



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

«ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ»

ANNA ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ

ΒΟΛΟΣ

2025



UNIVERSITY OF THESSALY
DEPARTMENT OF ECONOMICS
MASTER'S PROGRAM IN APPLIED
ECONOMICS

"TEAM CONFLICTS: THE ROLE OF
EMOTIONS"

ANNAANAGNOSTOU

VOLOS

2025

Υπεύθυνη Δήλωση Πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, 2025.

ANNA ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ

Υπογραφή

Αφιερώνεται με αγάπη

στην οικογένειά μου

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον ρόλο της ενσυναίσθησης ως μετριαστικού παράγοντα στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και διαπροσωπικών συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Βασισμένη στο θεωρητικό υπόβαθρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της συναισθηματικής νοημοσύνης, η έρευνα διερευνά δύο βασικές υποθέσεις: (α) ότι η αυξημένη αντίληψη οργανωσιακής δικαιοσύνης συνδέεται με μειωμένη ένταση συγκρούσεων, και (β) ότι η ενσυναίσθηση τροποποιεί (μετριάζει) αυτή τη σχέση, μειώνοντας τις αρνητικές συνέπειες της αντιλαμβανόμενης αδικίας. Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία με χρήση σταθμισμένων ερωτηματολογίων και συλλογή δεδομένων από 107 εργαζομένους στον κλάδο υγείας, ευεξίας και αθλητικών εγκαταστάσεων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των διαπροσωπικών συγκρούσεων, ενώ διαπιστώθηκε σημαντική μετριαστική επίδραση της ενσυναίσθησης κυρίως στη σχέση μεταξύ διαπροσωπικής και πληροφοριακής δικαιοσύνης με τις συγκρούσεις. Τα ευρήματα εναρμονίζονται με προηγούμενες θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες, υπογραμμίζοντας τη σημασία της δίκαιης μεταχείρισης και των συναισθηματικών δεξιοτήτων στη διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων. Συνεπώς, προτείνεται η ενίσχυση τόσο των οργανωσιακών πρακτικών δικαιοσύνης όσο και της ενσυναίσθησης μέσω εκπαιδευτικών και ηγετικών παρεμβάσεων.

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ

Συγκρούσεις, Οργανισμοί, Ομάδες Εργασίας, Εργαζόμενοι, Ενσυναίσθηση

CONFLICT IN GROUPS: THE ROLE OF EMOTIONS

ABSTRACT

This study explores the role of empathy as a moderating factor in the relationship between organizational justice and interpersonal conflicts in the workplace. Grounded in theories of organizational behavior and emotional intelligence, the research examines two main hypotheses: (a) that perceptions of organizational justice negatively predict conflict intensity, and (b) that empathy moderates this relationship by mitigating the impact of perceived injustice. A quantitative research design was performed using validated survey instruments administered to a sample of 107 employees from the health, wellness, and fitness sectors in Greece. Findings confirmed a negative relationship between organizational justice and workplace conflict. Additionally, empathy significantly moderated the relationship between interpersonal and informational justice and conflict intensity, particularly at low levels of empathy. These findings support previous literature and highlight the importance of both fair treatment and emotional skills in preventing workplace tensions. Practical implications suggest that organizations should invest in strengthening justice perceptions and cultivating empathic leadership to promote a more cooperative work environment.

KEY – WORDS

Conflicts, Organizations, Workgroups, Employees, Empathy

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ	v
ABSTRACT.....	vi
KEY – WORDS	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	x
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	2
ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	2
1.1 Ομάδα	2
1.2 Η έννοια της ομαδικής εργασίας.....	3
1.3 Η σημασία της ομαδικής εργασίας.....	3
1.4 Προϋποθέσεις επιτυχημένης ομαδικής εργασίας.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	7
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	7
2.1 Η έννοια της σύγκρουσης.....	7
2.2 Τα αίτια των συγκρούσεων.....	8
2.3 Οι τύποι των συγκρούσεων.....	10
2.4 Συγκρούσεις στον οργανισμό: επιπτώσεις και ρυθμιστικοί παράγοντες.....	12
2.5 Αποτελέσματα των συγκρούσεων	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	17
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	17
3.1 Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	17
3.2 Μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης	18
3.3 Επιπτώσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	26
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ	26
4.1 Η έννοια της ενσυναίσθησης	26

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ενσυναίσθηση.....	28
4.3 Σημάδια έλλειψης ενσυναίσθησης	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	31
ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	39
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	39
6.1 Είδος έρευνας.....	39
6.2 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων.....	40
6.3 Δείγμα έρευνας.....	42
6.4 Ηθικά Ζητήματα	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	44
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	44
7.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	44
7.2 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση.....	52
7.2.1 Ανάλυση Συσχέτισης	52
7.2.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης SPSSProcessMacro	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	64
8.1 Συμπεράσματα	64
8.2 Προτάσεις για μελλοντική μελέτη και έρευνα	67
Βιβλιογραφία	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Έρευνες σχετικές με την ενσυναίσθηση και τις συγκρούσεις εντός των ομάδων.....	31
Πίνακας 2 Μέλη που απαρτίζουν το τμήμα.....	48
Πίνακας 3 Justice Measure Items / «Στοιχεία Μέτρων Δικαιοσύνης».....	49
Πίνακας 4 Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	50
Πίνακας 5 Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία.....	51
Πίνακας 6 Συσχέτιση Spearman's rho.....	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 Φύλο.....	45
Γράφημα 2 Ηλικία	45
Γράφημα 3 Μορφωτικό Επίπεδο	46
Γράφημα 4 Έτη Προϋπηρεσίας στον οργανισμό.....	47

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Μοντέλο προς διερεύνηση	xii
--	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα συχνό φαινόμενο στις μέρες μας είναι η δημιουργία συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Οι αιτίες από τις οποίες δύναται να προκύψει μια σύγκρουση είναι ποικίλες, όπως διαφορές στις απόψεις, στην στάση εντός του οργανισμού, διαφορές στα συμφέροντα και τον τρόπο επίτευξης τους, στη μέθοδο εργασίας κλπ. Ως ένα κατασκευάσμα «σκοτεινής πλευράς» η σύγκρουση επιφέρει τις περισσότερες φορές κυρίως αρνητικές, καταστροφικές και αποτρεπτικές συνέπειες στην ευημερία και την απόδοση των καθηκόντων των μεμονωμένων εργαζομένων, στη συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων εντός των ομάδων εργασίας και στην οργανωτική ικανότητα και τις ευκαιρίες επιβίωσης της επιχείρησης (DeDreu, 2011). Η πολυπλοκότητα ή η επιμονή των συγκρούσεων σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να ποικίλει σημαντικά ανάλογα με το αντικείμενο της σύγκρουσης, τη χρονική περίοδο κατά την οποία λαμβάνει χώρα και το επίπεδο δυσaráσκειας των εμπλεκομένων. Πολλές μελέτες έχουν τεκμηριώσει τη σημαντικότητα της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά και το κλίμα συνεργασίας σε έναν οργανισμό. Η αντίληψη περί δικαιοσύνης εντός του εργασιακού πλαισίου ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στους ανώτερους και στο σύστημα, μειώνει τα αρνητικά συναισθήματα και αυξάνει την αποδοτικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση (Colquitt, 2001). Αντίθετα, η αίσθηση αδικίας έχει συσχετιστεί με αυξημένα επίπεδα συγκρούσεων, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι μεροληπτικές ή μη διαφανείς (Greenberg, 1990).

Σημαντικό ρόλο στον αντίκτυπο, την έκταση και τις επιπτώσεις μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο κατέχει ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι και εμπλεκόμενοι σε μια διαμάχη μπορούν και είναι σε θέση να διαχειριστούν τα αρνητικά συναισθήματα με απώτερο σκοπό την επίτευξη του κοινού σκοπού (Teague&Thomas, 2008). Η ενσυναίσθηση αποτελεί βασική συναισθηματική δεξιότητα που συνδέεται με κοινωνικά προσαρμοσμένες συμπεριφορές. Άτομα με υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, να αναγνωρίζουν τις προθέσεις τους και να ανταποκρίνονται με πιο συνεργατικό και ήπιο τρόπο κατά τη διάρκεια διαφωνιών (Davis, 1994). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ενσυναίσθηση μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά έναντι της εκδήλωσης αρνητικών αντιδράσεων, αποδυναμώνοντας

έτσι τις συνέπειες καταστάσεων που υπό άλλες συνθήκες θα οδηγούσαν σε συγκρούσεις (Decety&Cowell, 2014). Κατά τον τρόπο αυτό, τα συναισθήματα κατέχουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων, αφού μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη, τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των ατόμων που εμπλέκονται σε μια διαμάχη. Το συναισθηματικό βάρος που μπορεί να βιώνουν οι εργαζόμενοι εντός του εργασιακού τους χώρου εξαιτίας μιας σύγκρουσης μπορεί να αποβεί επιζήμιο για το ηθικό και την παραγωγικότητα των ίδιων και στην περίπτωση εκείνη που δεν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά δύναται να βλάψει σε σημαντικό βαθμό τόσο την προοπτική ενός εργαζόμενου εντός του οργανισμού, όσο και τον ίδιο τον οργανισμό (Sandahl&Knorring, 2023). Για το λόγο αυτό, η κατανόηση της δύναμης των συναισθημάτων και η σημασία τους στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων καθίσταται ζωτικής σημασίας.

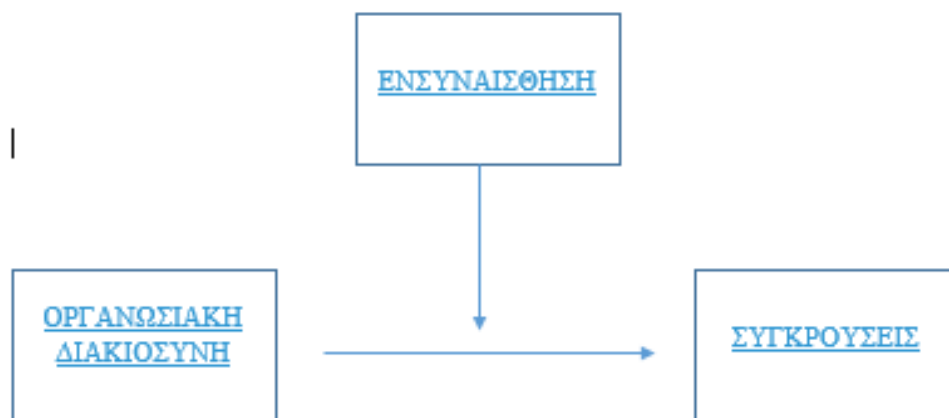
Πιο συγκεκριμένα όμως, η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημασία της οργανωσιακής δικαιοσύνης στην πρόληψη συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, καθώς η αντίληψη περί δικαίου ενισχύει την εμπιστοσύνη και μειώνει το αίσθημα δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Colquitt και συν., 2001). Παράλληλα, η ενσυναίσθηση έχει συνδεθεί με αυξημένη ικανότητα διαχείρισης διαφωνιών και μείωση της επιθετικότητας, λειτουργώντας εν δυνάμει ως ρυθμιστικός παράγοντας στη σύνδεση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων (Davis, 1994. Decety&Cowell, 2014). Στο πλαίσιο αυτό, θεωρείται εύλογο να υποτεθεί ότι η ενσυναίσθηση μπορεί να επηρεάσει τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και τις συγκρούσεις, λειτουργώντας ως μετριαστικός παράγοντας. Η παρουσία υψηλών επιπέδων ενσυναίσθησης ενδέχεται να συμβάλει στη μείωση της έντασης των συγκρούσεων που απορρέουν από συνθήκες αντιλαμβανόμενης αδικίας. Συνεπώς, η ενσυναίσθηση δεν μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, αλλά ως παράγοντας που ενδεχομένως τροποποιεί τη φύση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακών συγκρούσεων.

Η παρούσα εργασία βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ενσυναίσθησης είναι λιγότερο πιθανό να εκδηλώσουν συγκρουσιακές συμπεριφορές σε συνθήκες χαμηλής οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η ενσυναίσθηση αναμένεται συνεπώς να επηρεάζει τη φύση και την ένταση αυτής της σχέσης, λειτουργώντας ως μεταβλητή μετριασμού.

Παρακάτω δίνεται το μοντέλο προς διερεύνηση:

- Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει άμεσα το επίπεδο των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.
- Η ενσυναίσθηση παρεμβαίνει ως μετριαστής, μειώνοντας την αρνητική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων.

Εικόνα 1 Μοντέλο προς διερεύνηση



Σύμφωνα με το ανωτέρω μοντέλο (Model 1 Andrew F. Hayes, 2013) ελέγχεται η μετριαστική επίδραση της ενσυναίσθησης (moderator) στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων.

Για τους ανωτέρω σκοπούς η εργασία διακρίνεται σε επιμέρους κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα,

Τα πρώτα κεφάλαια αναλύουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας και τον ρόλο των συγκρούσεων στις εργασιακές ομάδες. Έπειτα, εξετάζεται η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι διαφορετικές μορφές της και οι επιπτώσεις της στις δυναμικές των ομάδων. Το επόμενο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην ενσυναίσθηση και τη σημασία της στη διαχείριση συγκρούσεων.

Η εργασία προχωρά στη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, ακολουθούμενη από τη μεθοδολογία, όπου περιγράφεται το είδος της έρευνας, η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων, καθώς και οι ηθικές πτυχές της μελέτης. Στην ενότητα των αποτελεσμάτων, παρουσιάζονται η περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση, με ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών. Τέλος, η

εργασία ολοκληρώνεται με τη συζήτηση των ευρημάτων και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

1.1 Ομάδα

Προτού αναφερθούμε στην ομαδική εργασία κρίνεται σκόπιμο να οριοθετήσουμε την έννοια της ομάδας. *Τι είναι λοιπόν η ομάδα;* Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith(1993, σσ.43-45) στο βιβλίο τους: *The wisdom of Teams*, «η ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων που διαθέτει συμπληρωματικές ικανότητες και οι οποίοι δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό, στόχο και προσέγγιση και για τον οποίο θεωρούν εαυτούς, αμοιβαία υπεύθυνους». Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Holpp(1999) η ομάδα ορίζεται ως ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί για ένα συγκεκριμένο σκοπό, εντός καθορισμένων επιχειρησιακών πλαισίων. Εντούτοις, ο προσδιορισμός αυτός σύμφωνα με τον ίδιο δεν επαρκεί, καθώς θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνονται και 5 βασικά που κρίνονται απαραίτητα για τον σχηματισμό της ομάδας. Η απουσία των χαρακτηριστικών αυτών σημαίνει ότι δεν μπορεί να αποδοθεί η έννοια της ομάδας και πρόκειται απλώς για ανθρώπους – μονάδες που εργάζονται μαζί. Τα χαρακτηριστικά αυτά, γνωστά ως 5 Ps είναι τα Purpose, Place, Power, Plan, και People, δηλαδή ο σκοπός, το μέρος, η δύναμη, το σχέδιο και οι άνθρωποι. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός αναφέρεται στον πρωταρχικό στόχο ή αποστολή που οδηγεί ένα άτομο, έναν οργανισμό ή μια κοινότητα. Είναι το «γιατί» πίσω από πράξεις και αποφάσεις. Ο τόπος μπορεί να υποδηλώνει τον φυσικό ή εικονικό χώρο όπου πραγματοποιούνται δραστηριότητες. Αφορά το περιβάλλον που υποστηρίζει το σκοπό και όπου οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν. Αντίστοιχα, η δύναμη αφορά την ικανότητα να επηρεάζεις ή να ελέγχεις τα αποτελέσματα. Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, μπορεί να σχετίζεται με την εξουσία λήψης αποφάσεων ή την ενδυνάμωση ατόμων και ομάδων. Επιπλέον, το σχέδιο αντιπροσωπεύει τη στρατηγική προσέγγιση ή τον οδικό χάρτη για την επίτευξη του καθορισμένου σκοπού. Περιλαμβάνει τις τακτικές, τις μεθόδους και τις ενέργειες που θα γίνουν και τέλος, η έννοια άνθρωποι αντιπροσωπεύει και τονίζει το ανθρώπινο στοιχείο, εστιάζοντας στα άτομα ή τις ομάδες που εμπλέκονται. Αφορά τους ρόλους, τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη του σκοπού. Αυτά τα πέντε στοιχεία είναι συχνά αλληλένδετα και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία διαφόρων πρωτοβουλιών, είτε σε επιχειρήσεις, κοινοτικά έργα ή προσωπικές προσπάθειες. Βοηθούν να διασφαλιστεί ότι υπάρχει ένα σαφές όραμα, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, η απαραίτητη δύναμη ή εξουσία για τη λήψη αποφάσεων, ένα

καλά μελετημένο σχέδιο και οι κατάλληλοι άνθρωποι για να το πραγματοποιήσουν. Για το λόγο αυτό τα 5 αυτά στοιχεία αποτελούν αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της έννοιας ομάδας.

1.2 Η έννοια της ομαδικής εργασίας

Οι ομάδες αποτελούνται από άτομα που εργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων ανθρώπων για την περαίωση μιας εργασίας είναι το στοιχείο αυτό που κάνει την εργασία να χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματική. Κατά τον τρόπο αυτό, η ομαδική εργασία αποτελεί το θεμέλιο οποιουδήποτε έργου. Έτσι, ως ομαδική εργασία ορίζεται η καταβολή ολοκληρωμένης προσπάθειας από μια ομάδα ανθρώπων για την εκτέλεση ενός έργου κοινού σκοπού. Η υλοποίηση της ομαδικής εργασίας συνεπάγεται τη συντονισμένη προσπάθεια προς κοινή κατεύθυνση 2 ή περισσότερων ανθρώπων. Για τον σκοπό αυτό, κάθε μέλος οφείλει να προσφέρει τις δυνάμεις του ώστε να συνεισφέρει με τον τρόπο του στην εκτέλεση του έργου (Alpander&Lee, 1995).

Η ομαδική εργασία περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πολλών και διαφόρων προσωπικοτήτων με σκοπό την εκτέλεση ενός κοινού έργου ή στόχου και κατά τον τρόπο αυτό η ομαδική εργασία αποτελεί μια προσπάθεια όλων των μελών που συμμετέχουν στην ομάδα. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η ομαδική εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού επιτρέπει στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να αξιοποιούν τα δυνατά σημεία των ανθρώπων που απασχολούνται εντός αυτών και να εντοπίζουν τα αδύναμα σημεία τους, να μοιράζουν τα καθήκοντα μεταξύ των μελών και να χτίζουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Σε κάθε περίπτωση όμως, η ομαδική εργασία επιτυγχάνεται μόνο όταν όλα τα μέλη της ομάδας ανταποκρίνονται στη συλλογική τους ευθύνη για την επίτευξη του κοινού σκοπού (Bennett-Emslie&McIntosh, 1995).

1.3 Η σημασία της ομαδικής εργασίας

Χωρίς αμφιβολία η ομαδική εργασία προσφέρει ποικίλα οφέλη στα άτομα που επιλέγουν να εργαστούν μαζί. Μέσω της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας και της ομαδικότητας αναπτύσσεται σχέση μεταξύ των ατόμων, οι δυνάμεις των συνεργαζόμενων μελών ενώνονται και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο σύμφωνα με τις γνώσεις τους, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες τους. Αυτή η ένωση δημιουργεί μια συνέργεια η οποία έχει ως απόρροια το επιθυμητό αποτέλεσμα και την επιτυχία (Salaskai συν., 2015).

Η σημασία της ομαδικής εργασίας όμως καθίσταται εύκολα αντιληπτή στη σημερινή πραγματικότητα κυρίως εντός των οργανισμών. Η αποτελεσματική ομαδική εργασία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο κάθε σύγχρονου ακμάζοντος οργανισμού, εφόσον συμβάλλει στην ενίσχυση της συλλογικής ικανότητας και διευκολύνει την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της συνεργασίας και της ομαδικότητας, τα μέλη της ομάδας ενώνουν τις δυνάμεις τους και συμπληρώνουν ο ένας τις δεξιότητες του άλλου, δημιουργώντας μια συνέργεια που ωθεί τον οργανισμό προς την επιτυχία. Αυτός ο τρόπος εργασίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός αφού δίνει την επιλογή σε πολλές απόψεις να ακουστούν και συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων που σε πολλούς τομείς, όπως ο πολιτικός, οικονομικός, κοινωνικός κλπ. Έτσι, η ομαδικότητα συμβάλλει άμεσα στην επίλυση προβλημάτων (Cohen&Levesque, 1991).

Παράλληλα, η ομαδική εργασία συμβάλλει στην προώθηση της δημιουργικότητας, παρακινεί τα μέλη της ομάδας, αποκεντρώνει τις λειτουργίες μεταξύ των μελών της ομάδας, μέσω αυτής ανταλλάσσονται ελεύθερα εμπειρίες και γνώσεις και βελτιστοποιείται ο χρόνος και η γνώση καθενός από τα μέλη της ομάδας.

Επιπλέον, μέσω της ομαδικής εργασίας επιτρέπεται ουσιαστικά η άνθηση της δημιουργικότητας και των φρέσκων ιδεών, ενώ μειώνεται το βάρος, ο φόρτος και το άγχος των μελών εκείνων που φέρουν περισσότερο βάρος λόγω των αυξημένων καθηκόντων τους. Κατά τον τρόπο αυτό, η ομαδική εργασία συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αφού μέσω της κατανομής του φόρτου εργασίας ανάμεσα στα μέλη βάσει των δεξιοτήτων που φέρει ο καθένας, το κάθε μέλος μπορεί να επικεντρωθεί καλύτερα στο έργο με το οποίο έχει καταπιαστεί (Petrick&Furr, 1995).

Τέλος, μέσω της ομαδικής εργασίας ενισχύεται τόσο η αποδοτικότητα, όσο και η αφοσίωση των εργαζόμενων στην ίδια την εταιρεία. Οικοδομώντας το ηθικό μέσα στο χώρο εργασίας εξαιτίας της καλής ομαδικής συνεργασίας, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση της κερδοφορίας. Έτσι, εκείνος ο εργασιακός χώρος που ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία είναι και εκείνος που μπορεί εύκολα να οδηγηθεί σε επιτυχία (Driskell&Salas, 1992).

1.4 Προϋποθέσεις επιτυχημένης ομαδικής εργασίας

Η αποτελεσματική ομαδική εργασία είναι μία ταυτόχρονα εύκολη αλλά και απαιτητική διαδικασία που εξαρτάται από διάφορους παράγοντες (Nancarrow και συν., 2013). Έτσι, προκειμένου η ομαδική εργασία να καταστεί ευχάριστη για τα μέλη της ομάδας και

αποδοτική για τον οργανισμό στο πλαίσιο του οποίου εκτελείται, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα βασικά σημεία, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, ο σεβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας, η ίση μεταχείριση, η υπομονή και η προσήλωση στην επίτευξη του έργου. Επιπλέον, ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων και τρόπου εκτέλεσης ενεργειών προς επίτευξη αυτών, η διαίρεση των καθηκόντων και ο σαφής ορισμός των αρμοδιοτήτων και του ρόλου του κάθε συμμετέχοντα, αλλά και η δημιουργία χρονολογίου επίτευξης του έργου αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές μεταβλητές για την επιτυχή έκβαση μιας ομαδικής εργασίας (Bolman&Deal, 1992).

Στην κατεύθυνση αυτή πρέπει όλα τα μέλη της ομάδας να υιοθετούν ορισμένους κανόνες, ενώ και η ομάδα αυτή καθ' αυτή οφείλει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη της ομάδας οφείλουν να είναι ανοιχτόμυαλα, δηλαδή να είναι ανεκτά στις ιδέες και απόψεις άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να είναι καλοί ακροατές και δεκτικοί στις κριτικές και τις απόψεις των υπολοίπων μελών. Κατά τον τρόπο αυτό, ακόμα και η αρνητική ανατροφοδότηση των συναδέλφων μετατρέπεται σε εποικοδομητική διαδικασία και προκύπτει μόνο όφελος από τις χρήσιμες συμβουλές μεταξύ των συναδέλφων (Salas και συν., 2000).

Από την άλλη, το κάθε μέλος μιας ομάδας προκειμένου να είναι ένα χρήσιμο μέλος οφείλει να εκτιμά τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται κάθε άλλο μέλος. Για να συμβεί αυτό πρέπει καθένας να είναι σε θέση να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάθε άλλο μέλος και οφείλει να προσαρμόσει το επικοινωνιακό του στυλ για να μπορέσει να συνυπάρξει με πολλές και διαφορετικές προσωπικότητες (Salas και συν., 2008).

Παράλληλα και σε συνδυασμό με τα ανωτέρω, τα μέλη της ομάδας οφείλουν να μπορούν να προσαρμοστούν με ευκολία σε νέα ή μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και σε αλλαγές συνθηκών. Συχνά, λόγω λανθασμένης εκτίμησης προκύπτουν λάθη και παραλείψεις και έτσι τα μέλη της ομάδας πρέπει να στραφούν σε νέες κατευθύνσεις. Κατά τον τρόπο αυτό, η ευελιξία είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός καλού ομαδικού ατόμου (Driskell&Salas, 1992).

Επιπρόσθετα, ο σωστός συνδυασμός των ικανοτήτων και των χαρακτήρων των μελών της ομάδας, η ενθάρρυνση της ισότητας μεταξύ των μελών, η επιλογή του κατάλληλου μεγέθους ομάδας, η αμοιβαία υποστήριξη και φροντίδα εντός της ομάδας, η καλή επικοινωνία και η σωστή επίβλεψη και ανατροφοδότηση αποτελούν βασικούς τρόπους δημιουργίας μιας αποτελεσματικής ομάδας (Ingram και συν., 1997. Κουφίδου, 2010).

Τέλος, φυσικά δεν μπορεί να υφίσταται ομαδική εργασία που δεν είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη του βασικού και κοινού στόχου. Έτσι, είναι ιδιαίτερα σημαντικό το κάθε μέλος να μπορεί να εστιάσει στην ευρύτερη εικόνα, παρά στο κομμάτι που έχει αναλάβει ο καθένας να φέρει εις πέρας. Έτσι, ακόμα και αν κάποιος έχει επιτύχει εξαιρετική δουλειά πάνω σε ένα έργο, αν η συνολική εικόνα δεν είναι επιτυχημένη, έχει και ο ίδιος αποτύχει. Σε κάθε περίπτωση, για να προκύψει μια επιτυχημένη ομαδική εργασία είναι καθοριστικής σημασίας η ικανότητα ετερόκλητων ατόμων και προσωπικοτήτων να εργαστούν με σεβασμό ο ένας για τον άλλο ως ομάδα (Arthur και συν., 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

2.1 Η έννοια της σύγκρουσης

Η σύγκρουση ορίζεται ως η διαμάχη μεταξύ φαινομενικά αντίθετων δυνάμεων, συνήθως δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων που φέρουν διαφορετικές θέσεις και απόψεις πάνω σε ένα θέμα, ή προσπαθούν να υπερασπιστούν διαφορετικές ανάγκες, ηθικές και επιθυμίες (Singer, 2008). Η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέρη ως απειλή και όχι απλά ως διαφωνία, αφού τα άτομα που συγκρούονται αισθάνονται απειλή τόσο ως προς το πρόσωπό τους, όσο και ως προς τις ανάγκες τους, τα συμφέροντα και γενικά ως προς θέματα τα οποία τους αφορούν και είναι για τους ίδιους ιδιαίτερα σημαντικά. Έτσι, η σύγκρουση είναι η απόρροια της ασυμβίβαστης συμπεριφοράς ανάμεσα στα μέρη που φέρουν διαφορετικές απόψεις και έχουν διαφορετικά συμφέροντα (Dietz και συν., 1989. Παρασκευόπουλος, 2008).

Παρόλα αυτά η σύγκρουση δεν μπορεί να προκύψει αν δεν υφίσταται τριβή μεταξύ των συγκρουόμενων ατόμων. Έτσι, προκειμένου να επέλθει μια σύγκρουση πρέπει να υφίσταται μια σχέση ή επαφή μεταξύ των συγκρουόμενων μερών, καθώς μέρος της σύγκρουσης αποτελεί η αντιληπτή παρέμβαση από το ένα μέρος προς το άλλο, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι στόχοι της μιας μεριάς έναντι της άλλης. Σύμφωνα με έναν πιο περιεκτικό ορισμό θα λέγαμε πως σύγκρουση θεωρείται και η έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων, η οποία πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων δράσης (Everard & Morris, 1999).

Στην περίπτωση των οργανισμών, οι συγκρούσεις εμφανίζονται στην περίπτωση που δύο ή περισσότερα άτομα ή μέλη μιας ομάδας πρέπει να συνεργαστούν για την εκπλήρωση κοινού σκοπού ή την επίλυση κάποιου προβλήματος. Μεταξύ των ατόμων αυτών στην περίπτωση που προκύπτει κάποια σύγκρουση συμφερόντων ή οι ενέργειες ενός ατόμου συμβάλλουν στη δημιουργία αρνητικών αντιδράσεων των άλλων ατόμων, τότε εμφανίζεται η σύγκρουση, η οποία και απαιτεί επίλυση για το καλό της ομάδας και του οργανισμού (Arvey και συν., 1998).

2.2 Τα αίτια των συγκρούσεων

Ο άνθρωπος ως ον κοινωνικό αλληλεπιδρά και επικοινωνεί με τους ανθρώπους γύρω του, ενώ οι πράξεις του έχουν πολλές φορές άμεσο αντίκτυπο στους γύρω του και στο περιβάλλον. Οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των ανθρώπων δεν χαρακτηρίζονται στο απόλυτο από θετική επίδραση και κλίμα, καθώς είναι αρκετά φυσικό αρκετές φορές να προκύπτουν συγκρούσεις (Dietz και συν., 1989. Παρασκευόπουλος, 2008).

Τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου συνοψίζονται ως εξής (Campbell, 1984. Σίμωση, 2004):

- Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, εργαζομένων και προϊσταμένων κλπ.

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συχνά προκύπτουν από προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, εργαζομένων και προϊσταμένων. Η έλλειψη σαφούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, μειωμένη παραγωγικότητα και αρνητικό εργασιακό κλίμα. Πιο συγκεκριμένα, προβλήματα μπορεί να προκύψουν από ασαφείς οδηγίες, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν πλήρως τις προσδοκίες ή τις οδηγίες, τότε μπορεί να υπάρξουν λάθη και απογοήτευση. Επιπλέον, η έλλειψη ανατροφοδότησης από τους προϊσταμένους μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους να νιώσουν ανασφάλεια και αδικία. Ταυτόχρονα, τα διαφορετικά στυλ επικοινωνίας μπορούν εξίσου να μπερδέψουν τους εργαζόμενους, αφού κάποιιοι προτιμούν άμεση και ξεκάθαρη επικοινωνία, ενώ άλλοι είναι πιο έμμεσοι και αυτές οι διαφορές μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις. Τέλος, η χρήση ακατάλληλου τόνου από μέρους των προϊσταμένων, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται ένα μήνυμα, είτε λεκτικά είτε γραπτά μπορεί να επηρεάσει την αντίδραση των εργαζομένων (Tahir, 2022).

- Προκλητική συμπεριφορά μεταξύ συναδέλφων ή και απέναντι στην ηγεσία.

Αυτού του είδους η συμπεριφορά μπορεί να εκδηλωθεί με ασεβή σχόλια, ειρωνεία, αμφισβήτηση της εξουσίας ή επιθετική στάση, δημιουργώντας ένα τοξικό περιβάλλον που επηρεάζει την παραγωγικότητα και τη συνεργασία. Η προκλητική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις εξαιτίας έλλειψης σεβασμού όταν ένας εργαζόμενος εκφράζεται με προσβλητικό ή ειρωνικό τρόπο, όταν γίνεται αμφισβήτηση της ηγεσίας και των αποφάσεών της από τους εργαζόμενους, αλλά και όταν δημιουργούνται στρατόπεδα και διχασμός μεταξύ της ομάδας.

- Η δομή του οργανισμού – Οργανωσιακοί παράγοντες.

Αφορούν τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή ενός τμήματος, τη δικαιοσύνη και τον τρόπο που απονέμεται εντός ενός οργανισμού, τις εργασιακές σχέσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων, τον τρόπο ανάθεσης καθηκόντων και ανταμοιβής των εργαζόμενων.

- Ανθρώπινοι παράγοντες (ατομικές διαφορές).

Σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων, τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες τους, τα ενδιαφέροντα και τη διαφορετική εμπειρία και ηλικιακή ομάδα στην οποία βρίσκονται.

- Περιορισμένοι πόροι, δηλαδή έλλειψη προσωπικού, οικονομικοί και υλικοτεχνικοί πόροι.

Η έλλειψη πόρων στον εργασιακό χώρο—είτε αφορά προσωπικό, οικονομικούς πόρους ή υλικοτεχνική υποστήριξη—είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους λόγους συγκρούσεων. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν έχουν τα απαραίτητα μέσα για να εκτελέσουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους, μπορεί να προκύψουν εντάσεις, ανταγωνισμός και απογοήτευση. Αυτό οφείλεται στο ότι αυξάνεται ο ανταγωνισμός για τους πόρους και έτσι οι ομάδες αντιπαρά τίθενται για τη χρήση περιορισμένων οικονομικών ή τεχνικών πόρων, δημιουργώντας εσωτερικές συγκρούσεις. Από την άλλη προκαλείται αυξημένο άγχος και πίεση αφού οι εργαζόμενοι συχνά αναγκάζονται να αναλάβουν επιπλέον καθήκοντα, οδηγώντας σε υπερκόπωση και μειωμένη παραγωγικότητα. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθεί αίσθημα αδικίας αφού μπορεί να δημιουργηθεί ανισότητα, οδηγώντας σε παράπονα και εσωτερικές συγκρούσεις και τέλος, προκύπτουν και προβλήματα συνεργασίας, εφόσον οι εργαζόμενοι νιώθουν πως δεν έχουν υποστήριξη από τη διοίκηση και έτσι μπορεί να μειωθεί η ομαδικότητα και να αυξηθούν οι διαφωνίες(Valdes, 2022).

- Συγκρουόμενοι στόχοι.

Οι συγκρουόμενοι στόχοι αποτελούν μια από τις κύριες αιτίες συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς διαφορετικά τμήματα, ομάδες ή άτομα μπορεί να έχουν αντικρουόμενες προτεραιότητες που δυσκολεύουν τη συνεργασία και την επίτευξη κοινών αποτελεσμάτων. Οι συγκρουόμενοι στόχοι οδηγούν συχνά σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μέσω του έντονου ανταγωνισμού για πόρους, των διαφορετικών στρατηγικών ηγεσίας, της έλλειψης σαφούς επικοινωνίας και των αντίθετων προτεραιοτήτων μεταξύ των τμημάτων(Tahir, 2022).

- Αλλαγές και καινοτομίες στους οργανισμούς.

Οι αλλαγές και οι καινοτομίες στους οργανισμούς συχνά προκαλούν αντίσταση και συγκρούσεις, καθώς οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν σε νέες διαδικασίες, τεχνολογίες ή στρατηγικές. Η αβεβαιότητα, ο φόβος της αποτυχίας και η απώλεια ελέγχου είναι μερικοί από τους βασικούς λόγους που οδηγούν σε αντιπαραθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο φόβος απώλειας θέσεων εργασίας αποτελεί τον βασικό λόγο σύγκρουσης εξαιτίας καινοτομιών και αλλαγών, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών συμβάλει συχνά στη κατάργηση θέσεων εργασίας οδηγώντας σε ανασφάλεια και αντιδράσεις. Τέλος, οι διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τον τύπο της αλλαγής από τους εργαζόμενους δημιουργεί διαφορετικά στρατόπεδα, αφού για κάποιους η αλλαγή μπορεί να είναι ευκαιρία, ενώ για κάποιους άλλους απειλή(Rahim, 2002).

2.3 Οι τύποι των συγκρούσεων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υφίστανται διάφοροι τύποι/ είδη συγκρούσεων. Τα είδη αυτά είναι τα ακόλουθα(Pradhan, 2022. Σίμωση, 2005):

- Ενδοπροσωπική (intrapersonal)

Αφορά εσωτερικές συγκρούσεις που βιώνει ένα άτομο, όταν έχει αντικρουόμενες επιθυμίες, αξίες ή στόχους. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να νιώθει διχασμένος μεταξύ της ανάγκης για επαγγελματική εξέλιξη και της επιθυμίας για περισσότερο ελεύθερο χρόνο(Rahim, 2002).

- Διαπροσωπική (interpersonal)

Αυτή η σύγκρουση συμβαίνει μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων λόγω διαφορών σε αξίες, στόχους, στυλ επικοινωνίας ή προσωπικότητα. Είναι συχνή στον εργασιακό χώρο, όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις για τη στρατηγική μιας εταιρείας ή τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι η σύγκρουση μεταξύ ενός διευθυντή και ενός υπαλλήλου σχετικά με τις προτεραιότητες ενός έργου(Jehn, 1995).

- Ενδοομαδική (intragroup)

Αφορά συγκρούσεις μέσα σε μια ομάδα ή ένα τμήμα, όπου τα μέλη μπορεί να διαφωνούν για στόχους, διαδικασίες ή ρόλους. Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να είναι λειτουργικές (δημιουργικές διαφωνίες που οδηγούν σε βελτίωση) ή δυσλειτουργικές (που προκαλούν ένταση και μειώνουν την παραγωγικότητα). Οι ενδοομαδικές συγκρούσεις μπορεί να

προκύπτουν όταν τα μέλη μιας ομάδας έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το πώς πρέπει να επιτευχθεί ένας στόχος(Rahim, 2002).

- Ομαδική (intergroup)

Αυτή η σύγκρουση συμβαίνει μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή τμημάτων ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων μπορεί να έχει διαφορετικές προτεραιότητες από το τμήμα παραγωγής, οδηγώντας σε συγκρούσεις σχετικά με τη στρατηγική της εταιρείας. Οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων μπορεί να προκύψουν λόγω ανταγωνισμού για πόρους, διαφορετικών στόχων ή έλλειψης συνεργασίας(Jehn, 1995).

- Πολιτισμική σύγκρουση:

Οι πολιτισμικές συγκρούσεις προκύπτουν όταν διαφορετικοί πολιτισμοί έρχονται σε επαφή και εμφανίζουν ασυμβατότητες στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές τους. Οι συγκρούσεις του είδους αυτού μπορεί να συμβούν σε διάφορα επίπεδα όπως διαπροσωπικό επίπεδο, δηλαδή όταν άτομα με διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα παρεξηγούν ο ένας τον άλλον. Σε κοινωνικό επίπεδο, δηλαδή όταν διαφορετικές εθνοτικές ομάδες ή κοινότητες συγκρούονται λόγω διαφορετικών τρόπων ζωής και τέλος, σε διεθνές επίπεδο, δηλαδή όταν έθνη αντιμετωπίζουν συγκρούσεις λόγω αντιθετικών πολιτισμικών αξιών. Παράδειγμα πολιτισμικής σύγκρουσης είναι η δυσκολία ενσωμάτωσης μεταναστών σε νέες χώρες, όπου οι διαφορές στις συνήθειες και τις κοινωνικές προσδοκίες μπορεί να οδηγήσουν σε εντάσεις(Karen, 1997).

- Ιδεολογική σύγκρουση:

Είναι η σύγκρουση που βασίζεται σε διαφορετικές πολιτικές, θρησκευτικές ή φιλοσοφικές πεποιθήσεις.Οι πιο συνηθισμένοι τύποι ιδεολογικών συγκρούσεων περιλαμβάνουν πολιτικές αντιπαραθέσεις, δηλαδή διχασμούς σε κοινωνίες σχετικά με θέματα όπως η οικονομική πολιτική, τα ανθρώπινα δικαιώματα και η κοινωνική δικαιοσύνη, θρησκευτικές συγκρούσεις, δηλαδή διενέξεις μεταξύ θρησκευτικών ομάδων λόγω δογματικών διαφορών και τέλος, φιλοσοφικές συγκρούσεις, δηλαδή διαμάχες μεταξύ διαφορετικών κοσμοθεωριών(Karen, 1997).

- Διεθνής σύγκρουση:

Αφορά συγκρούσεις μεταξύ κρατών ή εθνών, είτε λόγω πολιτικών διαφορών, είτε λόγω γεωπολιτικών συμφερόντων. Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να προκύψουν διεθνείς συγκρούσεις είναι λόγοι γεωπολιτικών συμφερόντων, δηλαδή εξαιτίας αντιπαραθέσεων για

εδάφη, φυσικούς πόρους ή στρατηγικές θέσεις, λόγοι διπλωματικών διαφορών, δηλαδή αποτυχία διαπραγματεύσεων ή συγκρούσεις πολιτικής και λόγοι οικονομικών συμφερόντων, δηλαδή εμπορικοί πόλεμοι, ή διαμάχες για οικονομική επιρροή (Karen, 1997).

Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο οργανωσιακό ο τύπος της σύγκρουσης μπορεί να αφορά εντός και μεταξύ των διαφόρων οργανισμών. Σε επίπεδο ομαδικό η σύγκρουση μπορεί να λαμβάνει χώρα εντός και μεταξύ των ομάδων, ενώ σε επίπεδο ατομικό η σύγκρουση υλοποιείται εντός και μεταξύ των ατόμων. Εντός των οργανισμών η σύγκρουση μπορεί να δημιουργείται μεταξύ εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εργαζομένων και πολιτών στην περίπτωση εκείνη που παρέχονται υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών (Boulding, 1963).

Εντούτοις, οι συγκρούσεις μπορούν να χωριστούν και βάσει άλλων κριτηρίων σε πραγματικές, συναισθηματικές ή διεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματική ορίζεται μια σύγκρουση η οποία προκύπτει όταν τα άτομα φέρουν διαφορετικές απόψεις και γνώμες αναφορικά με μια απόφαση που πρέπει να παρθεί από κοινού με άλλα άτομα. Από την άλλη, συναισθηματική θεωρείται εκείνη η σύγκρουση που προκύπτει όταν τα άτομα βιώνουν αντιπαραθέσεις προσωπικοτήτων ή διαπροσωπικές εντάσεις. Τέλος, ως συγκρούσεις διεργασίας θεωρούνται εκείνες οι συγκρούσεις μεταξύ των οργανισμών που προκύπτουν όταν υφίστανται διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο που θα κατανεμηθούν τα διάφορα καθήκοντα και οι πόροι, αλλά και σε ποιους θα ανατεθούν οι ευθύνες (Pradhan, 2022).

Βάσει των ανωτέρω οι συγκρούσεις δύναται να είναι τόσο λειτουργικές όσο και δυσλειτουργικές υπό την έννοια πως είτε μια σύγκρουση θα συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, είτε θα μεγεθύνει το πρόβλημα και θα παρακωλύει την απόδοση της ομάδας (Σίμωση, 2004).

2.4 Συγκρούσεις στον οργανισμό: επιπτώσεις και ρυθμιστικοί παράγοντες

Οι συγκρούσεις στους εργασιακούς χώρους αποτελούν ένα μείζονος σημασίας ζήτημα για τους οργανισμούς, όσον αφορά όχι μόνο την επίλυση αυτών, αλλά και τη διαχείρισή τους. Σκοπός της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι αφενός η ελαχιστοποίηση των αρνητικών συναισθημάτων και αποτελεσμάτων και αφετέρου η προαγωγή θετικών συναισθημάτων μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας ή διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού, έχουν προταθεί πέντε βασικά στυλ διαχείρισης, σύμφωνα με το μοντέλο των Thomas και Kilmann (1974):

1. Επιβολής (competing)
2. Αποφυγής (avoiding)
3. Συμβιβασμού (compromising)
4. Υποχώρησης (accommodating)
5. Συνεργασίας (collaboration)

Το μοντέλο βασίζεται σε δύο διαστάσεις: διεκδικητικότητα (assertiveness) και συνεργατικότητα (cooperativeness). Ανάλογα με το πού τοποθετείται ένα άτομο σε αυτές τις διαστάσεις, προκύπτει και το στυλ που υιοθετεί σε καταστάσεις σύγκρουσης.

Ειδικότερα, ο τρόπος της επιβολής μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν απαιτείται να παρθούν γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες και αποφάσεις σε σημαντικά ζητήματα ή ακόμα και σε δυσάρεστες καταστάσεις (π.χ. τακτική περικοπών και απολύσεων).

Η αποφυγή μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν προκύπτουν ζητήματα όχι τόσο μεγάλης σημασίας και όταν δεν υπάρχει περίπτωση νίκης ή επιβολής μιας εκ των δύο μερών. Επιπλέον, χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που απαιτείται περισσότερος χρόνος για να αποκτηθεί καλύτερη πληροφόρηση ή στις περιπτώσεις εκείνες που η επίλυση της σύγκρουσης θα μπορούσε να είναι αρκετά κοστοβόρα για την επιχείρηση.

Επιπλέον, η τεχνική του συμβιβασμού δύναται να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση εκείνη που οι στόχοι των δύο μερών είναι εξίσου σημαντικοί και η δύναμη εντός του οργανισμού που κατέχουν είναι η ίδια. Παράλληλα, η τεχνική της υποχώρησης χρησιμοποιείται όταν τα μέρη αντιληφθούν το λάθος τους και όταν ένα ζήτημα είναι πιο σημαντικό για τους άλλους ή όταν η διατήρηση συνεκτικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Τέλος, η τεχνική της συνεργασίας χρησιμοποιείται όταν τα μέρη είναι σε θέση να κάνουν έναν ουσιαστικό διάλογο προς επίλυση των διαφορών τους και έτσι δίνεται η δυνατότητα και στις δύο μεριές να κερδίσουν. Κρίνεται απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί η εν λόγω τακτική όταν και οι δύο μεριές της σύγκρουσης έχουν σημαντικά ζητήματα και η δέσμευσή τους είναι αναγκαία (DeDreu και συν., 2004).

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένοι βασικοί τρόποι πρόληψης και αποτροπής συγκρούσεων μεταξύ εργασιακών ομάδων του ίδιου οργανισμού είναι οι ακόλουθοι (Morris, 2015. Κάντας & Χαντζή, 1991):

- Έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα βοηθά στη μείωση των συγκρούσεων, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν σαφείς στόχους και διαδικασίες. Όταν οι ομάδες λειτουργούν με δομημένο τρόπο, μειώνονται οι παρεξηγήσεις και οι διαφωνίες. Η σαφής καθοδήγηση από τη διοίκηση και η χρήση εργαλείων παρακολούθησης της απόδοσης μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της συνεργασίας (Castañer&Oliveira, 2020).

- Διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος μεταξύ των μελών μιας ομάδας και ενθάρρυνση επικοινωνίας και συνεργασίας προς επίλυση κοινών προβλημάτων.

Η ανοιχτή επικοινωνία και η συνεργασία είναι θεμελιώδεις για την αποφυγή συγκρούσεων. Οι οργανισμοί πρέπει να προωθούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους. Η ενεργητική ακρόαση, η χρήση εργαλείων επικοινωνίας και η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας μπορούν να μειώσουν τις εντάσεις (Castañer&Oliveira, 2020).

- Επιδίωξη κυκλικής μετακίνησης όλων των μελών μιας ομάδας σε διάφορες θέσεις και αρμοδιότητες προκειμένου να κατανοούν όλα τα μέλη τις απαιτήσεις και τις ανάγκες κάθε θέσης και τμήματος.

Η περιστροφή θέσεων επιτρέπει στους εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα τις απαιτήσεις κάθε ρόλου, μειώνοντας τις παρεξηγήσεις και τις συγκρούσεις. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν διαφορετικές αρμοδιότητες, αναπτύσσουν ενσυναίσθηση για τις προκλήσεις των συναδέλφων τους, γεγονός που βελτιώνει τη συνεργασία (Castañer&Oliveira, 2020).

- Αποκλεισμός συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ των διαφόρων τμημάτων συνολικά.

Ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πρέπει να ανταγωνιστούν για πόρους ή προαγωγές. Η διοίκηση πρέπει να προωθεί ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και να ενθαρρύνει τη συνεργασία αντί για ανταγωνισμό (Castañer&Oliveira, 2020).

- Έμφαση στον συντονισμό δυνάμεων και ενεργειών με σκοπό την τελική απόδοση.

Η συντονισμένη δράση μεταξύ των ομάδων διασφαλίζει ότι όλοι εργάζονται προς έναν κοινό στόχο. Η χρήση σαφών διαδικασιών, η καθιέρωση συχνών συναντήσεων και η ενίσχυση της ομαδικής κουλτούρας μπορούν να μειώσουν τις συγκρούσεις και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα (Castañer&Oliveira, 2020).

- Προσφορά ίσων αμοιβών, δικαιωμάτων και παροχών βάσει συνεισφοράς και προσπάθειας.

Η ανισότητα στις αμοιβές και στα δικαιώματα μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια και συγκρούσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν διαφανείς πολιτικές αμοιβών, να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι ανταμείβονται δίκαια και να προωθούν την ισότητα ευκαιριών (Castañer&Oliveira, 2020).

2.5 Αποτελέσματα των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, όπως και σε άλλα περιβάλλοντα, όπως το οικογενειακό ή το φιλικό περιβάλλον, μπορεί να επιφέρουν αρνητικές αλλά και θετικές συνέπειες και για τις δύο πλευρές της σύγκρουσης. Μια σύγκρουση μπορεί να επιφέρει τη γέννηση έντονων συναισθημάτων και στις δύο πλευρές. Συχνότερα η σύγκρουση συνοδεύεται από θυμό, στεναχώρια, λύπη, επιθετικότητα, άμυνα και άλλες αρνητικές πράξεις. Από την άλλη, σπανιότερα αλλά όχι απίθανα, μια σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει προπομπή μιας εποικοδομητικής συζήτησης και ευκαιρία για μια καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών, επίλυση διαφορών και συμφιλίωση. Η κατανόηση αυτού, της δύναμης και των θετικών επιπτώσεων μιας σύγκρουσης, δύναται να συμβεί εντούτοις μόνο στην περίπτωση εκείνη που και τα δύο μέρη της σύγκρουσης μπορούν να τη διαχειριστούν και έτσι να κατανοήσουν το πρόβλημα εις βάθος ώστε να επέλθει η λύση του και τελικά το κτίσιμο των σχέσεων (VanDeVliert et al.,1999).

Στο επίπεδο μιας οργάνωσης μια σύγκρουση μπορεί αντίστοιχα να λειτουργήσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Πιο συγκεκριμένα, κάποιες από τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου είναι η σπατάλη ενέργειας και από τις δύο μεριές της σύγκρουσης που οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα και χαμηλή αποδοτικότητα, η μείωση του ηθικού των εργαζόμενων και των υπολοίπων μελών της ομάδας εφόσον η σύγκρουση γεννήθηκε εντός μιας ομάδας εργαζόμενων, απομάκρυνση ατόμων και διχασμό στην προσπάθεια δημιουργίας «στρατοπέδων» με επακόλουθο την όξυνση των διαφορών και τη δημιουργία ενός πολύ αρνητικού κλίματος εντός της ομάδας. Επιπλέον, αρνητικές συνέπειες μπορεί να αποτελούν και η δημιουργία δυσπιστίας και προκαταλήψεων μεταξύ των συγκρουόμενων μελών και όλων των άμεσα εμπλεκόμενων (Castellini και συν., 2023).

Από την άλλη, δεν γίνεται να μην αναγνωριστεί η θετική πλευρά μιας σύγκρουσης και επομένως οι θετικές επιπτώσεις για τα συγκρουόμενα μέλη και την ομάδα/τμήμα εργασίας.

Ειδικότερα, η δημιουργία αλλαγών βασιζόμενων σε νέες ιδέες και η υιοθέτηση καινοτομιών αποτελούν από τις βασικότερες θετικές συνέπειες μιας διαμάχης εντός ενός οργανισμού. Στην περίπτωση που η σύγκρουση έχει προκύψει από κάποιο οργανωτικό/οργανωσιακό πρόβλημα εντός ενός οργανισμού τότε δύναται να αποτελέσει προπομπό καινοτόμων και αποτελεσματικών καινοτομιών και αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον. Κατά τον τρόπο αυτό και με την επισήμανση των στοιχείων που δύναται να αποτελούσαν πρόσκομμα και έναυσμα διαμαχών είναι εφικτή η λήψη καλύτερων αποφάσεων προς όφελος των εργαζόμενων και του οργανισμού, η βαθύτερη κατανόηση των αιτιών των προβλημάτων, η προσπάθεια για αύξηση συμμετοχής, επομένως και αποτελεσματικότητας των μελών του οργανισμού και τελικά η τόνωση των σχέσεων με την εξομάλυνση των διαφορών (Jayawardena&Darshana, 2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

3.1 Η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η ύπαρξη δικαιοσύνης εντός των οργανισμών έχει απασχολήσει από πολύ παλιά τους επιστήμονες. Ιδιαίτερη σημασία έχει δε η έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης εντός των κόλπων των οργανισμών αφού συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των ανθρώπων (Ozel&Bayraktar, 2017). Οι οργανισμοί αποτελούν κοινωνικά συστήματα όπου το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Οι οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικούς διευθυντές και υπαλλήλους για να επιτύχουν τους στόχους που θέτουν. Κατά τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί δεν μπορούν να επιτύχουν χωρίς τις προσπάθειες και τη δέσμευσή τους από το προσωπικό τους (Rad&Yarmohammadian, 2006).

Το 1965 ο Adams ήταν εκείνος που πρώτος διατύπωσε τη θεωρία περί ισότητας ή διαφορετικά περί δικαιοσύνης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τον κόσμο με τη μορφή συγκρίσιμων εισερχόμενων και εξερχόμενων πληροφοριών και ερεθισμάτων. Κατά τον τρόπο αυτό, ο κάθε εργαζόμενος οδηγείται σε μια διαδικασία σύγκρισης με τους συναδέλφους του, αφού υπολογίζει τι προσφέρει στην εργασία του σε σχέση με το τι εισπράττει ως ανταμοιβή από αυτή και στη συνέχεια προβαίνει σε συγκρίσεις με τους συναδέλφους του (Adams, 1965). Στην περίπτωση εκείνη που σύμφωνα με την αντίληψη του εργαζόμενου προκύψει ανισότητα μεταξύ των εισερχομένων του ίδιου και των συναδέλφων του, τότε δημιουργούνται αισθήματα αδικίας με συνέπεια να μειώνεται η απόδοση και να αυξάνεται η συναισθηματική ένταση (Castillo&Cano, 2004). Κατά τον τρόπο αυτό, η εν λόγω θεωρία έχει συντελέσει στην ανάπτυξη του αισθήματος του δικαίου μέσα στο πλαίσιο των οργανισμών (Al-Zu'bi, 2010).

Επομένως, θα λέγαμε πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί την αντίληψη του εργατικού δυναμικού αναφορικά με την ύπαρξη αμεροληψίας κατά τη μεταχείριση των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Οι θεματικές ενότητες που αφορούν την έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης επικεντρώνονται σε αντικείμενα όπως η ισότητα ευκαιριών για προαγωγή, η αντίληψη περί δίκαιης αμοιβής και η ορθή και αντικειμενική διαδικασία επιλογής προσωπικού. Η ύπαρξη ή μη οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να επηρεάσει

αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι, αλλά δύναται να επηρεάσει και το εργασιακό άγχος(Ozel & Bayraktar, 2017). Έτσι, το αίσθημα αδικίας που μπορεί να αισθάνονται οι εργαζόμενοι μπορεί πολύ πιθανόν να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή τους στάση και συμπεριφορά και κατά συνέπεια να μειώσει την απόδοσή τους και την αποτελεσματικότητα με την οποία διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις τους. Η άδικη μεταχείριση των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει αρνητική στάση (π.χ. άρνηση να ακολουθήσουν οδηγίες, κατώτερη απόδοση στην εργασία, σκόπιμη παραβίαση κανόνων και κανονισμών της εταιρείας κ.λπ.) μεταξύ των εργαζομένων προς τη διοίκηση (Tan&Yusof, 2016). Από την άλλη, οι εργαζόμενοι εκείνοι που τα επίπεδα ικανοποίησης από τη δουλειά επηρεάζονται θετικά από την οργανωσιακή δικαιοσύνη του οργανισμού παρακινούνται από την εργασία τους και προσθέτουν αξία στον οργανισμό εντός του οποίου απασχολούνται(Ozel & Bayraktar, 2017). Κατά τον τρόπο αυτό, η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ισχυρά οφέλη τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους. Μεταξύ άλλων αυτά περιλαμβάνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και δέσμευση, βελτιωμένη απόδοση στην εργασία, πιο χρήσιμες συμπεριφορές πολιτών, βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών και μειωμένες συγκρούσεις (Cropanzanoκαι συν., 2007).

3.2 Μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη μέσα σε έναν οργανισμό. Μπορεί να λεχθεί ότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τέσσερα βασικά συστατικά που έχουν έναν διαφορετικό αντίκτυπο στους οργανισμούς(Al-Zu'bi, 2010). Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Κάθε μορφή δικαιοσύνης επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη δέσμευσή τους στον οργανισμό και τη συνεργασία.

Οι μορφές αυτές ή διαφορετικά τα συστατικά αυτά στοιχεία είναι τα εξής:

A. Διανεμητική δικαιοσύνη (Distributive Justice):Αφορά τη δίκαιη κατανομή πόρων, αμοιβών και ευκαιριών. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν αν η ανταμοιβή τους είναι ανάλογη της προσπάθειας και των επιδόσεών τους.

Πιο συγκεκριμένα, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι μία από τις βασικές μορφές κοινωνικής δικαιοσύνης και αφορά τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι πόροι, οι ευκαιρίες και τα αγαθά μέσα σε μια κοινωνία ή έναν οργανισμό. Εστιάζει στη δίκαιη διανομή

των πλεονεκτημάτων και των βαρών μεταξύ των μελών μιας ομάδας, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η ισότητα, η ανάγκη και η αξία της συνεισφοράς κάθε ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντιληπτή δικαιοσύνη των αποτελεσμάτων που λαμβάνει ένα άτομο από τον οργανισμό (Alsalem&Alhaiani, 2007).

Βασικές αρχές της διανεμητικής δικαιοσύνης είναι:

1. Ισότητα
2. Αξιοκρατία
3. Αρχή της ανάγκης
4. Αρχή της δικαιοσύνης

Πιο συγκεκριμένα, η αρχή της ισότητας υποστηρίζει ότι όλοι πρέπει να λαμβάνουν ίσα αγαθά και ευκαιρίες, ανεξάρτητα από τις ατομικές τους διαφορές. Η αξιοκρατία προτείνει ότι οι πόροι πρέπει να κατανέμονται με βάση την προσπάθεια, την ικανότητα ή τη συνεισφορά του κάθε ατόμου, ενισχύοντας έτσι τη δικαιοσύνη μέσω της ατομικής επιτυχίας.

Παράλληλα, η αρχή της ανάγκης υποστηρίζει ότι η διανομή πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες κάθε ατόμου, ώστε να βοηθηθούν όσοι βρίσκονται σε μειονεκτική θέση και να επιτευχθεί μεγαλύτερη ισορροπία στην κοινωνία.

Τέλος, η αρχή της δικαιοσύνης εξασφαλίζει ότι οι κατανομές θεωρούνται δίκαιες από όλα τα μέλη της κοινωνίας ή του οργανισμού, συμβάλλοντας στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και στη μείωση των ανισοτήτων. Η εφαρμογή αυτών των αρχών εξαρτάται από το κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο, επηρεάζοντας τομείς όπως η οικονομική πολιτική, η εκπαίδευση και η υγειονομική περίθαλψη.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, κατά την προσφορά της εργασίας τους σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν ένα δίκαιο μερίδιο για τις υπηρεσίες που προσφέρουν καθώς και να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους. Έτσι, όταν οι αμοιβές και οι προαγωγές αποδίδονται με δίκαιο τρόπο, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως δίκαιο. Σε διαφορετική περίπτωση, βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες και δυσαρέσκεια για το εργασιακό πλαίσιο εντός του οποίου απασχολούνται (Adams, 1963). Η διανεμητική δικαιοσύνη εφαρμόζεται σε πολλούς τομείς, όπως η οικονομική πολιτική, η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη και η εταιρική διοίκηση. Η εφαρμογή της εξαρτάται από τις κοινωνικές αντιλήψεις και το πολιτικό πλαίσιο κάθε χώρας.

Β. Διαδικαστικήδικαιοσύνη (Procedural Justice):Εστιάζει στη δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι δίνουν σημασία στη διαφάνεια, τη συνέπεια και την αμεροληψία των διαδικασιών.

Είναι κοινώς αποδεκτό, καθώς το έχει αποδείξει η έρευνα, ότι όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν δίκαιες αποδοχές καθώς και αμερόληπτο, δίκαιο, και αντικειμενικό τρόπο στην κατανομή των θεσμοθετημένων μισθών. Ωστόσο εάν δεν υπάρχει η αμεροληψία που αναμένουν υπάρχει πιθανότητα να οδηγηθούν σε αρκετά περισσότερα παράπονα, αισθήματα δυσaráσκειας και τελικά στην απόρριψη του οργανωσιακού συστήματος που δεν είναι δίκαιο.Η διαδικαστικήδικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το δίκαιο των κανόνων και των διαδικασιών που ρυθμίζουν μια διαδικασία εντός του οργανισμού. Ουσιαστικά δηλαδή αναφέρεται στη δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από το τελικό αποτέλεσμα. Εστιάζει στη διαφάνεια, την αμεροληψία, τη συνέπεια και τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία.Η διαδικαστικήδικαιοσύνη υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση είναι συνάρτηση της διαδικασίας (Nabatchikαι συν., 2007).

Οι βασικές αρχές της διαδικαστικής δικαιοσύνης περιλαμβάνουν την συνέπεια στην εφαρμογή των κανόνων, την αμεροληψία όσων λαμβάνουν αποφάσεις, την εξήγηση των κριτηρίων και την παροχή δυνατότητας έκφρασης στις εμπλεκόμενες πλευρές.Στον εργασιακό χώρο, η διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την δέσμευση προς τον οργανισμό και τη μείωση των συγκρούσεων. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διαδικασίες προαγωγής, αξιολόγησης ή κατανομής καθηκόντων είναι δίκαιες, είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν και να διατηρήσουν θετική στάση απέναντι στην ηγεσία. Αντίθετα, όταν αντιλαμβάνονται αδικίες στη διαδικασία, αυξάνονται η δυσπιστία και οι εσωτερικές συγκρούσεις (Thibaut&Walker, 1975).

Γ. Διαδραστική δικαιοσύνη (Interactional Justice):Σχετίζεται με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται από τους προϊσταμένους και συναδέλφους τους. Ο σεβασμός, η ευγένεια και η ισότιμη μεταχείριση είναι κρίσιμα στοιχεία.

Η διαδραστική δικαιοσύνη ορίζεται ως η ποιότητα της διαπροσωπικής μεταχείρισης που έλαβε ο εργαζόμενος κατά τη θέσπιση των οργανωσιακών διαδικασιών εντός του οργανισμού. Εστιάζει στη δίκαιη, ευγενική και σεβαστή μεταχείριση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους, συναδέλφους ή διοικητικά στελέχη. Η αντίληψη των ατόμων για το αν

λαμβάνουν σεβασμό και αμερόληπτη μεταχείριση επηρεάζει σημαντικά την ψυχολογία, την ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους στον οργανισμό.

Αυτή η μορφή δικαιοσύνης αναφέρεται σε εκείνες τις διαστάσεις του δικαίου που αφορούν τις εμπειρίες που έχουν μια ή περισσότερες ομάδες εργαζομένων και σχετίζονται με την εκμείευση από άλλα μέλη κύρους, δύναμης ή άλλων παραγόντων. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν σεβασμό και να τους φέρονται με αξιοπρέπεια ακόμη και τα πρόσωπα εκείνα που κατέχουν την εξουσία εντός του οργανισμού (Bies&Moag, 1986).

Βασικά στοιχεία της διαδραστικής δικαιοσύνης αποτελούν ο σεβασμός και η ευγένεια, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν δικαιοσύνη όταν τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό, ανεξάρτητα από τη θέση τους στον οργανισμό. Επίσης, η αμεροληψία, καθώς όλοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιη μεταχείριση, χωρίς προνομιακή αντιμετώπιση ή διακρίσεις. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη και η ακεραιότητα αποτελούν βασικά στοιχεία της συγκεκριμένης δικαιοσύνης, καθώς η ηγεσία πρέπει να ενισχύει σχέσεις εμπιστοσύνης, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ασφάλεια και σταθερότητα. Ενώ τέλος, πρέπει να υπάρχει διαφανής επικοινωνία καθώς η σαφής και ειλικρινής επικοινωνία από τους προϊσταμένους μειώνει τις συγκρούσεις και ενισχύει τη συνεργασία.

Εφόσον οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια δείχνουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό, κατά τον τρόπο αυτό μειώνεται και το άγχος, η εσωτερική παραίτηση και οι εσωτερικές συγκρούσεις. Ενώ τέλος, βελτιώνεται η ομαδική συνεργασία και αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έτσι, η διαπροσωπική δικαιοσύνη είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρηση της θετικής δυναμικής σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Δ. Πληροφοριακή δικαιοσύνη (Informational Justice): Αναφέρεται στη διαφάνεια της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν αν λαμβάνουν πλήρεις, ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες για αποφάσεις που τους επηρεάζουν (Colquitt, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, η πληροφοριακή δικαιοσύνη αποτελεί μία από τις βασικές μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης και αφορά τη διαφάνεια, την ακρίβεια και την εγκαιρότητα της πληροφόρησης που παρέχεται στα μέλη ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός που εφαρμόζει την πληροφοριακή δικαιοσύνη διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε σαφείς, ακριβείς και έγκυρες πληροφορίες, ειδικά όσον αφορά τις αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα τη θέση τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη.

Η σημασία της πληροφοριακής δικαιοσύνης είναι πολύ μεγάλη για έναν οργανισμό αφού η ύπαρξη δίκαιης πληροφόρησης ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση και συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση μοιράζεται πληροφορίες με ειλικρίνεια και σαφήνεια, νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται ως ισότιμα μέλη της εταιρείας. Αντίθετα, η έλλειψη πληροφοριακής δικαιοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση, δυσπιστία και αυξημένη ένταση, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν έχουν πλήρη εικόνα για κρίσιμες αποφάσεις που τους αφορούν (Colquitt και συν., 2001).

Ένα παράδειγμα εφαρμογής πληροφοριακής δικαιοσύνης είναι η ανατροφοδότηση από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους. Όταν η εταιρεία ενημερώνει με σαφήνεια τους υπαλλήλους για το πώς αξιολογούνται οι επιδόσεις τους, ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις προαγωγές και πώς λαμβάνονται κρίσιμες αποφάσεις, δημιουργείται ένα περιβάλλον ανοικτής επικοινωνίας και αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό (Colquitt, 2001).

Η πληροφοριακή δικαιοσύνη επηρεάζει άμεσα την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς συνδέεται με την αίσθηση δικαιοσύνης και ισότητας μέσα σε έναν οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ενημερώνονται έγκαιρα και σωστά για ζητήματα όπως αλλαγές στη στρατηγική της εταιρείας, προαγωγές, οικονομικές εξελίξεις και διαδικασίες αξιολόγησης, τότε νιώθουν ότι αποτελούν ουσιαστικό μέρος της επιχείρησης και αυξάνεται η αφοσίωσή τους.

Αντίθετα, όταν η πληροφορία φτάνει σε περιορισμένο αριθμό ατόμων ή όταν υπάρχει έλλειψη σαφήνειας στις επικοινωνίες, δημιουργείται κλίμα ανασφάλειας, μειώνεται η συνοχή της ομάδας και αυξάνονται οι πιθανότητες εργασιακών συγκρούσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώσουν απομονωμένοι ή υποτιμημένοι, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους και τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους (Roch & Shanock, 2006).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η πληροφοριακή δικαιοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της αξιοπιστίας ενός οργανισμού και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του. Η σωστή και διαφανής ενημέρωση δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ενώ η απουσία της μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή δυσλειτουργία. Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε ανοικτά κανάλια επικοινωνίας, διασφαλίζοντας ότι η πληροφόρηση είναι δίκαιη, έγκυρη και προσιτή σε όλα τα μέλη. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται η

οργανωσιακή κουλτούρα και διατηρείται ένα περιβάλλον δικαιοσύνης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

3.3 Επιπτώσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοση ενός οργανισμού. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στην κατανομή πόρων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων. Η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους προς τον οργανισμό, ενώ η έλλειψή της μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, χαμηλή παραγωγικότητα και αυξημένες συγκρούσεις. Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο οι έρευνες εστιάζουν στη μελέτη των συνεπειών της δίκαιης και άδικης μεταχείρισης των εργαζομένων εντός των οργανισμών. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη, δηλαδή η αντίληψη των εργαζομένων για την αμεροληψία και δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο, έχει σημαντικές επιπτώσεις σε διάφορες πτυχές της εργασιακής ζωής. Οι επιπτώσεις αυτές δύναται να είναι τόσο θετικές, όσο και αρνητικές (Χιαοφukai συν., 2018).

Θετικές Επιπτώσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

1. Εργασιακή Ικανοποίηση και απόδοση: Υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Organ, 1988).

Ένας οργανισμός που εφαρμόζει δίκαιες πρακτικές στην κατανομή πόρων και στη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων παρατηρεί σημαντικά οφέλη. Αρχικά, η οργανωσιακή δικαιοσύνη αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς οι άνθρωποι νιώθουν ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται. Επιπλέον, ενισχύει την παραγωγικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια είναι πιο αφοσιωμένοι στους στόχους του οργανισμού και αποδίδουν καλύτερα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Hyung-Woo&Dong-Young, 2023).

2. Μείωση συγκρούσεων εντός του οργανισμού και του εργασιακού άγχους.

Η ύπαρξη οργανωσιακής δικαιοσύνης μειώνει τις συγκρούσεις και τις παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς υπάρχει ένα σαφές και διαφανές σύστημα λήψης αποφάσεων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι διαδικασίες προαγωγής, αμοιβής και αξιολόγησης είναι δίκαιες, δημιουργείται ένα θετικό εργασιακό κλίμα που ενισχύει τη συνεργασία. Παράλληλα, η δικαιοσύνη στην επικοινωνία και την πληροφόρηση εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε ακριβείς και σαφείς πληροφορίες, μειώνοντας τη δυσπιστία και την ανασφάλεια. Ενώ ακόμα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται αρνητικά με το εργασιακό άγχος. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει δικαιοσύνη, το άγχος τους μειώνεται (Al-Zu'bi, 2010).

3. Οργανωσιακή Δέσμευση και φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά: Η δικαιοσύνη στον οργανισμό ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, κάνοντάς τους πιο αφοσιωμένους και πρόθυμους να συμβάλλουν στην επιτυχία του (Meyer&Allen, 1991). Έχει διαπιστωθεί επιπλέον, μέσω αρκετών μελετών ότι οι εργαζόμενοι που τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης είναι πιο πιθανό να συμμορφώνονται με τις πολιτικές στο χώρο εργασίας, να επιδεικνύουν επιπλέον ευσυνειδησία και να συμπεριφέρονται αλτρουιστικά προς τους άλλους (Cohen-Charash&Spector, 2001).

4. Αποδοχή Αλλαγών: Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι υπάρχει δικαιοσύνη είναι πιο πιθανό να αποδεχτούν και να υποστηρίξουν οργανωσιακές αλλαγές που θα έχουν θετικές συνέπειες για την οργάνωση και τους ίδιους

Σε γενικές γραμμές λοιπόν, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν δίκαιες πρακτικές βλέπουν αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και ενθαρρύνονται να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η δίκαιη μεταχείριση προάγει τη καινοτομία, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να εκφράσουν ιδέες χωρίς τον φόβο μεροληψίας ή αδικίας. Επιπλέον, η οργανωσιακή δικαιοσύνη συνδέεται άμεσα με τη διατήρηση των εργαζομένων και την μείωση της πρόθεσης αποχώρησης. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαδικασίες στον οργανισμό είναι δίκαιες, μειώνονται οι λόγοι απογοήτευσης και ενισχύεται η μακροχρόνια παραμονή τους στην εταιρεία και αυτό επιφέρει μόνο θετικές συνέπειες στον οργανισμό και τη λειτουργία του.

Αρνητικές Επιπτώσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Η απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα σε έναν οργανισμό, επηρεάζοντας τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ψυχολογία των

εργαζομένων. Καταρχάς, η αίσθηση αδικίας μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, οδηγώντας σε χαμηλή δέσμευση και υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν ανταμείβονται δίκαια ή ότι οι διαδικασίες είναι μεροληπτικές, μειώνεται η εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση και αυξάνεται η πιθανότητα συγκρούσεων (Neallκαι συν., 2021).

Επιπλέον, η απουσία δικαιοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή παραγωγικότητα και μειωμένη συνεργασία, καθώς οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι το σύστημα τους υποστηρίζει. Καθώς οι εργαζόμενοι που νιώθουν αδικία μπορεί να γίνουν λιγότερο παραγωγικοί, να παρουσιάσουν χαμηλό ηθικό και να δυσκολεύονται να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των συγκρούσεων, καθώς η έλλειψη δικαιοσύνης προκαλεί ένταση στις επαγγελματικές σχέσεις και διαφωνίες σε θέματα αμοιβών, προαγωγών ή κατανομής αρμοδιοτήτων. Οι διακρίσεις, η έλλειψη ισότητας και η άνιση κατανομή πόρων δημιουργούν δυσμενές εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση του οργανισμού (Neallκαι συν., 2021).

Παράλληλα, η απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να αυξήσει την πρόθεση αποχώρησης, αφού οι εργαζόμενοι που νιώθουν αδικημένοι αναζητούν ευκαιρίες σε οργανισμούς που προσφέρουν περισσότερη διαφάνεια και ισότητα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων, με συνέπεια την απώλεια εξειδικευμένου προσωπικού και την αποδυνάμωση της συνοχής της ομάδας (Neallκαι συν., 2021).

Τέλος, η απουσία διαφάνειας στην επικοινωνία και η αδικία στις αποφάσεις μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή δυσαρέσκεια και περιορισμένη ομαδική συνεργασία (Χιαοfukai συν., 2018).

Θα λέγαμε λοιπόν πως η οργανωσιακή δικαιοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διατήρηση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας και τη βιώσιμη ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η ύπαρξή της ενισχύει την αφοσίωση, την παραγωγικότητα και τη συνεργασία, ενώ η απουσία της δημιουργεί αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε δίκαιες και διαφανείς πρακτικές, ώστε να εξασφαλίζουν ένα περιβάλλον ισότητας, εμπιστοσύνης και επαγγελματικής ανάπτυξης (Χιαοfukai συν., 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗΣ

4.1 Η έννοια της ενσυναίσθησης

Η ενσυναίσθηση αποτελεί μια έννοια απαραίτητη για τη ζωή των σύγχρονων ανθρώπων, καθώς συνδέεται με τη συναισθηματική ευημερία τους. Θεωρείται κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης και αφορά στην ικανότητα του ατόμου να συμμερίζεται τη νοητική και συναισθηματική κατάσταση που βιώνει κάποιο άλλο άτομο (Cuff και συν.,2014). Ήδη από την δεκαετία του 1930 είχαν ξεκινήσει να υφίστανται ποικίλοι και συχνά αντικρουόμενοι ορισμοί της έννοιας ενσυναίσθησης. Για το λόγο αυτό η διατύπωση ενός κοινού ορισμού δεν κατέστη εφικτή, καθώς στα μάτια των ειδικών η έννοια της ενσυναίσθησης φαίνεται ασαφής (Judith&Schwartz, 2019. Πατέρα & Βασιλόπουλος, 2009). Μεταξύ των ερευνητών υφίστανται πολλοί όροι που επιδιώκουν να περιγράψουν την ενσυναίσθηση όπως είναι ταύτιση, η διείσδυση και η υιοθέτηση. Σε κάθε περίπτωση όμως οι ερευνητές κάνουν αναφορά σε διαδικασίες κατά τις οποίες τα άτομα προσπαθούν να δουν τον κόσμο μέσα από τα μάτια ενός άλλου ατόμου (Σταλίκας & Χαμοδράκα, 2004). Χρησιμοποιώντας έναν ορισμό που αποδόθηκε τα τελευταία έτη, ως ενσυναίσθηση θεωρείται η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, των σκέψεων, αλλά και της συμπεριφοράς ενός άλλου ανθρώπου (Karayiannis και συν., 2020). Η ενσυναίσθηση συνιστά (Davis M. , 1980):

1. γνώση για επικοινωνία
2. ταυτόχρονα μια ικανότητα, μια διαδικασία και μια έκφραση,
3. δυνατότητα να δοκιμάζει κάποιος τα συναισθήματα των άλλων και να μπορεί να ανταποκρίνεται ως αντήχηση τους,
4. μέθοδο συλλογής δεδομένων,
5. την εσωτερική εμπειρία του να μοιράζεται κάποιος και να κατανοεί την ψυχολογική κατάσταση του άλλου,
6. μια ειδική μέθοδο αντίληψης,
7. ένα μέσο επικοινωνίας και μη λεκτικής κατανόησης.

Η επιστημονική προσέγγιση της ενσυναίσθησης εμπλουτίζεται σημαντικά όταν ενταχθεί στο ευρύτερο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) όπως αυτή διατυπώθηκε αρχικά από τους Salovey και Mayer (1990). Σύμφωνα με το μοντέλο τους, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις βασικές ικανότητες: την αντίληψη των συναισθημάτων, τη χρήση τους για υποβοήθηση της σκέψης, την κατανόηση των συναισθημάτων και την ικανότητα διαχείρισής τους. Η ενσυναίσθηση εντάσσεται κυρίως στην ικανότητα κατανόησης και ρύθμισης των συναισθημάτων των άλλων, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Goleman (1995), ο οποίος ανέδειξε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο ευρύ κοινό, η ενσυναίσθηση είναι μία από τις θεμελιώδεις δεξιότητες του συναισθηματικά ευφυούς ανθρώπου και συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία, στην ομαδική συνεργασία και στην ηγεσία.

Βάσει των ανωτέρω, η ενσυναίσθηση αποτελεί εκείνη τη συναισθηματική κατάσταση κατά την οποία ένας άνθρωπος μπορεί να βιώσει ότι και ο διπλανός του. Κατά τον τρόπο αυτό η ενσυναίσθηση αποτελείται από δύο μέρη, εκείνο κατά το οποίο ένας άνθρωπος έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων γύρω του και εκείνο που ένας άνθρωπος έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται με το κατάλληλο συναίσθημα στις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων. Το πρώτο μέρος ονομάζεται «γνωστική ενσυναίσθηση» και το δεύτερο «συγκινησιακή ενσυναίσθηση» (Varun και συν., 2018). Καθίστανται αντιληπτό επομένως, το γεγονός πως η ενσυναίσθηση αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα για τις κοινωνικές σχέσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων (Μαλικιώση-Λοίζου, 2003). Αποτελεί την πράξη κατανόησης των άλλων ανθρώπων, όχι μόνο σε νοητικό επίπεδο, αλλά και σε συναισθηματικό και έτσι αποτελεί τη δεξιότητα του να μπορεί κάποιος να μπει στη θέση του άλλου (Αρχοντάκη & Φιλίππου, 2003). Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ανθρώπων με ενσυναίσθηση είναι ότι μπορούν να αισθανθούν τους γύρω τους και να τους κατανοήσουν. Η διαφορά μεταξύ της πράξης ενσυναίσθησης και της απλής ακρόασης είναι πως τα άτομα με ενσυναίσθηση το κάνουν αυτό χωρίς να επιζητούν την προβολή των δικών τους συναισθημάτων ή σκέψεων, αλλά πραγματικά εκφράζοντας ειλικρινές ενδιαφέρον για τον ψυχισμό του ανθρώπου που ανοίγεται μπροστά τους. Η ενσυναίσθηση αποτελεί ένα βασικό ανθρώπινο χαρακτηριστικό που συναντάται στα περισσότερα κοινωνικά όντα (Dohrenwend, 2018. Κουντουράς, 2017).

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ενσυναίσθηση

Σύμφωνα με τους ειδικούς ένα 10% του συνόλου της ενσυναίσθησης που εκδηλώνουν οι άνθρωποι οφείλεται στα γονίδια, ενώ κατά το υπόλοιπο ποσοστό ποικίλοι παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο. Ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό ενσυναίσθησης των ατόμων δεν είναι άλλος από το φύλο. Οι γυναίκες είναι γεννημένες για να νοιάζονται για τα συναισθήματα των ανθρώπων τριγύρω τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί κάποιος άντρας να έχει αναπτύξει ενσυναίσθηση για τους ανθρώπους. Η ενσυναίσθηση στις γυναίκες και τα κορίτσια προκύπτει ως απόρροια της διαδικασίας κοινωνικοποίησης και ταύτισης με τη μητέρα τους και έτσι δίνεται έμφαση στην καλλιέργεια τέτοιου είδους θετικών συναισθημάτων. Από την άλλη, στα αγόρια η ενσυναίσθηση δύναται να προκύψει από ποικίλες εμπειρίες κοινωνικοποίησης που δε συντάσσονται με την ταυτότητά τους με το πρότυπο του πατέρα τους (Eisenberg και συν., 1991). Επιπλέον όμως, σημαντικό ρόλο παίζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο έχει γεννηθεί και μεγαλώσει κάποιος άνθρωπος, όχι μόνο το οικογενειακό, αλλά και το κοινωνικό όπως και το φιλικό περιβάλλον. Παράλληλα, τόσο η κληρονομικότητα, όσο και οι μαθησιακές εμπειρίες των ανθρώπων και η εκπαίδευση που λαμβάνουν κατέχουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης από μέρους των ανθρώπων (Μαλικιώση-Λοίζου, 2003). Σύμφωνα με αυτό, τα παιδιά γονέων με ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα τα συναισθήματά τους, βιώνουν λιγότερο άγχος και διαθέτουν συνεργατική ικανότητα. Δηλαδή, χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικά ώριμα παιδιά και έτσι είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημαντικότητα κάθε στιγμής και κάθε μέρας. Εντούτοις, αυτό δεν σημαίνει πως τα παιδιά μη συναισθηματικά ώριμων γονέων δεν μπορούν να αναπτύξουν ενσυναίσθηση, καθώς σε έναν βαθμό όλοι μπορούν να αποκτήσουν στοιχεία ενσυναίσθησης κάποια στιγμή στην ζωή τους, όταν πια νιώσουν ώριμοι και κατασταλαγμένοι.

Επιπλέον, ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, όπως η προσαρμοστικότητα, η επιθετικότητα ή η επίτευξη, έχουν διερευνηθεί αρκετά για τη διαπίστωση της ταύτισής τους με την ενσυναίσθηση. Έτσι, η ενσυναίσθηση φαίνεται πως συνδέεται με θετικές κοινωνικές συμπεριφορές (γενναιοδωρία, συνεργατικότητα, μείωση της επιθετικότητας) καθώς και με την θετική ψυχολογική προσαρμογή των παιδιών σε περιπτώσεις δύσκολες (χωρισμός γονιών) (Amato&Kieth, 1991).

Τέλος, η ηλικία την οποία έχει κάποιος άνθρωπος παίζει καθοριστικό ρόλο για την εκδήλωση ικανοτήτων ενσυναίσθησης. Η έκφραση της ενσυναίσθησης είναι διαφορετική στην παιδική ηλικία σε σχέση με την ενήλικη και τελικά την ώριμη ηλικία στην οποία

βρίσκονται οι άνθρωποι. Μέχρι την ηλικία των 3 ετών τα παιδιά έχουν την ικανότητα να αντιδράσουν συναισθηματικά όταν παρατηρούν άλλους ανθρώπους. Στη συνέχεια, μετά την ηλικία των επτά ετών τα παιδιά μπορούν να αναπτύξουν την ικανότητά τους αυτή σε επόμενο επίπεδο, αυτό του γνωστικού. Στις αλλαγές των επιπέδων ενσυναίσθησης συμβάλλει τόσο η διαδικασία ωρίμανσης των ανθρώπων όσο και η διαδικασία μάθησης (Goleman D. , 1997).

4.3 Σημάδια έλλειψης ενσυναίσθησης

Οριοθετώντας τον ορισμό της ενσυναίσθησης καθίσταται αντιληπτή η εκδήλωση της ενσυναίσθησης και η μορφή της, ενδιαφέρον όμως παρουσιάζουν εκείνες οι κινήσεις, οι αντιδράσεις και οι συμπεριφορές που μαρτυρούν έλλειψη ενσυναίσθησης από μέρους κάποιου ατόμου (Λάμπρου, 2016). Η έλλειψη ενσυναίσθησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, όπως προσωπικές εμπειρίες, νευρολογικές διαταραχές ή άλλες ψυχολογικές προκλήσεις. Έτσι, μελετώντας την ύπαρξη κάποιων βασικών στοιχείων μπορεί κάποιος να αντιληφθεί αν ένας συνάνθρωπός του διακατέχεται από ενσυναίσθηση ή όχι (Παπαδημητρίου και συν., 2019). Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως η έλλειψη ενσυναίσθησης μπορεί να αφορά τόσο το γνωστικό πεδίο, δηλαδή το ότι κάποιο άτομο δεν γνωρίζει πώς να μπορεί να αισθάνεται το άλλο άτομο, ή ακόμα και στο συναισθηματικό πεδίο κατά το οποίο το άτομο δεν μπορεί να αισθανθεί το άλλο άτομο.

Τα σημάδια αυτά που μαρτυρούν έλλειψη ενσυναίσθησης είναι τα ακόλουθα (Kring και συν., 2010):

- Το άτομο που αδυνατεί να βιώσει ενσυναίσθηση διατηρεί ιδιαίτερα επικριτική στάση απέναντι στους άλλους ανθρώπους γύρω του.
- Επιβαρύνει και ρίχνει την ευθύνη σε άτομα που έχουν υποστεί κάποιου είδους βλάβη, όπως σωματική, κοινωνική ή ψυχολογική από άλλους.
- Δεν συγχωρεί εύκολα.
- Αντιμετωπίζει τους πιο ευάλωτους και ευαίσθητους ανθρώπους με ιδιαίτερη καχυποψία.
- Διαθέτει ακαμψία απόψεων.
- Αντιμετωπίζει δυσκολία διαχείρισης συναισθηματικών καταστάσεων.

- Δεν διαθέτει υπομονή σχετικά με τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων γύρω του.
- Χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ανυπομονησία, θυμό και απογοήτευση για τους ανθρώπους γύρω του.
- Βίωση σύγχυσης σε περίπτωση συναισθηματικών αντιδράσεων άλλων προσώπων.
- Άρνηση του ενδεχόμενου πως στη ζωή μπορεί να συμβούν και άσχημα πράγματα, γεγονότα, καταστάσεις.
- Δυσκολία στην κατανόηση πως η συμπεριφορά ενός ανθρώπου, μπορεί να έχει αντίκτυπο στη ζωή κάποιου άλλου ανθρώπου.
- Το άτομο που δεν μπορεί να βιώσει ενσυναίσθηση βυθίζεται στον εαυτό του και φαίνεται απορροφημένο στα δικά του προβλήματα και θέματα και δεν δείχνει κανένα ενδιαφέρον για τα προβλήματα των γύρω του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

5.1 Έρευνες

Ο ρόλος των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον και η σύνδεσή τους με τη συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα πεδίο ιδιαίτερου επιστημονικού ενδιαφέροντος. Οι συγκρούσεις εντός των ομάδων μπορεί να επηρεάσουν τη δυναμική, την απόδοση και την ικανοποίηση των μελών, καθιστώντας την αποτελεσματική διαχείρισή τους ζωτικής σημασίας για έναν υγιή οργανισμό. Διάφορες έρευνες έχουν αναδείξει την καθοριστική επίδραση των συναισθημάτων στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων, τονίζοντας τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαμόρφωση των στρατηγικών που ακολουθούν τα μέλη της ομάδας.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει 3 μελέτες σχετικές με τον τρόπο που μπορεί η ενσυναίσθηση να επηρεάσει τις συγκρούσεις στις ομάδες εργασίας.

Πίνακας 1 Έρευνες σχετικές με την ενσυναίσθηση και τις συγκρούσεις εντός των ομάδων

ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ/ ΕΤΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ
Syna&Yagil, 2004	Η μελέτη της δυναμικής των συγκρούσεων σε ομάδες εργασίας εστιάζοντας στο ρόλο της συναισθηματικής εμπειρίας στη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων	Τα συνεργατικά μοτίβα διαχείρισης συγκρούσεων (όπως η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός) συνδέονται με θετικές	Οι συναισθηματικές καταστάσεις των μελών της ομάδας παίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των προτιμήσεων για τα μοτίβα διαχείρισης συγκρούσεων σε

		συναισθηματικές καταστάσεις εντός της ομάδας • Τα ανταγωνιστικά μοτίβα διαχείρισης συγκρούσεων (όπως η κυριαρχία) συνδέονται τόσο με θετικά όσο και με αρνητικά συναισθήματα • Τα αποφυγικά μοτίβα διαχείρισης συγκρούσεων συνδέονται μόνο με αρνητικά συναισθήματα	ενδοομαδικό επίπεδο
Jiangκαι συν., 2012	Διερεύνηση του ρόλου των συναισθημάτων στη ρύθμιση των	• Τα άτομα με υψηλές ικανότητες ρύθμισης	Η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων των μελών της

	συγκρούσεων	συναισθημάτων μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις συγκρούσεις καθηκόντων για να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας • Οι ικανότητες ρύθμισης συναισθημάτων βοήθησαν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων των συγκρούσεων σχέσεων	ομάδας επηρεάζει τη διαχείριση των συγκρούσεων και την απόδοση της ομάδας. Οι ομάδες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση των συγκρούσεων και παρουσιάζουν καλύτερη απόδοση.
Ayoko και συν., 2008	Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης της ομάδας και των συγκρούσεων, καθώς και των αντιδράσεων των μελών της ομάδας στις συγκρούσεις.	• Οι ομάδες με λιγότερο καλά καθορισμένο κλίμα συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν αυξημένες	Το κλίμα συναισθηματικής νοημοσύνης της ομάδας επηρεάζει τις συγκρούσεις και τις αντιδράσεις των μελών της ομάδας στις συγκρούσεις

		συγκρούσεις καθηκόντων και σχέσεων, καθώς και αυξημένη ένταση συγκρούσεων • Το κλίμα συναισθηματι κής νοημοσύνης της ομάδας, ειδικά οι κανόνες διαχείρισης συγκρούσεων , μετρίασε τη σχέση μεταξύ των συγκρούσεων καθηκόντων και των καταστροφικ ών αντιδράσεων στις συγκρούσεις • Οι ομάδες με καλά καθορισμένο κλίμα συναισθηματι κής	
--	--	---	--

		νοημοσύνης είχαν λιγότερες καταστροφικές αντιδράσεις στις συγκρούσεις και ήταν πιο πιθανό να αντιδράσουν παραγωγικά στις συγκρούσεις.	
--	--	---	--

Από τις ανωτέρω έρευνες φαίνεται πως η σύνδεση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο έχει απασχολήσει έντονα τη βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει συνδεθεί συστηματικά με την αίσθηση ικανοποίησης των εργαζομένων, τη δέσμευση προς τον οργανισμό και τη μείωση φαινομένων έντασης και σύγκρουσης. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τη μεταχείρισή τους ως δίκαιη παρουσιάζουν λιγότερα σημάδια δυσφορίας και είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε διαπροσωπικές συγκρούσεις (Colquitt και συν., 2001. Greenberg, 1990). Αντίθετα, η αντιλαμβανόμενη αδικία έχει συνδεθεί με αυξημένη δυσαρέσκεια, απώλεια εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και αυξημένο συγκρουσιακό δυναμικό.

Στην ίδια κατεύθυνση, η ενσυναίσθηση —και ευρύτερα η συναισθηματική νοημοσύνη— διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και τη διατήρηση υγιούς επικοινωνίας εντός των οργανισμών. Οι Ayokoetal. (2008) έδειξαν ότι ομάδες με υψηλό “συναισθηματικό κλίμα” χαρακτηρίζονται από λιγότερες συγκρούσεις και πιο παραγωγικές αντιδράσεις σε περιπτώσεις διαφωνιών. Αντίστοιχα, οι Jiangetal. (2012) κατέληξαν στο ότι οι ικανότητες ρύθμισης συναισθημάτων μειώνουν τις καταστροφικές συγκρούσεις σχέσεων και ενισχύουν τη λειτουργική εκμετάλλευση των συγκρούσεων καθηκόντων. Τέλος, η μελέτη των Syna&Yagil (2004) επισημαίνει ότι τα συναισθήματα διαμορφώνουν τις προτιμήσεις των εργαζομένων ως προς τις στρατηγικές επίλυσης

συγκρούσεων, με την ενσυναίσθηση να συνδέεται με περισσότερο συνεργατικές και λιγότερο αποφυγικές προσεγγίσεις.

Μέσα από αυτά τα ευρήματα αναδεικνύεται η πιθανή μετριαστική επίδραση της ενσυναίσθησης στη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και τις συγκρούσεις. Συγκεκριμένα, η παρουσία υψηλότερων επιπέδων κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων μπορεί να μειώνει τη συγκρουσιακή τάση σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται χαμηλότερη δικαιοσύνη, υποδεικνύοντας έτσι τη λειτουργία της ενσυναίσθησης ως moderator. Η διερεύνηση αυτής της αλληλεπίδρασης καθίσταται ιδιαίτερα χρήσιμη για την ερμηνεία της ενδοοργανωσιακής συμπεριφοράς.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά δεδομένα, η ανάλυση των μηχανισμών μέσα από τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει τη διαχείριση των συγκρούσεων γίνεται αναγκαία. Σημαντικό ρόλο σε αυτό κατέχει η οργανωσιακή δικαιοσύνη εντός των οργανισμών. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η μεταχείρισή τους είναι δίκαιη και ισότιμη. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι αποφάσεις της διοίκησης, οι αμοιβές, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η κατανομή των πόρων είναι δίκαιες, μειώνεται το αίσθημα αδικίας και επομένως περιορίζονται οι εντάσεις. Η αίσθηση δικαιοσύνης δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, γεγονός που ελαττώνει τις πιθανότητες εμφάνισης συγκρούσεων που προκύπτουν από δυσαρέσκεια ή έλλειψη εμπιστοσύνης.

Βάσει αυτών, η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης, συγκρούσεων και συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για την κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την εργασιακή αρμονία. Η παρούσα εργασία στοχεύει να συμβάλει στη συζήτηση γύρω από αυτούς τους παράγοντες, προσπαθώντας να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να μετριάσει την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων και να ενισχύσει θετικές μορφές συνεργασίας.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω θα λέγαμε πως γενικά έρευνες που επεδίωξαν να μελετήσουν τον μετριαστικό ρόλο των συναισθημάτων στις συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων εντός οργανισμών κατέληξαν σε γενικά παρόμοια συμπεράσματα που δεν ήταν άλλα από το γεγονός πως η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων εντός ομάδων εργασίας. Οι ομάδες που μπορούν να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των μελών τους είναι

πιο πιθανό να έχουν λιγότερες συγκρούσεις και καλύτερη απόδοση. Η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πιο αρμονικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

5.2 Ερευνητικές Υποθέσεις

Βάσει των ανωτέρω προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Πρώτη ερευνητική υπόθεση

Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι η αντίληψη περί οργανωσιακής δικαιοσύνης λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας της αρμονίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη μεταχείρισή τους ως δίκαιη, παρατηρείται χαμηλότερη εμπλοκή σε διαπροσωπικές συγκρούσεις και ενισχυμένο αίσθημα εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και τους συναδέλφους (Colquitt, 2001. Greenberg, 1990).

Υπόθεση 1: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων οργανωσιακής δικαιοσύνης και της έντασης των διαπροσωπικών συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης, τόσο μειώνεται η εμφάνιση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων.

Έλεγχος της υπόθεσης μέσω συντελεστή συσχέτισης Pearson:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των επιπέδων οργανωσιακής δικαιοσύνης και των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο ($r = 0$).

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων ($r < 0$).

Δεύτερη ερευνητική υπόθεση (με moderation)

Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, ως βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τη διαπροσωπική κατανόηση και μειώνει την πιθανότητα συγκρούσεων (Davis, 1994. Jiang και συν., 2012). Επιπλέον, η ενσυναίσθηση μπορεί να λειτουργήσει μετριαστικά μειώνοντας τις αρνητικές συνέπειες της

αντιλαμβανόμενης αδικίας σε περιβάλλοντα εργασίας (Ayoko και συν., 2008.Syna&Yagil, 2004).

Υπόθεση 2: Η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων (γνωστική ενσυναίσθηση) μετριάξει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, όσο υψηλότερη είναι η ενσυναίσθηση, τόσο ασθενέστερη είναι η αρνητική επίδραση της μειωμένης αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης στην εμφάνιση συγκρούσεων.

Έλεγχοςμέσω PROCESS Model 1 (Hayes)

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Η ενσυναίσθηση δεν μετριάξει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων. Ο όρος αλληλεπίδρασης (interactionterm) δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($\beta_3 = 0$).

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Η ενσυναίσθηση μετριάξει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων. Ο όρος αλληλεπίδρασης είναι στατιστικά σημαντικός ($\beta_3 \neq 0$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1 Είδος έρευνας

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και τον ρόλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της ενσυναίσθησης στη διαχείρισή τους. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ποσοτικής έρευνας μέσω ερωτηματολογίου έρευνας, διότι στόχευε στη μέτρηση και στατιστική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών, όπως η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η ενσυναίσθηση και οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Στόχος ήταν η συλλογή δεδομένων σχετικά με τις αντιλήψεις τους για τη δικαιοσύνη εντός του οργανισμού, το επίπεδο συγκρούσεων που βιώνουν και την ικανότητά τους να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις μέσω ενσυναίσθησης. Η χρήση ερωτηματολογίων επέτρεψε τη συλλογή συγκρίσιμων δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, διευκολύνοντας τη γενίκευση των ευρημάτων και την εφαρμογή μεθόδων όπως η πολλαπλή παλινδρόμηση και η ανάλυση αλληλεπίδρασης. Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν ανώνυμα για να εξασφαλιστεί η ειλικρίνεια των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων, προκειμένου να εντοπιστούν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και να διερευνηθεί η επίδραση της οργανωσιακής δικαιοσύνης στις συγκρούσεις, καθώς και ο μετριαστικός ρόλος της ενσυναίσθησης στη συγκεκριμένη σχέση. Οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση στατιστικών εργαλείων, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων με γνώμονα την εφαρμογή τους στην εργασιακή πραγματικότητα.

Η έρευνα ανέλυσε τις σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών, αναζητώντας συσχετίσεις που να υποστηρίζουν την υπόθεση ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζει τις συγκρούσεις και ότι η ενσυναίσθηση μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις. Τα ευρήματα παρουσιάστηκαν μέσω στατιστικής ανάλυσης και επεξηγήθηκαν ως προς τις εφαρμογές τους στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των διαπροσωπικών σχέσεων.

6.2 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

Για τους σκοπούς της εργασίας γίνεται χρήση 4 εργαλείων συλλογής δεδομένων και πιο συγκεκριμένα 3 σταθμισμένων ερωτηματολογίων έρευνας και ενός ερωτηματολογίου δημογραφικών ερωτήσεων.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έρευνας αποτελείται από τις δημογραφικές ερωτήσεις και συλλέγει πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα, τον αριθμό των μελών που απαρτίζουν το τμήμα εντός του οποίου απασχολούνται οι συμμετέχοντες και τέλος τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.

Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από το πρώτο σταθμισμένο εργαλείο συλλογής δεδομένων *Justice MeasureItems* ή στην ελληνική μετάφραση «*Στοιχεία Μέτρων Δικαιοσύνης*» (Colquitt J. A., 2001). Σκοπός του εργαλείου είναι η μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη εντός των οργανισμών. Συγκεκριμένα, αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης:

1. Διανεμητική Δικαιοσύνη: Αφορά την αντίληψη της δίκαιης κατανομής των αποτελεσμάτων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, όπως η αμοιβή και οι προαγωγές.
2. Διαδικαστική Δικαιοσύνη: Αφορά την αντίληψη της δικαιοσύνης των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να καθοριστούν αυτά τα αποτελέσματα.
3. Διαπροσωπική Δικαιοσύνη: Σχετίζεται με την αντίληψη της δικαιοσύνης της συμπεριφοράς που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους διευθυντές ή τους προϊσταμένους τους.
4. Πληροφοριακή Δικαιοσύνη: Αφορά την αντίληψη της δικαιοσύνης των πληροφοριών που παρέχονται στους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Colquitt (2001), οι δείκτες αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) για τις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης ήταν υψηλοί, υποδηλώνοντας ισχυρή εσωτερική συνοχή. Συγκεκριμένα, οι τιμές του Cronbach's alpha ήταν:

Διανεμητική δικαιοσύνη: 0,92

Διαδικαστική δικαιοσύνη: 0,93

Διαπροσωπική δικαιοσύνη: 0,90

Πληροφοριακή δικαιοσύνη: 0,89

Αυτές οι τιμές δείχνουν ότι το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Οι ανωτέρω οι διαστάσεις βοηθούν στην κατανόηση του πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας και πώς αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους. Η κατανόηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης είναι σημαντική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την ηγεσία και την οργανωσιακή συμπεριφορά.

Κλίμακα Αξιολόγησης: Οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα Likert από 1 (σε πολύ μικρό βαθμό) έως 5 (σε πολύ μεγάλο βαθμό). Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων του τεστ υπολογίζεται για κάθε μια από τις 4 διαστάσεις ο μέσος όρος των απαντήσεων στις σχετικές ερωτήσεις.

Συγκρίνοντας τους μέσους όρους μεταξύ των διαστάσεων δύναται να εντοπιστούν οι περιοχές που είναι ισχυρές ή αδύναμες στην οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου έρευνας αποτελείται από το ερευνητικό εργαλείο «**Η Κατανόηση των Συναισθημάτων των Άλλων**». Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μια υποκλίμακα του εργαλείου «Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Wang& Law» (Wong&LawEmotionalIntelligenceScale-WEILS, 2002). Μετρά την ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των γύρω του. Αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες είναι οι ερωτήσεις 2, 6, 10 και 14 της συνολικής κλίμακας WLEIS. Σύμφωνα με τη μελέτη των Wong& Law (2002), η Cronbach's alpha για την υποκλίμακα "Κατανόηση των Συναισθημάτων των Άλλων" της Wong& Law EmotionalIntelligenceScale (WLEIS) είναι 0,87, υποδηλώνοντας υψηλή εσωτερική συνοχή.

Κλίμακα Αξιολόγησης: Για να μετρηθείτο σκορ της OEA (Others' EmotionalAppraisal), οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές αξιολογούνται σε μια κλίμακα από 1 έως 7, όπου 1 σημαίνει «Διαφωνώ απόλυτα» και 7 σημαίνει «Συμφωνώ απόλυτα». Το συνολικό σκορ της OEA προκύπτει από το άθροισμα των βαθμολογιών αυτών των τεσσάρων ερωτήσεων.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο αποτελείται και από το εργαλείο «**Ανάπτυξη τεσσάρων μετρήσεων αυτοαναφοράς των εργασιακών στρεσογόνων παραγόντων και της πίεσης**», και πιο συγκεκριμένα, από την Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία/ Interpersonal ConflictatWorkScale (ICAWS) (Spector&Jex, 1998). Όσον αφορά την αξιοπιστία του εργαλείου, η Cronbach's alpha για την ICAWS ήταν 0,74 σε 13 διαφορετικά

δείγματα, υποδηλώνοντας ικανοποιητική εσωτερική συνοχή. Η κλίμακα αξιολογεί τις συγκρούσεις και τις εντάσεις που μπορεί να προκύψουν μεταξύ συναδέλφων ή με προϊσταμένους στον εργασιακό χώρο. Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν την ψυχολογική ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων.

6.3 Δείγμα έρευνας

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι, άντρες και γυναίκες σε επιχειρήσεις του κλάδου υπηρεσιών υγείας και ευεξίας και αθλητικών εγκαταστάσεων. Συνολικά, συμμετείχαν 107 άτομα, χωρίς ελλιπή δεδομένα, γεγονός που εξασφαλίζει την πληρότητα της ανάλυσης. Το δείγμα εμφανίζει σχεδόν ισότιμη κατανομή μεταξύ φύλων, με ποσοστό 55,1% γυναικών και 44,9% ανδρών, ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατατάσσεται στις ηλικιακές ομάδες 18-24 ετών (34,6%) και 25-30 ετών (28%), με μικρότερα ποσοστά στις μεγαλύτερες ηλικίες. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, η πλειονότητα (57%) είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης, ενώ το 21,5% διαθέτει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Σε σχέση με την προϋπηρεσία, τα περισσότερα άτομα έχουν 1-5 χρόνια στον οργανισμό τους, ενώ το 3,7% έχει άνω των 15 ετών εμπειρίας. Τέλος, η μέση τιμή των μελών κάθε τμήματος ανέρχεται σε 29,14 άτομα, με σημαντική διακύμανση, καθώς ο αριθμός κυμαίνεται από 1 έως 500 εργαζομένους. Αυτά τα δημογραφικά στοιχεία παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες για το προφίλ των ερωτώμενων και τη γενίκευση των ευρημάτων της μελέτης.

Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας, μια μη πιθανολογική τεχνική δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται από τους ερευνητές για την προσέγγιση συμμετεχόντων του άμεσου κύκλου τους. Βασικό πλεονέκτημα αυτού του είδους δειγματοληψίας αποτελεί η γρήγορη και οικονομική προσέγγιση των ερωτώμενων, ενώ βασικό μειονέκτημα της δειγματοληψίας ευκολίας μπορεί να είναι το γεγονός πως το δείγμα μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και έτσι δύναται να επηρεαστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

6.4 Ηθικά Ζητήματα

Για τους σκοπούς της έρευνας και προς διασφάλιση της ηθικής και δεοντολογικής ακεραιότητας της, ακολουθήθηκε μια σειρά ενεργειών απαραίτητων για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας. Οι ενέργειες αυτές συνοψίζονται ως εξής:

1. Συνειδητή και Ενημερωμένη Συγκατάθεση των συμμετεχόντων στην έρευνα: Οι συμμετέχοντες πριν τη συμμετοχή τους στην έρευνα έχουν δικαίωμα να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τους στόχους της έρευνας, τις διαδικασίες, τα πιθανά οφέλη και τους κινδύνους, και να δώσουν τη συγκατάθεσή τους ελεύθερα και χωρίς πίεση. Για τον σκοπό αυτό ο κοινοποιήθηκε στους συμμετέχοντες φύλλο ενημέρωσης και συγκατάθεσης το οποίο περιείχε αναλυτικά τους σκοπούς της έρευνας, τα πιθανά οφέλη και κινδύνους από τη συμμετοχή τους στην έρευνα και τον τρόπο χρήσης των δεδομένων για τους σκοπούς της έρευνας. Σε περίπτωση που οι εν δυνάμει συμμετέχοντες δεν αποδεχόντουσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα δεν μπορούσαν να συνεχίσουν και στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έρευνας.

2. Προστασία Προσωπικών Δεδομένων: Κάθε έρευνα οφείλει να διασφαλίζει ότι τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Για το λόγο αυτό στο φύλλο ενημέρωσης και συγκατάθεσης ρητά αναφερόταν πως δεν απαιτείται η συμπλήρωση προσωπικών δεδομένων από μέρους των συμμετεχόντων στην έρευνα και πως δεν κινδυνεύουν με κοινοποίηση των πληροφοριών που έδωσαν στο πλαίσιο της έρευνας. Για τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων δεν ζητήθηκε η συμπλήρωση καμίας προσωπικής πληροφορίας, όπως όνομα και επίθετο.

3. Αντιμετώπιση Ευάλωτων Ομάδων: Κάθε έρευνα οφείλει να διασφαλίζει την προστασία και να μεριμνά για τη συμμετοχή ευάλωτων ομάδων, όπως παιδιά, ηλικιωμένοι ή άτομα με αναπηρίες. Στην παρούσα έρευνα δεν συμμετείχαν παιδιά και ανήλικοι μικρότεροι των 18 ετών. Για τη διασφάλιση αυτού οι συμμετέχοντες όφειλαν να επιβεβαιώσουν την ηλικία τους κατά τη συγκατάθεση συμμετοχής στην έρευνα.

4. Διαφάνεια και Ακεραιότητα: Ο ερευνητής διασφάλισε στην υπεύθυνη δήλωση προς τον Πανεπιστημιακό φορέα στο πλαίσιο του οποίου υλοποιείται η παρούσα έρευνα πως η έρευνα διεξάγεται με διαφάνεια και ακεραιότητα, αποφεύγοντας οποιαδήποτε μορφή παραπλάνησης ή παραποίησης δεδομένων.

5. Ηθική Χρήση των Αποτελεσμάτων: Ο ερευνητής κατέστησε σαφές πως τα αποτελέσματα της έρευνας δεν θα παραποιηθούν και επίσης διασφάλισε πως τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν με ηθικό τρόπο και δεν θα προκαλέσουν βλάβη στους συμμετέχοντες ή στην κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση επαγωγικών στατιστικών μεθόδων. Σκοπός των αναλύσεων ήταν η διερεύνηση των υποθέσεων που σχετίζονται με τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς και ο ενδεχόμενος μετριαστικός ρόλος της ενσυναίσθησης στη συγκεκριμένη σχέση.

Στο πλαίσιο της μελέτης αρχικά έλαβε χώρα στατιστική ανάλυση με τη χρήση του Στατιστικού προγράμματος S.P.S.S. Ειδικότερα, αρχικά πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση προκειμένου να μελετηθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, αλλά και κάποια περιγραφικά μέτρα αναφορικά με τα μέτρα που εκφράζουν τα 3 ερευνητικά εργαλεία του ερωτηματολογίου της έρευνας.

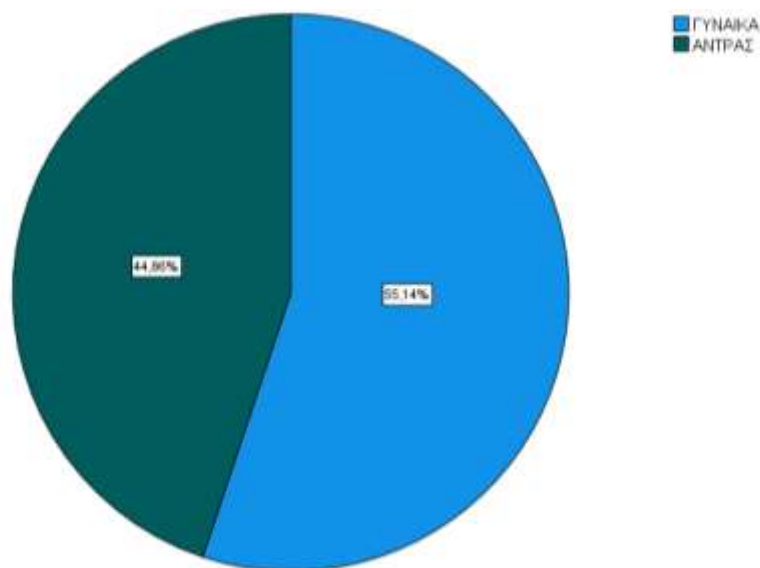
*Στη συνέχεια, έλαβε χώρα επαγωγική στατιστική ανάλυση και ειδικότερα, ανάλυση *Speraman'srho*για την εξέταση της ύπαρξης ή μη συσχέτισης μεταξύ των 3 βασικών εννοιών και των δημογραφικών στοιχείων και ακολούθως, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική *bootstrapping* μέσω του *PROCESS macro (Model 1)*, για τον έλεγχο της αλληλεπίδρασης (*interaction*) ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και την ενσυναίσθηση, με στόχο τη διερεύνηση φαινομένων μετριασμού (*moderation*). Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με βάση τη στατιστική σημαντικότητα και το εύρος των διαστημάτων εμπιστοσύνης (*confidence intervals*).*

7.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

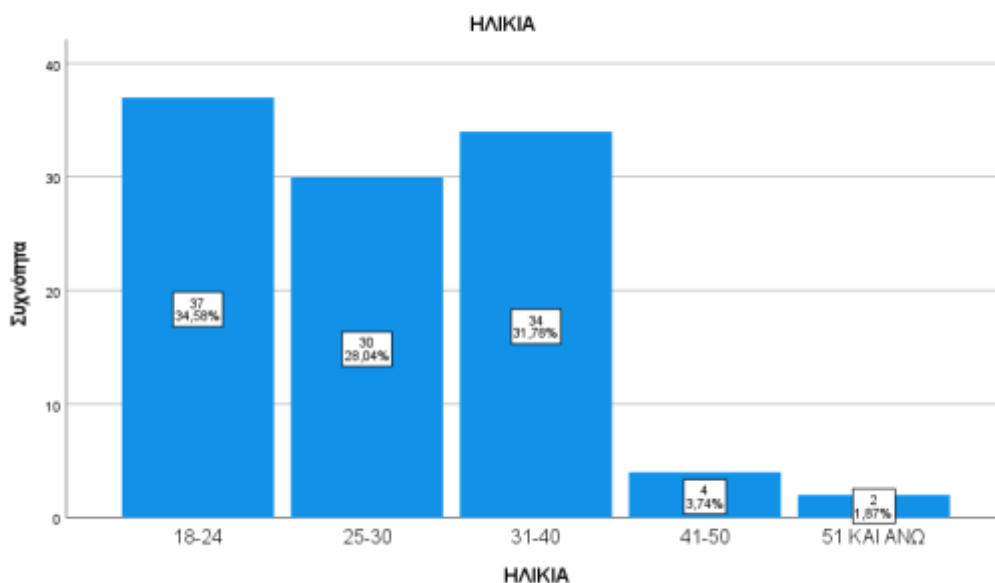
Σύμφωνα με το Γράφημα 1, στην έρευνα συμμετείχαν σε ποσοστό 55,1% (59 από 107) γυναίκες και 44,9% άντρες (48 από 107). Το δείγμα θα λέγαμε πως είναι περίπου ίσα μοιρασμένο μεταξύ των 2 φύλων. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει πως δεν υπάρχει μεροληψία ως προς το φύλο στο δείγμα, ενώ επιπλέον θα λέγαμε πως υπάρχει σχετική αντιπροσωπευτικότητα, με σχεδόν ίση συμμετοχή ανδρών και γυναικών, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει στη συνέχεια την εγκυρότητα των συμπερασμάτων για τον πληθυσμό των εργαζομένων στους υπό εξέταση οργανισμούς.

Γράφημα 1 Φύλο



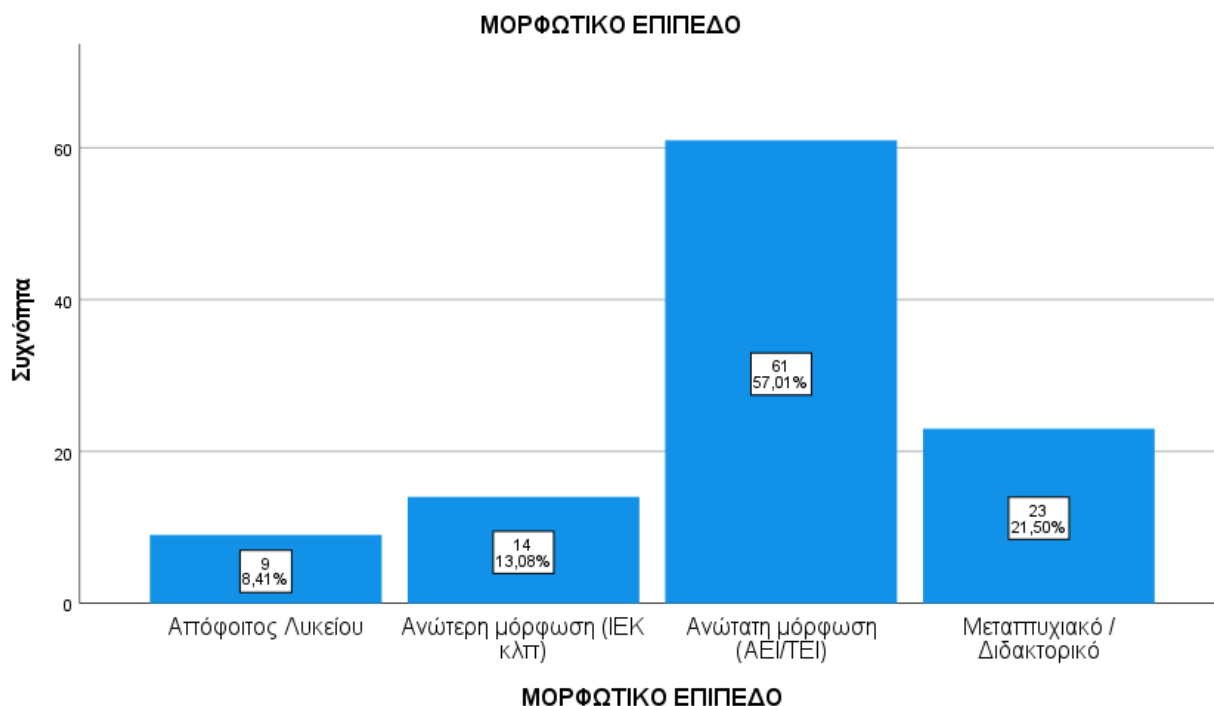
Με βάσει τα δεδομένα του Γραφήματος 2 το 34,6% (37 από 107) του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18-24, το 28% (30 από 107) του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 25-30 ετών, το 31,8% (34 από 107) του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, το 3,7% (4 από 107) του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών και μόλις το 1,9% (2 από 107) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 51 ετών και άνω. Βάσει των ανωτέρω θα λέγαμε πως το δείγμα έχει ασυμμετρία προς νεότερες ηλικίες, στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη γενίκευση των συμπερασμάτων.

Γράφημα 2 Ηλικία



Στη συνέχεια, σύμφωνα με το Γράφημα 3 μπορούμε να δούμε την κατάταξη του δείγματος βάσει του μορφωτικού του επιπέδου. Έτσι, το 8,4% του δείγματος (9 από 107) είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 13,1% του δείγματος (14 από 107) διαθέτουν Ανώτερη Μόρφωση, το 57% του δείγματος (61 από 107) διαθέτουν Ανώτατη Μόρφωση και το 21,5% του δείγματος (23 από 107) διαθέτουν κάποιον Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο. Το γεγονός ότι το 57% των συμμετεχόντων έχει ανώτατη μόρφωση και το 21,5% διαθέτει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δείχνει ότι η πλειοψηφία του δείγματος είναι υψηλά μορφωμένη. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την οπτική τους πάνω στις εργασιακές συγκρούσεις και τη συναισθηματική διαχείριση.

Γράφημα 3 Μορφωτικό Επίπεδο



Επιπλέον, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό σύμφωνα με το Γράφημα 4 φαίνεται πως:

Το 19,6% του δείγματος (21 από 107) διαθέτει (0-1] έτη προϋπηρεσίας.

Το 24,3% του δείγματος (26 από 107) διαθέτει (1-3] έτη προϋπηρεσίας.

Το 24,3% του δείγματος (26 από 107) διαθέτει (3-5] έτη προϋπηρεσίας.

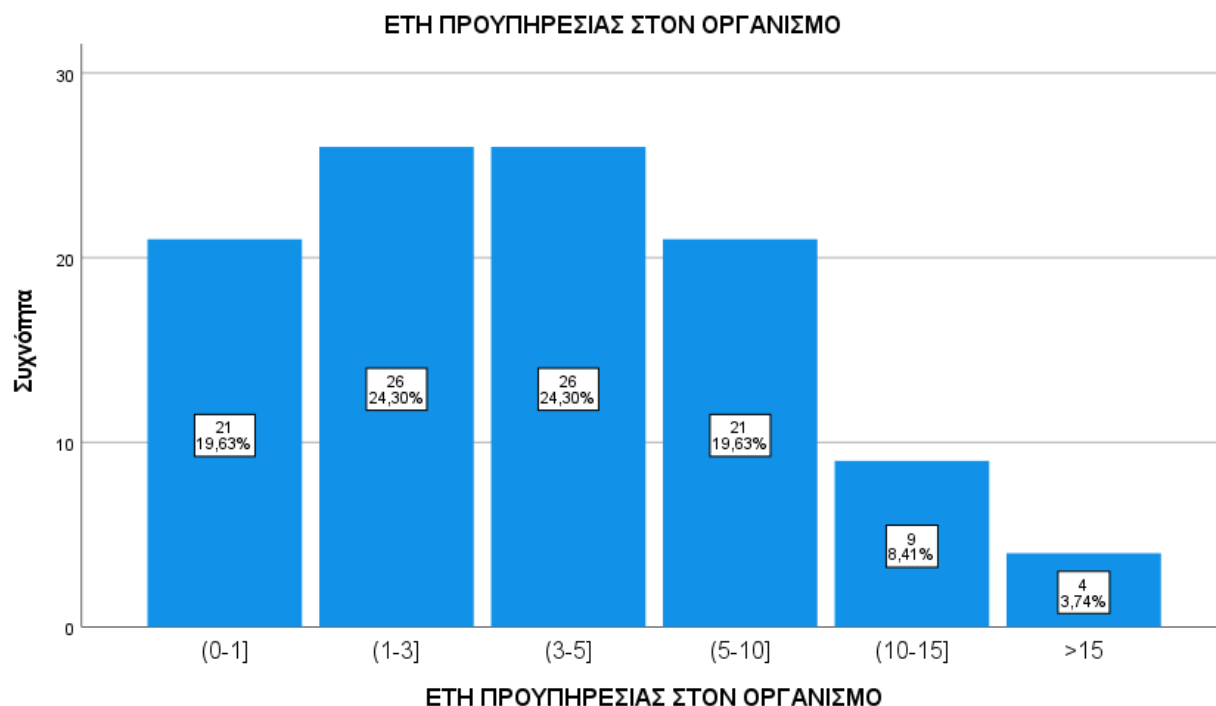
Το 19,6% του δείγματος (21 από 107) διαθέτει (5-10] έτη προϋπηρεσίας.

Το 8,4% του δείγματος (9 από 107) διαθέτει (10-15] έτη προϋπηρεσίας.

Το 3,7% του δείγματος (4 από 107) διαθέτει περισσότερα από 15 έτη προϋπηρεσίας.

Από τα ανωτέρω παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος έχει λίγα χρόνια προϋπηρεσίας. Συγκεκριμένα, το 68,2% των συμμετεχόντων διαθέτει έως 5 χρόνια προϋπηρεσίας. Αυτό υποδηλώνει ότι η έρευνα εστιάζει σε εργαζόμενους στις αρχές της επαγγελματικής τους πορείας, οι οποίοι ενδέχεται να βιώνουν διαφορετικά τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας σε σχέση με πιο έμπειρους συναδέλφους.

Γράφημα 4 Έτη Προϋπηρεσίας στον οργανισμό



Τέλος, σύμφωνα με τον Πίνακα 2 παρουσιάζονται κάποια βασικά περιγραφικά δεδομένα αναφορικά με τον αριθμό των μελών που απαρτίζουν το τμήμα στο οποίο ανήκει κάθε συμμετέχοντας της έρευνας. Βάσει αυτού φαίνεται πως στο σύνολο των 107 συμμετεχόντων η μέση τιμή των μελών που απαρτίζουν τα διάφορα τμήματα ανέρχεται σε 29,14 άτομα, με ελάχιστη τιμή μελών το 1 άτομο και μέγιστη τιμή τα 500 άτομα. Η διάμεσος λαμβάνει την τιμή 10, ενώ η τυπική απόκλιση ανέρχεται σε 65,63, φανερώνοντας μια αρκετά μεγάλη διασπορά του δείγματος.

Πίνακας 2 Μέλη που απαρτίζουν το τμήμα

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		29,14
Median		10,00
Std. Deviation		65,63

Variance	4307,65
Range	499
Minimum	1
Maximum	500

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΡΩΝ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 παρατηρούμε τα εξής πως για το σύνολο των 4 διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτώμενων ανέρχεται περίπου σε 3, γεγονός που δείχνει πως οι μέτριες τιμές του score υποδηλώνουν πως οι εργαζόμενοι έχουν ουδέτερη αντίληψη για τη δικαιοσύνη γενικά, δεν αισθάνονται ούτε ιδιαίτερα ικανοποιημένοι, ούτε όμως και δυσαρεστημένοι. Από τις 4 διαστάσεις η μεγαλύτερη τιμή δίνεται στη διαπροσωπική δικαιοσύνη.

Πίνακας 3 Justice Measure Items / «Στοιχεία Μέτρων Δικαιοσύνης»

		Διαδικαστική δικαιοσύνη	Διανεμητική δικαιοσύνη	Διαπροσωπική δικαιοσύνη	Πληροφοριακή δικαιοσύνη
N	Valid	107	107	107	107
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,14	3,02	3,88	3,40
Median		3,14	3,00	4,00	3,40
Std. Deviation		,88	1,02	1,06	,96
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00

Ειδικότερα,

Διαδικαστική δικαιοσύνη : 3,14 Μέτρια αντίληψη δικαιοσύνης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Διανεμητική δικαιοσύνη : 3,02 Μέτρια αντίληψη δικαιοσύνης στην κατανομή των πόρων και των ανταμοιβών.

Διαπροσωπική δικαιοσύνη: 3,88 Μέτρια προς υψηλή αντίληψη δικαιοσύνης στην αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ευγένεια

Πληροφοριακή δικαιοσύνη : 3,40 Μέτρια προς σχετικά υψηλή αντίληψη δικαιοσύνης στην παροχή πληροφοριών και εξηγήσεων. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι λαμβάνουν επαρκείς και ειλικρινείς πληροφορίες, αν και υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω βελτίωση.

Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ

Από το άθροισμα των 4 απαντήσεων των συμμετεχόντων στο εν λόγω ερωτηματολόγιο προέκυψε ο κάτωθι πίνακας περιγραφικών δεδομένων. Σύμφωνα με τον πίνακα 4 φαίνεται πως ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα 4 ερωτήματα του εργαλείου έρευνας ανέρχεται σε 22,00, γεγονός που υποδηλώνει πως το δείγμα εμφανίζει γενικά ένα υψηλό σκορ. Αυτό δείχνει πως υπάρχει υψηλή ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων από τη μεριά των συμμετεχόντων στην έρευνα και έτσι τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα είναι πολύ ικανά στο να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, κάτι που μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων.

Πίνακας 4 Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

N	Valid	107
	Missing	0
Mean		22,00
Median		24,00
Std. Deviation		5,10
Minimum		4,00

Maximum	28,00
---------	-------

ΚΛΙΜΑΚΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Από το άθροισμα των απαντήσεων της κλίμακας διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία προέκυψαν τα κάτωθι περιγραφικά στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα.

Ειδικότερα, ο πίνακας 5 παρουσιάζει στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη Κλίμακα Διαπροσωπικών Συγκρούσεων στην Εργασία, δηλαδή την ένταση των συγκρούσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον πίνακα ο μέσος όρος ανέρχεται σε 7,06 με τη διάμεσο να είναι 6. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται γύρω από αυτή την τιμή, υποδηλώνοντας μια μέτρια παρουσία συγκρούσεων. Αυτό είναι ένα χαμηλό σκορ που υποδηλώνει ότι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας είναι παρούσες αλλά όχι σε πολύ υψηλό επίπεδο.

Επιπλέον, η τυπική απόκλιση (3,46) υποδηλώνει μεγάλη διακύμανση και δείχνει ότι οι απαντήσεις των εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Ορισμένοι βιώνουν ελάχιστες συγκρούσεις, ενώ άλλοι αναφέρουν υψηλότερες εντάσεις. Επιπλέον, το φάσμα των απαντήσεων κυμαίνεται από 4 έως 20, κάτι που δείχνει ότι κάποιοι εργαζόμενοι βιώνουν λίγες ή και ανύπαρκτες συγκρούσεις, ενώ άλλοι αναφέρουν αρκετά υψηλά επίπεδα έντασης.

Τέλος, αν λάβουμε υπόψη ότι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις συμβάλλουν στο εργασιακό άγχος, τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να υποδηλώνουν την ανάγκη για στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, βελτίωση της επικοινωνίας και ενίσχυση της συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 5 Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία		
N	Valid	107
	Missing	0
Mean		7,06

Median	6,00
Std. Deviation	3,46
Minimum	4,00
Maximum	20,00

7.2 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

7.2.1 Ανάλυση Συσχέτισης

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman (ρ), καθώς αρκετές μεταβλητές ήταν κατηγορικού ή ταξινομικού τύπου και δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις κανονικότητας.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον Πίνακα 6. Από την ανάλυση προκύπτουν ορισμένες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις:

Το φύλο συσχετίστηκε αρνητικά με τη Διαπροσωπική Δικαιοσύνη ($\rho = -0,20$, $p = 0,04$), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι άνδρες ενδέχεται να αντιλαμβάνονται χαμηλότερα επίπεδα διαπροσωπικής δικαιοσύνης σε σύγκριση με τις γυναίκες.

Η ηλικία παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις ($\rho = -0,22$, $p = 0,02$), δείχνοντας ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά συμμετέχοντες δήλωσαν χαμηλότερα επίπεδα εμπειρίας συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Το μορφωτικό επίπεδο βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την ενσυναίσθηση ($\rho = 0,23$, $p = 0,02$), γεγονός που ενδέχεται να υποδηλώνει ότι η αυξημένη εκπαιδευτική κατάρτιση συνδέεται με αυξημένη ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων.

Για τις υπόλοιπες συσχετίσεις δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικά ευρήματα ($p > 0,05$). Συγκεκριμένα, οι μεταβλητές της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας και του μεγέθους του τμήματος δεν σχετίστηκαν σημαντικά με τις περισσότερες διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης ή της ενσυναίσθησης.

Τα παραπάνω ευρήματα ενισχύουν την άποψη ότι ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά —όπως το φύλο, η ηλικία και η εκπαίδευση— μπορούν να επηρεάσουν την

εμπειρία δικαιοσύνης και συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά η επίδραση αυτή δεν είναι καθολική ή γραμμική σε όλες τις διαστάσεις.

Πίνακας 6Συσχέτιση Spearman's rho

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	ΠΟΣΑ ΜΕΛΗ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΝΗΚΕΤΕ;
Διαδικαστική δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	,02	,18	,18	,11	-,01
	Sig. (2- tailed)	,84	,06	,07	,26	,89
Διανεμητική δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	,06	,00	,03	-,02	-,00
	Sig. (2- tailed)	,55	1,00	,79	,88	,98
Διαπροσωπική δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	-,20*	,10	,14	,05	-,02
	Sig. (2- tailed)	,04	,30	,14	,59	,83
Πληροφοριακή δικαιοσύνη	Correlation Coefficient	-,09	,10	,16	,03	-,13
	Sig. (2- tailed)	,31	,31	,10	,79	,17
Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	Correlation Coefficient	-,11	,12	,23*	,08	,12
	Sig. (2- tailed)	,25	,22	,02	,32	,20
Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία	Correlation Coefficient	,07	-,22*	-,09	-,05	,14
	Sig. (2- tailed)	,46	,02	,38	,64	,17

*Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

**Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Γενικά θα λέγαμε πως η απουσία ισχυρών συσχετίσεων μεταξύ των περισσότερων δημογραφικών χαρακτηριστικών και των διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης ή της ενσυναίσθησης ενδεχομένως υποδηλώνει ότι οι σχετικές αντιλήψεις διαμορφώνονται περισσότερο από ενδοπροσωπικούς ή οργανωσιακούς παράγοντες, παρά από ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία ή η προϋπηρεσία. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ενισχύει την ανάγκη για παρεμβάσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της κουλτούρας και των ηγετικών πρακτικών, ανεξαρτήτως του δημογραφικού προφίλ των εργαζομένων.

7.2.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης SPSSProcessMacro

Για τη διερεύνηση της επίδρασης της οργανωσιακής δικαιοσύνης στις διαπροσωπικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, αλλά και του ενδεχόμενου μετριαστικού ρόλου της ενσυναίσθησης, εφαρμόστηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μέσω του *PROCESSmacro* (Model 1) του Hayes, με χρήση της τεχνικής *bootstrapping* (10.000 επαναλήψεις) για την ενίσχυση της αξιοπιστίας των εκτιμήσεων.

Δεδομένου ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια, η διαδικασία της παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε τέσσερις φορές, ξεχωριστά για κάθε μία από τις διαστάσεις:

1. Διαδικαστική Δικαιοσύνη
2. Διανεμητική Δικαιοσύνη
3. Διαπροσωπική Δικαιοσύνη
4. Πληροφοριακή Δικαιοσύνη

Σε κάθε περίπτωση, ελέγχθηκε η κύρια επίδραση της εκάστοτε διάστασης της δικαιοσύνης στην εμφάνιση συγκρούσεων, καθώς και η πιθανή αλληλεπίδραση (*interactioneffect*) με την ενσυναίσθηση, με σκοπό να διαπιστωθεί αν η τελευταία τροποποιεί (*moderates*) τη δύναμη ή/και την κατεύθυνση της σχέσης αυτής.

Η παρουσία στατιστικά σημαντικής επίδρασης του όρου αλληλεπίδρασης (*βinteraction*) ερμηνεύεται ως ένδειξη μετριαστικού αποτελέσματος. Τα αποτελέσματα της κάθε ανάλυσης παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω.

1. Διαδικαστική Δικαιοσύνη

Model: 1

Y:Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

X:Διαδικαστική δικαιοσύνη

W:Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

SampleSize: 107

Μεταβλητή Αποτελέσματος:Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

Σύνοψη Μοντέλου

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,27	0,07	11,46	2,66	3,00	103,00	0,05

Μοντέλο

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	16,49	5,31	3,10	0,00	5,95	27,06
Διαδικαστική δικαιοσύνη	-2,29	1,87	-1,23	0,22	-5,99	1,41
Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	-0,36	0,27	-1,55	0,12	-0,83	0,10
Int_1	0,08	0,08	1,02	0,31	-0,08	0,24

Producttermskey:

Int_1: Διαδικαστική δικαιοσύνη x Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Δοκιμή(-εις) αλληλεπίδρασης(-εων) άνευ όρων υψηλότερης τάξης:

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,00	1,04	1,00	103,00	0,31

Επίπεδο εμπιστοσύνης για όλα τα διαστήματα εμπιστοσύνης στην έξοδο: 95,00

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, το R ισούται με 0,27 / $R^2 = 0,07$, γεγονός που σημαίνει πως το μοντέλο εξηγεί περίπου 7,2% της διακύμανσης στις συγκρούσεις. Είναι μέτρια προς χαμηλή εξήγηση, αλλά αναμενόμενη για κοινωνικές μεταβλητές.

Αντίστοιχα, το F ισούται με 2,66 / $p = 0,05$, γεγονός που σημαίνει πως το συνολικό μοντέλο αγγίζει αλλά δεν ξεπερνά το όριο της στατιστικής σημαντικότητας ($p < 0,05$). Είναι οριακά μη σημαντικό.

Σχετικά με τους συντελεστές του μοντέλου θα λέγαμε πως η ανάλυση moderation μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και των διαπροσωπικών συγκρούσεων δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικό φαινόμενο μετριασμού από την ενσυναίσθηση ($\beta = 0,08$, $p = 0,31$, 95% LLCI-ULCI [-0,08, 0,242]). Καθώς το μοντέλο περιέχει το 0, αυτό σημαίνει πως η αλληλεπίδραση δεν είναι στατιστικά σημαντική. Το μοντέλο εξήγησε το 7,2% της διακύμανσης των συγκρούσεων ($R^2 = 0,07$), χωρίς ωστόσο να είναι συνολικά στατιστικά σημαντικό ($F(3,10) = 2,66$, $p = 0,05$). Επομένως, η ενσυναίσθηση δεν τροποποιεί σημαντικά τη σχέση μεταξύ διαδικαστικής δικαιοσύνης και συγκρούσεων.

2. Διανεμητική Δικαιοσύνη

Model : 1

Y: Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

X : Διανεμητική Δικαιοσύνη

W : Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Μεταβλητή Αποτελέσματος: Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

Σύνοψη Μοντέλου

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,32	0,10	11,05	4,03	3,00	103,00	0,01

Μοντέλο

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	22,48	5,14	4,38	0,00	12,29	32,67
Διανεμητική Δικαιοσύνη	-4,34	1,77	-2,45	0,02	-7,86	0,83
Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	-0,65	0,22	-2,90	0,00	-1,08	-0,20
Int_1	0,18	0,75	2,34	0,21	0,27	0,33

Product terms key:

Int_1: Διανεμητική Δικαιοσύνη x Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Δοκιμή(-εις) αλληλεπίδρασης(-εων) άνευ όρων υψηλότερης τάξης:

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,05	5,48	1,00	103,00	0,21

Εστιακή πρόβλεψη: Διανεμητική Δικαιοσύνη (X)

Μετριάστής: Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (W)

Υπό όρους επιδράσεις του εστιακού προγνωστικού παράγοντα σε τιμές του/των συντονιστή/ών:

Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
16,91	-1,36	0,58	-2,39	0,02	-2,50	-0,23
22,00	0,46	0,33	-1,40	0,17	-1,12	0,20
27,11	0,44	0,44	0,99	0,32	-0,43	1,31

Επίπεδο εμπιστοσύνης για όλα τα διαστήματα εμπιστοσύνης στην έξοδο: 95, 00

Οι τιμές W στους πίνακες υπό όρους είναι ο μέσος όρος και η απόκλιση +/- SD από τον μέσο όρο.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η διανεμητική δικαιοσύνη βρέθηκε να επηρεάζει αρνητικά και στατιστικά σημαντικά τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας ($\beta = -4,34$, $p = 0,02$), όπως και η ενσυναίσθηση ($\beta = -0,65$, $p < 0,01$). Ωστόσο, ο όρος αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο μεταβλητών δεν ήταν στατιστικά σημαντικός ($\beta = 0,18$, $p = 0,21$), υποδεικνύοντας ότι η ενσυναίσθηση δεν μετριάζει τη σχέση μεταξύ διανεμητικής δικαιοσύνης και συγκρούσεων. Παρόλα αυτά, η ανάλυση υπό όρους κατέδειξε ότι η επίδραση της διανεμητικής δικαιοσύνης είναι σημαντική μόνο σε χαμηλά επίπεδα ενσυναίσθησης, γεγονός που αξίζει περαιτέρω ερμηνευτική διερεύνηση.

3. Διαπροσωπική Δικαιοσύνη

Model : 1

Y: Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

X :Διαπροσωπική Δικαιοσύνη

W :Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Μεταβλητή Αποτελέσματος: Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

Σύνοψη Μοντέλου

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,49	0,24	9,13	11,21	3,00	103,00	0,00

Μοντέλο

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	25,20	4,60	5,47	0,00	16,07	34,33
Διαπροσωπική Δικαιοσύνη	-5,03	1,38	-3,64	0,00	-7,76	-2,28
Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	-0,59	0,20	-2,84	0,01	-1,01	-0,18
Int_1	0,165	0,60	2,75	0,01	0,46	0,28

Producttermskey:

Int_1: Διαπροσωπική Δικαιοσύνη x Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Δοκιμή(-εις) αλληλεπίδρασης(-εων) άνευ όρων υψηλότερης τάξης:

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,05	7,56	1,00	103,00	0,01

Εστιακή πρόβλεψη: Διαπροσωπική Δικαιοσύνη (X)

Μετριαστής: Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (W)

Υπό όρους επιδράσεις του εστιακού προγνωστικού παράγοντα σε τιμές του/των συντονιστή/ών:

Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
16,91	-2,24	0,45	-4,96	0,00	-3,13	-1,34
22,00	-1,39	0,30	-4,58	0,00	-1,99	-0,79
27,11	-0,55	0,41	-1,33	0,18	-1,37	0,27

Επίπεδο εμπιστοσύνης για όλα τα διαστήματα εμπιστοσύνης στην έξοδο: 95, 00

Οι τιμές W στους πίνακες υπό όρους είναι ο μέσος όρος και η απόκλιση +/- SD από τον μέσο όρο.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω βάσει της ανάλυσης moderation με βάση το Model 1 του Hayes φαίνεται πως η διαπροσωπική δικαιοσύνη σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας ($\beta = -5,03$, $p < 0,001$). Παράλληλα, και η ενσυναίσθηση (ως ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων) επηρέασε αρνητικά τη μεταβλητή στόχο ($\beta = -0,59$, $p = 0,01$). Το συνολικό μοντέλο ήταν σημαντικό ($R^2 = 0,24$, $F(3,103) = 11,21$, $p < 0,001$), εξηγώντας το 24% της διακύμανσης στη μεταβλητή των συγκρούσεων, ποσοστό αξιοσημείωτο για κοινωνικές επιστήμες.

Το σημαντικότερο εύρημα αφορά τον όρο αλληλεπίδρασης (interaction) μεταξύ διαπροσωπικής δικαιοσύνης και ενσυναίσθησης, ο οποίος ήταν στατιστικά σημαντικός ($\beta = 0,165$, $p = 0,01$). Αυτό καταδεικνύει ότι η ενσυναίσθηση μετριάξει τη σχέση μεταξύ διαπροσωπικής δικαιοσύνης και συγκρούσεων. Ειδικότερα, η επίδραση της δικαιοσύνης είναι εντονότερη και αρνητική σε χαμηλά επίπεδα ενσυναίσθησης ($\beta = -2,24$, $p < 0,001$), ενώ εξασθενεί σταδιακά σε μεσαία ($\beta = -1,39$, $p < 0,001$) και υψηλά επίπεδα ($\beta = -0,55$, $p = 0,18$), όπου παύει να είναι στατιστικά σημαντική. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλή ενσυναίσθηση, η εμπειρία δίκαιης διαπροσωπικής μεταχείρισης από προϊσταμένους παίζει καθοριστικό ρόλο στη μείωση συγκρούσεων, ενώ όταν διαθέτουν

υψηλή ενσυναίσθηση, οι συγκρούσεις παραμένουν σχετικά χαμηλές ανεξαρτήτως της αντίληψής τους για δικαιοσύνη.

4.Πληροφοριακή Δικαιοσύνη

Model: 1

Y: Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

X: Πληροφοριακή δικαιοσύνη

W:Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

SampleSize: 107

Μεταβλητή Αποτελέσματος: Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία

Σύνοψη Μοντέλου

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,36	0,13	10,71	5,25	3,00	103,00	0,00

Μοντέλο

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	26,16	6,00	4,35	0,00	14,24	38,07
Πληροφοριακή Δικαιοσύνη	-5,51	1,99	-2,76	0,00	-9,47	-1,55
Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	-0,73	0,25	-2,84	0,00	-1,24	-0,22
Int_1	0,20	0,08	2,47	0,01	0,04	0,37

Producttermskey:

Int_1: Πληροφοριακή Δικαιοσύνη xΗ κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων

Εστιακή πρόβλεψη: Πληροφοριακή Δικαιοσύνη (X)

Μετριαστής: Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (W)

Υπό όρους επιδράσεις του εστιακού προγνωστικού παράγοντα σε τιμές του/των συντονιστή/ών:

Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
16,90	-2,01	0,65	-3,08	0,00	-3,30	-0,71
22,01	-0,96	0,37	-2,58	0,11	-1,69	-0,22
27,11	0,10	0,46	0,22	0,82	-0,81	1,01

Επίπεδο εμπιστοσύνης για όλα τα διαστήματα εμπιστοσύνης στην έξοδο: 95, 00

Οι τιμές W στους πίνακες υπό όρους είναι ο μέσος όρος και η απόκλιση +/- SD από τον μέσο όρο.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω στοιχεία, φαίνεται πως η πληροφοριακή δικαιοσύνη σχετίζεται αρνητικά και στατιστικά σημαντικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας ($\beta = -5,51$, $p = 0,00$), όπως και η ενσυναίσθηση ($\beta = -0,73$, $p = 0,00$), ενισχύοντας την άποψη ότι και οι δύο παράγοντες συνεισφέρουν στη μείωση των συγκρούσεων. Το συνολικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό ($R^2 = 0,13$, $F(3,103) = 5,25$, $p < 0,001$), εξηγώντας το 13% της διακύμανσης στη μεταβλητή των συγκρούσεων.

Σημαντικό εύρημα αποτελεί η στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ πληροφοριακής δικαιοσύνης και ενσυναίσθησης ($\beta = 0,20$, $p = 0,01$), υποδεικνύοντας την ύπαρξη μετριαστικής επίδρασης. Συγκεκριμένα, η πληροφοριακή δικαιοσύνη μειώνει σημαντικά τις συγκρούσεις μόνο σε χαμηλά επίπεδα ενσυναίσθησης ($\beta = -2,01$, $p = 0,00$), ενώ η επίδραση εξασθενεί σε μέτρια επίπεδα ($\beta = -0,96$, $p = 0,11$) και εξαφανίζεται σε υψηλά επίπεδα ($\beta = 0,10$, $p = 0,82$), όπου δεν είναι πλέον στατιστικά σημαντική.

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι όταν η ενσυναίσθηση είναι περιορισμένη, η παροχή επαρκών και ειλικρινών πληροφοριών από τον οργανισμό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη μείωση των συγκρούσεων. Αντίθετα, σε εργαζόμενους με υψηλή ενσυναίσθηση, οι συγκρούσεις παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα ανεξαρτήτως του βαθμού πληροφοριακής δικαιοσύνης, ενδεχομένως λόγω της ικανότητάς τους να ερμηνεύουν ευνοϊκά ή να αποφορτίζουν καταστάσεις ασάφειας ή έλλειψης πληροφόρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

8.1 Συμπεράσματα

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ

Βασικός σκοπός της παρούσας ανάλυσης αποτέλεσε η μελέτη του ρόλου των συναισθημάτων στον μετριασμό των συγκρούσεων εντός των ομάδων. Η έρευνα υλοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων έρευνας σε δείγμα 107 εργαζόμενων στον κλάδο υπηρεσιών υγείας και ευεξίας και αθλητικών εγκαταστάσεων. Η περιγραφική στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας αποτυπώνει ένα προφίλ συμμετεχόντων που χαρακτηρίζεται από σχετική ισορροπία φύλου, επικράτηση νεότερων ηλικιακά εργαζομένων και υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Η πλειοψηφία διαθέτει περιορισμένη επαγγελματική εμπειρία (έως 5 έτη), γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την οπτική τους απέναντι σε οργανωσιακά φαινόμενα όπως οι συγκρούσεις και η δικαιοσύνη. Παράλληλα, η μεγάλη διακύμανση στον αριθμό μελών ανά τμήμα υποδηλώνει ανομοιογένεια ως προς τη δομή των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται οι συμμετέχοντες. Όσον αφορά τις κύριες μεταβλητές της μελέτης, οι μέσοι όροι στις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης κυμάνθηκαν σε μέτρια επίπεδα, με τη διαπροσωπική δικαιοσύνη να αναδεικνύεται ως η πιο ισχυρά αντιληπτή διάσταση. Η ενσυναίσθηση εμφάνισε υψηλό μέσο σκορ, γεγονός που υποδηλώνει αναπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες στο δείγμα, ενώ οι διαπροσωπικές συγκρούσεις καταγράφηκαν σε μέτριο προς χαμηλό επίπεδο, αν και με εμφανή διασπορά μεταξύ των συμμετεχόντων. Συνολικά, τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής σκιαγραφούν ένα δείγμα με επάρκεια σε συναισθηματική νοημοσύνη και με μέτρια επίπεδα εργασιακής έντασης, που παρέχει πρόσφορο έδαφος για την περαιτέρω ανάλυση των συσχετισμών και μοντέλων της έρευνας.

Η επαγωγική ανάλυση συσχέτισης ανέδειξε ορισμένες σημαντικές σχέσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και βασικών μεταβλητών της έρευνας, επιβεβαιώνοντας ότι παράμετροι όπως το φύλο, η ηλικία και η εκπαίδευση μπορούν να επιδρούν στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη και βιώνουν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα, η αρνητική συσχέτιση του φύλου με τη διαπροσωπική δικαιοσύνη υποδηλώνει διαφοροποιήσεις στις προσλαμβανόμενες εμπειρίες ανδρών και γυναικών, ενώ η

θετική συσχέτιση της ενσυναίσθησης με το μορφωτικό επίπεδο πιθανόν να αντανakλά την ενίσχυση συναισθηματικών δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης. Παράλληλα, η αρνητική σχέση μεταξύ ηλικίας και συγκρούσεων ενισχύει τη θέση ότι η εμπειρία συνδέεται με μεγαλύτερη διαχειριστική ωριμότητα. Αντίθετα, η απουσία σημαντικών συσχετίσεων με την προϋπηρεσία ή το μέγεθος του τμήματος ενισχύει την ιδέα ότι ορισμένες ψυχοκοινωνικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο διαμορφώνονται κυρίως από ατομικά και όχι δομικά χαρακτηριστικά. Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν την ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις ευαισθητοποίησης και υποστήριξης με βάση ποιοτικά χαρακτηριστικά και όχι μόνο δημογραφικά δεδομένα.

Στη συνέχεια, από την ανάλυση των δεδομένων στο πλαίσιο πάλι της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης προέκυψαν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα τα οποία επιβεβαιώνουν έρευνες του παρελθόντος αναφορικά με τον καθοριστικό ρόλο των συναισθημάτων στον μετριασμό των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων εργασίας εντός των οργανισμών. Η ανάλυση παλινδρόμησης ανέδειξε σημαντικά ευρήματα ως προς τη σχέση μεταξύ των διαστάσεων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των διαπροσωπικών συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, καθώς και τον ρόλο της ενσυναίσθησης ως μετριαστικού παράγοντα. Συγκεκριμένα, η διαπροσωπική και η πληροφοριακή δικαιοσύνη εμφάνισαν στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στις συγκρούσεις, ενώ η ενσυναίσθηση ενίσχυσε περαιτέρω αυτή τη σχέση, λειτουργώντας ως moderator. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με προηγούμενες μελέτες που υποστηρίζουν ότι η αντίληψη δίκαιης και σεβαστής μεταχείρισης, καθώς και η διαφάνεια στην επικοινωνία, μειώνουν την πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων (Irshad και συν., 2023). Αντίθετα, η διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση με την ενσυναίσθηση, αν και η κύρια επίδρασή τους ήταν αρνητική και σε ορισμένες περιπτώσεις σημαντική.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η μετριαστική επίδραση της ενσυναίσθησης ήταν εντονότερη σε χαμηλά επίπεδα της, γεγονός που υποδηλώνει ότι η δικαιοσύνη λειτουργεί ως «αντιστάθμισμα» όταν απουσιάζουν ισχυρές ενσυναισθητικές δεξιότητες. Το εύρημα αυτό ενισχύεται από τη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η ενσυναίσθηση μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας απέναντι σε συγκρουσιακές καταστάσεις (Irshad και συν., 2023) και να μειώσει την ανάγκη για εξωτερική ρύθμιση μέσω οργανωσιακών πρακτικών. Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η ενίσχυση της διαπροσωπικής και πληροφοριακής δικαιοσύνης, σε συνδυασμό με την καλλιέργεια

ενσυναίσθησης, μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματική στρατηγική για τη μείωση των συγκρούσεων και τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

ΠΡΑΚΤΙΚΑ

Από πρακτική σκοπιά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν ουσιαστικά εργαλεία για τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και τη διαχείριση των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Η μελέτη ανέδειξε τη σημασία της ενσυναίσθησης και της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμική των εργασιακών σχέσεων. Ειδικότερα, η ενσυναίσθηση δεν αποτελεί απλώς ατομική δεξιότητα, αλλά αναδεικνύεται ως οργανωσιακή αξία που πρέπει να καλλιεργείται συστηματικά. Η ικανότητα των ηγετικών στελεχών να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη διαφανή επικοινωνία, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη μείωση των διαπροσωπικών εντάσεων και στην ενίσχυση της συνεργασίας.

Παράλληλα, η ενίσχυση της διαπροσωπικής και πληροφοριακής δικαιοσύνης εντός του οργανισμού μπορεί να λειτουργήσει προληπτικά απέναντι σε συγκρούσεις. Η δίκαιη μεταχείριση, ο σεβασμός και η ειλικρινής πληροφόρηση ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργούν ένα περιβάλλον ασφάλειας και αμοιβαίας εκτίμησης. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη και λαμβάνουν επαρκείς πληροφορίες, μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων και ενισχύεται η ομαδικότητα.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω λοιπόν, θα λέγαμε πως τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν να μην επιβεβαιώνουν εν μέρει έρευνες που υποστηρίζουν ότι το κλίμα συναισθηματικής νοημοσύνης της ομάδας και ειδικά οι κανόνες διαχείρισης συγκρούσεων έχουν μετριαστική σχέση στις συγκρούσεις (Ayoko et al., 2008). Από πρακτική σκοπιά, τα ευρήματα ενισχύουν την ανάγκη για ηγετικά στελέχη που επιδεικνύουν ενσυναίσθηση και επικοινωνούν με διαφάνεια, καθώς και για οργανωσιακές πολιτικές που ενισχύουν την αίσθηση δικαιοσύνης σε όλα τα επίπεδα. Η ενσωμάτωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης και η ενίσχυση της διαπροσωπικής δεξιότητας των προϊσταμένων μπορούν να λειτουργήσουν προληπτικά απέναντι σε συγκρούσεις και να ενισχύσουν τη συνεργατικότητα (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Με βάση τα παραπάνω, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα της έρευνας για να σχεδιάσουν στοχευμένες παρεμβάσεις. Τέτοιες παρεμβάσεις περιλαμβάνουν την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων συναισθηματικής νοημοσύνης,

την διοργάνωση εργαστηρίων ενσυναίσθησης και ενεργητικής ακρόασης για προϊσταμένους, καθώς και την εφαρμογή πολιτικών διαφάνειας στην επικοινωνία και στη λήψη αποφάσεων. Η παρούσα μελέτη μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης του εργασιακού κλίματος, με έμφαση στις διαστάσεις της δικαιοσύνης και της ενσυναίσθησης. Μέσω αυτών των εργαλείων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν έγκαιρα πηγές έντασης και να παρεμβαίνουν αποτελεσματικά, προλαμβάνοντας την κλιμάκωση των συγκρούσεων.

Τέλος, η καλλιέργεια κουλτούρας δικαιοσύνης και συναισθηματικής ευφυΐας δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά στρατηγική επιλογή για οργανισμούς που επιδιώκουν βιώσιμη ανάπτυξη, υψηλή απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ενσωμάτωση αυτών των αξιών στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία ενός υγιούς, παραγωγικού και ανθρώπινου εργασιακού περιβάλλοντος.

8.2 Προτάσεις για μελλοντική μελέτη και έρευνα

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ρυθμιστικού παράγοντα στις συγκρούσεις του εργασιακού χώρου αποτελεί ένα σημαντικό και επίκαιρο ερευνητικό πεδίο. Οι εργασιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, είτε αφορούν καθημερινές επαγγελματικές αλληλεπιδράσεις είτε πιο βαθιά ριζωμένες οργανωσιακές διαφορές. Αντί να θεωρούνται αποκλειστικά αρνητικές, οι συγκρούσεις μπορούν να είναι εποικοδομητικές, οδηγώντας σε βελτίωση της επικοινωνίας, καινοτομία και παραγωγικότητα, εφόσον διαχειριστούν σωστά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, ιδιαίτερα η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη μείωση της έντασης των συγκρούσεων και την ενίσχυση της συνεργασίας. Η παρούσα μελέτη φωτίζει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δικαιοσύνης και διαπροσωπικών συγκρούσεων, αλλά υπάρχουν περισσότερες πτυχές που πρέπει να εξερευνηθούν σε βάθος.

Καθώς το θέμα που μελετήθηκε είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον και μπορεί να φανεί χρήσιμο και για την αύξηση των αποδόσεων των επιχειρήσεων προτείνεται η εμβάθυνση σε αυτό και πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η μελέτη της Επίδρασης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε Διαφορετικούς Τύπους Συγκρούσεων. Ειδικότερα, για την περαιτέρω διερεύνηση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στις συγκρούσεις, προτείνονται οι εξής κατευθύνσεις:

1. Συγκρούσεις Καθηκόντων vs. Συγκρούσεις Σχέσεων

Οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον διακρίνονται σε συγκρούσεις καθηκόντων (δηλαδή διαφορές απόψεων πάνω στις εργασιακές διαδικασίες) και συγκρούσεις σχέσεων (δηλαδή προσωπικές εντάσεις).

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν πώς η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει καθέναν από αυτούς τους τύπους.

Είναι πιθανό ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μετριάξει τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων σχέσεων, ενώ παράλληλα μπορεί να ενισχύσει τη θετική επίδραση των συγκρούσεων καθηκόντων, οδηγώντας σε δημιουργικές λύσεις.

2. Διαφορετικά Επίπεδα Συγκρούσεων στην Οργάνωση

Οι συγκρούσεις δεν εμφανίζονται μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε ομαδικό ή οργανωσιακό επίπεδο.

Η μελλοντική έρευνα μπορεί να εστιάσει στην επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ενδοομαδικές, διατμηματικές ή διοικητικές συγκρούσεις.

Για παράδειγμα, θα μπορούσε να εξεταστεί αν οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να λειτουργήσουν ως "διαμεσολαβητές" μειώνοντας τις συγκρούσεις εντός τμημάτων ή οργανωσιακών μονάδων.

3. Σύνδεση με Απόδοση και Ικανοποίηση Εργαζομένων

Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις συγκρούσεις μπορεί να συνδέεται με εργασιακή ικανοποίηση, επίπεδα στρες και συνολική απόδοση των εργαζομένων.

Μια πιο μακροχρόνια μελέτη θα μπορούσε να εξετάσει τη δυναμική σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων.

Οι οργανισμοί θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα ευρήματα για τη βελτίωση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

4. Διαπολιτισμικές Συγκρίσεις

Η αντίληψη της δικαιοσύνης και των συγκρούσεων διαφέρει σε κάθε εργασιακό περιβάλλον και πολιτισμικό πλαίσιο.

Μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ χωρών θα μπορούσε να προσφέρει πληροφορίες για το αν η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο σε διαφορετικούς πολιτισμούς και δομές επιχειρήσεων.

5. Πρακτική Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας μπορούν να οδηγήσουν σε προγράμματα εκπαίδευσης ηγεσίας, με στόχο την ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εργαλείο διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν συγκεκριμένες στρατηγικές, όπως καθοδήγηση εργαζομένων για τη διαχείριση δύσκολων αλληλεπιδράσεων ή ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων.

Η μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα στη διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί μία σημαντική προοπτική για την εργασιακή ψυχολογία και διοίκηση. Δεδομένου ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορούν να έχουν αρνητικές αλλά και θετικές επιπτώσεις, είναι ζωτικής σημασίας η διερεύνηση πώς η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαμορφώσει αυτή τη σχέση. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία πιο συνεργατικών και παραγωγικών εργασιακών περιβαλλόντων, ενισχύοντας την αποτελεσματική επικοινωνία και τη δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων.

Η σύνδεση με εργασιακή ικανοποίηση, ηγεσία, παραγωγικότητα και διαπολιτισμικές διαφορές ανοίγει ένα ευρύ πεδίο ερευνητικών δυνατοτήτων, που θα μπορούσαν να έχουν άμεσες εφαρμογές τόσο στην ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Adams, J. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3, 9–16.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Alpander, G., & Lee, C. (1995). Culture, strategy and teamwork: The keys to organizational change. *Journal of Management Development*, 14(8), 4–18.
- Alsalem, M., & Alhaiani, A. (2007). Relationship between organizational justice and employees performance.
- Aledari, 108, 97–110. Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Amato, P. R., & Kieth, B. (1991). Parental divorce and the well-being of children: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 110, 26–46.
- Arthur, W., Edwards, B., Bell, S., Villado, A., & Bennett, W. (2005). Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based. *Human Factors*, 47, 654–669.
- Arvey, R., Renz, G., & Watson, T. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103–147.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Hartel, C. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121–149.
- Bennett-Emslie, G., & McIntosh, J. (1995). Promoting collaboration in the primary care team: The role of the practice meeting. *Journal of Interprofessional Care*, 9, 251–256.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, M. Bazerman, & B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55).
- Greenwich, CT: JAI Press. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). What makes a team work? *Organizational Dynamics*, 21(2), 34–44.
- Boulding, K. (1963). *Conflict and defence*. New York: Harper & Row.
- Campbell, K. (1984). Conflict in the workplace, and its resolution. *Journal of Applied Philosophy*, 1(2), 239–252.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001.
- Castellini, G., Consonni, D., & Costa, G. (2023). Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: Evidence from a clinical evaluation. *Industrial Health*, 61(1),

- 40–55. Castillo, J., & Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65–74.
- Cohen, P. R., & Levesque, H. J. (1991). Teamwork. *Noûs*, 25(4), 487–512. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L., & Howat, D. J. (2014). Empathy: A review of the concept. *Emotion Review*, 8(2), 144–153.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10(4), 85.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Decety, J., & Cowell, J. M. (2014). The complex relation between morality and empathy. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(7), 337–339.
- Dietz, T., Stern, P. C., & Rycroft, R. W. (1989). Definitions of conflict and the legitimization of resources: The case of environmental risk. *Sociological Forum*, 4, 47–70.
- Dohrenwend, A. (2018). Defining empathy to better teach, measure, and understand its impact. *Academic Medicine*, 93(12), 1754–1756.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*, 34, 277–288.
- Eisenberg, N., Fabes, R. A., Schaller, M., & Carlo, G. (1991). The relations of parental characteristics and practices to children's vicarious emotional responding. *Child Development*, 62, 1393–1408.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books. Goleman, D. (1997). *Η συναισθηματική νοημοσύνη* (I. N. Νέστορος & Χ. Ξενάκη, Επιμ. Μεταφ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

- Holpp, L. (1999). *Managing teams*. New York: McGraw-Hill.
- Hyung-Woo, L., & Dong-Young, R. (2023). Effects of organizational justice on employee satisfaction: Integrating the exchange and the value-based perspectives. *Sustainability*, 15(7), 1–20.
- Ingram, H., Teare, R., Scheuing, E., & Armistead, C. (1997). A systems model of effective teamwork. *The TQM Magazine*, 9(2), 118–127.
- Irshad, J., Malik, F., & Sarfraz, S. (2023). Interpersonal conflicts at work and knowledge hiding: Moderating role of interactional justice and mediating role of workplace well-being. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 17(1), 135–161.
- Jayawardena, N. S., & Darshana, J. (2023). Conflict management in organisations of emerging economies: Using organizational culture to resolve business challenges. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 170–184.
- Jehn, K. A. (1995). A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2012). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714–734.
- Judith, H., & Schwartz, R. C. (2019). Empathy present and future. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 225–243.
- Karayiannis, G., Zoi, R., Noula, M., Pharmakas, A., & Papastavrou, E. (2020). Theoretical approach to gender differences of empathy. *To Vima tou Asklipiou*, 19(1), 5–24.
- Karen, A. J. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance team*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kring, A. M., Davison, G. C., Neale, J. M., & Johnson, S. L. (2010). Διαταραχές της προσωπικότητας. Στο Ε. Αυδή & Π. Ρούσση (Επιμ.), *Ψυχοπαθολογία* (σσ. 603–605). Αθήνα: Gutenberg.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–98.
- Morris, B. (2015). Human resources' role in avoiding conflict in the workplace. University Honors College, 66.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148–176.
- Nancarrow, S. A., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., & Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*, 11(19), 1–11.

- Neall, A. M., Li, Y., & Tuckey, M. R. (2021). Organizational justice and workplace bullying: Lessons learned from externally referred complaints and investigations. *Societies*, 11(4), 1–16.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2017). Effect of organizational justice on job satisfaction. In V. Modrák & T. Semančo (Eds.), *Industrial engineering in the Industry 4.0 era* (pp. 205–218). CRC Press.
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total quality in managing human resources*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Pradhan, C. (2022). Conflict at workplace. *Indian Journal of Social Sciences and Literature Studies*, 8(1), 95–99.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), xi–xxviii.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322.
- Salas, E., Burke, C. S., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork: Emerging principles. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 339–356.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540–547.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sandahl, C., & von Knorring, M. (2023). Emotions in the workplace. In *Managing with sense and sensitivity* (pp. 29–46).
- Singer, K. (2008). The meaning of conflict. *Australasian Journal of Philosophy*, 27(3), 145–170.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367.
- Syna, H. D., & Yagil, D. (2004). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55–69.

- Tahir, A. (2022). 10 common causes of conflict at workplace. Change Management Insight. <https://changemanagementinsight.com/cause-of-conflict-at-workplace/> Tan, F. Y., & Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803.
- Teague, P., & Thomas, D. (2008). *Employment dispute resolution & standard setting*. Ireland: Oak Tree Press.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas–Kilmann conflict mode instrument. Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.
- Valdes, E. (2022). Workplace conflicts, causes, and intervention. University of Maine at Presque Isle. <https://www.researchgate.net/publication/374875918>
- Van De Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475–491.
- Warrier, V., Toro, R., Chakrabarti, B., Dumas, G., Grove, J., Hinds, D. A., ... Baron-Cohen, S. (2018). Genome-wide analyses of self-reported empathy: Correlations with autism, schizophrenia, and anorexia nervosa. *Translational Psychiatry*, 8(35), 1–10.
- Xiaofu, P., Mengyan, C., Zhichao, H., & Wenfen, B. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–12.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αρχοντάκη, Ζ., & Φιλίππου, Δ. (2003). 205 βιωματικές ασκήσεις για εμπύχωση ομάδων. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Κάντας, Α., & Χαντζή, Α. (1991). *Ψυχολογία της εργασίας*. Θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Στοιχεία συμβουλευτικής. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Κουντουράς, Γ. (2017). Ενσυναίσθηση και κοινωνική εργασία στην εκπαίδευση. *Κοινωνική Εργασία*, 125, 48–70.
- Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων* (4η έκδ.). Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Λάμπρου, Σ. (2016). Ναρκισσισμός και ενσυναίσθηση: Δύο ασύμπτωτοι δρόμοι; *Ψυχολογία*, 10(2–4), 295–309.
- Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ. (2003). Μια κριτική ματιά στην ενσυναίσθηση. *Ψυχολογία*, 10(2–4), 295–309.
- Παπαδημητρίου, Γ., Λιάππας, Ι., & Λύκουρας, Ε. (2019). Διαταραχές προσωπικότητας. Στο *Σύγχρονη Ψυχιατρική* (σσ. 417–418). Αθήνα: ΒΗΤΑ Ιατρικές Εκδόσεις.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου: Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή. Αθήνα:
- Γρηγόρη. Πατέρα, Α., & Βασιλόπουλος, Ε. (2009). Παρατηρήσεις για τη σχέση ενσυναίσθησης και συγκεκριμένων κοινωνικών παραμέτρων σε δείγμα φοιτητικού πληθυσμού. *Εγκέφαλος*, 46(1), 28–34.

- Πλατσίδου, Μ. (2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και στην εργασία. Αθήνα: Gutenberg.
- Σίμωση, Μ. (2004). Οργανισμοί και δια-ομαδική επίλυση συγκρούσεων. Στο Μ. Δικαίου & D. Berkeley (Επιμ.), Οργανισμοί: Ζητήματα έρευνας και ανάπτυξης στις σύγχρονες κοινωνίες (σσ. 123–141). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Σίμωση, Μ. (2005). Ο ρόλος του διαμεσολαβητή στη διαχείριση συγκρούσεων. Στο Δ. Μαρκουλή & Μ. Δικαίου (Επιμ.), Πολιτική ψυχολογία. Αθήνα: Τυπωθήτω – Δαρδανός.
- Σταλίκας, Α., & Χαμοδράκα, Μ. (2004). Θεμελιώδη θέματα ψυχοθεραπείας: Η ενσυναίσθηση. Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Καλώς ήρθατε στην έρευνά μας, η οποία επιδιώκει να αποτυπώσει τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και το ρόλο των συναισθημάτων. Μέσω αυτού του ερωτηματολογίου, ελπίζουμε να συλλέξουμε πολύτιμα δεδομένα που θα μας βοηθήσουν να διαμορφώσουμε μια πιο σφαιρική εικόνα για το εν λόγω θέμα.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και όλες οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς αυτής της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων και δεν θα σας πάρει περισσότερο από 15 λεπτά για να το συμπληρώσετε.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο και την προσπάθειά σας.

ΦΥΛΟ

- ☐ Άντρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άλλο

ΗΛΙΚΙΑ

- ☐ 18-24
- ☐ 25-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >= 51

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- ☐ Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό
- ☐ Ανώτατη μόρφωση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)

- ☐ Ανώτερη Μόρφωση (ΙΕΚ κ.λπ.)
- ☐ Απόφοιτος Λυκείου
- ☐ Απόφοιτος Γυμνασίου
- ☐ Απόφοιτος Δημοτικού

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- ☐ (0-1]
- ☐ (1-3]
- ☐ (3-5]
- ☐ (5-10]
- ☐ (10-15]
- ☐ >15

ΠΟΣΑ ΜΕΛΗ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΝΗΚΕΤΕ;

The following items refer to the procedures used to arrive at your reward. To what extent:

Τα ακόλουθα στοιχεία αναφέρονται στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να καταλήξουμε στη δική σας ανταμοιβή. Σε ποια έκταση:

	1 = to a small extent (1=Σε μικρό βαθμό)	2	3	4	5 = to a large extent. (5 = σε μεγάλο βαθμό)
1. Have you been able to express your views and feelings during those procedures? (Καταφέρατε να εκφράσετε τις απόψεις και τα					

συναισθήματά σας κατά τη διάρκεια αυτών των διαδικασιών;)					
2. Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures? (Είχατε επιρροή στην ανταμοιβή στην οποία κατέληξαν αυτές οι διαδικασίες;)					
3. Have those procedures been applied consistently? (Εφαρμόστηκαν με συνέπεια αυτές οι διαδικασίες;)					
4. Have those procedures been free of bias? (Οι διαδικασίες αυτές ήταν απαλλαγμένες από μεροληψία;)					
5. Have those procedures been based on accurate information? (Αυτές οι διαδικασίες βασίστηκαν σε ακριβείς πληροφορίες;)					
6. Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?					

(Μπορέσατε να υποβάλετε ένσταση για την ανταμοιβή που προέκυψε από αυτές τις διαδικασίες;)					
7. Have those procedures upheld ethical and moral standards? (Τηρήθηκαν τα ηθικά πρότυπα σε αυτές τις διαδικασίες;)					

The following items refer to your income. To what extent:

Τα ακόλουθα στοιχεία αναφέρονται στη δική σας ανταμοιβή. Σε ποια έκταση:

	1 = to a small extent (1=Σε μικρό βαθμό)	2	3	4	5 = to a large extent. (5 = σε μεγάλο βαθμό)
1. Does your income reflect the effort you have put into your work? (Αντικατοπτρίζει η ανταμοιβή σας την προσπάθεια που έχετε καταβάλει στη δουλειά σας;)					
2. Is your income appropriate for the work you have completed? (Είναι η ανταμοιβή σας κατάλληλη για την εργασία που έχετε ολοκληρώσει;)					

3. Does your income reflect what you have contributed to the organization? (Αντικατοπτρίζει η ανταμοιβή σας αυτό που έχετε προσφέρει στον οργανισμό;)					
4. Is your income justified, given your performance? (Δικαιολογείται η ανταμοιβή σας, δεδομένης της απόδοσής σας;)					

The following items refer to the authority that established the interpersonal justice process within your organization. To what extent:

Τα ακόλουθα στοιχεία αναφέρονται στο φορέα/ αρχή που θέσπισε τη διαδικασία της διαπροσωπικής δικαιοσύνης εντός του οργανισμού σας. Σε ποια έκταση:

	1 = to a small extent (1=Σε μικρό βαθμό)	2	3	4	5 = to a large extent.(5 = σε μεγάλο βαθμό)
1. Has (he/she) treated you in a polite manner? (Σας έχει φερθεί με ευγενικό τρόπο;)					
2. Has (he/she) treated you with dignity? (Σας έχει φερθεί με αξιοπρέπεια;)					

3. Has (he/she) treated you with respect? (Σας έχει φερθεί με σεβασμό;)					
--	--	--	--	--	--

The following information refers to the authority that established the informational justice process within your organization. To what extent:

Τα ακόλουθα στοιχεία αναφέρονται στο φορέα/ αρχή που θέσπισε τη διαδικασία της πληροφοριακής δικαιοσύνης εντός του οργανισμού σας. Σε ποια έκταση:

	1 = to a small extent (1=Σε μικρό βαθμό)	2	3	4	5 = to a large extent.(5 = σε μεγάλο βαθμό)
1. Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you? (Ήταν (αυτός/ή) ειλικρινής στις επικοινωνίες (του/της) μαζί σας;)					
2. Has (he/she) explained the procedures thoroughly? (Έχει εξηγήσει (αυτός/αυτή) τις διαδικασίες διεξοδικά;)					
3. Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable? (Ήταν εύλογες οι εξηγήσεις (του/της) σχετικά με τις					

διαδικασίες;)					
4. Has (he/she) communicated details in a timely manner? (Έχει (αυτός/αυτή) κοινοποιήσει έγκαιρα λεπτομέρειες;)					
5. Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs? (Φάνηκε (αυτός/αυτή) να προσαρμόζει τις επικοινωνίες (του/της) στις συγκεκριμένες ανάγκες των ατόμων;)					

Others-EmotionsAppraisal (OEA)

(Υποκλίμακα: Η Κατανόηση των Συναισθημάτων των Άλλων)

	1=Strongly Disagree	2	3	4	5	6	7=Strongly agree
1. I always know my friends' emotions from their behavior. (Μπορώ πάντα να καταλάβω πως αισθάνονται οι φίλοι μου μέσω της συμπεριφορά τους)							
2. I am a good observer of others' emotions.							

(Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων)						
3. I am sensitive to the feelings and emotions of others. (Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων)						
4. I have good understanding of the emotions of people around me. (Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου)						

Interpersonal Conflict at Work Scale, ICAWS

(Κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων στην εργασία, ICAWS)

	Less than once per month or never (Λιγότερο από μία φορά το μήνα ή ποτέ)	Once or twice per month (Μία ή δύο φορές το μήνα)	Once or twice per week (Μία ή δύο φορές την εβδομάδα)	Once or twice per day (Μία ή δύο φορές την ημέρα)	Several times per day (Πολλές φορές την ημέρα)
1. How often do you get into arguments with others at work? (Πόσο συχνά τσακώνεστε με άλλους στη δουλειά;					

2. How often do other people yell at you at work? (Πόσο συχνά σας φωνάζουν οι άλλοι στη δουλειά;					
3. How often are people rude to you at work? (Πόσο συχνά είναι αγενείς οι άνθρωποι μαζί σας στη δουλειά;					
4. How often do other people do nasty things to you at work? (Πόσο συχνά άλλοι άνθρωποι σας κάνουν άσχημα πράγματα στη δουλειά;					

Organizational Constraints Scale, OCS

(Κλίμακα Οργανωσιακών Περιορισμών, OCS)

How often do you find it difficult or impossible to do your job because of ... ? (Πόσο συχνά σας είναι δύσκολο ή αδύνατο να κάνετε τη δουλειά σας λόγω ...;)	Less than once per month or never (Λιγότερο από μία φορά το μήνα ή ποτέ)	Once or twice per month (Μία ή δύο φορές το μήνα)	Once or twice per week (Μία ή δύο φορές την εβδομάδα)	Once or twice per day (Μία ή δύο φορές την ημέρα)	Several times per day (Πολλές φορές την ημέρα)
1. Poor equipment or supplies. (Φτωχός εξοπλισμός ή προμήθειες.)					
2. Organizational rules and procedures. (Οργανωτικοί κανόνες και διαδικασίες.)					
3. Other employees. (Λοιποί εργαζόμενοι.)					
4. Your supervisor. (Ο/η προϊστάμενός / προϊσταμένη σας.)					
5. Lack of equipment or supplies. (Ελλειψη εξοπλισμού ή προμηθειών.)					
6. Inadequate training. (Ανεπαρκής εκπαίδευση.)					

7. Interruptions by other people. (Διακοπές από άλλα άτομα.)					
8. Lack of necessary information about what to do or how to do it. (Ελλειψη απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με το τι πρέπει να κάνετε ή πώς να το κάνετε.)					
9. Conflicting job demands. (Αντικρουόμενες εργασιακές απαιτήσεις.)					
10. Inadequate help from others. (Ανεπαρκής βοήθεια από άλλους.)					
11. Incorrect instructions. (Λανθασμένες οδηγίες.)					

Quantitative Workload Inventory, QWI

	Less than once per month or never (Λιγότερο από μία φορά το μήνα ή ποτέ)	Once or twice per month (Μία ή δύο φορές το μήνα)	Once or twice per week (Μία ή δύο φορές την εβδομάδα)	Once or twice per day (Μία ή δύο φορές την ημέρα)	Several times per day (Πολλές φορές την ημέρα)
1. How often does your job require you to work very fast? (Πόσο συχνά η δουλειά σας απαιτεί να εργάζεστε πολύ γρήγορα;)					
2. How often does your job require you to work very hard? (Πόσο συχνά η δουλειά σας απαιτεί να εργάζεστε πολύ σκληρά;)					
3. How often does your job leave you with little time to get things done? (Πόσο συχνά η δουλειά σας σας					

αφήνει λίγο χρόνο για να ολοκληρώσετε ταπράγματα;)					
4. How often is there a great deal to be done? (Πόσο συχνά πρέπει να γίνουν πολλά πράγματα;)					
5. How often do you have to do more work than you can do well? (Πόσο συχνά πρέπει να κάνετε περισσότερη δουλειά από αυτή που μπορείτε να κάνετε καλά;)					

Physical Symptoms Inventory, PSI. (Κατάλογος Φυσικών Συμπτωμάτων, PSI.)

During the past 30 days did you have any of the following symptoms? If you did have the symptom, did you see a doctor about it? During the past 30 days did you have? (Τις τελευταίες 30 ημέρες είχατε κάποιο από τα παρακάτω συμπτώματα; Εάν είχατε το σύμπτωμα, επισκεφθήκατε γιατρό σχετικά με αυτό;)	No (Όχι)	Yes, but I didn't see doctor (Ναι, αλλά δεν επισκέφθηκα γιατρό)	Yes, and I saw doctor (Ναι και επισκέφθηκα γιατρό)
1. An upset stomach or nausea (Στομαχικές διαταραχές ή ναυτία)			
2. A backache (Πόνος στην πλάτη)			
3. Trouble sleeping (Δυσκολία στον ύπνο)			
4. A skin rash (Δερματικό εξάνθημα)			
5. Shortness of breath (Δύσπνοια)			
6. Chest pain (Πόνος στο στήθος)			
7. Headache (Πονοκέφαλος)			

8. Fever (Πυρετός)			
9. Acid indigestion or heartburn (Δυσπεψία/καούρα)			
10. Eyestrain (Καταπόνηση των ματιών)			
11. Diarrhea (Διάρροια)			
12. Stomachcramps (Notmenstrual) (Στομαχικές κράμπες (όχι κατά την περίοδο)			
13. Constipation (Δυσκοιλιότητα)			
14. Heartpoundingwhennotexercisi ng (Ταχυκαρδία που δεν οφείλεται σε σωματική άσκηση)			
15. Aninfection (Μια μόλυνση)			
16. Loss of appetite (Απώλεια όρεξης)			
17. Dizziness (Ζάλη)			
18. Tiredness or fatigue			

(Κούραση)			
-----------	--	--	--

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

ANNA ANAGNΩΣΤΟΥ