

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**  
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η σχέση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων διευθυντών και εκπαιδευτικών με την εργασιακή τους εμπειρία.**

**ΤΣΙΟΠΑ ΑΘ. ΚΥΡΑΤΣΩ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΦΕΤΣΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΒΟΛΟΣ 2010**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Κωνσταντίνο Καφέτσιο, τόσο για την ανάθεση του θέματος της παρούσας εργασίας όσο και για τη συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και καθηγήτριες του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», για τη συμβολή τους στη διεύρυνση και εμβάθυνση των γνώσεων μου σε θέματα Διοίκησης και Οργάνωσης εκπαιδευτικών οργανισμών. Ευχαριστώ επίσης την καθηγήτρια, κ. Γιασεμή Σαραφίδου, η ηθική και διδακτική υποστήριξη της οποίας συνέβαλε στην εξοικείωσή μου σε θέματα ερευνητικής μεθοδολογίας και στατιστικής.

Επίσης, εκφράζω θερμές ευχαριστίες στους συναδέλφους, εκπαιδευτικούς και Διευθυντές, των Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Λάρισας για τη συνεργασία τους στη διεξαγωγή της έρευνας, με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τον αδελφό μου, Γιάννη Τσιόπα, για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράσταση που μου παρείχε, σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής.

Κυρατσώ Τσιόπα

Μάιος 2010

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>6</b>
<b>1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</b>	<b>10</b>
1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου.....	10
1.2 Ταξινόμηση των συγκρούσεων.....	13
1.2.1 Τύποι συγκρούσεων.....	13
1.3 Πηγές της σύγκρουσης.....	18
1.3 Θεωρητική προσέγγιση των συγκρούσεων.....	20
<b>2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b>	<b>24</b>
2.1 Η έννοια της διαχείρισης των συγκρούσεων.....	25
2.2 Διαχείριση της σύγκρουσης.....	27
2.2.1 Διαδικασία της διαχείρισης συγκρούσεων.....	28
2.2.2 Διαχείριση συγκρούσεων και ατομικά χαρακτηριστικά.....	29
2.2.3 Η σύγκρουση ως παράγοντας ανάπτυξης.....	30
2.3 Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.....	32
2.4 Ηγεσία - Η έννοια της Ηγεσίας.....	36
2.4.1 Ηγεσία και Συγκρούσεις.....	39
2.5 Το συναίσθημα στην εργασία.....	42
2.5.1 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	43
2.5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και Συγκρούσεις.....	46
2.6 Εργασιακές εμπειρίες .....	47
2.6.1 Επαγγελματική ικανοποίηση.....	47
2.6.2 Θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία.....	49
2.6.3 Επαγγελματική εξουθένωση.....	51
2.6.4 Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία.....	53

<b>3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ</b>	<b>56</b>
3.1 Γενικοί στόχοι.....	56
3.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	56
3.3 Μεθοδολογία.....	57
3.3.1 Διαδικασία συλλογής του υλικού-ερωτηματολόγιο.....	57
3.3.2 Δείγμα.....	58
3.3.3 Κλίμακες.....	58
3.3.4 Ανάλυση.....	62
3.4 Αποτελέσματα.....	62
3.4.1 Μονοεπίπεδη ανάλυση.....	63
3.4.1.1 Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων εκπαιδευτικών.....	63
3.4.1.2 Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων διευθυντών.....	66
3.4.2 Πολυεπίπεδη ανάλυση.....	68
 <b>4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	 <b>72</b>
4.1 Συζήτηση.....	72
4.2 Περιορισμοί της έρευνας - κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες...	83
4.3 Γενικά συμπεράσματα.....	84
 <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	 <b>86</b>
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	 <b>114</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η θεωρία και η έρευνα των συγκρούσεων, για δεκαετίες, αγνοούσε τις πιθανές σχέσεις των συγκρούσεων στην εργασία και των εργασιακών εμπειριών των εργαζομένων. Η παρούσα έρευνα, επεκτείνοντας προηγούμενες έρευνες που εστιάζουν στη σχέση ηγέτη-υφισταμένου, έχει διπλό σκοπό. Αρχικά, διερευνά τη σχέση των στρατηγικών (ενσωμάτωση, αποφυγή, επιβολή) τις οποίες υιοθετεί ο ηγέτης για να διαχειριστεί συγκρούσεις, με τέσσερις δείκτες εργασιακών εμπειριών (επαγγελματική ικανοποίηση, συναίσθημα στην εργασία, συναισθηματική εξουθένωση, ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων) που οι υφιστάμενοι ενδεχομένως βιώνουν στο χώρο εργασίας, ελέγχοντας ταυτόχρονα τη συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) των υφισταμένων. Επίσης, εξετάζει τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων διευθυντών και υφισταμένων και των εργασιακών εμπειριών των ιδίων. Το δείγμα βασίστηκε σε 51 διευθυντές/ριες σχολείων και 281 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς που αφορούσαν τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να διαχειριστούν συγκρούσεις, τη ΣΝ, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα, τη συναισθηματική εξουθένωση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα αποτελέσματα της πολυεπίπεδης ανάλυσης, όπως αναμενόταν, έδειξαν ότι το στυλ ενσωμάτωσης του ηγέτη προβλέπει σημαντικά περισσότερο θετικό συναίσθημα αλλά και υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης των υφισταμένων· ενώ όταν αλληλεπιδρά με τη συνολική ΣΝ των υφισταμένων προβλέπει σημαντικά λιγότερο αρνητικό συναίσθημα και επαγγελματική εξουθένωση. Αντίθετα με τις αρχικές υποθέσεις, η προσέγγιση της αποφυγής προέβλεψε τάση μείωσης των αρνητικών αλληλεπιδράσεων. Η χρήση της στρατηγικής της επιβολής από τον Ηγέτη σε αλληλεπίδραση με τη ΣΝ των υφισταμένων προβλέπει αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συναισθηματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Αυτά τα πορίσματα ερμηνεύονται μέσα από μία κοινωνικό-αλληλεπιδραστική προοπτική, η οποία τονίζει τη σχέση συναλλαγής που αναπτύσσεται μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου και συνεισφέρει σε μία κατανόηση της επίδρασης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, Ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, επαγγελματική ικανοποίηση, συναίσθημα στην εργασία, συναισθηματική εξουθένωση, ποιότητα διαπροσωπικών σχέσεων.

## **ABSTRACT**

Theory and research on conflict have largely ignored the possible relationships between conflict at the workplace and employees work outcomes. The present study, extending previous research, focusing on supervisor-subordinates relationship has a two-fold purpose. First it investigates the relationships between conflict management strategies of leader (integrating, avoiding, dominating) and four indicators of work outcomes (job satisfaction, emotions at work, emotional exhaustion, quality of social relationships), which subordinates might experience at work, examining at the same time the effect of total emotional intelligence (EI) of subordinates. Simultaneously, we test the relationship between management strategies of conflict used by leaders and subordinates and their own work experiences. The sample was composed of 51 school directors (leaders) and 281 educators (subordinates), who completed self report inventories concerning strategies used by leaders for handling of conflicts and the four factors mentioned before. The results of multilevel analysis, as expected, showed significant positive relationships between managers' integrating strategies and subordinates' experiences positive affect but also emotional exhaustion. On the other hand, when subordinates' emotional intelligence (EI) is tested, we found managers' integrating style to predict subordinates' significant lower negative affect, as well as low level of emotional exhaustion. Contrary to our expectations leaders' avoiding approach predicted eliminated tendencies of negative interactions. When leaders use dominating style and subordinates have high level of EI, then subordinates' high level of job satisfaction and significant low level of emotional exhaustion are predicted. These findings are interpreted in a perspective of a social-interaction perspective, which highlights leader-follower exchanges and contribute to understanding of effects of interpersonal conflicts.

**Keywords:** Conflict management strategies, leadership, emotional intelligence, job satisfaction, affect at work, emotional exhaustion, social interaction.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις αποτέλεσαν και αποτελούν, σε μεγάλο βαθμό αναπόσπαστο ή ακόμα και σύμφυτο δεδομένο της κοινωνικής συνύπαρξης στον εργασιακό χώρο (Katz & Kahn, 1978). Η αυξανόμενη ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού, η υψηλού επιπέδου εκπαίδευση και η εξειδίκευση των εργαζομένων, επιτείνουν την ανάγκη για συντονισμό και σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μελών των οργανισμών (Dijkstra, Van Dierendonck & Evers, 2005· Kaushal & Kwante, 2006). Τα παράγωγα των ετερογενών αξιακών συστημάτων και πεποιθήσεων, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση (Somech, 2008) είναι πολύ πιθανόν να ενισχύουν παρανοήσεις, διαφωνίες και ενοχλήσεις (DeDreu, Van Dierendonck & De Best-Walshofer, 2002). Ο χειρισμός αυτών των διαφορών σύμφωνα με τον Bunker (2006) αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η νέα διαμορφούμενη κατάσταση απαιτεί πολύ πιο ευέλικτους σχολικούς οργανισμούς σε σχέση με το παρελθόν· οργανισμούς που μαθαίνουν και ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα. Παράλληλα, απαιτεί μεθόδους που μπορούν να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τις διαφορές, σε αντίθεση με αυτές που τις συγκαλύπτουν στην υπηρεσία της ομοιογένειας.

Η σύγκρουση εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας, για ζητήματα έργου ή συναισθηματικά ζητήματα, τα οποία οδηγούν σε διαπροσωπικές και διομαδικές αντιπαραθέσεις. Λαμβάνοντας υπόψη την αυξημένη αλληλεξάρτηση σε όλα τα επίπεδα των κοινωνικών συστημάτων – η οποία αποτελεί πηγή συγκρούσεων – η εστίαση του ενδιαφέροντος στο χώρο των συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες αφορά κυρίως την εξέταση του τρόπου διαχείρισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας ελαχιστοποίησης των αρνητικών συνεπειών των συγκρούσεων και μεγιστοποίησης των πιθανών εποικοδομητικών επιπτώσεών τους (Kaushal & Kwante, 2006· Σιμώση, 1999· Silverthorne, 2005· Deutsch, 2006). Το θέμα των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η διευθέτησή τους είναι ένα από τα σημαντικότερα, αφού αυτό επηρεάζει την ατομική και ομαδική αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και στην αποδοτική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Tjosvold, 2008).

Στην επιτυχία των σκοπών του σχολείου κυρίαρχο στοιχείο είναι ο ρόλος της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας. Οι Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier και Chin (2005)

υποστηρίζουν ότι η επιτυχημένη ηγεσία σχετίζεται με την ικανότητα αποτελεσματικού χειρισμού των συγκρούσεων. Οι διευθυντές σήμερα χρεώνονται την ευθύνη να επιλύουν συγκρούσεις, με αποτέλεσμα να ξοδεύουν μέχρι 20% του χρόνου τους στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να διαπραγματευτούν συγκρούσεις ή τις συνέπειες τους (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1998· Thomas & Schmidt, 1976). Ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο τρόπος, με τον οποίο η Ηγεσία διαχειρίζεται τη σύγκρουση στην εργασία επηρεάζει σημαντικά τη στάση των υφισταμένων απέναντι στην εργασία, την υποκειμενική ευεξία και την υγεία τους γενικότερα (Rahim, 1986· Weider-Hatfield & Hatfield, 1996).

Αν και η σημασία της σύγκρουσης στην εργασία είναι δύσκολο να υποτιμηθεί, η γνώση μας για τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει είναι σχετικά περιορισμένη. Είναι χαρακτηριστικό, πως οι μέχρι σήμερα σχετικές μελέτες έχουν εστιάσει παραδοσιακά είτε στην κατανόηση των τρόπων που εργαζόμενοι και στελέχη/διευθυντές διαχειρίζονται τη σύγκρουση είτε στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και αποδοτικότητας των ατόμων και των εργασιακών ομάδων (DeDreu & Beersma, 2005· DeDreu & Weingart, 2003).

Μειωμένο είναι το μέχρι τώρα ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στη υποκειμενική ευεξία των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό δημιούργησε ένα μείζον ερευνητικό κενό, διότι παραμελήθηκε ο παράγοντας άνθρωπος, ο οποίος στα σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα εμφανίζεται πλέον ως το σημείο αναφοράς των ερευνών στο εργασιακό πλαίσιο (DeDreu et al., 2002). Αυτή η κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί ατυχής, με την έννοια ότι απομονώνει τη θεωρία και την έρευνα της σύγκρουσης από ευρύτερα θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς. Οι Robinson και Bennett (1995) εφιστούν την προσοχή και επισημαίνουν ότι η υποκίνηση της σύγκρουσης μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα, αλλά ταυτόχρονα να μειώσει την ικανοποίηση από την εργασία και να προκαλέσει αρνητικές συμπεριφορές και συναισθήματα στους χώρους εργασίας. Οι συνέπειες της σύγκρουσης εξαρτώνται επίσης σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε καταστάσεις σύγκρουσης. Αν και υπάρχουν θετικές εκβάσεις, ως αποτέλεσμα της εποικοδομητικής αντιμετώπισης της σύγκρουσης (Arnold & O'Connor, 1999), η εχθρική και ανταγωνιστική διάθεση συχνά μπορεί να κλιμακώσουν τη σύγκρουση και να εντείνουν τη συστηματική



αποχή, την αποχώρηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία (Spector & Jex, 1998) και επιπλέον να προκαλέσουν ψυχοσωματικά προβλήματα και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων (Spector, Chen & O'Connell, 2000).

Με δεδομένο ότι η σύγκρουση στο οργανωτικό περιβάλλον είναι αναπόφευκτη και συνεχής (Polychroniou, 2008) και ο ρόλος της στη διαδικασία της ηγεσίας σημαντικός (Tjosvold, 2008), η παρούσα εργασία επιχειρεί να διευρύνει και να εμβαθύνει στον τρόπο που ο ηγέτης ενός οργανισμού, μέσω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του, επιδρά στους δείκτες υποκειμενικής ευεξίας – επαγγελματική ικανοποίηση, συναίσθημα και σχέσεις στην εργασία, επαγγελματική εξουθένωση – των υφισταμένων, λαμβάνοντας υπόψη τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Η διερεύνηση της άμεσης επίδρασης του ηγέτη στην αποτελεσματικότητα των Ελληνικών σχολείων καθίσταται δύσκολη, λόγω της γραφειοκρατικής δομής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και τη απουσίας αξιολόγησης σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο· επιτείνοντας έτσι την απόσταση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, γεγονός που αποκλείει αλληλεξαρτήσεις και κατά συνέπεια αλληλεπιδράσεις.

Η υιοθέτηση πολυεπίπεδης ανάλυσης στην παρούσα έρευνα αποτελεί σημαντική μεθοδολογική επιλογή, επιχειρώντας να συνεισφέρει στην πιο αξιόπιστη κατανόηση των αποτελεσμάτων και του τρόπου που επιδρούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη της σχολικής μονάδας στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, με δεδομένο ότι η διοίκηση που λαμβάνει υπόψη της το ανθρώπινο δυναμικό είναι αποτελεσματική (MacBeath, 2005). Αν η ηγεσία εξισούται με επιρροή, όπως κεντρικές προσεγγίσεις της ηγεσίας ισχυρίζονται (Yukl, 2006· Zaccaro, 2001) και αν χαρακτηριστικά των υφισταμένων αλληλεπιδρώντας με αυτά των διευθυντών επηρεάζουν εξίσου σημαντικά· τότε η ανάλυση των επιδράσεων στην ομάδα των υφισταμένων μπορεί να αναλυθεί αξιόπιστα μόνο με τη χρήση πολυεπίπεδων μοντέλων ανάλυσης.

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, αρχικά, επιχειρείται μια θεωρητική επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας (κεφάλαιο 1), προκειμένου να αποσαφηνιστούν εννοιολογικά όροι που αφορούν το συγκρουσιακό φαινόμενο και τη θέση των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Στη συνέχεια γίνεται βιβλιογραφική έρευνα γύρω από την έννοια της διαχείρισης της σύγκρουσης, διευκρινίζεται ο ρόλος

της και καταγράφονται τα κυριότερα στυλ διαχείρισης, ενώ γίνεται η σύνδεση της σύγκρουσης με την ηγεσία και το οργανωσιακό περιβάλλον. Επίσης γίνεται διεξοδική αναφορά σε κάθε μία από τις εξαρτημένες μεταβλητές, δηλαδή στη συναισθηματική νοημοσύνη, στην επαγγελματική ικανοποίηση, στο θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, στην ποιότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ των συναδέλφων και στη συναισθηματική εξουθένωση (κεφάλαιο 2). Στο εμπειρικό κομμάτι της εργασίας αναφέρονται οι γενικοί στόχοι και υποθέσεις της ερευνητικής μελέτης, περιγράφονται τα μεθοδολογικά εργαλεία συλλογής δεδομένων, η διαδικασία συλλογής και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων. Ακολουθεί παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα και ανάλυση των απαντήσεων (κεφάλαιο 3). Έπειτα επιχειρείται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, στηριγμένη στο θεωρητικό υπόβαθρο και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Καταγράφονται τέλος οι περιορισμοί και οι κατευθύνσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μελλοντικές έρευνες καθώς και τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα ερευνητική μελέτη (κεφάλαιο 4).

## **1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Η σύγκρουση είναι ένας γενικός όρος, τον οποίο επικαλούνται ευρέως στην καθομιλουμένη, όπως επίσης και στην επιστημονική λογοτεχνία, για να δηλώσουν μια κατάσταση διαφωνίας ή αντίθεσης. Ο όρος διαφοροποιείται ανάλογα με το πλήθος των εμπλεκόμενων. Η ενδοπροσωπική σύγκρουση (intrapersonal conflict) περιγράφει μια κατάσταση συναισθηματικής σύγχυσης ή γνωστικής αντίθεσης που εμφανίζεται μέσα σε ένα άτομο. Η διαπροσωπική σύγκρουση (interpersonal conflict) περιγράφει μια κοινωνική συναλλαγή που χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς στόχους και περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα. (Laursen, 2004.)

Η διαπροσωπική σύγκρουση αποτελεί μια σημαντική και κυρίαρχη πτυχή της οργανωτικής ζωής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Καθώς οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν στους οργανισμούς τα διαφορετικά ενδιαφέροντα και οι καταστάσεις δημιουργούν ένταση. Η διαπροσωπική σύγκρουση είναι ένα κοινωνικό επεισόδιο που μπορεί να προκύψει στο επίπεδο της δυνάδας ή της ομάδας και χαρακτηρίζεται από προφανή συμπεριφοριστική αντίθεση. Η λειτουργία τέτοιων συγκρούσεων και ο τρόπος με οποίους εκδηλώνονται ποικίλλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και της σχέσης τους, το ζήτημα και το πλαίσιο της διαφωνίας, την τακτική που υιοθετούν και τις συνέπειές τους (Deutsch, 1977).

#### **1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου**

Η οργανωτική σύγκρουση αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές. Το 1924 η Follet (αναφορά από Balay, 2006), για πρώτη φορά μελέτησε τη 'σύγκρουση' σε οργανισμούς και υποστήριξε ότι εξαιτίας της συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού συχνά υπάρχουν διαφωνίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Πρωτοποριακή για την εποχή της διευκρίνισε ότι οι συγκρούσεις δημιουργούνται εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων και ενδιαφερόντων και έδωσε έμφαση στην άμεση και δημιουργική αντιμετώπισή τους, ώστε η ανάπτυξη του οργανισμού να ωφελείται μέσα από την όλη διαδικασία.

Η έννοια της σύγκρουσης προσεγγίζεται ποικιλοτρόπως από τους μελετητές. Ο Pondy (1967) (αναφορά από Ζαβλανό, 2002·Rahim, 2001) ορίζει την οργανωτική

σύγκρουση ως μια δυναμική διαδικασία, που υποβόσκει της οργανωτικής συμπεριφοράς. Προσδιόρισε επίσης τα στάδια ολόκληρης της διαδικασίας της σύγκρουσης, επισημαίνοντας τις συνθήκες που προηγούνται, τη συναισθηματική και γνωστική κατάσταση των ατόμων, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές κατά τη σύγκρουση. Πρόκειται για ένα ευρύ ορισμό, που εμπεριέχει όλη τη διαδικασία της σύγκρουσης και την ερμηνεύει με βάση τις συμπεριφορές. Οι Tendeshi et al. (1971) παίρνουν μια ενδιάμεση θέση, ορίζοντας τη σύγκρουση ως μια κατάσταση αλληλεπίδρασης, στην οποία στόχοι και συμπεριφορές της μιας πλευράς είναι ασύμβατες με στόχους και συμπεριφορές της άλλης πλευράς. Ενώ η σύγκρουση εννοιολογικά προσεγγίζεται άλλοτε ως τύπος συμπεριφοράς άλλοτε δε ως μια κατάσταση, ωστόσο όλοι συμφωνούν ότι η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα ασύμβατων στόχων και δραστηριοτήτων ανάμεσα σε κοινωνικές οντότητες που αλληλεπιδρούν.

Οι Pruitt, Rubin και Kim (1994) υιοθέτησαν τον ορισμό από το λεξικό του Webster (Webster 1983), σύμφωνα με τον οποίο σύγκρουση σημαίνει την αντιληπτή διάσταση ενδιαφερόντων ή την πεποίθηση ότι οι φιλοδοξίες των εμπλεκόμενων μερών δεν μπορούν να επιτευχθούν ταυτόχρονα. Ανάλογη είναι η ερμηνεία που έδωσαν οι Taylor και Moghadam (1994), οι οποίοι ορίζουν τη σύγκρουση ως την επιδίωξη ασυμβίβαστων ή τουλάχιστον φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων με τέτοιο τρόπο, ώστε τα οφέλη της μιας πλευράς να είναι εις βάρος της άλλης. Οι Folger et. al. (2005) ορίζουν τη σύγκρουση ως μια διαδικασία αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων αλληλεξαρτώμενων συμβαλλόμενων μερών, τα οποία αντιλαμβάνονται τη διάσταση των ενδιαφερόντων τους και την ενδεχόμενη παρέμβαση του άλλου ως απειλή για την επίτευξη των στόχων τους.

Ο Rahim (2002) σε μια προσπάθεια σύνοψης των κοινών στοιχείων των ορισμών ορίζει τη σύγκρουση ως αλληλεπιδραστική διαδικασία, που δηλώνει ξεκάθαρη ασυμφωνία, διαφωνία ή δυσαρμονία μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (ατόμων, ομάδων, οργανισμών). Αποκαλώντας τη σύγκρουση κατάσταση αλληλεπίδρασης δεν αποκλείει τις πιθανότητες για ενδοατομική σύγκρουση, γιατί είναι γνωστό ότι ένα άτομο συχνά αλληλεπιδρά με τον εαυτό του και προφανώς το άτομο αλληλεπιδρά επίσης με άλλους. Συνεπώς, η διαμάχη μπορεί να εμφανιστεί όταν δυο άτομα, με διαφορετικά ενδιαφέροντα αλληλεπιδρούν στον ίδιο εργασιακό χώρο και η δράση του

ενός ατόμου παρεμβαίνει, εμποδίζοντας ή καθιστώντας με κάποιο τρόπο τη συμπεριφορά του άλλου λιγότερο αποτελεσματική.

Οι ορισμοί της σύγκρουσης, που ενδεικτικά αναφέρθηκαν, περιλαμβάνουν τρία βασικά θέματα: την αντιληπτή ασυμβατότητα ενδιαφερόντων, την αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων και κάποιας μορφής αλληλεξάρτηση. Με τον όρο ενδιαφέροντα, ο οποίος χρησιμοποιείται από τους περισσότερους σύγχρονους ερευνητές της σύγκρουσης (Rahim, 2002· Pruitt et al. 1994· DeDreu & Van De Vliet, 1997), εννοούν αυτά που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ως βασικές τους επιθυμίες. Ο συγκεκριμένος όρος χρησιμοποιείται στη θέση των όρων αξίες ή ανάγκες, που χρησιμοποιούν άλλοι. Τα ενδιαφέροντα συνήθως κατέχουν κεντρική θέση στη σκέψη και στη δράση των ανθρώπων, για πολλούς εκ των οποίων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση των στάσεων, των σκοπούς και των προθέσεων τους. Πριν τα ενδιαφέροντα των εμπλεκόμενων συγκρουστούν, πρέπει να μεταφραστούν σε φιλοδοξίες και η σύγκρουση επέρχεται, όταν οι φιλοδοξίες και των δύο συμβαλλόμενων μερών είναι ασύμβατες (Pruitt et al. 1994).

Ο όρος «αντιληπτή» αναφέρεται στην υποκειμενική αντίληψη των εμπλεκόμενων της υφιστάμενης κατάστασης. Είναι πιθανό τα αντιτιθέμενα μέρη να έχουν λαθεμένη αντίληψη για την αντικειμενική κατάσταση των πραγμάτων και να προκύψει σύγκρουση εκεί όπου στην πραγματικότητα οι αξίες ή οι ανάγκες δεν είναι ασυμβίβαστες. Οι διαφορές στην υποκειμενική αντίληψη οφείλονται στις διαπολιτισμικές και διαφυλικές διαφορές, στις γνώσεις, στις εντυπώσεις καθώς και στις προηγούμενες εμπειρίες (Somech, 2008). Όσον αφορά στην αλληλεξάρτηση των μελών ενός οργανισμού, αυτή μπορεί να είναι υλική ή συναισθηματική. Η αυξημένη αλληλεπίδραση και εξάρτηση ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας μπορεί να επιτείνει τα αποτελέσματα της σύγκρουσης (DeDreu et al., 2001· Tjosvold, 1997).

Παρά τη σπουδαιότητα του, το φαινόμενο της κοινωνικής διαμάχης δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητό. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τις συγκρούσεις στην προσπάθεια της να ερμηνεύσει την κοινωνική διαμάχη άλλοτε εστιάζει στην προσωπικότητα του ατόμου (Antonioni, 1998), βασιζόμενη στη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών (individual characteristics theories)· άλλοτε την ερμηνεύει ως αποτέλεσμα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων· (social process theories) και άλλοτε την εξετάζει ως παράγωγο της δομής και οργάνωσης της κοινωνίας (social

structural theories). Σύμφωνα με τους Park και Antonioni (2007), για την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε μια σύγκρουση, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το άτομο, το συγκείμενο και ταυτοχρόνως τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

## **1.2 Ταξινόμηση των συγκρούσεων**

Στη βιβλιογραφία της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διοίκησης εντοπίζονται ποικίλες ταξινομήσεις των συγκρούσεων. Ερευνητές έχουν επιχειρήσει να κατηγοριοποιήσουν τις συγκρούσεις είτε σύμφωνα με το επίπεδο (ατομικό ή ομαδικό), από το οποίο μπορεί να προέρχονται είτε ανάλογα με το ζήτημα της διαφωνίας ή την αντίληψη που επικρατεί για τις συνέπειές τους.

### **1.2.1 Τύποι συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς θα μπορούσαν κατ' αρχή να ταξινομηθούν σε ενδο-οργανωτικές συγκρούσεις (intraorganizational conflict), όταν εμφανίζονται μέσα στα όρια της οργάνωσης και β) σε δια-οργανωσιακές (interorganizational conflict), όταν αφορούν συγκρούσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών (Rahim, 2001· Polychroniou, 2008).

Η ενδο-οργανωτική σύγκρουσή σύμφωνα με τους Rahim et al. (2001), μπορεί επίσης να ταξινομηθεί με βάση το επίπεδο (άτομο ή ομάδα), στο οποίο εμφανίζεται και διακρίνεται στη δια-ομαδική σύγκρουση, στην ενδοπροσωπική σύγκρουση και στη διαπροσωπική σύγκρουση.

Α) Η δια-ομαδική σύγκρουση (intergroup conflict), αναφέρεται στην αντιπαράθεση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή ομάδων μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Στις συγκρούσεις μεταξύ ομάδων επενεργούν επιπρόσθετοι μηχανισμοί. Η ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας πιθανόν αυξάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων στη νομιμότητα των συμφερόντων τους, αυξάνοντας έτσι και το ενδεχόμενο σύγκρουσης, ειδικά όταν τα συμφέροντα είναι αντίθετα με αυτά των μελών της άλλης ομάδας. Η αίσθηση ότι υπάρχει ομαδικός δεσμός είναι αναγκαία προϋπόθεση για την πρόκληση δια-ομαδικής διένεξης. Υπάρχουν ερευνητικές ενδείξεις ότι η κλιμάκωση των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων είναι μεγαλύτερη απ' ότι μεταξύ ατόμων και γίνεται πιο πιθανή όταν υπάρχει ομαδική ταυτότητα και παρόμοια κοινωνική θέση (Pruitt et al, 1994). Τα μέλη μιας ομάδας, η οποία χαρακτηρίζεται από ισχυρή ομαδική ταυτότητα και ομοιογένεια, αναπτύσσουν το αίσθημα της συναδερφικής

αλληλεγγύης· ως εκ τούτου η αίσθηση ότι η ομάδα ή μέλος της αδικείται, οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις. Για τη μείωση των δια-ομαδικών συγκρούσεων ενός οργανισμού απαιτείται η διάθεση χρόνου για την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας.

Β) Η ενδοπροσωπική σύγκρουση (intrapersonal conflict) εμφανίζεται ως μονόπλευρη εσωτερική σύγκρουση σε ένα μεμονωμένο άτομο, όταν η δράση του ατόμου έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του και τις πεποιθήσεις του (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008). Ενδοατομική σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί, όταν ένα άτομο, σε μια κατάσταση, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες ασυμβίβαστες μεταξύ τους εναλλακτικές λύσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Οι μη αναμενόμενες συνέπειες, που προκύπτουν από την επιλογή της μιας ή της άλλης συμπεριφοράς μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική υγεία του ατόμου. Η σύγκρουση που βιώνει το άτομο μπορεί να γίνει ακόμη μεγαλύτερη, όταν η κατάσταση που καλείται να αντιμετωπίσει ενδέχεται να είναι ασαφής ή υπερβολική σε σχέση με τις δυνατότητές του, ενώ ταυτόχρονα δεν του διατίθενται τα απαραίτητα μέσα για επίτευξη.

Γ) Η διαπροσωπική σύγκρουση (interpersonal conflict) αναφέρεται στη διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, που ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα (όπως για παράδειγμα η σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων ή προϊσταμένου-υφισταμένου). Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, που αρχίζει με μια αντιληπτή ασυμφωνία και εγείρει ποικίλες συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφοριστικές διαδικασίες (Wall & Callister, 1995· Thomas, 1992). Ο Kordoutis (2004) αναφέρει ότι η σύγκρουση είναι ένα παράγωγο ικανοποίησης της κοινωνικής ανάγκης του ατόμου να ανήκει κάπου καθώς και της ανάγκης του για επιβίωση. Οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι αρεστοί από τους συναδέλφους τους, διότι τους βοηθά στην υιοθέτηση θετικής κοινωνικής ταυτότητας (Fiske, 1992). Μέσω των σχέσεων οι άνθρωποι εξασφαλίζουν την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, όπως την προσωπική ευεξία, την επαγγελματική ικανοποίηση, την ασφάλεια και την εκτίμηση. Γενικά, η συναδελφικότητα στο χώρο εργασίας βοηθά στην εγκαθίδρυση θετικών σχέσεων ανάμεσα στα άτομα (Baumeister & Leary, 1995).

Παρά τα ισχυρά κίνητρα για τη διατήρηση των σχέσεων, πολύ συχνά το άτομο εμπλέκεται σε συγκρούσεις με τους ανθρώπους, που αλληλεπιδρά στενά στο χώρο εργασίας, προκειμένου να ικανοποιήσει ασυμβίβαστα με τους συνεργάτες ενδιαφέροντα του. Η σύγκρουση με τους συναδέλφους υπονομεύει την αυτοεικόνα του και τη σχέση του με τους υπόλοιπους (Frone, 2000). Στους περισσότερους ανθρώπους η διαπροσωπική σύγκρουση είναι απειλητική και προκαλεί αρνητικά συναισθήματα σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Baumeister, Smart & Boden, 1996· De Dreu & Van Knippenberg, 2005). Πρόκειται για ένα κοινωνικό επεισόδιο που χαρακτηρίζεται από έκδηλη ή και λανθάνουσα συμπεριφοριστική αντίθεση. Η αντίθεση αυτή μπορεί να είναι μια επίπονη διαδικασία με αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα των προσωπικών (Laursen, 2004) και επαγγελματικών σχέσεων των εμπλεκομένων, αλλά και όσων άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται μαζί τους, και οι οποίες σε κάθε περίπτωση διαταράσσονται σοβαρά.

Κατά τη διαδικασία διευθέτησης των συγκρούσεων, η ως άνω ταξινόμηση είναι σημαντική αφού τα προβλήματα που δημιουργούνται, οι διαδικασίες που απαιτούνται και οι στρατηγικές επίλυσης που εμφανίζονται είναι διαφορετικές.

Οι Guetzkow και Gyr (1954) (αναφορά από Rahim, 2002) πρότειναν τη διάκριση των συγκρούσεων σε αυτές που σχετίζονται με ζητήματα καθήκοντος/έργου και σε αυτές που αφορούν συναισθηματικά ή διαπροσωπικά ζητήματα.

Α) Η γνωστική σύγκρουση (cognitive conflict) εμφανίζεται, όταν δύο ή περισσότερα μέλη ενός οργανισμού διαφωνούν εξαιτίας των διαφορετικών τους προσανατολισμών, σε θέματα έργου ή περιεχομένου. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης χαρακτηρίζεται και ως σύγκρουση καθήκοντος (task conflict) (Jehn, 1997· Pelled et al., 1999) ή ως ουσιαστική σύγκρουση (substantive conflict) (Rahim, 2001). Εκδηλώνεται ως διαφωνία ιδεών και απόψεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας για θέματα, που σχετίζονται με την κατανομή των πόρων, τις διαδικασίες και τις πολιτικές, που πρέπει να υιοθετήσει ο οργανισμός, τις κρίσεις γεγονότων, την αποσαφήνιση στόχων και άλλα οργανωτικά ζητήματα. Ερευνητικά δεδομένα αναγνωρίζουν ότι μετρίου επιπέδου γνωστικού τύπου σύγκρουση εγείρει το διάλογο, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων. Αυτό έχει ως συνέπεια την ποιοτική λήψη αποφάσεων (Greer, et al., 2008· DeDreu 1997) και την υψηλή επίδοση. Ενδιαφέρον έχει η άποψη του Rahim (2002), σύμφωνα με την οποία η ουσιαστική σύγκρουση



ενισχύει την επίδοση σε καινοτόμες δράσεις και όχι στις κοινοτυπίες. Όταν ουσιαστικές συγκρούσεις συγκαλύπτονται ή παραμένουν άλυτες για μεγάλο χρονικό διάστημα, πολύ πιθανόν να μετατραπούν σε συναισθηματικές με απρόβλεπτες εξελίξεις (Jehn & Bedersky, 2003).

B) Η συναισθηματική σύγκρουση (affective conflict) εμφανίζεται, όταν κοινωνικές οντότητες (άτομα, ομάδες) αλληλεπιδρούν, για να λύσουν από κοινού ένα πρόβλημα και αντιλαμβάνονται ότι τα συναισθήματά τους για κάποια ή και για όλα τα θέματα είναι ασυμβίβαστα (Amason et al., 1997). Αυτή την κατηγορία σύγκρουσης τη συναντάμε επίσης ως σύγκρουση σχέσεων (Jehn, 1997) και ως διαπροσωπική σύγκρουση (Eisenhardt et al., 1997). Οι Pelled et al. (1999) την όρισαν ως «μια κατάσταση, στην οποία τα μέλη μιας ομάδας έχουν διαπροσωπικές διαφορές και χαρακτηρίζονται από θυμό, φόβο, απογοήτευση και άλλα αρνητικά συναισθήματα» (σ.29). Για πολλούς ερευνητές, η συναισθηματική σύγκρουση είναι εξουθενωτική και είναι πιο δύσκολο να διευθετηθεί από ότι η ομόλογή της γνωστική, που αντιμετωπίζεται και ως εργασιακό κίνητρο (DeDreu & Beersma 2005· Hoy & Miskel, 2005· Kordoutis, 2004· Rahim, 2002). Είναι πολύ πιθανόν συγκρούσεις γνωστικού τύπου να μετατραπούν σε συναισθηματικές, όταν διαφωνίες στόχου εκλαμβάνονται ως προσωπική επίθεση. Η συναισθηματική σύγκρουση μειώνει την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση στην ομάδα και βέβαια την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Jehn et al., 1999).

Και οι δύο τύποι σύγκρουσης μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων σε μια διαφωνία, καθώς επίσης και την επίδοσή τους (Kotlyar & Karkowsky, 2006). Σύγχρονοι ερευνητές (Pearson, Ensley & Amason, 2002) θεωρούν την παραπάνω διάκριση ιδιαίτερα σημαντική και εστιάζουν στις διαφορετικές επιπτώσεις, τις οποίες μπορεί να έχουν στον εργασιακό χώρο.

Άλλοι ερευνητές (Rahim, 2001· Cook, 2008) αναφέρουν τους εξής τύπους συγκρούσεων αναφορικά με τις αιτίες που τις προκαλούν:

- Συγκρούσεις δεδομένων είναι εκείνες, που προκαλούνται από ελλιπή πληροφόρηση και διαφορετική ερμηνεία γεγονότων.

- Συγκρούσεις ενδιαφερόντων είναι αποτέλεσμα διαφορετικών προτιμήσεων για την παροχή και κατανομή πόρων.
- Συγκρούσεις σχέσεων που βασίζονται σε έντονα συναισθήματα, σε λάθος εκτιμήσεις, σε κοινωνικά στερεότυπα, έλλειψη επικοινωνίας και επαναλαμβανόμενη αρνητική συμπεριφορά.
- Συγκρούσεις δομών που σχετίζονται με δυσλειτουργικές συμπεριφορές ή αλληλεπιδράσεις, ανισομερή-ελλιπή έλεγχο και άνιση κατανομή πόρων και εξουσίας.
- Συγκρούσεις αξιών που καθορίζονται από διαφορετικές ιδέες που χαρακτηρίζουν τις συμπεριφορές και τον τρόπο ζωής γενικά.

Ίσως να φαίνεται παράδοξο αλλά η σύγκρουση μπορεί να έχει επιζήμιες, αλλά και ευεργετικές λειτουργίες. Ερευνητές έχουν επισημάνει τις θετικές αλλά και τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και τις διακρίνουν σε λειτουργικές-εποικοδομητικές και σε μη λειτουργικές-δυσλειτουργικές.

A) Ο λειτουργικός τύπος σύγκρουσης (constructive conflict) εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού, υποστηρίζει τους σκοπούς του και βελτιώνει την απόδοση. Σύμφωνα με τους Langdon και Marshall (1998), η εποικοδομητική σύγκρουση μπορεί να είναι το γόνιμο έδαφος για αποδοτικές οργανωτικές αλλαγές, καινοτομίες, δημιουργικότητα και μάθηση. Πολλοί είναι εκείνοι οι μελετητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οργανισμοί στους οποίους δεν παρατηρούνται τέτοιου είδους φαινόμενα, είναι πιθανόν να λιμνάζουν (Rahim et al., 2002· Hoy & Miskel, 2005).

B) Ο δυσλειτουργικός τύπος σύγκρουσης (destructive conflict) απειλεί το συμφέρον του οργανισμού και έχει αρνητικές συνέπειες στην απόδοση. Η δυσλειτουργική σύγκρουση δημιουργεί αρνητικό εργασιακό κλίμα και αποδυναμώνει τη συνοχή της ομάδας (Ζαβλανός, 2002). Ο Owens (2001) ταξινομεί τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης σε τρεις κατηγορίες. Πρώτες στη λίστα είναι οι ψυχολογικές, οι οποίες εμφανίζονται με τη μορφή αρνητικών συναισθημάτων, όπως αυτών της αποξένωσης, της αλλοτρίωσης, της αδιαφορίας, της κακής ποιότητας σχέσεων και γενικά των αρνητικών εργασιακών εμπειριών των εργαζομένων (Baumeister et al., 1996· De Dreu & van Knippenberg, 2005). Το στρες και η καχυποψία είναι επίσης δυσλειτουργικά αποτελέσματα της συνεχούς έντασης (Langdon & Marshall 1998). Η

δεύτερη αρνητική συνέπεια της σύγκρουσης είναι η σωματική εξάντληση και εκδηλώνεται με τη μορφή συχνών απουσιών, καθυστερήσεων και παραιτήσεων των εργαζομένων. Δια της φυσικής απόσυρσης η ενέργεια αποσπάται από το έργο-καθήκον με συνέπεια μείωση της παραγωγικότητας. Η τρίτη δυσλειτουργική συνέπεια είναι η ωμή εχθρότητα και η εμφάνιση επιθετικής συμπεριφοράς (Gamage & Pang, 2003). Επιπλέον η διαδικασία της σύγκρουσης και η διαχείριση της αφαιρεί χρόνο αλλά και ενέργεια από άλλες επιδιώξεις (Pruitt et al., 1994).

Από τα προαναφερθέντα καταδεικνύεται ότι υπάρχει ένα ανεκτό από την κοινωνία όριο στην έκταση της σύγκρουσης (threshold of conflict), ακόμη κι όταν ανήκει στην πιο παραγωγική κατηγορία (Rahim, 2002). Το ιδανικό επίπεδο σύγκρουσης είναι δυνατόν να βοηθήσει το άτομο να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του και να αυτοπροσδιοριστεί ως προς τη θέση του στην ομάδα (Καντάς, 2009). Διένεξη μέτριας έντασης πιθανόν να προκαλέσει κινητικότητα, να τονώσει την παραγωγικότητα, να εκτονώσει την ένταση και να δημιουργήσει συνθήκες για αλλαγή, χωρίς να δημιουργούνται φαινόμενα απορρύθμισης. Αν οι συγκρούσεις αφεθούν ανεξέλεγκτες, τότε τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι σοβαρά και αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη του οργανισμού.

### **1.3 Πηγές της σύγκρουσης**

Η κατανόηση των αιτιών της σύγκρουσης είναι το πρώτο βήμα προς την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης (DeDreu & Beersma, 2005). Υπάρχουν πολλές πηγές συγκρούσεων και ποικίλοι τρόποι προσέγγισης και πολλοί ερευνητές τις ταξινομούν με διάφορους τρόπους. Τα πιθανά αίτια μιας διαπροσωπικής σύγκρουσης σε έναν οργανισμό μπορούν να αναζητηθούν σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω παράγοντες :

1. Ασυμβατότητα στόχων. Είναι ένα συχνό φαινόμενο και σοβαρή πηγή έναρξης μιας διένεξης. Όταν μεταξύ των μελών ή των ομάδων μιας σχολικής μονάδας υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι (goal conflict), τότε αναπόφευκτα δημιουργείται ένταση, αφού η δράση της μιας πλευράς αποβλέπει στην πραγμάτωση των στόχων της, εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους. Μεγάλη σημασία έχει η αντίληψη των μερών για τη σχέση μεταξύ των στόχων τους. Πολύ συχνά οι εκπαιδευτικοί δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους αποτελούν μέρος των κοινών συλλογικών στόχων του σχολείου και επομένως δεν μπορεί να είναι ασύμβατοι (Rahim, 2001· Μπουραντάς 2002).

2. Ατομικές διαφορές. Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό και οι διαφορετικές αντιλήψεις γύρω από ζητήματα αξιών (conflict of values), πεποιθήσεων, προτεραιοτήτων όσον αφορά στους στόχους του οργανισμού και τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τους κανόνες, τα πρότυπα κ.ά, αποτελούν συχνά αιτίες προστριβών στο εργασιακό περιβάλλον (Rahim, 2001· Μπουραντάς, 2002). Ο εργαζόμενος, που δεν είναι ικανοποιημένος με το ρόλο του και την κοινωνική του θέση ή είναι υπέρμετρα φιλόδοξος, καθώς επίσης και ομάδες με αντιτιθέμενους σκοπούς πολύ πιθανόν να προκαλέσουν προβλήματα στον οργανισμό (Ζαβλανός, 2002).
3. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων. Όταν η μία μονάδα της οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη, όσον αφορά τα μέσα, τα υλικά, και την πληροφόρηση, αν δεν υπάρχει συντονισμός είναι δυνατόν να προκύψουν συγκρούσεις. Ενώ όταν τα μέλη της ομάδας είναι αμοιβαία αλληλεξαρτώμενα για την εκτέλεση του έργου τους και αλληλεπιδρούν στενά, είναι πιθανό να αναγνωρίσουν τα κοινά σημεία και να αναζητήσουν την καινοτόμο επίλυση του προβλήματος (Tjosvold, 1997· DeDreu & Van de Vliert 1997), οπότε τα διαπροσωπικά προβλήματα δεν θα αποβούν καταστροφικά, όσο στην αντίθετη περίπτωση (Somech, 2008).
4. Η οργανωτική δομή. Η ποιότητα της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού αποτελεί μια ακόμη πηγή διενέξεων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης, ο ασαφής καθορισμός των ρόλων και των καθηκόντων των εργαζομένων αλλά και η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, προκαλεί αβεβαιότητα και είναι μια επιπλέον αιτία σύγκρουσης στο σχολείο.
5. Εμπόδια στην επικοινωνία. Η ανεπαρκής μετάδοση και λήψη πληροφοριών και η κακή μετάφραση των μηνυμάτων περιορίζουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας κοινότητας και οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις (Μπουραντάς, 2002). Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων.
6. Η αντιληπτή ανισομέρεια ως προς τη δύναμη. Η δύναμη αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις έννοιες στη θεωρία των συγκρούσεων. Μια φαινομενικά άνιση κατάσταση δύναμης μπορεί να οδηγήσει στην αντιπαράθεση. Ωστόσο, οι οργανωτικές συγκρούσεις, που αφορούν στη δύναμη δεν είναι απαραίτητα δυσλειτουργικές (Hocker & Wilmot, 1991). Το ζητούμενο είναι η εποικοδομητική διαχείριση αυτών από τον ηγέτη.

7. Το κοινωνικό-πολιτιστικό υπόβαθρο. Αντιλήψεις, προσδοκίες και πρότυπα επικοινωνίας έχουν τις ρίζες τους στο κοινωνικό-πολιτιστικό υπόβαθρο και η ερώτηση που τίθεται δεν είναι, αν επηρεάζει, αλλά πώς επηρεάζει. Όταν οι πολιτισμικοί κώδικες είναι κατανοητοί, τότε η πρόληψη και διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη (Girard & Koch, 1996).

Σύμφωνα με τους Pruitt et al. (1994) στις αιτίες συγκρούσεων περιλαμβάνονται:

1. Η αμφισημία ως προς τη σχετική ισχύ. Είναι πολύ πιθανό να προκύψει σύγκρουση, όταν το μέλος μιας ομάδας πιστεύει ότι είναι ισχυρότερο από το άλλο. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί ασύμβατες φιλοδοξίες και τότε η σύγκρουση караδοκεί.
2. Η ασυνέπεια ως προς την κοινωνική θέση. Όταν υπάρχουν πολλά κριτήρια για την εκτίμηση των προσόντων ή την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων και μερικοί άνθρωποι κατέχουν υψηλότερη θέση ως προς ένα κριτήριο και χαμηλότερη ως προς ένα άλλο σε σχέση με τον άλλο συνάδελφο. Για παράδειγμα η εμπειρία και η μόρφωση θεωρούνται βασικές πηγές αξιολόγησης για τη θέση ενός ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, τα κριτήρια για την επιλογή στελεχών δεν είναι σαφή και συνεπή και η εμπειρία ή η συνδικαλιστική δράση τυγχάνει υψηλότερης βαθμολογίας εις βάρος της μόρφωσης. Αυτό δημιουργεί το αίσθημα της αδικίας, σε υποψηφίους με επιπρόσθετα προσόντα, με συνέπεια προβλήματα στο περιβάλλον του σχολείου.
3. Η διαθεσιμότητα της ηγεσίας. Είναι πολύ πιθανό να υπάρξει σύγκρουση, όταν οι ίδιοι οι ηγέτες υποκινούν τη σύγκρουση, αλλά δεν είναι σε θέση να την ελέγξουν. Οι Amason και Schweiger (1997) επεσήμαναν ότι η ενθάρρυνση διενέξεων ίσως έχει αρνητικές επιπτώσεις, όταν η ικανότητα υποκίνησης συγκρούσεων υπερβαίνει της ικανότητας διαχείρισης των αποτελεσμάτων της.

Οι Διευθυντές ή οι προϊστάμενοι, οι οποίοι επιθυμούν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις αποτελεσματικά, θα πρέπει όχι μόνο να κατανοήσουν τους τύπους και τις πηγές της σύγκρουσης, αλλά επίσης να γνωρίζουν πώς θα τις διευθετήσουν εποικοδομητικά (Rahim, 2002).

### **1.3 Θεωρητική προσέγγιση των συγκρούσεων**

Το φαινόμενο της σύγκρουσης εξετάζεται μέσα από τη διαχρονική εξέλιξη της διοικητικής και οργανωτικής θεωρίας, όπως αυτή αναπτύχθηκε από τις αρχές του

εικοστού αιώνα. Οι πιο αντιπροσωπευτικές τάσεις της διοίκησης είναι η κλασική (traditional), η νεοκλασική (behavioural) και η σύγχρονη (interactions), τα πορίσματα των οποίων έχουν επηρεάσει και τη θεωρία της σύγκρουσης.

#### **A. Η παραδοσιακή προσέγγιση (κλασική)**

Οι θεωρητικοί της κλασικής προσέγγισης (Taylor, Fayol, Weber) δεν φαίνεται να εκτιμούν τις διαφορετικές επιπτώσεις, που μπορεί να έχει η σύγκρουση στους οργανισμούς. Θεωρούν όλους τους τύπους σύγκρουσης επιζήμιους για την οργανωτική αποτελεσματικότητα και ως εκ τούτου πρέπει να ελαχιστοποιηθούν (Rahim, 2001). Οι συγκρούσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν μετά από προσεκτική επιλογή των εργαζομένων, κατάλληλη εκπαίδευση και ακριβή καθορισμό κανόνων και κινήτρων (Χυτήρης, 1994). Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην υπόθεση ότι η αρμονία, η συνεργασία και η απουσία συγκρούσεων είναι απαραίτητες για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Μεταξύ των θεωρητικών της κλασικής σχολής, η Mary Follet (1926/1946) (αναφορά από Fry & Thomas, 1996), πρώτη, επεσήμανε την αξία της εποικοδομητικής σύγκρουσης στον οργανισμό. Υποστήριξε την ανάγκη εφαρμογής συνεργατικών μεθόδων για τη διαχείριση της σύγκρουσης, θεωρώντας τις άλλες στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης όπως την αποφυγή, την καταπίεση, την επιβολή και τον συμβιβασμό ως αναποτελεσματικές για έναν οργανισμό.

#### **B. Συμπεριφοριστική προσέγγιση (νεοκλασική)**

Οι έρευνες του Elton Mayo, μεταξύ του 1920 και του 1930, οδήγησαν στην κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων. Το ενδιαφέρον στράφηκε στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Σε αντίθεση με την προηγούμενη προσέγγιση, ο Mayo αποπειράται να πετύχει τη μείωση της σύγκρουσης βελτιώνοντας το κοινωνικό σύστημα. Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η ικανοποίηση των αναγκών τους, η ενδυνάμωση της συνεργασίας, τα κίνητρα συμμετοχής και οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων ήταν τα θέματα, τα οποία απασχόλησαν τους επιστήμονες της συμπεριφοριστικής προσέγγισης. Η προσέγγιση αυτή, αν και αποδέχθηκε τη σύγκρουση ως ένα φυσιολογικό κομμάτι της οργανωτικής ζωής, εξακολούθησε να τη θεωρεί δυσλειτουργική και εστίασε στην ανάγκη για ελαχιστοποίηση ή εξάλειψη της για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επομένως, η

σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μία χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτή (Jaya, 2002).

### **Γ. Η αλληλεπιδραστική προσέγγιση (σύγχρονη)**

Η σύγχρονη οπτική διαφέρει σημαντικά από τις δύο προηγούμενες προσεγγίσεις και δίνει έμφαση στην αναπόσπαστη σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον της και στις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες όπως αυτή της συστημικής, με εκπροσώπους τους Katz και Kahn, η οποία θεωρεί τον οργανισμό ως ένα ανοικτό σύστημα που διατηρεί σχέσεις αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθεί να βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Σύμφωνα με τον Robbins (1974), η αλληλεπιδραστική προσέγγιση αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της σύγκρουσης στην οργανωτική ζωή, διότι θεωρεί τη σύγκρουση ως μέσο, που ενθαρρύνει την εισαγωγή αλλαγών, την καθιέρωση νέων δομών και συνθηκών και παρακινεί για την εξεύρεση μεθόδων διαχείρισης, η επίλυσής τους. Η αλληλεπιδραστική φιλοσοφία εισήγαγε τον όρο «διαχείριση της συγκρούσεων-conflict management», ο οποίος περιλαμβάνει την πρόκληση-το ερέθισμα πέρα από την επίλυση των συγκρούσεων.

Η άποψη αυτή θεωρεί, ότι η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί σημαντική αρμοδιότητα της διεύθυνσης. Οι ηγέτες πρέπει να διατηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο σύγκρουσης στις επιχειρήσεις τους, ώστε να διατηρούν ένα δημιουργικό πνεύμα και ετοιμότητα στην αλλαγή (Rahim, 2001). Στόχος της διοίκησης δεν είναι να δημιουργηθεί η αρμονία και η συνεργασία, αλλά να επιτευχθούν οι στόχοι της αποτελεσματικά. Συνεπώς, οι διευθυντές πρέπει να βρουν τα μέσα για να αυξήσουν τα ευεργετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων και να μειώσουν τα δυσλειτουργικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Οι υποστηρικτές της σύγχρονης προσέγγισης υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση ταυτίζεται με την καινοτομία και αποτελεί «το εργαλείο ή το μέσο για να 'ξεκολλήσει' ο οργανισμός από την αδράνεια και τη στερεοτυπία προς την καινοτομία και δημιουργικότητα» (Jaya, 2002, σ. 27).

Μια τέταρτη προοπτική στη σύγκρουση, που προτάθηκε από τους Huczynski και Buchanan (1991) είναι η ριζική (Μαρξιστική) θεώρηση. Σε αυτή τη θεώρηση η σύγκρουση αναδεικνύεται λόγω της ανισομέρειας της ισχύος μεταξύ των

εργαζομένων (προλετάριοι) και εκείνων που ελέγχουν τα μέσα παραγωγής (γενικοί διευθυντές, μέτοχοι).



## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Το αντίξουν συμφέρον και εκ των διαφερόντων καλλίστην αρμονίαν  
και πάντα κατ' έριν γίγνεσθαι (Ηράκλειτος)

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια, Θ2.1155 β 5

Η αρμονία προκύπτει από τα διαφορετικά. Πρώτος ο Ηράκλειτος διέγινωσε, ότι το αντίρροπο ωφελεί· και η καλλίστη αρμονία προκύπτει από το διαφορετικό και όλα γεννώνται από τη φιλονικία. Ωφέλιμη, καθολική και δημιουργό της καλύτερης δυνατής αρμονίας έβλεπε ο Ηράκλειτος την «φιλονικία» ανάμεσα στα διαφορετικά. Δεν λένε τίποτε διαφορετικό οι σημερινοί επιστήμονες, είκοσι πέντε αιώνες μετά, οι οποίοι αποδέχονται τη σύγκρουση ως αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής ζωής και ως φορέα αλλαγής, που με τη σειρά της συμβάλλει στην εξέλιξη. Η κατανόηση της υφιστάμενης δυναμικής των συγκρούσεων και η εποικοδομητική τους αντιμετώπιση θα δώσει την ευκαιρία προσέγγισης μιας καλύτερης εκδοχής της πραγματικότητας.

Οι οργανισμοί αλλάζουν συνεχώς προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους, χωρίς αυτό φυσικά, να σημαίνει ότι μαθαίνουν να διαχειρίζονται τη σύγκρουση αποτελεσματικότερα. Οι διευθυντές δεν προσπαθούν αρκετά να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά, αντίθετα προσπαθούν να βρουν τρόπους να τις μειώσουν, να τις αποφύγουν ή ακόμη και να τις συγκαλύψουν (Kennedy, 1998). Φαίνεται, ότι αυτή η κατάσταση έχει παραμείνει αμετάβλητη. Συνεπώς, πολύτιμοι πόροι σπαταλούνται, καθώς υπάλληλοι εμπλέκονται σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις και οργανισμοί χάνουν την ευκαιρία αξιοποίησης των λειτουργικών συγκρούσεων· συγκρούσεων που συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και στην ευημερία των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλές θεωρίες και προσεγγίσεις για τη διαχείριση των διαπροσωπικών συγκρούσεων στους οργανισμούς. Ωστόσο, καμιά συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι κατάλληλη για όλες τις καταστάσεις καθώς οι εμπλεκόμενοι και η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να διαφέρουν (Hoy & Miskel, 2005).

Σύμφωνα με τους Everard και Morris (1999), η ικανότητα του Ηγέτη να χειρίζεται συγκρούσεις μπορεί να είναι ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας του. Είναι σημαντικό

στελέχη οργανισμών να γνωρίζουν όλες τις υπάρχουσες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, ώστε κάθε φορά να μπορούν να επιλέξουν αυτή που ταιριάζει στην περίπτωση. Στην περίπτωση της σύγκρουσης μεταξύ διευθυντή-υφιστάμενου, η επιλογή του ύφους σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται, μεταξύ των άλλων και από τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Polychroniou, 2008).

Όπως προαναφέρθηκε, οι συγκρούσεις προκύπτουν από τη διαφορετικότητα και την αλλαγή και δεν αποτελούν πρόβλημα αφ' εαυτές, αλλά ο τρόπος που τις χειριζόμαστε. Η καλή διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων μπορούν να αποτελέσουν πηγή εξαιρετικών αποτελεσμάτων (Deutsch et al., 2006· Rahim, 2002· Park & Antonioni, 2007). Έτσι, εκτός από τη διάθεση ενεργείας και της προσοχής απαιτούν και ορισμένες δεξιότητες για την κατάλληλη διευθέτησή τους και τη διάνοιξη νέων δυνατοτήτων.

## **2.1 Η έννοια της διαχείρισης των συγκρούσεων**

Και ενώ ο DeDreu (2008), σε πρόσφατο άρθρο του, αντιμετωπίζει με επιφύλαξη τις θετικές λειτουργίες της σύγκρουσης, ωστόσο οι περισσότεροι συμφωνούν στην άποψη, ότι εκείνο που χρειάζονται οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι η εποικοδομητική διαχείριση τους (Deutsch et al., 2006· Park & Antonioni, 2007· Rahim, 2002· Wall και Callister, 1995). Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων, η έμφαση στον τομέα των συγκρούσεων δίνεται στη διαχείριση παρά στην επίλυση αυτών. Η διαφορά αυτή μεταξύ επίλυσης και διαχείρισης της σύγκρουσης δεν είναι μόνο σημασιολογική (Robins, 1978). Επίλυση συγκρούσεων σημαίνει μείωση, περιορισμό ή και τερματισμό της σύγκρουσης. Όροι όπως διαπραγμάτευση (bargaining), διαμεσολάβηση (mediation), διαιτησία (arbitration) είναι συνώνυμες του όρου επίλυση της σύγκρουσης.

Η διαχείριση συγκρούσεων είναι μία δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας ενθαρρύνονται η εμπλοκή ατόμων με ανταλλαγή διαφορετικών απόψεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, που συχνά οδηγούν στη λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων, στην καινοτομία και την οργανωτική αλλαγή (Χυτήρης, 1994). Σύμφωνα με τους Bloomfield και Reilly (1998), η διαχείριση σύγκρουσης ορίζεται ως ο θετικός και εποικοδομητικός χειρισμός της διαφοράς και της διαφωνίας, μέσω της οποίας

ενθαρρύνεται η συμμετοχική εμπλοκή των αντίπαλων με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών. Η διαχείριση συγκρούσεων είναι ουσιαστικά μια επικοινωνιακή διαδικασία σε μια προσπάθεια κατανόησης των αιτιών που τις προκαλούν, των στυλ και των αποτελεσμάτων στο εργασιακό περιβάλλον (Henkin, Cistone & Dee, 2000).

Η Cook (2008) ορίζει αποτελεσματική τη διαχείριση, που εμπλέκει την υιοθέτηση δομών και διαδικασιών, διασφαλίζοντας τη διαχείριση συγκρούσεων με θετικό τρόπο, ώστε να μην ξαναεμφανιστούν. Η Kunaviktikul et al. (2000) υποστηρίζει ότι η διαχείριση συγκρούσεων είναι εξαιρετικά σημαντική όχι μόνο για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αλλά και για την προσωπική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη του ατόμου. Η εποικοδομητική και δημιουργική αντιμετώπιση συγκρούσεων είναι μια πραγματική πρόκληση και ένας στόχος για κάθε επαγγελματία, ο οποίος ενδιαφέρεται πραγματικά για την ενίσχυση των άλλων και του οργανισμού δίνοντας σε δυσμενείς συγκρουσιακές καταστάσεις, θετικές, συνεργατικές, και σχετικά ειρηνικές κατευθύνσεις. Ένα μεγάλο μέρος της συζήτησης στη βιβλιογραφία της διαχείρισης των συγκρούσεων εστιάζει στη διαπίστωση ότι η λειτουργική διαχείριση της σύγκρουσης μπορεί να αποφέρει θετικές εκβάσεις στον οργανισμό και τα μέλη του (Balay, 2006).

Οι Tjosvold et al. (2001) δηλώνουν ότι οι προϊστάμενοι και ο εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη σύγκρουση για να λύσουν προβλήματα, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να ενισχύσουν τις σχέσεις τους, ενώ η ατελέσφορη αντιμετώπιση συγκρούσεων παράγει περισσότερη σύγκρουση και έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην ανάπτυξη του οργανισμού και στις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων. Άλυτες ενδοοργανωσιακές διαπροσωπικές συγκρούσεις συσχετίζονται με αρνητικά συναισθήματα (Jehn & Bendersky, 2003), επαγγελματική δυσαρέσκεια, (Menon et al., 1997) και επαγγελματική εξουθένωση (DeDreu et al., 2002). Άτομα, που κατέχουν υψηλού επιπέδου δεξιότητες διαχείρισης της σύγκρουσης, είναι σε θέση να επιλύουν αποτελεσματικά συγκρούσεις εντός και εκτός των οργανισμών που εργάζονται.

## 2.2 Διαχείριση της σύγκρουσης

Αυτό που χρειάζονται οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι διαχείριση της σύγκρουσης και όχι επίλυσή της. Η αντιμετώπιση συγκρούσεων δεν σημαίνει απαραίτητα αποφυγή, μείωση, ή τερματισμό της σύγκρουσης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διαχείριση συγκρούσεων αφορά στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών με σκοπό την ελάττωση των δυσλειτουργιών και την ενίσχυση των επικοινωνιακών λειτουργιών. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης συγκρούσεων, για να είναι αποτελεσματικές, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους (Rahim, 2001, 2002):

1. Την οργανωτική μάθηση και αποτελεσματικότητα. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων πρέπει να έχουν ως σκοπό να ενισχύσουν την οργανωτική εκμάθηση (Tompkins, 1995) που περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσης, διάχυση αυτής και την ερμηνεία πληροφοριών μέσα από συλλογικές-συνεργατικές διαδικασίες. Για τους Luthans et al. (1995) «η παρουσία έντασης και σύγκρουσης φαίνεται να είναι ουσιαστικά χαρακτηριστικά οργάνωσης, που μαθαίνει και εκδηλώνονται με την υποβολή ερωτήσεων, τη διερεύνηση, την αστάθεια και την πρόκληση της καθεστηκυίας τάξης» (σ. 30). Η οργανωτική μάθηση αναμένεται να ενισχύει την καινοτομία και κριτική σκέψη και να οδηγήσει στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα.

2. Τις ανάγκες των εμπλεκόμενων. Οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να σχεδιάζονται για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εμπλεκόμενων και την επίτευξη της μεταξύ τους ισορροπίας. Σύμφωνα με τον Mitroff (1998), στη διαχείριση μιας οργανωτικής σύγκρουσης η πρόκληση θα ήταν η εμπλοκή όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος. Πρόκειται για μια διαδικασία που αναμένεται να οδηγήσει στη συλλογική μάθηση, την οργανωτική αποτελεσματικότητα καθώς και στην ικανοποίηση όσων συμμετέχουν.

3. Την ηθική του οργανισμού. Ο Mitroff (1998) υποστηρίζει ότι ένας σοφός ηγέτης θα πρέπει με τη συμπεριφορά του να ενισχύει το ηθικό της ομάδας. Για να συμβεί αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ανοικτός στις νέες πληροφορίες και να είναι πρόθυμος να αποδεχτεί τις απόψεις της άλλης πλευράς. Για τον ίδιο λόγο βέβαια, οι υφιστάμενοι και όλοι οι συμμετέχοντες έχουν το ηθικό καθήκον να εκφράζουν

ανοικτά τις διαφωνίες τους σε αποφάσεις των διευθυντών και όταν αυτές μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες.

### **2.2.1 Η διαδικασία της διαχείρισης συγκρούσεων**

Η διαχείριση της οργανωτικής, διαπροσωπικής σύγκρουσης περιλαμβάνει τη διάγνωση και την παρέμβαση. Η διάγνωση αποτελεί τη βάση της παρέμβασης και μπορεί να καθορίσει εάν αν και σε ποιο βαθμό πρέπει να παρέμβουν και ποιος τύπος παρέμβασης απαιτείται, ώστε η σύγκρουση να αποβεί ωφέλιμη (Silverthorne, 2005· Rahim, 2001). Από την κατάλληλη διάγνωση και παρέμβαση θα προκύψουν προσωπικά και οργανωτικά οφέλη (Silverthorne, 2005).

A. Η διαδικασία της διάγνωσης εμπεριέχει (Rahim (2001):

- 1.Την κατανόηση της σύγκρουσης. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται αρχικά η εμπλοκή των μελών ενός οργανισμού στη διαδικασία διαχείρισης της σύγκρουσης. Οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τους τύπους σύγκρουσης και τις συνέπειες αυτών στην ατομική και ομαδική επίδοση, και επίσης να μάθουν νέους τρόπους εποικοδομητικής αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Το στάδιο της αναγνώρισης είναι πολύ σημαντικό, διότι προσφέρει πολλές πληροφορίες για το είδος της σύγκρουσης, αλλά και πιθανούς τρόπους διαχείρισης της.
- 2.Τη διατύπωση του προβλήματος, η οποία συχνά αποθαρρύνεται λόγω των προσωπικών αναστολών ή της τακτικής του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Rahim (2001) «τα οργανωτικά μέλη που καλλιεργούν διενέξεις θεωρούνται τα κακά παιδιά» (σ.214).

B. Η παρέμβαση είναι αναγκαία (Rahim, 2001):

1. Για να ελαχιστοποιήσει τη συναισθηματική σύγκρουση, η οποία είναι δυσλειτουργική, προκαλεί διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, επηρεάζει το συναισθημά τους και τους αποσπά από το έργο.
2. Για να διατηρήσει μια μετρίου βαθμού ουσιαστική σύγκρουση (substantive/task conflict). Ουσιαστικές είναι οι συγκρούσεις, που αφορούν σε διαφωνίες σχετικά με ενέργειες και άλλα εργασιακά ζητήματα.(Jehn, 1997· Greer et al., 2008).
3. Για να καταστήσει ικανά τα μέλη του οργανισμού να επιλέγουν και να χρησιμοποιούν τις κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Υπάρχουν διάφορα στυλ συμπεριφοράς για την αποτελεσματική διαχείριση διαφορετικών

συγκρουσιακών καταστάσεων όπως: η ενσωμάτωση/συνεργασία (integrating/collaborating), η συγκατάβαση (obliging), ο συμβιβασμός (compromise), η επιβολή/επικράτηση (dominating) και η αποφυγή (avoiding). Ο Rahim (2001) θεωρεί ότι το στυλ ενσωμάτωσης, το οποίο ταυτίζεται με την επίλυση του προβλήματος, παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική μάθηση και στην αποτελεσματικότητα.

### **2.2.2 Διαχείριση συγκρούσεων και ατομικά χαρακτηριστικά**

Σύμφωνα με ερευνητές της διαχείρισης συγκρούσεων, η αποτελεσματική εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος διαχείρισης προϋποθέτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

A) Πολιτισμική ευαισθησία. Ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων είναι η πολιτισμική ευαισθησία, η οποία συμβάλλει στην κατανόηση των επιμέρους στοιχείων που φέρει μαζί της η κάθε πλευρά. Σύμφωνα με τους Deutsch et al., (2006) κάθε άνθρωπος που σέβεται τον εαυτό του, θα πρέπει να σέβεται και τον άλλο αποκλείοντας στερεοτυπικές συμπεριφορές και προκαταλήψεις.

B) Επικοινωνιακές δεξιότητες. Η ανοικτού τύπου επικοινωνία κατά τη διαχείριση της σύγκρουσης συμβάλλει στην αναγνώριση ουσιαστικών προβλημάτων όπως: η απουσία κατανόησης της άλλης πλευράς, η έλλειψη προσοχής, η λανθασμένη εντύπωση. Η ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των μελών επιτυγχάνεται με την ενεργητική προσοχή, τον κατανοητό τρόπο ομιλίας, με έμφαση στο σημαντικό και προσαρμογή στις διαφορές προσωπικότητας και κουλτούρας (Fischer, 1999) (αναφορά από Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

Γ) Συναισθηματικές δεξιότητες. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά διάφορες μη γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει απαιτήσεις και πιέσεις του περιβάλλοντος. Η αναγνώριση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, όπως και η ρύθμιση αυτών είναι σημαντικές στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων (Goleman, 2001).

Δ) Κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες συσχετίζονται με την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα, χωρίς να προσβάλλει τους συναδέλφους του, να συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκού-συνεργατικού κλίματος, χωρίς αρνητικά

συναισθήματα και να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις με τακτ και διπλωματία (Πολύχρονιου, 2008).

Ε) Ικανότητα χρήσης της « πλάγιας σκέψης», τη δυνατότητα δηλαδή της σκέψης να δύναται να διερευνήσει την ύπαρξη πολλών εναλλακτικών επιλογών προκειμένου να διαχειριστεί τη σύγκρουση αποτελεσματικά (De Bono, 2002).

Η έμφαση της Οργανωτικής Ψυχολογίας στη διαχείριση σύγκρουσης αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί παγκοσμίως αλλάζουν ραγδαία και οι συγκρουσιακές καταστάσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι αναπόφευκτες. Ο επιτυχής χειρισμός της σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα την ενεργή εμπλοκή του προσωπικού και μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και του οργανισμού (Rahim, 2001).

### **2.2.3 Η σύγκρουση ως παράγοντας ανάπτυξης**

Η σύγκρουση είναι σύμφυτη της ανάπτυξης και ως εκ τούτου η οργανωτική (Rahim, 2002) και ατομική ανάπτυξη (Laurson, 2004) δεν μπορούν να προχωρήσουν χωρίς συγκρούσεις. Σύμφωνα με τους Langdom και Marshall (1998), η εποικοδομητική σύγκρουση μπορεί να είναι το γόνιμο έδαφος για αποδοτικές οργανωτικές αλλαγές, δημιουργικότητα και υγιή ανταγωνισμό. Οι Thomas et al. (1978) υποστηρίζουν την αναγκαιότητα της κατάλληλης διαχείρισης των συγκρούσεων. Αργότερα ο Rahim (1986) ενισχύει την άποψη αυτή, επισημαίνοντας ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αυξάνει τα κίνητρα, ενισχύει το ηθικό και προάγει την ατομική και οργανωτική ανάπτυξη.

Μέσα από τις διενέξεις καταθέτονται επιχειρηματολογίες, παράγονται ιδέες, αναδύονται οι καλύτερες λύσεις και είναι πολύ πιθανόν να ληφθούν υψηλής ποιότητας αποφάσεις (Kantek & Gezer, 2009· Rahim et al., 2002). Οι Piele και Smith (2006) θεωρούν ότι η σύγκρουση φέρνει το πρόβλημα στην επιφάνεια συμβάλλοντας στην αποσαφήνιση του θέματος, στην παραγωγή εναλλακτικών ιδεών και στην ενεργητική εμπλοκή των συμβαλλόμενων μερών. Αντιθέτως η συμπίεση της εμφάνισης συγκρούσεων οδηγεί στην κοινή σκέψη (group think), που προάγει το άκριτο πνεύμα (Janis, 1985· Rahim, 2001). Η αποτελεσματική (εποικοδομητική) διαχείριση σύγκρουσης ενισχύει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για δράση όπως

επίσης και τον καινοτόμο προσανατολισμό των ατόμων και του οργανισμού, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων και αυξημένης αίσθησης της ανάγκης (Καντάς, 2009). Επιπρόσθετα βελτιώνει την επικοινωνία, την αμοιβαία κατανόηση, τη συνεργασία, ενισχύοντας την ενότητα της ομάδας (Pruitt et al., 1994· Tjosvold, 1997· Kantek & Gezer, 2009) και αποτελεί βασική πηγή επανατροφοδότησης των συναδερφικών σχέσεων (Callaman et al., 2006).

Η σύγκρουση διαδραματίζει ευεργετικό ρόλο και στην ωρίμανση. Η μέτρια σύγκρουση παρέχει την απαραίτητη εμπειρία για τη βέλτιστη κοινωνικό-συναισθηματική ανάπτυξη του ατόμου (Laurson, 2004). Μέσα από τις διενέξεις τα άτομα αυτοπροσδιορίζονται και οριοθετούν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους. Τους δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσουν και να αξιολογήσουν καλύτερα τον εαυτό τους όπως επίσης και τους άλλους, επαναξιολογώντας τους στόχους τους και την τακτική τους (Selman, 1980). Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράσουν ανοικτά την διαφορετική άποψη τους απέναντι στους ανωτέρους τους, ενισχύοντας την ηθική και την αυτοπεποίθησή τους (Rahim, 2002). Οι συγκρούσεις σύμφωνα με τον Tjosvold (2008,1997), «είναι απαραίτητες για ανάπτυξη, ενδυνάμωση και δημοκρατία. Οι θετικές συγκρούσεις αναδεικνύουν τις ιδιαιτερότητες, με αποτέλεσμα το άτομο να αισθάνεται ικανοποίηση και αυτοπεποίθηση» (σ. 23).

Οι συμμετοχικές διαδικασίες, στις οποίες δίνει έμφαση η διαχείριση της σύγκρουσης, -είναι «αναπτυξιακές» για τον οργανισμό- συντελούν στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και στην ταύτιση με τους στόχους του οργανισμού (Καντά, 2009). Οι French και Bell (1999) (αναφορά από Καντά, 2009) υποστηρίζουν ότι το μοντέλο του οργανισμού που αναπτύσσεται μέσα από τη μάθηση χρειάζεται την υποστήριξη της ηγεσίας· ενδεχομένως της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συνεργατικής οργανωτικής κουλτούρας. Η συνεργασία στις ομάδες είναι μια δραστηριότητα υψηλής αξίας, δεδομένου, ότι το σχολείο υφίσταται συνεχείς αλλαγές και συνεπώς η νέα γνώση αναπτύσσεται συνεχώς (Gay, 2005).

Για την αντιμετώπιση συγκρούσεων σε μια οργάνωση, αρχικά, πρέπει να κατανοήσουμε τι τις προκαλεί, με ποια μορφή εμφανίζονται και στη συνέχεια να σχεδιάσουμε αποτελεσματικές στρατηγικές, στοχεύοντας στην ελαχιστοποίηση των



δυσλειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης και στην αξιοποίηση των λειτουργικών στοιχείων της (Menon et al., 1997).

### **2.3 Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων**

Η στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης αναφέρεται στη μέθοδο (Pruitt et al, 1994) ή στη συμπεριφορά (Balay, 2006) με την οποία ένα άτομο αντιμετωπίζει τις περισσότερες φορές μια σύγκρουση. Σύμφωνα με τους Sternberg και Soriano (1984), οι εργαζόμενοι έχουν ένα λανθάνον προτιμητέο στυλ για να συνδιαλέγονται σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Ωστόσο, οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με ποικίλους τρόπους, καθώς το ύφος που κάθε άτομο χειρίζεται τη σύγκρουση δεν μπορεί να είναι ενιαίο και άκαμπτο (Al-Ajmi, 2007· Morrison 1998). Το σύνολο των ερευνητών συμφωνεί ότι η επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης είναι ένας συνδυασμός ατομικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων του εμπλεκόμενου και των χαρακτηριστικών του εργασιακού πλαισίου, μέσα στο οποίο λειτουργεί (Thomas et al., 1999). Για τον Rahim (1992), η θέση στην ιεραρχία αλλά και το κοινωνικό-πολιτιστικό υπόβαθρο των εμπλεκόμενων είναι καθοριστικής σημασίας στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται συγκρούσεις.

Πολλοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει τη θεωρητική προσέγγιση της διαχείρισης της διαπροσωπικής σύγκρουσης. Η Mary P. Follet (1940) (αναφορά από Rahim, 2001) αναφέρει τρεις κύριους τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης - επιβολή, συμβιβασμό, συνεργασία - καθώς και τις δευτερογενείς όπως αποφυγή και απόθεση. Οι έρευνες και οι θεωρίες για τις συγκρούσεις συγκλίνουν στο μοντέλο της διπλής ανησυχίας (Dual Concern Theory). Η θεωρία της διπλής ανησυχίας σχετίζεται με προηγούμενη δουλειά των Blake και Mouton (1964), οι οποίοι προτείνουν ένα δυσδιάστατο μοντέλο βασισμένο στο ενδιαφέρον του διευθυντή είτε για την παραγωγή είτε για τους ανθρώπους και ταξινομεί τους τρόπους χειρισμού της σύγκρουσης σε πέντε τύπους: επίλυση (confrontation), απόσυρση (withdrawing), εξομάλυνση (smoothing), επικράτηση (forcing), συμβιβασμός (compromising) (Rahim & Magner 1995). Η ιδέα τους υιοθετήθηκε και τροποποιήθηκε από τον Thomas (1976), ο οποίος έδωσε έμφαση στις προθέσεις των εμπλεκόμενων και προτείνει δύο άλλες διαστάσεις στην ταξινόμηση των στρατηγικών: α) τη συνεργατικότητα (cooperativeness), δηλαδή την προσπάθεια κάποιου να ικανοποιήσει

τις ανάγκες του άλλου και β) την επιβολή (assertiveness), δηλαδή την προσπάθεια να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες.

Η σύγχρονη εκδοχή του μοντέλου της διπλής ανησυχίας (Pruitt et al., 1994· Rahim, 1983), η οποία βασίζεται σε προηγούμενες μελέτες των Blake και Mouton (1964), του Thomas (1976) και τη θεωρία συνεργασίας και ανταγωνισμού του Deutsch (1976), προτείνει δυο βασικές διαστάσεις της ανησυχίας: α) την ανησυχία για τον ίδιο και β) την ανησυχία για τους άλλους. Θεωρεί τη διαχείριση σύγκρουσης ως μια λειτουργία υψηλής ή χαμηλής ανησυχίας για την επίτευξη των προσωπικών στόχων (high or low concern for self), σε συνδυασμό με υψηλή ή χαμηλή ανησυχία για τους άλλους (high or low concern for others) (DeDreu et al., 2001). Αυτές οι δύο διαστάσεις ανησυχίας κλιμακώνονται από την αδιαφορία μέχρι και την έντονη ανησυχία (Pruitt et al., 1994). Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων καταλήγει σε πέντε στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης: ενσωμάτωση (integrating/collaborating/ problem solving), συγκατάβαση (obliging), επιβολή (dominating), αποφυγή (avoiding) και συμβιβασμός (compromising) (Rahim & Magner, 1995). (πίνακας 1)

Πίνακας 1. Το μοντέλο της διπλής ανησυχίας

		Ενδιαφέρον για τον ίδιο	
		Χαμηλό	Υψηλό
Ενδιαφέρον για τον άλλον	Υψηλό	<b>Συγκατάβαση</b> (compromising)	<b>Ενσωμάτωση</b> (win-win)
	Χαμηλό	<b>Αποφυγή</b>	<b>Επιβολή</b> (win-lose)

Pruitt & Rubin, 1986

Μεταξύ των πέντε μορφών αντιμετώπισης συγκρούσεων τα στυλ, τα οποία χαρακτηρίζονται από μέτριο έως υψηλό ενδιαφέρον για τον άλλον (δηλαδή το συνεργατικό, το συγκαταβατικό, το συμβιβαστικό) θεωρούνται «συνεργατικά στυλ», ενώ αυτά που χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους, (δηλ. το

απόφυγής και επιβολής) «μη συνεργατικά στυλ» (Rahim, Magner & Shapiro, 2000· Song, Xie & Dyer, 2000).

Με βάση τη θεωρία της διπλής ανησυχίας, το υψηλό ενδιαφέρον για τον ίδιο όπως επίσης και τους άλλους ενθαρρύνει το στυλ ενσωμάτωσης, με προσανατολισμό στην τακτική κερδίζω–κερδίζεις. Το χαμηλό ενδιαφέρον για τον ίδιο και τους άλλους ενθαρρύνει την αποφυγή και το αποτέλεσμα συνήθως είναι χάνω–χάνεις, ενώ το υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη των προσωπικών στόχων και η αδιαφορία για τους άλλους καταλήγει στην επικράτηση και το αποτέλεσμα συνήθως είναι κερδίζω–χάνεις. Το χαμηλό ατομικό ενδιαφέρον και το υψηλό ενδιαφέρον του εμπλεκόμενου για τον άλλον χαρακτηρίζει το συγκαταβατικό στυλ (χάνω–κερδίζεις) και τέλος το μέτριο ενδιαφέρον για τον ίδιο και τον άλλον αφορά στο συμβιβαστικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων (δεν κερδίζω – δεν χάνεις) (DeDreu et al., 2001).

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα διαχείρισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων στους οργανισμούς. Οι Hocker και Wilms (1991) μετά από εκτενή βιβλιογραφική έρευνα προτείνουν ως επικρατέστερες στρατηγικές την ενσωμάτωση (integrating), την αποφυγή (avoiding), και την επικράτηση (dominating).

1. Η στρατηγική της ενσωμάτωσης χαρακτηρίζεται από υψηλή ανησυχία για τον ίδιο όπως επίσης και για τους άλλους, που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Η σύγκρουση είναι προσανατολισμένη στην τακτική κερδίζω–κερδίζεις και σχετίζεται με τη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών για την επίτευξη μιας λύσης. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής ενδιαφέρεται για την συνεργασία των εμπλεκόμενων (Rahim & Magner, 1995) για αυτό στη βιβλιογραφία τη συναντάμε και ως συνεργατική ή επίλυση προβλήματος. Η εφαρμογή της εμπεριέχει ειλικρίνεια, ανταλλαγή πληροφοριών, αναζήτηση εναλλακτικών, προσδιορισμό και εξέταση των διαφορών ώστε η λύση που θα προκύψει να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές και να οδηγεί στην αμοιβαία επίλυση του προβλήματος (Rahim, 2002· Pruitt et al., 1994). Αυτή η στρατηγική συνίσταται, όταν υπάρχει αρκετός χρόνος για αποτελεσματική συναλλαγή με πολύπλοκα προβλήματα, η λύση των οποίων απαιτεί ανάλυση του προβλήματος και σύνθεση ιδεών (Rahim, 2002).

2. Η στρατηγική της αποφυγής σχετίζεται με την αγνόηση των διαφορετικών απόψεων, την αποσιώπηση συναισθημάτων και πεποιθήσεων, την εξομάλυνση και την εργασία με ομοϊδεάτες. Στη βιβλιογραφία τη συναντάμε και ως υπερπήδηση, απόσυρση και αδιαφορία. Η επιλογή αυτού του στυλ σημαίνει αναβολή της αντιπαράθεσης για μεταγενέστερο χρόνο, χωρίς να ικανοποιείται κανένα από τα δύο μέρη (Skjorshammer, 2001· Chen & Tjosvold, 2002) και μικρό ενδιαφέρον για τα επιχειρήματα του άλλου (Tjosvold & Deemer, 1980). Αυτό το στυλ δεν ενδείκνυται, όταν αυτό που διακυβεύεται είναι σημαντικό για την μία πλευρά, όταν πρέπει να ληφθούν μακροπρόθεσμες αποφάσεις, όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος και απαιτείται άμεση δράση (Rahim, 2002). Η αποφυγή δυσλειτουργικών διενέξεων ίσως να είναι ευεργετική, ενώ αντιθέτως η αποφυγή εποικοδομητικής σύγκρουσης ίσως είναι τελικά επιζήμια (Ruvolo, Fabian & Ruvolo, 2001). Η αποφυγή είναι μια ασαφής στρατηγική ανοικτή με πολλαπλές ιδιότητες (DeDreu et al., 2001).

3. Η στρατηγική της επικράτησης/επιβολής αναφέρεται σε κάθε προσπάθεια να δοθεί ένα τέλος σε μια σύγκρουση με βάση τους όρους του ενός, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα ενδιαφέροντα του άλλου. Αυταρχικά ή ανταγωνιστικά άτομα συχνά χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο σύγκρουσης, για να προωθήσουν τους στόχους τους εις βάρος των άλλων (Chen & Tjosvold 2002· Tjosvold et al. 2001). Ενδείκνυται, όταν πρόκειται για προβλήματα ρουτίνας, όταν απαιτείται μια γρήγορη απόφαση ή όταν οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν το θέμα. Αντενδεικνύεται, όταν ο προϊστάμενος επιθυμεί το εργασιακό κλίμα να παραμείνει ανοικτό και συνεργατικό, για σημαντικά και πολύπλοκα θέματα που θέλουν χρόνο και βέβαια όταν και τα δύο μέρη είναι ισοδύναμα (Rahim, 2001). Οι προϊστάμενοι – διευθυντές που χρησιμοποιούν το στυλ επιβολής δεν αρέσουν στους πολύ ικανούς υφιστάμενους. Το στυλ επιβολής δυσχεραίνει την επικοινωνία και επιβάλλει μια λύση, η οποία υπονομεύει την διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και τις σχέσεις (Tjosvold et al. 2001).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι άνθρωποι τείνουν να αντιδρούν περισσότερο θετικά σε συνεργατικές στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης (ενσωμάτωση, συγκατάβαση, συμβιβασμός) και αρνητικά σε μη συνεργατικές στρατηγικές (αποφυγή, επιβολή). Όσον αφορά στις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο το στυλ ενσωμάτωσης συνδέεται θετικά με τις προσωπική και οργανωτική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα η στρατηγική ενσωμάτωσης σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της

σύγκρουσης, ενώ το στυλ επιβολής και αποφυγής σχετίζονται με ατελέσφορη διαχείριση της σύγκρουσης (Rahim, 2004· Burke, 1970)

## **2.4 Ηγεσία - Η έννοια της Ηγεσίας**

Η Ηγεσία αποτελεί ένα κεντρικό αλλά και μερικές φορές αμφισβητούμενο θέμα στην έρευνα της οργανωτικής και κοινωνικής ψυχολογίας (Judge & Piccolo, 2004· Chatman & Kennedy 2008). Μέρος αυτού του σκεπτικισμού έχει προκύψει από το ερώτημα, εάν η ηγεσία έχει ευδιάκριτες επιρροές στις εργασιακές εμπειρίες των υφισταμένων και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Hannan & Freeman, 1984). Οι υπέρμαχοι υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες, από τους ίδιους τους ρόλους τους, είναι αρμόδιοι για τη λήψη των αποφάσεων, που βοηθούν τις οργανώσεις τους να προσαρμοστούν και να πετύχουν στα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (Waldman & Yammarino, 1999). Αντίθετα, οι σκεπτικιστές θεωρούν ότι η ηγεσία κατά ένα μεγάλο μέρος δεν σχετίζεται με οργανωτικές και ατομικές εκβάσεις και ότι στην καλύτερη περίπτωση πρόκειται για μια κοινωνική κατασκευή (Meindl, 1990). Πρόσφατες μελέτες βέβαια έχουν δείξει ότι η ηγεσία ευθύνεται για τα πιο αξιοσημείωτα επιτεύγματα ενός οργανισμού (Bertrand & Schoar, 2003· Judge & Piccolo, 2004· Koene, et al., 2002). Είναι η μεγαλοφυΐα της ηγεσίας που κινητοποιεί τους ανθρώπινους και τους υλικούς πόρους και δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα για την παραγωγικότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτόν τον κυρίαρχο ρόλο της ηγεσίας, πολλοί μελετητές προσπάθησαν να προσεγγίσουν την έννοια της ηγεσίας ποικιλοτρόπως. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, κατά την οποία οι ηγέτες προτρέπουν τους οπαδούς να διαθέσουν την ενέργεια και τους πόρους τους προς έναν συλλογικό στόχο. Οι Bolman και Deal (1977) ορίζουν την ηγεσία ως μια κοινωνική σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου, η οποία χαρακτηρίζεται από επιρροή και ταύτιση και συμφωνούν με τον Yukl (2002), ο οποίος θεωρεί την ηγεσία μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, όπου οι ηγέτες προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Πασσιαρδή (2004), η σύγχρονη εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας αναφέρεται στη χρήση συναισθηματικής επιρροής του ηγέτη με σκοπό να εμπνεύσει τους υφισταμένους με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Οι Vroom και Jago (2007) αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι «μια διαδικασία που κινητοποιεί τους ανθρώπους να εργαστούν

συνεργατικά για την επίτευξη σημαντικών πραγμάτων» (σ.18)· ως «σημαντικά πράγματα» εννοούνται οι ιδέες των ηγετών και των υφισταμένων.

Το σύνολο των ορισμών της ηγεσίας απεικονίζουν την υπόθεση ότι η ηγεσία αποτελεί μια κοινωνική και συναισθηματική διαδικασία επιρροής των μελών του οργανισμού (Kafetsios et al., (in press), με σκοπό την επιτυχή υλοποίηση των στόχων του οργανισμού που μαθαίνει (Rahim, 2002). Ηγεσία θεωρείται η τέχνη παρακίνησης των υφισταμένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με ζήλο και εμπιστοσύνη, συνεισφέροντας στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού. Δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία όσον αφορά στον ορισμό της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Η ύπαρξη τόσο διαφορετικών προβληματισμών στο θέμα της ηγεσίας έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση διαφορετικών θεωριών: (α) Η θεωρία των χαρακτηριστικών εστιάζει στο ρόλο των γνωρισμάτων του ηγέτη και β) η θεωρία της συμπεριφοράς αναζητά το ύψος-στυλ, που σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της περίπτωσης οδηγεί στη επιτυχή άσκηση της ηγεσίας (Καντάς, 2009). Σύμφωνα με τον Zaccaro (2001), η αποτελεσματική ηγεσία είναι αποτέλεσμα ενσωμάτωσης γνωστικών ικανοτήτων και ιδιοσυγκρασιακών τάσεων, που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ίδιο τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ωστόσο συμφωνία ως προς τα βασικά γνωρίσματα και τις συμπεριφορές των καλών ηγετών. Ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από κίνητρα, αξίες, όραμα, κοινωνικές και γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και εξειδικευμένη γνώση όπως επίσης και από την ικανότητα καταμερισμού ευθυνών, δημιουργίας σαφών προσδοκιών και άλλων συμπεριφορών (Zepp, Eckstein, Kahalid & Li 2009· Yukl, 2006). Τα ηγετικά αυτά χαρακτηριστικά, ανάλογα με την περίπτωση ενδεχομένως να επιδρούν στη διαμόρφωση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς. Η ηγεσία είναι μια δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη, τον υφιστάμενο, το συγκεκριμένο και τον προς επίτευξη στόχο (Bryman, 1996· Μιχιώτης & Καμπούρη, 2007).

Ο τρόπος, με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει τους υφισταμένους του, συνήθως διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη (Καντάς, 2009). Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ. Ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών, που υιοθετεί ο διευθυντής για να διοικήσει έναν

οργανισμό. Το στυλ είναι προϊόν (α) της στάσης του Ηγέτη απέναντι στον άνθρωπο, (β) της θέσης ισχύος που κατέχει και γ) του προσανατολισμού του ενδιαφέροντος του, στο έργο ή στις κοινωνικές σχέσεις. Υπάρχει πλήθος διαφορετικών στυλ ηγεσίας και ο τρόπος που η ηγεσία ασκείται ποικίλει από άτομο σε άτομο. Κάθε τεχνική έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της (Polychroniou, 2008).

Ένας άλλος τομέας, σχετικός με το ρόλο του Διευθυντή που δεν έχει μελετηθεί-ερευνηθεί επαρκώς, είναι η αλληλεπίδραση του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων του ηγέτη και των εργασιακών εμπειριών των υφισταμένων. Αρκετές έρευνες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου. Οι Dasborough και Ashkanasy (2002) επισημαίνουν την αναγκαιότητα διερεύνησης αυτής της σχέσης μέσω πολυεπίπεδων αναλύσεων.

Μια ενδιαφέρουσα συζήτηση που αναπτύσσεται τελευταία σχετίζεται με τη φύση της ηγεσίας, που μπορεί να υποστηρίξει την διαχείριση συγκρούσεων (Polychroniou, 2008· Kotlyar & Karakowsky, 2006). Ο ρόλος της ηγεσίας διαφοροποιείται, για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αρθρώνει ένα ξεκάθαρο και προκλητικό όραμα, να δίνει έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των μελών του οργανισμού, να ενθαρρύνει τη μάθηση και την ανάληψη ευθυνών (Senge, 1994). Όπως εκτενώς έχει αναλυθεί, η μάθηση νέων συμπεριφορών από τα μέλη ενός οργανισμού απαιτεί την υποστήριξη της ηγεσίας και ενδεχομένως της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Polychroniou, 2008) και ενός οργανισμού που προάγει τη συνεργατική κουλτούρα (Rahim, 2002). Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης μέσω των συμμετοχικών διαδικασιών και όχι δια της αποφυγής.

Ο Burns (1978) αναφέρει ότι η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία εμφανίζεται, όταν «τα μέλη ενός οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε ηγέτης και υφιστάμενοι να κινητοποιούνται αλληλεπιδρώντας σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής». Σύμφωνα με τον Bass (2002) ο μετασχηματιστικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από το χάρισμα ή την ιδεατή επιρροή, την εμπνευσμένη κινητοποίηση, την πνευματική παρακίνηση και την εξατομικευμένη θεώρηση. Ειδικότερα:

- Η ιδεατή/χαρισματική επιρροή (idealized influence) δημιουργεί όραμα και αίσθηση καθήκοντος και αναφέρεται στην υπηρηφάνεια, εμπιστοσύνη και σεβασμό, που προκαλεί η συναισθηματική ταύτιση με τον ηγέτη.
- Η εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation) αναφέρεται στη συναισθηματική κινητοποίηση των μελών για την επίτευξη του οράματος.
- Η πνευματική παρακίνηση (intellectual stimulation) αφορά την ενθάρρυνση των υφισταμένων να σκέφτονται ορθολογικά, να καινοτομούν και να επιλύουν προβλήματα.
- Η εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration) αναφέρεται στην τάση του ηγέτη να αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του εξατομικευμένα και να ενθαρρύνει την προσωπική τους ανάπτυξη.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποκαλούμενοι και χαρισματικοί χρησιμοποιούν την προσωπική τους δύναμη, για να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους σε νέους τρόπους σκέψης και στη συμμετοχική επίλυση προβλημάτων. Σχετικές έρευνες επισημαίνουν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, σε συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη επηρεάζουν τη στρατηγική που ο διευθυντής θα επιλέξει για να διαχειριστεί τη σύγκρουση (Goleman, 1998, 2001· Rahim et al, 2002, 2006). Όταν ασκείται μετασχηματιστική ηγεσία, που διακρίνεται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν το στυλ ενσωμάτωσης κατά τη διαχείριση συγκρούσεων (Polychroniou, 2008) και αναμένεται να έχουν θετικές εργασιακές εμπειρίες και υψηλή επίδοση.

#### **2.4.1 Ηγεσία και Συγκρούσεις**

Οι συγκρούσεις, που λαμβάνουν χώρα σε μια τυπική οργάνωση όπως το σχολείο, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και ο χειρισμός διευθέτησης αποτελεί βασικό καθήκον του διευθυντή της σχολικής μονάδας (Ζαβλανός, 2003· Σαίτης, 2002). Σύμφωνα με τον Burns (1978), οι Ηγέτες λειτουργούν ως έναυσμα για τη διαδικασία μετατροπής των αντικρουόμενων αξιών, στόχων και αξιώσεων σε εποικοδομητικές συμπεριφορές. Για το λόγο αυτό η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί σημαντικό προσόν που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης. Ο καλός ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει πως θα αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις, ποιόν θα εμπλέξει κατά τη διαδικασία επίλυσης, με ποιες οργανωτικές δομές και διαδικασίες θα εμποδίσει την



επανεμφάνισή τους και επιπλέον να τις αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Cook, 2006). Δεδομένου, ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, το στυλ διαχείρισης αυτών από τον ηγέτη είναι πολύ πιθανόν να επηρεάσει την ποιότητα σχέσεων συναλλαγής με τους υφιστάμενους (Tjosvold, 2008· Van Dierendock, Le Blanc & Van Breukelen, 2002). Παρά την επαναλαμβανόμενη επισήμανση των θεωρητικών και των ερευνητών της σύγκρουσης του σημαντικού ρόλου των στρατηγικών, που ο Ηγέτης υιοθετεί για να διαχειριστεί συγκρούσεις, ελάχιστα γνωρίζουμε για τους μηχανισμούς μέσω των οποίων επηρεάζονται οι εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων (Chan et al., 2007) .

Στην παρούσα εργασία διατυπώνεται η υπόθεση ότι η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων από τους ηγέτες μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία κοινωνικής συναλλαγής με τους υφισταμένους τους. Η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής, αποκαλούμενη και θεωρία της δικαιοσύνης (theory of equity) και η αρχή της αμοιβαιότητας (norm of reciprocity) παρέχουν τη θεωρητική δομή για την εξέταση-κατανόηση αυτής της σχέσης. Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965) (αναφορά από Walster et al., 1978), οι άνθρωποι αξιολογούν τις σχέσεις τους με τους άλλους σύμφωνα με τις προσπάθειες που καταβάλλουν (efforts) και τις ανατροφοδοτήσεις (rewards) που λαμβάνουν. Οι προσωπικές προσπάθειες/εισροές (inputs) αναφέρονται σε οτιδήποτε ο εργαζόμενος καταθέτει στην εργασία του συμπεριλαμβανομένων πολλών παραγόντων, πλην των ωρών εργασίας, ενώ ως ανατροφοδοτήσεις (outputs) ορίζονται αυτά που οι άνθρωποι λαμβάνουν, συμπεριλαμβανομένων πολλών πραγμάτων - πλην της χρηματικής αμοιβής. Οι Buunk και Schaufeli, (1999) υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν μια βαθιά ριζωμένη τάση, στις σχέσεις τους να ακολουθούν την αμοιβαιότητα και να απογοητεύονται όταν αυτή δεν υφίσταται.

Η αρχή της αμοιβαιότητας είναι η κοινωνική προσδοκία, σύμφωνα με την οποία οι θετικές ενέργειες σε μια σχέση τυγχάνουν ανάλογης ανταπόκρισης από την άλλη πλευρά, ενώ στις αρνητικές ενέργειες της μιας πλευράς, η άλλη πλευρά απαντά με αδιαφορία ή εχθρότητα. (Gouldner, 1960) (αναφορά από Park & Antonioni, 2007). Έρευνες υποστηρίζουν ότι, όταν οι ηγέτες υιοθετούν στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που εστιάζουν στην ικανοποίηση των αναγκών και των δύο πλευρών, ηγέτες και υφιστάμενοι τείνουν να δημιουργήσουν σχέσεις, που βασίζονται στην

εμπιστοσύνη και στον σεβασμό (Pruitt et al., 1994). Έτσι, όταν οι υφιστάμενοι αντιληφθούν ότι οι προϊστάμενοι τους εκτιμούν και τους νοιάζονται, τότε αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης και ανταποδίδουν με την εκδήλωση θετικών στάσεων απέναντι στην εργασία. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών των Geurts et al. (1999), η έλλειψη αμοιβαιότητας στη σχέση υφισταμένου-διευθυντή σχετίζεται με αρνητική ανατροφοδότηση του υφισταμένου από την εργασία.

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη, τις τελευταίες δεκαετίες, έχει αλλάξει σημαντικά ως αποτέλεσμα νεοφιλελεύθερων πολιτικών και συγκεκριμένα της αξιολόγησης, της αυτονομίας, της λογοδοσίας, της σύνδεσης του σχολείου με την παραγωγικότητα. Οι Διευθυντές σήμερα είναι πλέον υπόλογοι σε πολλαπλάσιους εμπλεκόμενους-μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς, δημοτικές αρχές, τοπικές και περιφερειακές-εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Η αλλαγή της φύσης του σχολείου και η εμφάνιση σύνθετων ζητημάτων περίξ αυτού, απαιτούν συνεργατικούς ηγέτες. Η έννοια της συνεργασίας είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως πολύ σημαντική και η Lindle (2005) εξηγεί ότι η αντίληψη της συνεργασίας ως «μια ειρηνική και ήρεμη κατάσταση συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών» (σ.1), που υπονοεί συγκατάβαση και αποφυγή της σύγκρουσης, δεν συνάδει με την «αυθεντική συνεργασία», που σημαίνει αναγνώριση και εκδήλωση έμφυτων συγκρούσεων σε οποιοδήποτε σχολικό περιβάλλον.

Προηγούμενες έρευνες υποστηρίζουν ότι τα συνεργατικά στυλ διαχείρισης (ενσωμάτωση, συγκατάβαση, συμβιβασμός) συγκρούσεων, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό ενδιαφέρον για τον άλλον, σε γενικές γραμμές αποφέρουν ευεργετικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο, ενώ οι μη συνεργατικές στρατηγικές (αποφυγή, επιβολή) προκαλούν αρνητικές εργασιακές εμπειρίες Σύμφωνα με τον Meyer, (2004, όταν διευθυντές χρησιμοποιούν το στυλ επικράτησης, τότε αυξάνεται το ποσοστό των ατυχημάτων και των απουσιών. Άλλες μελέτες διαπίστωσαν ότι οι στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων των ηγετών σχετίζονται με ποικίλες εκβάσεις των υφισταμένων, όπως την επαγγελματική ικανοποίηση, τη συναλλαγή ηγέτη-υφισταμένου, τη μακροπρόθεσμη συνεργασία (Weider-Hatfield & Hatfield,1996). Πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα επισημαίνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της επιλογής του συνεργατικού και συμβιβαστικού στυλ από τους διευθυντές, με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, τη

διοίκηση και από το επάγγελμα τους γενικότερα (Rahim & Buntzman, 1989· Chan et al., 2007). Έχει επίσης διατυπωθεί ότι μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μελών ενός οργανισμού, όπως των διευθυντών και των υφισταμένων, η επιλογή του συνεργατικού στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης οδηγεί σε μακροπρόθεσμη συνεργασία (Weider-Hatfield & Hatfield, 1996).

Με δεδομένο, ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικό-συναισθηματικής αλληλεπίδρασης, οι συναισθηματικές αντιδράσεις του ηγέτη επηρεάζουν τον τρόπο που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του και συνεπώς τις δικές τους ενέργειες (Dasborough, 2006· Dasborough & Ashkanasy, 2002). Στην περίπτωση της σύγκρουσης μεταξύ διευθυντή και υφιστάμενου, η επιλογή του στυλ εξαρτάται μεταξύ των άλλων και από τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Οι Rahim et al. (2002· 2006) αναφέρουν ότι οι υφιστάμενοι είναι ικανότεροι να διαπραγματευτούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις τους με συναισθηματικά ευφυείς διευθυντές.

## **2.5 Το συναίσθημα στην εργασία**

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργασιακοί χώροι, στους οποίους οι άνθρωποι κινούνται, επιδρούν στις σκέψεις, στα συναισθήματά και στις πράξεις τους, μέσα από μια αμφίδρομη σχέση. Τα συναισθήματα, τα οποία προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι πάνω σε διάφορα γεγονότα, κάνουν την εμφάνισή τους και στους εργασιακούς χώρους. Με αυτή τη λογική, οι εργασιακοί χώροι μπορούν να χαρακτηριστούν σε μεγάλο βαθμό ως συναισθηματικοί χώροι. Η διερεύνηση του τρόπου, με τον οποίον το κάθε άτομο διαχειρίζεται το συναίσθημα κατά την επαφή και αλληλεπίδρασή του με τους άλλους στον εργασιακό χώρο, είναι σχετικά πρόσφατη και θα συνεχίσει να έλκει το ερευνητικό ενδιαφέρον τις προσεχείς δεκαετίες (Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2000). Ο δρόμος προς αυτή την οδό ανοίχτηκε τόσο από την επιθυμία και την ανάγκη για κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων, από αυτούς που τους διηύθυναν, αλλά και από την υπόθεση ότι το συναίσθημα μπορεί να αποτελέσει προάγγελο της εργασιακής συμπεριφοράς στις οργανώσεις και να συμβάλει στην κατανόηση των σχέσεων στο χώρο εργασίας (Goleman, 1998· Mayer, Salovey & Caruso, 2008).

Σημειώνεται, ότι η θεωρία των συναισθημάτων στην εργασία (Affective Events Theory-AET) των Weiss και Cropanzano (1996) έθεσε τις βάσεις για περαιτέρω

ανάπτυξη αυτής της περιοχής. Οι Weiss και Cropanzano (1996) (αναφορά από Fisher, 2000) παρουσίασαν ένα γνωστικό μοντέλο, που περιγράφει ότι οι υπάλληλοι αντιδρούν συναισθηματικά σε πράγματα που τους συμβαίνουν στην εργασία τους, και το γεγονός αυτό επιδρά στην εργασιακή τους επίδοση και ικανοποίηση. Το μοντέλο συνδράμει επίσης στο γεγονός ότι τα εργασιακά γεγονότα και τα συναισθήματα δε θα πρέπει να αγνοούνται, ακόμα και όταν θεωρούνται μικρά, γιατί τα τελευταία έχουν την τάση να συσσωρεύονται (Ashkanasy et al., 2000). Το συναίσθημα στην εργασία αποτελεί μια σημαντική πτυχή της εργασιακής εμπειρίας, είναι θετικής ή αρνητικής υφής και μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό ή ενισχυτικό παράγοντα στην επίτευξη των στόχων και στις εργασιακές σχέσεις.

Η υπάρχουσα έρευνα για το συναίσθημα στην εργασία έχει εστιάσει σε θέματα όπως: το συναισθηματικό μόχθο (Hochschild, 1979), τα συναισθήματα και τα εργασιακά κίνητρα (George & Brief, 1996), τη γενική διάθεση και επαγγελματική ικανοποίηση (Forgas, 1995), το θετικό/αρνητικό συναίσθημα που βιώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία (Fisher, 2000), τη συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer & Salovey, 1990).

### **2.5.1 Συναισθηματική νοημοσύνη**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε και αποτελεί θέμα πολλών συζητήσεων, κυρίως ως προς το αν συνιστά έναν τύπο νοημοσύνης, ο οποίος είναι ανεξάρτητος από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Slaski & Cartwright, 2003). Η έννοια αυτή προέκυψε από την ανάγκη εύρεσης μετρήσιμων τάσεων και ικανοτήτων, οι οποίες σε συνεργασία με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) θα αποτελούσαν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της επαγγελματικής και προσωπικής επιτυχίας και ευτυχίας.

Για πρώτη φορά, ο Thorndike (1920) (αναφορά από Landy, 2005) μίλησε για την πιθανότητα ύπαρξης μιας μορφής νοημοσύνης η οποία διακρίνεται από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη και είναι εξίσου σημαντική για την ατομική ανάπτυξη και την ονόμασε «κοινωνική ευφυΐα». Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την εσωτερική του κατάσταση, τα κίνητρα του και την συμπεριφορά του καθώς και αυτά των άλλων και να δρα με βάση αυτές τις πληροφορίες. Με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ασχολήθηκε αργότερα και ο Gardner (1993) (αναφορά στο Wong & Law, 2002), ο οποίος έκανε

λόγο για την ενδοπροσωπική νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να έχει πρόσβαση στα συναισθήματά του και την διαπροσωπική νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στη σωστή αντίληψη των συναισθημάτων και των επιθυμιών των άλλων.

Οι Mayer και Salovey (1990) χρησιμοποίησαν για πρώτη φορά τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ), η οποία διαφέρει από την ακαδημαϊκή. Αντλώντας σχετικά στοιχεία από προηγούμενες έρευνες για τη νοημοσύνη και το συναίσθημα, ανέπτυξαν το πρώτο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης γνωστό ως μοντέλο των ικανοτήτων (ability model). Προσέγγισαν την έννοια της ΣΝ ως μια σφαιρική ικανότητα επεξεργασίας γνωστικών και συναισθηματικών πληροφοριών (Καφέτσιος, 2003· Hansen, Lloyd & Stough, 2009) ή πιο απλά ως την αλληλεπίδραση μεταξύ νοημοσύνης και συναισθήματος (Mayer, Salovey & Carouso, 2004). Το μοντέλο αυτό προτείνει ότι η ΣΝ αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: α) την αντίληψη και έκφραση των συναισθημάτων του εαυτού, β) την αντίληψη και αναγνώριση των συναισθημάτων του άλλου γ) τη ρύθμιση του αυτοσυναισθήματος και δ) τη ρύθμιση του συναισθήματος. Οι δύο ερευνητές όρισαν τη Σ.Ν ως ένα σύνολο δεξιοτήτων, που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά κάποιος αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις μεταξύ τους σχέσεις, τα ρυθμίζει αναστοχαστικά και τα διαχειρίζεται για την επίλυση προβλημάτων, ώστε να προαχθεί νοητικά και συναισθηματικά (Mayer & Salovey, 1997). Πρόσφατα το μοντέλο αυτό θεωρήθηκε ως το πιο κατάλληλο για ερευνητικούς λόγους (Jordan, Ashkanasy & Härtel, 2003) και θα το χρησιμοποιήσουμε στην παρούσα έρευνα.

Οι Bar-On και Parker (2000) όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα συνδυασμό συναισθηματικών, προσωπικών και κοινωνικών δεξιοτήτων με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και στις πιέσεις. Σύμφωνα με τους ίδιους, αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν την ακριβή αυτοεκτίμηση, την ενσυναίσθηση, την δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης στενών διαπροσωπικών σχέσεων, τον έλεγχο των συναισθημάτων, την δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής και των προβλημάτων και τέλος την νομιμοποίηση από την πλευρά του ατόμου των σκέψεων και των συναισθημάτων του. Στο μοντέλο του ο Bar-On (2000) διέκρινε πέντε διαστάσεις ΣΝ: ενδοπροσωπικές

δεξιότητες (intrapersonal skills), προσαρμοστικότητα (adaptability), έλεγχο στρες (stress management) και γενική διάθεση (general mood).

Παράλληλα, ο Goleman (1998) υποστήριξε ότι η ΣΝ συνδυάζει ατομικές ικανότητες και κοινωνικές. Στο πρώτο επίπεδο διέκρινε την αυτοαντίληψη, που περιλάμβανε τη συναισθηματική αυτοεπίγνωση και εμπιστοσύνη στον εαυτό και τη διαχείριση του εαυτού, η οποία περιλάμβανε τον συναισθηματικό έλεγχο, την προσαρμοστικότητα, την επίτευξη, τα κίνητρα, και την αισιοδοξία. Τέλος, στο δεύτερο επίπεδο αναφέρθηκε στην κοινωνική αντίληψη, περιλαμβάνοντας την ενσυναίσθηση, την οργανωσιακή επίγνωση, τη γνώση των υπηρεσιών και τη διαχείριση των σχέσεων, η οποία περιλάμβανε την επιρροή, τη διαχείριση κρίσεων, τη διαμόρφωση δεσμών και τη συνεργασία.

Η ικανότητα της Σ.Ν. έχει σημαντική αλληλεπίδραση με το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή μπορεί να καθορίσει το εργασιακό πλαίσιο αλλά και συχνά καθορίζεται από αυτό. Σύμφωνα με τους Wong και Law (2002), οι οργανισμοί είναι περιβάλλοντα που απαιτούν διαπροσωπική αλληλεπίδραση. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα Σ.Ν. μπορούν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη ρύθμιση των συναισθημάτων τους, να επικεντρώνονται στην αντίληψη και στην υπευθυνότητα και να ρυθμίζουν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους, με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αλλά και η Σ.Ν. των ηγετών μπορεί να επηρεάσει το εργασιακό πλαίσιο. Η Σ.Ν. των προϊσταμένων μπορεί να αλληλεπιδρά με τη Σ.Ν. των υφισταμένων και να ασκεί επιρροή στην εργασιακή απόδοση των υφισταμένων. Σχετική μελέτη των Sy, Tram και O'Hara (2006) έδειξε ότι υφιστάμενοι με χαμηλή ΣΝ είχαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, αν οι διευθυντές τους είχαν υψηλή ΣΝ.

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι η Σ.Ν σχετίζεται με το άγχος (Miklolaicac, Menil & Luminet, 2007• Tsaousis & Nikolaou, 2005), με την επίδοση (Slaski & Cartwright, 2003), με την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση (Kafetsios & Zampetakis, 2007). Έρευνα των Ashkanasy et al. (2002) έδειξε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των συναισθηματικών ικανοτήτων των ατόμων και των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Τα αποτελέσματα έρευνας, που πραγματοποιήθηκε από τους Rahim και Minors (2003) αποκάλυψαν ότι οι διαστάσεις

της Σ.Ν σχετίζονται θετικά με το ενδιαφέρον για ποιότητα και επίλυση των προβλημάτων.

### **2.5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και Συγκρούσεις**

Ένα στοιχείο που εμφανίζεται να είναι σταθερό σε οργανισμούς όπως το σχολείο είναι οι συγκρούσεις. Οι Jordan και Troth (2004) σε έρευνά τους υποθέτουν ότι κάθε σύγκρουση (λειτουργική ή μη λειτουργική) είναι εγγενώς συναισθηματική, διότι εμπεριέχει την αντίληψη, ότι απειλούνται προσωπικοί ή ομαδικοί στόχοι. Μελετητές της ΣΝ έχουν ερευνήσει την υπόθεση, αν τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο αποτελεσματικά στη επίλυση της σύγκρουσης από ότι τα άτομα με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, 1998· Mayer & Salovey, 1997).

Οι Mayer και Salovey (1990) σε έρευνά τους όρισαν την Σ.Ν ως την ικανότητα να επιλύει προβλήματα κάνοντας χρήση συναισθηματικών και γνωστικών στοιχείων. Αυτός ο συνδυασμός δεν ισχύει για όλα τα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων. Όπως για παράδειγμα οι στρατηγικές συμβιβασμού και επιβολής είναι πρωτίστως γνωστικές δραστηριότητες, χωρίς να αποκλείεται η χρήση και η συναισθηματικών στοιχείων. Ενώ η στρατηγική της αποφυγής και της συγκατάβασης μπορεί να επηρεαστούν από συναισθήματα όπως ο φόβος (Borisoff & Victor, 1998). Οι Jordan και Troth (2002) θεωρούν το συνεργατικό στυλ, ως το πιο κατάλληλο για την επίλυση προβλημάτων για άτομα με υψηλή Σ.Ν. Η συνεργασία προϋποθέτει και γνωστική ικανότητα, για να βοηθήσει στη στοχοθεσία αλλά και συναισθηματική ικανότητα για την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων και την αυτορύθμιση. Ο Coleman (1998) πρότεινε ότι άτομα με υψηλή Σ.Ν επιλύουν τις συγκρούσεις μέσα από συνεργατικές διαδικασίες. Αυτός ο ισχυρισμός βασίστηκε στην υπόθεση ότι άτομα με υψηλή Σ.Ν ενδιαφέρονται περισσότερο για τις σχέσεις.

Έρευνα έδειξε ότι η Σ.Ν καλλιεργεί τις θετικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις (Herkenhoff, 2004). Ο Tannen (1994) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν δυσαρεστημένοι, όταν η άλλη πλευρά προσπαθεί να επιβληθεί σε μια σχέση. Αυτό επιβεβαιώθηκε από μετέπειτα ερευνητικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία, η διαχείριση της σύγκρουσης δια της επιβολής, της υποχώρησης ή της αποφυγής επηρεάζουν αρνητικά τις εργασιακές σχέσεις και πιθανόν και την επίδοση (Kuhn & Poole, 2000)· και θεωρούν ότι είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας του ατόμου να

αντιληφθεί, να ελέγξει και να χειριστεί τα συναισθήματα του. Οι Jamieson και Thomas (1974) υποστηρίζουν ότι υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να διευκολύνουν τη συνεργατική στρατηγική διαχείρισης προβλημάτων, κατά την οποία τα συναισθήματα ελέγχονται και το ζητούμενο είναι η εξεύρεση λύσης που να ικανοποιεί και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Ωστόσο, σε έρευνα τους οι Kaushal και Kwantes (2006) κατέδειξαν ότι η Σ.Ν δεν συσχετίζεται με την επιλογή στρατηγικής για την διαχείριση συγκρούσεων, πλην της στρατηγικής της επικράτησης, που σχετίζεται αρνητικά και υποστηρίζουν ότι τα συναισθηματικά νοήμονα άτομα κάνουν καλύτερους φίλους, συνεργάτες, συναδέλφους και καλύτερους διευθυντές.

## **2.6 Εργασιακές εμπειρίες**

### **2.6.1 Επαγγελματική ικανοποίηση**

Στον χώρο των οργανισμών η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται παραδοσιακά από τους σημαντικότερους δείκτες υποκειμενικής ευεξίας των εργαζομένων (Benitez et al., 2007), δεδομένου ότι σχετίζεται τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού όσο και με την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Saari & Judge, 2004). Οι Hartline και Ferrrel (1996) ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία, ως το συναίσθημα της ευημερίας, που προέρχεται από την παρεχόμενη από την οργάνωση στήριξη, τις πολιτικές του οργανισμού, την κοινωνική στήριξη, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, τις ευκαιρίες επαγγελματική τους εξέλιξης και την εργασία γενικότερα. Η σημερινή οικονομική συγκυρία σαφώς δεν είναι η ιδανικότερη για τους εξειδικευμένους, καταρτισμένους και με πληθώρα ικανοτήτων εργαζομένους του ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου. Έχοντας υπόψη ένα εργατικό δυναμικό, που θα αλλάξει δουλειά πολλές φορές κατά τη διάρκεια της καριέρας του, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό θέμα των οργανισμών και της εργατικής και οργανωτικής ψυχολογίας.

Επαγγελματική ικανοποίηση είναι η στάση που αναπτύσσει ένα άτομο προς την εργασία και τις συνθήκες εργασίας (Luthans, 1994). Σύμφωνα με τον Davis (1981), η ικανοποίηση από την εργασία υφίσταται, όταν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασίας συμπίπτουν με τις επιθυμίες των εργαζομένων. Η επαγγελματική ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια, είναι αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες, που έχουν τα άτομα για την εργασία τους και στο τι πραγματικά μπορούν να πάρουν από αυτήν (Abu-Bader, 2000). Γίνεται έτσι κατανοητό πως η



ικανοποίηση, την οποία αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μία συμπεριφορά ή στάση που συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση αποτέλεσμα αξιολόγησης της εργασιακής κατάστασης, που βιώνει το άτομο σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της εργασίας (Sari, 2004).

Σύμφωνα με την θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων των Weiss και Cropanzano (1996), τα γεγονότα, τα οποία συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον οδηγούν σε συναισθηματικές καταστάσεις, που ενδεχομένως επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Brief & Weiss, 2002). Σύμφωνα με ερευνητές, η ικανοποίηση από στην εργασία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να έχουν σχέση είτε με ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες, που σχετίζονται με την προσωπικότητα (Kafetsios & Zampetakis, 2007) είτε με τα χαρακτηριστικά της εργασίας (De Dreu & Beersma, 2005). Πρόσφατες μελέτες αναφέρουν μέτρια συσχέτιση (Kafetsios & Loumakou, 2007• Vakola, Tsousis & Nikolaou, 2004) ή και αρνητική συσχέτιση ειδικότερα με την ικανότητα ρύθμισης συναισθήματος της ΣΝ (Kafetsios και Vassiou., in press), ενώ αντίθετα άλλοι υποστηρίζουν ότι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ έχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Sy, Tram & O'Hara, 2006• Wang & Law, 2002).

Ο τρόπος, με τον οποίο ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται τη συμπεριφορά του προϊσταμένου του, μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση του από την εργασία. Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων δεν έχει τύχει αντίστοιχου ερευνητικού ενδιαφέροντος και ειδικότερα όσον αφορά σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως οι σχολικοί οργανισμοί. Σχετικές μελέτες επισημαίνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι καθοριστικής σημασίας για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης. Ερευνητές αναφέρουν θετική συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων (Cerit, 2009• Brooke 2007).

Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών για τη σύγκρουση έχει εστιάσει στις επιπτώσεις της σύγκρουσης στην ατομική και ομαδική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα και έχει αγνοήσει τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στην

επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και την υποκειμενική τους ευεξία. Σε μια σύνοψη δεκαπέντε ερευνών των DeDreu και Beersma (2005), οι οποίες εξετάζουν τη σχέση σύγκρουσης και επαγγελματικής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα στο σύνολο τους έδειξαν από μέτρια μέχρι ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης και της ικανοποίησης. Ερευνητές επίσης υποστηρίζουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των προϊσταμένων με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων (Thomas & Kilmann, 1978).

### **2.6.2 Θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία**

Το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία αποτελούν σημαντικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας, καθώς το συναίσθημα στην εργασία μπορεί να προβλέψει ποικίλες πλευρές της οργανωτικής συμπεριφοράς. Η Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) προτείνει ότι το σύνολο των εργασιακών εμπειριών σε συνδυασμό με ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Το συναίσθημα ορίζεται ως μια υποκειμενική συναισθηματική κατάσταση, η οποία ενδεχομένως να περιλαμβάνει διάθεση, προδιάθεση και συναισθήματα (Ashforth & Humphrey, 1995· Russell & Carroll, 1999), θετικής ή αρνητικής υφής (Russell & Carroll 1999). Οι Russell και Carroll (1999) προτείνουν τη διάκριση των συναισθημάτων σε θετικά-αρνητικά και ενεργά - παθητικά, και υποστηρίζουν τη μεταξύ τους συσχέτιση.

Η Fredrickson (1998, 2001) ανέπτυξε το «broadening and build» μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο, όταν οι άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα, μπορούν να βελτιώνουν και να εμπλουτίζουν το ρεπερτόριο των σκέψεων και των πράξεων, τις οποίες στη συνέχεια χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ζωής· ενώ παράλληλα συμβάλλουν και στην εξάλειψη και αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων. Αποδείχθηκε ερευνητικά ότι ενώ τα αρνητικά συναισθήματα "φυλακίζουν" το άτομο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και αντιδράσεις (narrowing), τα θετικά συναισθήματα τον "απελευθερώνουν" και του ανοίγουν έναν ευρύ ορίζοντα πιθανών δράσεων και συμπεριφορών (broadening) (Fredrickson, 1998). Ωστόσο το συναίσθημα, όπως το ορίζει η Fredrickson (1998,2001), δεν πρέπει να συγχέεται με τη διάθεση. Η διάθεση είναι πιο γενική και

δεν προέρχεται από συγκεκριμένο ερέθισμα, αλλά ενυπάρχει σ' αυτό και του προσδίδει συγκεκριμένο τόνο (Russel, Feldman & Barrett, 1999).

Σύμφωνα με τους Brief και Weiss (2002), το συναίσθημα στην εργασία μπορεί να επηρεαστεί από ποικίλους παράγοντες όπως: α) από εξωγενείς παράγοντες (π.χ. οικογενειακά προβλήματα), β) από οργανωτικούς παράγοντες (π.χ. τις συνθήκες εργασίας, την ηγεσία) και γ) από ενδοπροσωπικούς παράγοντες (αρνητική συναισθηματικότητα). Η έρευνα σχετικά με το συναίσθημα στην εργασία έχει εστιάσει, τόσο στη συνδρομή του στη διαμόρφωση οργανωτικών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένων μεταξύ άλλων, της οργανωτικής δέσμευσης, της λήψης αποφάσεων, της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς (Barsade, Brief & Spataro, 2003· Ashkanasy et al., 2000· Fisher & Ashkanasy, 2000) αλλά και πως οργανωτικές συμπεριφορές, όπως οι συγκρούσεις, μπορούν να επηρεάσουν τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων (Giebels & Jansen, 2004· Desivilya & Yagil, 2004).

Όπως προαναφέραμε, το συναίσθημα στην εργασία έχει ενδεχομένως αναρίθμητες πηγές (Fisher, 2000), συμπεριλαμβανομένων της σχέσης ηγέτη-υφισταμένου, όπως επίσης και του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών και των υφισταμένων σε έναν οργανισμό. Η υπάρχουσα έρευνα για τις συγκρούσεις τείνει να δει τους τρόπους αντιμετώπισης τους, ως προϊόντα μιας καθαρά λογικής επιλογής, απορρίπτοντας με αυτόν τον τρόπο τις επιπτώσεις της συναισθηματικής κατάστασης των εμπλεκόμενων (Brodtker & Jameson, 2001· Jones, 2000· Putnam, 2001). Ενώ όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι ηγεσία (Dasborough & Ashkanasy, 2002) και συγκρούσεις (Desivilya & Yagil, 2005), είναι συναισθηματικές διαδικασίες, καθοριστικής σημασίας, η έρευνα όσον αφορά στην επίδρασή τους στις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων είναι ακόμη σε εμβρυακό επίπεδο.

Ερευνητές έχουν εξετάσει το συναίσθημα στην εργασία ως παράγοντα, που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή στρατηγικής στη διαχείριση συγκρούσεων σε οργανισμούς (Pruit et al., 1994· Rahim, 1983). Σε πρόσφατη έρευνα των Desivilya & Yagil (2005), το αρνητικό και θετικό συναίσθημα αποτέλεσαν ισχυρούς προβλεπτικούς παράγοντες στην επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων. Συγκεκριμένα, το στυλ ενσωμάτωσης και συμβιβασμού σχετίζεται θετικά με το θετικό συναίσθημα, το στυλ επικράτησης έχει θετική σχέση τόσο με το αρνητικό, όσο και με το θετικό συναίσθημα, ενώ το στυλ αποφυγής σχετίζεται μόνο με το αρνητικό συναίσθημα.

Η αναγνώριση και η καλύτερη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στο συναίσθημα στην εργασία με την ηγεσία (Dasborough & Ashkanasy, 2002) και τον τρόπο που διαχειρίζονται συγκρούσεις (Bodtker & Jameson, 2001), μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εποικοδομητικής διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων σε τυπικούς οργανισμούς (Steele, 2009), όπως οι σχολικές μονάδες.

### **2.6.3 Επαγγελματική εξουθένωση**

Η επαγγελματική εξάντληση, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, μπορεί να θεωρηθεί ένας ακόμη δείκτης της υποκειμενικής ευεξίας στην εργασία (Giebels & Janssen, 2005), με επιζήμιες συνέπειες στην υγεία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Maslach, Shaufeli & Leiter, 2001). Από ψυχοκοινωνικής άποψης ο Maslach (1993) όρισε την επαγγελματική εξάντληση ως «ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και μειωμένης προσωπικής επίτευξης, που μπορεί να εμφανιστεί μεταξύ των ατόμων, που συνεργάζονται με άλλους ανθρώπους σε κάποιο χώρο» (σ.70). Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, αυτό το σύνδρομο είναι μια συνέπεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ των χαρακτηριστικών πλαισίου εργασίας και των προσωπικών χαρακτηριστικών (Maslach et al., 2001).

Η συναισθηματική εξάντληση αποτελεί τον πυρήνα της επαγγελματικής εξάντλησης (Heuven & Bakker, 2003) και αναφέρεται σε συναισθήματα μειωμένης ενέργειας και υπερφόρτωσης από τις απαιτήσεις της εργασίας (Giebels & Janssen, 2004). Η αποπροσωποποίηση αναφέρεται στην ανάπτυξη μιάς αρνητικής, σκληρής και κυνικής στάσης απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών, οι οποίοι συχνά χαρακτηρίζονται υποτιμητικά και αντιμετωπίζονται με σχετικούς τρόπους.. Η μειωμένη προσωπική επίτευξη είναι η τάση να αξιολογεί κανείς αρνητικά την δουλειά και την απόδοσή του και συνοδεύεται από αισθήματα ανεπάρκειας και χαμηλή αυτοεκτίμηση.

Ενώ στην αρχή, οι έρευνες υπέθεσαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να συμβεί μόνο σε επαγγελματίες, που έχουν να κάνουν άμεσα με ανθρώπους, στη συνέχεια επαναπροσδιόρισαν το σύνδρομο, ώστε να μην αναφέρεται ειδικά μόνο σε τέτοια επαγγέλματα.. Έτσι η επαγγελματική εξουθένωση, από κρίση στην σχέση με ανθρώπους της δουλειάς, μετατράπηκε σε κρίση στην σχέση με την ίδια την δουλειά. Οι Pines και Arosen (1988), σε έναν άλλο ορισμό, περιγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση

σαν μια κατάσταση φυσικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης, που προκαλείται από μακροχρόνια εμπλοκή σε καταστάσεις συναισθηματικά απαιτητικές. Η συναισθηματική εξάντληση περιλαμβάνει αισθήματα αδυναμίας, ανημποριάς, απόγνωσης και παγίδευσης, που σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσουν σε συναισθηματικό κλονισμό. Η φυσική εξάντληση χαρακτηρίζεται από χαμηλή ενέργεια, χρόνια κόπωση, αδυναμία και μια ποικιλία από ψυχοσωματικά συμπτώματα.. Η πνευματική εξάντληση αναφέρεται στην ανάπτυξη αρνητικών στάσεων απέναντι στον εαυτό, την εργασία και τη ζωή (Pines, 1999).

Μετά το 1990 διάφοροι ερευνητές (Schaufeli & Enzmann, 1998) διεκδικούν την μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης και σε επαγγέλματα πέραν των επαγγελματιών υγείας: επαγγέλματα που έχουν σχέση με τον άνθρωπο, μεταξύ των οποίων και του εκπαιδευτικού (Bar-on, Brown, Kirkcadly & Thome, 2000). Παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στη δημιουργία επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών είναι: α) προσωπικοί παράγοντες (τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού) β) διαπροσωπικοί παράγοντες (σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ή σχέσεις διευθυντή-υφισταμένου) και γ) οργανωτικοί παράγοντες (οργανωτική κουλτούρα κ.ά) (Παππά, 2006).

Για να κατανοήσουμε την αύξηση της επαγγελματικής εξάντλησης τα τελευταία χρόνια πρέπει, σύμφωνα με τους Schaufeli και Enzmann (1998), να λάβουμε υπόψη και τις σύγχρονες αλλαγές σε κοινωνικό, πολιτιστικό και ιδεολογικό επίπεδο - τον ατομικισμό των σύγχρονων κοινωνιών, την έλλειψη υποστηρικτικών δικτύων, τις αυξημένες πνευματικές, γνωστικές και συναισθηματικές απαιτήσεις των περισσότερων σύγχρονων επαγγελματιών, την αμφισβήτηση της αυθεντίας και του κοινωνικού κύρους πολλών ανθρωπιστικών επαγγελμάτων. Ο Rousseau (1989) αναφέρεται στην παραβίαση του λεγομένου “ψυχολογικού συμβολαίου” μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού, με συνέπεια οι υπάλληλοι να δίνουν περισσότερα και να λαμβάνουν λιγότερα από τον εργοδότη-προϊστάμενό τους.

Έρευνες, που έχουν εξετάσει την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, αναφέρουν ότι η αντίληψη για την ικανότητα τους να διατηρούν την τάξη και την πειθαρχία στην τάξη, η έλλειψη στήριξης από τους συναδέλφους και τους διευθυντές (Browner et al., 2001), το επίπεδο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους τους, τους μαθητές και τους γονείς αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες επαγγελματικής

εξάντλησης (Blandford & Grandy, 2000· Sari, 2004). Οι διαπροσωπικές σχέσεις, αξιολογούμενες ως αγχογόνες στο εργασιακό πλαίσιο, θεωρούνται πηγές επαγγελματικής εξάντλησης, με αποτέλεσμα, χαμηλής ποιότητας σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, του ιδίου ή και διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου, πιθανόν να συνδέονται με επαγγελματική εξάντληση (Maslach et al., 2001).

Η υιοθέτηση του συνεργατικού στυλ για τη διαχείριση συγκρούσεων στην εργασία μπορεί να αυξήσει τις αρνητικές εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων (Jehn & Bendersky, 2003). Οι Giebels και Jansen (2004) χαρακτηρίζουν τη σύγκρουση σημαντικό παράγοντα άγχους και σε έρευνα τους αποκάλυψαν σημαντική συσχέτιση της σύγκρουσης και της συναισθηματικής εξάντλησης. Περαιτέρω σχετικές έρευνες έδειξαν ότι η σύγκρουση μεταξύ διευθυντή-υφισταμένου αποτελεί παράγοντα επαγγελματικής εξάντλησης στην εργασία (Frone, 2000· Benitez, Guerra, Medina, Martinez & Jaca, 2007).

#### **2.6.4 Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία**

Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας αποτελούν αντικείμενο μελέτης τα τελευταία χρόνια. Ο Fullan (2001) εστιάζει στον καθοριστικό ρόλο των σχέσεων στην εργασία επισημαίνοντας ότι «οι σχέσεις κάνουν τη διαφορά» (σ. 51). Σύμφωνα με τους Lewin και Regine (2000), «η ψυχή της εργασίας» είναι το άτομο και η συλλογικότητα. Αφενός η ανάγκη-επιθυμία του ανθρώπου να αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συνεκτικού ιστού (Lewin & Regine, 2000) και αφετέρου η ίδια η φύση της εργασίας στους σύγχρονους - σύνθετους οργανισμούς, που πολύ λίγα πράγματα μπορούν να ολοκληρωθούν με ατομική εργασία (Θεοδωράτος, 1993) επιβάλλουν τη συμμετοχική και συλλογική εργασία.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές. Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικό συστατικό του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003), που εξελίσσονται είτε σε φιλίες-αντιπάθειες είτε σε συνεργασίες-συγκρούσεις. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία αποτελούν μια σημαντική πηγή επιδόσεων, επαγγελματικής ικανοποίησης (Stoetzer, Ahlberg, Bergman, Hallsten & Lundberg, 2009) και άγχους (Καφέτσιος, Βούζας, Πετρούλια & Τζίμα, 2006).

Εντούτοις, δεν υπάρχουν μελέτες που να ερευνούν τις συνθήκες εργασίας, που μπορεί να συσχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις ή τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στην εργασία. Μπορεί να υπάρχει μια αιτιώδης σχέση μεταξύ των ψυχοκοινωνικών συνθηκών εργασίας με πτυχές των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία (Stoetzer, Ahlberg, Bergman, Hallsten & Lundberg, 2009). Μελέτες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι ως κοινωνικά όντα συνεχώς αλληλεπιδρούν με πρόσωπα του στενού τους περιβάλλοντος και η πίεση που ασκείται επιδρά στα συναισθήματα και τη διάθεση τους (Brief και Weiss, 2002· Spector & Fox, 2005). Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε γνωστικές ή/και συμπεριφοριστικές αλλαγές ή σε στρατηγικές αντιμετώπισης, οι οποίες στη συνέχεια θα επηρεάσουν την ποιότητα της αλληλεπίδρασης τους με τα πρόσωπα γύρω τους (Gendolla, 2000· Frederikson & Dewe, 1996). Αρνητικές ψυχοκοινωνικές συνθήκες εργασίας, όπως οι συγκρούσεις, είναι πιθανόν να δρουν ως σημαντικοί προάγγελοι της επικείμενης ποιότητας των σχέσεων.

Πρόσφατες μελέτες, σχετικές με τη διαχείριση συγκρούσεων, αναγνωρίζουν ότι η σύγκρουση δεν είναι μόνο αναπόφευκτη στις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά καθορίζει την ίδια την ουσία αυτών των σχέσεων (Bradford et al., 2003· Hagel & Brown, 2005) και ότι «η απουσία της σύγκρουσης δεν είναι αρμονία αλλά απάθεια» (Eisenhardt et al. 1997, σ. 77). Σύμφωνα με αυτή την άποψη η σύγκρουση δεν καθορίζει απλά τη σχέση, αλλά μπορεί να υποκινήσει ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για τη διατήρηση και αναβάθμιση της σχέσης. Για αυτό το λόγο, ο μεν Gerzon (2006) υποστηρίζει με σιγουριά ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και παρούσα στις στενές σχέσεις, άλλοι ερευνητές δε εστιάζουν στον καθοριστικής σημασίας ρόλο της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων για την παραγωγή λειτουργικών εκβάσεων (Koza & Dant, 2006).

Ηγεσία και εργαζόμενοι θα πρέπει να διαχειρίζονται τη σύγκρουση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγει τη μεταξύ τους συνεργασία και τη δημιουργία θετικού κλίματος σχέσεων. Το κλίμα σχέσης είναι μια αντανάκλαση των συναισθημάτων των μελών και μπορεί να επηρεάσει την ανταπόκριση τους στις εργασιακές σχέσεις (Koza & Dant, 2007). Στην έρευνα τους, οι Koza και Dant (2007), εξετάζουν δύο πτυχές του κλίματος σχέσεων: τον συνεργατικό προσανατολισμό, ο οποίος χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον για την ευημερία του άλλου και εστιάζει στην καλλιέργεια ποιοτικών σχέσεων και τον συγκρουσιακό προσανατολισμό, που χαρακτηρίζεται από ανοικτές

συγκρούσεις, εχθρότητα, ανταγωνισμό, ενόχληση μεταξύ των μελών. Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της ηγεσίας, μετακυλώντας τον μέχρι τώρα προσανατολισμό της από τα προϊόντα, στις σχέσεις (Bishop, 2000). Ο διευθυντής/ριες πρέπει να γνωρίζουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων διατηρούνται αρμονικές, όταν σύμφωνα με τους Kuye, Thornhill και Fourie (2002), υπάρχει αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση, ανατροφοδότηση απέναντι σε συγκεκριμένες ενέργειες και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εργασιών. Έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για θετικό - εργασιακό κλίμα.

Η ανικανότητα διαχείρισης αυτών των συγκρούσεων και όχι οι ίδιες συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις, που αναπτύσσονται στον οργανισμό ενώ παράλληλα οι Tjosvold, Hui και Law (2001) υποστηρίζουν ότι εργοδότες και εργαζόμενοι μπορούν να εκμεταλλεύονται τις διενέξεις προκειμένου να αναδεικνύονται τα προβλήματα και να βελτιώνονται οι σχέσεις τους. Η επιλογή της επιβολής, της υποχώρησης ή της αποφυγής για τον χειρισμό διενέξεων από τα μέλη του οργανισμού επηρεάζουν αρνητικά τις εργασιακές τους σχέσεις (Kuhn & Poole, 2000).



## **3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

#### **3.1 Γενικοί στόχοι**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί: α) η επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων που υιοθετεί ο Διευθυντής (ενσωμάτωση, αποφυγή και επιβολή) στο συναίσθημα στην εργασία, στην επαγγελματική ικανοποίηση, στη συναισθηματική εξάντληση και στην ποιότητα των σχέσεων των υφισταμένων εκπαιδευτικών, β) αν οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων των Διευθυντών επηρεάζουν διαφορετικά τις εργασιακές εμπειρίες των υφισταμένων, ανάλογα με τη ΣΝ των εκπαιδευτικών· για το λόγο αυτό υιοθετήθηκε μια πολυεπίπεδη ανάλυση και γ) η επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων στις εργασιακές εμπειρίες των ιδίων, χωριστά για κάθε ομάδα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στην αλληλεπίδραση ηγέτη - υφισταμένων, σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Το θέμα των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και οι στρατηγικές, που υιοθετούνται από την εκπαιδευτική Ηγεσία για τη διευθέτησή τους είναι ένα από τα σημαντικότερα, όσον αφορά στην επίδρασή τους στην ατομική και ομαδική επίδοση (DeDreu & Beersma, 2005) και στην προσωπική ανάπτυξη και ευημερία των εμπλεκόμενων (Rahim, 2001· Thomas & Kilmann, 1978). Οι μελέτες, που έχουν γίνει στην Ελλάδα, στο χώρο της εκπαίδευσης αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα είναι ελάχιστες και η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να αποτελέσει πηγή εμπλουτισμού στο περιορισμένο εκπαιδευτικό πεδίο.

#### **3.2 Ερευνητικές υποθέσεις**

Σύμφωνα με τη θεωρία και τα ευρήματα προηγούμενων σχετικών ερευνών η παρούσα έρευνα διατυπώνει τις ακόλουθες υποθέσεις. Σημειώτεον ότι οι πρώτες υποθέσεις αφορούν τις αλληλεπιδράσεις διευθυντών και υφιστάμενων (πολυεπίπεδη ανάλυση), ενώ οι υπόλοιπες αφορούν τις συσχετίσεις των μεταβλητών σε ένα επίπεδο.

1α. Η ενσωμάτωση, ως στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων από τον Διευθυντή αναμένεται να έχει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, τις θετικές σχέσεις και το θετικό συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών και αρνητική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα, την αρνητική αλληλεπίδραση και τη συναισθηματική εξάντληση.

1β. Οι μη συνεργατικές στρατηγικές (αποφυγή, επιβολή) αναμένεται να έχουν θετική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα, την αρνητική αλληλεπίδραση και τη συναισθηματική εξάντληση και αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, τις θετικές σχέσεις και το θετικό συναίσθημα στην εργασία των εκπαιδευτικών.

1γ. Το συνεργατικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων του διευθυντή σε αλληλεπίδραση με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών αναμένεται να έχει θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, στο θετικό συναίσθημα και στις θετικές σχέσεις και αρνητική στο αρνητικό συναίσθημα, τις αρνητικές αλληλεπιδράσεις και τη συναισθηματική εξάντληση των εκπαιδευτικών.

2α. Η στρατηγική της ενσωμάτωσης των διευθυντών και των εκπαιδευτικών αναμένεται να επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό συναίσθημα και στις θετικές σχέσεις και των ιδίων και αρνητικά στη επαγγελματική εξουθένωση και την αρνητική αλληλεπίδραση.

2β. Η χρήση των μη συνεργατικών στρατηγικών (αποφυγή, επιβολή) αναμένεται να επιδρούν αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό συναίσθημα, και στις θετικές σχέσεις των ιδίων και θετικά στην επαγγελματική εξουθένωση και την αρνητική κοινωνική αλληλεπίδραση.

2γ. Οι αυταναφερόμενες ικανότητες ΣΝ των εκπαιδευτικών αναμένεται να έχουν θετική συσχέτιση με το συνεργατικό στυλ επίλυσης συγκρούσεων.

### **3.3 Μεθοδολογία**

#### **3.3.1 Διαδικασία συλλογής του υλικού-ερωτηματολόγιο**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το τρίτο τρίμηνο του σχολικού έτους 2008-2009 σε σχολεία. Στους εκπαιδευτικούς γνωστοποιήθηκε ότι το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οι εκπαιδευτικοί, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν εθελοντικά, ενθαρρυνθήκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις και πληροφορήθηκαν ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν για

καθαρά ερευνητικούς σκοπούς. Εκτός από τις κλίμακες, που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών. Οι ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, ήταν συνολικά 79. Το ερωτηματολόγιο αφορά ερωτήσεις αυτοαναφοράς (βλ. Παράρτημα) και δομείται σε επτά ενότητες.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 20-25 λεπτά της ώρας. Για λόγους δεοντολογίας δεν αναφέρθηκαν οι συγκεκριμένοι στόχοι της έρευνας (μελέτη της επίδρασης των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών στην εργασιακή εμπειρία των εκπαιδευτικών). Η μέθοδος που ακολουθήθηκε κατά την επιλογή των σχολείων ήταν αυτή της χιονοστιβάδας (snowballing) λόγω της ιδιαιτερότητας των αναγκών της έρευνας, δηλαδή υποχρεωτική συμμετοχή του Διευθυντή του σχολείου και υφισταμένων-εκπαιδευτικών του ίδιου σχολείου, προκειμένου να διερευνηθούν οι επιδράσεις στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς. Οι συμμετέχοντες δέχτηκαν τη διαβεβαίωση των ερευνητών για την αυστηρή τήρηση της ανωνυμίας τους.

### **3.3.2 Δείγμα**

Η έρευνα διεξήχθη σε 51 δημόσια σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Θεσσαλίας. Τα σχολεία αντιμετωπίστηκαν ως ομάδες που αποτελούνται από το Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς. Έτσι στο κάθε σχολείο συμμετείχαν τουλάχιστον έξι έως δέκα εκπαιδευτικοί και ο Διευθυντής/ντρια. Συνολικά 51 διευθυντές και 281 εκπαιδευτικοί συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο δύο υποομάδες (διευθυντές, υφιστάμενοι).

Πιο συγκεκριμένα από τους διευθυντές οι 38 ήταν άνδρες (ποσοστό 74,5%) και οι 13 γυναίκες (ποσοστό 25,5%) ενώ από τους εκπαιδευτικούς οι 95 άνδρες (ποσοστό 33,8%) και 186 γυναίκες (ποσοστό 66,2%). Όσον αφορά την ηλικία των διευθυντών, κυμαίνονταν από 40 έως 61 ετών και ο μέσος όρος ήταν 53 έτη, ενώ οι ηλικίες των εκπαιδευτικών κυμαίνονταν, μεταξύ 22 και 57 και ο μέσος όρος ήταν 44 έτη. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, από τους Διευθυντές 1 ήταν άγαμος (2%), 48 έγγαμοι (94,1%) και 2 διαζευγμένοι (3,9%), ενώ από τους εκπαιδευτικούς, οι 42 (14,9%) ήταν άγαμοι, 228 (81,1%) έγγαμοι, 8 διαζευγμένοι (2,8%) και 3 χήροι

(1,1%). Όσον αφορά στην περιοχή των σχολείων, το 54,9% ανήκε σε αστική περιοχή, το 37,3% σε ημιαστική και 7,8% σε αγροτική.

### **3.3.3 Κλίμακες**

Ακολούθως αναπτύσσονται οι κλίμακες, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα:

#### **A. Διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων**

Η Κλίμακα Οργανωτικής Σύγκρουσης του Rahim, (ROCI-II) (Rahim, 1995), χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογήσει τις στρατηγικές που οι ερωτώμενοι υιοθετούν, όταν πρόκειται να διαχειριστούν διαπροσωπικές συγκρούσεις. Η κλίμακα, είναι τύπου Likert, με πεντάβαθμη διαβάθμιση, που κυμαίνεται από το 1«διαφωνώ απόλυτα» έως και το 5«συμφωνώ απόλυτα». Περιλαμβάνει 28 ερωτήσεις και αρχικά σχεδιάστηκε για να μετρήσει τις πέντε στρατηγικές (ενσωμάτωση, συγκατάβαση, συμβιβασμό, αποφυγή, επιβολή) για τη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σήμερα το ROCI-II μπορεί να αξιολογήσει, πως το μέλος ενός οργανισμού χειρίζεται τις διαπροσωπικές συγκρούσεις α) με τους προϊσταμένους, β) με τους υφισταμένους και γ) με τους συναδέλφους του. Παράδειγμα προτάσεων που συμπεριλαμβάνονται στην κλίμακα είναι: 'Προσπαθώ να δουλεύω με τους συναδέλφους μου, για να κατανοήσουμε σωστά ένα πρόβλημα', 'Αποφεύγω να έρχομαι αντιμέτωπος με τους συναδέλφους μου'. Στην παρούσα έρευνα, μετά από ενδελεχή βιβλιογραφική ανασκόπηση (Rahim & Magner, 1995· Hocker & Wilmot, 1991· Weider-Hatfield, 1988), το ROCI-II, χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογήσει τις τρεις από τις πέντε διαστάσεις διαχείρισης διαπροσωπικών συγκρούσεων (ενσωμάτωση, αποφυγή, επιβολή), που χρησιμοποιούν διευθυντές και εκπαιδευτικοί για να χειριστούν συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους. Ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  για τις τρεις παραμέτρους ήταν: Ενσωμάτωση:0.60, Αποφυγή=0.81 και Επικράτηση=0.56.

#### **B. Συναισθηματική νοημοσύνη**

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), (Wong & Law, 2002). Πρόκειται για μια κλίμακα τύπου Likert αποτελούμενη από 16 ερωτήσεις με επτάβαθμη διαβάθμιση από το 1(Διαφωνώ Απόλυτα) ως το 7 (Συμφωνώ Απόλυτα). (π.χ. Έχω μια καλή διαχείριση των συναισθημάτων μου). Η

κλίμακα αποτελείται από τις τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer και Salovey's (1997). Συγκεκριμένα η Self-Emotion Appraisal (SEA) αξιολογεί την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του. Η Others' Emotion Appraisal (OEA) αξιολογεί την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων. Η Uses of Emotion (UOE) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Τέλος, η Regulation of Emotion (ROE) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ρυθμίζει τα συναισθήματά του. Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η συνολική συναισθηματική νοημοσύνη, αποτέλεσμα του μέσου όρου των τεσσάρων διαστάσεων της ΣΝ. Για τις τέσσερις παραμέτρους συνολικά ο δείκτης αξιοπιστίας είναι  $\alpha = 0.90$

### **Γ. Κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε με το γενικό δείκτη επαγγελματικής ικανοποίησης (Job Satisfaction Scale) των Brayfield & Rothe, (1951) εστιάζοντας στη στάση του ατόμου προς τη δουλειά του, αφού μεταφράστηκε στα Ελληνικά (Kafetsios & Loumakou, 2007). Η κλίμακα είναι τύπου Likert, με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το «διαφωνώ απόλυτα», ως το «συμφωνώ απόλυτα». Αποτελείται από 18 προτάσεις, όμως στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι 12. Ένα παράδειγμα από τις προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι: 'Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα'. Η κατεύθυνση σε 4 από τις προτάσεις της κλίμακας αντιστράφηκε, προκειμένου η υψηλή βαθμολογία να δηλώνει σε όλες τις προτάσεις ικανοποίηση από την εργασία. Η κλίμακα είχε εσωτερική συνοχή  $\alpha = 0.81$ .

### **Δ. Κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία**

Η κλίμακα συναισθημάτων στην εργασία (job affect scale) (Brief, Burke, George, Robinson & Webster, 1988) αποτελείται από 20 επίθετα, τα οποία περιγράφουν τη γενική συγκινησιακή και συναισθηματική κατάσταση του ατόμου στην εργασία του κατά τη διάρκεια της προηγούμενης εβδομάδας. Η κλίμακα είναι τύπου Likert με πεντάβαθμη διαβάθμιση, από το «καθόλου» έως το «πολύ». Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 17 από τα επίθετα αυτά, προσαρμοσμένα στην ελληνική γλώσσα. Τα 9 επίθετα περιγράφουν θετική συναισθηματικότητα (π.χ. placid/γαλήνιος, excited/συνεπαρμένος), ενώ τα υπόλοιπα 8 αναφέρονται σε αρνητική συναισθηματικότητα (π.χ. sleepy/νυσταγμένος, hostile/εχθρικός). Έτσι διαμορφώνονται δύο υποκλίμακες από τις οποίες η μία περιγράφει το θετικό

συναίσθημα και η άλλη το αρνητικό. Η αξιοπιστία του θετικού συναίσθηματος (positive affect) είναι  $\alpha = 0.80$ , ενώ για το αρνητικό συναίσθημα (negative affect) είναι  $\alpha = 0.77$ .

#### **Ε. Επαγγελματική εξουθένωση (EE)**

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1986· Αναγνωστόπουλος και Παπαδάτου, 1992) που αποτελείται από 22 προτάσεις που μετρούν το συγκεκριμένο είδος αντίδρασης στο επαγγελματικό στρες. Η επαγγελματική εξουθένωση έχει τρεις διαστάσεις: Τη συναισθηματική εξάντληση (EE\_ΣΕ), την αποπροσωποποίηση (EE\_ΑΠ) και την επίτευξη (EE\_ΕΠ). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μια σύντομη εκδοχή, αποτελούμενη από 5 προτάσεις, που αναφέρονται στη συναισθηματική εξάντληση. Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση στη διάσταση αυτή οι Έλληνες εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά (Antoniou Polychroni, & Walter 2000). Παράδειγμα προτάσεων που συμπεριλαμβάνονται στην κλίμακα είναι: 'Νοιώθω συναισθηματικά «στραγγισμένος από την δουλειά μου', 'Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά'. Η κλίμακα είχε εσωτερική συνοχή  $\alpha = 0.58$ .

#### **ΣΤ. Κλίμακα ποιότητας διαπροσωπικών σχέσεων**

Για την αξιολόγηση της ποιότητας των διαπροσωπικών σχέσεων χρησιμοποιήθηκαν δύο κλίμακες αυτοαναφοράς:

α) Η κλίμακα δικτύου σχέσεων (Network of Relationships Inventory) των Furman και Buhrmester (1985) το οποίο αξιολογεί την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Αποτελείται από 33 προτάσεις και διακρίνεται σε τρεις υποκλίμακες. Η μία υποκλίμακα εστιάζει στις θετικές αλληλεπιδράσεις με έμφαση στην κοινωνική στήριξη, η δεύτερη στις αρνητικές αλληλεπιδράσεις με έμφαση στις συγκρούσεις και την ενόχληση και η τρίτη στην ανισομέρεια ως προς την ισχύ (power imbalance). Στην παρούσα έρευνα το NRI χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει την αρνητική διάσταση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε έξι προτάσεις του τύπου 'Πόσο πολύ εσύ και οι συνάδελφοί σου εκνευρίζεται ο ένας τον άλλον'; Οι απαντήσεις εκτιμήθηκαν σε μια εννιάβαθμη κλίμακα, τύπου Likert, που κυμαίνεται από το 1(καθόλου) έως το 9 (πάρα πολύ). Ο δείκτης αξιοπιστίας της κλίμακας είναι  $\alpha = 0.90$ .

β) Η κλίμακα θετικών και αρνητικών σχέσεων στην εργασία, του Lopes, P. N. (2004). Αδημοσίευτη κλίμακα. Λισαβόνα: Καθολικό Πανεπιστήμιο. Αποτελείται από 9 προτάσεις και διακρίνεται σε δύο υποκλίμακες. Η μία υποκλίμακα εστιάζει στις θετικές σχέσεις και η άλλη στις αρνητικές σχέσεις. Η κλίμακα είναι τύπου Likert, με πεντάβαθμη διαβάθμιση από το 'σπάνια' ως το 'πολύ συχνά'. Στην παρούσα έρευνα η κλίμακα χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει την θετική διάσταση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων. Παράδειγμα προτάσεων που συμπεριλαμβάνονται στην κλίμακα είναι: 'Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου', 'Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου'. Ο δείκτης αξιοπιστίας της κλίμακας είναι  $\alpha = 0.88$ .

### 3.3.4 Ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε δύο επίπεδα. Η πρώτη (μονοεπίπεδη) ανάλυση αφορούσε την ανάλυση των δεδομένων των διευθυντών και εκπαιδευτικών χωριστά. Εκεί χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS V.17.0. Διεξήχθησαν αναλύσεις συσχέτισης (Pearson) για να ελεγχθούν οι αναμενόμενες συσχετίσεις μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με την επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, τη συναισθηματική εξάντληση και την ποιότητα των σχέσεων. Στη συνέχεια, εξετάσαμε την ιδιαίτερη επίδραση, που είχε η κάθε μία από τις τρεις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων στις προαναφερόμενες μεταβλητές με τη χρήση πολλαπλής παλινδρόμησης.

Η δεύτερη (πολυεπίπεδη) ανάλυση αφορούσε τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, που υιοθετούνται από τους Διευθυντές, με την επαγγελματική ικανοποίηση, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα στην εργασία τη συναισθηματική εξάντληση και την ποιότητα των σχέσεων των εκπαιδευτικών. Τα δεδομένα των δύο υποομάδων τοποθετήθηκαν σε ένα ενιαίο μοντέλο. Αυτή η τοποθέτηση συνιστά την ονομαζόμενη εγκολπωμένη δομή δεδομένων (nested data structure), με τους εκπαιδευτικούς να εγκολπώνονται στους διευθυντές. Αυτού του είδους δεδομένα απαιτούν τη χρήση πολυεπίπεδης ανάλυσης (multilevel random coefficient modeling, MRCM) (Nezlek, 2001).

### 3.4 Αποτελέσματα

Τα ακόλουθα αποτελέσματα αφορούν τις αναλύσεις, οι οποίες διεξήχθησαν στα δύο επίπεδα των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη μονοεπίπεδη ανάλυση οι εκπαιδευτικοί

και οι διευθυντές αναλύθηκαν χωριστά ως δύο ομάδες, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων στην εργασιακή εμπειρία της κάθε ομάδας. Ενώ στην πολυεπίπεδη ανάλυση, ερευνήθηκε η επίδραση του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων του διευθυντή, στην εργασιακή εμπειρία των υφισταμένων, σε αλληλεπίδραση με τη συνολική συναισθηματική τους νοημοσύνη.

### **3.4.1 Μονοεπίπεδη ανάλυση**

#### **3.4.1.1 Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων εκπαιδευτικών**

Στον πίνακα 2, παρουσιάζονται οι στατιστικοί δείκτες και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της μελέτης για την ομάδα των εκπαιδευτικών. Η ανάλυση έδειξε ότι:

Η διαχείριση συγκρούσεων με το στυλ ενσωμάτωσης, όπως αναμενόταν, παρουσίασε σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις με όλες τις υπό μελέτη μεταβλητές. Συγκεκριμένα, είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη ( $r=.40, p<.01$ ), την επαγγελματική ικανοποίηση ( $r=.40, p<.01$ ), το θετικό συναίσθημα στην εργασία ( $r=.30, p<.01$ ), τις θετικές σχέσεις ( $r=.52, p<.01$ ) και στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα ( $r=-.32, p<.01$ ) και τις αρνητικές σχέσεις ( $r=-.27, p<.01$ ), ενώ έδειξε χαμηλή αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση ( $r=-.12, p<.05$ ).

Η στρατηγική της αποφυγής, σε αντίθεση με τις προσδοκίες μας, είχε θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση ( $r=.13, p<.05$ ), στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τις θετικές σχέσεις ( $r=.19, p<.01$ ) και αντιστρόφως στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τις αρνητικές σχέσεις ( $r=-.16, p<.01$ ), ενώ δεν παρουσίασε σημαντικές συσχετίσεις με τις άλλες μεταβλητές.

Το στυλ επιβολής, όπως αναμενόταν, είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το αρνητικό συναίσθημα στην εργασία ( $r=.19, p<.01$ ) και χαμηλή αρνητική συσχέτιση με τις θετικές σχέσεις ( $r=.12, p<.05$ ), ενώ δεν φαίνεται να επηρεάζει τις υπόλοιπες υπό μελέτη μεταβλητές. Παρατηρείται δε ότι η ΣΝ δεν έχει σχέση με το στυλ αποφυγής και επικράτησης στους εκπαιδευτικούς.

Στη συνέχεια, διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με τη βηματική μέθοδο (stepwise), για να εξετάσαμε την ιδιαίτερη επίδραση που είχε η κάθε μία από



τις τρεις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική ικανοποίηση, στο συναίσθημα στην εργασία, στη συναισθηματική εξουθένωση και στην ποιότητα των σχέσεων στην εργασία, των ιδίων. Στο τελικό μοντέλο πρόβλεψης, συμπεριλήφθηκε η στρατηγική της ενσωμάτωσης για όλες τις υπό εξέταση εξαρτημένες μεταβλητές και η στρατηγική της επικράτησης για το αρνητικό συναίσθημα. Συγκεκριμένα, το στυλ ενσωμάτωσης παρουσίασε σημαντική θετική συνεισφορά στην πρόβλεψη παράγοντα για την επαγγελματική ικανοποίηση ( $\beta=.40$  και  $F(279,1)=53.09$ ,  $p<.001$  με  $R^2=.16$ ), το θετικό συναίσθημα ( $\beta=.29$  και  $F(279,1)=26.86$ ,  $p<.001$  με  $R^2=.085$ ), τις θετικές σχέσεις ( $\beta=.52$  και  $F(279,1)=102.8$ ,  $p<.001$  με  $R^2=.27$ ) και συνεισφέρει αρνητικά στην πρόβλεψη του αρνητικού συναισθήματος ( $\beta=-.32$  και  $F(279,1)=32.05$ ,  $p<.001$  με  $R^2=.100$ ), των αρνητικών σχέσεων ( $\beta=-.27$  και  $F(279,1)=22.55$ ,  $p<.001$  με  $R^2=.075$ ) και της συναισθηματικής εξάντλησης ( $\beta=-.12$  και  $F(279,1)=4.43$ ,  $p<.05$  με  $R^2=.012$ ). Το στυλ επιβολής συνεισφέρει θετικά στην ερμηνεία του αρνητικού συναισθήματος ( $\beta=.16$  και  $F(278,2)=20.67$ ,  $p<.01$  με  $R^2=.12$ ).

**Πίνακας 2.** Συσχετίσεις των δεδομένων των Εκπαιδευτικών

	Mean	Std. Deviation	sex	age	integrm	avoidm	dominm	jobsat	posaf	negaf	poslelat	nri	bout	totei
sex														
age	43.51	6.88	-.135*	1										
Integr	4.05	0.50	-.033	.097	1									
avoidm	3.53	0.77	.133*	-.021	.259**	1								
dominm	2.47	0.64	.050	-.018	-.073	.023	1							
jobsat	3.89	0.49	.019	-.037	.400**	.133*	-.044	1						
posaf	3.43	0.60	-.093	-.069	.296**	-.047	-.012	.623**	1					
negaf	1.50	0.47	-.056	-.110	-.321**	-.028	.186**	.394**	-.325**	1				
posrelat	4.13	0.65	-.019	.111	.519**	.188**	-.123*	.421**	.362**	-.345**	1			
nri	2.69	1.51	-.039	-.045	-.273**	-.165**	.106	-.296**	-.165**	.270**	-.499**	1		
bout	2.34	1.02	.024	-.017	-.125*	-.002	.044	-.339**	-.227**	.326**	-.145*	.204**	1	
totei	5.34	0.71	-.013	-.003	.400**	.081	.027	.361**	.355**	-.267**	-.255	-.104	-.057	1

$N = 281$  \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

### 3.4.1.2 Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων διευθυντών

Στον πίνακα 3, παρουσιάζονται οι στατιστικοί δείκτες και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της μελέτης για την ομάδα των διευθυντών. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων της ομάδας των διευθυντών παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές από αυτά της ομάδας των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα:

Το συνεργατικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών είχε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μόνο με τις θετικές σχέσεις ( $r=.42$ ,  $p<.01$ ), ενώ δεν φαίνεται να σχετίζεται με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη αλλά και με τις εργασιακές εμπειρίες τους γενικότερα.

Όσον αφορά το στυλ αποφυγής δεν είχε σχέση με κανέναν από τους παράγοντες της μελέτης στους διευθυντές, ενώ το στυλ επιβολής παρουσίασε μέτρια αρνητική συσχέτιση μόνο με την επαγγελματική ικανοποίηση ( $r=-.31$ ,  $p<.05$ ) και μη σημαντικές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, με τη βηματική μέθοδο (stepwise), η οποία διενεργήθηκε, για να εξετάσουμε την ιδιαίτερη επίδραση που είχε η κάθε μία από τις τρεις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών στην επαγγελματική ικανοποίηση, στη συναισθηματική κατάσταση, στην ποιότητα των σχέσεων στην εργασία των ιδίων, τα αποτελέσματα δεν διέφεραν από αυτά των συσχετίσεων, που προηγήθηκαν. Στο τελικό μοντέλο πρόβλεψης συμπεριλήφθηκαν μόνο η στρατηγική ενσωμάτωσης και επιβολής. Έτσι η στρατηγική της ενσωμάτωσης αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για τις θετικές σχέσεις ( $\beta=.42$  και  $F(49,1)=10.49$ ,  $p<.01$  με  $R^2=.16$ ), ενώ η στρατηγική της επιβολής συνεισφέρει αρνητικά στην πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης ( $\beta=-.31$  και  $F(49,1)=5.20$ ,  $p<.05$  με  $R^2=.077$ ).

**Πίνακας 3.** Συσχετίσεις των δεδομένων των Διευθυντών

	Mean	Std. Deviation	sex	age	integrm	avoidm	dominm	jobsat	posaf	negaf	posrelat	nri	bout	totei
sex														
age	52.73	4.20	-.535**	1										
integrm	4.45	0.91	.080	-.177	1									
avoidm	3.28	0.77	-.227	.195	.149	1								
dominm	2.34	0.64	.012	-.287*	.110	.049	1							
jobsat	3.93	0.52	.054	-.031	-.005	.222	-.310*	1						
posaf	3.50	0.60	.118	-.079	.163	.200	-.150	.721**	1					
negaf	1.52	0.48	.017	-.199	.116	.072	.245	-.618**	-.547**	1				
posrelat	4.41	0.63	-.143	-.030	.420**	.151	-.130	.530**	.629**	-.340*	1			
nri	2.72	1.35	.119	-.064	-.218	-.139	.200	-.504**	-.536**	.396**	-.615**	1		
bout	2.50	0.98	.194	-.141	-.059	-.142	.116	-.555**	-.552**	.567**	-.431**	.369**	1	
totei	5.35	0.80	.165	-.214	.126	.174	.027	.594**	.667**	-.349*	.386**	-.429**	-.130	1

$N = 51$  \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

### 3.4.2. Πολυεπίπεδη ανάλυση

Η πολυεπίπεδη ανάλυση συμπεριέλαβε τις τρεις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών σε ένα μοντέλο εξήγησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, του συναισθήματος στην εργασία, της ποιότητας των σχέσεων, και της συναισθηματικής εξάντλησης, των εκπαιδευτικών. Επιχειρήθηκε να διερευνηθεί ο ρόλος των στρατηγικών που οι διευθυντές επιλέγουν για να διαχειριστούν συγκρούσεων, στο σχολείο στις εργασιακές, συναισθηματικές και κοινωνικές εμπειρίες των εκπαιδευτικών. Όπως αναφέρθηκε, οι εκπαιδευτικοί θεωρήθηκαν ως μεταβλητές εγκλωπωμένες στους διευθυντές. Έτσι, στο πρώτο επίπεδο εξετάστηκε η απευθείας επίδραση των τριών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων του διευθυντή στις εξαρτημένες μεταβλητές και στο δεύτερο επίπεδο, εξετάστηκε η ίδια επίδραση σε αλληλεπίδραση με τη συναισθηματική νοημοσύνη των εκπαιδευτικών.

Αρχικά, εξετάστηκαν τα ποσοστά διακύμανσης των μέσων όρων όλων των μεταβλητών στις δύο ομάδες - των διευθυντών και υφισταμένων εκπαιδευτικών. Οι αναλύσεις (βλ. πίνακα 4) έδειξαν ότι η ομάδα των διευθυντών εμφάνισε υψηλότερα επίπεδα προτίμησης στη στρατηγική της ενσωμάτωσης σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς, ενώ η ομάδα των εκπαιδευτικών παρουσίασε υψηλότερα επίπεδα στη στρατηγική της αποφυγής από ότι οι διευθυντές.

**Πίνακας 4:** Ανάλυση διακύμανσης

Στρατηγικές διαχ/σης συγκρούσεων	Μέσος όρος	Διευθυντές	Εκπαιδευτικοί
Ενσωμάτωση	4.11	0.57	-0.10
Αποφυγή	3.59	-0.27	0.05

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η απευθείας επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών (ενσωμάτωση, αποφυγή, επιβολή) στις εξαρτημένες

μεταβλητές των εκπαιδευτικών (επαγγελματική ικανοποίηση, θετικό/αρνητικό συναίσθημα στην εργασία, συναισθηματική εξουθένωση, αρνητικές/θετικές αλληλεπιδράσεις). Το μοντέλο είχε ως εξής:

#### Επίπεδο 1

$$y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (\Sigma N \text{ εκπαιδευτικών}) + r_{ij}.$$

Στο δεύτερο επίπεδο εξετάστηκε η επίδραση του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών στις εξαρτημένες μεταβλητές των εκπαιδευτικών, σε αλληλεπίδραση με τις αυτοαναφερόμενες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης των εκπαιδευτικών, και ελέγχουσα την ηλικία των διευθυντών. Το μοντέλο είχε ως εξής:

#### Επίπεδο 2

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} (\text{Age}) + \gamma_{02} (\text{Ενσωμάτωση}) + \gamma_{03} (\text{Αποφυγή}) + \gamma_{04} (\text{Επικράτηση}) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} (\text{Age}) + \gamma_{12} (\text{Ενσωμάτωση}) + \gamma_{13} (\text{Αποφυγή}) + \gamma_{14} (\text{Επικράτηση}) + u_{1j}$$

Αναφορικά με την επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών (ενσωμάτωση, αποφυγή, επιβολή) στις εξαρτημένες μεταβλητές των εκπαιδευτικών, με ελέγχουσα την ηλικία, οι αναλύσεις όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 5, έδειξαν ότι:

1. Η υιοθέτηση του στυλ ενσωμάτωσης από τον διευθυντή ως στρατηγική διαχείρισης της σύγκρουσης είχε θετική επίδραση στο θετικό συναίσθημα ( *coef.*: .03,  $p < .05$  ) και στην συναισθηματική εξουθένωση ( *coef.*: .06,  $p < .05$  ) των υφισταμένων εκπαιδευτικών.
2. Το στυλ αποφυγής έδειξε τάσεις αρνητικής πρόβλεψης των αρνητικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συναδέλφων (*coef.*: .22,  $p < .10$ ).

Όταν στη συνέχεια διερευνήθηκε η αλληλεπίδραση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών με τη ΣΝ των υφισταμένων, με ελέγχουσα την ηλικία, τότε παρατηρήθηκε ότι: (βλ.πίνακα 5)

1. Το στυλ ενσωμάτωσης του διευθυντή είχε στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στο αρνητικό συναίσθημα (*coef.*: -.09,  $p < .0$ ), στην αρνητική

αλληλεπίδραση (*coef.*:  $-0,28$ ,  $p < .,0$  ) και στη συναισθηματική εξάντληση των υφισταμένων-εκπαιδευτικών με υψηλή ΣΝ (*coef.*:  $-.12$ ,  $p < .01$ ).

2. Το στυλ επιβολής του διευθυντή σε αλληλεπίδραση με υψηλή ΣΝ των εκπαιδευτικών είχε μέτρια θετική συσχέτιση στην επαγγελματική ικανοποίηση (*coef.*:  $-.08$ ,  $p < .05$ ) και στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στη συναισθηματική εξάντληση (*coef.*:  $-.18$ ,  $p < .01$ ).

**Πίνακας 5.** Αποτελέσματα πρόβλεψης των εξαρτημένων μεταβλητών (επαγγελματική ικανοποίηση, θετικό-αρνητικό συναισθημα, αρνητικές – διαπροσωπικές σχέσεις, συναισθηματική εξάντληση των εκπαιδευτικών) από μεταβλητές των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων του διευθυντή και σε αλληλεπίδραση με τη ΣΝ των υφισταμένων.

	Επαγγελματική ικανοποίηση	Θετικό συναισθημα	Αρνητικό συναισθημα	Θετικές σχέσεις	Αρνητικές σχέσεις	Συναισθηματική εξάντληση
	Coeff. (Std. Er)	Coeff. (Std. Er)	Coeff. (Std. Er)	Coeff. (Std. Er)	Coeff. (Std. Er)	Coeff. (Std. Er)
Σταθερά της κλίσης	3.89 (.04)	3.42 (.04)	1.50 (.02)	4.14 (.04)	2.68 (.10)	2.34 (0.06)
Ηλικία	-.07 (.08)	-.01 (.00)	.00 (.00)	-.01 (.01)	.03 (.03)	.00 (0.01)
Ενσωμάτωση	.00 (.02)	<b>.03*</b> (.01)	.00 (.01)	-.00 (.03)	-.04 (.09)	<b>.06*</b> (0.03)
Αποφυγή	-.00 (.03)	.27 (.03)	.02 (.03)	.03 (.03)	<b>-.22*</b> (.11)	.02 (0.05)
Επικράτηση	.01 (.04)	.02 (.04)	.00 (.02)	-.04 (.05)	.13 (.11)	.02 (0.05)
Συναισθηματική νοημοσύνη εκπαιδευτικών						
Σταθερά της κλίσης	.24 (.04)	.27 (.05)	-.18 (.04)	.23 (.06)	-.21 (.13)	-.10 (0.07)
Ηλικία	.01 (.01)	-.00 (.01)	-.01 (.01)	.00 (.01)	-.01 (.03)	-.04 (0.02)
Ενσωμάτωση	.01 (.02)	-.02 (.03)	<b>-.09**</b> (.03)	.02 (.03)	<b>-.28**</b> (.07)	<b>-.12**</b> (0.04)
Αποφυγή	.01 (.04)	.01 (.05)	-.05 (.04)	.03 (.04)	.00 (.09)	-.02 (0.07)
Επικράτηση	<b>.08*</b> (.03)	.03 (.05)	-.02 (.04)	.02 (.06)	.11 (.14)	<b>-.18**</b> (0.08)

$p < .05$ ,  $p < .01$ ,  $p < .001$ .



## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 4.1 Συζήτηση

Η βιβλιογραφία της οργανωτικής σύγκρουσης, για δεκαετίες, παραδοσιακά είχε εστιάσει στις συγκρούσεις στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, αγνοώντας τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Ενώ έρευνες αποκάλυψαν ότι οι συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων υφίστανται (Xin & Pelled, 2003· Janssen, 2004), επιπλέον αναγνωρίστηκε η συμβολή της ποιότητας της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης στη δυναμική του οργανισμού (Benitez et al, 2007), αλλά και στις θετικές εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων. Σύμφωνα με την ολιστική προσέγγιση της ηγεσίας, η οποία λαμβάνει υπόψη τον ηγέτη, τους υφισταμένους, το συγκείμενο και τα επίπεδα της δυναμικής τους αλληλεπίδρασης (Avolio et al., 2009), η παρούσα έρευνα είχε δύο κύριους στόχους. Αρχικά, διερευνά τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των διευθυντών και των εργασιακών εμπειριών, που οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι βιώνουν στην εργασία τους. Σε δεύτερο επίπεδο εξετάζει την επίδραση της ΣΝ των εκπαιδευτικών σε αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον, εξετάζεται η σχέση των στρατηγικών διαχείρισης, που υιοθετούν διευθυντές/ντρίες και υφιστάμενοι για να διαχειριστούν συγκρούσεις, με τις εργασιακές εμπειρίες των ιδίων. Συγκεκριμένα, εστιάσαμε σε τρεις στρατηγικές (ενσωμάτωση, αποφυγή, επικράτηση), που οι διευθυντές ενδεχομένως χρησιμοποιούν περισσότερο στη διαχείριση συγκρούσεων με τους συναδέλφους τους και τη σχέση τους με τέσσερις δείκτες υποκειμενικής ευεξίας -επαγγελματική ικανοποίηση, συναίσθημα και ποιότητα των σχέσεων στην εργασία και συναισθηματική εξάντληση.

Τα ευρήματα σχετικά με τη στρατηγική της ενσωμάτωσης, που υιοθετεί ο διευθυντής για να διαχειριστεί συγκρούσεις με τους συναδέλφους του, αποκαλύπτουν θετική επίδραση στο θετικό συναίσθημα των υφισταμένων, επιβεβαιώνοντας έτσι την αρχική υπόθεση. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο συνεργατικά διαχειρίζονται τις συγκρούσεις οι διευθυντές, τόσο περισσότερο θετικό συναίσθημα δηλώνουν ότι βιώνουν στην εργασία τους οι υφιστάμενοι-εκπαιδευτικοί. Η ύπαρξη αυτής της θετικής επίδρασης υποδηλώνει αφενός μεν την παρουσία συναισθημάτων στη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ Ηγέτη-υφισταμένων, αφετέρου δε τη συναισθηματική φύση των συγκρούσεων. Λαμβάνοντας υπόψη την παρουσία συναισθημάτων στη σχέση

αλληλεπίδρασης διευθυντή-υφισταμένου (Keltner, Van Kleef, Chen, & Kraus, 2008), την συναισθηματικά φορτισμένη διαδικασία της σύγκρουσης αλλά και τη θετική σχέση των θετικών συναισθημάτων με τις συνεργατικές διαδικασίες διαχείρισης της σύγκρουσης (Desivilya & Yagil, 2005· Forgas, 1998), μπορούμε να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε αυτό το αποτέλεσμα.

Πρόσφατη έρευνα έχει δείξει ότι διευθυντές που χρησιμοποιούν το συνεργατικό στυλ προκαλούν θετικές εκβάσεις στον οργανισμό και στους εργαζόμενους (Chan et al., 2007· Mayer, 2004· Weider-Hatfield & Hatfield, 1996). Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το συνεργατικό στυλ, δίνει την ευκαιρία στα συμβαλλόμενα στη σύγκρουση μέρη να καταθέσουν τις διαφορετικές απόψεις τους, να ανταλλάξουν εκατέρωθεν πληροφορίες και να οδηγηθούν στην ενσωμάτωση των διαφορετικών θέσεων και στην εξεύρεση μιας λύσης προσανατολισμένης στο κέρδος και των δύο πλευρών (win-win). Η συνεργατική διαδικασία διαχείρισης της σύγκρουσης προάγει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντή-υφιστάμενου και ως εκ τούτου ενισχύει το θετικό συναίσθημα στην εργασία.

Στην πολυεπίπεδη ανάλυση στο δεύτερο επίπεδο, παρατηρείται ότι, όσο πιο συνεργατικά διαχειρίζεται τις συγκρούσεις ο διευθυντής και όσο πιο υψηλά επίπεδα ΣΝ έχει ο υφιστάμενος-εκπαιδευτικός, τόσο λιγότερο αρνητικό συναίσθημα βιώνει ο υφιστάμενος στην εργασία του. Το αποτέλεσμα αυτό, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της προηγούμενης ανάλυσης αλλά και των συσχετίσεων επιβεβαιώνει την άποψη ότι η σύγκρουση είναι εγγενώς συναισθηματική και συνδέεται με αρνητικά συναισθήματα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα των (Jordan & Troth, 2002) έδειξε ότι άτομα με υψηλά επίπεδα ΣΝ επιλέγουν τη συνεργατική διαδικασία, για να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις. Όταν διευθυντές, οι οποίοι διαχειρίζονται τις συγκρούσεις συνεργατικά, αλληλεπιδρούν με συναισθηματικά ευφυείς εκπαιδευτικούς, που είναι ικανοί να ελέγξουν συναισθήματα και συγκρούσεις (Steel, 2009), η μείωση των αρνητικών συναισθημάτων των υφισταμένων στην εργασία είναι πολύ πιθανή.

Όσο αφορά την επίδραση του συνεργατικού στυλ διαχείρισης συγκρούσεων του διευθυντή, στη συναισθηματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών, η ανάλυση παρουσίασε αρκετό ενδιαφέρον. Συγκεκριμένα, όσο πιο συνεργατικά χειρίζονται τις

διενέξεις με τους συναδέλφους τους οι διευθυντές, τόσο πιο υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης δήλωσαν οι υφιστάμενοι - εκπαιδευτικοί. Το εύρημα αυτό δεν επιβεβαιώνει την υπόθεση της παρούσας έρευνας, συμφωνεί όμως με την άποψη των (Friedman, Currall & Tsai, 2000), οι οποίοι υποστηρίζουν τη θετική συσχέτιση των συνεργατικών στρατηγικών για τη διαχείριση συγκρούσεων και της επαγγελματικής εξάντλησης .

Σύμφωνα με τον DeDreu (2008), η συνεργατική προσέγγιση μπορεί να μειώνει αλλά δεν εξαλείφει τη σχέση σύγκρουσης - επαγγελματικής εξάντλησης. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την άποψη ότι οι σχέσεις των εκπαιδευτικών με τους διευθυντές καθώς και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις με συναδέλφους, ανεξαρτήτως περιεχομένου ή τρόπου διαχείρισης τους, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες άγχους και συναισθηματικής εξάντλησης (Giebels & Janssen, 2004). Ενδεχομένως, οι εκπαιδευτικοί καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους, αφού για τη διευθέτηση διενέξεων σπαταλούν χρόνο και ενέργεια, ενώ τους αποσπά από τα ουσιαστικά τους καθήκοντά τους.

Στο δεύτερο επίπεδο, η μεσολάβηση της ΣΝ των εκπαιδευτικών επιτείνει σημαντικά την αρνητική επίδραση του συνεργατικού στυλ διαχείρισης συγκρούσεων στη συναισθηματική εξάντληση των εκπαιδευτικών, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση της παρούσης μελέτης. Αυτό απηχεί την άποψη των Tsaousis και Nikolaou (2005), σύμφωνα με την οποία οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις απαιτήσεις και στις πιέσεις του περιβάλλοντός τους. Επίσης τα άτομα αυτά καθώς αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον, δημιουργούν σχέσεις κερδίζω-κερδίζεις (win-win) για τον εαυτό τους και τους άλλους και συνήθως ανήκουν σε ένα διαρκώς διευρυμένο δίκτυο κοινωνικών σχέσεων (Kunnnanatt, 2004). Πιθανόν, οι άνθρωποι με υψηλά επίπεδα ΣΝ να αναγνωρίζουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και για αυτόν ακριβώς τον λόγο έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, ευελιξία και καινοτόμο συμπεριφορά.

Αντιθέτως, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι υπεύθυνα για την εμφάνιση ανασφάλειας και μειωμένης δυνατότητας προσαρμογής. Ενδεχομένως, σε συγκρουσιακές καταστάσεις, που αντιμετωπίζονται από τους διευθυντές με συνεργατικό τρόπο, οι εκπαιδευτικοί με υψηλή ΣΝ να είναι σε θέση, να

διαχειρίζονται περισσότερο αποτελεσματικά τη συναισθηματική τους κατάσταση στην εργασία, μειώνοντας τα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης.

Αναφορικά με την αρνητική διάσταση των σχέσεων των εκπαιδευτικών, τα αποτελέσματα της ανάλυσης στο πρώτο επίπεδο δεν ήταν αναμενόμενα. Συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι όταν ο διευθυντής για να διαχειριστεί τις συγκρούσεις με τους συναδέλφους του επιλέγει τη στρατηγική της αποφυγής, παρατηρείται μια τάση μείωσης των αρνητικών αλληλεπιδράσεων στους εκπαιδευτικούς-υφισταμένους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν συμφωνούν με αυτά ερευνών σε ατομικιστικές κουλτούρες της Δύσης (individualistic cultures) (Weider - Hatfield & Hatfield, 1996· Pruit & Carnevale, 1993), σύμφωνα με τις οποίες, οι μη συνεργατικές στρατηγικές σχετίζονται με αρνητικές εργασιακές εμπειρίες αλλά και μικρή ικανοποίηση από τις σχέσεις (Smith et al., 2008). Συμφωνούν όμως με ευρήματα ερευνών σε συλλογικές κουλτούρες (collectivistic cultures) όπως Κίνα, Ιαπωνία, Ταϊλανδή, που εκτιμούν ιδιαίτερα την διατήρηση της προσωπικής αρμονίας και των σχέσεων και έχουν γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά (Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009· Kunaviktikul et al. 2000).

Οι Monchak (1994) και Lukasavich (1994) αναφέρουν ότι η λύση της αποφυγής επιλέγεται από διευθυντές, οι οποίοι εμφανίζουν υψηλό επίπεδο γραφειοκρατικής διάθεσης. Σε πρόσφατη έρευνα, σε ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του στυλ αποφυγής με το συγκεντρωτικό τρόπο λήψης αποφάσεων (Αποστολοπούλου, 2008). Το συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπου οι πολιτικές εκπορεύονται άνωθεν, σε συνδυασμό με την απουσία αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και ως εκ τούτου απουσίας σχέσεων αλληλεξάρτησης, περιορίζει τον ρόλο του διευθυντή σε διαχειριστικό, ενώ των εκπαιδευτικών σε εκτελεστικό, επιτείνοντας τη μεταξύ τους απόσταση. Επιπλέον, τα χαμηλά επίπεδα επικοινωνίας, οι περιορισμένες δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων, η έλλειψη εμπιστοσύνης καθώς και η διακύβευση του κύρους μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα. Κάτω από την πίεση τέτοιων συνθηκών που ευνοούνται από το συγκεντρωτικό σύστημα, ο διευθυντής δεν είναι διατεθειμένος να επιβάλει λύσεις, που θα έχουν κάποιο κόστος στις σχέσεις του με τους συναδέλφους και ενδεχομένως στο κύρος του. Η αποφυγή εμπλοκής σε συναισθηματικά επίπονες και χρονοβόρες διαδικασίες προσέγγισης των συγκρούσεων (ενσωμάτωση, επιβολή), συνεπάγεται

άμβλυνση των αρνητικών αλληλεπιδράσεων, διατήρηση των σχέσεων και ενδεχομένως ικανοποίηση και των δύο πλευρών.

Η ανάλυση στο δεύτερο επίπεδο με τη μεσολάβηση της ΣΝ αλλάζει τα δεδομένα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν οι διευθυντές επιλέγουν το συνεργατικό στυλ, οι έχοντες υψηλά επίπεδα ΣΝ υφιστάμενοι τους δήλωναν σημαντικά χαμηλά επίπεδα αρνητικών αλληλεπιδράσεων με τους συναδέλφους τους. Το εύρημα της παρούσας έρευνας συμφωνεί με την άποψη των Leung και Tjosvold (1998), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση του συνεργατικού στυλ ενσωμάτωσης από τον διευθυντή ενθαρρύνει την ουσιαστική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους. Επίσης σε έρευνα των Wang και Low (2002), επισημαίνεται ότι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ΣΝ είναι σε θέση να ρυθμίσουν τα συναισθήματα τους και να ελέγξουν τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο. Πιθανόν, οι εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα ΣΝ να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις συνεργατικές προσεγγίσεις, που υιοθετούν οι διευθυντές τους, για να ενισχύσουν τις θετικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους.

Σε αντίθεση με τις αρχικές μας υποθέσεις, διαπιστώθηκε ότι η επιλογή της στρατηγική της επικράτησης από τον διευθυντή αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης των υφισταμένων-εκπαιδευτικών με υψηλή ΣΝ. Οι Wong & Law (2002), σε πρόσφατη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι εργαζόμενοι με υψηλή ΣΝ, έχουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης σε έρευνα της Elma (1999) (αναφορά από Balay, 2006) οι διευθυντές έδειχναν σίγουροι για τον εαυτό τους και δήλωναν ότι είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις, σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς. Η δυναμική παρέμβαση του διευθυντή μπορεί να δώσει λύση, βγάζοντας τα ανυποχώρητα μέρη από το αδιέξοδο της σύγκρουσης, προς ικανοποίηση όλων των μελών του οργανισμού.

Το παρόν εύρημα ταυτίζεται με αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών, που έγιναν σε ανατολικές κουλτούρες, σύμφωνα με τις οποίες οι μη συνεργατικές στρατηγικές δεν συνδέονται με μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης και αύξηση της αποχής και των παραιτήσεων από την εργασία (Chan et al., 2007). Ενδεχομένως σε κοινωνίες, στις οποίες η απόσταση μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων είναι μεγάλη, οι μη συνεργατικές προσεγγίσεις, οι οποίες αγνοούν την αυτονομία των εργαζομένων, την

ανοικτού τύπου επικοινωνία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, να μην οδηγούν σε αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, καθώς η ανισομέρεια ως προς την ισχύ του Ηγέτη τείνει να θεωρείται δεδομένη (Hofstede, 2001· House et al., 2004). Η αναγνώριση της υπεροχής του διευθυντή αλλά και η εμπιστοσύνη στις καλές του προθέσεις, παρά την υιοθέτηση του αυταρχικού στυλ ηγεσίας και των μη συνεργατικών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων (Chan et al., 2007) θα μπορούσε να ερμηνεύσει την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων.

Η ανάλυση στο ίδιο επίπεδο αποκάλυψε μια σημαντική αρνητική επίδραση της στρατηγικής της επιβολής στη συναισθηματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, όταν οι διευθυντές επέλεξαν αυτή τη προσέγγιση, τότε οι συνάδελφοί τους εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα ΣΝ δήλωσαν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής εξουθένωσης. Το παρόν εύρημα συνάδει με την άποψη ερευνητών, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι σε συλλογικές κοινωνίες της Ανατολής που λειτουργούν συγκεντρωτικά, το αυταρχικό στυλ Ηγεσίας και διαχείρισης συγκρούσεων δεν προκαλεί απαραίτητα αρνητική ανατροφοδότηση στους υφισταμένους όπως συμβαίνει στις ατομικιστικές κοινωνίες της Δύσης (Mayer, 2004· Hatfield, 1998). Στην παρούσα έρευνα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και τη συμβολή της ΣΝ των υφισταμένων στη μείωση της συναισθηματικής τους εξουθένωσης.

### **Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων των εκπαιδευτικών, η εργασιακή τους εμπειρία και η συναισθηματική τους νοημοσύνη.**

Η αρχική ανάλυση των αποτελεσμάτων, που αφορούν τη συσχέτιση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων των εκπαιδευτικών με την εργασιακή τους εμπειρία, επιβεβαίωσε εν μέρει τις αρχικές υποθέσεις. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν την ύπαρξη συσχέτισης του συνεργατικού στυλ διαχείρισης συγκρούσεων με όλες τις μεταβλητές μελέτης, επιβεβαιώνοντας την υπόθεσή μας. Φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υιοθετούν το συνεργατικό στυλ για την διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων δηλώνουν ικανοποίηση από την εργασία τους, καλή συναισθηματική κατάσταση, χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης, και υψηλής ποιότητας διαπροσωπικές σχέσεις. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες το συνεργατικό στυλ χειρισμού των συγκρούσεων συνήθως έχει ευεργετικά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας (Mayer, 2004), συμβάλλοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση (Kirkmam, Jones & Shapiro

(2000) (αναφορά από Jordan & Troth, 2002 ), στην ενίσχυση των θετικών σχέσεων (Chen et al., 2005), του θετικού συναισθήματος (Baron et al., 1990· Forgas, 1998) και στη μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης (DeDreu, 2008) του εργαζομένου.

Η στρατηγική της ενσωμάτωσης αποτελεί τον πιο στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα και των τεσσάρων δεικτών υποκειμενικής ευεξίας, τους οποίους μελετάμε. Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι η ανοικτή, συνεργατική αντιπαράθεση δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και αποτελεί ένδειξη ειλικρινούς ενδιαφέροντος για την άποψη του άλλου (Tjosvold & Deemer, 1980) και επιθυμίας για την εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης (Chen et al. 2005). Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, στην οποία ενσωματώνονται οι θέσεις και των δύο πλευρών και κανείς δεν αισθάνεται αδικημένος, μπορεί να ανατροφοδοτεί θετικά τους υφισταμένους - εκπαιδευτικούς.

Όσο αφορά τη συσχέτιση του στυλ αποφυγής με την εργασιακή εμπειρία, τα ευρήματα δεν επιβεβαίωσαν την αρχική μας υπόθεση. Η αποφυγή, ως στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων από τους εκπαιδευτικούς, έδειξε μέτρια θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, στατιστικά σημαντικά θετική συσχέτιση με τις θετικές σχέσεις και αντίστροφα στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την αρνητική αλληλεπίδραση. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι αποφεύγοντας τις συγκρούσεις ενισχύουν τις θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με ανάλογες έρευνες που έγιναν σε χώρες της Άπω και Μέσης Ανατολής, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως συλλογικές (collectivistic cultures) και αποκάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν τη στρατηγική της αποφυγής όταν διαχειρίζονται συγκρούσεις με συναδέλφους τους, με σκοπό την προσωπική τους αρμονία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων (Kaushal & Kwantes, 2006· Rahim, 1992). Πολλοί είναι αυτοί, που πιστεύουν, ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν την αρμονία των σχέσεων και προσπαθούν να τις αποφύγουν (Friedman, Chi & Liu, 2006).

Η υιοθέτηση της στρατηγικής της αποφυγής έχει ποικίλες ερμηνείες: μπορεί να υπονοεί την αδυναμία, αλλά και την έλλειψη εμπιστοσύνης του ατόμου στις ικανότητες του να διαχειριστεί αποτελεσματικά συναισθήματα και συγκρούσεις και να ελέγξει τις πιθανές εκβάσεις (Rizkalla, Wertheim & Hodgson, 2008). Στην παρούσα έρευνα αυτή η σχέση πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι Έλληνες

εκπαιδευτικοί δεν παραμένουν, άρα δεν συνυπάρχουν για πολλές ώρες και ούτε συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους στο χώρο του σχολείου. Η αλληλεξάρτηση-αλληλεπίδραση τους με τους συναδέλφους είναι περιορισμένη και ως εκ τούτου οι τυχόν διαφωνίες, που πιθανόν προκύπτουν, δεν διακυβεύουν τα συμφέροντά τους. Την αρμονία και ποιότητα αυτής της στοιχειώδους αλληλεπίδρασης πιθανόν να ενδιαφέρονται να ενισχύσουν οι εκπαιδευτικοί με την υιοθέτηση της στρατηγικής της αποφυγής. Το εύρημα αυτό αντιθέτως δεν συνάδει με ανάλογες έρευνες των ατομικιστικών δυτικών πολιτισμών, σύμφωνα με τις οποίες, η αποφυγή της αντιπαράθεσης και η ελαχιστοποίηση της ανταλλαγής πληροφοριών δεν είναι μια ειλικρινής προσέγγιση. Αντιθέτως αποτελεί ένδειξη του χαμηλού ενδιαφέροντος για τα επιχειρήματα του άλλου (Tjosvold & Deemer, 1980) και της πρόθεσης ότι τα προβλήματα δεν θα έπρεπε να συζητιούνται ανοικτά (Chen et al., 2005).

Στη παρούσα έρευνα η θετική συσχέτιση του στυλ επικράτησης με το αρνητικό συναίσθημα και αρνητική συσχέτιση με τις θετικές σχέσεις, ενισχύεται και από τα ευρήματα την ανάλυσης πολλαπλής βηματικής παλινδρόμησης. Η ανταγωνιστική αντιπαράθεση προκαλεί ανασφάλεια, μικρό ενδιαφέρον για την θέση του άλλου και εκκρεμείς συγκρουσιακές καταστάσεις (Tjosvold & Deemer, 1980). Αυτό δείχνει ότι η διαχείριση συγκρούσεων με τη στρατηγική της επικράτησης, χαρακτηριζόμενη και ως μη λειτουργική, επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το συναίσθημα και τις σχέσεις με τούς συναδέλφους τους στο σχολείο. Οι αρνητικές εργασιακές εμπειρίες ενδεχομένως να οφείλονται στο γεγονός, ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν αρνητικά συναισθήματα και δηλώνουν δυσαρεστημένοι σε καταστάσεις, κατά τις οποίες το ένα μέρος επικρατεί σε μια εργασιακή σχέση (Kuhn & Poole, 2000). Σύμφωνα με τους Jordan και Troth (2004), αυτός ο τύπος συμπεριφοράς πιθανόν να προκύπτει από την αδυναμία του ατόμου να ελέγξει τα συναισθήματα του και δεν αποκλείεται η επιλογή της αποφυγής και της επικράτησης να είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας τους να διαχειριστούν εποικοδομητικά τις συγκρούσεις (Jordan & Troth, 2004) .

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, που αφορούν στη συσχέτιση των τριών στρατηγικών διαχείρισης της σύγκρουσης με τη συναισθηματική νοημοσύνη, αποκάλυψαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της ΣΝ με το συνεργατικό στυλ, επιβεβαιώνοντας την αρχική μας υπόθεση. Η αναμενόμενη θετική συσχέτιση του



στυλ ενσωμάτωσης δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί με υψηλά επίπεδα ΣΝ θεωρούν το συνεργατικό στυλ, ως το πιο κατάλληλο για τη διαχείριση των συγκρούσεων με τους συναδέλφους τους και αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία και θετικά συναισθήματα. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζονται και από μοντέλο ΣΝ των Mayer και Salovey (1997) (αναφορά από Jordan & Troth, 2004), σύμφωνα με το οποίο η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά συγκρούσεις σχετίζεται με την ικανότητα του να ελέγχει τα συναισθήματα του και να βρίσκει λύσεις, που δεν προκαλούν αρνητικά συναισθήματα. Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι υψηλά επίπεδα ΣΝ ίσως διευκολύνουν συμπεριφορές, που ενθαρρύνουν ανοικτές συζητήσεις και τη συνεργασία των εμπλεκόμενων, συμβάλλοντας στην καλύτερη διάχυση και σύνθεση της πληροφορίας και συνεπώς στην εξεύρεση λύσεων, οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες και των δύο πλευρών.

### **Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων των διευθυντών και η εργασιακή τους εμπειρία.**

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων, στο επίπεδο των διευθυντών σχολικών μονάδων έδειξαν να μη επιβεβαιώνουν στο σύνολο της την αρχική υπόθεση, περί θετικής συσχέτισης μεταξύ του συνεργατικού στυλ διαχείρισης συγκρούσεων και θετικών εργασιακών εμπειριών. Η στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της στρατηγικής της ενσωμάτωσης με τις θετικές σχέσεις, ενισχύθηκε και από τα αποτελέσματα της πολλαπλής βηματικής παλινδρόμησης, που ακολούθησε. Οι διευθυντές δηλώνουν ότι η συνεργατική προσέγγιση για τη διαχείριση συγκρούσεων είναι ένας σημαντικός τρόπος αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους τους και μπορεί να συμβάλλει στη ποιότητα των σχέσεων στο χώρο εργασίας. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με τα ευρήματα άλλης έρευνας με Κινέζους διευθυντές και εργαζόμενους (Chen et al., 2005), σύμφωνα με τα οποία, το συνεργατικό στυλ σχετίζεται θετικά με τις σχέσεις και την παραγωγικότητα στην εργασία.

Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στον χώρο εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο, στη λήψη αποφάσεων, την ομαδική εργασία και στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Υψηλής ποιότητας σχέσεις ενισχύουν τη δέσμευση και παρακίνηση του εργαζόμενου να συμβάλλουν σε υψηλές επιδόσεις (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Στην παρούσα έρευνα οι διευθυντές φαίνεται να αναγνωρίζουν την αξία της ανοικτής συνεργατικής διαχείρισης της σύγκρουσης, δίνοντας έμφαση στην ενίσχυση των

σχέσεων στο χώρο εργασίας, είτε για την εξασφάλιση ποιότητας στο παρεχόμενο εκπαιδευτικό έργο είτε φοβούμενοι την ενδεχόμενη απώλεια του κοινωνικού τους προφίλ.

Αναφορικά με τη σχέση της υιοθέτησης της στρατηγική της επιβολής από τους διευθυντές και των εργασιακών εμπειριών των ιδίων τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν αρνητική συσχέτιση του στυλ επικράτησης με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η στρατηγική επικράτησης φάνηκε να συνεισφέρει αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών, επιβεβαιώνοντας και πάλι εν μέρει την αρχική μας υπόθεση. Οι διευθυντές θεωρούν ότι υιοθετώντας το στυλ επιβολής, δεν πετυχαίνουν καλά αποτελέσματα με συνέπεια να μην είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με τα ευρήματα ανάλογων ερευνών, σύμφωνα με τις οποίες η δυσλειτουργική διαχείριση συγκρούσεων (επιβολή, αποφυγή) προκαλεί αύξηση των απουσιών και των παραιτήσεων από την εργασία καθώς και επαγγελματική δυσαρέσκεια (Spector & Jex, 1998· Tjosvold, 1998).

Με δεδομένο λοιπόν, ότι το στυλ επικράτησης χαρακτηρίζεται από έλλειμμα επικοινωνίας, επιβάλλει λύσεις που υπονομεύουν τόσο τις συνεργατικές διαδικασίες επίλυσης του προβλήματος όσο και τις σχέσεις (Tjosvold et al., 2001). Οι λύσεις που δίνονται είναι προσωρινές και οι συγκρούσεις παραμένουν σε καταστολή (Skjorshammer, 2001· Chen & Tjosvold, 2002). Αυτό μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία αρνητικού κλίματος στο χώρο εργασίας και ενδεχομένως ο διευθυντής να αισθάνεται υπεύθυνος και δυσαρεστημένος με τις υπηρεσίες, που παρέχει.

### **Ανάλυση διακύμανσης**

Η ανάλυση διαφοράς μέσων όρων ανάμεσα στους διευθυντές/ντρίες και εκπαιδευτικούς, σε σχέση με όλες τις μεταβλητές της έρευνας, αποκάλυψε διαφορές στους μέσους όρους των απαντήσεων των διευθυντών και εκπαιδευτικών στις στρατηγικές της ενσωμάτωσης και της αποφυγής. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές επιλέγουν τη στρατηγική της ενσωμάτωσης για να διαχειριστούν συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ οι εκπαιδευτικοί τη στρατηγική της αποφυγής.

Είναι εμφανές ότι σε έναν οργανισμό η θέση στην ιεραρχία επηρεάζει την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης της σύγκρουσης των μελών του. Οι DeDreu et al. (2004)

θεωρούν ότι υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης σχετίζονται με συνεργατικές προσεγγίσεις, ενώ εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης επιλέγουν παθητικές και συγκαταβατικές προσεγγίσεις. Ενδεχομένως, οι διευθυντές του δείγματός μας επιλέγουν διαδικασίες ενσωμάτωσης καθώς διαθέτουν κύρος, ισχύ και αυτοπεποίθηση για να διαχειριστούν συνεργατικά συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους. Σύμφωνα με τους Callanan et al. (2006) η επιλογή του στυλ επηρεάζεται επίσης από τη σημασία που οι διευθυντές/ντρίες αποδίδουν στις διαπροσωπικές σχέσεις. Έχει διαπιστωθεί ότι τα άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν την εικόνα τους και τη σχέση τους με τους άλλους, τείνουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις συνεργατικά.

Τα ευρήματα αυτά απηχούν επίσης την άποψη ερευνητών ότι η αποφυγή είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων, που συνήθως υιοθετείται από υφισταμένους (Al-Ajmi, 2007) και μέλη μειονοτήτων (Roloff & Ifert, 2000). Η υιοθέτηση της στρατηγικής της αποφυγής από τους υφισταμένους έχει ποικίλες ερμηνείες: μπορεί να υπονοεί αδιαφορία, περιφρόνηση αλλά και αφοσίωση στον άλλον, με την έννοια της αναγνώρισης του κύρους και της πρόθεσης για διατήρηση της σχέσης (Desivilya & Yagil, 2005). Επίσης πιθανή εξήγηση αυτής της διαφοράς μπορεί να αποτελέσει το υψηλό ποσοστό των γυναικών - εκπαιδευτικών του δείγματός μας. Σύμφωνα με έρευνες οι γυναίκες επιλέγουν σε σημαντικό υψηλότερο ποσοστό την αποφυγή και το συμβιβασμό σε σχέση με τους άνδρες (Brewer et al., 2002· Kunaviktikul, 2000).

Διάφοροι ερευνητές της σύγκρουσης εκτιμούν ότι η αντιμετώπιση της σύγκρουσης ποικίλει ανάλογα με το κοινωνικό-πολιτιστικό πλαίσιο, στο οποίο λαμβάνει χώρα (Kaushal & Kwantes, 2006· Leung et al., 2002· Rahim, 1992). Σύμφωνα με τον Rahim (1992), τα άτομα που λειτουργούν σε ατομικιστικές κουλτούρες είναι πιο πιθανό να επιλύουν συγκρούσεις με το στυλ της επικράτησης και εξομάλυνσης, ενώ αυτοί των συλλογικών κοινωνιών είναι πιο πιθανόν να χρησιμοποιούν το στυλ ενσωμάτωσης και αποφυγής. Αυτό αποτελεί ένδειξη της μεγάλης ανησυχίας των μελών των συλλογικών-αλληλέγγυων κοινωνιών για την ικανοποίηση και των δύο πλευρών με έμφαση στη διατήρηση των σχέσεων και του κοινωνικού προφίλ.

#### 4.2 Περιορισμοί της έρευνας-κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς, που είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη. Αρχικά, το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, τα οποία εκφράζουν υποκειμενικές κρίσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, είναι αναμενόμενη η επιφυλακτικότητα και οι ενδοιασμοί των ερωτώμενων όταν καλούνται να σχολιάσουν μεθόδους και τακτικές, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια επαπειλούμενη τάση ωραιοποίησης των αποτελεσμάτων.

Ένας ακόμη περιορισμός συνίσταται στην επιλογή ενός επαγγελματικού κλάδου, αυτού των εκπαιδευτικών. Αυτό δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων όσο αφορά στις επιδράσεις και σχέσεις, που η έρευνα ανιχνεύει. Τέλος, το δείγμα μπορεί να λειτουργήσει περιοριστικά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αφενός προέρχεται από μία ευρεία περιοχή, τη Θεσσαλία, η οποία προφανώς παρουσιάζει ομοιογένεια σε χαρακτηριστικά κουλτούρας και στάσεις, τα οποία επηρεάζουν μονομερώς τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και έτσι αποκλείεται η ποικιλία, η οποία αποτελεί πηγή συγκρούσεων, λειτουργώντας ως περιβαλλοντικός παράγων (Ashkanashy et al., 2002· Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000). Αφετέρου, το δείγμα αποτελείται αποκλειστικά από διευθυντές και εκπαιδευτικούς δημόσιων σχολείων με κοινό χαρακτηριστικό το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης και κατά συνέπεια τη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία των εργαζομένων.

Όσον αφορά στη διαδικασία επιλογής του δείγματος, η μέθοδος της χιονοστιβάδας είναι πιθανό να έχει συμπεριλάβει άτομα, που μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη στάση και τον τρόπο λειτουργίας στην ομάδα και στον οργανισμό. Μια άλλη μέθοδος συλλογής δεδομένων, όπως η μεικτή (ποσοτική και ποιοτική) ίσως να πρόσθετε νέα δεδομένα στην παραπάνω έρευνα, μιας και το μειονέκτημα της καθαρά ποσοτικής έρευνας στην αναζήτηση μιας κοινής τάσης για το σύνολο του πληθυσμού, αποκόπτει πολλές φορές σημαντικές λεπτομέρειες που έχουν ιδιαίτερη σημασία για το άτομο (Κυριακίδης, 2000). Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον η διεξαγωγή της έρευνας σε ιδιωτικά σχολεία ή άλλους ιδιωτικούς οργανισμούς.

## 4.2 Γενικά συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει πρωτογενή δεδομένα και συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης της διαπροσωπικής οργανωτικής σύγκρουσης στην ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Σαν γενικό συμπέρασμα, από το σύνολο των ευρημάτων της παρούσας έρευνας προκύπτει ο σημαντικός ρόλος των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων για τον ίδιο τον εργαζόμενο (ηγέτη ή υφιστάμενο) και ιδιαίτερα για τις γνωστικές και συναισθηματικές παραμέτρους στην εργασία (ικανοποίηση, συναίσθημα, σχέσεις). Αναδεικνύεται επίσης η επίδραση χαρακτηριστικών της διοίκησης στις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων, ελέγχοντας επιπλέον και την αλληλεπίδραση με χαρακτηριστικά των υφισταμένων.

Γίνεται φανερό ότι χαρακτηριστικά του Ηγέτη που εξυπηρετούν την αλληλεπίδραση, τον άλλον (στρατηγική της ενσωμάτωσης), έχουν θετική επιρροή ιδιαίτερα, όταν ερμηνεύονται από υφισταμένους με υψηλή ΣΝ. Η συνεργατική προσέγγιση των συγκρούσεων αποτελεί θετική εμπειρία και προβλέπει θετικά συναισθήματα, αφού προσφέρει την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να μάθουν κάτι για τον εαυτό τους και τους άλλους, να κάνουν αλλαγές στο κατεστημένο, να αμφισβητήσουν απαρχαιωμένους τρόπους σκέψης και να καλλιεργήσουν νέους τρόπους συσχετισμού και συνεργασίας τους (Leung & Tjosvold, 1998). Οι θετικές - επικοδομητικές δράσεις του φαινομένου είναι αποτέλεσμα του διαλεκτικού τρόπου αντιμετώπισης των διαφωνιών και των συγκρούσεων. Η θετική ωστόσο συσχέτιση της στρατηγικής της ενσωμάτωσης με τη συναισθηματική εξάντληση συνάδει με την άποψη των Friedman et al. (2000) ότι η υιοθέτηση της από τον διευθυντή προκαλεί συναισθήματα μειωμένης ενέργειας και υπερφόρτωσης από τις απαιτήσεις της εργασίας. Η συνεργατική προσέγγιση συγκρούσεων μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στην εργασία, αλλά δεν τις εξαλείφει.

Επίσης, σαν επιμέρους συμπέρασμα προκύπτει ότι χαρακτηριστικά του ηγέτη που σχετίζονται με την αγνόηση διαφορετικών απόψεων, αποσιώπηση συναισθημάτων και πεποιθήσεων μειώνουν τις αρνητικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Μολονότι επιβεβαιώνεται η σημασία της συνεργατικής διαδικασίας προσέγγισης, ωστόσο η στρατηγική της αποφυγής και άμβλυνσης των συγκρούσεων εξακολουθεί να αποτελεί ένα μεγάλο πειρασμό και στην περιοχή μελέτης. Σύμφωνα με τον DeDreu (2008) ο ρόλος του Διευθυντή 'ενορχηστρωτή'-υποκινητή λειτουργικών

συγκρούσεων είναι πολύ δύσκολος, διότι θέτει σε δοκιμασία διαπροσωπικές και γνωστικές δεξιότητες. Θα πρέπει ίσως να συνειδητοποιήσουμε ότι η σύγκρουση ναί μεν είναι σύμφυτη στους οργανισμούς, αλλά παράλληλα είναι και μια αυτόνομη διαδικασία δύσκολο να δρομολογηθεί και να ελεγχθεί.

Τέλος, η στρατηγική της επιβολής, η οποία χαρακτηρίζεται ως μη συνεργατική, μπορεί να έχει ακόμη και θετική επιρροή στους υφισταμένους με υψηλή συνολική Σ.Ν., ως συνάρτηση ατομικών χαρακτηριστικών και του κοινωνικό-πολιτιστικού συγκείμενου, στο οποίο λαμβάνει χώρα. Παρόμοιες έρευνες έδειξαν ότι το πολιτιστικό υπόβαθρο είναι ζωτικής σημασίας στη διαμόρφωση αντιλήψεων, συμπεριφορών όπως επίσης εκτίμησης και διαχείρισης αυτών (Al-Ajmi, 2007· Balay, 2006).

Αναδεικνύεται έτσι η δυναμική της αλληλεπίδρασης χαρακτηριστικών του Διευθυντή και του υφιστάμενου και της επίδρασης τους στην υποκειμενική τους ευεξία. Δεν είναι μόνο οι διευθυντές αυτοί που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους, αλλά και χαρακτηριστικά των υφισταμένων επηρεάζουν τις ενέργειες και την υποκειμενική ευεξία των διευθυντών τους (Lerner, 1997) (αναφορά από Cornille et al., 1999). Η σημαντική συνεισφορά χαρακτηριστικών των υφισταμένων και όχι μόνο των διευθυντών στην πρόβλεψη θετικών ή αρνητικών εργασιακών εμπειριών δηλώνει, σύμφωνα με την συστημική προσέγγιση (Bronfenbrenner, 1995) (αναφορά από Cornille, Pestle & Vanwy, 1999), ότι οι συμπεριφορές μας είναι αποτέλεσμα δυναμικών κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μέσα σε μια ποικιλία συστημάτων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Αποστολοπούλου, Α. (2008). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων*. Μεταπτυχιακή διατριβή: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών. Πάτρα.

Ζαβλανός Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά.*: Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Θεοδωράτος, Φ. Ε. (1993). *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία*. Πάτρα.

Καντάς, Α. (2009). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καφέτσιος, Κ., Βούζας, Φ., Πετρούλια, Ι. & Τζίμα, Ι. (2006). Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία: Η επίδραση της κοινωνικής στήριξης στο συναίσθημα και την ικανοποίηση από την εργασία. *Επιθεώρηση Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 4 (1), 6-17.

Καφέτσιος, Κ. (2003). Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης: Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. *Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2, 16-25.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Παππά, Β. (2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 11, 135-142.

- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπυράκης, Γ. & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση συγκρούσεων στους οργανισμούς. *Διοικητική Ενημέρωση*, 44, 32-50.
- Σιμώση, Μ. (2007). Ο ρόλος της διαμεσολάβησης στη διαχείριση συγκρούσεων. Στο Γαλάνης Γ. (Επιμ.), *Πολιτική Ψυχολογία-τόμος, 1*, (σσ. 639-661). Εκδόσεις: Παπαζήσης.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Αθήνα: Αδελφών Κυριακίδη.
- Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

## **Ξενόγλωσση**

- Abu-Bader, S. H. (2000). Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel. *International Journal of Social Welfare*, 9, 191-200.
- Al-Ajmi, S. R. (2007). The effect of personal characteristics on conflict management style. *Competitiveness Review: Competitive Review: An International Business Journal*, 17 (3), 181-192.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336–355.
- Antoniou, A.S., Polychroni, F. & Walters, B. (2000). Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational needs in Greece. *Proceedings of the International Conference of Special Education, ISEC 2000, Manchester, 24-28 July, UK*.



- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97–125.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. (Eds.). (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, & B. R. Baliga, (Eds.), *Emerging Leadership Vistas. International Leadership Symposia Series* (σσ. 29-49). Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- Ayoko, O. & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership *European Management Journal* (in press), 28 (3), 220-235.
- Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3, 5.
- Banner, D. K. & Gagne, T., E. (1995). *Designing effective organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bar-on, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insight from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On, & James, D. A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (σσ. 363–388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV)*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-on, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D. & Thome, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28, 1107-1118.

- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: a cognitive perspective. *Employee Rights and Responsibility Journal*, 4, 25–36.
- Baron, R., Fortin, S.P., Frei, R.L., Hauver, L.A. & Shack, M.L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1, 132-152.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F. & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In D. H. Gruenfeld (Ed.). *Research on managing groups and teams: composition*, 1, (σσ 81-102). Stamford, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, social, and emotional intelligence, in RE Riggio, SE Murphy & FJ Pirozzolo (eds.), *Multiple intelligences and leadership* (σσ.105-118). Erlbaum, Mahwah, NJ,.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for Interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497 -529.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: the dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103 (1), 5–33.

- Beersma, B. & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict's consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 358-374.
- Benitez, M., Guerra, J., Medina, F., Martinez, I., Jaca, M. L. (2007). *Consequences of conflict between supervisor and subordinates on well-being at work*. IACM 2007 Meetings Paper.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1169-1208.
- Bishop, B. (2000). *The strategic enterprise*. Toronto: Stoddart
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston T.X.
- Blandford, S., Grundy, W. (2000). 'Developing A Culture for Positive Behaviour Management'. *Emotional and Behaviour Difficulties*, 19 (1), 21-32.
- Bloomfield, D. & Reilly, B. (1998) Characteristics of deep-rooted conflict, in: P. Harris & B. Reilly (Eds) *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators* (Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance), 9–28.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997) *Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership*, 2ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borisoff, D., & Victor, D. A. (1998). *Conflict management: A communication skills approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bradford, D. K., Stringfellow, A. & Weitz, A. B. (2003). Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks. *Journal of Retailing*, 80 (3), 181–195.

- Brahnam, D. S., Margavio, M. T., Hignite, A. M., Barrier, B. T. & Chin M. J. ( 2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24 (3), 197-208.
- Brewer, N., Mitchell, P. & Weber, N. (2002). Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: A study with Anglos and Chinese. *The International Journal of Management* , 15 (1), 27-58.
- Brief, A. P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational behaviour: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brodtker, A. & Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 259-275.
- Brooke, L. S. (2007). Leadership and Job Satisfaction. Academic Leadership. *The OnlineJournal*,4(1).
- Brouwers, A. & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived selfefficacy in classroom management. *Teaching and Teacher Education*, 16, 239-253.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Bryman, A. S. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 353–370.
- Bunker, B. B. (2006). Managing Conflict through Large-Group methods. (Edit.) *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. Deutsch, M., Coleman, P., Marcus, E. San Francisco: Jossey-Bass.

- Burke, R. J. (1970). Methods of resolving superior–subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behaviour and Human Commitment*, 5, 393–411.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: an evolutionary perspective on its importance for health and wellbeing. in Hewstone, M., Stroebe, W. (Eds). *European Review of Social Psychology*. Chichester:Wiley.
- Callanan, A.G., Benzing, D. S. & Perri, F. D., (2006). Choice of conflict- Handling strategy: A matter of context. *The Journal of Psychology*, 140 (3), 269-288
- Caudron, S. (2000). Keeping team conflict alive: Conflict can be a good thing. *Public Management*, 82 (2), 5-9.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leader ship Behaviours of School Principals on Teachers’ Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (5), 600–623
- Chan, K., W., Huang, X., Ng, M., P. (2008). Managers’ conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (8), 277-295.
- Chen, Y., Tjosvold, D., Fang, S. (2005). Working with foreign managers: conflict management for effective leader relationships in China. *The International Journal of Conflict Management*, 16, (3), 265-286.
- Chen, G. & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 557–72.

- Cook, S. V. (2008). Where Does Conflict Management Fit in the System's Leadership Puzzle? *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 4 (4), 11-17.
- Cornille, A. T., Pestle, E. R. & Vanwy, W. R.(1999). Teachers' Conflict Management Styles with Peers and Students' Parents. *The International Journal of Conflict Management*, 10 (1), 69-79.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviours. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 615-634.
- Davis, K. (1981). *Human Behaviour at Work, Organization Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- DeBono, E. (2002). *Lateral Thinking: A Textbook for Creativity*. Australia: Penguin Books Ltd.
- DeDreu, C. K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 5-18.
- DeDreu, C. K. W. & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to constructive conflict management: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 345-357.
- DeDreu, C., Van Dierendonck, D. & Dijkstra, M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6-26.

- DeDreu, C. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-9.
- DeDreu, C. K. W., Van Dierendonck, D. & De Best-Waldhober, M. (2002). Conflict at work and individual well-being. In M. Schabracq, C. L. Cooper, & J. A. M. Winnubst (Eds.). *The handbook of work and health psychology* (σσ. 495-515). New York: John Wiley & Sons.
- DeDreu, K. W., Evers, A., Beersma, E. & Nauta, A. (2001). Theory-based of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 645-668.
- DeDreu, C. & Van de Vliert (1997). Introduction: Using conflict in organizations. Στο C. De Dreu & E. Van De Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (σσ. 1-7). Sage. London
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (4), 282-305.
- Desivilya H. S. & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: the case of work teams. *The Intemational Journal of Conflict Management*, 16 (1), 55-69.
- Deutsch, M. (2006). Interpersonal and intergroup prozess. *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dijkstra, M., Van Dierendonck & D., Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and

- feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 119-135.
- Easterbrook, S. M., Beck, E.E., Goodlet, J.S., Plowman, L., Sharples, M. & Woode, C.C. (1993). A survey of empirical studies of conflict, in Easterbrook, S.M. (Ed.), *CSCW: Cooperation or Conflict*, (σσ.1-68). London: Springer-Verlag.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, L. J. & Bourgeois, J. L. (1997). The Absence of Conflict is Not Harmony, It's Apathy: How Management Teams Can Have a Good Fight. *Harvard Business Review*, (July–August) 77–85.
- Everard, B. K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Έκδοση: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα .
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 185–202.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 123-129.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociability: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689–723.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.
- Folger, J. P., Poole, M.S. & Stutman, R.K. (2005). *Working through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. Allyn & Bacon, Boston, MA
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 565-577.



- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology-the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? Review of General Psychology, 2, 300-319.
- Frederikson, L. G., & Dewe, P. J. (1996). A longitudinal study of appraisal and coping using repeated measures of stressor, importance, frustration and coping response. *Stress Medicine*, 12, 81–91.
- Friedman, R., Chi, S. C., & Liu, L. A. 2006. An expectancy model of Chinese–American differences in conflict-avoiding. *Journal of International Studies*, 37, 76–91.
- Friedman, R., Currall, S. & Tsai, J. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11, (1), 32-55.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 246 – 255.
- Fry, B. R. & Thomas, L.L. (1996). Mary Parker Follett: assessing the contribution and impact of her writings. *Journal of Management History*, 2 (2), 11-19.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Furman, W. & Buhrmester, D. (1985). Children’s perceptions of the personal relationships in their social networks. *Developmental Psychology*, 21, 1016–1024.

- Gamage, T. D. & Pang, S. N. (2003). *Leadership and Management in Educational Developing essential skills and competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: the theory of multiple intelligences. In Ferres, N. & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13, 61-71.
- Gendolla, G. H. E. (2000). On the impact of mood on behaviour: An integrative theory and a review. *Review of General Psychology*, 4 (4), 378–408.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behaviour*, 18, 75–109.
- Gerzon, M. (2006). *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Harvard Business School Press Books.
- Giebels, E. & Jansen, O. (2004, June). *Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-party help*. IACM 17th Annual Conference Paper University of Groningen.,.
- Geurts, A. S., Schaufeli, B. W. Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13 (3), 237-267.
- Girard, K. & Koch, S. J. (1996). *Conflict resolution in the schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantum Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. in C Cherniss & D Goleman (eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and*

*improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, (σσ. 27–44). San Francisco: Jossey-Bass.

Greer, L. L. Jehn, A. K. & Mannix, A. E. (2008). Conflict tranformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the Moderating role of conflict resolution.. *Small Group Research*, 39, 278-302.

Guy, G. (2007). Book Review : 20 Strategies for Collaborative School Leaders. *Journal of Educational Administration*, 45 (1), 121-123.

Hagel, J. & Brown, S. J. (2005, February ). Productive Friction: How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation. *Harvard Business Review*, 83-91.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.

Hansen, K. Lloyd, J. & Stough, C. (2009). Emotional Intelligence and Clinical Disorders (219-237). *Assessing Emotional Intelligence*. New York: Springer.

Hartline, M. D. & Ferrel, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, (4) 52-70.

Hempel P. S., Zhang Z. X, & Tjosvold, D. (2009). Conflict Management Between and Within Teams for Developing Trusting Relationships in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.

Henkin, A. B., Cistone, P.J. & Dee, J.R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration* 38 (2), 142-15.

Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73–81.

- Heuven, E. & Bakker, A.B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *Journal of work and Organizational Psychology*, 12, 81-100.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hochschild, A. (1979). Emotion work, feeling rule, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hocker, J.L. & Wilmot, W.W. (1991). *Interpersonal conflict*. Dubuque, IA: Wm. C
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2005). *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. St. Louis: Mc Graw-Hill
- Huczynski, A. & Buchanan, D., (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, N.Y.
- Jamieson, D. W. & Thomas, K.W. (1974). Power and conflict in student-teacher relationships. *Journal of Applied Behavioural Science*, 10, 321-336.
- Janis, I. L. (1985). Sources of error in strategic decision making στο Pennings, J.M. (Ed.), *Organizational Strategy and Change* (σσ. 157-97). Jossey-Bass, San Francisco, CA,
- Jansen, O. (2004). The barrier effect conflict with supervisor in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18, 56-65.

- Jaya, G. (2002). Kindling the Hidden Fire: Empowerment through conflict management in organizations. *Manage Extension Research Review*, 3 (2), 24-38. Ανακτήθηκε από <http://www.manage.gov.in/managelib/merr/MERR-32.pdf>.
- Jehn, K. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behaviour*, 25, 187–242.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. & Neale, M. (1999). Why Differences Make a Differences: A Field Study of Diversity Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-746.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jones, T. S. (2000). Emotional communication in conflict: Essence and impact. In W. Eadie & P. Nelson (Eds.), *The language of conflict and resolution* (σ. 81-104). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kolb, D. M. & Bartunek, J. M. (Eds.) (1992).
- Jordan, J. P. & Troth, C., A. (2004). Managing emotions during team problem solving Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17 (2), 195-218.
- Jordan, J. P. & Troth, C. A. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 62-79.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N.M., & Hartel, J. (2003). The case for emotional intelligence in organizational research. *Academy of Management Review*, 28 (2), 195-197.

- Judge, T. A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kafetsios, K. & Nezlek, J. B. & Vasiou, A. (in press). Leaders' emotional intelligence effects on subordinates' outcomes: A multilevel analysis. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Kafetsios, K. & Loumakou, M. (2006). A comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2, (1), 71-87.
- Kafetsios, K. & Zambetakis, L. (2007). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 710-720.
- Kantek, F. & Gezer, G. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today* 29, 100–107.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley Oxford.
- Kaushal, R. & Kwantes, T. C. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*. 30, 579–603.
- Keltner, D., Van Kleef, G. A., Chen, S. & Kraus, M. (2008). A reciprocal influence model of social power: Emerging principles and lines of inquiry. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 151-192.
- Kennedy, J. (1998). Thinking is social: Experiments with the adaptive culture model. *Journal of Conflict Resolution*, 42, 56-76.

- Koene, B. A., Vogelaar, A.L. & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effects in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13 (3), 193-215.
- Kordoutis, P. (2004). Interpersonal conflict. *Encyclopedia of Applied Psychology*, (2), 397-407.
- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2006). Leading Conflict? Linkages Leader Behaviours and Group Conflict. *Small Group Research*, 37, 377-403.
- Koza, K. & Dant, P. R. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behaviour and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83 (3), 279–296.
- Kuhn, T. & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26, 558–590.
- Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: the new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495.
- Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R. W., Srisuphan, W. & Booth, Z.R. (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay and turnover of professional nurses in Thailand. *Nursing and Health Sciences*, 2, 9–16.
- Kuye, J. O., Thornhill, C. & Fourie, D. (2002). Critical Perspectives on Public Administration: Issues for Consideration. Pretoria: Heinemann.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.

- Langdon, A. & Marshall, P. (1998). *Organisational Behaviour*. Published by Addison Wesley Longman, Australia.
- Laursen, B. (2004). Conflict and Socioemotional Development . *International Encyclopedia of the Social & Behavioural Sciences*. Editors-in-Chief: Neil J. Smelser and Paul B. Baltes, 2535-2537.
- Leung, K., Koch, P. T. & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201-220.
- Leung, K. & Tjosvold, D. (1998). Conflict for doing business in the Pacific Rim. In K. Leung & D. W. Tjosvold (Eds.). *Conflict management in the Asia Pacific*. Singapore:Wiley
- Lewin, R. & Regine, B. (2000). *The soul at work*. New York: Simon & Schuster.
- Lindle, C., J. (2005). *20 Strategies for collaborating School Leaders*. New York: Eye on Education.
- Lukasavich, P. A. (1994). Organizational Structure, Conflict Resolution Behaviour, and Organizational Commitment, as Perceived by High School Teachers and Principals, Ph.D. thesis. *Dissertation Abstracts International*, 54 (7), 2411–A.
- Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques and measures of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 24–44.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management*, 25 (4), 349-366.



- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.). *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In: Schaufeli, W.L., B. Maslach, C., Marek, T.(Eds.), *Professional Burnout: Recent developments in Theory & research* (σσ. 19-32). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits. *American Psychologist*, 63 (6), 503-517.
- Meyer, S. (2004). Organizational response to conflict: Future conflict and work outcomes. *Social Work Research*, 28, 183–190.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds., *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 159-203.
- Menon, A., Jarowski B. J. & Kohli. A.K. (1997). Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25, 187–200.
- Mikolajczak, M., Menil, C. & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: exploration of emotional labour processes. *Journal of Research in Personality*, 41, 1107-1117
- Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Bernett-Koeler.

- Monchak, P. V. (1994). Relationships Between Organizational Structure, Conflict Resolution and Organizational Commitment in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*, 54 (7), 2413-A.
- Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Nezlek, J. B. (2001). Multilevel random coefficient analyses of event and interval contingent data in social and personality psychology research. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 771-785.
- Oatley, K. & Jenkins, J. (1996). *Understanding Emotions*. Blackwell Publishers, Cambridge, MA
- Owens, R. C. (2001). *Organizational Behaviour in Education: Instructional Leadership and School Reform*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon
- Park H. & Antonioni D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of *conflict* resolution strategy. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 110-125.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13, 110–126.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, M. K. & Xin, R. K. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 1-28.
- Pines, A. M. (1999). Burnout: An existential perspective. *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1993) Schaufeli, W., Maslach, C., Marek, T.. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.

- Polychroniou, P. (2008). Styles of handling conflict in Greek organizations: the impact of transformational leadership and emotional intelligence. *The International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (1), 52-67.
- Pruitt G. D. & Rubin, Z. J. & Kim, S. H. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. McGraw-hill
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Groves, CA: Brooks/Cole.
- Putnam, L. (2001). The language of opposition: Challenges in organizational dispute resolution. In W. Eadie & P. Nelson (Eds.), *The language of conflict and resolution* (σσ. 10-21). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rahim M. A, Psenicka C., Polychroniou, P., Oh, S-Y, Ferdausy, S. & Dias J. F. (2006). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Group Level Analysis in Five Countries. *Current Topics in Management*, 11, 223-236.
- Rahim, A. (2004, June). Leader power, followers' conflict management strategies, and propensity to leave a job: a cross-cultural study. *Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management*, Pittsburgh, PA,.
- Rahim, M. A. & Minors, P. (2003), Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*, 18 (2), 150-5.
- Rahim, A., Psenicka, C. & Polychroniou, P. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 303-326.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.

- Rahim, M. A., Antonioni, D. & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12, 191–211.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Praeger, Westport, CT.
- Rahim, M. A., Magner, N. & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11, 9-31.
- Rahim, M. A. & Magner, R. N. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132.
- Rahim, M. A. & Buntzman, G. F. 1989. Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195–210.
- Rahim, M. A. (1986). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger
- Rizkalla, L., Wertheim, E., Hodgson, L. (2008). The roles of emotion management and perspective taking in individuals' conflict management styles and disposition to forgive. *Journal of Research in Personality*, 42 (6), 1594-1601.
- Robinson, S. L & Bennett, R. J (1995). A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robbins P. R. (1994). *Managing Organizational Conflict*, Prentice-Hall, Engelwood Chiffs, NJ.

- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 665-671.
- Russell, J. A. & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3-30.
- Russell, J. A. & Feldman-Barrett, L. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 805-19.
- Ruvolo, A. P., Fabin, L. A., & Ruvolo, C. M. (2001). Relationship experiences and change in attachment characteristics of young adults: The role of relationship breakups and conflict avoidance. *Personal Relationships*, 8 (3), 265-281.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition, and personality*, 9 (3), 185-211.
- Sari H.(2004). An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction. *Educational Studies*, 30, 3.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to study and practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Selman, R. (1980). *The Growth of Interpersonal Understanding: Developmental and Clinical Analyses*, Academic Press, New York.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York University Press, New York,.

- Skjorshammer, M. (2001). Co-operation and Conflict in a Hospital: Interprofessional Differences in Perception and Management of Conflicts. *Journal of Interprofessional Care*, 15 (1), 7–18.
- Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.
- Smith, L. M., Heaven, P. C. L., & Ciarrochi, J. (2008). Trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and relationship satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 44, 1314–1325.
- Smith, S. C. & Piele, P. K. (Eds.) (2006). *School leadership: A handbook for Excellence in Student Learning* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Somech, A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44 (3), 359-390.
- Song, M. X., Xie, J. & Dyer, B., (2000). Antecedents and consequences of marketing managers' conflict handling behaviours. *Journal of Marketing*, 64 (2), 50-66.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behaviour. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviour: Investigations of actors and targets* (σσ. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association
- Spector, P.E, Chen, P.Y & O'Connell, B.J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211-218.
- 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.

- Steele, G. (2009, June). Emotion and conflict management in elementary schools. Paper presented at the 22nd Annual International Association of Conflict Management Conference, Kyoto, Japan,.
- Sternberg, R. J. & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 115-126.
- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L. & Lundberg, I. (2009). Working conditions predicting interpersonal relationship problems at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (4), 424–441.
- Sy, T., Tram, S. & O'Hara A. L. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461-473.
- Tannen, D. (1994). *Gender and discourse*. New York: Oxford University Press.
- Taylor, D. M. & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations: International social psychological perspectives*. Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group Inc.
- Tedeschi et al., (1971). A paradigm for the study of coercive power *Journal of Conflict Resolution*., 15, 197-223.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (3).
- Thomas, K., Jamieson, D. & Moore, K. (1978). Conflict and collaboration: *Some concluding observations*. *California Management Review*, 21 (2), 31-38.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behaviour. *Psychological Reports*, 42, 1139–1145.

- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (σσ. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. & Schmidt, W. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 19–28.
- Tjosvold, D., C. Hui & K. Law, S. K. (2001). Constructive Conflict in China: Cooperative Conflict as Bridge between East and West. *Journal of World Business*, 36 (2), 166–83.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within Interdependence: Its value for productivity and Individuality. Στο: De Dreu, C. & Van De Vliert, E. (Επιμ.), *Using conflict in organizations*, (σσ. 23-38). London: Sage publications
- Tjosvold, D. & Deemer, D. K. (1980). Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making. *Journal of Applied Psychology*, 65, 590-595.
- Tompkins, T. C. (1995). Role of diffusion in collective learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 69-85.
- Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the Relationship between Emotional Intelligence and Physical and Psychological Health. *Stress and Health*, 21, 77-86.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110



- Van Dierendonck D., Le Blanc, M. P. & Van Breukelen, W. (2002). Supervisory behaviour, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 84-92.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007). The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24 (2), 266-285.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Walster, E., Walster, G.W. & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn & Bacon, MA.
- Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J. D. (1996). Superiors' conflict management strategies and subordinate outcomes. *Management Communication Quarterly*, 10, 189–208.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research into Organizational Behaviour*, 18, 1-74.
- Wong, C. S. & Law, S. K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Xin, K.R. & Pelled, L. H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behaviour; a field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 25-40.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organisations*. Upper Sadle River, N.J: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.

Zepp, R., Eckstein, D., Khalid, M. & Li, C. (2009). Teachers' Perceptions of Good and Bad Leaders in Seven Cultures. *Academic Leadership*, 7 (1).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ/η συνάδελφε,

Θα θέλαμε να σας ευχαριστήσουμε για την συνεργασία σας σε αυτήν την έρευνα.

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουμε την εργασία μας και να εξεταστεί το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Πρόκειται για ένα πεδίο που χρήζει επιστημονικής μελέτης, καθώς μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση πλευρών της εργασίας, που σχετίζονται με την ευεξία και την ικανοποίηση του εργαζομένου.

Αναφορικά με την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου, θα θέλαμε να τονίσουμε τα παρακάτω: Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Μας ενδιαφέρει η προσωπική σας άποψη.

Οι **απαντήσεις** είναι **απολύτως εμπιστευτικές** και η **ταυτότητα των συμμετεχόντων θα παραμείνει ανώνυμη**. Δεν θα σας ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητά σας, ούτε θα συμπληρωθεί τέτοιο στοιχείο αργότερα. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 20 λεπτά της ώρας.

Είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Αν έχετε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την έρευνα ή επιθυμείτε να πληροφορηθείτε τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [tsiopa@uth.gr](mailto:tsiopa@uth.gr)

Σας ευχαριστούμε προκαταβολικά για τη βοήθειά σας στην υλοποίηση αυτής της έρευνας.

Η Υπεύθυνη της έρευνας

Κυρατσώ Τσιόπα

Νηπιαγωγός Ειδικής Αγωγής



## A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**A. ΦΥΛΟ:** Άνδρας ☐  
Γυναίκα ☐

**B. ΗΛΙΚΙΑ:** \_\_\_\_\_

**Γ. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**  
 Άγαμος/η ☐ Έγγαμος/η ☐ Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐  
 Αριθμός παιδιών: .....

**Δ. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:**

1. Παιδαγωγική Ακαδημία ☐

2. Παιδαγωγικό Τμήμα ΑΕΙ ☐

3. Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση/ΣΕΛΕΤΕ ☐

4. Τριτοβάθμια Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση ☐

**ΣΤ. ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ: \_\_\_\_\_ Έτη**

**Z. ΤΥΠΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΤΩΡΑ:**

1. Δημοτικό	<input type="checkbox"/>
2. Γυμνάσιο	<input type="checkbox"/>
3. Λύκειο	<input type="checkbox"/>
4. Ειδικό Σχολείο	<input type="checkbox"/>

<b>Η. ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΘΕΣΗ;</b>	<b>Ναι</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>Όχι</b>	<input type="checkbox"/>

**Θ. ΜΕΓΕΘΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ: .....(αριθμός υπαλλήλων)**

**I. ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ:**  
 1. Αστική ☐      2. Ημιαστική ☐      3. Αγροτική ☐

### Διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς στην εργασία.

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

Παρακαλώ, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις, όσον αφορά στις **σχέσεις σας με τους συναδέλφους** σας στη δουλειά (ανθρώπους με τους οποίους, ιεραρχικά, έχετε αντίστοιχη θέση), κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση στην κλίμακα **1 έως 9** στα δεξιά της κάθε ερώτησης.

<b>1=καθόλου</b>	<b>5=έτσι και έτσι</b>	<b>9=πάρα πολύ</b>
------------------	------------------------	--------------------

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

### Πώς αισθάνομαι στη δουλειά μου

1) Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
2) Βιώνω συγκρούσεις και προστριβές με τους συναδέλφους μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
3) Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
4) Όταν έχω προβλήματα στη δουλειά μου, δεν μπορώ να βασιστώ στη βοήθεια των συναδέλφων μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
5) Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
6) Αισθάνομαι κοινωνικά απομονωμένος στη δουλειά μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
7) Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους συναδέλφους μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
8) Υπάρχουν εντάσεις και διαπληκτισμοί μεταξύ συναδέλφων στη δουλειά				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5
9) Συμπαθώ τους συναδέλφους μου				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές φορές 3	Αρκετά συχνά 4	Πολύ συχνά 5

Παρατίθενται κάποιες προτάσεις σχετικά με το πώς λειτουργείτε και επηρεάζεστε από την εργασία σας. Σημειώστε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα από τις άλλες, έστω και κατά προσέγγιση.

	0= Ποτέ, 1= μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 2= μια φορά το μήνα ή λιγότερο, 3= μερικές φορές το μήνα, 4= μια φορά την εβδομάδα, 5= μερικές φορές την εβδομάδα, 6= κάθε μέρα	Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα
1.	Νοιώθω συναισθηματικά «στραγγισμένος /η» από τη δουλειά μου.	0	1	2	3	4	5	6
2.	Νοιώθω εξαντλημένος /η στο τέλος της εργάσιμης μέρας.	0	1	2	3	4	5	6
3.	Νοιώθω κουρασμένος /η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω μια ακόμη μέρα στη δουλειά.	0	1	2	3	4	5	6
4.	Ανησυχώ ότι η δουλειά αυτή με σκληραίνει συναισθηματικά.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Νοιώθω εξαιρετικά ενεργητικός /ή.	0	1	2	3	4	5	6

#### **ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ**

Παρακαλούμε κυκλώστε τον αριθμό που εκφράζει πώς αισθανθήκατε στην ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ την **ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΒΔΟΜΑΔΑ** σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

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

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν την ικανοποίησή σας από την εργασία σας. Παρακαλούμε κυκλώστε τον ανάλογο αριθμό σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Διαφωνώ απόλυτα: 1,  
Συμφωνώ: 4,

Διαφωνώ: 2,  
Συμφωνώ απόλυτα: 5

Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ: 3

		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1.	Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5
2.	Αισθάνομαι πολύ ικανοποιημένος από την τωρινή δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3.	Φαίνεται πως οι φίλοι μου θεωρούν πιο ενδιαφέρουσες τις δουλειές τους.	1	2	3	4	5
4.	Αν ξεκινούσα πάλι από την αρχή, θα επέλεγα την ίδια δουλειά.	1	2	3	4	5
5.	Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
6.	Όταν τελειώνω από τη δουλειά μου, αισθάνομαι πως έχω κάνει κάτι αξιοσημείωτο.	1	2	3	4	5
7.	Είμαι δυσαρεστημένος από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
8.	Αισθάνομαι ασφάλεια στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
9.	Είμαι ικανοποιημένος από την κοινωνική επαφή που έχω μέσω της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
10.	Οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
11.	Νομίζω πως η κάθε μέρα δουλειάς δεν τελειώνει ποτέ.	1	2	3	4	5
12.	Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5



