκειμένου να πραγματοποιηθεί σωστά η έρευνα απαιτείται να ερωτηθεί σχετικά το δείγμα. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου το οποίο μπορεί να περιέχει ερωτήσεις ανοιχτού ή κλειστού τύπου. Στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, ο ερωτώμενος αναπτύσσει ελεύθερο λόγο είτε γραπτό είτε προφορικό. Αυτές οι απαντήσεις αναλύονται ποιοτικά και όχι ποσοτικά. Αντίθετα οι ερωτήσεις κλειστού τύπου προτείνουν στον ερωτώμενο συγκεκριμένες τιμές ώστε να επιλέξει και οι απαντήσεις εδώ αναλύονται ποσοτικά.

Σύμφωνα με τους Υφαντόπουλο & Νικολαΐδου (2008) το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο το οποίο αποτελείται από μία σειρά σχεδιασμένων ερωτήσεων που έχουν διαμορφωθεί από τον ίδιο τον ερευνητή με σκοπό οι απαντήσεις που θα δοθούν από τους ερωτώμενους να εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας. Σύμφωνα πάντα με τους ίδιους, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου έχουν την

<sup>159</sup> Θεοφιλίδης, Χ. (2005). *Η συγγραφή Επιστημονικής Εργασίας. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα: ΤΥΠΟΘΗΤΩ-ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΑΡΔΑΝΟΣ

<sup>160</sup> Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμος 2, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση

ικανότητα, να κατευθύνουν τις απαντήσεις των ερωτώμενων ανάλογα με τις προσδοκίες των ερευνητών.

Ο ερευνητής προκειμένου να εξασφαλίσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνάς του οφείλει πρώτα να διασφαλίσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του ερευνητικού του εργαλείου. Η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου αντικατοπτρίζεται στον βαθμό με τον οποίο ένα όργανο μέτρησης μπορεί να καταγράψει τις μετρήσεις για τις οποίες έχει κατασκευαστεί. Η αξιοπιστία των ερευνητικών δεδομένων διαφαίνεται όταν υπάρχει ομοιότητα στις τιμές που έχουν συγκεντρωθεί εάν οι μετρήσεις επαναληφθούν, δηλαδή σε κάθε επανάληψη της μέτρησης σε παρόμοια περιβάλλοντα, ο ερευνητής θα πρέπει να οδηγείται στα ίδια αποτελέσματα (Υφαντόπουλος & Νικολαΐδου, 2008)<sup>161</sup>.

## **6. Σύνδεση της έρευνας με το θεωρητικό μοντέλο και επιλογή μεθόδου έρευνας**

Από όσα ειπώθηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω φαίνεται πως η παρούσα μελέτη πρέπει να ακολουθήσει μια ποσοτική έρευνα, μια και τα ερωτήματά της είναι συγκεκριμένα και περιορισμένα και τα αποτελέσματά της θα εξαχθούν από τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων πάνω στην οποία θα γίνει η έρευνα.

Για την συλλογή ερευνητικών δεδομένων η μελέτη στηρίχθηκε στην διανομή ερωτηματολογίου κλειστού τύπου στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό ενός τριτοβάθμιου ιδρύματος της Ελλάδος για να ληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη μας και το σφάλμα άρνησης απάντησης. Επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, διότι μας δίνει τη δυνατότητα να συλλέξουμε αρκετά δεδομένα σε μικρό χρονικό διάστημα.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ηλεκτρονικά και έντυπα για περίοδο δύο εβδομάδων από τις 12/5/2018 έως τις 27/5/2018, προκειμένου να έχουν τον χρόνο να το συμπληρώσουν, αλλά και για να υπάρχει επαρκής χρόνος επεξεργασίας των απαντήσεων. Αρχικά, περιέχει μια ενημερωτική εισαγωγή, η οποία ενημερώνει τους συμμετέχοντες για το αντικείμενο της έρευνας, τους σκοπούς και τους στόχους της. Οι ερωτώμενοι πληροφορούνται ότι η συμμετοχή τους είναι αναγκαία για την

---

<sup>161</sup> Υφαντόπουλος, Ν.Γ., Νικολαΐδου, Ε.Κ., (2008), *Η Στατιστική Στην Κοινωνική Έρευνα*, Εκδόσεις: Gutenberg

διεξαγωγή της έρευνας, ότι τα ερωτηματολόγια θα συμπληρωθούν ανώνυμα και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Στο πρώτο του μέρος θα καλυφθούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, στο δεύτερο μέρος οι δομές επικοινωνίας, τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ αυτών και της διοίκησης και φυσικά το κατά πόσο η επικοινωνία που υπάρχει είναι επαρκής και τους ικανοποιεί. Στο τρίτο μέρος θα ελέγξουμε τα επίπεδα συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, τις αιτίες και τις συνέπειές τους και στο τέταρτο και τελευταίο μέρος θα μελετηθεί η εγγύτητα σχέσεων και η κοινωνικότητα των εργαζομένων, καθώς και η συναισθηματική τους νοημοσύνη σχετικά με τους στόχους της εργασίας τους και την συνύπαρξη με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου μια και είναι ευκολότερο να συμπληρωθούν από τους ερωτώμενους, διότι καταρχήν είναι απλές και με σαφήνεια ως προς το περιεχόμενό τους, είναι καλύτερα δομημένες σε σχέση με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, καλύπτουν μεγάλο εύρος απαντήσεων και ενδείκνυνται για στατιστική ανάλυση καθώς οι απαντήσεις δεν περιέχουν ασάφειες και συνεπώς η ανάλυσή τους είναι ευκολότερη απ' ότι η ανάλυση των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου.

Οι συμμετέχοντες λόγω του ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και λόγω της ευελιξίας της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης, έχουν τη δυνατότητα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια και οι απαντήσεις τους να αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Διευκρινίστηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι απλό και γρήγορο στη συμπλήρωση και πως η έρευνα δεν θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική τους συμβολή.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες, εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία, απαντώνται σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήματα σχετικά με την επικοινωνία των εργαζομένων τόσο μεταξύ τους όσο και με τα διοικητικά όργανα, το δεύτερο μέρος αποτελείται από δέκα (10) ερωτήματα, εκ των οποίων το ένα έχει επτά (7) υποερωτήματα και ασχολείται με τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, τα αίτια εμφάνισής τους, τους τρόπους διαχείρισης και τις πιθανές συνέπειες στην καθημερινότητα των εργαζομένων, το τρίτο μέρος περιλαμβάνει τέσσερα (4) ερωτήματα, εκ των οποίων το ένα με επτά (7) υποερωτήματα σε σχέση με την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα στην ανάπτυξη κοινωνικών ικανοτήτων, την ενσυναίσθηση και τον αυτοέλεγχο και τέλος το τέταρτο

και τελευταίο μέρος περιλαμβάνει οκτώ (8) ερωτήματα αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (π.χ. ηλικία, φύλλο, εκπαίδευση, έτη υπηρεσίας, κ.α.). Για την δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν πηγές των Mayer & Salovey (1997) και του Αβδημιώτη Σ. (2016)<sup>162</sup>.

## 7. Αποτελέσματα Διανομής Ερωτηματολογίου

### 7.1. Ανταπόκριση και τελικό δείγμα

Ο Παρασκευόπουλος (1993)<sup>163</sup> αναφέρει ότι κατά τη διαδικασία συλλογής δεδομένων και στην περίπτωση ερωτηματολογίων, πρέπει να αναφερθεί ο τόπος και ο χρόνος συγκέντρωσης, αν ήταν ατομικά ή ομαδικά και οι οδηγίες που δόθηκαν στους ερωτώμενους.

Τα ερωτηματολόγια της παρούσας έρευνας ήταν ατομικά και στάλθηκαν στους ερωτώμενους από τον ίδιο τον ερευνητή στα προσωπικά τους e-mail, αλλά και κάποια μοιράστηκαν έντυπα όπου δεν υπήρχε η δυνατότητα χρήσης e-mail. Η ανταπόκρισή τους ήταν άμεση και έτσι η συλλογή στοιχείων έγινε εύκολα και μέσα στο χρονικό διάστημα που είχε προσδιοριστεί, οπότε υπήρξε επαρκής χρόνος ανάλυσης των απαντήσεων και εξαγωγής αποτελεσμάτων.

Οι ερωτώμενοι έδειξαν ενδιαφέρον για το θέμα της έρευνας, μια και τους αφορά άμεσα και το θεώρησαν πολύ ιδιαίτερο και σημαντικό. Βοήθησε πολύ η υπόσχεση του ερευνητή ότι θα τους ανακοινώσει τα αποτελέσματα μόλις αυτά εξαχθούν, στοιχείο που αναφέρουν και οι Meredith, Walter, Joyce (2014)<sup>164</sup> ως κίνητρο συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου.

Κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου έχει γίνει προσπάθεια, αυτό να πληροί τις περισσότερες δυνατές προϋποθέσεις, που να το καθιστούν ένα ιδανικό ερωτηματολόγιο. Σύμφωνα με τους Cohen και Manion (2000)<sup>165</sup>, πρέπει να είναι σαφές, χωρίς αοριστίες, να κεντρίζει το ενδιαφέρον των ανθρώπων και να εκμιαεύει αληθινές απαντήσεις. Φαίνεται πως ο στόχος επιτεύχθηκε μια και το ερωτηματολόγιο, που ήταν κλειστού τύπου, τους φάνηκε βατό και ξεκάθαρο, σύντομο και περιεκτικό και το συμπλήρωσαν άμεσα και πρόθυμα. Οι περισσότεροι θεώρησαν πως αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, προκειμένου να υπάρχει

<sup>162</sup> Avdimiotis, S., (2016), *Tacit knowledge management within hospitality establishments: Revealing the body of the iceberg*, International Journal of Knowledge Management (IJKM), 12(3), pp.15-29.

<sup>163</sup> Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμος 2, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

<sup>164</sup> Meredith, D.G., Walter, R.B., Joyce, P.G.,(2014). *Εκπαιδευτική Έρευνα. Βασικές Αρχές*. Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD. (πρωτότυπο έργο: *Education Research. An Introduction*, Longman Publishers USA).

<sup>165</sup> Cohen, L., Manion, L., (2000), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο



καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, να μειωθούν οι τυχόν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και να υπάρξουν τρόποι να αυξηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων μια και αυτή θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία των άλλων δύο παραμέτρων. Αρκετοί ήταν αυτοί που ζήτησαν να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας στα ανώτερα στελέχη του Ιδρύματος.

## **8. Επεξεργασία Δεδομένων Επισκόπησης**

Ο Σταθακόπουλος (1997)<sup>166</sup> αναφέρει τα ακόλουθα τρία στάδια στην προετοιμασία των δεδομένων για ανάλυση:

(α) Έλεγχο στο πεδίο (field edit), διαδικασίες δηλαδή που στόχο έχουν να περιοριστούν τα λάθη κατά την περίοδο συλλογής στοιχείων. Το συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνει επίβλεψη αυτών που διενεργούν το ερωτηματολόγιο και επιβεβαίωση ότι πράγματι τα στοιχεία συλλέχθηκαν από το δείγμα – στόχο. Στην παρούσα εργασία αυτό το στάδιο δεν ήταν απαραίτητο, μια και οι ενέργειες σχετικά με το ερωτηματολόγιο και το δείγμα διενεργήθηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή.

(β) Επεξεργασία ερωτηματολογίων (editing). Όταν δεν συμπληρώνονται ολόκληρα τμήματα του ερωτηματολογίου, καλό θα είναι να μη χρησιμοποιούνται καθόλου στην ανάλυση, αντίθετα όταν κάποιες μόνο ερωτήσεις δεν απαντώνται τότε συμπεριλαμβάνονται κανονικά στην ανάλυση και οι μη-απαντημένες ερωτήσεις. Όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, συμπληρώθηκαν όλα τα τμήματα μια και το ερωτηματολόγιο ήταν σχετικά σύντομο και έτσι τα αποτελέσματα είναι ολοκληρωμένα.

(γ) Κωδικοποίηση (coding), η διαδικασία δηλαδή με την οποία τα δεδομένα ταξινομούνται σε κατηγορίες, με τη βοήθεια αριθμών ή συμβόλων, για να μπορούν να αναλυθούν. Στην παρούσα έρευνα έγινε κωδικοποίηση σε όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται στο βιβλίο κωδικοποίησης (Παράρτημα II).

## **9. Ανάλυση των Δεδομένων του Ερωτηματολογίου**

Αφού συμπληρώθηκε ένας ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων προκειμένου να υπάρχει ασφάλεια στο δείγμα, ελέγχθηκαν ως προς την πληρότητά

---

<sup>166</sup> Σταθακόπουλος Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης



τους, αριθμήθηκαν και τα δεδομένα τους κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή στο στατιστικό πρόγραμμα αναλύσεων SPSS Statistics v.22, όπου δόθηκε ένας κωδικός για κάθε απάντηση και αναλύθηκαν οι συχνότητες των μεταβλητών τις οποίες και θα παρουσιάσουμε παρακάτω με τη χρήση διαγραμμάτων και πινάκων.

## 10. Αξιοπιστία Ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο «πόσο καλά μετρήσαμε αυτό που έπρεπε να μετρήσουμε», άσχετα αν έχουμε μετρήσει τη σωστή ποσότητα. Στη στατιστική, μία μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη εάν παράγει συνεπή αποτελέσματα έναντι επαναλαμβανόμενων δοκιμασιών.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι συντελεστών που μετρούν την αξιοπιστία, όπως η Split – Half αξιοπιστία, οι διαδικασίες Kuder-Richardson και ο συντελεστής Alpha (ο Cronbach's Alpha, του Lee Cronbach).

Οι υποερωτήσεις της κλίμακας διαμερίζονται σε όλα τα δυνατά μισά. Για κάθε μισό υπολογίζεται το σκορ, έπειτα τα σκορ αυτά συσχετίζονται και λαμβάνεται ο μέσος όρος αυτών των συσχετίσεων. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας και το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα. Γενικά οι τιμές που είναι μεγαλύτερες του 0.7 είναι ικανοποιητικές. Για πολύ σημαντικές μελέτες χρειαζόμαστε τιμές μεγαλύτερες του 0.9 (Coakes & Steed, 1997)<sup>167</sup>.

**Σχήμα 13. Ερμηνεία των τιμών του συντελεστή Cronbach's Alpha, που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας.**

Cronbach's alpha	Internal consistency
$\alpha \geq 0.9$	Excellent
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Good
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Acceptable
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Questionable
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Poor
$0.5 > \alpha$	Unacceptable

Πηγή: <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/><sup>168</sup>

<sup>167</sup> Coakes, S., J., & Steed, L.G., (1997), *SPSS Analysis Without Anguish.*, Singapore, Wiley.

<sup>168</sup> <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/>

Στην συγκεκριμένη έρευνα ο δείκτης Cronbach's Alpha για τη συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μας, που μας δίνει το SPSS είναι 0,85. Εύκολα λοιπόν εξάγεται το συμπέρασμα ότι το ερωτηματολόγιο είναι πολύ αξιόπιστο. Δηλαδή, θέσαμε τις κατάλληλες ερωτήσεις στον κατάλληλο πληθυσμό.

## 11. Ευρήματα – Αποτελέσματα Έρευνας

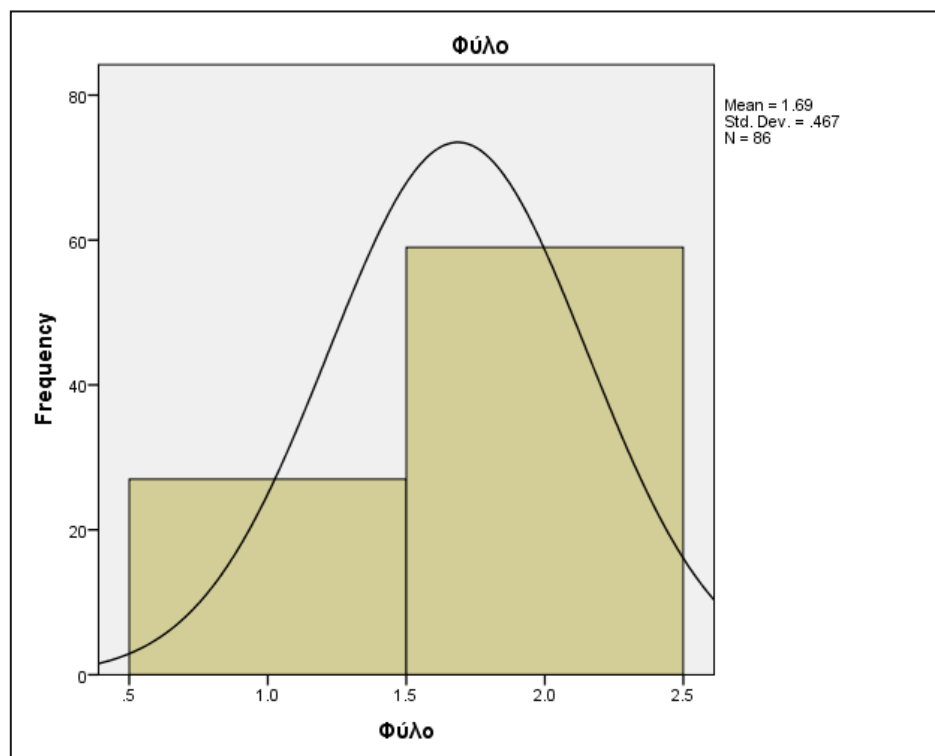
### 11.1. Αποτελέσματα δημογραφικών στοιχείων

Στο ερωτώμενο δείγμα οι γυναίκες με ποσοστό 68,6% είναι μακράν περισσότερες από τους άντρες υπαλλήλους (31,4%) του ιδρύματος (πίνακας & διάγραμμα 1).

**Πίνακας 1. Πίνακας συχνοτήτων για το φύλο**

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άρρεν	27	31.4	31.4	31.4
	Θήλυ	59	68.6	68.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 1. Κατανομή συχνοτήτων για το φύλο**

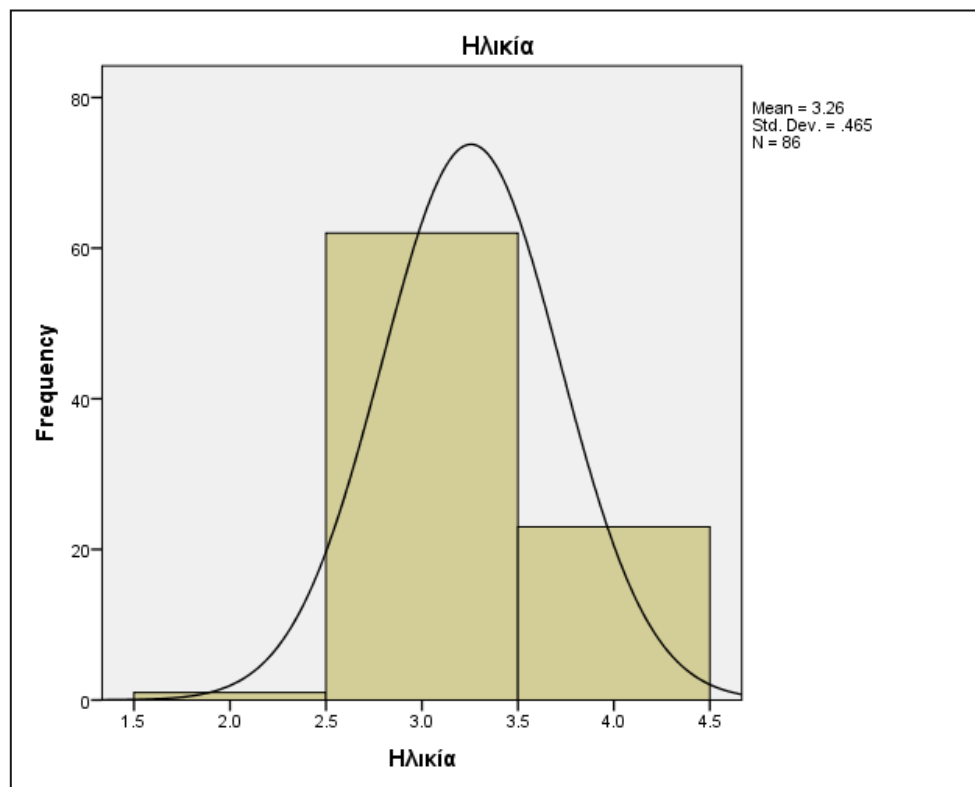


Αναφορικά με την ηλικία παρατηρούμε ότι το 72,1% των ερωτώμενων είναι από 31 έως 50 ετών, το 26,7% είναι άνω των 51 και μόνο το 1,2% είναι από 25 έως 30 ετών (πίνακας & διάγραμμα 2).

**Πίνακας 2. Πίνακας συχνοτήτων για την ηλικία**

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	1	1.2	1.2	1.2
	31-50	62	72.1	72.1	73.3
	51>	23	26.7	26.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 2. Κατανομή συχνοτήτων για την ηλικία.**

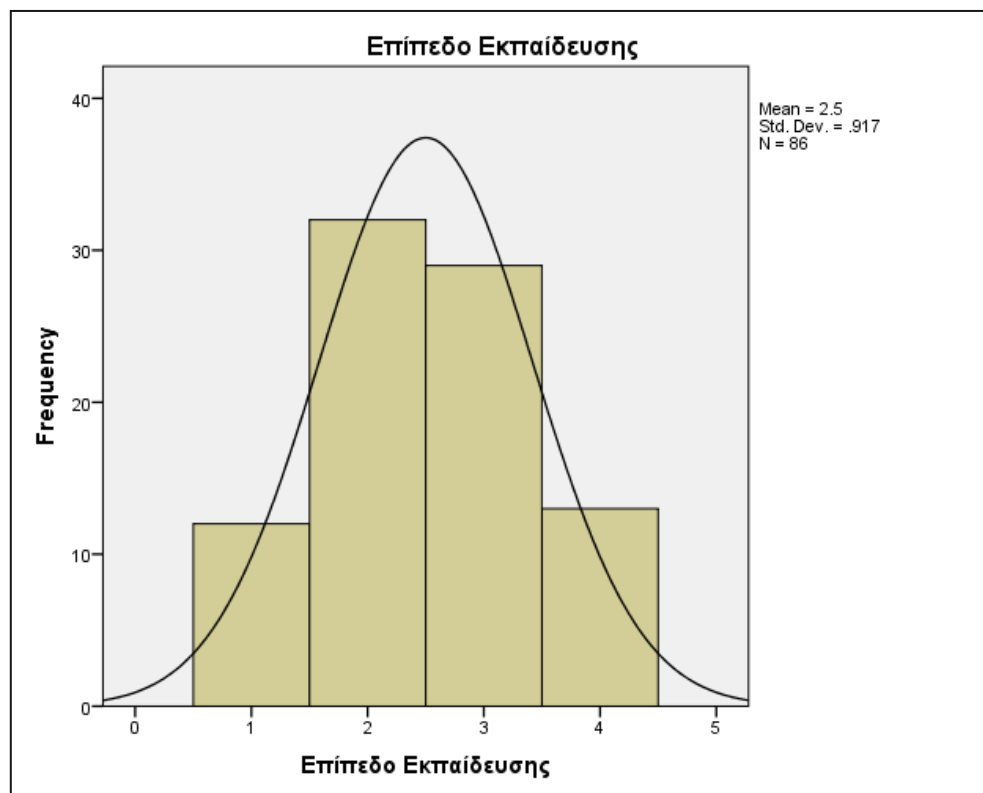


Σχετικά τώρα με το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων, το 37,2% είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το 33,7% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα. Διδακτορικό δίπλωμα κατέχει το 15,1% και αφορά μόνο στο εκπαιδευτικό και στο ειδικό διδακτικό προσωπικό (Ε.ΔΙ.Π.) και σε ένα πολύ μικρό ποσοστό σε Διοικητικό Προσωπικό Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, όπως φαίνεται στον πίνακα και το διάγραμμα 3.

**Πίνακας 3. Πίνακας συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης**

Επίπεδο Εκπαίδευσης		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο / ΕΠΑΛ)	12	14.0	14.0	14.0
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	32	37.2	37.2	51.2
	Μεταπτυχιακό	29	33.7	33.7	84.9
	Διδακτορικό	13	15.1	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 3. Κατανομή συχνοτήτων για το επίπεδο εκπαίδευσης**

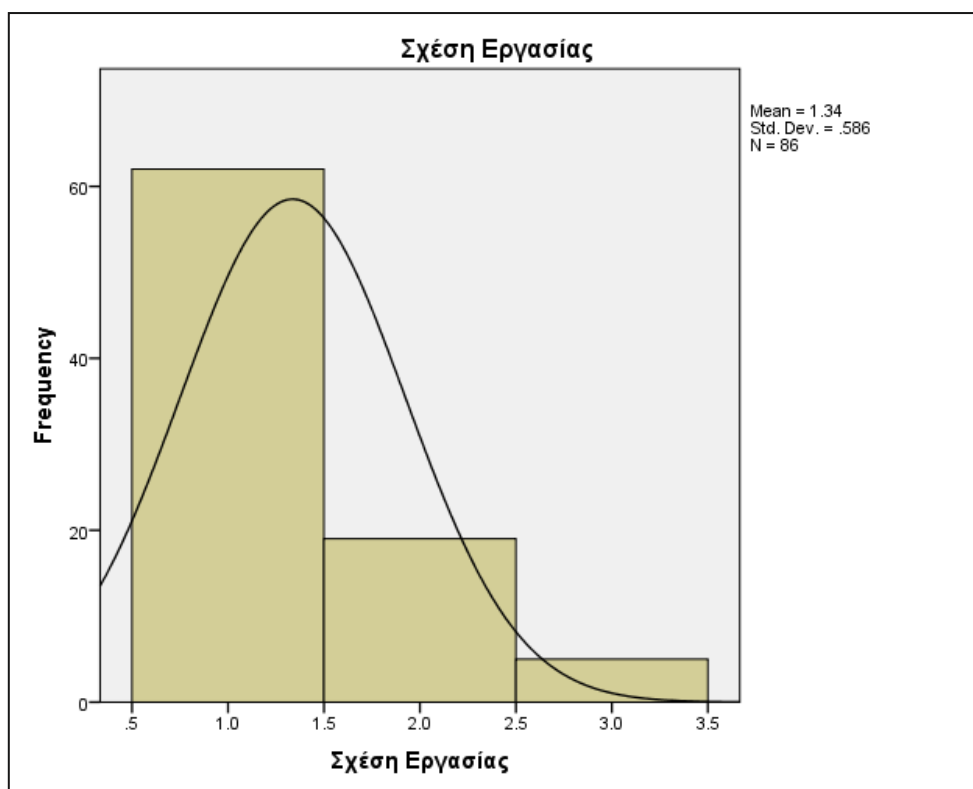


Όσον αφορά τη σχέση εργασίας των ερωτώμενων, από τον παρακάτω πίνακα φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό, το 72,1% εργάζονται με μόνιμη σχέση εργασίας, το 22,1% με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ), ενώ μόλις το 5,8% εργάζεται με συμβάσεις έργου (πίνακας & διάγραμμα 4).

**Πίνακας 4. Πίνακας συχνοτήτων για την σχέση εργασίας**

Σχέση Εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος	62	72.1	72.1	72.1
	ΙΔΑΧ	19	22.1	22.1	94.2
	Συμβάσεις Έργου	5	5.8	5.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 4. Κατανομή συχνοτήτων για την σχέση εργασίας**



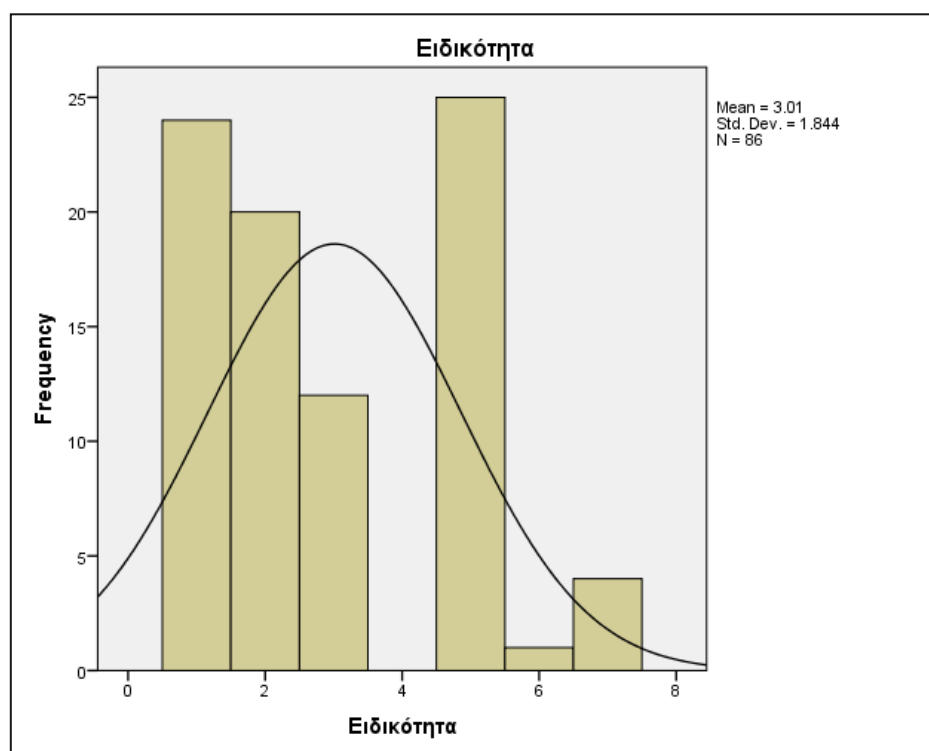
Σχετικά με την ειδικότητά τους το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων είναι διοικητικό προσωπικό με ποσοστό 65,2%, από το οποίο το 27,9% είναι τεχνολογικής

εκπαίδευσης, το 23,3% πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και το 14% είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το δείγμα συμπεριλαμβάνει και εκπαιδευτικό προσωπικό σε ποσοστό 29,1%, Ειδικό Τεχνικό Προσωπικό (ΕΤΕΠ) σε ποσοστό 1,2% και Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό (ΕΔΙΠ) σε ποσοστό 4,7%, όπως φαίνεται στον πίνακα και το διάγραμμα 5.

**Πίνακας 5. Πίνακας συχνοτήτων για την ειδικότητα.**

		Ειδικότητα			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΠ Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	24	27.9	27.9	27.9
	ΔΠ Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	20	23.3	23.3	51.2
	ΔΠ Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	12	14.0	14.0	65.1
	Εκπαιδευτικό Προσωπικό	25	29.1	29.1	94.2
	ΕΤΕΠ	1	1.2	1.2	95.3
	ΕΔΙΠ	4	4.7	4.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 5. Κατανομή συχνοτήτων για την ειδικότητα**

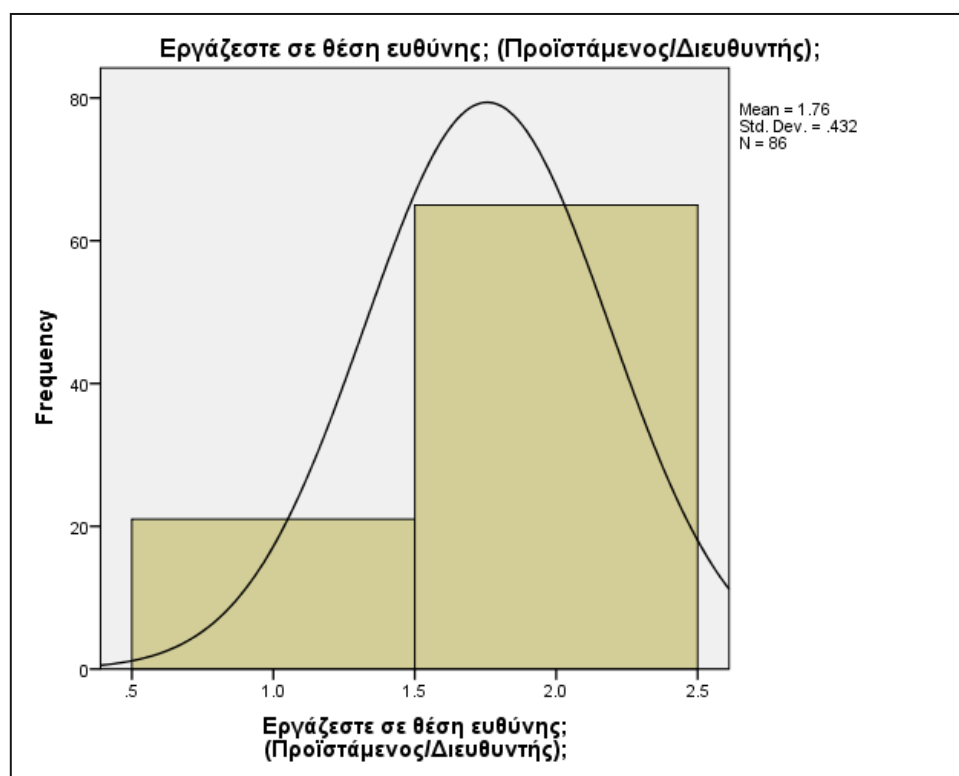


Στην ερώτηση «Εργάζεστε σε θέση ευθύνης;» το 75,6% απάντησε ΟΧΙ, και το 24,4% απάντησε ΝΑΙ (πίνακας και διάγραμμα 6).

**Πίνακας 6. Πίνακας συχνοτήτων για τη θέση ευθύνης.**

Εργάζεστε σε θέση ευθύνης; (Προϊστάμενος/Διευθυντής);					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	21	24.4	24.4	24.4
	ΟΧΙ	65	75.6	75.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 6. Κατανομή συχνοτήτων για τη θέση εργασίας.**

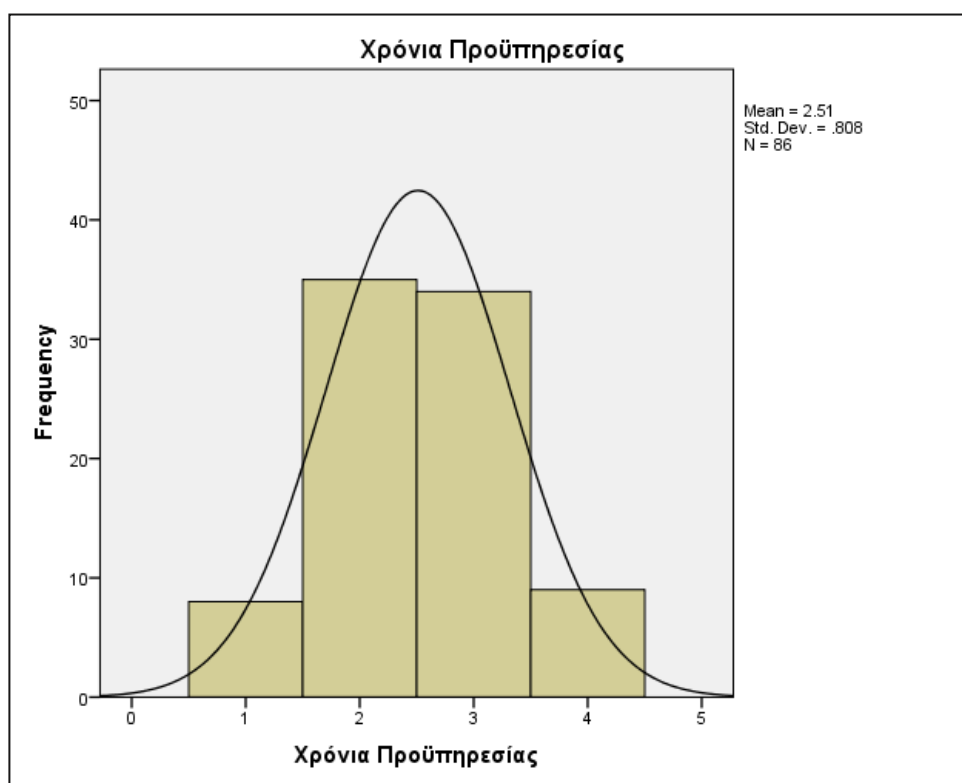


Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας, το 40,7% απάντησε ότι εργάζεται από 11 έως 20 έτη, το 39,5% από 21 έως 30 έτη, το 10,5% έχει περισσότερα από 31 χρόνια προϋπηρεσίας και το 9,3% εργάζεται από 1 έως 10 χρόνια (πίνακας & διάγραμμα 7).

**Πίνακας 7. Πίνακας συχνοτήτων για τα χρόνια προϋπηρεσίας**

Χρόνια Προϋπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	8	9.3	9.3	9.3
	11-20	35	40.7	40.7	50.0
	21-30	34	39.5	39.5	89.5
	31>	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 7. Κατανομή συχνοτήτων για τα χρόνια προϋπηρεσίας**



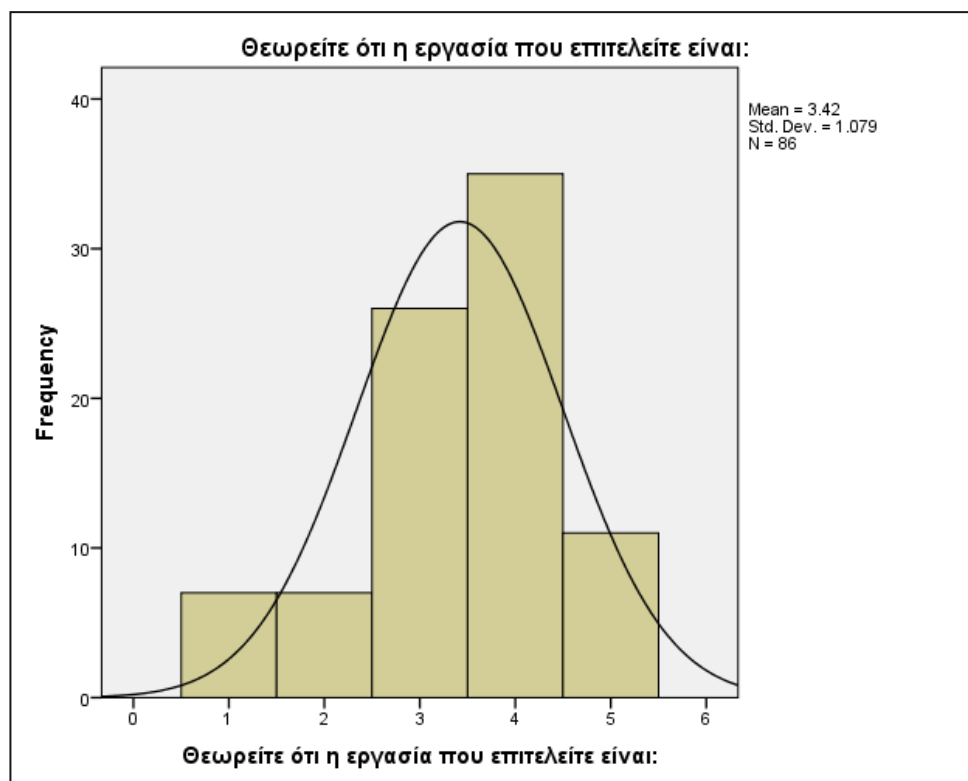


Στην ερώτηση εάν θεωρούν ότι η εργασία που επιτελούν είναι εύκολη ή δύσκολη, το 8,1% τη θεωρεί πολύ δύσκολη και το ίδιο ακριβώς ποσοστό, το 8,1% τη θεωρεί δύσκολη, το 30,2% δεν τη θεωρεί ούτε δύσκολη, ούτε εύκολη, και βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, το 40,% τη θεωρεί εύκολη και ακολουθεί το 12,8% των ερωτώμενων που τη θεωρούν πολύ εύκολη (πίνακας & διάγραμμα 8).

**Πίνακας 8. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν η εργασία που επιτελούν είναι εύκολη ή δύσκολη.**

Θεωρείτε ότι η εργασία που επιτελείτε είναι:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Δύσκολη	7	8.1	8.1	8.1
	Δύσκολη	7	8.1	8.1	16.3
	Ούτε Δύσκολη / Ούτε Εύκολη	26	30.2	30.2	46.5
	Εύκολη	35	40.7	40.7	87.2
	Πολύ Εύκολη	11	12.8	12.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 8. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν η εργασία που επιτελούν είναι εύκολη ή δύσκολη.**



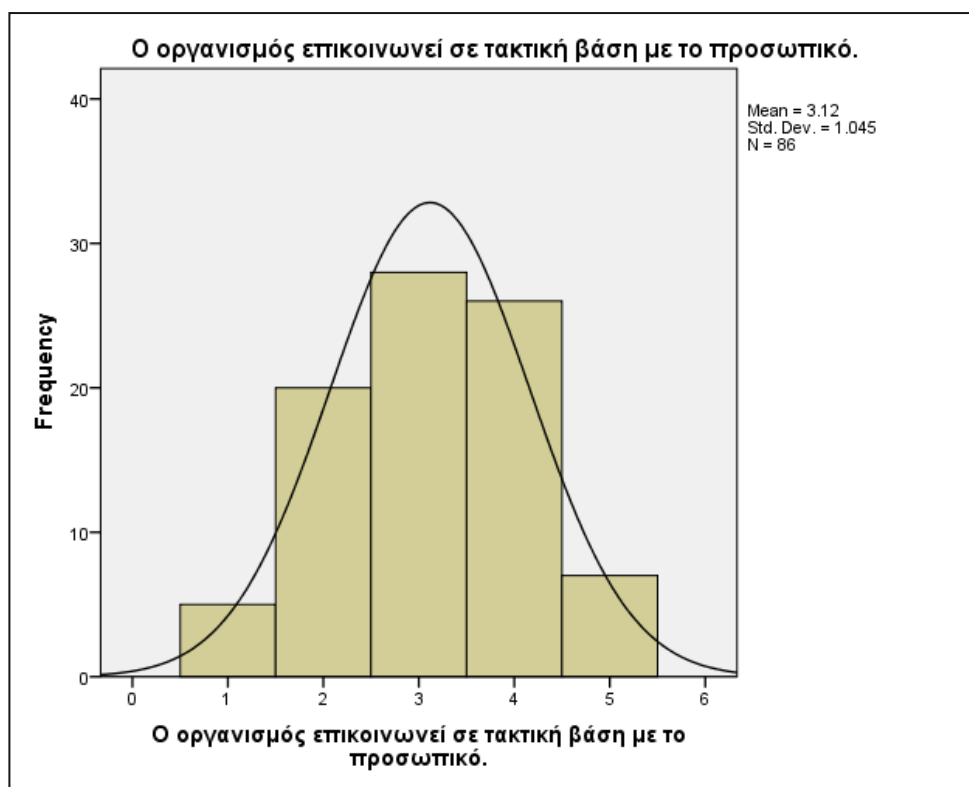
### 11.2. Αποτελέσματα ερωτημάτων σχετικών με την επικοινωνία

Στο ερώτημα εάν ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό, το 5,8% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα, το 23,3% διαφωνεί, το 32,6% έχει μια πιο ουδέτερη στάση απαντώντας πως ούτε διαφωνεί αλλά ούτε και συμφωνεί, το 30,2% συμφωνεί, ενώ μόνο το 8,1% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 9).

**Πίνακας 9. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.**

Ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	5.8	5.8	5.8
	Διαφωνώ	20	23.3	23.3	29.1
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	28	32.6	32.6	61.6
	Συμφωνώ	26	30.2	30.2	91.9
	Συμφωνώ απόλυτα	7	8.1	8.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 9. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.**

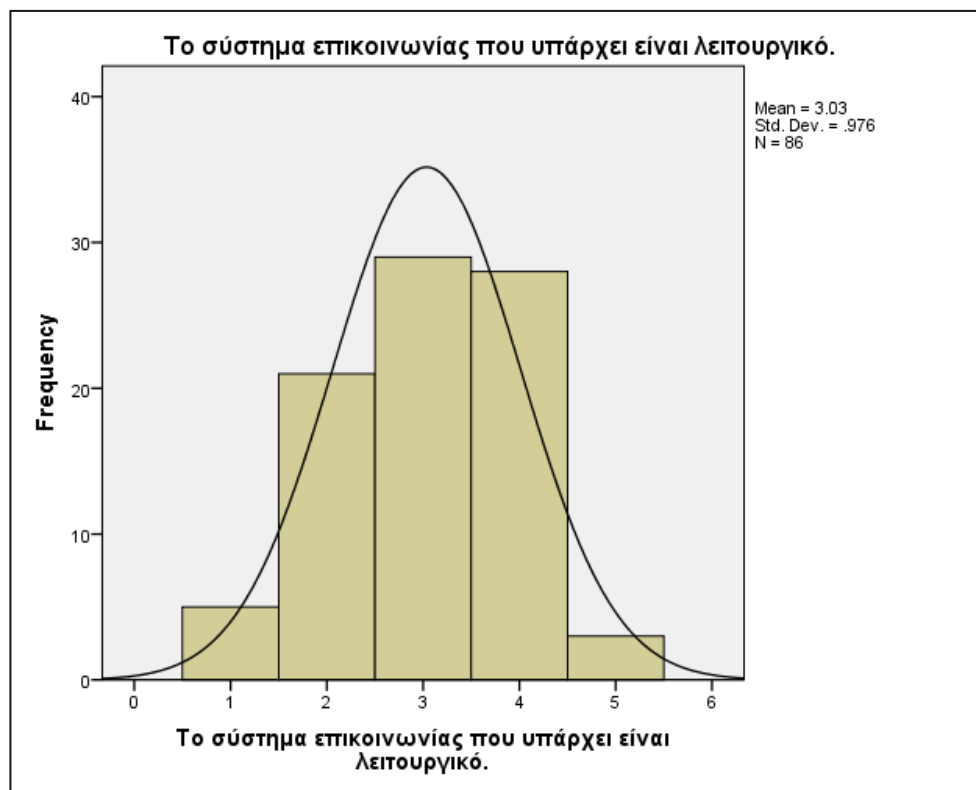


Αναφορικά με τη δήλωση ότι το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό, το 5,8% διαφωνεί απόλυτα, το 24,4% διαφωνεί, το 33,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 32,6% συμφωνεί, ενώ μόνο το 3,5% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 10).

**Πίνακας 10. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό.**

Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	5.8	5.8	5.8
	Διαφωνώ	21	24.4	24.4	30.2
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	29	33.7	33.7	64.0
	Συμφωνώ	28	32.6	32.6	96.5
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3.5	3.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 10. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό.**

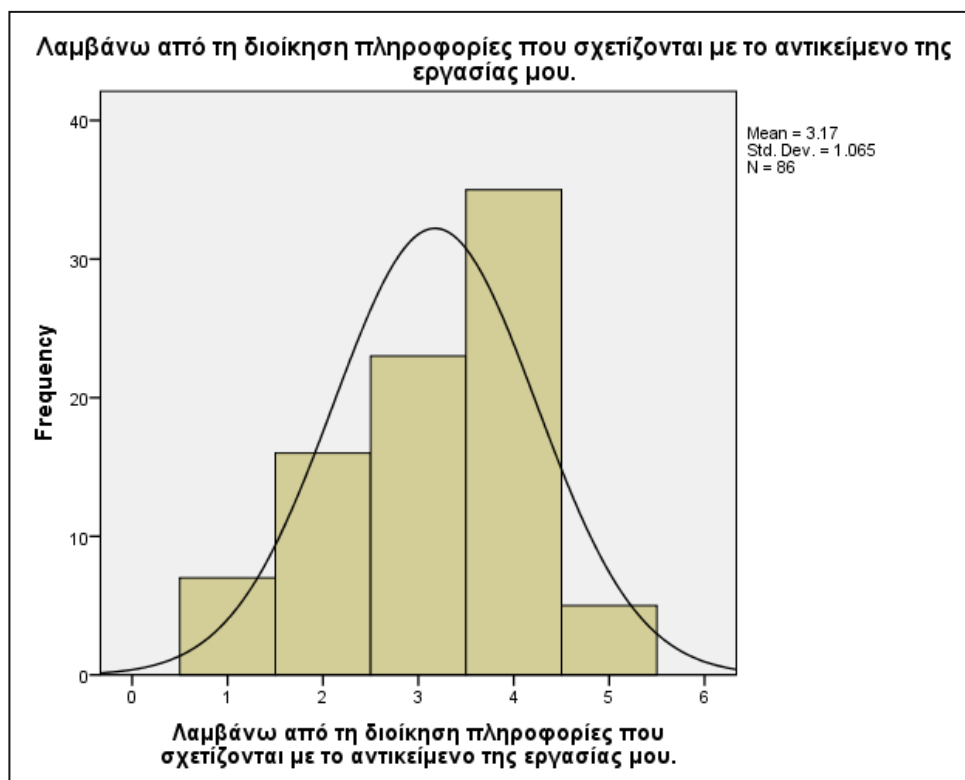


Στη δήλωση «Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου», το 8,1% των ερωτώμενων διαφωνεί απόλυτα και το 18,6% διαφωνεί, το 26,7% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, ενώ το 40,7% συμφωνεί και ένα ποσοστό 5,8% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 11).

**Πίνακας 11. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν λαμβάνουν από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους.**

Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	8.1	8.1	8.1
	Διαφωνώ	16	18.6	18.6	26.7
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	23	26.7	26.7	53.5
	Συμφωνώ	35	40.7	40.7	94.2
	Συμφωνώ απόλυτα	5	5.8	5.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 11. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν λαμβάνουν από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους.**

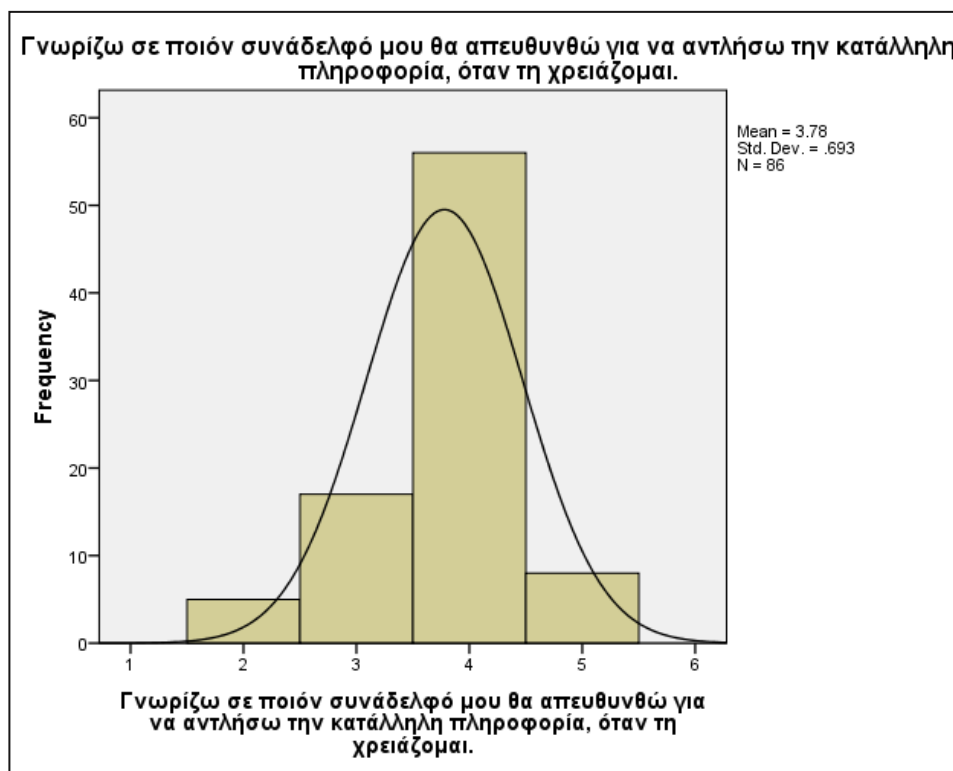


Αναφορικά με το «Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι», το 5,8% διαφωνεί απόλυτα, το 19,8% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 65,1% συμφωνεί και το 9,3% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 12).

**Πίνακας 12. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν γνωρίζουν σε ποιόν συνάδελφο θα απευθυνθούν για να αντλήσουν την κατάλληλη πληροφορία όταν τη χρειάζονται.**

Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	5.8	5.8	5.8
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	17	19.8	19.8	25.6
	Συμφωνώ	56	65.1	65.1	90.7
	Συμφωνώ απόλυτα	8	9.3	9.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 12. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν γνωρίζουν σε ποιόν συνάδελφο θα απευθυνθούν για να αντλήσουν την κατάλληλη πληροφορία όταν τη χρειάζονται.**

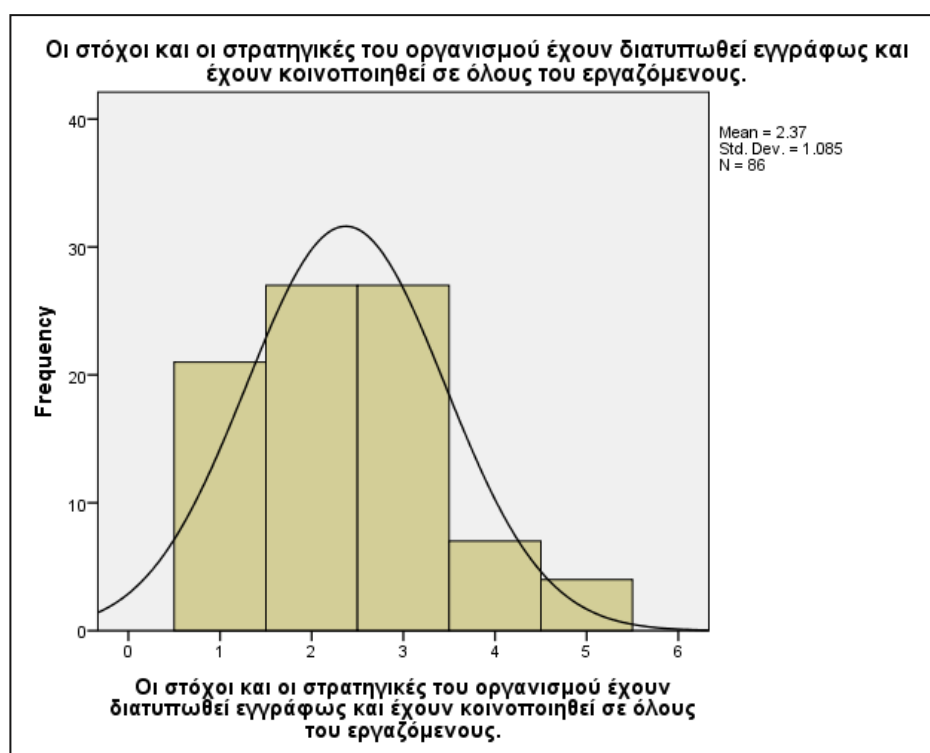


Στην δήλωση «Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους», οι ερωτώμενοι διαφωνούν απόλυτα κατά 24,4%, διαφωνούν κατά 31,4% και επίσης κατά 31,4% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν. Μικρότερα είναι τα ποσοστά συμφωνίας, με 8,1% να συμφωνεί και μόνο 4,7% να συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 13).

**Πίνακας 13. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.**

Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους του εργαζόμενους.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	21	24.4	24.4	24.4
	Διαφωνώ	27	31.4	31.4	55.8
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	27	31.4	31.4	87.2
	Συμφωνώ	7	8.1	8.1	95.3
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4.7	4.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 13. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.**



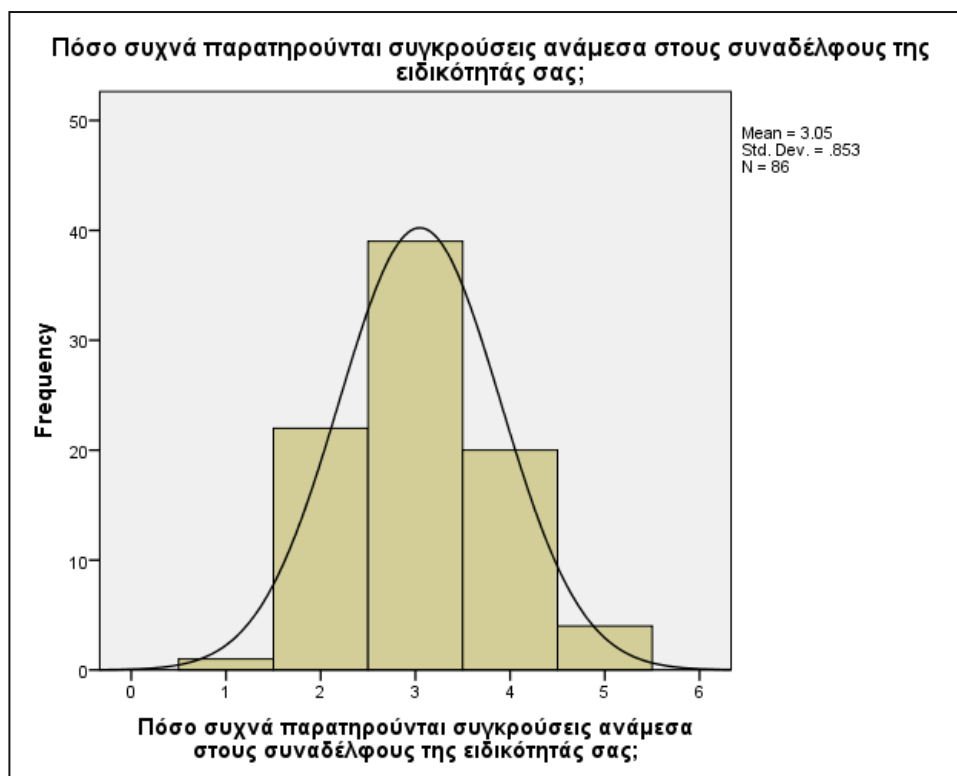
### 11.3. Αποτελέσματα ερωτημάτων σχετικών με τις συγκρούσεις

Όσον αφορά το ερώτημα «Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ειδικότητάς σας», το 1,2% απάντησε ποτέ, το 25,6% σπάνια, το 45,3% μερικές φορές, το 23,3% συχνά και μόνο το 4,7% πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 14).

**Πίνακας 14.** Πίνακας συχνοτήτων για το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ίδιας ειδικότητας.

Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ειδικότητάς σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	1	1.2	1.2	1.2
	Σπάνια	22	25.6	25.6	26.7
	Μερικές φορές	39	45.3	45.3	72.1
	Συχνά	20	23.3	23.3	95.3
	Πολύ συχνά	4	4.7	4.7	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 14.** Κατανομή συχνοτήτων για το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ίδιας ειδικότητας

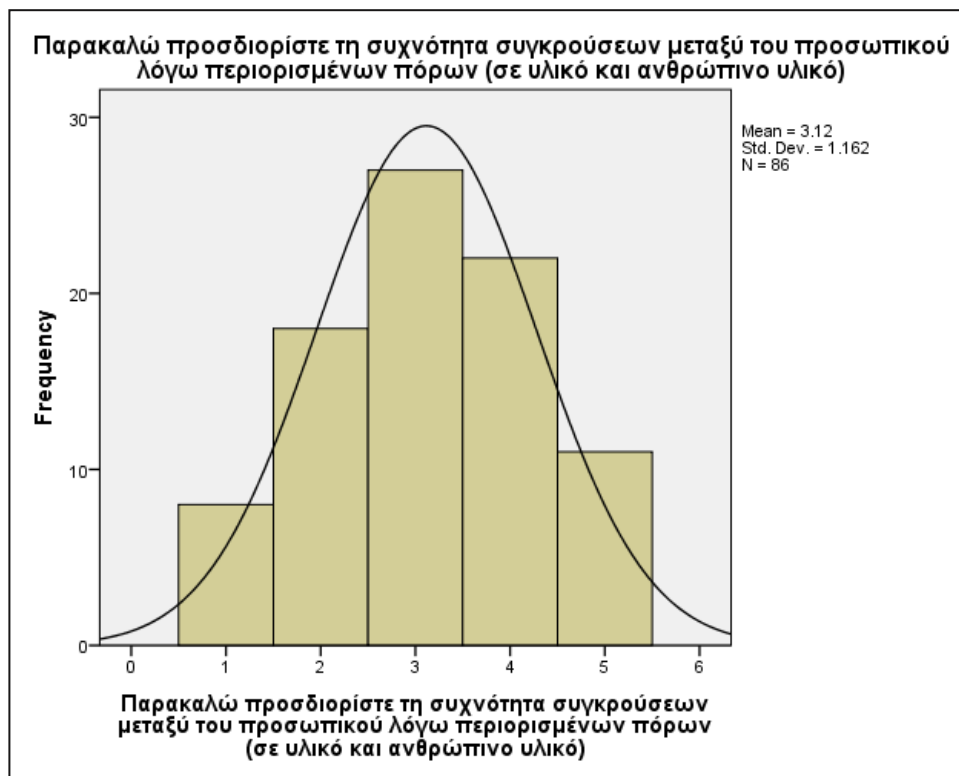


Σχετικά με το ερώτημα εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω περιορισμένων πόρων (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό), το 9,3% απάντησε ποτέ, το 20,9% σπάνια, το 31,4% μερικές φορές, το 25,6% συχνά και το 12,8% πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 15).

**Πίνακας 15. Πίνακας συχνότητων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω περιορισμένων πόρων (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό).**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω περιορισμένων πόρων (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	8	9.3	9.3	9.3
	Σπάνια	18	20.9	20.9	30.2
	Μερικές φορές	27	31.4	31.4	61.6
	Συχνά	22	25.6	25.6	87.2
	Πολύ συχνά	11	12.8	12.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 15. Κατανομή συχνότητων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω περιορισμένων πόρων (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό).**





Όσον αφορά το ερώτημα εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων, το 20,9% απάντησε σπάνια, το 32,6% μερικές φορές, το 36% συχνά και το 10,5% πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 16).

**Πίνακας 16. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	18	20.9	20.9	20.9
	Μερικές φορές	28	32.6	32.6	53.5
	Συχνά	31	36.0	36.0	89.5
	Πολύ συχνά	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 16. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων.**



Σχετικά με το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω διαφορετικών αξιών, αντιλήψεων – κουλτούρας, το 3,5% απάντησε ποτέ, το 17,4% σπάνια, το 33,7% μερικές φορές, το 29,1% συχνά και το 16,3% πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 17).

**Πίνακας 17. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω διαφορετικών αξιών, αντιλήψεων – κουλτούρας.**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, λόγω διαφορετικών αξιών, αντιλήψεων - κουλτούρας.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	3	3.5	3.5	3.5
	Σπάνια	15	17.4	17.4	20.9
	Μερικές φορές	29	33.7	33.7	54.7
	Συχνά	25	29.1	29.1	83.7
	Πολύ συχνά	14	16.3	16.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 17. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω διαφορετικών αξιών, αντιλήψεων – κουλτούρας.**

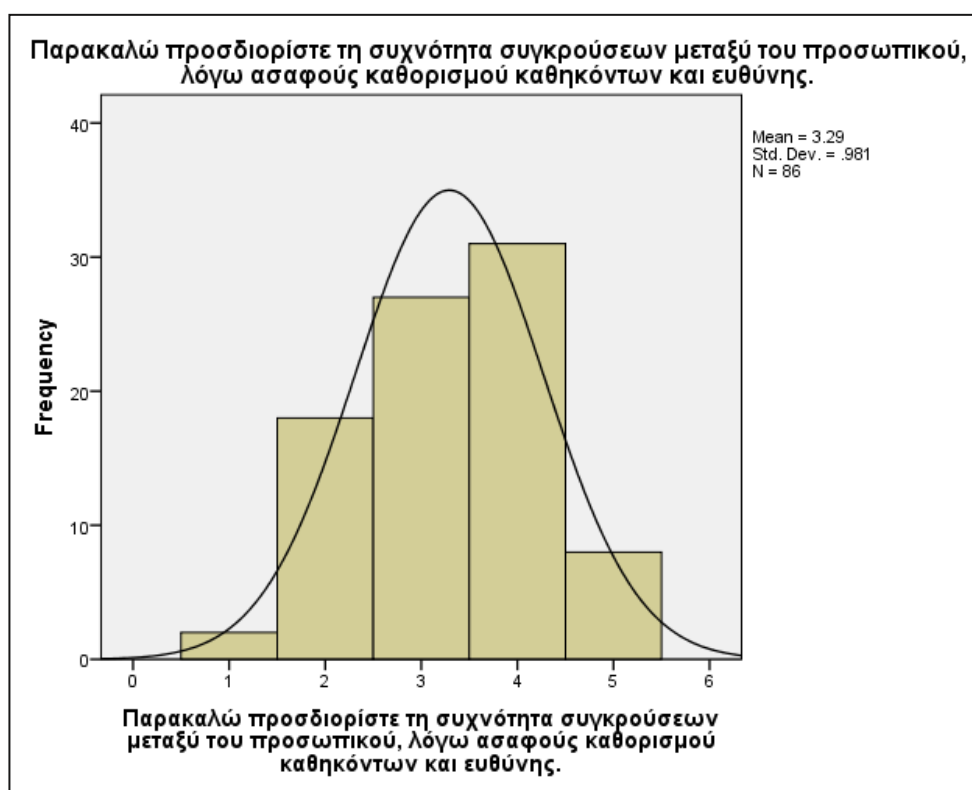


Στο ερώτημα εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω ασαφούς καθορισμού καθηκόντων και ευθύνης, το 2,3% απάντησε ποτέ, το 20,9% σπάνια, το 31,4% μερικές φορές, το 36% συχνά και το 9,3% πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 18).

**Πίνακας 18. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω ασαφούς καθορισμού καθηκόντων και ευθύνης.**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, λόγω ασαφούς καθορισμού καθηκόντων και ευθύνης.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	2	2.3	2.3	2.3
	Σπάνια	18	20.9	20.9	23.3
	Μερικές φορές	27	31.4	31.4	54.7
	Συχνά	31	36.0	36.0	90.7
	Πολύ συχνά	8	9.3	9.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 18. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού λόγω ασαφούς καθορισμού καθηκόντων και ευθύνης.**

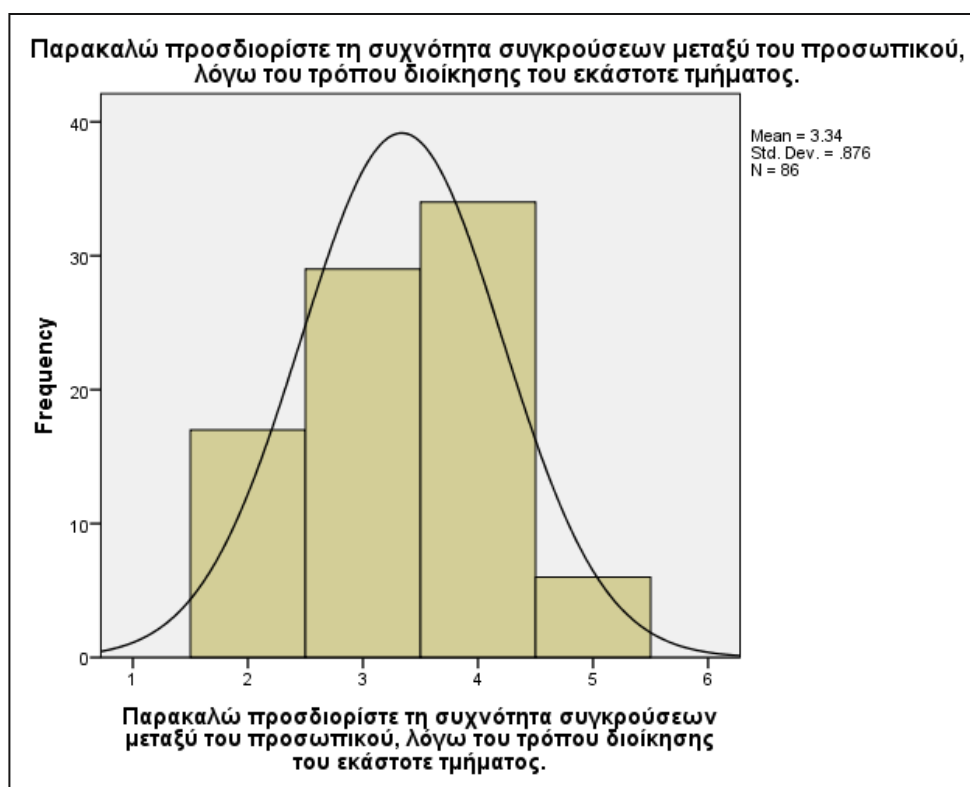


Αναφορικά με το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω του τρόπου διοίκησης του εκάστοτε τμήματος, το 19,8% του δείγματος απάντησε σπάνια, το 19,8% μερικές φορές, το 39,5% συχνά και το 7% πολύ συχνά. Κανένας δεν απάντησε ποτέ (πίνακας & διάγραμμα 19).

**Πίνακας 19. Πίνακας συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του τρόπου διοίκησης του εκάστοτε τμήματος**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, λόγω του τρόπου διοίκησης του εκάστοτε τμήματος.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	17	19.8	19.8	19.8
	Μερικές φορές	29	33.7	33.7	53.5
	Συχνά	34	39.5	39.5	93.0
	Πολύ συχνά	6	7.0	7.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 19. Κατανομή συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του τρόπου διοίκησης του εκάστοτε τμήματος**

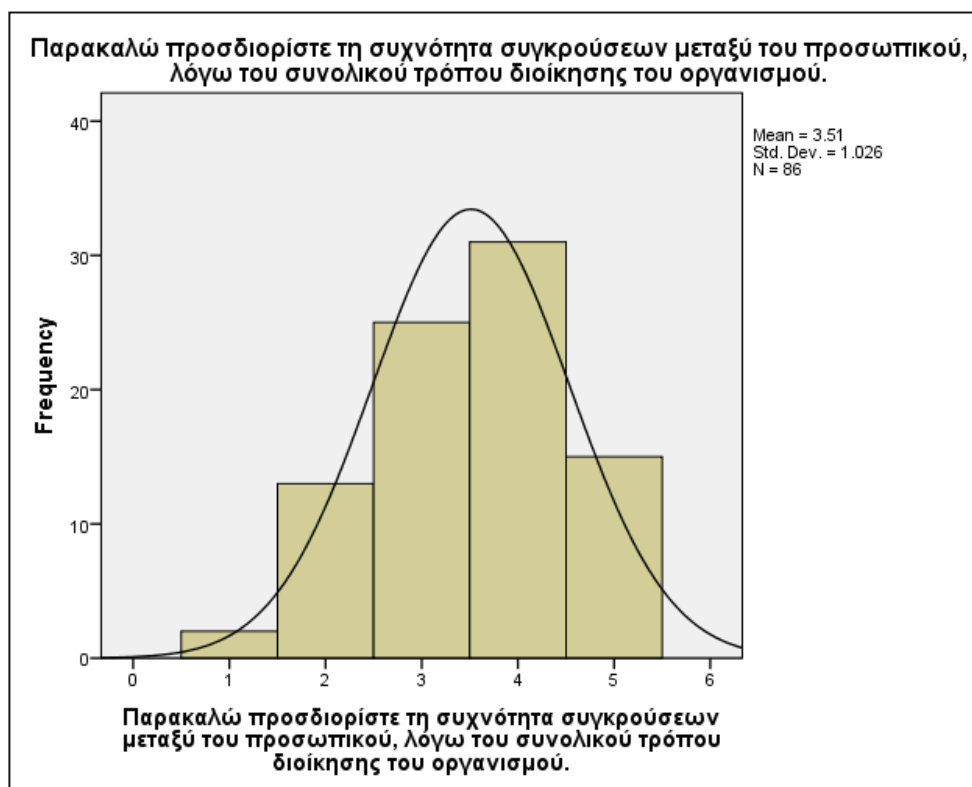


Όσον αφορά το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω του συνολικού τρόπου διοίκησης του οργανισμού, το 2,3 απάντησε ποτέ, το 15,1% σπάνια, το 29,1% μερικές φορές, το 36% συχνά και το 17,4% απάντησε πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 20).

**Πίνακας 20. Πίνακας συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του συνολικού τρόπου διοίκησης του οργανισμού.**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, λόγω του συνολικού τρόπου διοίκησης του οργανισμού.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	2	2.3	2.3	2.3
	Σπάνια	13	15.1	15.1	17.4
	Μερικές φορές	25	29.1	29.1	46.5
	Συχνά	31	36.0	36.0	82.6
	Πολύ συχνά	15	17.4	17.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 20. Κατανομή συχνοτήτων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω του συνολικού τρόπου διοίκησης του οργανισμού.**

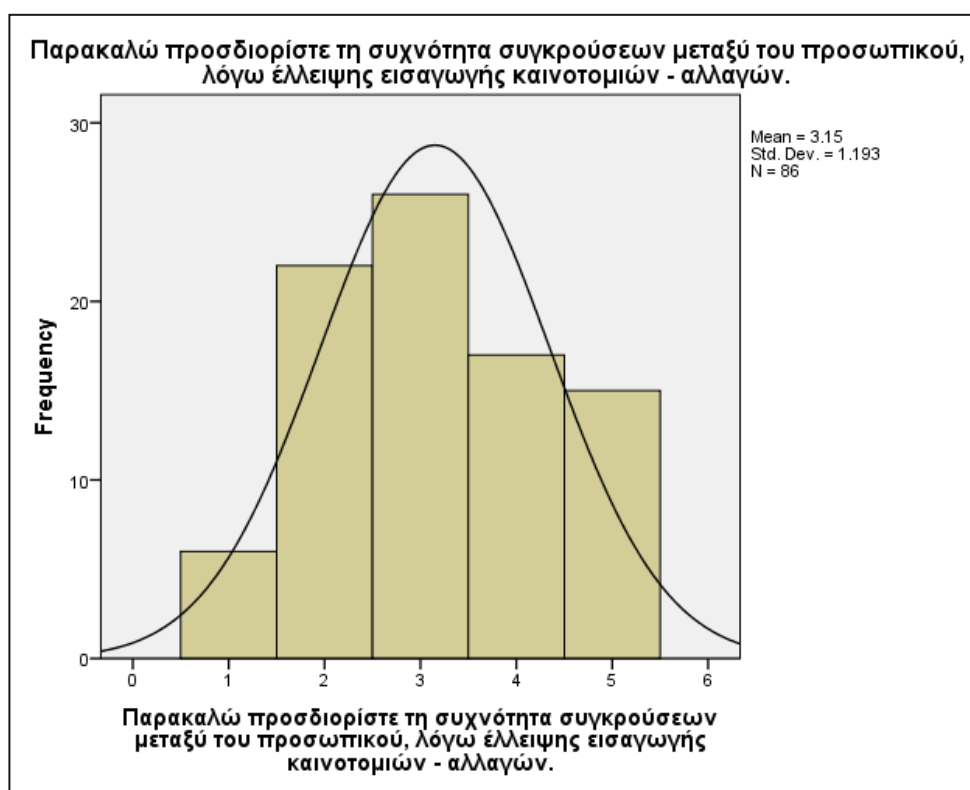


Τέλος, σχετικά με το εάν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω έλλειψης εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών, το 7% απάντησε ποτέ, το 25,6% σπάνια, το 30,2% μερικές φορές, το 19,8% συχνά και το 17,4% πολύ συχνά (πίνακας & διάγραμμα 21).

**Πίνακας 21. Πίνακας συχνότητων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω έλλειψης εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών.**

Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, λόγω έλλειψης εισαγωγής καινοτομιών - αλλαγών.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	6	7.0	7.0	7.0
	Σπάνια	22	25.6	25.6	32.6
	Μερικές φορές	26	30.2	30.2	62.8
	Συχνά	17	19.8	19.8	82.6
	Πολύ συχνά	15	17.4	17.4	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 21. Κατανομή συχνότητων για τη συχνότητα συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού λόγω έλλειψης εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών.**

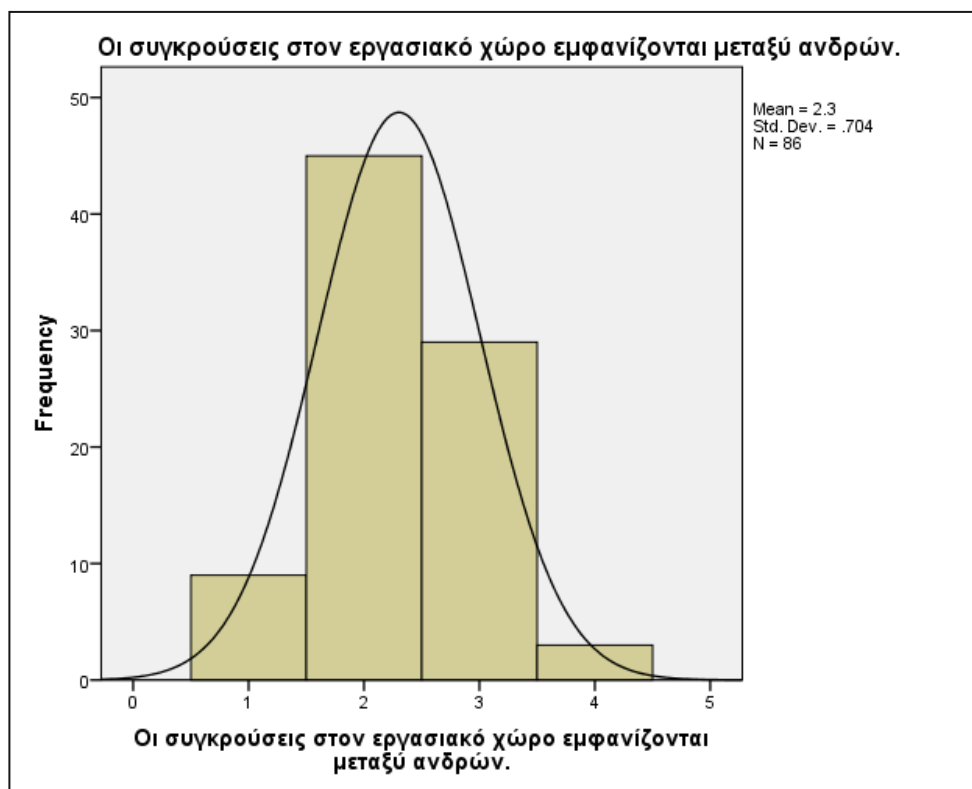


Στην δήλωση «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών», το 10,5% των ερωτηθέντων διαφωνεί απόλυτα, το 52,3% διαφωνεί, το 33,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και μόνο το 3,5% συμφωνεί (πίνακας & διάγραμμα 22).

**Πίνακας 22. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών.**

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	10.5	10.5	10.5
	Διαφωνώ	45	52.3	52.3	62.8
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	29	33.7	33.7	96.5
	Συμφωνώ	3	3.5	3.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 22. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών**

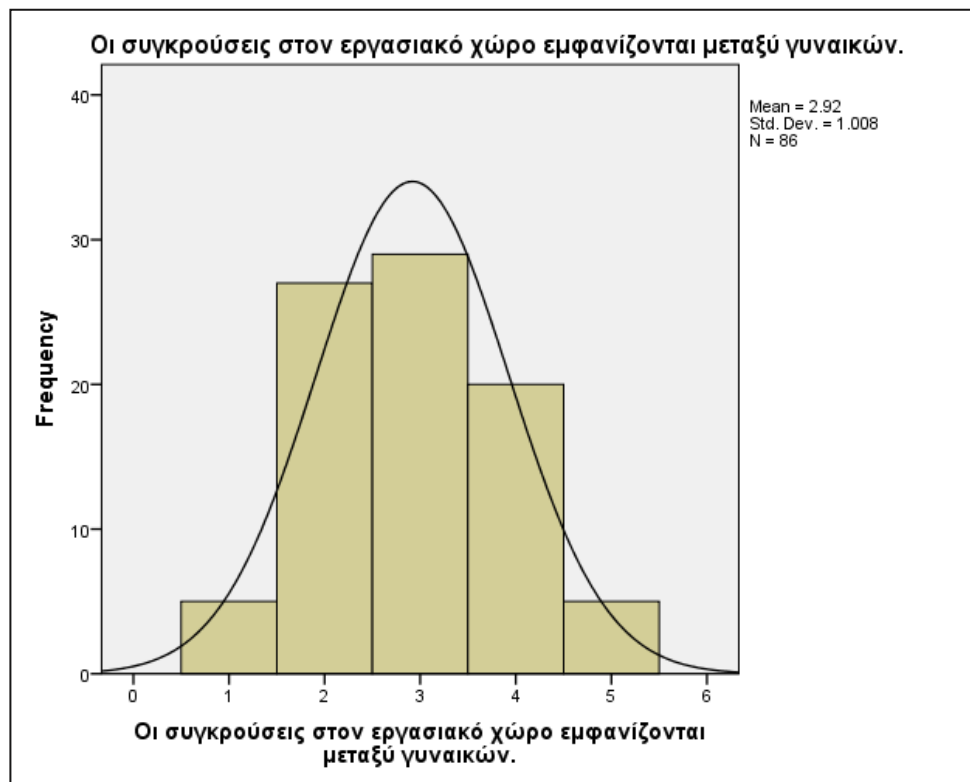


Στην δήλωση «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών», το 5,8% των ερωτηθέντων διαφωνεί απόλυτα, το 31,4% διαφωνεί, το 33,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 23,3% συμφωνεί και το 5,8% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 23).

**Πίνακας 23. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	5.8	5.8	5.8
	Διαφωνώ	27	31.4	31.4	37.2
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	29	33.7	33.7	70.9
	Συμφωνώ	20	23.3	23.3	94.2
	Συμφωνώ απόλυτα	5	5.8	5.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 23. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών**



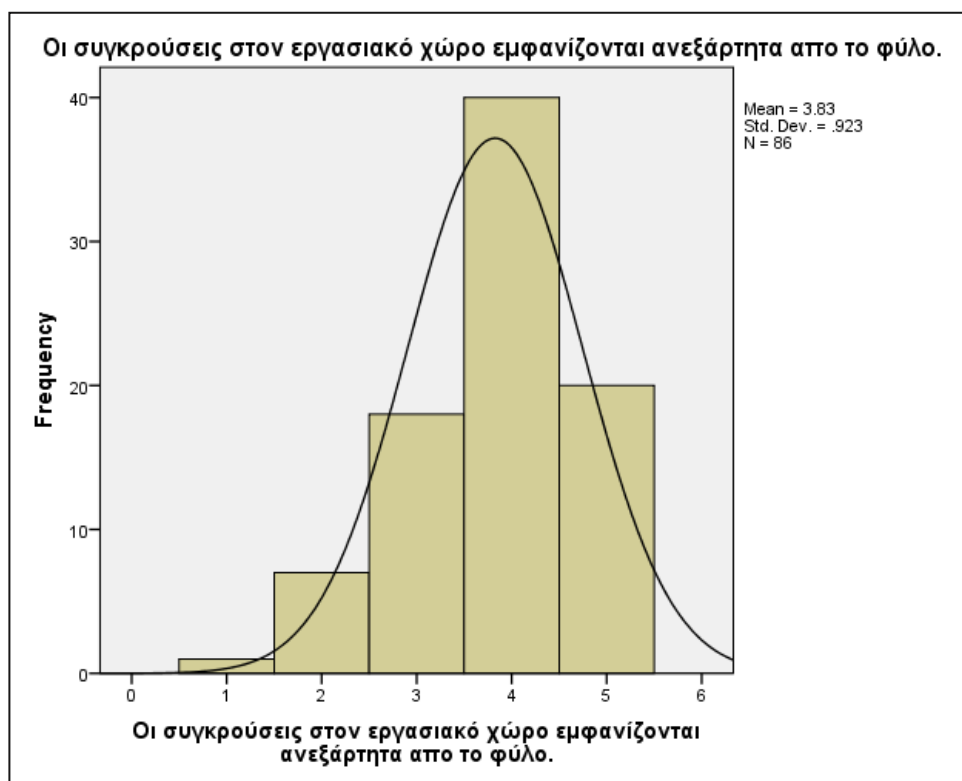


Στην δήλωση τώρα «Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξάρτητα από το φύλο», το 1,2% των ερωτηθέντων διαφωνεί απόλυτα, το 8,1% διαφωνεί, το 20,9% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 46,5% συμφωνεί και το 23,3% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 24).

**Πίνακας 24. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξαρτήτου φύλου.**

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξάρτητα από το φύλο.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	7	8.1	8.1	9.3
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	18	20.9	20.9	30.2
	Συμφωνώ	40	46.5	46.5	76.7
	Συμφωνώ απόλυτα	20	23.3	23.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 24. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξάρτητα από το φύλο.**



Στο ερώτημα εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, το 11,6% διαφωνεί απόλυτα, το 40,7% διαφωνεί, το 27,6% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 18,6% συμφωνεί και μόνο το 1,2% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 25).

**Πίνακας 25. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού**

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	11.6	11.6	11.6
	Διαφωνώ	35	40.7	40.7	52.3
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	24	27.9	27.9	80.2
	Συμφωνώ	16	18.6	18.6	98.8
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 25. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού**

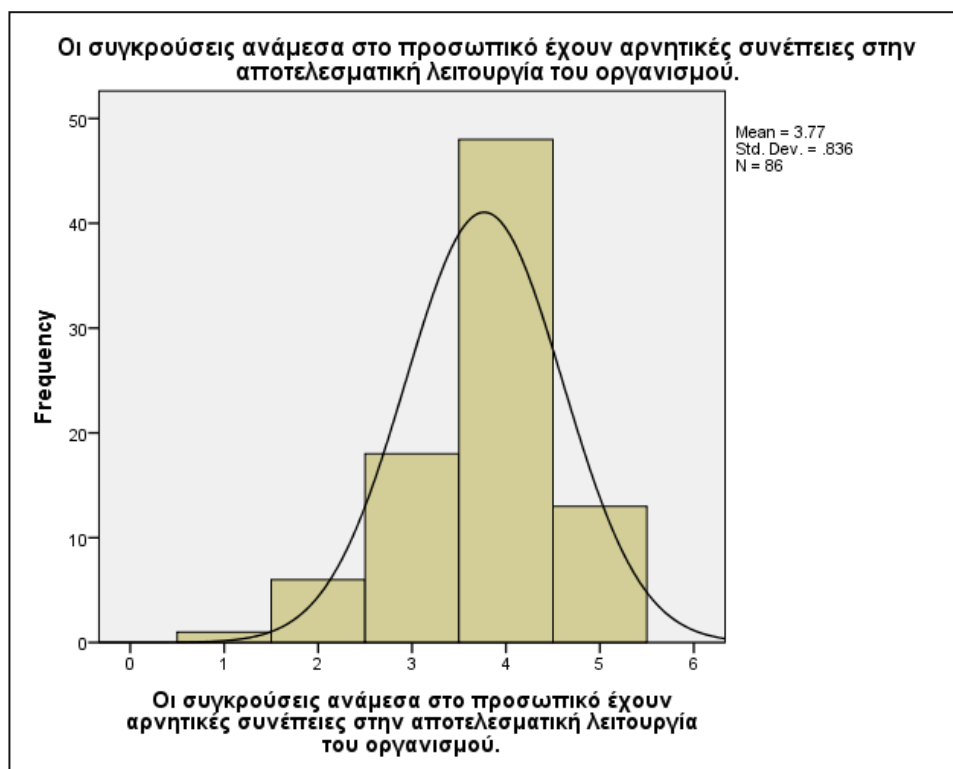


Στο ερώτημα εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, το 1,2% διαφωνεί απόλυτα, το 7% διαφωνεί, το 20,9% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 55,8% συμφωνεί και το 15,1% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 26).

**Πίνακας 26. Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού**

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	6	7.0	7.0	8.1
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	18	20.9	20.9	29.1
	Συμφωνώ	48	55.8	55.8	84.9
	Συμφωνώ απόλυτα	13	15.1	15.1	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 26. Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.**

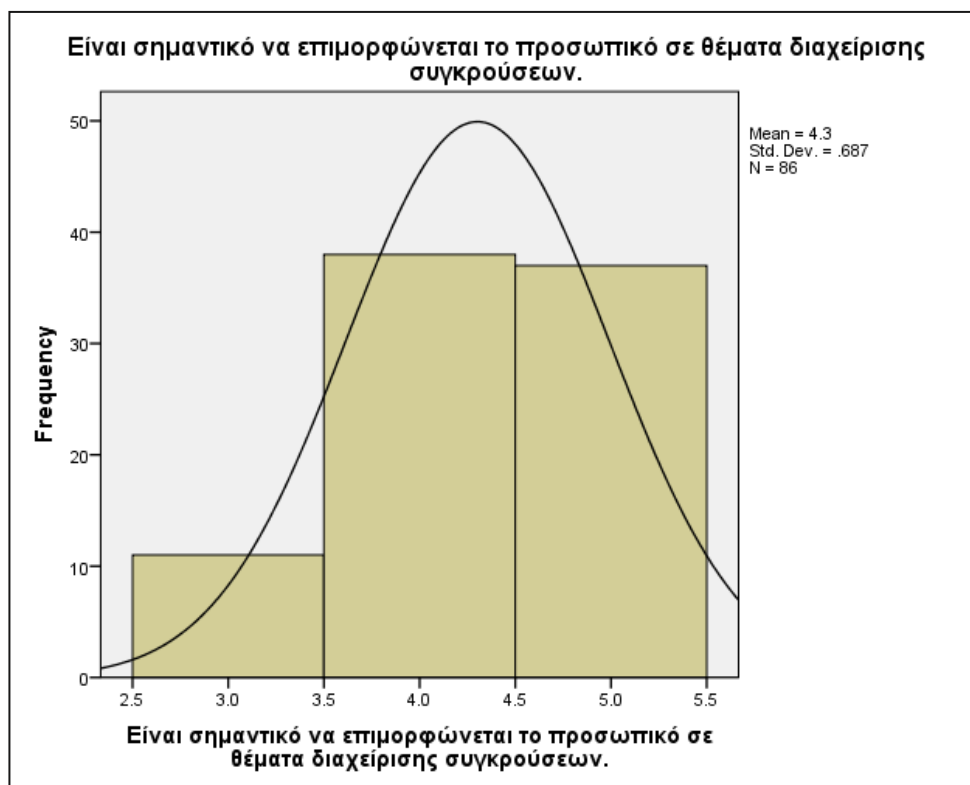


Στην δήλωση «Είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων», δεν υπάρχει καμία διαφωνία, το 12,8% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 44,2% συμφωνεί και το 43% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 27).

**Πίνακας 27. Πίνακας συχνοτήτων για το εάν είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.**

Είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	11	12.8	12.8	12.8
	Συμφωνώ	38	44.2	44.2	57.0
	Συμφωνώ απόλυτα	37	43.0	43.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 27. Κατανομή συχνοτήτων για το εάν είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.**

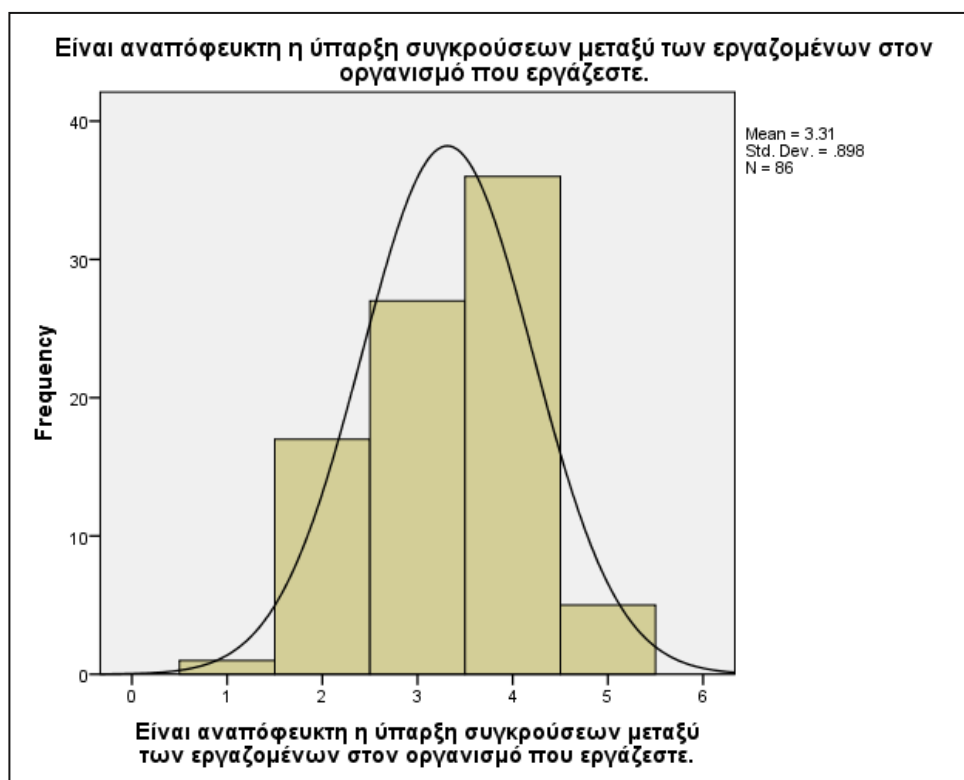


Τέλος στην δήλωση «Είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζεστε, το 1,2% διαφωνεί απόλυτα, το 19,8% διαφωνεί, το 31,4% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 41,9% συμφωνεί και το 5,8% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 28).

**Πίνακας 28.** Πίνακας συχνοτήτων σχετικά με το εάν είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται.

Είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζεστε.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	17	19.8	19.8	20.9
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	27	31.4	31.4	52.3
	Συμφωνώ	36	41.9	41.9	94.2
	Συμφωνώ απόλυτα	5	5.8	5.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 28.** Κατανομή συχνοτήτων σχετικά με το εάν είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται.



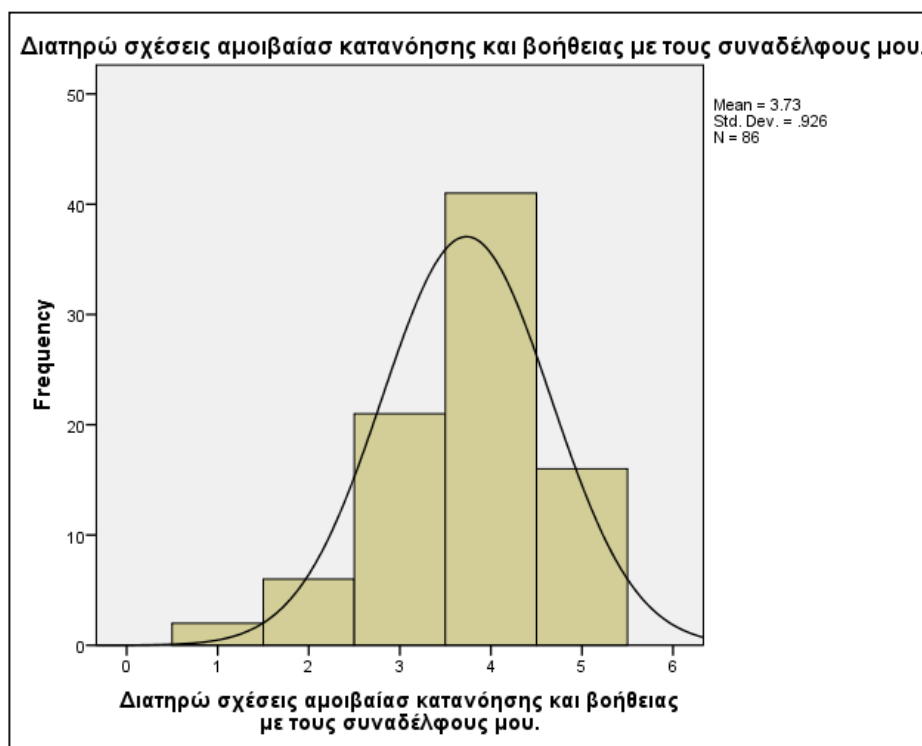
#### 11.4. Αποτελέσματα ερωτημάτων συναισθηματικής νοημοσύνης

Στην δήλωση «Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου», το 2,3% διαφωνεί απόλυτα, το 7% διαφωνεί, το 24,4% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 47,7% συμφωνεί και το 18,6% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 29).

**Πίνακας 29. Πίνακας συχνοτήτων για το «διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου»**

Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2.3	2.3	2.3
	Διαφωνώ	6	7.0	7.0	9.3
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	21	24.4	24.4	33.7
	Συμφωνώ	41	47.7	47.7	81.4
	Συμφωνώ απόλυτα	16	18.6	18.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 29. Κατανομή συχνοτήτων για το «διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου»**

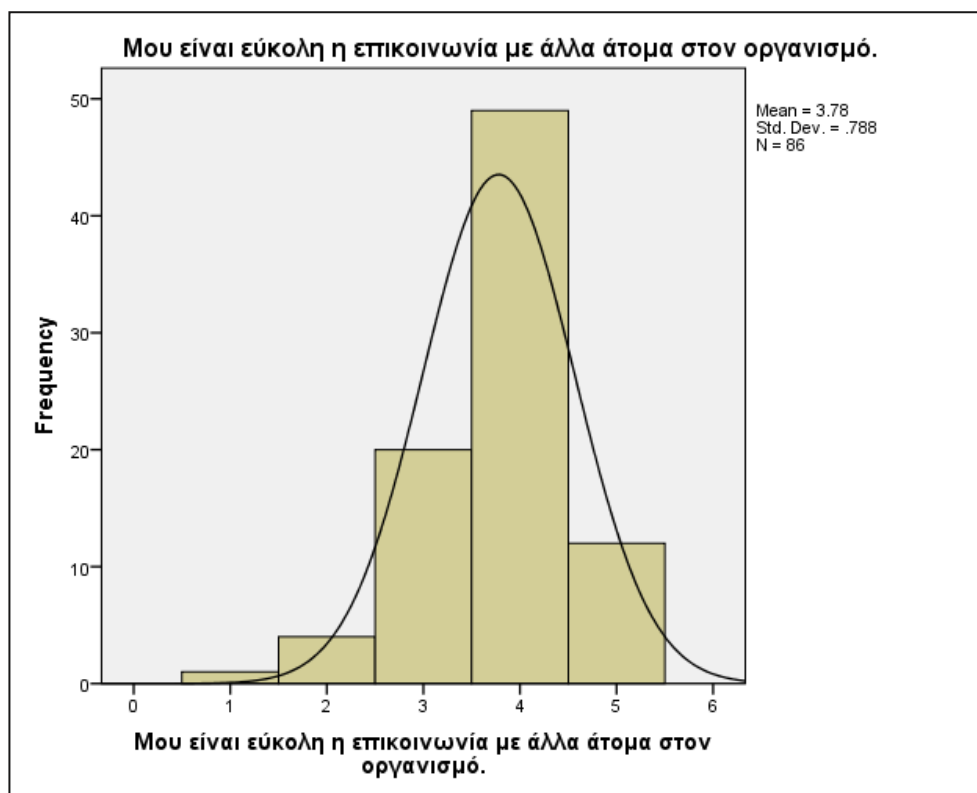


Στην δήλωση «Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό», το 1,2% διαφωνεί απόλυτα, το 4,7% διαφωνεί, το 23,3% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 57% συμφωνεί και το 14% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 30).

**Πίνακας 30. Πίνακας συχνοτήτων για το «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό»**

Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	4	4.7	4.7	5.8
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	20	23.3	23.3	29.1
	Συμφωνώ	49	57.0	57.0	86.0
	Συμφωνώ απόλυτα	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 30. Κατανομή συχνοτήτων για το «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό»**

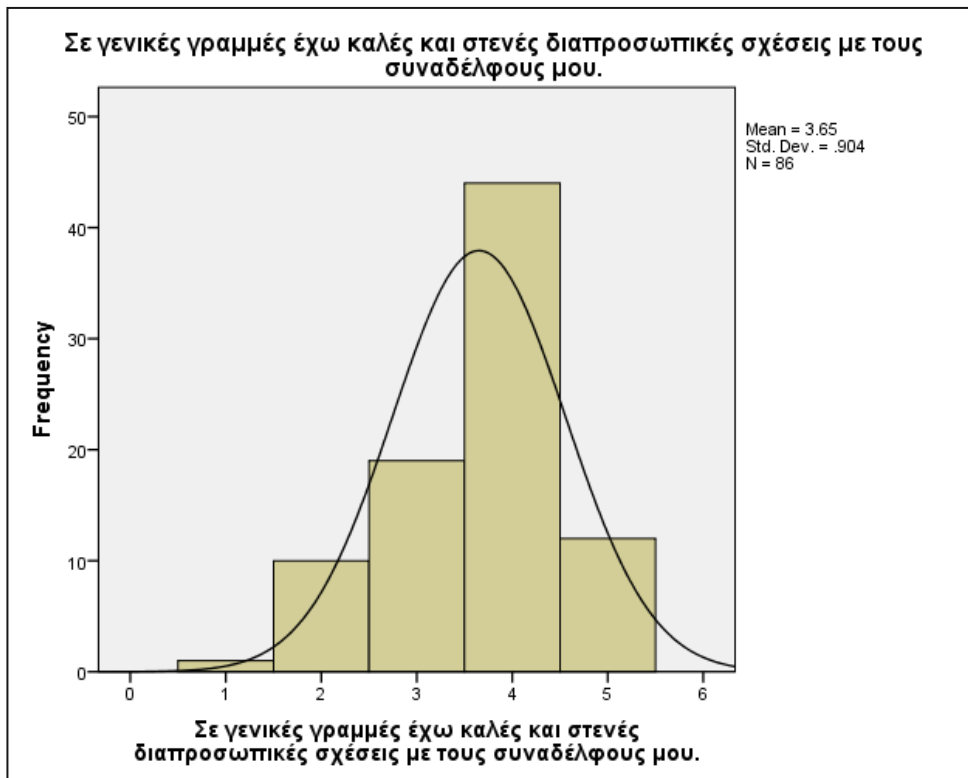


Όσον αφορά τη δήλωση «Σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου», το 1,2% διαφωνεί απόλυτα, το 11,6% διαφωνεί, το 22,1% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 51,2% συμφωνεί και το 14% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 31).

**Πίνακας 31. Πίνακας συχνοτήτων για το «σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου»**

Σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	10	11.6	11.6	12.8
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	19	22.1	22.1	34.9
	Συμφωνώ	44	51.2	51.2	86.0
	Συμφωνώ απόλυτα	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 31. Κατανομή συχνοτήτων για το «σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου»**



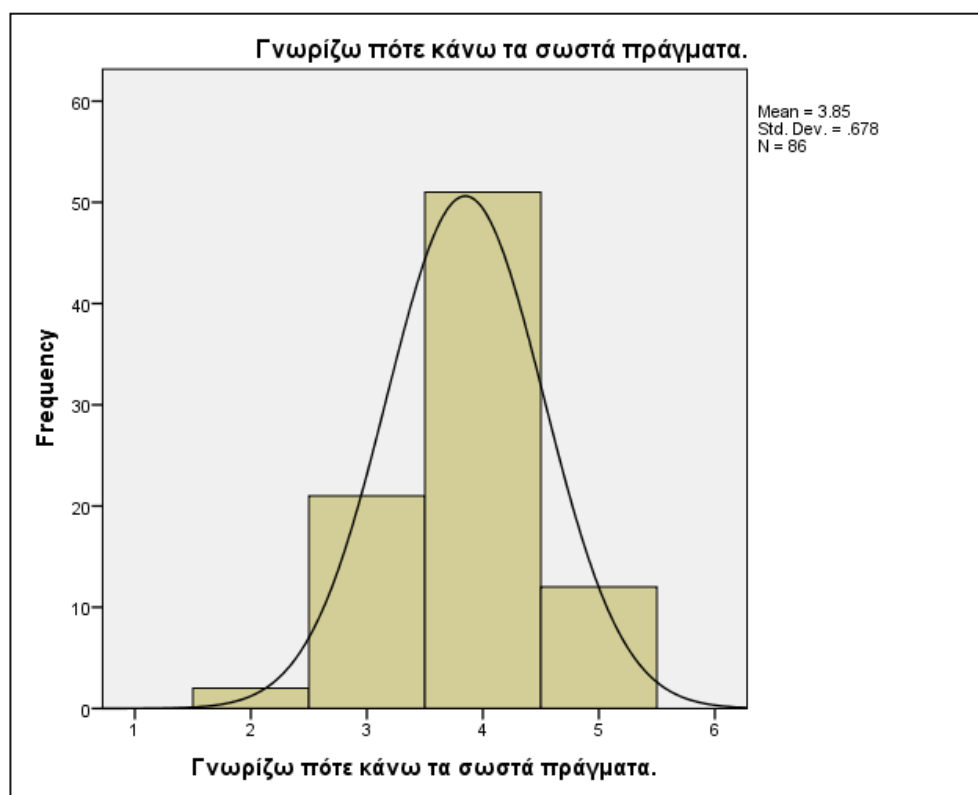


«Γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα». Το 2,3% διαφωνεί, το 24,4% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 59,3% συμφωνεί και το 14% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 32).

**Πίνακας 32. Πίνακας συχνοτήτων για το «γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα»**

Γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2.3	2.3	2.3
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	21	24.4	24.4	26.7
	Συμφωνώ	51	59.3	59.3	86.0
	Συμφωνώ απόλυτα	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 32. Κατανομή συχνοτήτων για το «γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα»**

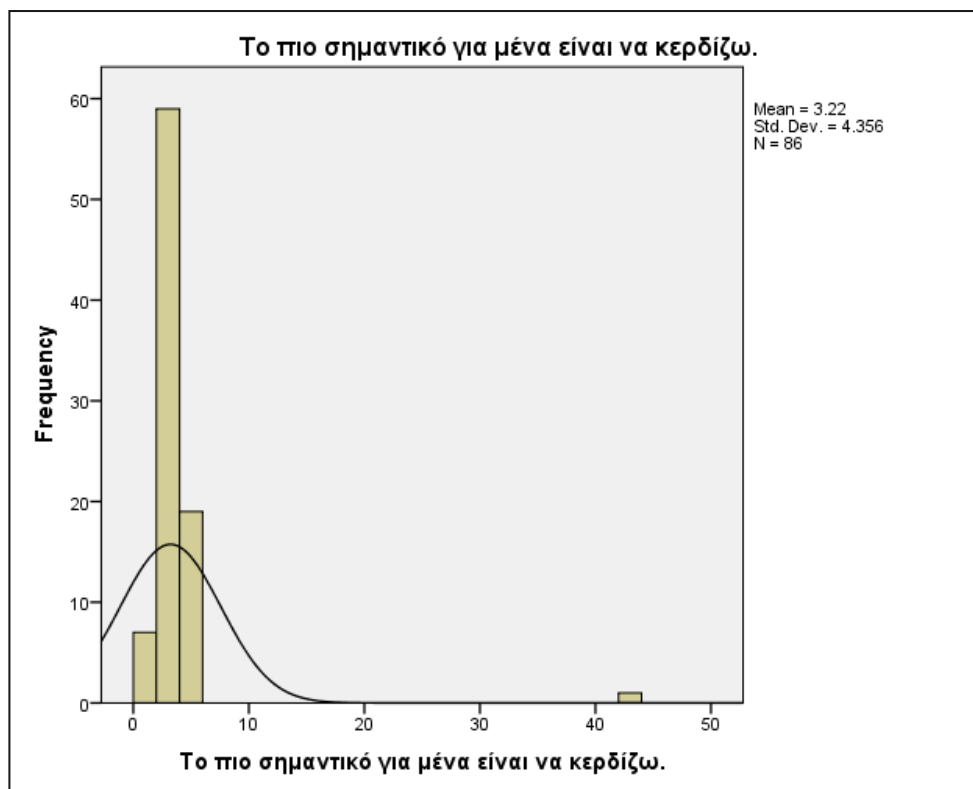


«Το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω». Το 8,1% διαφωνεί απόλυτα, το 36% διαφωνεί, το 32,6% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 15,6% συμφωνεί και το 7,7% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 33).

**Πίνακας 33. Πίνακας συχνοτήτων για το «το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω»**

Το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	8.1	8.1	8.1
	Διαφωνώ	31	36.0	36.0	44.2
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	28	32.6	32.6	76.7
	Συμφωνώ	13	15.1	15.6	91.9
	Συμφωνώ απόλυτα	6	7.0	7.7	98.8
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 33. Κατανομή συχνοτήτων για το «το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω»**

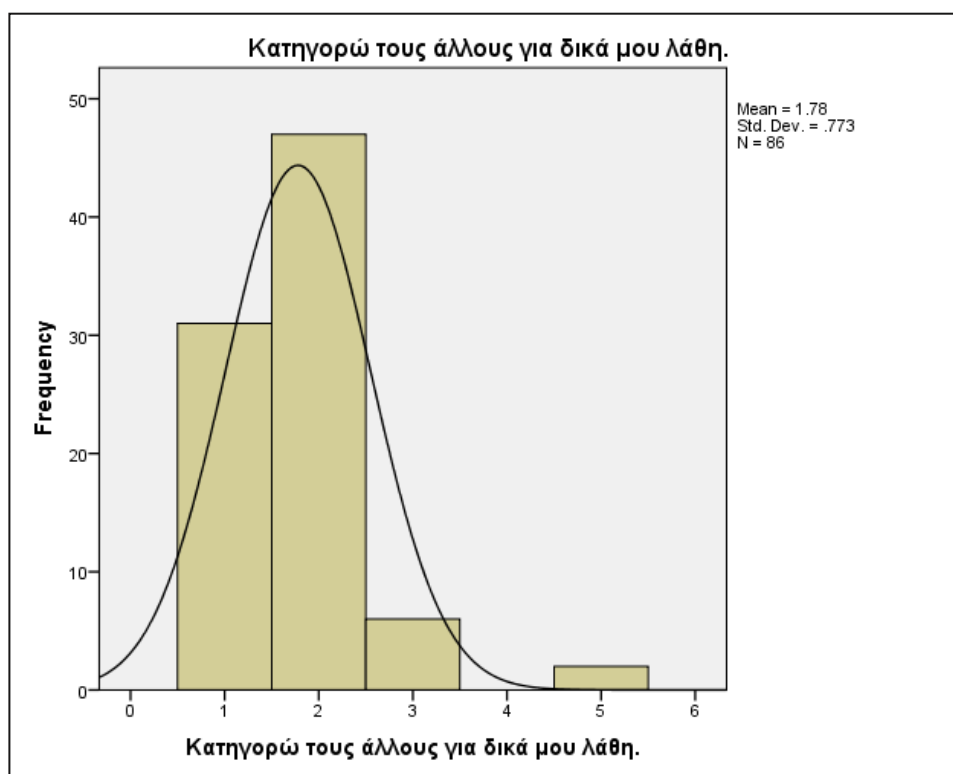


«Κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη». Το 36% διαφωνεί απόλυτα, το 54,7% διαφωνεί, το 7% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί και το 2,3% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 34).

**Πίνακας 34. Πίνακας συχνοτήτων για το «κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη»**

Κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	31	36.0	36.0	36.0
	Διαφωνώ	47	54.7	54.7	90.7
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	6	7.0	7.0	97.7
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2.3	2.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 34. Κατανομή συχνοτήτων για το «κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη»**

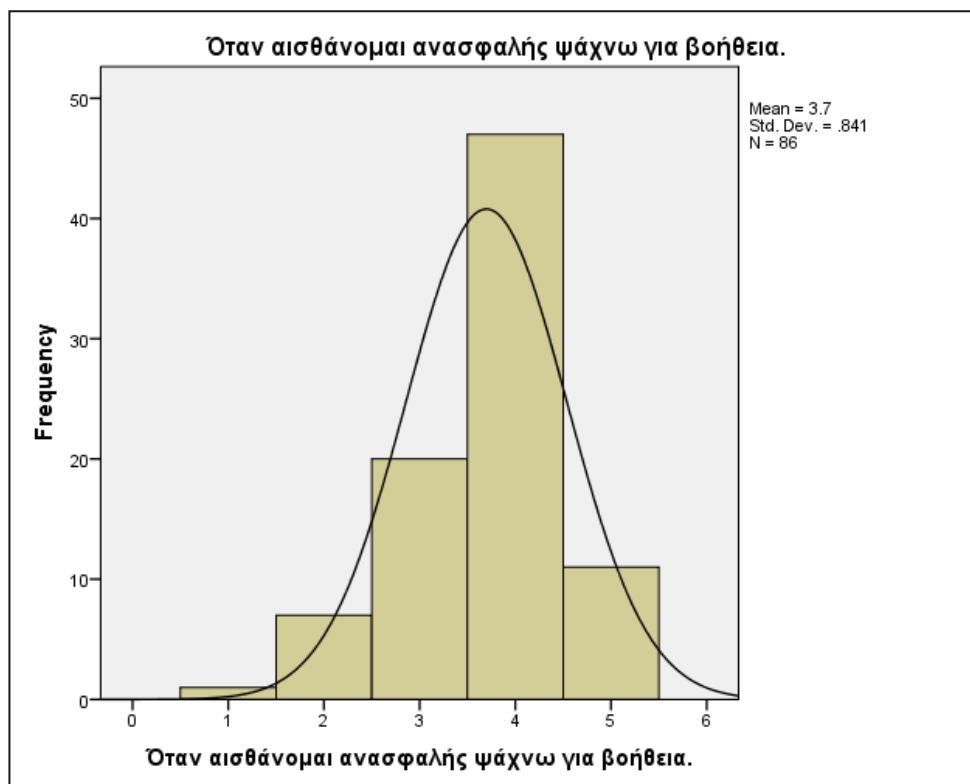


«Όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια». Το 1,2% διαφωνεί απόλυτα, το 8,1% διαφωνεί, το 23,3% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 54,7% συμφωνεί και το 12,8% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 35).

**Πίνακας 35. Πίνακας συχνοτήτων για το «όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια»**

Όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1.2	1.2	1.2
	Διαφωνώ	7	8.1	8.1	9.3
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	20	23.3	23.3	32.6
	Συμφωνώ	47	54.7	54.7	87.2
	Συμφωνώ απόλυτα	11	12.8	12.8	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 35. Κατανομή συχνοτήτων για το «όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια»**

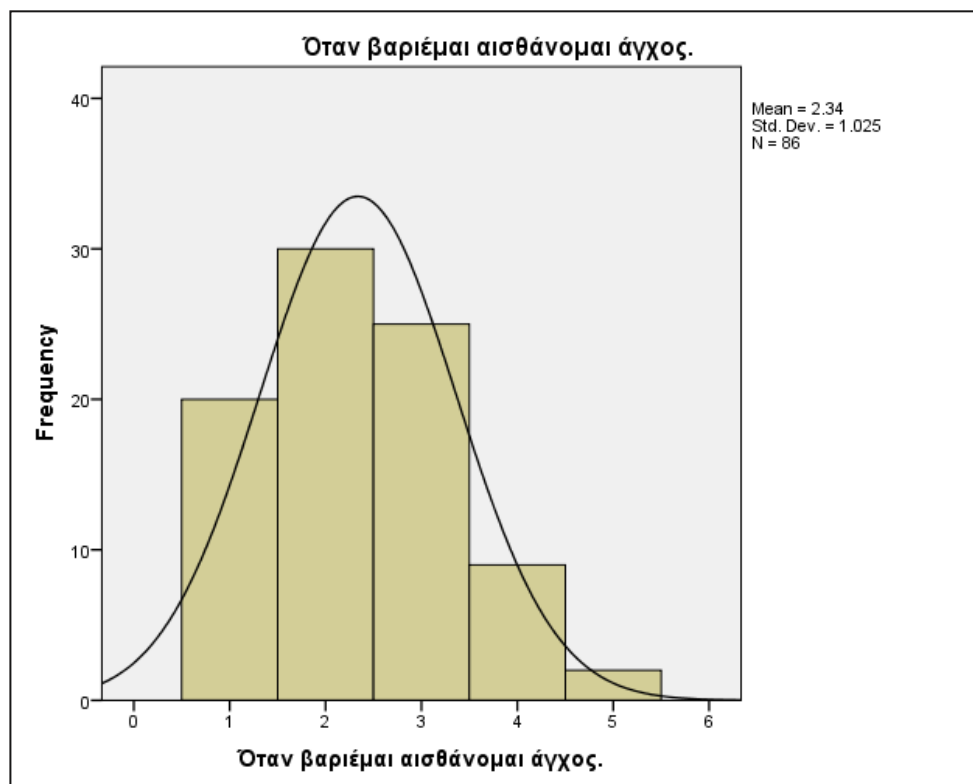


«Όταν βαριέμαι αισθάνομαι άγχος». Το 23,3% διαφωνεί απόλυτα, το 34,9% διαφωνεί, το 29,1% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 10,5% συμφωνεί και μόνο το 2,3% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 36).

**Πίνακας 36. Πίνακας συχνοτήτων για το «όταν βαριέμαι αισθάνομαι άγχος»**

Όταν βαριέμαι αισθάνομαι άγχος.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	20	23.3	23.3	23.3
	Διαφωνώ	30	34.9	34.9	58.1
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	25	29.1	29.1	87.2
	Συμφωνώ	9	10.5	10.5	97.7
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2.3	2.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 36. Κατανομή συχνοτήτων για το «όταν βαριέμαι αισθάνομαι άγχος»**

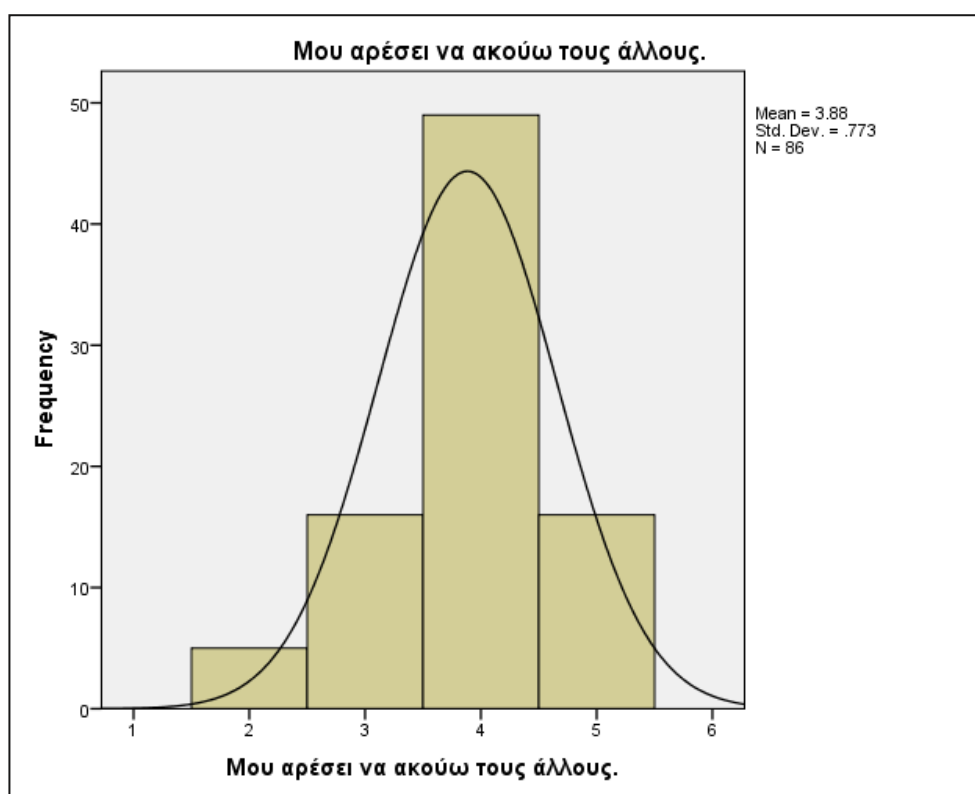


«Μου αρέσει να ακούω τους άλλους». Το 5,8% διαφωνεί, το 18,6% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 57% συμφωνεί και το 18,6% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 37).

**Πίνακας 37. Πίνακας συχνοτήτων για το «μου αρέσει να ακούω τους άλλους»**

Μου αρέσει να ακούω τους άλλους.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	5.8	5.8	5.8
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	16	18.6	18.6	24.4
	Συμφωνώ	49	57.0	57.0	81.4
	Συμφωνώ απόλυτα	16	18.6	18.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 37. Κατανομή συχνοτήτων για το «μου αρέσει να ακούω τους άλλους»**

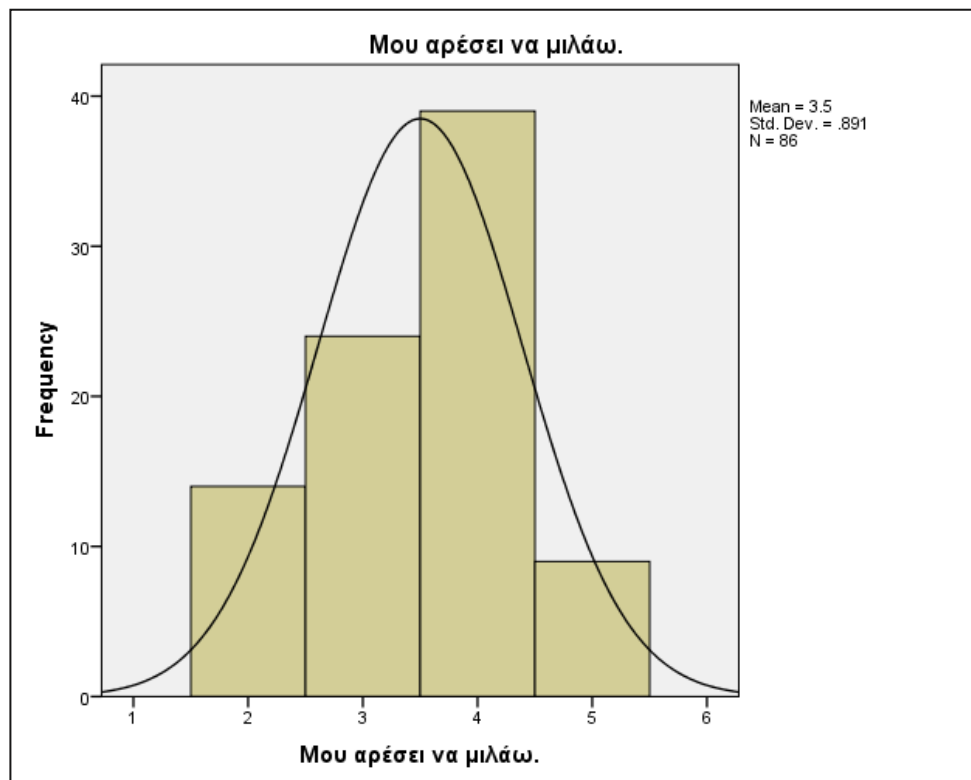


«Μου αρέσει να μιλάω». Το 16,3% διαφωνεί, το 27,9% ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί, το 45,3% συμφωνεί και το 10,5% συμφωνεί απόλυτα (πίνακας & διάγραμμα 38)

**Πίνακας 38. Πίνακας συχνοτήτων για το «μου αρέσει να μιλάω»**

Μου αρέσει να μιλάω.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	14	16.3	16.3	16.3
	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	24	27.9	27.9	44.2
	Συμφωνώ	39	45.3	45.3	89.5
	Συμφωνώ απόλυτα	9	10.5	10.5	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

**Διάγραμμα 38. Κατανομή συχνοτήτων για το «μου αρέσει να μιλάω»**



### **11.5. Αποτελέσματα – Κύρια Πηγή Συγκρούσεων**

Είναι σημαντικό να δώσουμε έμφαση στις κυριότερες αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, συνεπώς καλό θα είναι να τις κατατάξουμε ανάλογα το πόσο συχνά εμφανίζονται. Σύμφωνα λοιπόν με τις προηγούμενες αναλύσεις, συνάδουν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Ο συνολικός τρόπος διοίκησης του οργανισμού προκύπτει να προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού με τη μεγαλύτερη συχνότητα και συγκεκριμένα οι απαντήσεις ‘συχνά’ και ‘πολύ συχνά’ δίνουν το μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο ανέρχεται στο 53,4%. Οι επόμενες δύο αιτίες που προκύπτει να ευθύνονται για τις συγκρούσεις του προσωπικού, και εμφανίζονται με το ίδιο ακριβώς ποσοστό, 46,5%, είναι ο τρόπος διοίκησης του εκάστοτε τμήματος και η κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού. Ακολουθεί με 45,3% ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης ως αιτία συγκρούσεων του προσωπικού. Στη συνέχεια ακολουθεί ως αιτία οι περιορισμένοι πόροι (σε υλικό και ανθρώπινο υλικό) με 38,4% και η έλλειψη εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών με 37,2% στο τέλος βρίσκονται οι διαφορετικές αξίες, αντιλήψεις και κουλτούρα του προσωπικού με ποσοστό 35,4%.

### **11.6. Αποτελέσματα – Συσχέτιση συναισθηματικής νοημοσύνης και κύριων πηγών συγκρούσεων.**

Κάνοντας μια συσχέτιση των απαντήσεων των δύο μερών του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι η στάση των ερωτώμενων και οι απαντήσεις τους γίνονται πιο ήπιες όταν στις ερωτήσεις υπάρχουν οι λέξεις «κατανόηση», «καλές & στενές διαπροσωπικές σχέσεις», «επικοινωνία», «βοήθεια». Αυτό λοιπόν που παρατηρείται είναι ότι ενώ δεύτερο αίτιο συγκρούσεων είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, στις δηλώσεις «διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου», «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό» και «σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου» τα ποσοστά που συμφωνούν αγγίζουν το 66,1%, 71% και 65,2% αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα που έχουμε πάρει από τις δηλώσεις που φανερώνουν συνοχή ομάδας είναι τα εξής: το 90,7% διαφωνεί στην δήλωση «κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη», το 67,5% συμφωνεί στην δήλωση «όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια», το 75,6% συμφωνεί με τη δήλωση «μου αρέσει να ακούω τους



άλλους» και το 53,5% συμφωνεί με τη δήλωση «μου αρέσει να μιλάω». Οι διοικήσεις που θέλουν συνεκτικές ομάδες έχουν θετικά και ελεγχόμενα επίπεδα συγκρούσεων. Συνεκδοχικά μπορούμε να πούμε ότι όσο πιο δημοκρατικό το στυλ ηγεσίας, τόσο αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας, διότι η κακή οργάνωση οδηγεί σε κακή συνοχή και συνεπώς έλλειψη επικοινωνίας και αύξηση των συγκρούσεων.

Μπορούμε λοιπόν εύκολα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι όσο υψηλότερη η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο ηπιότερες και πιο δημιουργικές οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης μπορούμε να αναδείξουμε το γεγονός ότι η συνεκτικότητα της ομάδας (στη βάση της καλής επικοινωνίας και των στόχων) καθορίζουν και την ένταση των συγκρούσεων. Δηλαδή, όσο συχνότερη η επικοινωνία, τόσο ηπιότερη και δημιουργική η σύγκρουση. Άρα έμμεσα, συσχετίζουμε τη συνεκτικότητα της ομάδας με τη νοημοσύνη, η οποία είναι θετική.

## 12. Συμπεράσματα

Η συναισθηματική νοημοσύνη, όπως είδαμε στη βιβλιογραφία, αποτελείται από τέσσερα στοιχεία: (α) την αυτογνωσία, (β) την ικανότητα δημιουργίας σχέσεων, (γ) την ικανότητα ενσυναίσθησης και (δ) την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων. Εφόσον η επικοινωνία συσχετίζεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τότε συσχετίζεται και με τα τέσσερα αυτά στοιχεία ξεχωριστά. Όσο βελτιώνονται αυτά τα στοιχεία, τόσο αυξάνεται και βελτιώνεται και η επικοινωνία.

Αναλυτικότερα μπορούμε να πούμε ότι όσο βελτιώνεται η επικοινωνία, τόσο μειώνεται η ένταση των συγκρούσεων. Όσο βελτιώνεται η επικοινωνία, τόσο αυξάνεται η δημιουργικότητα των συγκρούσεων. Όσο βελτιώνεται η επικοινωνία, τόσο αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επικοινωνία συσχετίζεται άμεσα με τα τέσσερα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επομένως, αν αντικαταστήσουμε την επικοινωνία με καθένα από τα στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης θα έχουμε τα ίδια αποτελέσματα. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η αυτογνωσία, τόσο μειώνεται η ένταση των συγκρούσεων, αυξάνεται η δημιουργικότητα των συγκρούσεων και αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας. Όσο αναπτύσσεται η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων, τόσο αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας και οι συγκρούσεις γίνονται πιο ήπιες και δημιουργικές. Όσο αυξάνεται η ενσυναίσθηση, η ικανότητα δηλαδή να κατανοούμε τα συναισθήματα των άλλων, τόσο μειώνονται οι συγκρούσεις, είναι πιο ελεγχόμενες

και θετικές και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τέλος, όσο αυξάνεται η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο μειώνεται η ένταση των συγκρούσεων, αυξάνεται η δημιουργικότητα των συγκρούσεων και η συνεκτικότητα της ομάδας.

Συμπερασματικά λοιπόν, συσχετίζεται η συνοχή της ομάδας με την συναισθηματική νοημοσύνη. Υπάρχει συνεπώς, θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επικοινωνία και τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Όσο βελτιώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο βελτιώνεται και η επικοινωνία. Εάν καλλιεργηθεί σωστά και αποτελεσματικά η συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία στον χώρο εργασίας και ταυτόχρονα να μειωθούν οι συγκρούσεις.

### 13. Προτάσεις

Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από όλα τα παραπάνω είναι ότι προκειμένου να αυξηθεί η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και να υπάρχει ελαχιστοποίηση και δημιουργικότητα στις συγκρούσεις μεταξύ τους είναι απαραίτητο να ενισχυθεί η συναισθηματική νοημοσύνη, να ακολουθηθούν δηλαδή τα βασικά στοιχεία της: η αυτογνωσία, η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων, η ενσυναίσθηση και η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων. Η ενίσχυση αυτών των στοιχείων θα εξασφαλίσουν την αύξηση και βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, ούτως ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι συγκρούσεις και να αυξηθούν περαιτέρω τα επίπεδα επικοινωνίας.

Τα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν προκειμένου να αυξηθούν τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων είναι τα εξής:

- ◆ Κατ' αρχήν η σωστή διάγνωση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων.
- ◆ Η, κατ' επέκταση, ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας:
  - Ασκήσεις αυτογνωσίας
  - Δημιουργικό Θέατρο
  - Ενίσχυση διαπροσωπικών σχέσεων μέσω π.χ. κοινών εκδηλώσεων, κλπ.
  - Ενθάρρυνση για διαλογισμό και υδατοθεραπεία, προκειμένου να ενισχυθεί η εσωτερική ηρεμία
  - Ασκήσεις διαχείρισης άγχους και εξουθένωσης

- Σεμινάρια διαχείρισης συγκρούσεων, ενίσχυσης επικοινωνίας και αύξησης συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη των εκάστοτε ηγεσιών στην δημόσια διοίκηση και όχι μόνο, ούτως ώστε να υπάρχουν ικανοποιημένοι υπάλληλοι, πρώτα απ' όλα με τους ίδιους τους εαυτούς τους και στη συνέχεια με το είδος και τη φύση της εργασίας τους και τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα των συναδέλφων τους με τους οποίους συμβιώνουν αρκετές ώρες της κάθε ημέρας τους.

Ο ήρεμος και ικανοποιημένος υπάλληλος μπορεί να είναι απόλυτα δημιουργικός και παραγωγικός και το έργο του να επιτελείται αβίαστα, παράγοντας έργο και αφήνοντας τις καλύτερες εντυπώσεις τόσο στο κοινό με το οποίο συνδιαλέγεται, όσο στους συναδέλφους, αλλά και στον ίδιο του τον εαυτό!

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Κύριε/Κυρία,

Με το παρόν ερωτηματολόγιο γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ της νοημοσύνης του συναισθήματος με την ποιότητα της επικοινωνίας, και την ένταση των συγκρούσεων, σε ένα τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

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.

Η γνώμη σας και η γνώση σας είναι πολύ σημαντική σ' αυτή την έρευνα και για αυτό θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Για την συμπλήρωσή του απαιτούνται περίπου 05 λεπτά από τον χρόνο σας. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς της διπλωματικής μου εργασίας στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων και Οργανισμών».

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και τη συμβολή σας στην ολοκλήρωση αυτής της έρευνας.

Με εκτίμηση, Μαρία Τσαντούκα

-----  
**ΜΕΡΟΣ Α. Δημογραφικά Στοιχεία**

**1) ΦΥΛΟ**

ΑΝΔΡΑΣ  ΓΥΝΑΙΚΑ

**2) ΗΛΙΚΙΑ**

18-24  25-30   
31-50  51>

**3) ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΛΥΚΕΙΟ/ΕΠΑΛ)   
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ   
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ   
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ   
Άλλο

**4) Σχέση Εργασίας**

Μόνιμος  ΙΔΑΧ   
Συμβάσεις Έργου  Άλλο .....

**5) Ειδικότητα**

ΔΠ Τεχνολογικής Εκπαίδευσης   
ΔΠ Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης   
ΔΠ Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης   
ΔΠ Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης   
Εκπαιδευτικό Προσωπικό   
ΕΤΕΠ   
ΕΔΙΠ

**6) Εργάζεστε σε θέση ευθύνης; (Προϊστάμενος / Διευθυντής;)**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**7) Χρόνια Υπηρεσίας:**

1-10  11-20   
21-30  31>

**8) Θεωρείτε ότι η εργασία που επιτελείτε είναι:**

(Κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα)

Δύσκολη      1      2      3      4      5      Εύκολη

**ΜΕΡΟΣ Β. Δομές επικοινωνίας**

- 9) Ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.**  
(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

- 10) Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό.**  
(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

- 11) Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου**  
(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

- 12) Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι**  
(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

- 13) Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους**  
(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

### Μέρος Γ: Συγκρούσεις

**14) Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ειδικότητάς σας;**

(κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει καλύτερα)

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**15) Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα στις παρακάτω αιτίες συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό που εργάζεστε.**

(σημειώστε τη συχνότητα επιλέγοντας το αντίστοιχο νούμερο)

**i) Περιορισμένοι πόροι (σε υλικό & ανθρώπινο υλικό)**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**ii) Κακή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**iii) Διαφορετικές αξίες, αντιλήψεις – κουλτούρα**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**iv) Ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**v) Τρόπος διοίκησης του εκάστοτε τμήματος**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**vi) Συνολικός τρόπος διοίκησης του Ιδρύματος**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

**vii) Έλλειψη εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών**

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1	2	3	4	5



**16) Η μορφή διοίκησης καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**17) Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**18) Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**19) Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξάρτητα από το φύλο**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**20) Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**21) Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5



**22) Είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**23) Είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζεστε**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**Μέρος Δ: Εγγύτητα σχέσεων – Κοινωνικότητα**

**24) Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**25) Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό.**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**26) Σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου**

(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**27) Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:**

**i) Γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**ii) Το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**iii) Κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**iv) Όταν αισθάνομαι ανασφαλής, ψάχνω για βοήθεια**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**v) Όταν βαριέμαι, αισθάνομαι άγχος**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**vi) Μου αρέσει να ακούω τους άλλους**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**vii) Μου αρέσει να μιλάω**

*(σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με την παραπάνω δήλωση)*

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΒΙΒΛΙΟ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ****ΒΙΒΛΙΟ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Αριθμός Ερώτησης	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ
1.	Φύλο	1=Ανδρας, 2=Γυναίκα
2.	Ηλικία	1=18-24, 2=25-30, 3=31-50, 4=51>
3.	Επίπεδο Εκπαίδευσης	1=Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο/ΕΠΑΛ), 2= Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, 3= Μεταπτυχιακό, 4= Διδακτορικό 5=Άλλο
4.	Σχέση Εργασίας	1=Μόνιμος 2=ΙΔΑΧ 3=Συμβάσεις Έργου 4=Έργου
5.	Ειδικότητα	1=ΔΠ Τεχνολογικής Εκπαίδευσης 2=ΔΠ Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης 3=ΔΠ Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 4=ΔΠ Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης 5=Εκπαιδευτικό Προσωπικό 6=ΕΤΕΠ 7=ΕΔΠΠ
6.	Εργάζεστε σε θέση ευθύνης; (Προϊστάμενος/Διευθυντής)	1=Ναι, 2=Όχι
7.	Χρόνια Προϋπηρεσίας	1=0-10, 2=11-20, 3=21-30, 4=31>
8.	Θεωρείτε ότι η εργασία που επιτελείτε είναι:	1=πολύ δύσκολη, 2=δύσκολη 3= ούτε δύσκολη, ούτε εύκολη 4= εύκολη 5= πολύ εύκολη
9.	Ο οργανισμός επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
10.	Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει είναι λειτουργικό.	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
11.	Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
12.	Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου να απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
13.	Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

14.	Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις ανάμεσα στους συναδέλφους της ειδικότητάς σας;	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
15.	Παρακαλώ προσδιορίστε τη συχνότητα στις παρακάτω αιτίες συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό που εργάζεστε:	
	i) Περιορισμένοι πόροι (σε υλικό & ανθρώπινο υλικό)	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
	ii) Κακή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
	iii) Διαφορετικές αξίες, αντιλήψεις – κουλτούρα	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
	iv) Ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
	v) Τρόπος διοίκησης του εκάστοτε τμήματος	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
	vi) Συνολικός τρόπος διοίκησης του Ιδρύματος	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
	vii) Έλλειψη εισαγωγής καινοτομιών – αλλαγών	1=ποτέ 2=σπάνια, 3=μερικές φορές 4=συχνά 5=πολύ συχνά
16.	Η μορφή διοίκησης καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
17.	Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ ανδρών	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
18.	Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται μεταξύ γυναικών	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
19.	Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται ανεξάρτητα από το φύλο	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα

20.	Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν θετικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
21.	Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο προσωπικό έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
22.	Είναι σημαντικό να επιμορφώνεται το προσωπικό σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
23.	Είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζεστε	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
24.	Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
25.	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στον οργανισμό	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
26.	Σε γενικές γραμμές έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
27.	Σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις:	
	i) Γνωρίζω πότε κάνω τα σωστά πράγματα	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
	ii) Το πιο σημαντικό για μένα είναι να κερδίζω	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
	iii) Κατηγορώ τους άλλους για δικά μου λάθη	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
	iv) Όταν αισθάνομαι ανασφαλής ψάχνω για βοήθεια	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα
	v) Όταν βαριέμαι, αισθάνομαι άγχος	1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα



	<b>vi) Μου αρέσει να ακούω τους άλλους</b>	<b>1=διαφωνώ απόλυτα,</b> <b>2=διαφωνώ,</b> <b>3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ</b> <b>4=συμφωνώ</b> <b>5=συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>vii) Μου αρέσει να μιλάω</b>	<b>1=διαφωνώ απόλυτα,</b> <b>2=διαφωνώ,</b> <b>3=ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ</b> <b>4=συμφωνώ</b> <b>5=συμφωνώ απόλυτα</b>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αριστοτέλης, *Τέχνη Ρητορική*. Μετάφραση από τα Αρχαία Ελληνικά από Μπασάκος, Π. (2016), Αθήνα: Εκδόσεις Νήσος
- Βασιλείου, Α., Κεχάογλου, Ν. (2015), *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία*, Αθήνα: Καμπύλη ΑΕΒΕ
- Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Δαλακούρα, Α., (2011), *Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Module: Leadership and Professional Development, ICBS College
- Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πως γίνεται μια Επιστημονική Εργασία*; Αθήνα: Κριτική Α.Ε.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2005). *Η συγγραφή Επιστημονικής Εργασίας. Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα: ΤΥΠΩΘΗΤΩ-ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΑΡΔΑΝΟΣ
- Καζάζη, Μ., (2008), *Ανθρώπινες Σχέσεις & Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Καραδήμας, Θ., Καραδήμα, Π., (2017), *Συναισθηματική νοημοσύνη και η επίδραση της στη διοίκηση των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Επίλεκτες Ψηφιακές Εκδόσεις: 24grammata.com
- Κώστογλου Β., (2016), *Επιχειρησιακή Έρευνα & Οργάνωση Συστημάτων Παραγωγής*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλας
- Λούτας Γ. (2004). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ
- Μαρξ, Κ., (1892), *Η Αθλιότητα της Φιλοσοφίας*, Αθήνα: Νέοι Στόχοι
- Μπόγκα- Καρτέρη, Κ., (2005,) *Επικοινωνία Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press
- Μπουραντάς, Δ., (1992), *Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: TEAM
- Μπουραντάς, Δ., (2005), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παρασκευοπούλος, Ι., (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμος 2, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση
- Πιπερόπουλος, Γ., (2007), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*, 9<sup>η</sup> έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις του ιδίου
- Ρούμπιν, Γζ., Προύιτ, Ντ., Κιμ, Σ., (1994), *Η διευθέτηση της κοινωνικής σύγκρουσης. Κλιμάκωση-Αδιέξοδο-Επίλυση*, Αθήνα: Καστανιώτη
- Σταθακόπουλος Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλης
- Τεγόπουλος – Φυτράκης, (1993), *Ελληνικό Λεξικό*, Αθήνα: Αρμονία Α.Ε.
- Υφαντόπουλος, Ν.Γ., Νικολαΐδου, Ε.Κ., (2008), *Η Στατιστική Στην Κοινωνική Έρευνα*, Εκδόσεις: Gutenberg
- Φαναριώτης, Π., (2010), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Bradberry, T., Greaves, J., (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο*, Αθήνα: Κριτική.
- Cloke, K., Goldsmith, J., (2014), *Επίλυση των Συγκρούσεων. 10 Στρατηγικές για όλους*, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- Cohen, L., Manion, L., (2000), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Επιστ. Επιμέλεια από τα Αγγλικά από Τσορμπατζούδης, Χ. (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: ΙΩΝ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 2015)
- DeVito, J.A., (2004), *Ανθρώπινη Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- Fiske, J., (1992), *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*, Αθήνα: Εκδόσεις Επικοινωνία και Κουλτούρα
- Gall, M., Borg, W., Gall, J., (2014), *Εκπαιδευτική Έρευνα. Βασικές Αρχές*, Κύπρος: Broken Hill Publishers, Ltd.



- Goleman, D., (1998), *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»*; Μετάφραση από τα Αγγλικά από Παπασταύρου Α., Ζ' έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ. 67. (το πρωτότυπο έργο: *Emotional Intelligence*, εκδόθηκε το 1995).
- Goleman, D., (1999), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Δ' έκδοση, για την Ελληνική γλώσσα, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (το πρωτότυπο έργο: *Working with Emotional Intelligence* εκδόθηκε το 1998)
- Howard, K., Sharp, J., (2001), *Η Επιστημονική Μελέτη. Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης Πανεπιστημιακών Ερευνητικών Εργασιών*, Αθήνα: Gutenberg.
- Kotler, P., Keller, K.L., (2009), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Edition, USA: Pearson Prentice Hall
- Meredith, D.G., Walter, R.B., Joyce, P.G.,(2014). *Εκπαιδευτική Έρευνα. Βασικές Αρχές*. Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD. (πρωτότυπο έργο: *Education Research. An Introduction*, Longman Publishers USA)
- Merhabian, A., (1971), *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California, in Γιαννουλέας, Μ.Π., (1997), *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Merrihue, W., 1960, *Managing by Communication*, New York: McGraw-Hill in Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 296
- Mullins, L.J., 1996, *Management and Organizational Behaviour*, 4<sup>th</sup> edition, London: Pitman Publishing
- Shannon, C., (2006), *Θεωρία Πληροφοριών*, Αθήνα: Leader Books για την ελληνική γλώσσα.
- Stuart, B.E., Sarow, M.S.& Stuart, L.,(2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Αθήνα:Κριτική
- Verderber, R., 1998, *Η Τέχνη της Επικοινωνίας*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ
- Wood, J., (2000), *Relational Communication: Change and Continuity in Personal Relationships*, 2<sup>nd</sup> edn., Belmont, CA, Wadsworth in Stuart, B.E., Sarow, M.S.& Stuart, L.,(2008), *Αποτελεσματική Επικοινωνία στην Σύγχρονες Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κριτική.

## Ξένη Βιβλιογραφία

- Apipalakup, C., & Kummoon, D., (2017), *The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237: 1216 – 1222
- Avdimiotis, S., (2016), *Tacit knowledge management within hospitality establishments: Revealing the body of the iceberg*, *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(3), pp.15-29.
- Borisoff, D., Victor, D.A., (1998), *Conflict Management. A communication Skills Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., Needham Height: Allyn & Bacon
- Coakes, S., J., & Steed, L.G., (1997), *SPSS Analysis Without Anguish.*, Singapore, Wiley.
- Davis, K., (1990), *Human Relations at Work*, 4<sup>th</sup>ed., New York: McGraw Hill Book Company, Inc.
- De Cenzo, D.,A., *Human Relations. Personal and Professional Development*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Deutch, M., (1969), *Conflicts: Productive and Destructive*, *Journal of Social Issues*, 25: 7-41
- Donohue, W. A. & Kolt, R., (1992). *Managing Interpersonal Conflict*, Newbury Park, CA, Sage Publications **in** Oachesu, M, (2016), *Conflict Management. A New Challenge*, *Procedia Economics and Finance* 39 ( 2016 ):807 – 814
- Friedman, T., (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gladstein, D., (1984), *A model of task group effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 29:499-517
- Gunkel, M., Schlaegel, C., Taras, V., *Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles:A global study*, *Journal of World Business* 51 (2016) 568–585
- Guetzkow, H., Gyr, J., (1954), *An analysis of conflict in decision-making groups*, *Human Relations*, 7:367-381 **in** Jehn, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, 530-557
- Jehn, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. *Administrative Science Quarterly*, Vol 42, 530-557.

- Jehn, K.A., Mannix, E. A., (2001). *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study.*" Academy of Management Journal 44 (2):238– 251.
- Katz D & Kahn R L., 1966, *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Kummoon, D., (2017), *The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 237: 1216 – 1222
- Masters, M.F., Albright R.R., (2002), *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*, New York: AMACOM
- Mayer, J.D., & Salovey P., (1997), *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York: Basic Books
- Mayer, B., (2012), *The Dynamics of Conflict*, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass-A Wiley Imprint
- Muangman, T. & Suwan, S. (1997). *Organizational behavior*. Bangkok: Thai Wattana Panit Publishing House in Apipalukul, C., & Munter, M., (1997), *Guide to Managerial Communication. Effective Business Writing and Speaking*, New Jersey: Prentice Hall
- Rosenblatt, S.B., Cheatham, J.W., Watt, J.T., (1977), *Communication in Business*, New Yersey: Prentice – Hall Inc.
- Newstrom, J.W. & Davis, K., (1997), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, 10<sup>th</sup> ed., USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Oachesu, M, (2016), *Conflict Management. A New Challenge*, Procedia Economics and Finance 39 ( 2016 ):807 – 814
- Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management. Vol 13* (No 3), 206-235
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., Kim S.H., (1994), *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement*, 2<sup>nd</sup> edn., USA: McGraw Hill.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9(3) 185-211.
- Sarit, S. (2009). *Modern organizational behavior: Concepts and theories* (2<sup>nd</sup>ed.) Pathumthani: Thammasat University in Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). *A metaanalytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management*. Group Processes and Intergroup Relations, 16(1): 126–136.

- Shannon, C. & Weaver, W., (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press
- Stoner, J. (1989). *Management*. New York: Free Press.
- Turner, J.C. (1981), *The experimental social psychology of intergroup behavior*, Oxford, UK: Basil Blackwell, **In** Rubin, J.Z., Pruitt D.G., Kim S.H, (1994), *Social Conflict. Escalation. Stalemate and Settlement*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: McGraw Hill Inc.
- Wall, B., (2008), *Working Relationships*, Revised Ed., Mountain View, California: Davies-Black Publishing
- Wall, V., Nolan, L., (1986), *Perceptions of inequity, satisfaction and conflict, in task-oriented groups*, *Human Relations*, 39:1033-1052
- Webster, N., (1983), *New Twentieth Century Dictionary*, (2<sup>nd</sup> edn.), New York: Simon & Schuster
- Wilmot, W.W., Hocker, J.L. (2010), *Interpersonal Conflict*, 8<sup>th</sup> edn., New York: McGraw- Hill.

## Πηγές Internet

- <http://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss> (Πρόσβαση 25/08/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Αριστοτέλης> (Πρόσβαση 24/03/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Ενσυναίσθηση> (Πρόσβαση 14/5/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Ρητορική> (Πρόσβαση 24/03/2018)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/Σίγκμουντ\\_Φρόυντ](https://el.wikipedia.org/wiki/Σίγκμουντ_Φρόυντ) (Πρόσβαση 13/04/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/σύγκρουση> (Πρόσβαση 12/04/2018)
- [https://el.wikipedia.org/wiki/Συναισθηματική\\_νοημοσύνη](https://el.wikipedia.org/wiki/Συναισθηματική_νοημοσύνη) (Πρόσβαση 6/5/2018)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel\\_Goleman](https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goleman) (Πρόσβαση 6/5/2018)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](https://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland) (Πρόσβαση 6/5/2018)
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon> (Πρόσβαση, 03/04/2018)
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver_model) (Πρόσβαση 03/04/2018)
- <http://historyreport.gr/index.php/Πρόσωπα/1969-2012-01-02-16-53-43> (Πρόσβαση 13/04/2018)
- <http://vivo.med.cornell.edu/display/cwid-mib2005> (Πρόσβαση 6/5/2018)
- Γαβριηλίδου, Μ., Λαμπροπούλου, Π., Αγγελάκος, Κ., *Ερμηνευτικό Λεξικό της Νέας Ελληνικής (Α', Β', Γ' Γυμνασίου)*, Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, <http://www.alfavita.gr/arthron/dorean-se-ebook-ermineytiko-lexiko-tis-neas-ellinikis-glossas> (Πρόσβαση: 22/04/2018)
- Γιαννάς, Π., *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Ανοιχτά Μαθήματα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Τεχνολογικού Τομέα. <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/BUSI111/e2.pdf> (Πρόσβαση 10/04/2018)
- Κατσώνη, Β., *Επιχειρηματικότητα και Συστήματα Επικοινωνίας Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Αθήνας. <http://slideplayer.gr/slide/11947283/> (Πρόσβαση 10/04/2018)
- Allen, C., Amason, A., & Sapienza, H. ( 1997). *The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict*. Journal of Management, 23, 496-516. [SAGE Journals](#) (Πρόσβαση: 22/04/2018)

- Dispute Resolution – Working Together Toward Conflict Resolution on the Job and at Home. (2012), Program on Negotiation, Harvard Law School, (Negotiation Special Report #9), Cambridge: Harvard University, [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu) (Πρόσβαση: 30/04/2018)
- Everard K., Morris G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, <https://www.scribd.com/document/249885031/Everard-Morris> (Πρόσβαση 20/04/2018)
- Kenneth, Th., (1992), Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, *Journal of Organizational Behavior*, 13:3, pp. 265-274, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030130307> (Πρόσβαση 15/04/2018)
- Matthews, G., Zeidner, M., and Roberts, R. D., (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT press, <https://pdfs.semanticscholar.org/c5b4/28f63499bdd3caf39f8bdc28590edce8d8b0.pdf> (Πρόσβαση 14/5/2018)