



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας**

Της

Αφροδίτης Κόντου

ΑΜ: 20065

Επιβλέπων Καθηγητής

Αλέξανδρος Σαχινίδης

Αθήνα, Νοέμβριος 2022



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATION,
ECONOMICS & SOCIAL
SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MBA in BUSINESS ADMINISTRATION

DiplomaThesis

Workplace conflict management

Afroditi Kontou

Registration Number: 20065

Supervisor name and surname:

Alexandros Sachinidis

Athens, November 2022



ΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/A	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΡΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ	ΛΕΚΤΟΡΑΣ	

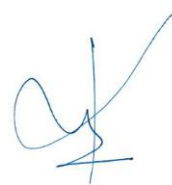
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κόντου Αφροδίτη του Κων/νου, με αριθμό μητρώου 20065 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα



Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
Abstract	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Σκοπός	7
Συμβολή της μελέτης	8
ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	9
1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου	9
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις των συγκρούσεων	11
1.2.1 Κλασική προσέγγιση της οργανωσιακής σύγκρουσης	11
1.2.2 Σύγχρονη προσέγγιση της οργανωσιακής σύγκρουσης	12
1.2.3 Θεώρηση εστιασμένη στην επίλυση της σύγκρουσης	12
1.3 Ταξινόμηση των συγκρούσεων	12
1.3.1 Ταξινόμηση ως προς τις πηγές	13
1.3.2 Ταξινόμηση ως προς το πλήθος των εμπλεκομένων μερών	14
1.3.3 Ταξινόμηση ως προς την οργανωτική δομή	16
1.4 Αξιολόγηση των συγκρούσεων	16
1.4.1 Δυσλειτουργικές συγκρούσεις	16
1.4.2 Λειτουργικές συγκρούσεις	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	18
2.1 Στάδια σύγκρουσης κατά Pondy	18
2.2 Στάδια σύγκρουσης κατά Kenneth Thomas	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΙΤΙΕΣ – ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	21
3.1 Αιτίες συγκρούσεων	21
3.2 Συνέπειες των συγκρούσεων	25
3.2.1 Αρνητικές Συνέπειες	26
3.2.2 Θετικές Συνέπειες	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	29
4.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων	29
4.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων	29

4.3 Η τυπολογία των πέντε στυλ.....	31
4.4 Διαχείριση Συνεργατικών & Ανταγωνιστικών Συγκρούσεων	34
4.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και συγκρούσεις	35
4.6 Ηγεσία και συγκρούσεις.....	37
4.7 Επίλυση συγκρούσεων μέσω διαπραγμάτευσης	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	40
5.1 Σύγκρουση στο περιβάλλον της δημόσιας υπηρεσίας.....	40
5.2 Οργανωτική απόδοση και σύγκρουση.....	41
5.3 Διαχείριση συγκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς	42
ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΑΙΣΙΟ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
6.1 Ερευνητική μέθοδος	44
6.2 Το δείγμα της έρευνας.....	45
7.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	49
7.1 Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων	49
6.1 Αιτίες - Συνέπειες Εργασιακών Συγκρούσεων	56
7.4 Ειδικά θέματα στη διαχείριση συγκρούσεων στην εργασία.....	67
7.5 Μέθοδοι πρόληψης εργασιακών συγκρούσεων	73
ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	90
8.1 Συμπεράσματα	90
8.2 Προτάσεις.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	99

Πίνακες

Πίνακας 1: Φύλο.....	46
Πίνακας 2: Οικογενειακή κατάσταση.....	46
Πίνακας 3: Εκπαίδευση	47
Πίνακας 4: Επάγγελμα.....	48
Πίνακας 5: Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας.....	48
Πίνακας 6: Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας.....	49
Πίνακας 7: Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης.....	50
Πίνακας 8: Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση.....	51
Πίνακας 9: Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο.....	51
Πίνακας 10: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά:.....	52
Πίνακας 11: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ διευθυντικών στελεχών)	53
Πίνακας 12: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ υπαλλήλων)	54
Πίνακας 13: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό)	54
Πίνακας 14: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων).....	55
Πίνακας 15: Χαμηλή αποδοτικότητα.....	57
Πίνακας 16: Άγχος/πίεση.....	57
Πίνακας 17: Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης]	58
Πίνακας 18: Χάσιμο χρόνου και ενέργειας	59
Πίνακας 19: Κακή επικοινωνία και συντονισμός	60
Πίνακας 20: Αίσθημα απόρριψης	61
Πίνακας 21: Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας.....	61
Πίνακας 22: Δυσφορία στο χώρο εργασίας	62
Πίνακας 23: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά.....	63
Πίνακας 24: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον	64
Πίνακας 25: Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;	65
Πίνακας 26: Ποιον από τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, που αναφέρονται παραπάνω, εντοπίζετε πιο συχνά στο χώρο εργασίας σας;	66
Πίνακας 27: Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;	67
Πίνακας 28: Πιστεύετε ότι ο εφαρμοζόμενος τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας είναι αποτελεσματικός	69
Πίνακας 29: Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας σας.....	70
Πίνακας 30: Η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;	70
Πίνακας 31: Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας;.....	71
Πίνακας 32: Η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων	72
Πίνακας 33: Συσχέτιση του φύλου και αν έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης με Φύλο	75
Πίνακας 34: Chi-Square Tests	76
Πίνακας 35: Συσχέτιση Φύλου και πως αξιολογούνται οι σχέσεις με τους συναδέλφους	77
Πίνακας 36: Συσχέτιση Φύλου και κατά πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο	78
Πίνακας 37: Συσχέτιση φύλου και που επικεντρώνονται συχνότερα οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.....	79
Πίνακας 38: <i>Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών</i>	79
Πίνακας 39: <i>Μεταξύ υπαλλήλων</i>	80
Πίνακας 40: <i>Μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό</i>	81
Πίνακας 41: <i>Μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων</i>	81
Πίνακας 42: Συσχέτιση μεταξύ φύλου και επιπτώσεων που προκύπτουν από τις συγκρούσεις (άγχος/ πίεση) ..	82
Πίνακας 43: Συσχέτιση φύλου και ποσό ελεύθεροι είναι οι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.....	83
Πίνακας 44: Συσχέτιση φύλου και ελαχιστοποίηση συγκρούσεων	84
Πίνακας 45: <i>Συσχέτιση υπαλλήλων Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα και αξιολόγηση σχέσεων μεταξύ συναδέλφων</i> ...	85
Πίνακας 46: <i>Συσχέτιση Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα με το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο</i>	86
Πίνακας 47: Συσχέτιση <i>Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα και συγκρούσεων</i> με εξωτερικούς συνεργάτες	87
Πίνακας 48: Συσχέτιση ηλικίας και πως αξιολογούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους οι εργαζόμενοι....	88
Πίνακας 49: Συσχέτιση ηλικίας με το αν έχουν βρεθεί οι εργαζόμενοι στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ...	89
Πίνακας 50: Συσχέτιση ηλικίας με το αν το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό	

χώρο.....	89
Πίνακας 51 Συσχέτιση ηλικίας με το πόσο ελεύθεροι αισθάνονται οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας.....	89

Εικόνες

Εικόνα 1: Φύλο.....	46
Εικόνα 2: Οικογενειακή κατάσταση.....	47
Εικόνα 3: Εκπαίδευση.....	47
Εικόνα 4: Επάγγελμα.....	48
Εικόνα 5: Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας.....	48
Εικόνα 6: Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας.....	49
Εικόνα 7: Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης.....	50
Εικόνα 8: Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση.....	51
Εικόνα 9: Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο.....	52
Εικόνα 10: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά:.....	53
Εικόνα 11: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ διευθυντικών στελεχών).....	53
Εικόνα 12: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων].....	54
Εικόνα 13: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό).....	55
Εικόνα 14: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων).....	55
Εικόνα 15: Συχνότερη αιτία εργασιακών συγκρούσεων.....	56
Εικόνα 16: Χαμηλή αποδοτικότητα.....	57
Εικόνα 17: Άγχος/πίεση.....	58
Εικόνα 18: Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης].....	59
Εικόνα 19: Χάσιμο χρόνου και ενέργειας.....	59
Εικόνα 20: Κακή επικοινωνία και συντονισμός.....	60
Εικόνα 21: Αίσθημα απόρριψης.....	61
Εικόνα 22: Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας.....	62
Εικόνα 23: Δυσφορία στο χώρο εργασίας.....	63
Εικόνα 24: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά.....	64
Εικόνα 25: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον.....	65
Εικόνα 26: Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;.....	66
Εικόνα 27: Ποιον από τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, που αναφέρονται παραπάνω, εντοπίζετε πιο συχνά στο χώρο εργασίας σας;.....	67
Εικόνα 28: Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;.....	68
Εικόνα 29: Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;.....	69
Εικόνα 30: Ο τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας είναι αποτελεσματικός.....	70
Εικόνα 31: Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας σας.....	70
Εικόνα 32: Η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;.....	71
Εικόνα 33: Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας;.....	72
Εικόνα 34: Η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων.....	73
Εικόνα 35: Μέθοδοι πρόληψης των εργασιακών συγκρούσεων.....	73
Εικόνα 36: Μέθοδοι Πρόληψης.....	74
Εικόνα 37: Αποτελεσματικότητα Μεθόδων.....	74
Εικόνα 38: Επικαιροποίηση μεθόδων.....	75
Εικόνα 39: Συσχέτιση του φύλου και αν έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης με Φύλο.....	76

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από τη φύση του ο άνθρωπος έχει ανάγκη για κοινωνική επαφή με τους συνανθρώπους του, τους συναδέλφους του και γενικά με άτομα που περιστοιχίζουν το περιβάλλον του εντός και εκτός της εργασίας του.

Σε έναν κόσμο πολλαπλών αλληλεξαρτήσεων, η σχέση μεταξύ των ατόμων και μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του αποδεικνύει ότι η ζωή κατέχει κεντρικό ρόλο. Μία από τις σημαντικές πτυχές της κοινωνικής ζωής λαμβάνει υπόψη κάθε είδους αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων. Εκτός από τη δημιουργία και τη διατήρηση λειτουργικών ανθρώπινων σχέσεων, η ζωή μέσα σε μια ομάδα οδηγεί σε καταστάσεις σύγκρουσης. Δεδομένου ότι το κύριο συστατικό της ομάδας σε μια μέση καθημερινή ζωή εκδηλώνεται πιο έντονα στον εργασιακό χώρο, αυτή η εργασία στοχεύει να εξετάσει ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι πολλαπλή, ανάλογα με τη φύση των αιτιών που οδηγούν στη σύγκρουση. Η εργασία εστιάζει στην ανάδειξη του ρόλου της επικοινωνίας, που θεωρείται ο κοινός παρονομαστής όλων των οργανωσιακών ρυθμίσεων για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι αιτίες σχετίζονται άμεσα με την έλλειψη πόρων, τον καταμερισμό λειτουργιών και καθηκόντων, τη δύναμη των σχέσεων, τη διαφοροποίηση και τους ρόλους οργάνωσης στην κοινωνία.

Οι οργανισμοί είναι ζωντανά συστήματα, τα οποία αποτελούνται από άτομα που αλληλοεπιδρούν, καθένα από τα οποία έχει τους δικούς του καθορισμένους ρόλους, αντιλήψεις και αξίες.

Κάθε οργανισμός, ανεξάρτητα από τον τύπο του, δημόσιος ή ιδιωτικός, κερδοσκοπικός ή μη, αντιμετωπίζει καθημερινές συγκρούσεις οι οποίες βασίζονται σε διαφορετικές αιτίες εσωτερικής ή εξωτερικής οργάνωσης.

Η σύγκρουση είναι η φυσιολογική και αναπόφευκτη συνέπεια της κοινωνικής και οργανωσιακής ζωής και θεωρείται ως ένδειξη δυσλειτουργίας που μπορεί να οδηγήσει σε μη παραγωγικά αποτελέσματα. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια σύγκρουση δεν προκαλεί πάντα αρνητικά αποτελέσματα, αλλά μπορεί να επιλυθεί επωφελώς. Στην σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία οι συγκρούσεις δύνανται να θεωρηθούν πρόξενοι αλλαγής, οι οποίες διευκολύνουν και βελτιώνουν με εποικοδομητικό τρόπο τις σχέσεις των εργαζομένων και κατ' επέκταση τους στόχους του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018).

Abstract

By nature, man needs social contact with his fellow human beings, his colleagues and generally with people who surround his environment inside and outside his work.

In a world of multiple interdependencies, the relationship between individuals and between the individual and his environment proves that life plays a central role. One of the important aspects of social life is taking into account all kinds of interactions between individuals. In addition to creating and maintaining functional human relationships, living within a team leads to conflict situations. As the main component of the group in an average daily life is most pronounced in the workplace, this work aims to address issues related to conflict management in the workplace.

Conflict management is multiple, depending on the nature of the causes that led to the conflict. The work focuses on highlighting the role of communication, which is considered the common denominator of all organizational arrangements for conflict management. The causes are directly related to the lack of resources, the division of functions and tasks, the strength of relationships, differentiation and organizational roles in society.

Organizations are living systems, made up of interacting individuals, each with their own defined roles, perceptions, and values.

Every organization, regardless of its type, public or private, faces daily conflicts which are based on different causes of internal or external organization.

Conflict is the normal and inevitable consequence of social and organizational life and is seen as a sign of dysfunction that can lead to unproductive results. It should be noted, however, that a conflict does not always have negative effects, but can be resolved beneficially. In the modern international literature, conflicts can be considered as agents of change, which facilitate and constructively improve employee relations and consequently the goals of the organization (Robbins, Judge, 2018).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το φαινόμενο των συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας. Οι συγκρούσεις, ως οργανωσιακό φαινόμενο, ορίζονται ως η συναισθηματική και συμπεριφορική απόκριση των ατόμων σε έναν αντιληπτό ανταγωνισμό ή ασυμβατότητα μεταξύ συμφερόντων, στόχων ή αποφάσεων.

Η μελέτη των συγκρούσεων δεν αποτελεί ένα καινούργιο φαινόμενο στο εργασιακό περιβάλλον. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί δεδομένα από τη δεκαετία του 1970 σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Στη διάρκεια των χρόνων έχουν ασχοληθεί με το θέμα οικονομολόγοι κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι, επιχειρώντας να τροποποιήσουν τις θεωρητικές προσεγγίσεις και να αποκτήσουν ένα πιο πρακτικό υπόβαθρο εφαρμογής (Robbins, Judge, 2018).

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων, ως αποτέλεσμα της δυναμικής και πολυδιάστατης φύσης τους, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αλλά και ένα ουσιαστικό βήμα για την αντιμετώπιση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Υπό το πρίσμα αυτό, μια σημαντική διαχειριστική λειτουργία είναι να αναγνωρίζει, να εντοπίζει, να κατανοεί και να χειρίζεται ή να επιλύει διάφορες μορφές συγκρούσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να προάγει τα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα και να ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες αρνητικών οργανωσιακών επιπτώσεων, των οποίων οι προεκτάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αστάθεια του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η διάγνωση και η παρέμβαση σε μια κατάσταση συγκρούσεων είναι βασικά βήματα για τη διατήρηση ενός θετικού εργασιακού κλίματος και την επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς, 2015). Η διαχείριση, και όχι απαραίτητα η επίλυση συγκρούσεων, προστατεύει τόσο τα άτομα, όσο και τον οργανισμό από τις συνέπειες των αγνοούμενων ή λανθασμένων συγκρούσεων (Rahim 2011).

Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, και τις επιπτώσεις που προκαλούν στις επιδόσεις και στην παραγωγικότητα των ατόμων.

Επιμέρους στόχοι αποτελούν, ο προσδιορισμός των σημαντικότερων αιτιών και συνεπειών των συγκρούσεων και ο εντοπισμός της επικρατέστερης στρατηγικής διαχείρισής τους.

Στο βαθμό που οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων θεωρούνται ως συνάρτηση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση του κατά πόσο ο χειρισμός συγκρούσεων σχετίζεται με θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Επίσης, δίνεται έμφαση στον χειρισμό των συγκρούσεων, προκειμένου να μετριαστούν οι επιβλαβείς συνέπειες και να αποφευχθεί η διατάραξη των λειτουργιών του οργανισμού. Μία εποικοδομητική παρέμβαση μπορεί να μετριάσει τα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων και να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων και τη συνολική ικανοποίηση (Rahim 2011, Tjosvold 2008).

Επιπλέον, ο σκοπός είναι να ληφθούν υπόψη οργανωσιακά στοιχεία (όπως λόγου χάρη η οργανωσιακή

κουλτούρα καθώς και το στυλ ηγεσίας), που μπορούν να διαμορφώσουν τις συμπεριφορές των ατόμων που σχετίζονται με τις συγκρούσεις. Κάτι τέτοιο, όχι μόνο ρίχνει φως στους παράγοντες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, αλλά επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός πιο ολοκληρωμένου πλαισίου για τη μελέτη των συγκρούσεων και της διαχείρισής τους σε οργανισμούς (DeDreu & Beersma 2005).

Συνολικά, τα ερευνητικά ερωτήματα αυτής της μελέτης αναπτύσσονται ως εξής:

1. Πόσο συχνά εμφανίζονται οι εργασιακές συγκρούσεις και ποιες μορφές τους παρουσιάζονται περισσότερο στους οργανισμούς/επιχειρήσεις;
2. Ποιες είναι οι αιτίες που πυροδοτούν συχνότερα συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και ποιες οι επιπτώσεις που τις προκαλούν;
3. Ποιες είναι οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων που επικρατούν στο χώρο εργασίας και ποιος ο βαθμός αποτελεσματικότητας;
4. Ποιο στυλ αντιμετώπισης εφαρμόζεται από τους προϊσταμένους στους επιλεγμένους οργανισμούς και πώς αυτό μπορεί να μετριάσει ή να αυξήσει το βαθμό εμφάνισης του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.
5. Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις στους οργανισμούς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα και πώς αυτό επηρεάζει την εμφάνιση συγκρούσεων.
6. Πώς εκλαμβάνουν την συνεργασία και την εργασία σε ομάδες οι εργαζόμενοι στους επιλεγμένους φορείς και πόσο ελεύθεροι αισθάνονται στο να λάβουν πρωτοβουλίες και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση συγκρούσεων.

Συμβολή της μελέτης

Η μελέτη αυτή, αξιοποιώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, παρέχει μια εικόνα για το ρόλο και τις συνέπειες των συγκρούσεων στο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας αποτελούν ένα αναπόφευκτο και συνήθως αντιληπτό ως τοξικό φαινόμενο, λόγω κυρίως των αρνητικών συνεπειών τους. Ο μετριασμός των δυσλειτουργικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων μπορεί να είναι μια πρόκληση για τα στελέχη που ασχολούνται με συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των αντιπαραθέσεων στο χώρο εργασίας εξαρτάται από τη φύση των συγκρούσεων, την υιοθετημένη προσέγγιση διαχείρισης συγκρούσεων και το επικρατούμενο οργανωσιακό περιβάλλον.

Επιπλέον η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συμβάλει στη δυναμική της διαχείρισης των συγκρούσεων στο Δημόσιο Τομέα.

Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται στη μέση μιας κρίσης ανθρώπινου κεφαλαίου και αντιμετωπίζουν προκλήσεις για αποτελέσματα υψηλών επιδόσεων, επιβάλλεται η διερεύνηση των παραγόντων που μπορούν να απειλήσουν την ομαλή οργανωτική λειτουργία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ιδιαίτερα, οι δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν προκλήσεις για την πρόσληψη και τη διατήρηση ειδικευμένου προσωπικού. Συνολικά, η οριοθέτηση της δυναμικής των συγκρούσεων μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους δημόσιους οργανισμούς την οικοδόμηση θετικών

σχέσεων προσωπικού, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και τον εντοπισμό προβλημάτων. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων γίνεται πολύτιμο εργαλείο στην επιδίωξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας στις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και των θετικών αποτελεσμάτων εργασίας (Brewer & Selden 2000, Rainey 2009).

Οι ακόλουθες ενότητες παρέχουν μια λεπτομερή περιγραφή της θεωρίας των συγκρούσεων, των διαφόρων τύπων συγκρούσεων και των αιτιών που τις προκαλούν, καθώς και των παραγωγικών ή καταστροφικών συνεπειών των συγκρούσεων. Στη συνέχεια, η μελέτη συνεχίζει τη βιβλιογραφία διαχείρισης συγκρούσεων, αναλύοντας τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαχείριση συγκρούσεων, και από την υιοθέτηση μιας εποικοδομητικής και όχι ανταγωνιστικής προσέγγισης για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Η μελέτη διερευνά επίσης τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας, ως παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί χειρίζονται τις συγκρούσεις και πως μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων και τις συμπεριφορές τους που σχετίζονται με τις συγκρούσεις.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου

Οι συγκρούσεις, ως αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων, έχουν λάβει ακαδημαϊκής προσοχής σε πολλούς κλάδους, όπως η ψυχολογία, η πολιτική επιστήμη, η κοινωνιολογία και οι διεθνείς σχέσεις. Ακόμα κι αν, υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο ορίζονται οι συγκρούσεις, οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό στοιχείο των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων και μοιράζονται μια κοινή άποψη της σύγκρουσης ως ένα κυρίως δυσλειτουργικό φαινόμενο, που λαμβάνει χώρα σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως το οικογενειακό, το φιλικό και το εργασιακό περιβάλλον.

Στην βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών για τη σύγκρουση. Ένας από τους πρώτους και πιο περίπλοκους ορισμούς δίνεται από τον Pondy (1967), ο οποίος αντιλήφθηκε τη σύγκρουση ως το αποτέλεσμα που προκύπτει από έλλειψη πόρων (πλούτος, εξουσία, δύναμη), συναισθηματικές καταστάσεις (άγχος, ένταση, εχθρότητα), γνωστικές καταστάσεις (πραγματική ή αντιληπτή διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών) και αντικρουόμενες συμπεριφορές (λόγω αντιφατικών συμφερόντων, στόχων ή προσδοκιών), οι οποίες ποικίλλουν από την παθητική αντίσταση έως την εμφανή επιθετική συμπεριφορά. (Rahim, 2011).

Οι Putnam & Poole (1987) ορίζουν τη σύγκρουση ως *«διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών»* (Ιορδάνογλου 2008, σελ.279. Miller 2006, σελ.252). Στον ορισμό αυτό, οι συγγραφείς τονίζουν τρία βασικά στοιχεία της σύγκρουσης που υπάρχουν στους οργανισμούς, την αλληλεξάρτηση, τη διάδραση και τους ασύμβατους στόχους.

Η έννοια της ασυμβατότητας παρατηρείται ως ένα κοινό χαρακτηριστικό, που εντοπίζεται στους

περισσότερους ορισμούς και αποδίδεται στην κοινωνική σύγκρουση (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Η ασυμβατότητα των στόχων μπορεί να προέρχεται από διαφορετικές απόψεις για την οργανωσιακή δομή, τις διαδικασίες ή ακόμη και τη διαφορετική αντίληψη ως προς το διαμοιρασμό των πόρων του οργανισμού. Ωστόσο η ασυμβατότητα δεν αποτελεί από μόνη της επαρκή συνθήκη για την πρόκληση σύγκρουσης στον οργανισμό. Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας σύγκρουσης αποτελούν η αλληλεξάρτηση των μελών του οργανισμού στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, αλλά και η διάδραση ως αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας, που συντελείται όταν δύο ή περισσότερα άτομα δρουν, επηρεάζοντας το ένα το άλλο. Η επικοινωνία αυτή κάνει αισθητή στα εμπλεκόμενα μέρη τη δημιουργία ζητημάτων αντίθεσης ως προς τις αντιλήψεις και προετοιμάζει το έδαφος για μελλοντικές συγκρούσεις (Miller 2006).

Ο Rahim, (2011) προσδιόρισε την οργανωσιακή σύγκρουση ως *«μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται ως ασυμβατότητα, διαφωνία ή ασυμφωνία εντός ή μεταξύ των κοινωνικών οντοτήτων»*. Το νέο στοιχείο που εισάγεται σ' αυτόν τον ορισμό είναι ότι η σύγκρουση μπορεί να συμβεί μεταξύ ατόμων ή ομάδων εντός του οργανισμού ή ακόμη και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών (Γαλανάκης 2017 σελ.77).

Σύμφωνα με τους Wilmot, W. & Hocker (2011), η σύγκρουση ορίζεται ως *«μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση»*. Ο ορισμός αυτός ορίζει τη σύγκρουση ως μια εκφρασμένη πάλη μεταξύ τουλάχιστον δύο ή περισσότερων αλληλεξαρτώμενων μερών που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους, σπάνιες ανταμοιβές και παρεμβάσεις από το άλλο μέρος για την επίτευξη των στόχων τους. Στο χώρο εργασίας, η σύγκρουση αυτή μπορεί να αφορά μια αντιπαράθεση μεταξύ ατόμων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, όπως λ.χ. υφισταμένων και προϊστάμενων ή μεταξύ ατόμων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (Βασιλείου, Κεχάογλου 2015).

Ο Deutsch (1973), ορίζοντας τη σύγκρουση, εστιάζει σε τρία βασικά χαρακτηριστικά, στην αλληλεξάρτηση, την ανταγωνιστικότητα και τη συνεργατικότητα. Ως αλληλεξάρτηση ορίζεται η δυνατότητα του ατόμου να εισβάλει στο ζωτικό χώρο κάποιου άλλου και να επηρεάζει ή να αλλάζει την υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων (Lane 2014, Γαλανάκης κ.ά., 2017). Η ανταγωνιστικότητα χαρακτηρίζεται ως μια βασική αιτία που δημιουργεί κίνητρα για σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά όμως, η υιοθέτηση συνεργατικών διευθετήσεων δημιουργεί κίνητρα για διαπραγμάτευση (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Ορισμένοι άλλοι ορισμοί της σύγκρουσης υποδηλώνουν ότι η αντίληψη παίζει ζωτικό ρόλο στην εμφάνιση και την ένταση των συγκρούσεων.

Ο Robbins αναφέρει ότι *«η σύγκρουση είναι η αντίληψη ύπαρξης διαφορών ή εναντίωσης»* (Robbins & Judge 2018 σελ.431) Υπό την έννοια αυτή, εφόσον η σύγκρουση δεν γίνεται αντιληπτή, τότε δεν υπάρχουν εκδηλούμενες συμπεριφορές που προοιωνίζουν μια σύγκρουση (Robbins & Judge 2018). Η αντίληψη της σύγκρουσης δημιουργεί μια ατμόσφαιρα εχθρότητας και μίσους που οδηγεί σε μπλοκάρισμα στόχου ή άλλου ενδιαφέροντος.

Τέλος ο Μπουραντάς (2015) αναφέρει ότι η σύγκρουση είναι μια *«κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός*

ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας». Είναι εμφανές ότι η σύγκρουση ξεκινά όταν το άτομο ή η ομάδα αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο άτομο ή ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των στόχων τους.

Από τους ανωτέρω ορισμούς συνάγεται η πολύπλευρη φύση των συγκρούσεων. Οι μελετητές στρέφονται σε ένα ευρύ πεδίο ανάλυσης, όπου οι συγκρούσεις μπορεί να είναι το αποτέλεσμα μιας διαφωνίας που συμβαίνει όταν υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ή αντιφατικές απόψεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων, σχετικά με την επίτευξη των στόχων και την εφαρμογή των διαδικασιών. Σε πολλές περιπτώσεις δε, ο ανταγωνισμός είναι τόσο έντονος, κατά τρόπο ώστε η μία ομάδα να προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει το στόχο της (Χυτήρης, 1994).

1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις των συγκρούσεων

Διαχρονικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που εξετάζουν το φαινόμενο της οργανωσιακής σύγκρουσης. Αρχικά, οι συγκρούσεις αντιμετωπίστηκαν από τους κοινωνιολόγους και άλλους ερευνητές ως ένα αρνητικό φαινόμενο που βλάπτει τις εργασιακές σχέσεις και διαταράσσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Rahim 2011). Ωστόσο οι μελετητές από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα όπου η έρευνα της οργανωσιακής σύγκρουσης, έγινε πιο συστηματική, έχουν αναγνωρίσει τη θετική πλευρά των συγκρούσεων, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα, να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και να συμβάλουν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

1.2.1 Κλασική προσέγγιση της οργανωσιακής σύγκρουσης

Οι θεωρητικοί της κλασικής οργάνωσης (Fayol, Taylor, Weber,) δεν φαίνεται να εκτίμησαν τις διαφορετικές επιπτώσεις που μπορεί να είχε η σύγκρουση στους οργανισμούς (Χυτήρης, 2017). Υπέθεσαν σιωπηρά ότι η σύγκρουση ήταν επιζήμια για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και δόθηκε έμφαση στα αρνητικά, αντιπαραγωγικά στοιχεία που φέρνουν οι συγκρούσεις στο περιβάλλον όπου αναπτύσσονται (Γαλανακης 2017). Ως εκ τούτου θα έπρεπε να ελαχιστοποιηθούν στους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό δημιούργησαν οργανωτικές δομές, κανόνες και διαδικασίες, ιεραρχικά κανάλια διοίκησης και καταμερισμό εργασιών έτσι ώστε τα μέλη της οργάνωσης να είναι απίθανο να εμπλακούν σε σύγκρουση. Αυτή η προσέγγιση βασίστηκε στην υπόθεση ότι η αρμονία, η συνεργασία και η απουσία σύγκρουσης ήταν κατάλληλες για την επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.(Rahim 2011).

Σημαντική εξαίρεση μεταξύ των θεωρητικών της κλασικής οργάνωσης αποτελεί η M.Follett (1926), η οποία τοποθετήθηκε υπέρ της εποικοδομητικής σύγκρουσης σε έναν οργανισμό και υποστήριξε σθεναρά την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη μέθοδο διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων (Rahim 2001).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011) η παραδοσιακή θεώρηση της σύγκρουσης επικράτησε τις δεκαετίες 1930 και 1940. Οι αιτίες που προκαλούν την αρνητική παραδοχή της σύγκρουσης προκύπτουν «...από την ελλιπή επικοινωνία, την έλλειψη δεκτικότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων και την αδυναμία των μάνατζερ να ανταποκριθούν με ευαισθησία στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των

υπαλλήλων τους» (Robbins & Judge, 2011, σελ.432) Με βάση αυτή τη προσέγγιση οι συγκρούσεις έχουν αρνητική χροιά, προκαλούν αρνητικά συναισθήματα και πρέπει να αποφεύγονται.

1.2.2 Σύγχρονη προσέγγιση της οργανωσιακής σύγκρουσης

Σταδιακά, η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης θεώρησης της σύγκρουσης. Οι μετέπειτα μελετητές υποστήριξαν ότι οι συγκρούσεις είναι φυσικό και αναπόφευκτο κομμάτι του κοινωνικού συστήματος ενός οργανισμού, χωρίς ωστόσο να το απαλλάζουν από τις αρνητικές αποχρώσεις του (Γαλανάκης, κ.ά., 2017).

Οι Robbins & Judge (2011) αναφέρουν ότι η σύγχρονη (ή αλληλεπιδραστική) θεώρηση της σύγκρουσης, εντός ορισμένων ορίων είναι απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική στον βαθμό στον οποίο καταλήγει στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων ή στην επίτευξη και τη διατήρηση ενός βέλτιστου επιπέδου οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, που διαφορετικά δεν θα ήταν δυνατή. Η αλληλεπιδραστική προσέγγιση αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ως μέσο δημιουργίας συμφωνιών και συμφωνημένων όρων συνεργασίας (Robbins & Judge 2011). Η σύγκρουση γίνεται εργαλείο οργανωσιακής αλλαγής και επιρροής παρά σύμπτωμα κατάρρευσης των εργασιακών σχέσεων. Μικρή ή καθόλου σύγκρουση σε οργανισμούς μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα, κακές αποφάσεις και αναποτελεσματικότητα (Rahim, 2011).

Στην πραγματικότητα, οι συγκρουσιακές συμπεριφορές πρέπει να συμβαίνουν κατά καιρούς προκειμένου να καταδεικνύεται η θέληση και η ικανότητα δράσης (Rahim, 2011).

1.2.3 Θεώρηση εστιασμένη στην επίλυση της σύγκρουσης

Σύμφωνα δε, με νεότερη θεώρηση, όπως αυτή περιγράφεται από τους Robbins & Judge (2011), η σύγκρουση αποτελεί μια σημαντική πηγή αυξημένου άγχους και μειωμένης παραγωγικότητας, που αφαιρεί χρόνο από τα εργασιακά καθήκοντα και σχεδόν πάντα καταλήγει να επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πελάτες.

Τις περισσότερες φορές, η μελέτη της σύγκρουσης έχει ως κίνητρο την επιθυμία να επιλυθεί και να ελαχιστοποιηθούν οι επιβλαβείς επιπτώσεις της στην ψυχολογική υγεία των συμμετεχόντων στον οργανισμό και στην αποτελεσματικότητα της απόδοσης του οργανισμού (Rahim 2011). Η συγκεκριμένη θεώρηση είναι εστιασμένη στην παραγωγική επίλυση της σύγκρουσης. Για την αποδοχή αυτής της νεότερης θεώρησης, απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η ευρύτητα της αντίληψης και της σκέψης, καθώς και μια ανοικτή και προοδευτική κουλτούρα μέσα στην οποία αλληλοεπιδρούν τα άτομα (Robbins & Judge 2011).

Πιο μακροπρόθεσμες μελέτες δείχνουν ότι οι συγκρούσεις προκαλούν αίσθημα πικρίας ή θυμού, μειώνουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό, αυξάνουν την αβεβαιότητα και επηρεάζουν αρνητικά την ατομική, ομαδική και οργανωσιακή παραγωγικότητα. (Jehn et al 2008).

1.3 Ταξινόμηση των συγκρούσεων

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει πληθώρα κατηγοριοποιήσεων όσον αφορά το φαινόμενο των

συγκρούσεων. Η ταξινομία αυτή είναι αποτέλεσμα διαφορετικών παραμέτρων της σύγκρουσης, ανάλογα με την προέλευσή τους, το επίπεδο στο οποίο εκδηλώνονται, τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις, καθώς και το πλήθος των εμπλεκόμενων μερών (Γαλάνης κ.ά., 2017)

Έχοντας αναγνωρίσει ότι η σύγκρουση είναι μια σημαντική κοινωνική έννοια, η παρούσα έρευνα θα εξετάσει την ειδική περίπτωση της οργανωσιακής σύγκρουσης, δηλαδή θα εστιάσει στις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον. Η σύγκρουση είναι σίγουρα ένα από τα σημαντικότερα οργανωσιακά φαινόμενα. Ο Pondy (1967) παρατήρησε ότι οι οργανωσιακές θεωρίες που δεν παραδέχονται τη σύγκρουση παρέχουν κακή καθοδήγηση στην αντιμετώπιση προβλημάτων οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, σταθερότητας, διακυβέρνησης και αλλαγής, διότι η σύγκρουση εντός και μεταξύ των οργανισμών σχετίζεται στενά ως σύμπτωμα, αιτία ή αποτέλεσμα. , σε καθένα από τα παραπάνω προβλήματα (Rahim 2011)

1.3.1 Ταξινόμηση ως προς τις πηγές

Ένας τρόπος για να γίνει κατανοητή η σύγκρουση είναι να εντοπιστεί η πηγή διαφωνίας. Η σύγκρουση μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές, όπως καθήκοντα, αξίες, στόχους, αντιλήψεις κ.ά.(Robbins & Judge 2018). Έχει κριθεί σκόπιμο να ταξινομηθεί η σύγκρουση με βάση αυτές τις πηγές για τη σωστή κατανόηση της φύσης της και των συνεπειών της.

Σε μια ποιοτική μελέτη οργανωσιακών ομάδων, η Karen A. Jehn (1997) ανέπτυξε μια θεωρία για τους τύπους και τις διαστάσεις της σύγκρουσης. Προσδιόρισε τρεις τύπους σύγκρουσης (καθήκον, σχέση και διαδικασία) σε οργανωσιακές ομάδες εργασίας και άλλες τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις σύγκρουσης που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικοί τύποι σύγκρουσης επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας (συναισθηματικότητα, κανόνες αποδοχής, αποτελεσματικότητα επίλυσης και σημασία). Η K.Jehn αναφέρει ότι η σύγκρουση είναι μια διαδραστική κοινωνική διαδικασία, που μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο εμπιστοσύνης και σεβασμού στην ομάδα και να προκύψουν αναδυόμενες συναισθηματικές καταστάσεις, που με τη σειρά τους θα επηρεάσουν τη συνοχή και τα αποτελέσματα της ομάδας. Σύμφωνα με την ανωτέρω θεωρία οι συγκρούσεις ταξινομούνται στους εξής τρεις τύπους:

Σύγκρουση ως προς τη σχέση

Η σύγκρουση ως προς τη σχέση συμβαίνει όταν δύο άτομα που αλληλοεπιδρούν, προσπαθώντας να επιλύσουν από κοινού ένα πρόβλημα, συνειδητοποιούν ότι τα συναισθήματά τους σχετικά με ορισμένα ζητήματα είναι ασύμβατα. (Jehn, 1995). Οι συγκρούσεις αυτές παίρνουν έναν πιο προσωπικό και συναισθηματικό χαρακτήρα, σχετίζονται λιγότερο με την εργασία, και προέρχονται από διαφορές προσωπικότητας, ασυμφωνίες μεταξύ ατομικών πεποιθήσεων και ιδανικών και συνήθως συνδέονται με συναισθήματα εχθρότητας, θυμού, ενόχλησης και δυσπιστίας (Murnighan and Conlon, 1991). Τα αποτελέσματα είναι εξουθενωτικά για τα εμπλεκόμενα μέρη και μπορεί να προκαλέσουν ακραία αρνητικά προβλήματα, όπως έλλειψη συντονισμού, συνεργασίας και συνοχής.

Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η αντιπαράθεση αυτή, παρακωλύει την ολοκλήρωση των στόχων και μπορεί να αποβεί καταστροφική για τον οργανισμό. (Robbins, Judge 2018). Η σύγκρουση σχέσεων είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σε επίπεδο ομάδας, λόγω της μεγαλύτερης αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών

της ομάδας, καθώς η στενότερη αλληλεπίδραση μεταξύ τους εντείνει και εξατομικεύει τις διαφορές τους (Jehn et al, 2008).

Σύγκρουση ως προς το έργο

Η σύγκρουση ως προς το έργο αναφέρεται σε διαφωνίες σχετικά με ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία. Οι συγκρούσεις αυτές προκαλούνται από ζητήματα και διαφωνίες μεταξύ ατόμων, λόγω διαφορετικών απόψεων και ιδεών, ή από παρερμηνείες, σχετικά με το περιεχόμενο των καθηκόντων, τους στόχους, την κατανομή των πόρων ή τις οργανωσιακές πολιτικές. Δημιουργούν επιπλέον άγχος στους υπαλλήλους καθώς αυξάνουν το χρόνο και την προσοχή που απαιτείται για την επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία. Ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι οι συγκρούσεις εργασιών συμβαίνουν συχνότερα και εντονότερα όταν περιλαμβάνουν καθήκοντα ρουτίνας και υπάρχει μεγάλη διαφωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, λόγω της μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων και ιδεών. Αντίθετα, σε ομάδες που εκτελούν εργασίες μη ρουτίνας, οι διαφωνίες σχετικά με τις εργασίες δεν έχουν επιζήμιο αποτέλεσμα και σε ορισμένες περιπτώσεις, τέτοιες διαφωνίες είναι πραγματικά ευεργετικές (Jehn, 1995)

Η σύγκρουση εργασιών έχει συσχετιστεί με πολλά ευεργετικά αποτελέσματα, όπως η βελτίωση διαλόγου μέσα σε μια ομάδα, η οποία οδηγεί σε ποιοτικές ιδέες και καινοτομία (Jehn, et al, 1999). Για παράδειγμα, η κριτική μεταξύ των μελών και η ανοιχτή συζήτηση σχετικά με θέματα εργασιών μπορεί να αυξήσει την απόδοση της ομάδας, επειδή τα μέλη είναι πιο πιθανό να προσφέρουν και να αξιολογήσουν διάφορες λύσεις, καταλήγοντας έτσι σε βέλτιστες αποφάσεις και αποτελέσματα.

Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η σύγκρουση εργασιών μπορεί να δημιουργήσει ένα άβολο περιβάλλον και να συσχετιστεί με διάφορες επιβλαβείς συνέπειες, όπως η δυσαρέσκεια από την εργασία, η έλλειψη ομαδικής εργασίας και το αυξημένο άγχος (Jehn, 1997).

Σύγκρουση ως προς τη διαδικασία

Οι συγκρούσεις ως προς τη διαδικασία αφορούν θέματα υλικοτεχνικής υποστήριξης και ανάθεσης. Αναφέρονται στις διαφωνίες που προκύπτουν σχετικά με την εκτέλεση καθηκόντων, την ανάθεση εξουσιών ή ρόλων και είναι ιδιαίτερα επικρατούσες μεταξύ των μελών της ομάδας. (Jehn, 1997). Μια σύγκρουση που σχετίζεται με τη διαδικασία μπορεί γρήγορα να πάρει έναν πιο προσωπικό τόνο καθώς οι διαφορές σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων ή η κατανομή ρόλων ενδέχεται να δημιουργήσουν δυσπιστία μεταξύ των ατόμων (Robbins, Judge 2018). Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση της σύγκρουσης τόσο περισσότερο δοκιμάζεται η επίδοση της ομάδας. Έτσι, οι συγκρούσεις διαδικασιών μπορούν γρήγορα να μετατραπούν σε συγκρούσεις σχέσεων, εάν οι οργανωσιακές ή ομαδικές διαδικασίες είναι άδικες και τελικά, έχουν αρνητική επίδραση στην οργανωσιακή ζωή (Greer & Jehn 2008). Η σύγκρουση των διαδικασιών έχει συσχετιστεί με χαμηλότερο ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα και κακή απόδοση της ομάδας (Jehn, 1999).

1.3.2 Ταξινόμηση ως προς το πλήθος των εμπλεκόμενων μερών

Περαιτέρω η οργανωσιακή σύγκρουση μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Την ενδοοργανωτική σύγκρουση που αναφέρεται σε συγκρούσεις που ανακύπτουν μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και,

- Τη διοργανωτική σύγκρουση δηλαδή τη σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών.

Σύμφωνα με το Rahim (2011) η ενδοοργανωτική σύγκρουση ταξινομείται σε μια κλίμακα ανάλογα με το πλήθος των εμπλεκόμενων μερών (ατομικό ή ομαδικό), σε τέσσερις τύπους (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Αυτοί οι τέσσερις τύποι σύγκρουσης μπορούν να περιγράψουν ως εξής:

Ενδοπροσωπική σύγκρουση

Εμφανίζεται όταν ένα μέλος του οργανισμού καλείται να εκτελέσει ορισμένα καθήκοντα και ρόλους που δεν ταιριάζουν με την πείρα, τα ενδιαφέροντα, τους στόχους και τις αξίες του. Ο ενδοπροσωπικός τύπος συγκρούσεων περιγράφει την προσωπική, γνωστική ασυμβατότητα που βιώνει ένα άτομο όταν έρχεται αντιμέτωπο με τις προσδοκίες του οργανισμού και αντιμετωπίζει μια κατάσταση συγκρουόμενων στόχων. (Rahim 2011). Η ενδοπροσωπική σύγκρουση μπορεί να προκύψει και ως πηγή εργασιακού άγχους, αβεβαιότητας ή ανασφάλειας. (Γαλάνης, κ.ά., 2017)

Διαπροσωπική σύγκρουση

Το ενδιαφέρον των περισσότερων ερευνητών στρέφεται κυρίως στο διαπροσωπικό επίπεδο συγκρούσεων (Miller 2006). Η διαπροσωπική σύγκρουση σχετίζεται με διαφωνίες, διαφορές ή ασυμβατότητα μεταξύ δύο ή περισσότερων αλληλοεπιδρώντων ατόμων της ίδιας ή διαφορετικής ιεραρχικής βαθμίδας του οργανισμού. (Robbins). Οι Coleman et al (2013) σε έρευνά τους, που έχει δημοσιευθεί σε περιοδικό, αναφέρουν ότι τα στελέχη αφιερώνουν, κατά μέσο όρο, το 30% έως 40% του χρόνου τους να ασχολούνται με συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, η πλειονότητα των οποίων αποδίδεται σε διαπροσωπικά προβλήματα. Η διαπροσωπική σύγκρουση επηρεάζει τη δομή, τη συνοχή και τη λειτουργία του οργανισμού (Μπατσιας & συν., 2008).

Ενδοομαδική σύγκρουση

Είναι γνωστή και ως ενδοτμηματική σύγκρουση. Αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ δύο ή περισσότερων υποομάδων μέσα σε μια ομάδα.

Καθώς οι ομάδες εργασίας καθίστανται ολοένα και πιο ουσιαστικό στοιχείο της οργανωσιακής ζωής, ως μέσο για υψηλότερη ανταγωνιστικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και καινοτομία η βιβλιογραφία των συγκρούσεων έχει δώσει σημαντικές εμπειρίες σχετικά με τις συγκρούσεις που βασίζονται στην ομάδα (Rahim 2001). Η εργασία σε ομάδες προϋποθέτει υψηλή αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών, στενή συνεργασία, ανταλλαγή πληροφοριών και ανταλλαγή ιδεών, οι οποίες με τη σειρά τους αυξάνουν το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων. Μια τέτοια σύγκρουση μπορεί επίσης να προκύψει ως αποτέλεσμα ασυμβατοτήτων ή διαφωνιών μεταξύ ορισμένων ή όλων των μελών μιας ομάδας.

Οι κοινωνικοί επιστήμονες κάνουν εκτεταμένη χρήση μικρών ομάδων στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς οι ομάδες αποτελούν τα δομικά στοιχεία ενός οργανισμού. Επιπλέον οι ομάδες παρέχουν τον πρωταρχικό μηχανισμό στήριξης για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Τέλος, οι ομάδες παρέχουν ψυχολογική και άλλη υποστήριξη στα μεμονωμένα μέλη τους (Rahim 2011).

Διομαδική σύγκρουση

Αναφέρεται στην ασυμβατότητα ή διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων τμημάτων ή υποσυστημάτων

ενός οργανισμού σε σχέση με τις εργασίες, τους πόρους, και τις πληροφορίες. Η διομαδική σύγκρουση είναι αναπόφευκτη σε πολύπλοκους οργανισμούς, που έχουν διαφοροποιημένα υποσυστήματα με διακριτές λειτουργίες, στόχους, κανόνες και προσανατολισμούς (Rahim 2011).

Η αλληλεξάρτηση των υποσυστημάτων αυτών σε εργασίες, πόρους και πληροφορίες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και η ετερογένεια μεταξύ τους είναι συχνά οι κύριες αιτίες σύγκρουσης (Γαλάνης κ.ά., 2017).

Όσον αφορά τη **διοργανωτική σύγκρουση**, αναφέρεται σε συγκρούσεις που διενεργούνται μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών/επιχειρήσεων. Ένας από τους βασικούς λόγους σύγκρουσης είναι συνήθως ο ανταγωνισμός και η επιδίωξη απόκτησης μεγαλύτερων μεριδίων της αγοράς, που στόχο έχει την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Άλλο πιθανοί λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε σύγκρουση είναι η ανομοιομορφία των δομών και των διαδικασιών, οι οποίες δυσχεραίνουν την συνεργασία μεταξύ τους, ή η επίτευξη ενός σημαντικού στόχου ή τίτλου, όπως λόγω χάρη η απόκτηση του τρόπαιου ενός πρωταθλήματος στο ποδόσφαιρο από μια ομάδα (Robbins & Judge 2018).

1.3.3 Ταξινόμηση ως προς την οργανωτική δομή

Ένα άλλος τρόπος ταξινόμησης των συγκρούσεων που προτείνεται από τον Μπουραντά (2002) αφορά την οργανωσιακή δομή και ταξινομείται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Ιεραρχικές συγκρούσεις: προκύπτουν μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων όπως λ.χ. μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων.

Λειτουργικές συγκρούσεις: αφορούν συγκρούσεις μεταξύ διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού όπως λ.χ. μεταξύ γραμμής παραγωγής και μάρκετινγκ

Συγκρούσεις επιτελικών - γραμμικών στελεχών: αφορούν συγκρούσεις που εκδηλώνονται μεταξύ στελεχών ανώτερων ιεραρχικών βαθμίδων και επιτελικών στελεχών.

Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης: αφορούν συγκρούσεις που εκδηλώνονται μεταξύ άτυπων ομάδων εργασίας (λ.χ. φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις), με τυπικές ομάδες εργασίας που είναι καθορισμένες και ορισμένες από τη δομή του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018).

1.4 Αξιολόγηση των συγκρούσεων

Καθώς οι μελετητές ερευνούν για να εντοπίσουν τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στα οργανωσιακά αποτελέσματα, τα ευρήματα της έρευνας αναμιγνύονται. Σύμφωνα με σύγχρονες οπτικές οι συγκρούσεις μπορούν να διακριθούν: σε δυσλειτουργικές, με αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό, όσο και σε λειτουργικές, οι οποίες οδηγούν σε ευνοϊκά αποτελέσματα (Robbins & Judge, 2018).

1.4.1 Δυσλειτουργικές συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις έχουν παραδοσιακά περιγραφεί και μελετηθεί ως ένα ανεπιθύμητο και αναπόφευκτα τοξικό φαινόμενο, το οποίο διαταράσσει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι εργασιακές συγκρούσεις χαρακτηρίζονται ως δυσλειτουργικές.

Επηρεάζουν αρνητικά τα άτομα, καθώς αυξάνουν τα επίπεδα εργασιακού άγχους, εξάντλησης και δυσαρέσκειας, προκαλώντας δυσκολίες στην απόκριση της επίδρασης στους ρόλους της εργασίας.

Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις έχουν την τάση να παραμένουν και να κλιμακώνονται. Όταν είναι ιδιαίτερα επίμονες, απειλούν τις αρμονικές ομαδικές σχέσεις και την κανονική εκτέλεση των καθηκόντων και μπορούν να υπονομεύσουν τη συνεκτικότητα της ομάδας, την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, την απόδοση των εργαζομένων και τη συνολική αποτελεσματικότητα (Rahim 2011).

Αυτός ο προσανατολισμός σύγκρουσης χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικά ατομικά συμφέροντα που υπερισχύουν του συνολικού συμφέροντος του οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη αποκρύπτουν πληροφορίες το ένα από το άλλο. Οι εργαζόμενοι σαμποτάρουν την εργασία των άλλων, είτε σκόπιμα είτε μέσω ανεπαίσθητης, υποκινούμενης από συγκρούσεις αδιαφορίας για την ομαδική εργασία (Kinicki & Kreitner, 2008).

1.4.2 Λειτουργικές συγκρούσεις

Οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς πρόσφατα άρχισαν να αναγνωρίζουν τις θετικές πτυχές των συγκρούσεων. Η εξέλιξη των οργανωσιακών μελετών και η προσοχή που δόθηκε στις ανθρώπινες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας συνέβαλε σημαντικά αναγνωρίζοντας το αναπόφευκτο των συγκρούσεων, αλλά και τη λειτουργική τους πλευρά. (Rahim 2011).

Αυτή η σύγχρονη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις ενθαρρύνουν την παραγωγική διαφωνία, επιδιώκουν την επίλυση προβλημάτων και ενισχύουν τη δημιουργικότητα και τη συνολική απόδοση (Jehn 1995).

Ο Robbins (2018) ορίζει τη λειτουργική σύγκρουση ως τη σύγκρουση που υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας και βελτιώνει την απόδοσή της. Η λειτουργική σύγκρουση εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού και θεωρείται ωφέλιμη και ευεργετική για τις ομάδες, καθώς βελτιώνει την απόδοση και ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση (Robbins & Judge, 2018). Οι εποικοδομητικές συγκρούσεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις για αποτελεσματικές επικοινωνίες, καλύτερης ποιότητας διαπροσωπικές σχέσεις και παραγωγικό χειρισμό των συγκρούσεων.

Ένα από τα κύρια οφέλη της εποικοδομητικής σύγκρουσης είναι ότι δίνει στα μέλη της την ευκαιρία να εντοπίσουν τα προβλήματα και να δουν τις ευκαιρίες. Επίσης, μπορεί να εμπνεύσει νέες ιδέες, μάθηση και ανάπτυξη μεταξύ των ατόμων (Kinicki και Kreitner, 2008).

Καθώς οι σύγχρονοι οργανισμοί διακρίνονται από την πολυπλοκότητα των οργανωσιακών δομών, διαδικασιών, κανόνων και τεχνικών, αυτό που χρειάζεται να εφαρμοστεί είναι η ορθή διαχείριση των συγκρούσεων (Robbins & Judge 2011). Η διαχείριση των συγκρούσεων δεν συνεπάγεται απαραίτητα την αποφυγή, τη μείωση ή τον τερματισμό της σύγκρουσης. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργιών της σύγκρουσης και την ενίσχυση των εποικοδομητικών λειτουργιών της σύγκρουσης, προκειμένου να ενισχυθούν η συνεκτικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Rahim 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στο πλαίσιο της σύγχρονης προσέγγισης περί οργανωσιακών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι δεν μεταπηδούν ξαφνικά από την ειρηνική συνύπαρξη σε σχέσεις που επικρατούν συγκρούσεις (Robbins & Judge 2018). Κάθε σχέση σύγκρουσης αποτελείται από μια αλληλουχία αλληλοσυνδεόμενων επεισοδίων σύγκρουσης. Κάθε επεισόδιο σύγκρουσης μπορεί να θεωρηθεί ως μια σταδιακή κλιμάκωση σε μια κατάσταση διαταραχής, η οποία ξεκινά ως διαφωνία και καθώς αυξάνεται η έντασή του, μπορεί να εξελιχθεί σε διαμάχη (Pondy 1967). Μια πιθανή σύγκρουση μπορεί να μην γίνει ποτέ αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέρη ή, αν γίνει αντιληπτή, μπορεί να επιλυθεί αποτελεσματικά χωρίς να υπάρξει όξυνση, η οποία θα οδηγήσει σε ανεπιθύμητες εκρηκτικές καταστάσεις (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Η σύγκρουση μπορεί να είναι λειτουργική όσο και δυσλειτουργική για το άτομο και τον οργανισμό. Μπορεί να έχει τις ρίζες του είτε στο άτομο είτε στο οργανωσιακό πλαίσιο. Επομένως, η σκοπιμότητα επίλυσης συγκρούσεων πρέπει να προσεγγίζεται με προσοχή (Pondy, 1967).

2.1 Στάδια σύγκρουσης κατά Pondy

Σε αυτή τη λογική προσέγγισης και ορίζοντας τη σύγκρουση ως μία πολυφασική διαδικασία, ο Pondy (1967) δημιούργησε ένα από τα πιο καθιερωμένα μοντέλα της οργανωσιακής σύγκρουσης, το μοντέλο των πέντε σταδίων, το οποίο αποτέλεσε και τη βάση μεταγενέστερων αναθεωρημένων μοντέλων. (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Στάδιο 1: Λανθάνουσα σύγκρουση

Στο στάδιο αυτό υπάρχει μια υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι ακόμα φανερά αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή, διότι τα άτομα αλληλοεπιδρούν και συχνά νοιώθουν ότι απειλούνται τα συμφέροντά τους, καθώς ανακλύπουν ασύμβατοι στόχοι. Αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι τα άτομα ή οι ομάδες θα εμπλακούν άμεσα σε μια σύγκρουση. Συνθήκες που μπορεί να προκαλέσουν τη σύγκρουση είναι:

- ο ανταγωνισμός για σπάνιου πόρους (Γαλανάκης κ.ά., 2017)
- η έλλειψη επικοινωνίας (παρανοήσεις και θόρυβος στα κανάλια επικοινωνίας, ανεπαρκείς πληροφορίες)
- η δομή και η οργάνωση της ομάδας (μέγεθος, σαφήνεια αρμοδιοτήτων, βαθμός εξειδίκευσης στα καθήκοντα των μελών, στιλ ηγεσίας, συστήματα ανταμοιβών)
- προσωπικές μεταβλητές (προσωπικότητα, συναισθήματα, αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις) (Robbins & Judge 2018 σελ.437).

Στάδιο 2: Αντιληπτή σύγκρουση

Στο δεύτερο στάδιο ή σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Ένα ή περισσότερα μέρη συνειδητοποιούν ότι υπάρχουν οι συνθήκες εκείνες που μπορούν να προκαλέσουν μια διαφωνία, η οποία μπορεί να μετεξελιχθεί σε σύγκρουση (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Τα άτομα σταδιακά εμπλέκονται συναισθηματικά με την παρούσα σύγκρουση και αναζητούν πιθανούς τρόπους διευθέτησής της. Υποστηρίζεται ότι μια τέτοια σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί με τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μερών. Ωστόσο αν

υπάρξουν σαφείς ενδείξεις ότι η μια εκ των δύο πλευρών νοιώσει απειλή για τα συμφέροντά της, τότε θα επέλθει σύγκρουση. (Pondy 1967, Robbins & Judge 2018).

Στάδιο 3: Αισθητή σύγκρουση

Εδώ πλέον η αίσθηση της σύγκρουσης είναι έντονη και οι εμπλεκόμενοι αρχίζουν να διατυπώνουν στρατηγικές για τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Οι προθέσεις των εμπλεκόμενων μερών γίνονται φανερές και προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό οι συμπεριφορές και οι επερχόμενες ενέργειες, που θα ακολουθήσουν τα άτομα. Στο στάδιο αυτό τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εμπλεκόμενων μερών παίζουν καθοριστικό ρόλο, καθώς αυξάνεται ή μειώνεται η πιθανότητα σύγκρουσης, ανάλογα με την επιθυμία να ικανοποιήσει κάποιος τα συμφέροντά του εις βάρος των άλλων ή να υπάρξει συναινετική διευθέτηση προς όφελος όλων των μερών (Robbins & Judge 2018).

Στάδιο 4: Έκδηλη σύγκρουση

Η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Υπάρχει μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης, η οποία περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης, καθώς υλοποιούνται οι στρατηγικές αντιμετώπισης. Στην περίπτωση των λειτουργικών συγκρούσεων η ένταση είναι ήπια και περιορίζεται στα χαμηλότερα επίπεδα, ενώ στις δυσλειτουργικές συγκρούσεις η ένταση είναι έντονη και φθάνει σε υψηλά επίπεδα (Robbins & Judge 2018).

Στάδιο 5: Μετασύγκρουση

Τα αποτελέσματα, ανάμεσα στα συγκρουόμενα μέρη, μπορεί να έχουν βραχυχρόνιες ή μακροχρόνιες συνέπειες (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Αν τα αποτελέσματα είναι λειτουργικά, τότε η σύγκρουση έχει εκτονωθεί και τα ζητήματα έχουν επιλυθεί σε μια εποικοδομητική βάση μέσω αμοιβαίων υποχωρήσεων. Αν τα αποτελέσματα είναι δυσλειτουργικά, τότε η αιτία της σύγκρουσης δεν έχουν εξαλειφθεί, «γεννούν δυσaréσκεια που λειτουργεί διασπαστικά και τελικά οδηγεί στην καταστροφή της ομάδας» (Robbins & Judge 2018, σελ. 442).

2.2 Στάδια σύγκρουσης κατά Kenneth Thomas

Ο Thomas (1976), στηριζόμενος στο προγενέστερο μοντέλο του Pondy αλλά και στη θεωρία της λογικής πράξης του Fisbein, ανέπτυξε δύο μοντέλα για την αντιμετώπιση και την διαχείριση των συγκρούσεων: το δομικό και το διαδικαστικό μοντέλο. Το δομικό μοντέλο εστιάζει στις προδιαθέσεις συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων μερών, όταν αυτά αλληλοεπιδρούν σε συγκεκριμένο τόπο και χρόνο, δίνοντας έμφαση στις εσωτερικές δομές και τις προσωπικότητες των εμπλεκόμενων. Στο διαδικαστικό μοντέλο, του οποίου βασικό στοιχείο είναι η πρόθεση συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων, ο Thomas υποστηρίζει ότι το συγκρουσιακό επεισόδιο ξεκινάει από μια αλληλουχία των εξής γεγονότων: σύγκυση, συνειδητοποίηση, συμπεριφορά και στο τέλος καταλήγει πάντα σε κάποιο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να προκαλέσει αντίδραση και δράση των εμπλεκόμενων μερών και να σηματοδοτήσει την έναρξη ενός νέου επεισοδίου (Γαλανάκης 2017)

Παρακάτω αναλύονται τα στάδια του αναθεωρημένου διαδικαστικού μοντέλου του Thomas (1992).

Στάδιο 1: Συνειδητοποίηση

Τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της σύγκρουσης. Αρχικά εκδηλώνεται ως μια απλή διαφωνία, στο πλαίσιο απειλής συμφερόντων του ενός μέλους προς το άλλο. Ως προϋποθέσεις

σύγκρουσης νοούνται όλες οι συνήθεις αιτίες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, όπως ασυμβατότητα στόχων, αναποτελεσματική επικοινωνία κ.ά. (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Ταυτίζεται με το δεύτερο στάδιο της αντιληπτής σύγκρουσης του Pondy (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Στάδιο 2: Σκέψεις και συναισθήματα

Τα μέρη, συνειδητοποιώντας την ύπαρξη της σύγκρουσης, οδηγούνται σε ορισμένες σκέψεις και συναισθήματα, είτε αρνητικά (όπως απογοήτευση, φόβος, άγχος και ανταγωνιστικότητα), είτε θετικά (όπως η διάθεση συνεργατικής διευθέτησης) (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Σημαντικό ρόλο για την ορθή ή λανθασμένη αντιμετώπιση της σύγκρουσης διαδραματίζει η αντιληπτή ικανότητα των εμπλεκόμενων μερών.

Στάδιο 3: Προθέσεις

Στο στάδιο των προθέσεων οι σκέψεις και τα συναισθήματα επιδρούν στα εμπλεκόμενα μέρη και αποτελούν κίνητρο για δράση. Οι προθέσεις οδηγούν σε αποφάσεις χειρισμού της σύγκρουσης, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς (ανταγωνιστικότητα, συνεργατικότητα, αποφευκτικότητα, προσαρμοστικότητα, και συμβιβαστικότητα, έννοιες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων) (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Η συμπεριφορά αυτή δεν είναι σταθερή, ωστόσο μπορεί να προβλεφθεί σε ικανοποιητικό βαθμό με βάση τα διανοητικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων μερών (Robbins & Judge 2018).

Στάδιο 4: Συμπεριφορά

Στο στάδιο αυτό οι προθέσεις μετουσιώνονται σε συμπεριφορές που αντανακλούν τον προσανατολισμό αντίστοιχων διαχειριστικών χειρισμών (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης των εμπλεκόμενων μερών, η οποία μεταφράζεται σε αντίστοιχες συμπεριφορές. Παρατηρούνται επομένως ενέργειες, δηλώσεις και αντιδράσεις οι οποίες περνούν από φάσεις κλιμάκωσης και αποκλιμάκωσης. Οι ενέργειες αυτές παύουν όταν ληφθούν κάποια αποτελέσματα (Robbins & Judge 2018).

Στάδιο 5: Συνέπειες

Στο τελευταίο στάδιο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της σύγκρουσης, τα οποία απορρέουν από τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης. Η εποικοδομητική επίλυση της σύγκρουσης θέτει τις βάσεις για την αποσυμπίεση των εντάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων, ενισχύοντας τη συνεκτικότητα της ομάδας. Αντίθετα το δυσλειτουργικό αποτέλεσμα γεννά δυσαρέσκεια, εμποδίζει τη συνοχή και την απόδοση της ομάδας και τελικά οδηγεί σε διάσπαση.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και προάγει το ενδιαφέρον στα μέλη της ομάδας, ενισχύει το ηθικό και τονώνει την ατομική και την οργανωσιακή ανάπτυξη. Αντίθετα η αναποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων παράγει περισσότερες συγκρούσεις και επηρεάζει καταστροφικά ολόκληρο τον οργανισμό (Robbins & Judge 2018 Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Με βάση αυτή τη θεωρία, απαιτείται η βαθύτερη κατανόηση των βασικών αιτιών που προκαλούν τις συγκρούσεις στον οργανισμό και η αποτελεσματική επίλυσή τους, ώστε να επιφέρει καλά αποτελέσματα και να ωφελήσει συνολικά το εργασιακό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΙΤΙΕΣ – ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.1 Αιτίες συγκρούσεων

Οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στις πολλαπλές πτυχές των συγκρούσεων, μελετώντας τους καθοριστικούς παράγοντες και τον ξεχωριστό αντίκτυπο τους στην οργανωσιακή ζωή. Οι οργανωσιακές συγκρούσεις συμβαίνουν σε πολλαπλά πεδία και αποδίδονται σε πολλούς λόγους, που ποικίλλουν από μεμονωμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, έως οργανωσιακές διαδικασίες και χαρακτηριστικά.

Ο σύγχρονος χώρος εργασίας είναι πολύ επιρρεπής σε συγκρούσεις, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης επικράτησης των δεξιοτήτων, της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας, της από κοινού λήψης αποφάσεων και ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία συνεπάγεται υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών του οργανισμού (Robbins & Judge 2018).

Ιδιαίτερα παράγοντες όπως κακή επικοινωνία, έλλειψη σαφήνειας στόχου, ασάφεια ρόλων ή εργασιών, υπερφόρτωση εργασιών, εσφαλμένη ερμηνεία εργασιών ή διαδικασιών, μαζί με σπάνιους πόρους και ασυμμετρία ισχύος, γίνονται δημοφιλείς αιτίες συγκρούσεων (Coleman et al, 2013, Rahim 2011). Περαιτέρω, η επικρατούσα οργανωσιακή ή ομαδική κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι καθιερωμένοι κανόνες και οι κοινές αξίες μεταξύ των μελών της ομάδας, τους βοηθούν να επιτύχουν μεγαλύτερη συνέπεια και συνεργασία για την επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού, αλλά και να οδηγήσουν στην ανάπτυξη εσωτερικών αντιπαραθέσεων και προσωπικών διαφωνιών (Robbins & Judge 2018).

Σημαντικό στοιχείο, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί η ποικιλομορφία. Η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας μελετήθηκε συχνά ως καθοριστικός παράγοντας σύγκρουσης, αλλά τα υπάρχοντα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ανάμεικτα αποτελέσματα σχετικά με το εάν τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία δημιουργούν πραγματικά περισσότερες συγκρούσεις. Ο σύγχρονος εργασιακός χώρος αυξάνεται ετερογενώς, όχι μόνο όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η εθνικότητα ή η ηλικία, αλλά και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ατόμων, οι εργασιακές εμπειρίες, οι αξίες, οι πολιτιστικές πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι προσωπικοί στόχοι, αλλά και οι προτιμήσεις του τρόπου ζωής (Robbins & Judge 20018). Από τη μία πλευρά, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας μειώνει την ομαδική συνοχή, δημιουργεί συγκρούσεις και βλάπτει τις αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις. Από την άλλη πλευρά, η διαφορετικότητα σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, θεωρείται συχνά ότι οδηγεί σε παραγωγικές διαφωνίες και δημιουργική σκέψη (Robbins & Judge 20018).

Κατά τη διερεύνηση των κύριων αιτίων των συγκρούσεων, η βιβλιογραφία αναφέρεται κυρίως σε προσωπικές διαφορές, αντικρουόμενα συμφέροντα ή ρόλους, περιορισμένους πόρους, αναποτελεσματική επικοινωνία ή απόκρυψη πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων αλληλοεπιδρώντων μερών. Οι απόψεις των ερευνητών για τις αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις συχνά ή επικαλύπτονται ή ταξινομούνται με διαφορετικούς τρόπους.

Οι Wall & Callister (1995) ταξινομούν τις συγκρούσεις, μεταξύ των εργαζομένων, σε δύο μεγάλες

κατηγορίες: τους οργανωσιακούς παράγοντες και τις ατομικές διαφορές (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Στους οργανωσιακούς παράγοντες, πηγές που προκαλούν τις συγκρούσεις μπορεί να είναι ο τρόπος επικοινωνίας, η κουλτούρα, οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι περιορισμένοι πόροι, ο υπερβολικός βαθμός εξειδίκευσης, η ανάθεση καθηκόντων, και οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Οι περιορισμένοι πόροι και η εξειδίκευση αποτελούν πολύ σημαντικές αιτίες συγκρούσεων. Οι οργανισμοί δεν διαθέτουν απεριόριστος πόρους. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία συγκρούσεων, όταν αυτοί οι πόροι μοιράζονται στο σύνολο του οργανισμού. Οι συγκρούσεις αυτές εντείνονται ειδικά στην περίπτωση που τα άτομα υπερεκτιμούν την συνεισφορά τους στον οργανισμό και απαιτούν περισσότερα (Βακόλα & Νικολάου, 2012). .Επιπλέον, η αύξηση εξειδίκευσης των ρόλων και των λειτουργιών σε μια επιχείρηση αυξάνει την απομόνωση των τμημάτων και ενισχύει την πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ ανθρώπων, ειδικοτήτων και τμημάτων (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Στην κατηγορία των ατομικών διαφορών, στοιχεία που πυροδοτούν συχνά αιτίες συγκρούσεων μπορεί να είναι η προσωπικότητα του ατόμου, οι αξίες, οι αντιλήψεις, οι διαφορές ως προς τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα, το γνωστικό επίπεδο και οι διαφορές στην εμπειρία και τις ικανότητες (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Περαιτέρω, ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι η αναποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί την πιο συχνά αναφερόμενη αιτία οργανωσιακών συγκρούσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα σε ένα εργασιακό περιβάλλον και παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Η επικοινωνία είναι πολλά περισσότερα από τη γνωστοποίηση του νοήματος «... περιλαμβάνει τόσο τη μετάδοση όσο και την κατανόηση του νοήματος...» (Robbins & Judge 2018 σελ.335). Όλα βασίζονται και εξαρτώνται στην καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η έλλειψη ή η παρανόηση πληροφοριών, η κακή μετάδοση, η διαφορετική ερμηνεία ενός μηνύματος, είναι κάποιοι από τους λόγους που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στην επικοινωνία των εργαζομένων (Μπουραντάς, 1992, 2002). Η κακή επικοινωνία μπορεί να προέλθει είτε λόγω ασυμβατότητας χαρακτήρων των εργαζομένων (λ.χ. διαφορετική αντίληψη, στάσεις και πεποιθήσεις), ή να οφείλεται σε ακατάλληλες συνθήκες στο χώρο εργασίας (λ.χ. έντονος θόρυβος), ή ακόμη και σε πολιτισμικές διαφορές όπως η κουλτούρα, η γλώσσα ή η θρησκεία (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η σύγκρουση αυτή μπορεί να πάρει μορφή λεκτικής αντιπαράθεσης ή κοινωνικής κριτικής ή να εξελιχθεί σε κακές φήμες και διαδόσεις. Φαινόμενα δυσλειτουργικής επικοινωνίας και κατ' επέκταση συγκρούσεων παρουσιάζονται σε ένα οργανισμό, όταν από πλευράς διοίκησης δεν έχει διασφαλισθεί η αποτελεσματική ροή των πληροφοριών μέσω αξιόπιστων καναλιών επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2015). Ο Μπουραντάς (1992, 2002), σε μια προσπάθεια κατανόησης των γενεσιουργών αιτιών που δημιουργούν τις συγκρούσεις (εκτός από την αναποτελεσματική επικοινωνία που αναλύθηκε παραπάνω), ταξινομεί τις κυριότερες πηγές συγκρούσεων ως εξής:

Συγκρουόμενοι στόχοι: Η ύπαρξη συγκρουόμενων στόχων μεταξύ των εργαζομένων και των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού προκαλούν έντονο ανταγωνισμό. Ειδικότερα, όταν η επίτευξη αυτών των στόχων εμποδίζει την πιθανή επίτευξη των στόχων άλλων ατόμων ή ομάδων, η ένταση της σύγκρουσης αυξάνεται (Μπουραντάς, 2015). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αντιπαραγωγικών

συμπεριφορών μεταξύ των μελών ή των ομάδων του οργανισμού. Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η ασυμβατότητα των στόχων μπορεί να μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα, καθώς τα άτομα πολλές φορές επικεντρώνονται στο κυνήγι των προσωπικών τους στόχων και αδιαφορούν για τους για τους στόχους του οργανισμού (Nauta et al., 2002).

Αυτή η συγκρουσιακή κατάσταση δημιουργείται γιατί υπάρχουν εγγενείς διαφορές στους στόχους, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από διαφορές στις αξίες, τις στάσεις, τις ανάγκες, τις πεποιθήσεις ή ακόμη και στα συμφέροντα (Μπουραντάς, 2002).

Περιορισμένοι πόροι: Όπως προαναφέρθηκε, η κατανομή περιορισμένων πόρων, συμπεριλαμβανομένης και της χρηματοδότησης, μπορεί να είναι πηγή σύγκρουσης επειδή τα άτομα σε ένα οργανισμό μπορεί να χρειαστεί να αγωνιστούν για το δικό τους μερίδιο. Η έλλειψη επαρκών πόρων προκαλεί επιδείνωση του εργασιακού κλίματος, καθώς δεν επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Κάθε ομάδα επιδιώκει να αποκτήσει όσο το δυνατό περισσότερους πόρους, αλλά πιθανόν οι ομάδες να λάβουν λιγότερους πόρους από όσους χρειάζονται (Μπουραντάς 1992). Σε πολλές περιπτώσεις, λόγω περιορισμένων πόρων διαφορετικές ομάδες ή άτομα μοιράζονται από κοινού κάποιους πόρους όπως λόγου χάρη εξοπλισμό γραφείου ή χρηματοδότηση έργων. Αν δεν υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, ώστε να εξισορροπηθεί μακροπρόθεσμα η κατάσταση, τότε θα συσσωρευτούν συναισθήματα δυσαρέσκειας, τα οποία συνδέονται με δυσλειτουργικές συγκρούσεις (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Επομένως απαιτείται διαμοιρασμός των κοινών πόρων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων, με συνέπεια τη μέγιστη αξιοποίηση της κατανομής. (Μπατσιάς & συν., 2008).

Διαφορετικές αντιλήψεις – αξίες: Κάθε οργανισμός αποτελείται από διαφορετικούς ανθρώπους με δικά τους προσωπικά χαρακτηριστικά, διαφορετικές αξίες, απόψεις και ενδιαφέροντα. Αυτές οι διαφορές μπορούν περιστασιακά να προκαλέσουν συγκρούσεις, σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων του οργανισμού, τις μεθόδους, τα μέσα και τις διαδικασίες (Μπουραντάς 2002). Οι διαφορετικές στάσεις, αντιλήψεις και αξίες, όχι μόνο αναστέλλουν την ανάπτυξη θετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, αλλά διαταράσσουν το κλίμα επικοινωνίας, δυσχεραίνουν την συνεργασία και οδηγούν σε συγκρούσεις που στη συνέχεια γίνονται ένα σημαντικό εμπόδιο που παρακωλύει έναν οργανισμό στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του (Μπουραντάς 1992).

Οργανωτική δομή: Οι οργανωτικές αδυναμίες πολλές φορές οδηγούν σε έντονες συγκρουσιακές καταστάσεις. Όσο πιο περίπλοκη είναι η δομή ενός οργανισμού τόσο πιο περίπλοκα είναι και τα προβλήματα. Η ελλιπής στελέχωση των τμημάτων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η ταχεία αλλαγή των εργασιακών συνθηκών, οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες, η μη σαφής κατανόηση των συνολικών στόχων δημιουργούν συχνά προβλήματα στον οργανισμό, τόσο στην κατανομή των καθηκόντων όσο και στην επίβλεψή τους (Μπουραντάς 1992). Το μέγεθος του οργανισμού και η συνεχής αύξηση της λειτουργικής εξειδίκευσης ενισχύει περαιτέρω τη δημιουργία συγκρούσεων (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο αυξάνεται η αναγκαιότητα καθορισμού μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής, η οποία διαχωρίζει τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων, προσδιορίζει με σαφήνεια τους οργανωτικούς τους ρόλους και διευκολύνει τη συνεργασία τους. Σε πρόσφατη έρευνα το 2015 το αγγλικό ινστιτούτο κατέγραψε ότι οι συχνότερες συγκρούσεις παρατηρούνται συνήθως μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων στην ιεραρχία του οργανισμού (λ.χ.

υφισταμένων και προϊσταμένων), καθώς υπάρχουν διαστάσεις απόψεων μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών οργάνων, ακολουθούμενες από συγκρούσεις που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στην ίδια ομάδα (Μπουραντάς 2015, Χυτήρης 2017).

Ζωτικός χώρος: Στο πλαίσιο οργάνωσης της εργασίας οι άνθρωποι έχουν την τάση να δένονται με τον χώρο τους. Ο κάθε εργαζόμενος του οργανισμού έχει το δικό του πεδίο δράσης και τη δική του σφαίρα επιρροής. Όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, τα οποία επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε συνήθως προκαλούνται αντιπαραθέσεις και έντονες συγκρούσεις (Μπουραντάς, 1992). Αναμφισβήτητα, αυτή η διαδικασία της αλλαγής ισορροπιών, εκτός από την πρόκληση συγκρούσεων, αποτελεί και ένα παιχνίδι ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του οργανισμού, που στόχο έχει την απόκτηση δύναμης και εξουσίας (Μπουραντάς, 2002).

Ο Χυτήρης (2017) αναφέρει επιπρόσθετα και άλλες πιθανές αιτίες συγκρούσεων, οι πιο βασικές των οποίων αναλύονται παρακάτω:

Διαφορετικές – ασύμβατες προσωπικότητες: Σημαντικό ρόλο, στην διαμόρφωση συγκρούσεων, παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο οργανισμός στελεχώνεται από άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες, κοινωνική θέση και διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Όταν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να κατανοήσουν ή να αποδεχτούν τις διαφορές των άλλων, προκύπτουν προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Η ασυμβατότητα αντιλήψεων, οι διαφορές σε συστήματα αξιών και πεποιθήσεων για το πως ένα άτομο αντιλαμβάνεται το καλό ή το κακό, το σωστό ή το λάθος μπορεί να προκαλέσουν σοβαρούς τριγμούς σε ένα οργανισμό (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Η ποικιλομορφία αυτή συμβάλει στη δημιουργία αντιθέσεων, οι οποίες συχνά οδηγούν σε εντάσεις και αντιπαραθέσεις (Robbins & Judge 2018). Δεν είναι δύσκολο να διαστρεβλωθεί η πραγματικότητα, ειδικά όταν τα εμπλεκόμενα άτομα διακρίνονται από καχυποψία, επιθετικότητα, αυταρχικότητα, έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοσεβασμού (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Αυτά τα συναισθήματα αποτελούν συνήθη αίτια συγκρούσεων

Ασαφή όρια – Αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων: Ο μη σαφής προσδιορισμός των καθηκόντων και η αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων περιγράφονται ως βασικές πηγές συγκρούσεων. Οι ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες και η αοριστία στην ανάθεση των ρόλων έχουν ως αποτέλεσμα την κακή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, που πολλές φορές συνιστούν πηγή συγκρούσεων (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά 2014). Λόγω ύπαρξης αυτής της συνθήκης παρατηρείται συχνά του φαινόμενο επέκτασης του ελέγχου πέρα από τη συνήθη περιοχή αρμοδιοτήτων ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Συνέπεια αυτού είναι η αρνητική αντίδραση των μελών της άλλης ομάδας. Επιπλέον στο πλαίσιο επίτευξης κάποιων κοινών στόχων του οργανισμού, δημιουργούνται αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων (Χυτήρης 2017). Οι αλληλεξαρτήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε εντάσεις λόγω έλλειψης προγραμματισμού, ασάφειας ρόλων ή πίεσης λόγω αυξημένων απαιτήσεων. Όταν ο τρόπος διαμοιρασμού των ευθυνών για την επίτευξη των στόχων, δεν είναι ξεκάθαρος και η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι άνιση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, η πιθανότητα σύγκρουσης είναι αυξημένη. Όλα αυτά τα ενδεχόμενα μπορούν να οδηγήσουν σε αβεβαιότητα και αποσταθεροποίηση της συνεργασίας και εν συνεχεία σε σύγκρουση. (Μπατσιάς & συν., 2008).

Αντιλαμβανόμενη ανισότητα: Συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν και από συμπεριφορές στις οποίες

εκδηλώνονται διακρίσεις από τη διοίκηση σε βάρος των εργαζομένων του οργανισμού. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα που προκαλείται σε σχέση με άλλους εργαζομένους, δημιουργεί αντιδράσεις και αναδεικνύει προβλήματα οργανωσιακών αδυναμιών (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Λόγοι που προκαλούν το αίσθημα της ανισότητας στους εργαζομένους μπορεί να είναι η διαφορετική κατανομή των πόρων, το σύστημα αμοιβών ή η διαφοροποίηση κριτηρίων αξιολόγησης τους. Οι συγκρούσεις αυτές πιθανόν να οδηγήσουν σε αδιαφορία, δυσαρέσκεια, μείωση της απόδοσης και κλίμα εχθρότητας μεταξύ των ομάδων (Μπατσιάς & συν., 2008)

Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα συνδέεται άμεσα και με την απαίτηση για οργανωσιακή δικαιοσύνη και οργανωσιακή υποστήριξη. Όταν γίνεται αντιληπτό ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι δίκαιο, υποστηρικτικό και ενδιαφέρεται να οικοδομήσει μόνιμες σχέσεις με το προσωπικό, θα μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων και θα ενισχυθεί ο θετικός ρόλος μιας εποικοδομητικής προσέγγισης για την αντιμετώπισή τους (Gelfand et al, 2008).

Όσο περισσότερα άτομα αισθάνονται ότι οι οργανωτικοί κανόνες, οι διαδικασίες και οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται σε κριτήρια δικαιοσύνης τόσο περισσότερο αυξάνεται η παραγωγικότητα. Οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή δικαιοσύνη έχουν συσχετιστεί με την υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, την οργανωτική δέσμευση, την εμπιστοσύνη και, τελικά, τη διατήρηση του προσωπικού και την υψηλότερη απόδοση (Mullins, 2014). Αντίθετα, ένας άδικος χώρος εργασίας θα προκαλέσει αρνητικές συμπεριφορές, όπως, ένταση, συγκρούσεις, μειωμένη προσπάθεια εργασίας, χαμηλότερη οργανωτική απόδοση, δυσαρέσκεια, συμπεριφορές απόσυρσης και χαμηλότερη δέσμευση ((Robbins & Judge 2018).

Αναλυτικότερα, οι ψυχολογικοί μηχανισμοί όπως οι αντιλήψεις της δικαιοσύνης, η δέσμευση και η οργανωτική υποστήριξη χρησιμεύουν ως βασικά στοιχεία της διαπροσωπικής υπεροχής στο οργανωσιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, μια δίκαιη, υποστηρικτική και αφοσιωμένη στο προσωπικό της οργάνωση θα εμπνέει εγγενώς τους υπαλλήλους της προς πιο ευεργετικά αποτελέσματα εργασίας (Ryan & Deci 2000).

3.2 Συνέπειες των συγκρούσεων

Η σύγκρουση αποτελεί μια πραγματικότητα της εργασιακής ζωής. Λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των τύπων προσωπικότητας που υπάρχουν σε κάθε χώρο εργασίας, και το εύρος των εσωτερικών και των εξωτερικών πιέσεων που υπάρχουν, δεν αποτελεί έκπληξη η ύπαρξη της σύγκρουσης.

Στο χώρο εργασίας η σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και κάθε φορά να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Μια σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί εκ των προτέρων ως θετική ή αρνητική, καλή ή κακή, αποδοτική ή καταστροφική (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015). Τα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης αποτιμώνται ως θετικά ή μη ανάλογα με τους συμμετέχοντες στη σύγκρουση, τα υποκειμενικά τους κριτήρια, τα μέσα που χρησιμοποιούνται και τα αποτελέσματα που θα επιφέρει η διαδικασία που ακολουθείται (Mayer,2000).

Ουσιαστικά, η σύγκρουση δεν έχει άμεση σχέση με τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά αποτελέσματα της σύγκρουσης προκύπτουν από τη χρήση κατάλληλων δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων και τα αρνητικά αποτελέσματα της σύγκρουσης προέρχονται από τη χρήση των

ακατάλληλων δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων (Barki & Hartwick, 2001).

Οι θεωρητικοί της κλασικής οργάνωσης υπέθεσαν σιωπηρά ότι η σύγκρουση ήταν επιζήμια για τους οργανισμούς και, ως αποτέλεσμα, μπήκαν στον πειρασμό να την εξαλείψουν σχεδιάζοντας μηχανιστική ή γραφειοκρατική οργάνωση. Οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων εξέτασαν επίσης τη σύγκρουση ως ένα δυσλειτουργικό φαινόμενο, αλλά προσπάθησαν να την εξαλείψουν βελτιώνοντας τα κοινωνικά συστήματα των οργανισμών. Πρόσφατα, η σύγχρονη άποψη των ερευνητών της οργανωσιακής συμπεριφοράς θεωρεί ότι η σύγκρουση δεν είναι αναγκαστικά δυσλειτουργική για τους οργανισμούς. Αντίθετα μέτρια ποσότητα σύγκρουσης, η οποία αντιμετωπίζεται με εποικοδομητικό τρόπο, είναι απαραίτητη για την επίτευξη ενός βέλτιστου επιπέδου αποτελεσματικότητας (Rahim & Bonoma, 1979). Είναι πλέον αναγνωρισμένο ότι η σύγκρουση εντός ορισμένων ορίων είναι απαραίτητη για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Η σύγκρουση μπορεί να είναι λειτουργική στον βαθμό στον οποίο καταλήγει στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων ή στην αποτελεσματική επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Μικρή ή καθόλου σύγκρουση σε οργανισμούς μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα, κακές αποφάσεις και αναποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση που αφήνεται ανεξέλεγκτη μπορεί να έχει δυσλειτουργικά αποτελέσματα και να οδηγήσει σε οργανωτική αποσύνθεση (Rahim 2001).

Πολλά στελέχη έχουν την άποψη ότι οι συγκρούσεις διαταράσσουν τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού, βλάπτουν τις εργασιακές σχέσεις και για τους λόγους αυτούς είναι ανεπιθύμητες. Ορισμένοι συγγραφείς μάλιστα έχουν υπερτονίσει τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης. Ένας εξ αυτών, ο Neuhauser (1988) υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι καταστροφική και αποτελεί μια σημαντική πηγή αυξημένου άγχους και μειωμένης παραγωγικότητας.

Ωστόσο, υπό το πρίσμα την πολυπλοκότητας των σύγχρονων οργανισμών η σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μια φυσική διαδικασία που συμβάλει στην προσαρμοστικότητα των οργανισμών και στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Γαλανάκης, κ.ά., 2017).

3.2.1 Αρνητικές Συνέπειες

Εύκολα η σύγκρουση χαρακτηρίζεται ως μια καταστροφική δύναμη. Οι περισσότεροι άνθρωποι θα θυμούνται κακές εμπειρίες από συγκρούσεις που έχουν αντιμετωπίσει. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η διαδικασία της σύγκρουσης σπάνια είναι άνετη καθώς περιλαμβάνει την αντιμετώπιση αντικρουόμενων απόψεων, που πυροδοτούν έντονα αρνητικά συναισθήματα, όπως πικρία ή θυμό (Robbins & Judge, 2011). Όταν άτομα ή ομάδες αναπτύσσουν αντικρουόμενες ιδέες, αποφεύγουν να αλληλεπιδρούν. Αυτό επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, μειώνει την επικοινωνία, οδηγεί σε ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων και απώλεια παραγωγικών ιδεών (Robbins & Judge, 2018). Σύμφωνα με έρευνα του Ε. Παπάνη (2011), η σύγκρουση είναι «...μια διαστρεβλωμένη μορφή επικοινωνίας...» μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, που αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους είναι ασύμβατοι.

Αλλά δύο στοιχεία, που είναι ορατά σε όλους τους τύπους συγκρούσεων, είναι ο χρόνος και οι πόροι (οικονομικοί και μη) που απαιτούνται για τη διαχείριση των διαφωνιών. Ο χρόνος αυτός, θα ήταν καλύτερο να ξοδευόταν για την ολοκλήρωση της εργασίας και την επίτευξη στόχων. Ο οργανισμός μπορεί να χάσει πολύτιμο χρόνο και πόρους σε περιόδους σύγκρουσης. Οι εργαζόμενοι, αντί να

επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων τους, χάνουν χρόνο σε ζητήματα που διχάζουν. Επιπλέον η κατάχρηση των επιχειρηματικών πόρων είναι ανεξέλεγκτη όταν τα αντιμαχόμενα μέρη εμπλέκονται σε έντονες καταστάσεις συγκρούσεων. Οι καυγάδες, το άγχος και οι συναισθηματικές αντιπαραθέσεις μειώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και τελικά την κερδοφορία της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί μπορεί να χάσουν χρήματα, και πρόσβαση σε βασικούς πόρους.

Σε περιπτώσεις όπου τα αντικρουόμενα μέρη εμπλέκονται σε ακραία διαφωνία, η πιθανότητα απρόβλεπτων αρνητικών συνεπειών για τον οργανισμό αυξάνεται. Ειδικότερα όταν τα αντικρουόμενα μέρη πιέζουν υπερβολικά την επιδίωξη του δικού τους συμφέροντος, οι στόχοι του οργανισμού καταλήγουν σε κίνδυνο. Αντί να συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τα αντιμαχόμενα μέρη εμπλέκονται σε άσκοπες διαμάχες που καταλήγουν σε στρεβλώσεις των στόχων και υπονομεύουν τις προσπάθειες επίλυσης (Χυτήρης, 2017)

Τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, η σύγκρουση στο χώρο εργασίας είναι αγχωτική και δυσάρεστη. Υπονομεύει τη συνοχή της ομάδας και μειώνει τη συνεργασία όταν αντιμετωπίζεται με κακό τρόπο. Τα δύο τρίτα των εργαζομένων (67%) έχουν κάνει τα πάντα για να αποφύγουν έναν συνάδελφο λόγω διαφωνίας στην εργασία τους, κάτι που είναι πιθανό να δημιουργήσει απόσπαση της προσοχής και έλλειψη συγκέντρωσης από την εργασία (Γαλανάκης, κ.ά., 2017).

Τα καταστροφικά συναισθήματα που βιώνουν όσοι εμπλέκονται σε μια σύγκρουση στην εργασία δεν εξαφανίζονται εύκολα. Η σύγκρουση μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση των μελών ή θυμό εάν αισθάνονται ότι δεν υπάρχει λύση στον ορίζοντα ή εάν αισθάνονται ότι οι απόψεις τους δεν αναγνωρίζονται από άλλα μέλη της ομάδας (Χυτήρης, 2001). Ως αποτέλεσμα, τα μέλη αγχώνονται, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή. Τα μέλη του οργανισμού μπορεί να έχουν προβλήματα ύπνου, πονοκεφάλους και να γίνουν απρόσιτα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να αποφεύγουν συναντήσεις για να αποτρέψουν τον εαυτό τους από το να βιώσουν άγχος ή συμπτώματα που σχετίζονται με το άγχος (Ζαβλάνος, 2002).

Η σύγκρουση γεννά ανταγωνισμό και δυσαρέσκεια. Αν η σύγκρουση δεν καταλήξει σε συναίνεση, συμφωνία ή διευθέτηση θα υπερισχύσει ο ανταγωνισμός, ο οποίος μειώνει την ικανότητα της ομάδας να σκέφτεται και να ενεργεί θετικά και μειώνει τη δύναμη για δημιουργική σκέψη και αποτελεσματικότητα. Εάν οι εργαζόμενοι δεν καταλήξουν σε αμοιβαία αποδεκτές λύσεις, αυτό οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Η δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει σε εγκατάλειψη, συστηματική αποχή ή και παραίτηση από την εργασία. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι υπέρ των ατόμων που αντιτίθενται σθεναρά σε ορισμένες αποφάσεις, τότε τα άτομα αυτά δεν επιθυμούν να εργαστούν σε αυτούς τους οργανισμούς και αναζητούν άλλες διεξόδους εργασίας.

Ειδικότερα οι εργαζόμενοι που βιώνουν συνεχείς συγκρούσεις στο χώρο εργασίας αποφασίζουν τελικά να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τεράστια απώλεια, εάν αυτοί οι άνθρωποι είναι δυναμικά και δημιουργικά άτομα. Η αποχώρησή τους είναι απώλεια και αποτιμάται ως σοβαρό πλήγμα στη φήμη και την απόδοση του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018).

3.2.2 Θετικές Συνέπειες

Δεν σκέφτονται όλοι το ίδιο σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Υπάρχει και η άποψη που υποστηρίζει ότι

η σύγκρουση επιταχύνει την αλλαγή και προκαλεί τροποποίηση των πολιτικών και των διαδικασιών λειτουργίας στον οργανισμό. Ο κύριος όγκος των μελετών που διεξήχθη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, υποστηρίζει τη λειτουργικότητα των συγκρούσεων τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ομάδας. (Γαλανάκης, κ.ά., 2017).

Δύο από τους μεγαλύτερους μελετητές στη διαχείριση των συγκρούσεων, ο Rahim (2001) και ο Thomas (2006) επικαλούμενοι παλαιότερες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι συγκρούσεις σε ανώτερα κλιμάκια της ηγεσίας δεν είναι απλώς αναπόφευκτες αλλά και απαραίτητες ειδικότερα σε ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού (Γαλανάκης, κ.ά., 2017).

Η σύγκρουση που οδηγεί σε υγιή ανταγωνισμό, καλλιεργεί την καινοτομία και την εφευρετικότητα μεταξύ των εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Οι διαφορές στις απόψεις, τις αξίες και την αντίληψη εισάγουν νέους τρόπους εργασίας που διαφέρουν από την παραδοσιακή σκέψη. Οι συγκρούσεις προκαλούν την υπάρχουσα κατάσταση πραγμάτων και προωθούν νέες ιδέες και επαναξιολόγηση των τρεχουσών πρακτικών (Γαλανάκης, κ.ά., 2017).

Επιπλέον, η σύγκρουση σηματοδοτεί ότι κάτι δεν πάει καλά με το παρόν σύστημα εργασίας και προωθεί την ικανότητα αξιολόγησης του παρόντος και την επιθυμία για ένα καλύτερο μέλλον. Η σύγκρουση, επομένως, αυξάνει την ανταπόκριση της ομάδας στην αλλαγή και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανανέωση του οργανισμού (Πετρίδου, 2011).

Όταν τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν θετικά τις συγκρούσεις, συζητούν όλες τις πιθανές λύσεις στο πρόβλημα, αξιολογούν τις αποφάσεις και χρησιμοποιούν τις δημιουργικές και καινοτόμες ικανότητές τους για να καταλήξουν στις καλύτερες αποφάσεις. Αυτό απελευθερώνει τα μέλη να εκφράζουν ανοιχτά τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους, ακόμα κι αν είναι ενάντια στη διαδικασία σκέψης άλλων μελών του οργανισμού. Επιπλέον, μειώνει την πίεση και παρέχει ψυχική ικανοποίηση στα μέλη. Η σύγκρουση, επομένως, βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων και διεγείρει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η βαθιά κατανόηση και ανάλυση των αντικρουόμενων απόψεων προωθεί τη νέα σκέψη και, ως εκ τούτου τις νέες ιδέες.

Σε επίπεδο ομάδας επισημαίνεται ότι οι ομάδες εργασιών μπορούν να προσφέρουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να σχετιστούν μεταξύ τους και να δημιουργήσουν δεσμούς που μπορούν να κάνουν τον χώρο εργασίας πιο ευχάριστο και να τον βοηθήσουν να λειτουργεί καλύτερα. Αναπτύσσουν έτσι ικανότητες κατανόησης και επικοινωνίας, εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες, ξεπερνούν τις απειλές και λαμβάνουν κοινές αποφάσεις για την επίλυση των προβλημάτων τους (Ιορδανίδης 2014). Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός συνεκτικότητας της ομάδας τόσο καλύτερα τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται για έναν κοινό στόχο (Robbins & Judge, 2018). Η θετική αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί πραγματικά να ενισχύσει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων, τμημάτων ακόμη και ανταγωνιστών και να βοηθήσει στην οικοδόμηση σχέσεων μέσω αμοιβαίας κατανόησης και σεβασμού. Οργανισμοί που διδάσκουν στους εργαζόμενους πώς να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις που ωφελούν τόσο το προσωπικό όσο και τον οργανισμό. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση εκτιμά τη γνώμη τους, αυτοί οι εργαζόμενοι θα εκτιμήσουν περισσότερο την εργασία τους και η συνολική απόδοση θα αυξηθεί.

Τέλος έχει αποδειχθεί εμπειρικά ότι η παραγωγικότητα των συγκρουόμενων ομάδων είναι μεγαλύτερη

από εκείνες που έχουν στενή συμφωνία μεταξύ των μελών (Robbins & Judge, 2018). Μέλη με διαφορετικές αντιλήψεις και ενδιαφέροντα παράγουν λύσεις υψηλής ποιότητας σε προβλήματα. Οι συγκρούσεις υπογραμμίζουν τις αδυναμίες του υπάρχοντος συστήματος διαχείρισης, οι οποίες μέσω της θετικής αντιμετώπισής τους, μπορούν να εξαλειφθούν ή να μετριασθούν και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του λειτουργικού συστήματος του οργανισμού (Πετρίδου, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

4.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων

Ο πρωταρχικός σκοπός της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι να αναλάβει τον προληπτικό έλεγχο των διαφωνιών του προσωπικού προτού καταστούν ανεξέλεγκτες και επιζήμιες για τον οργανισμό. Ο Rahim (2011) αντιλαμβάνεται τη διαχείριση συγκρούσεων ως το σχεδιασμό «αποτελεσματικών στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργιών των συγκρούσεων και την ενίσχυση των εποικοδομητικών λειτουργιών, προκειμένου να βελτιωθεί η μάθηση και η αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό. Στην ουσία, ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων γίνεται ασπίδα προστασίας από τα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων και ένα διαχειριστικό εργαλείο, το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας, δικαιοσύνης και συμμετοχής των εργαζομένων στις λειτουργίες του οργανισμού. Επιπλέον ελαχιστοποιεί τις διαταραχές σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία (Γαλανάκης 2017).

Οι εξελίξεις στην οργανωσιακή έρευνα άρχισαν να αναγνωρίζουν τα οφέλη της υιοθέτησης συνεργατικών πρακτικών επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες αντικατέστησαν την παραδοσιακή, ανταγωνιστική και διεκδικητική στάση απέναντι στις συγκρούσεις (Budd & Colvin 2014). Η μετατόπιση της ακαδημαϊκής προσοχής, από την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων, συνέβαλε στην οικοδόμηση μιας νέας κατεύθυνσης στον χειρισμό συγκρούσεων, όπου οι εργασιακές σχέσεις, μαζί με τους ψυχολογικούς μηχανισμούς διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο στη διαχείριση των συγκρούσεων (Budd & Colvin 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεν λειτουργούν ως αντίπαλοι, αλλά εργάζονται παράλληλα για να επιτύχουν μια κατάσταση win-win.

Η ευρεία μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται στις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και των βέλτιστων τρόπων αντιμετώπισής τους έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών τυπολογιών στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων.

4.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων

Αρχικά το σκεπτικό της διαχείρισης των συγκρούσεων διατυπώθηκε στο μοντέλο συνεργασίας-ανταγωνισμού του Deutsch (1949). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι συγκρούσεις θεωρούνται είτε ως αμοιβαίο πρόβλημα και αντιμετωπίζονται συνεργατικά (win-win), είτε αντιμετωπίζονται ανταγωνιστικά (win-lose) (Coleman et al 2013).

Στο πλαίσιο μιας διαδικασίας συνεργασίας, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με βάση την επικοινωνία, την ανταλλαγή πληροφοριών, τη θετική στάση και την εμπιστοσύνη και συνεπάγονται αμοιβαία λήψη

αποφάσεων, όπου δίνεται έμφαση στο κοινό έδαφος μεταξύ των συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών. Αντίθετα, στο πλαίσιο μιας ανταγωνιστικής διαδικασίας, η οποία χαρακτηρίζεται από τον ανταγωνισμό, δίνεται έμφαση στα αντίθετα συμφέροντα των αντιμαχόμενων μερών και ο χειρισμός των συγκρούσεων μπορεί να είναι μονομερώς επωφελής. Σε όλες τις περιπτώσεις όπου η συνεργασία γίνεται η βασική αρχή στις διαπροσωπικές σχέσεις, τα άτομα ενθαρρύνουν έναν πιο παραγωγικό και λιγότερο αγχωτικό χειρισμό των αναδυόμενων συγκρούσεων (Μπουραντάς 2015).

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για την επίλυση των συγκρούσεων, που υποδεικνύουν τρεις διαφορετικούς τρόπους για την αντιμετώπισή τους (Μπουραντάς 2002). Η στρατηγικές Win-Win (Νίκη - Νίκη), Win-Lose (νίκη-ήττα) και Lose-Lose (ήττα-ήττα) είναι όροι θεωρίας παιγνίων που αναφέρονται στα πιθανά αποτελέσματα ενός παιχνιδιού ή μιας διαφωνίας που περιλαμβάνει δύο πλευρές. Το πιο σημαντικό, είναι πώς κάθε πλευρά αντιλαμβάνεται το αποτέλεσμα της σε σχέση με τη θέση της πριν από το παιχνίδι. Ο Brad Spangler (2003) σημειώνει ότι μια "νίκη" προκύπτει όταν το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης είναι καλύτερο από το αναμενόμενο, ενώ μια "ήττα" όταν το αποτέλεσμα είναι χειρότερο από το αναμενόμενο. Δύο άτομα μπορεί να λάβουν το ίδιο αποτέλεσμα με μετρήσιμους όρους, αλλά για τη μία πλευρά αυτό μπορεί να είναι απώλεια, ενώ για την άλλη να είναι νίκη. Με άλλα λόγια, οι προσδοκίες είναι αυτές που καθορίζουν την αντίληψη κάποιου για οποιοδήποτε δεδομένο αποτέλεσμα.

Τα αποτελέσματα win-win (Νίκη - Νίκη), προκύπτουν όταν κάθε πλευρά, μετά την επίλυση μιας διαφωνίας, αισθάνεται ότι έχει κερδίσει. Δεδομένου ότι και οι δύο πλευρές επωφελούνται από ένα τέτοιο σενάριο, οποιοσδήποτε λύσεις στη σύγκρουση είναι πιθανό να γίνουν οικειοθελώς αποδεκτές. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί τις εμπλεκόμενες πλευρές όχι ως αντιπάλους αλλά ως εταίρους στην ανεύρεση μιας κοινής λύσης, μέσω της ανακατεύθυνσης της σύγκρουσης (Χυτήρης, 1994). Η διαδικασία στοχεύει στην επίτευξη, μέσω της συνεργασίας, αποτελεσμάτων win-win. Η στρατηγική win-win κατατάσσεται ως πιο δημοφιλής και αποδεκτή για τη διευθέτηση συγκρουσιακών καταστάσεων. Πρόκειται για μια στρατηγική συνεργασίας για την επίλυση της σύγκρουσης (Μπουραντάς 2015).

Οι καταστάσεις Win-Lose (νίκης-ήττας) προκύπτουν όταν μόνο η μία πλευρά αντιλαμβάνεται το αποτέλεσμα ως θετικό. Έτσι, τα αποτελέσματα νίκης-ήττας είναι λιγότερο πιθανό να γίνουν οικειοθελώς αποδεκτά, καθώς βασίζονται σε μια αρχή ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων. Συνήθως αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται όταν η μία πλευρά χρησιμοποιεί την εξουσία της κατά της άλλης για να την αναγκάσει να συμφωνήσει (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών συναντώνται συνήθως σε σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων, επιτελικών - γραμμικών στελεχών κ.ά. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι αυξάνεται η συνοχή της ομάδας που βρίσκεται σε σύγκρουση, αλλά ταυτόχρονα διαθέτει και ένα βασικό μειονέκτημα ότι κάποιο από τα δύο μέρη οπωσδήποτε χάνει (Μπουραντάς 2015). Σε κάποιες περιπτώσεις η στρατηγική αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση όπου κάθε πλευρά παίρνει ένα μέρος από αυτό που ήθελε, αλλά όχι αυτό που θα επιθυμούσε να αποκτήσει.

Τα αποτελέσματα Lose-Lose σημαίνει ότι όλα τα μέρη καταλήγουν να είναι χειρότερα. Σε ορισμένες καταστάσεις απώλειας-απώλειας, όλα τα μέρη κατανοούν ότι οι απώλειες είναι αναπόφευκτες και ότι θα κατανεμηθούν ομοιόμορφα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα αποτελέσματα απώλειας-απώλειας μπορεί να

είναι προτιμότερα από τα αποτελέσματα νίκης-ήττας, επειδή η κατανομή της απώλειας θεωρείται τουλάχιστον δίκαιη. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι δεν θεωρείται μια λύση της στρατηγικής Win-Win αλλά μια πρόταση Lose-Lose. Στο τέλος και οι δύο πλευρές θεωρούν ή ότι έδωσαν πολλά ή ότι πήραν λίγα (Fillee, 1975)

4.3 Η τυπολογία των πέντε στυλ

Αργότερα η επιστημονική έρευνα στη θεωρία διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων συνέβαλε στην ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών χειρισμού συγκρούσεων. Οι Blake και Mouton (1964) έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων, το οποίο αποτελεί μία παραλλαγή του μοντέλου του διευθυντικού πλέγματος των ιδίων (Γαλανάκης 2017). Οι συγγραφείς ανέπτυξαν ένα νέο δισδιάστατο διαχειριστικό πλέγμα για την ταξινόμηση των στυλ, βασιζόμενοι σε δύο διαστάσεις, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα. Το μοντέλο αυτό διακρίνει μεταξύ πέντε στυλ χειρισμού συγκρούσεων: εξαναγκασμός, απόσυρση, εξομάλυνση, συμβιβασμός και επίλυση προβλημάτων (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Παλαιότερες προσεγγίσεις μοντέλων που αξιολογούν τους συμπεριφορικούς παράγοντες των εμπλεκόμενων σε μια σύγκρουση αποτελούν τα μοντέλα των τριών και πέντε στυλ που ανέπτυξε η Follett το 1926 και το 1940 αντίστοιχα. Η Follett σε αντίθεση με τους θεωρητικούς της κλασικής οργάνωσης ήταν η πρώτη που μίλησε για τις θετικές ιδιότητες της σύγκρουσης και πρότεινε την αναγκαιότητα υιοθέτησης μεθόδων επίλυσης προβλημάτων για τη διαχείριση των οργανωσιακών συγκρούσεων. Πίστευε ότι μέθοδοι χειρισμού συγκρούσεων, όπως η καταστολή, η αποφυγή, η κυριαρχία, η συνεργασία και ο συμβιβασμός, ήταν αποτελεσματικές στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης (Rahim 2001).

Παρακάτω ακολουθεί ανάπτυξη των χαρακτηριστικών κάθε «προσέγγισης» χειρισμού συγκρούσεων, όπως περιγράφεται στην προτεινόμενη τυπολογία των 5 στυλ των Blake και Mouton

Η κυρίαρχη προσέγγιση ή αλλιώς ο εξαναγκασμός, ο ανταγωνισμός ή νίκη-απώλεια, είναι η πιο αντιπαραγωγική και λιγότερο συνεργατική προσέγγιση. Η εστίαση είναι στις προσωπικές ανάγκες και τους στόχους, και λίγη προσοχή, δίνεται σε αυτό που θέλει το άλλο μέρος (DeDreu et al 2001). Αυτό το στυλ, συνολικά, έχει χαμηλή αποτελεσματικότητα κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων και είναι πιο κατάλληλο σε περιπτώσεις όπου απαιτείται γρήγορη απόφαση σχετικά με δευτερεύοντα ζητήματα ή υπάρχει μεγάλη διαφορά ισχύος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, et al 1992).

Η εξομάλυνση ή προσαρμογή, από την άλλη πλευρά, δίνει περισσότερη έμφαση στα συμφέροντα του άλλου μέρους, παρά στις προσωπικές ανάγκες (Rahim 2011). Αυτό το στυλ δίνει έμφαση στα κοινά στοιχεία, ενώ υποβαθμίζει τις διαφορές μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών, και καταστέλλει τις ατομικές ανάγκες και τους στόχους, προκειμένου να ικανοποιήσει τα συμφέροντα του άλλου μέρους (De Dreu et al. 2001). Η εξομάλυνση είναι πιο κατάλληλη όταν το ζήτημα της διαφωνίας είναι πιο σημαντικό για το ένα μέρος, απαιτείται άμεση λύση και οι εμπλεκόμενοι είναι πρόθυμοι να ανταλλάξουν κάτι για να επιτύχουν λύση στο πρόβλημα παρά να προκαλέσουν περαιτέρω εντάσεις και προστριβές. (Lee 2009, Rahim, et al 1992). Επίσης αυτή η τακτική χρησιμοποιείται από εργαζόμενους που συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν και πολλές πιθανότητες να κερδίσουν (Βακόλα, Νικολάου 2012).

Η επίλυση προβλημάτων ή ενσωμάτωση μπορεί να θεωρηθεί ως η βέλτιστη στρατηγική για την αντιμετώπιση διαπροσωπικών συγκρούσεων, καθώς αναφέρεται στην επίλυση προβλημάτων ή σε μια απόλυτη προσέγγιση στο πρόβλημα. Αυτό το στυλ προσφέρει μια πρακτική προσέγγιση στη διαχείριση συγκρούσεων, καθώς λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών και τα φέρνει μαζί για να εργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων και να επιτύχουν μια ομόφωνη απόφαση, ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις (Rahim 2011). Το στυλ ενσωμάτωσης επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο (Lee 2009). Η συνεργασία απαιτεί ανοιχτή επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών, καθώς τα αντιμαχόμενα μέρη οφείλουν να εργαστούν από κοινού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή την εξεύρεση λύσεων σε ένα πρόβλημα. Συνολικά, θεωρείται η πιο προτιμώμενη προσέγγιση καθώς αυξάνει τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα των εμπλεκόμενων μερών και παρέχει σε κάθε αμφισβητούμενο πρόσβαση στις αντιλήψεις ή τους ασυμβίβαστους στόχους του άλλου ατόμου, επιτρέποντάς του έτσι να βρει λύση που ενσωματώνει τους στόχους και τις ανάγκες και των δύο μερών (Budd & Colvin 2014, Lee 2009).

Η αποφυγή ή απόσυρση θεωρείται γενικά ως το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ, καθώς δείχνει λίγη ανησυχία για τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών. Η αποφυγή συγκρούσεων είναι μια κακή στρατηγική χειρισμού, καθώς μειώνει τη σημασία του προβλήματος και δεν επιτρέπει στα εμπλεκόμενα μέρη να διαφωνήσουν ανοιχτά. Έτσι οδηγεί σε αδράνεια, υψηλότερο άγχος, χαμηλή ικανοποίηση και απόδοση (Lee 2009). Η αποφυγή μπορεί να είναι η πιο κατάλληλη προσέγγιση όταν αντιμετωπίζονται ασήμαντα ζητήματα, ή όταν η διαμάχη θα γίνει πιο προβληματική εάν αντιμετωπιστεί (Rahim, et al 1992, Rahim 2011). Διαφορετικά, οι ανεπίλυτες συγκρούσεις μπορούν εύκολα να κλιμακωθούν, να γίνουν πιο ανθεκτικές, ακόμη και χρόνιες και τελικά, εξαιρετικά δυσλειτουργικές (Behfar et al 2008, Deutsch 1969, 1990).

Τέλος, **το συμβιβαστικό στυλ** είναι μια μεσαία λύση, καθώς ενδιαφέρεται μέτρια τόσο για τις ανάγκες του ατόμου όσο και του άλλου μέρους. Αυτή η προσέγγιση συνδυάζει στοιχεία ολοκλήρωσης και υποχώρησης, και αναφέρεται στις προσπάθειες που καταβάλλουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να εγκαταλείψουν κάτι και να βρουν μια κοινώς αποδεκτή λύση σε ένα πρόβλημα (Chen et al. 2012). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν οι στόχοι των συγκρουόμενων μερών αλληλοαποκλείονται ή όταν και τα δύο μέρη, τα οποία είναι εξίσου ισχυρά έχουν φτάσει σε αδιέξοδο στη διαπραγμάτευση τους (Lee 2009). Ωστόσο, παρόλο που η συμφωνία επί μιας λύσης μπορεί συχνά να θεωρείται ως επιθυμητή προσέγγιση, στην περίπτωση αντιμετώπισης στρατηγικών θεμάτων, η μεγάλη εξάρτηση από αυτό το στυλ μπορεί να είναι δυσλειτουργική και ο συμβιβασμός μπορεί να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα, καθώς περιορίζει τον ανοιχτό διάλογο μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, et al 1992).

Έκτοτε πολλές προσεγγίσεις έχουν υιοθετηθεί, ελαφρώς παραλλαγμένες, για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι αυτά των Thomas και Kilmann (1974) και των Rahim και Bonoma (1979), οι οποίοι ανέπτυξαν περαιτέρω το μοντέλο των πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, με ελαφρώς τροποποιημένες τις διαστάσεις του πλέγματος των Blake και Mouton. Οι ερευνητές μέτρησαν τον βαθμό στον οποίο τα άτομα επιδιώκουν την υλοποίηση των στόχων τους μέσα από την σύγκρουση, καθώς και το βαθμό που τα άτομα επιδιώκουν την πραγμάτωση των στόχων των άλλων εμπλεκόμενων μερών μέσα από την συνεργασία (Γαλανάκης 2017).

Οι Kilmann και Thomas (1975) επέκτειναν το μοντέλο των Blake και Mouton συμπεριλαμβανομένων των προθέσεων των εμπλεκόμενων μερών. Ανέπτυξαν μια μήτρα όπου οι μεταβλητές είναι η διεκδίκηση και η προθυμία για συνεργασία. Ανάλογα με την ένταση μιας δεδομένης μεταβλητής, αποκαλύπτονται πέντε θεμελιώδη στυλ διαχείρισης συγκρούσεων:

η αποφυγή, περιλαμβάνει χαμηλή προθυμία για συνεργασία και χαμηλή διεκδίκηση ή και παραίτηση των προσωπικών στόχων και κατ' επέκταση των στόχων του οργανισμού

η συνεργασία, περιλαμβάνει υψηλή προθυμία για συνεργασία αλλά και υψηλή διεκδίκηση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι διεκδικήσεις όλων των μερών

ο ανταγωνισμός, περιλαμβάνει χαμηλή ή και καθόλου επιθυμία για συνεργασία αλλά υψηλό βαθμό διεκδίκησης των επιδιώξεων, αδιαφορώντας για κάθε συνεργατική ηθική (Γαλανάκης κ.ά., 2017)

η παραχώρηση, περιλαμβάνει υψηλή προθυμία για συνεργασία και χαμηλή διεκδίκηση. Αν και υπάρχουν διαφωνίες, τα εμπλεκόμενα μέρη προτιμούν να συνεργαστούν προκειμένου να μειωθεί η ένταση της σύγκρουσης.

Το πέμπτο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων βρίσκεται στο κέντρο της μήτρας και ονομάζεται συμβιβασμός. Η προθυμία για συνεργασία καθώς και η διεκδίκηση είναι μέτρια και τα εμπλεκόμενα μέρη αποφασίζουν να παραιτηθούν από ένα μέρος των επιδιώξεων τους ως ένδειξη καλής θέλησης προς την άλλη πλευρά (Γαλανάκης κ.ά., 2017, Gigol 2019)

Ο Rahim (1983) πρόσφερε μια κάπως διαφορετική μήτρα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων η οποία βασίστηκε τόσο στο πλέγμα των στυλ διαχείρισης που πρότειναν οι Blake και Mouton, όσο και στο μοντέλο των πέντε τρόπων του Thomas. Οι Rahim και Bonoma (1979) διαφοροποίησαν τα πέντε στυλ χειρισμού των διαπροσωπικών συγκρούσεων σε δύο διαστάσεις: ανησυχία για τον εαυτό (το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του ανησυχίες) και ενδιαφέρον για τους άλλους (το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανησυχίες των άλλων). Όπως επισημαίνεται από τον Rahim (2011), αυτές οι διαστάσεις απεικονίζουν τους παρακινητικούς προσανατολισμούς των ατόμων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης. Οι συγγραφείς συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις προσδιόρισαν 5 στυλ χειρισμού συγκρούσεων:

Αποφυγή: η ανησυχία για τον εαυτό και τους άλλους είναι χαμηλή. Με λίγα λόγια τα εμπλεκόμενα μέρη επιλέγουν την αποφυγή κάθε είδους αντιπαράθεσης

Συγκατάβαση: η ανησυχία για τον εαυτό και τους άλλους είναι υψηλή. Περιλαμβάνει τη συναίνεση με την άλλη πλευρά για να αποφευχθούν καταστάσεις που θα δημιουργήσουν προβλήματα τόσο στο οργανισμό όσο και στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (Γαλανάκης κ.ά., 2017).

Κυριαρχία: η ανησυχία για τον εαυτό είναι υψηλή αλλά η ανησυχία για τους άλλους είναι χαμηλή. Πρόκειται για το ανταγωνιστικό στυλ, όπου δίνεται προτεραιότητα στην πραγμάτωση των προσωπικών επιδιώξεων, αδιαφορώντας για το κόστος που θα προκληθεί.

Αφομοίωση: το ενδιαφέρον για τον εαυτό είναι χαμηλό, αλλά το ενδιαφέρον για τους άλλους είναι υψηλό. Περιγράφεται ως μια προοπτική εναρμόνισης των στόχων των εμπλεκόμενων μερών και ως μια προσπάθεια αφομοίωσης των διαφωνιών (Γαλανάκης κ.ά., 2017)

Συμβιβασμός: τόσο το ενδιαφέρον για τον εαυτό όσο και το ενδιαφέρον για τους άλλους είναι μέτριο (Γαλανάκης κ.ά., 2017, Gigol 2019). Ταυτίζεται τόσο ως προς το όνομα όσο και ως προς την περιγραφή

με τα δύο προηγούμενα μοντέλα που αναπτύχθηκαν.

4.4 Διαχείριση Συνεργατικών & Ανταγωνιστικών Συγκρούσεων

Κατά τη μελέτη των διαφόρων προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, οι μελετητές υποστηρίζουν σθεναρά τη χρήση συνεργατικών και, επομένως, πιο εποικοδομητικών στυλ. Ο προσανατολισμός ενός στυλ συνεργασίας είναι προς την αντιμετώπιση των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων μερών, ή αλλιώς περιγράφεται ως μια win-win λύση στα αναδυόμενα προβλήματα σε σύγκριση με ένα ανταγωνιστικό στυλ, το οποίο σχετίζεται με αποτελέσματα win-lose, καθώς δείχνει λίγη ανησυχία για τα συμφέροντα των συγκρουόμενων μερών (Rahim 2011). Οι συνεργατικές προσεγγίσεις επίλυσης συγκρούσεων έχουν λάβει ιδιαίτερη προσοχή στη βιβλιογραφία διαχείρισης συγκρούσεων (Rahim 2011 Weingart & Jehn. 2009). Ο Tjosvold (1991) έχει υποστηρίξει ότι μια συνεργατική προσέγγιση για την επίλυση συγκρούσεων επιτρέπει την επίλυση συγκρούσεων διαφόρων τύπων με τρόπο που είναι επωφελής για τα άτομα και τον οργανισμό.

Εκτός από την αξιολόγηση κάθε στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα άτομα συχνά προβαίνουν στη χρήση ενός συνδυασμού πολλαπλών στυλ, που περιγράφονται ως «μοτίβα» στυλ χειρισμού συγκρούσεων και είναι πιο αποτελεσματικά από την υιοθέτηση μιας μεμονωμένης προσέγγισης (Rahim, et al 1992).

Παρόλο που η σχέση μεταξύ της διαχείρισης των συγκρούσεων και των θετικών οργανωτικών αποτελεσμάτων δεν αποδεικνύεται σταθερά από τις υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες, οι πιο συνεργατικές προσεγγίσεις θεωρείται ότι φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα στον οργανισμό (Rahim 2002, 2005), Συγκεκριμένα, σχετίζονται θετικά με την υψηλότερη αποτελεσματικότητα, τις επιδόσεις και την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν την ευκαιρία να βρουν αμοιβαία επωφελείς λύσεις, σε αντίθεση με ένα στυλ αποφυγής (Coleman et al. 2013).

Επιπλέον όταν οι ομάδες προσπαθούν να χειριστούν τις συγκρούσεις πιο συνεργατικά, υπάρχει χώρος για εποικοδομητική συζήτηση, ανταλλαγή διαφορετικών ιδεών και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών.

Η εποικοδομητική διευθέτηση των συγκρούσεων έχει προσδιορίσει τους στόχους συνεργασίας ως σημαντική προϋπόθεση, η οποία οδηγεί σε ανοιχτή συζήτηση. Ο Deutsch (1948, 1973) θεώρησε ότι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι στόχοι τους σχετίζονται, επηρεάζει την αλληλεπίδρασή τους και συνεπώς τα αποτελέσματά τους. Μπορούν να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι τους είναι συνεργατικοί (θετικά συσχετισμένοι), ανταγωνιστικοί (αρνητικά συσχετισμένοι) ή ανεξάρτητοι. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν συνεργατικούς στόχους, καθώς ένας από αυτούς προχωρά προς την επίτευξη των στόχων του, αυτή η εξέλιξη βοηθά και τους άλλους να επιτύχουν τους στόχους τους. Όταν οι άνθρωποι έχουν ανταγωνιστικούς στόχους, οι στόχοι τους συνδέονται αρνητικά και μόνο ένας από όλους μπορεί στο τέλος να πετύχει (Deutsch M. 1973).

Περαιτέρω, ο Deutsch (1973) αναφέρει ότι οι συνεργατικοί στόχοι μπορούν να εξηγήσουν γιατί ορισμένοι άτομα είναι σε θέση να χειριστούν τις συγκρούσεις τους εποικοδομητικά. Τόσο οι έρευνες όσο και οι πειραματικές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι με στόχους συνεργασίας, οι εργαζόμενοι συζητούν τις διαφορές τους άμεσα και ανοιχτά (Alper et al. 2000, Tjosvold 2008). Οι ομάδες είναι συνεργάσιμες

εάν τα μέλη πιστεύουν ότι οι στόχοι τους είναι συμβατοί (Alper et al. 2000). Οι ομάδες που είναι σίγουρες ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις τους είναι πιθανό να λειτουργήσουν παραγωγικά. (Alper et al. 2000)

Αντίθετα είναι ανταγωνιστικές εάν τα μέλη ευνοούν τους δικούς τους στόχους και αγνοούν τους στόχους των άλλων (Alper et al. 2000). Έχει βρεθεί ότι οι ανταγωνιστικοί στόχοι οδηγούν στην αποφυγή των συγκρούσεων, στην κλιμάκωση των συγκρούσεων, ή και στα δύο (Alper et al. 2000, Tjosvold et al. 2008). Οι ομάδες που αμφιβάλουν για τις ικανότητές τους στη διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να αποθαρρύνονται και να μην έχουν αποτέλεσμα. Οι ομάδες με συνεργατικούς στόχους προωθούν ο ένας τους στόχους του άλλου γιατί κάτι τέτοιο είναι προς όφελος όλων.

Αποτελεσματικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων προστατεύουν τις εργασιακές σχέσεις. Η αντιμετώπιση των διαφωνιών με σεβασμό, βοηθά τους εργαζομένους να έρθουν σε φιλική συνεννόηση, να αποκτήσουν γνώσεις ο ένας για τον άλλον και να διατηρήσουν ανέπαφες τις επαγγελματικές τους σχέσεις. Αντίθετα οι ανεπίλυτες διαφωνίες συχνά επηρεάζουν την εστίαση και την απόδοση του ατόμου στη δουλειά. Στην πραγματικότητα, η αποτυχία στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας κοστίζει πολύ στους οργανισμούς (Budd & Colvin 2014). Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας επηρεάζουν την ατομική απόδοση, οδηγώντας σε απουσίες, περιττά λάθη και χαμένες ευκαιρίες. Έχουν επίσης ως αποτέλεσμα την αύξηση των εντάσεων που εξαπλώνονται σε ολόκληρα τμήματα, διαβρώνοντας το ηθικό και μειώνοντας την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού.

4.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και συγκρούσεις

Ωστόσο οι μηχανισμοί χειρισμού συγκρούσεων και η αποτελεσματικότητα κάθε στυλ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το οργανωσιακό περιβάλλον (Behfar et al. 2008, Rahim, et al 1992, Rahim 2011). Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την επιλογή μιας προσεγγιστικής διαχείρισης συγκρούσεων. Ιστορικά, ο αντίκτυπος της διαχείρισης συγκρούσεων έχει μελετηθεί κυρίως σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, αλλά δεν έχει ερευνηθεί ουσιαστικά πώς σχετίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα με τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων (Gelfand, et al 2008).

Η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να είναι μια συχνά παραμελημένη αλλά σημαντική πτυχή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Πολλοί ερευνητές, αν και συζητούν τη σύγκρουση στο χώρο εργασίας δεν αναφέρουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας ως αυτόνομη κατηγορία. Ωστόσο, ο Morrill (1995) ισχυρίζεται ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί χειρίζονται τις συγκρούσεις και ότι υπάρχουν βασικές υποκείμενες παραδοχές και άτυπα πρότυπα που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η διευθέτησή τους σε έναν οργανισμό.

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή και πλέον θεωρείται από πολλούς σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται από εσωτερικούς παράγοντες, όπως η ηγεσία, η οργανωτική δομή και οι ανταμοιβές, καθώς και από εξωτερικούς παράγοντες όπως η εθνική κουλτούρα (Gelfand, et al 2008).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού αναφέρεται στις κοινές παραδοχές, στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, προσδοκίες και κανόνες (Robbins & Judge 2018). Αυτά τα στοιχεία δείχνουν την επίδραση της κουλτούρας στη διαχείριση συγκρούσεων, η οποία, με τη σειρά της, επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και προσαρμοστικότητα των οργανισμών.

Η επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία κλίματος που προάγει τις συνεργατικές συμπεριφορές συγκρούσεων. Οι κουλτούρες συγκρούσεων γίνονται ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας του χειρισμού των συγκρούσεων και πόσο επιβλαβείς ή ευεργετικές μπορούν να είναι. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την υιοθέτηση ορισμένων προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Brewer & Lam 2009, Gelfand, et al 2008). Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διαμάχες στο χώρο εργασίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την προτιμώμενη προσέγγιση των ανωτέρων τους (Rahim 2011). Ιδιαίτερα σε επίπεδο ομάδας, οι καθιερωμένοι κανόνες είναι αυτοί που διαμορφώνουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ορίζονται και αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Jehn 1995,1997). Μια ομαδική κουλτούρα που βασίζεται σε κοινές αξίες, κοινές πεποιθήσεις και κανόνες επικοινωνίας, θα διευκολύνει ή ακόμη και θα αποτρέψει την ανάπτυξη συγκρούσεων (Jehn & Mannix 2001). Αντίθετα οι αρνητικές στάσεις στις ομάδες συντελούν στη δημιουργία αρνητικών αποτελεσμάτων *«δηλώνοντας την ισχυρή επιρροή της κουλτούρας στα άτομα...»* (Robbins & Judge 2018 σελ.504).

Με δεδομένο ότι η αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού επηρεάζεται σημαντικά από την οργανωσιακή κουλτούρα, οι διαχειριστές των Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να αναγνωρίζουν αυτές τις συσχετίσεις και να προσαρμόζουν ανάλογα τις αποφάσεις τους (Ντάνος, Σαμαντά 2015).

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών προσεγγίσεων ως προς το πώς πρέπει να είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Για παράδειγμα, ο Sinha (2008) προσδιορίζει περισσότερες από δέκα διαφορετικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, είναι λογική η υπόθεση ότι η επίλυση συγκρούσεων είναι πιο πιθανό να προκύψει σε μια συνεργατική κουλτούρα στο χώρο εργασίας σε αντίθεση με την υιοθέτηση μιας πιο ανταγωνιστικής κουλτούρας.

Οι Beyerlein και Harris (2004) περιγράφουν τη συνεργατική κουλτούρα ως μια κουλτούρα όπου η συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού είναι το σύνηθες μοτίβο. Ο οργανισμός ξοδεύει ενέργεια και χρόνο αναζητώντας συνεργάτες, αντιλαμβάνεται πώς να χρησιμοποιήσει τις ομάδες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις μόλις προκύψουν αξιοποιώντας ομάδες κατάλληλων ατόμων. Στην προσέγγιση αυτή αντιπαραβάλλουν την προσέγγιση μιας δυσλειτουργικής κουλτούρας όπου αποφεύγονται τα προβλήματα, αναζητούνται αποδιοπομπαίοι τράγοι, και τα μέλη του οργανισμού εργάζονται ενάντια στα συμφέροντα του άλλου. Η υιοθέτηση δυσλειτουργικών συστημάτων διοίκησης συγκρούσεων μπορεί να δημιουργήσουν στον οργανισμό ισχυρές πτωτικές δυνάμεις, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων (Robbins & Judge 2018).

Στο σημείο αυτό σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η υιοθέτηση μιας κουλτούρας σε ένα οργανισμό επηρεάζεται εν μέρει και από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, οπότε είναι αναμενόμενο ότι τα οργανωσιακά προφίλ που αφορούν το τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων είναι σαφώς διαφορετικά, και

τα αποτελέσματα της διαχείρισης συγκρούσεων αντικατοπτρίζουν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των πολιτισμών. (Katz & Kahn, 1966). Λόγου χάρη στις ΗΠΑ, η υιοθέτηση μιας ατομικιστικής κουλτούρας δίνει έμφαση στην αυτονομία πάνω στις σχέσεις και στους προσωπικούς στόχους πάνω από τους συλλογικούς στόχους. Σε μια ατομικιστική κουλτούρα, η κοινωνική ταυτότητα είναι συνάρτηση της ατομικής ολοκλήρωσης. Αντίθετα, τα μέλη στις κollectιβιστικές κουλτούρες τείνουν να λειτουργούν όχι ως αυτόνομες μονάδες, αλλά ως φορείς συνεργασίας σε σχέση με τα συμφέροντα της ομάδας. (Robbins & Judge 2018).

4.6 Ηγεσία και συγκρούσεις

Οι σημερινοί ηγέτες διδάσκονται να ηγούνται της αλλαγής, της ανάπτυξης και του μετασχηματισμού σε οργανισμούς. Η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ως η ικανότητα να τονίζει κανείς την επιδίωξη στόχων και να παρακινεί και άλλους να τους επιδιώκουν. Ο Μπουραντάς (2005) δηλώνει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων, τα οποία άτομα με την κατάλληλη συνεργασία, εθελοντικά και πρόθυμα εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Άλλοι χαρακτηρίζουν την **ηγεσία** ως την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη, να δημιουργεί σχέσεις, να ενθαρρύνει τους εργαζομένους. Ο Golemman (2014) αναφέρει ότι πρωταρχικό καθήκον του ηγέτη είναι η αφύπνιση των συναισθημάτων των ατόμων προς τη σωστή κατεύθυνση, ανεξάρτητα αν αυτό αφορά τη χάραξη στρατηγικής ή την ενεργοποίηση ομάδων.

Μια πτυχή που δεν συζητείται συνήθως μεταξύ των ηγετικών ιδιοτήτων είναι η ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων. Ο Guttman (2004) αναφέρει δύο πιθανούς λόγους, για τους οποίους υπάρχει μικρή αναφορά της διαχείρισης συγκρούσεων στους ηγέτες. Ο πρώτος λόγος, όπως εξηγεί, είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος της διαθέσιμης βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στον σύνολο των ηγετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, με όλες τις απαραίτητες έννοιες της ηγεσίας, οπότε μπορεί να υποθεθεί ότι οι ηγέτες θα ξέρουν αυτόματα πώς να διαχειρίζονται τη σύγκρουση. Δεύτερον, ότι οι ηγέτες μπορεί να έχουν μια μοιρολατρική στάση απέναντι στη σύγκρουση, θεωρώντας τη ως μια κατάσταση που δεν θα επιλυθεί ποτέ, οπότε για ποιο λόγο να μπουν στον κόπο να την αντιμετωπίσουν (Guttman, 2004).

Παρόλα αυτά, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια δεξιότητα που οι ηγέτες πρέπει να κατέχουν και να είναι σε θέση να την χρησιμοποιήσουν όταν χρειαστεί, για να βοηθήσουν στην ενίσχυση ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος (Guttman, 2004). Η αδυναμία ενός ηγέτη να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις όχι μόνο θα οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα αλλά μπορεί επίσης να υπονομεύσει την αξιοπιστία του (Kazimoto, 2013). Ενώ εάν ένας ηγέτης είναι σε θέση να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας και να προωθήσει την ομαδική εργασία, καθιστώντας σαφές ότι αυτό είναι το σύστημα αξιών του, υπάρχει πιθανότητα αυτό το σύστημα αξιών να υιοθετηθεί από ολόκληρο τον οργανισμό (Guttman, 2004). Ως εκ τούτου, ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο επίλυσής τους στο χώρο εργασίας.

Από έρευνες διαπιστώνεται ότι οι ηγέτες ξοδεύουν περίπου το 18% -26% του χρόνου τους για την επίλυση συγκρούσεων, ωστόσο η διαδικασία προσέγγισης της διαχείρισης συγκρούσεων σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το στυλ ηγεσίας τους (Γαλανάκης κ.ά., 2017). Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση και κατεύθυνση προς την

επίλυση συγκρούσεων. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ικανών ηγετών είναι ότι είναι σε θέση να δημιουργούν ομάδες που συνεργάζονται καλά και διευκολύνουν την επίλυση των συγκρούσεων μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης τους (Guttman, 2004; Doucet, et al, 2009).

Οι ηγέτες παρουσιάζουν μια ποικιλία χαρακτηριστικών που τους επιτρέπουν να είναι ικανοί, αλλά παράλληλα αυτά τα χαρακτηριστικά τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις. Για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης, χρειάζεται να ανταποκριθεί με τη δράση που απαιτείται και να είναι σε θέση να προσαρμόζει τις συμπεριφορές διαχείρισης συγκρούσεων σε μια δεδομένη κατάσταση. Αυτό δείχνει ότι η δουλειά ενός ηγέτη είναι να αναλύει και να προσεγγίζει μια σύγκρουση ώστε να διευκολύνει την κατάσταση και να παράγει μια λύση που μπορεί να είναι θετική και παραγωγική. Η Northouse (2016) αναφέρει ότι οποιοσδήποτε ηγέτης μπορεί να βασιστεί στις ηγετικές του δεξιότητες για να εφαρμόσει κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.

Δεδομένου του κυρίαρχου ρόλου της ηγεσίας στο χώρο εργασίας και της πολυπλοκότητας στην κατανόηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε πολύπλοκους οργανισμούς, τα αποτελέσματα των ηγετών απαιτούν προσοχή σε ζητήματα όπως ο χειρισμός των συγκρούσεων (Smith & Tonidandel, 2003). Υποστηρίχθηκε ότι το στυλ ηγεσίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, ο οποίος σχετίζεται με το στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.

Συγκεκριμένα, οι Doucet et al (2008) σε έρευνά τους αναφέρουν ότι ένας ηγέτης μπορεί να εμπλέκεται σε οργανωσιακές συγκρούσεις με τρεις διαφορετικούς τρόπους. Πρώτον, ένας ηγέτης μπορεί να εμπλέκεται άμεσα σε μια σύγκρουση. Το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων (λ.χ. αποφυγή, αντιπαράθεση, συνεργασία) θα έχει τότε αντίκτυπο στο αποτέλεσμα. Δεύτερον, ένας ηγέτης πρέπει μερικές φορές να παρεμβαίνει σε συγκρούσεις που αφορούν υφισταμένους. Σε αυτή την περίπτωση, ο ρόλος του είναι να αντιμετωπίσει το αδιέξοδο μεταξύ των εργαζομένων ως άτυπος διαμεσολαβητής ή διαιτητής. Τρίτον, ένας ηγέτης μπορεί επίσης να έχει ένα αντίκτυπο στις συγκρούσεις μέσω του στυλ ηγεσίας του, το οποίο στη συνέχεια έχει δομικό αντίκτυπο σε ένα πλαίσιο που είναι ή δεν είναι ευνοϊκό για την ανάπτυξη συγκρούσεων (Doucet, et al, 2009).

Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Zhang et al. ανέλυσε τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και διαχείρισης συγκρούσεων. Οι Zhang et al. εξέτασε πώς η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τον συντονισμό και την απόδοση της ομάδας μέσω της διαχείρισης συγκρούσεων. Αυτό που βρήκαν ήταν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που χρησιμοποίησαν μεθόδους διαχείρισης συγκρούσεων μπορούσαν να επηρεάσουν τις ομάδες τους για να δημιουργήσουν ισχυρότερες ταυτότητες μεταξύ των μελών της ομάδας, να συζητήσουν τις διαφωνίες και να βρουν λύσεις που ωφέλησαν την ομάδα (Zhang et al, 2011). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αποτελεσματικοί όχι κατευθύνοντας μονομερώς τους υπαλλήλους αλλά ενθαρρύνοντάς τους να διαχειριστούν τις συγκρούσεις τους συνεργατικά (Zhang et al. 2011) Για να βοηθήσουν τις ομάδες τους να είναι αποτελεσματικές ζητούν από τα μέλη της ομάδας να συζητούν ανοιχτά τις αντίθετες απόψεις τους (Bhatnagar & Tjosvold 2012).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ξέρουν πώς να φέρνουν ανοιχτά τις καταστάσεις σύγκρουσης, ώστε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να αρχίσουν να εργάζονται για μια επίλυση που θα ωφελήσει όλους. Διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με τρόπο που θεωρείται ευκαιρία να χτίσουν παραγωγικές σχέσεις (Guttman, 2004, Kazimoto, 2013). Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο το μοντέλο του διευθυντικού

πλέγματος των Thomas-Kilmann. Το εργαλείο αυτό μπορεί να τους βοηθήσει να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τις δικές τους λειτουργίες χειρισμού συγκρούσεων και ποιοι τρόποι χειρισμού συγκρούσεων είναι πιο κατάλληλοι για κάθε συγκεκριμένη κατάσταση σύγκρουσης. Ακόμη και σε κρίσεις, οι ηγέτες είναι συνήθως πιο αποτελεσματικοί όταν αναζητούν διαφορετικές απόψεις (Tjosvold 2012).

Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να εκπαιδεύουν τους ηγέτες, ώστε να διασφαλίσουν την ορθή και δίκαιη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αυτό σημαίνει μείωση του άγχους και του θυμού μεταξύ των εργαζομένων, προώθηση της αισιοδοξίας και της αυτοπεποίθησης, ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, βοήθεια στη διαχείριση συγκρούσεων, οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των ομάδων και διασφάλιση της ευθυγράμμισης γύρω από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

4.7 Επίλυση συγκρούσεων μέσω διαπραγμάτευσης

Μια γενική στρατηγική για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών συγκρούσεων, είναι και η διαπραγμάτευση. Όλοι οι άνθρωποι στις περισσότερες σχέσεις τους, είτε αυτές αφορούν εργασιακές σχέσεις είτε προσωπικές, διαπραγματεύονται (Χυτήρης 2017). Και τούτο, διότι η ικανοποίηση των περισσότερων αναγκών και επιθυμιών των ατόμων, λόγω της αλληλεπίδρασης τους, εμπεριέχει και την έννοια της παραχώρησης. Οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται με την διοίκηση, οι υπάλληλοι με τους προϊσταμένους τους και τους συναδέλφους τους και οι πωλητές με τους πελάτες τους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Robbins & Judge 2018). Η διαπραγμάτευση σε κάποιες περιπτώσεις απαιτεί την παρέμβαση τρίτων ατόμων, τα οποία διαθέτουν κύρος και πειθώ και λειτουργούν ως μεσολαβητές ή διαιτητές. Στόχος των διαπραγματευτών είναι ο εντοπισμός τρόπων ικανοποίησης των αναγκών των συγκρουόμενων μερών και η εξάλειψη των διαφωνιών (Miller 2006). Ως διαπραγμάτευση ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη διαπραγματεύονται αμοιβαία σε μια κοινή βάση κανόνων, προκειμένου να καταλήξουν σε μια απόφαση κοινά αποδεκτή (Robbins & Judge 2018). Στόχος να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους. Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης είναι πολύ σημαντική, καθώς επιλύονται σε επίσημο επίπεδο οι συγκρούσεις για διάφορα θέματα. Η διαπραγμάτευση για να είναι επιτυχής και δημιουργική, θα πρέπει να έχει θέσει ένα σαφές και κατανοητό πλαίσιο κανόνων και να επικεντρώνεται στις πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων και όχι στα αποτελέσματα (Miller 2006). Επιπλέον θα πρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι ευέλικτα ως προς τη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης και να υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια, στην περίπτωση αδιεξόδου (Robbins & Judge 2018).

Οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναζητούν παράγοντες που καθορίζουν αποτελεσματικές συμπεριφορές διαπραγμάτευσης από τότε που ξεκίνησαν οι πρώτες ερευνητικές προσπάθειες για τη διερεύνηση της διαπραγμάτευσης στα τέλη της δεκαετίας του 1950 (Miller 2006). Πολλοί έχουν υποστηρίξει ότι οι διαπραγματευτικές συμπεριφορές βασίζονται σε μερικά ή και στα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων (Χυτήρης 2017). Ωστόσο, λίγες μελέτες έχουν προσπαθήσει να εξετάσουν αυτή τη σχέση.

Οι διαπραγματευτικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαπραγματευτών, μέσω της οποίας τα δύο μέρη ανταλλάσσουν κάτι και προσπαθούν «...να

μετακινήσουν τη σχέση τους από μια κατάσταση κερδίζω-χάνεις σε μια κατάσταση κερδίζω-κερδίζεις...» ακόμα και αν τα αποτελέσματα δεν είναι τα μέγιστα επιθυμητά (Χυτήρης 2017 σελ.377).

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές διαπραγματεύσεως: η διανεμητική και η συνθετική διαπραγμάτευση. Η διανεμητική διαπραγμάτευση επιδιώκει τη διανομή συγκεκριμένων σταθερών πόρων και λειτουργεί σε συνθήκες μηδενικού αθροίσματος, δηλαδή οποιοδήποτε όφελος της μιας πλευράς το επιβαρύνεται ή άλλη πλευρά (Robbins & Judge 2018). Κάθε ένα από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη στη διαπραγμάτευση έχει ένα στόχο που επιδιώκει να πετύχει και ένα σημείο αντίστασης που οριοθετεί το χαμηλότερο αποτέλεσμα που είναι αποδεκτό, κάτω από το οποίο σημείο θα διακόψει τις διαπραγματεύσεις και δεν θα δεχθεί κάτι λιγότερο (Robbins & Judge 2018).

Η συνθετική διαπραγμάτευση επιδιώκει μία ή περισσότερες διευθετήσεις μέσω της οποίας τα μέρη συνεργάζονται προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες αμοιβαίου κέρδους.

Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι σύνηθες το φαινόμενο πόλωσης ή η υποστήριξη ακραίων θέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, με αποτέλεσμα τη διακοπή της επικοινωνίας και το πάγωμα της διαπραγμάτευσης. Στην παραπάνω περίπτωση η παρέμβαση του διαμεσολαβητή βοηθά στην επαναφορά των συγκρουόμενων μερών στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης με μια προσπάθεια αναθεώρησης των αρχικών προτάσεων των δύο πλευρών, στην κατεύθυνση μιας κοινής αποδεκτής λύσης (Χυτήρης 2017). Η διαμεσολάβηση συνιστά προέκταση της διαπραγματευτικής διαδικασίας η οποία συμβάλει στην υιοθέτηση νέων εναλλακτικών προτάσεων και λύσεων στη διευθέτηση των συγκρούσεων. Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή έκβαση της διαμεσολάβησης αποτελούν η προσωπικότητα των συγκρουόμενων πλευρών, καθώς ο ρόλος του διαμεσολαβητή - διαπραγματευτή (Robbins & Judge 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

5.1 Σύγκρουση στο περιβάλλον της δημόσιας υπηρεσίας

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συγκρούσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον τους, η μελέτη των οργανωσιακών συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το μοναδικό κυβερνητικό περιβάλλον, το οποίο καθορίζει τις διαδικασίες χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων των δημόσιων οργανισμών (Bingham, et al, 2005).

Το μοναδικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα, σε συνδυασμό με την άνοδο των ανταγωνιστικών συμφερόντων, αξιών και παραγόντων, δημιουργούν το εύφορο έδαφος για την ανάπτυξη συγκρούσεων. Δεδομένου ότι οι πιθανές αιτίες σύγκρουσης στο δημόσιο τομέα είναι αναρίθμητες, γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση ορισμένων δομικών στοιχείων της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, που συμβάλλουν στην εμφάνιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Ο δημόσιος χώρος εργασίας εκτίθεται στην πολυπλοκότητα της ίδιας της γραφειοκρατίας. Από τη μία πλευρά, υπάρχει μεγάλη ασάφεια στα καθήκοντα και τους στόχους, στην παρέμβαση πολιτικών παραγόντων και θεσμών, καθώς και σε πλήθος κανονιστικών και νομικών περιορισμών (Boyne et al 2005, Stazyk & Goerdel 2011, Willams 2013). Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν θολές γραμμές εξουσίας, συρρίκνωση προϋπολογισμών, πιέσεις να κάνουν περισσότερα με λιγότερα, μεταβαλλόμενα

δημογραφικά στοιχεία και ανταγωνιστικά συμφέροντα μεταξύ των πολλαπλών ενδιαφερομένων που συμμετέχουν στη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών (Kellough & Selden 2003).

Επιπλέον, η κληρονομιά των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων των δημοσίων υπηρεσιών, υπό την προϋπόθεση της επίτευξης υψηλότερης αποτελεσματικότητας, προκάλεσε μεγάλες αλλαγές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εποχή του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» έχει επιβάλει στους δημόσιους οργανισμούς να γίνουν πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ζητώντας μεγαλύτερη ευελιξία, διαχειριστική διακριτική ευχέρεια και υιοθέτηση πρακτικών ιδιωτικού τομέα στα δημόσια συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Battaglio 2010, Vigoda-Gadot & Beerli 2012).

Από μακροοικονομική προοπτική, η δομή του ίδιου του δημόσιου συστήματος βασίζεται σε συγκρούσεις, συνεργασίες και ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών οργανωτικών επιπέδων και διαφορετικών οργανισμών. Αυτές οι σχέσεις συνεργασίας δημιουργούν πρόσθετες προκλήσεις καθώς απαιτούν υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των εμπλεκόμενων παραγόντων (McGuire 2006).

Συνολικά, αυτές οι εξελίξεις έχουν οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων στους δημόσιους οργανισμούς και έχουν δημιουργήσει περισσότερες ανισορροπίες και συναισθήματα ανασφάλειας στους εργαζόμενους (Kellough & Nigro 2006). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να αποτελούν καθημερινό ζήτημα για τους δημόσιους διαχειριστές, οι οποίοι αναλαμβάνουν το καθήκον να τις χειριστούν.

5.2 Οργανωτική απόδοση και σύγκρουση

Παρόλο που δεν υπάρχει ικανό μέγεθος ενδείξεων που να δείχνουν μια σχέση μεταξύ οργανωσιακών συγκρούσεων και οργανωτικών αποτελεσμάτων, οι υπάρχουσες μελέτες δείχνουν ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο οργανωτικό περιβάλλον και σχετίζονται με αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Παπάνης και Ρόντος (2005) διαπιστώθηκε ότι οι συγκρούσεις βρίσκουν πρόσφορο έδαφος σε οργανισμούς στους οποίους η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ χαμηλή, η κουλτούρα της επιχείρησης δεν είναι ξεκάθαρη ή ορατή και απουσιάζει η ουσιαστική εκπαίδευση.

Υπό το πρίσμα των πρόσφατων διοικητικών μεταρρυθμίσεων που στοχεύουν στη δημιουργία συνθηκών για αποδοτικότερους δημόσιους οργανισμούς και στην ικανοποίηση των προσδοκιών για υψηλότερη αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, τα τελευταία χρόνια υπήρξε έντονο κυβερνητικό ενδιαφέρον για τη βελτίωση των δημοσίων επιδόσεων και τη χάραξη νέων στρατηγικών (Battaglio 2015).

Και ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να επιτύχουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα, η μελέτη της οργανωτικής απόδοσης έχει λάβει ευρεία προσοχή στην έρευνα και τη θεωρία της δημόσιας διοίκησης. Οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης έχουν αφιερώσει σημαντική προσοχή και χρόνο στον εντοπισμό προγνωστικών επιδόσεων σε δημόσιες υπηρεσίες (Meier et al 2007). Χαρακτηριστικά του δημόσιου εργασιακού περιβάλλοντος (όπως η ασάφεια στόχων, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι ηγέτες, τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων και οι συμπεριφορές τους, καθώς και στοιχεία όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων και η οργανωτική δέσμευση), βρέθηκαν στο επίκεντρο του

ενδιαφέροντος των ερευνητών προκειμένου να διαμορφώσουν μια μετρήσιμη εικόνα της οργανωτικής απόδοσης των δημόσιων οργανισμών (Brewer & Selden 2000, Boyne et al 2005). Συνολικά, τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν, ότι η σύλληψη και η μέτρηση των επιδόσεων των δημόσιων οργανισμών είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, κυρίως λόγω της έλλειψης ενός κοινώς αποδεκτού ορισμού απόδοσης, καθώς και της απουσίας αντικειμενικής απόδοσης των μετρήσεων, όπως αυτές που αντίστοιχα χρησιμοποιούνται στην έρευνα των ιδιωτικών επιχειρήσεων (VanLoon 2015, Battaglio 2015, Hatry 2015).

Όπως συζητήθηκε στις παραπάνω ενότητες, οι συγκρούσεις διαδραματίζουν τόσο θετικό όσο και αρνητικό ρόλο στην οργανωτική ζωή. Οι συγκρούσεις σχέσεων μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιβλαβείς για την απόδοση, καθώς σχετίζονται με αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις, ανταγωνισμό, εχθρικά συναισθήματα και συναισθήματα άγχους, μειώνουν την ικανοποίηση και παρεμβαίνουν στην απόδοση της εργασίας (Jehn 1994, Rahim 2011). Συγκρούσεις εργασίας μπορεί επίσης να υπάρξουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, οι οποίες εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Ωστόσο κάποιες έρευνες έδειξαν ότι η σύγκρουση ως προς το έργο αυξάνει την τάση των μελών της ομάδας να εξετάζουν τα ζητήματα εργασιών και να συμμετέχουν σε βαθιά και σκόπιμη επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία (DeDreu 2006). Ειδικότερα, σε επίπεδο ομάδων υψηλόβαθμων στελεχών διοίκησης η σύγκρουση ως προς το έργο σχετίζεται θετικά με την οργανωτική απόδοση. (DeDreu 2006, Jehn 1997).

Στο δημόσιο χώρο εργασίας, μερικοί μελετητές αναφέρουν πως υπάρχουν ενδείξεις ότι για μέτρια επίπεδα σύγκρουσης εργασιών, η απόδοση αυξάνεται, ενώ για χαμηλά ή υψηλά επίπεδα, η απόδοση ακολουθεί πτωτική τάση (DeDreu 2006, Jehn 1995 Jehn 1997, Shaw et al. 2011). Παρόλο που η χαμηλής έντασης σύγκρουση εργασιών φέρνει αδράνεια και τα υψηλά επίπεδα επιβαρύνουν αρνητικά τα αποτελέσματα της εργασίας, μια μέτρια σύγκρουση οδηγεί σε μεγαλύτερη ποικιλομορφία απόψεων και ενισχύει την καινοτόμο σκέψη (DeDreu 2006),

Σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Shaw et al. (2011) διαπίστωσαν ότι στην περίπτωση πολύπλοκων εργασιών, και όταν η σύγκρουση σχέσεων διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα, τότε και η σύγκρουση εργασιών σχετίζεται θετικά με την απόδοση της ομάδας. Ενώ αντίθετα στην περίπτωση που τα επίπεδα σύγκρουσης σχέσεων είναι υψηλά, τότε αυτή η σχέση γίνεται αρνητική, πράγμα που σημαίνει ότι οι προσωπικές αντιπαραθέσεις πλήττουν σοβαρά τις λειτουργίες της ομάδας και τη συνολική απόδοση. Υπό την έννοια αυτή η θετική ή μη σχέση μεταξύ σύγκρουσης εργασιών και απόδοσης δεν αποτελεί πανάκεια, καθώς εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από ένα καλά οργανωμένο δημόσιο εργασιακό περιβάλλον.

Ο Nyhan (2000) σε άρθρο του υποστηρίζει ότι όταν αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη στον οργανισμό, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προκύψουν λειτουργικές συγκρούσεις που θα βοηθήσουν στην αποκλιμάκωση των οργανωτικών εντάσεων και στην αύξηση της παραγωγικότητας (Nyhan 2000).

5.3 Διαχείριση συγκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς

Υπάρχουν διαφορές στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. Για παράδειγμα, σε έναν δημόσιο οργανισμό, τα διευθυντικά στελέχη έχουν λιγότερη διακριτική

ευχέρεια στην άσκηση ηγεσίας από ό,τι σε ιδιωτικούς οργανισμούς, επειδή οι ευθύνες καθορίζονται σαφώς, η εξουσία και η λογοδοσία τεκμηριώνονται σε πολιτικές, διαδικασίες και περιγραφές θέσεων εργασίας και η αμοιβή δεν εξαρτάται από τις συστάσεις του ηγέτη (Hooijberg & Choi, 2001). Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν λιγότερη ευελιξία στα συστήματα ανταμοιβής τους, πιο εξειδικευμένους και αμετάβλητους σχεδιασμούς θέσεων εργασίας, υψηλότερα επίπεδα λογοδοσίας, περισσότερους κανόνες και κανονισμούς, αδυναμία εξέλιξης σε επίπεδο καριέρας και απουσία κινήτρων αγοράς (Robertson & Seneviratne, 1995) Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα πρέπει να αντιμετωπίσουν συχνά μεταβαλλόμενες ατζέντες και ασταθείς συνασπισμούς λόγω εξάρτησης της δημόσιας διοίκησης από τις εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές (Ring & Perry, 1985).

Καθώς τα διευθυντικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών, με την υιοθέτηση των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, καλούνται να συμμετάσχουν στη διαχείριση στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού και να επιτύχουν υψηλά πρότυπα αποτελεσματικότητας, πρέπει να δημιουργήσουν ένα λειτουργικό χώρο εργασίας, όπου το προσωπικό τους μπορεί να επιτύχει στόχους υψηλής απόδοσης (Vigoda-Gadot & Beerl 2012). Οι αυξανόμενες προσδοκίες των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού οργανωσιακού περιβάλλοντος προϋποθέτει την προσέλκυση και διατήρηση ικανού και καταρτισμένου εργατικού δυναμικού, που θα τους επιτρέψει να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους.

Παρόλο που η διαχείριση συγκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς, δεν έχει λάβει επαρκή προσοχή, οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν αρχίσει να δίνουν περισσότερη προσοχή στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιπαραθέσεων στο χώρο εργασίας, ως βασικό συστατικό του δημόσιου ανθρώπινου δυναμικού και ως εργαλείο για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών. (Selden 2009). Από τις υπάρχουσες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, προκύπτει η υιοθέτηση πιο συνεργατικών πρακτικών επίλυσης προβλημάτων, παρά η ανταγωνιστική και διεκδικητική στάση απέναντι στις συγκρούσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές των δημόσιων οργανισμών να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην επιδίωξη μιας πιο αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων ως προς την απόδοση των εργαζομένων και των συμπεριφορών τους, που σχετίζονται με την εργασία (Coggburn et al 2014). Οι Agranoff και McGuire (2003) αναφέρουν τη σημασία του χειρισμού των συγκρούσεων ως μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η οποία διευκολύνει τη λειτουργία των πολυσύνθετων δομών που χαρακτηρίζουν τους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης, οι ερευνητές τονίζουν τη σημασία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος και την αναγκαιότητα ύπαρξης θετικών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, ως δείκτες ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος, το οποίο θα μειώσει την πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων και θα βοηθήσει στη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό (Selden 2009) .

Πρόσθετες μελέτες απαριθμούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες, που συνδέονται με τη συνεργατική συμπεριφορά (διαπροσωπική επαφή, ομαδική εργασία και συνεργασία και ηγεσία της ομάδας), ως απαραίτητα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών για την επίλυση προβλημάτων, και την παραγωγική προσέγγιση της σύγκρουσης (Getha-Taylor 2008; Williams 2002). Πρόσφατες τάσεις αναδεικνύουν την ανάγκη των δημόσιων στελεχών να

αναπτύξουν δεξιότητες για τον έλεγχο και τον παραγωγικό χειρισμό των συγκρούσεων, καθώς ο υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, δημιουργεί ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό τον έντονο ανταγωνισμό. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές απαιτούν την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, χειρισμού συγκρούσεων και διαπραγματεύσεων (Bingham, et al 2005, O'Leary, et al 2012). Η αποτελεσματική επικοινωνία σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων συμβάλλουν στη μείωση των συγκρούσεων και γίνονται πολύτιμα εργαλεία, όχι μόνο για επιτυχημένες συνεργασίες αλλά και για υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών.

Επιπλέον μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα τείνουν όλο και περισσότερο προς την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τον χειρισμό συγκρουσιακών καταστάσεων με τους ιεραρχικά ανωτέρους τους (Brewer & Lam 2009). Πιο συγκεκριμένα, η υιοθέτηση πιο συνεργατικών ή ενσωματωμένων συμπεριφορών για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων καθίσταται σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την εποικοδομητική επίλυση των συγκρούσεων (Somech, et al 2009). Οι O'Leary et al (2012) σε έρευνα που διεξήγαγαν σχετικά με τις βασικές δεξιότητες για μια επιτυχημένη συνεργασία, διαπίστωσαν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων αξιολογήθηκε ως απαραίτητη προϋπόθεση. Τα ευρήματά έδειξαν ότι οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνταν συχνότερα κατά τον χειρισμό συγκρούσεων, ήταν οι συνεργατικές λύσεις και οι παρεμβάσεις τρίτων, ενώ η κυριαρχία και η αποφυγή ήταν οι λιγότερο αναφερόμενες.

Οι Brewer & Lam (2009) σε έρευνά τους, συνέκριναν το στιλ χειρισμού συγκρούσεων των λογιστών σε μια δημόσια υπηρεσία και μια ιδιωτική εταιρεία στο Χονγκ Κονγκ. Τα ευρήματά έδειξαν την προτίμηση και υιοθέτηση συνεργατικών λύσεων. Επίσης έδειξαν ότι το στιλ ενσωμάτωσης ήταν το πιο προτιμώμενο για το χειρισμό των συγκρούσεων και για τις δύο ομάδες εργαζομένων, με τους δημόσιους υπαλλήλους να δείχνουν ισχυρότερη προτίμηση στη συνεργατική προσέγγιση, σε αντίθεση με την κυρίαρχη προσέγγιση η οποία ήταν σε χαμηλότερη κατάταξη.

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανωτέρω έρευνες στη θεωρία διαχείρισης συγκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς, διαπιστώνεται ότι η εποικοδομητική διαχείριση συγκρούσεων θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες βοηθούν στη δημιουργία ενός λειτουργικού περιβάλλοντος και προωθούν θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα (Caillier 2011).

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Ερευνητική μέθοδος

Η πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη δεν βασίζεται στην απογραφή των στοιχείων του πληθυσμού αλλά σε δειγματοληψία. Θα ήταν δύσκολο να υλοποιηθεί απογραφή για την έρευνα διότι απαιτείται πολύς χρόνος. Ωστόσο η δειγματοληψία διαθέτει το πλεονέκτημα της ταχύτητας και της εξοικονόμησης χρόνου.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή του θεωρητικού πλαισίου ήταν η αναζήτηση ηλεκτρονικής βιβλιογραφίας, η δημοσίευση επιστημονικών άρθρων και μελετών μέσω του διαδικτύου, καθώς και η αναζήτηση βιβλίων από πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες, όπου εντοπίστηκαν στοιχεία για τη

διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Μετά την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου πραγματοποιήθηκε η πρωτογενή έρευνα ώστε να καταγραφεί σε φυσικό περιβάλλον το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα. Τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής ανάλυσης είναι ότι μπορεί να διεξαχθούν έρευνες που αναφέρονται σε μεγάλο δείγμα του πληθυσμού και να έχουν σύντομα και ακριβή αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα είναι πιο αντικειμενικά και τα δείγματα είναι πιο αντιπροσωπευτικά. Τα αποτελέσματα ποσοτικοποιήθηκαν μιας και χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, στην οποία το 1 αντιστοιχεί σε θετική απάντηση ενώ το 2 σε αρνητική. Επίσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert από το 1 μέχρι το 5 που αντιστοιχεί σε απαντήσεις Καθόλου, Ελάχιστα, Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ. Μέσα από την αξιολόγηση των δεδομένων μπόρεσαν να καταγραφούν πολύ χρήσιμα στοιχεία για διαχείριση των συγκρούσεων και την βελτίωση της αντιμετώπισής της στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον κάθε ανθρώπου.

Για να διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα η μέθοδος δειγματοληψίας έγινε με την δημιουργία ενός κατάλληλα διαμορφωμένου ερωτηματολογίου και την συγκέντρωση των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με τη βοήθεια του Google Drive και διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση υπερσυνδέσμου.

Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου λήφθηκαν σοβαρά υπόψη κάποιες παρατηρήσεις για να έχει την τελική του εικόνα και διεξήχθη πιλοτική έρευνα από δέκα εργαζόμενους, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι το περιεχόμενο των ερωτήσεων ήταν πλήρως κατανοητό και συμβατό σε όλους.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε 28 ερωτήσεις εκ των οποίων οι περισσότερες ήταν δομημένες κλειστού τύπου καθώς τα συλλεγόμενα δεδομένα είναι εύκολα επεξεργάσιμα για την ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Κάποιες ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου, των οποίων η συμπλήρωση δεν ήταν υποχρεωτική.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε κάποιες επιμέρους ενότητες. Το πρώτο κύριο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου. Πρόκειται για ερωτήσεις που αφορούν το φύλλο, την ηλικία και άλλα δημογραφικά στοιχεία. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει πολλαπλές ερωτήσεις για τη συχνότητα εμφάνισης των εργασιακών συγκρούσεων. Το τρίτο μέρος αναζητά τις βασικές αιτίες σύγκρουσης και διερευνά τις συνέπειές τους στο εργασιακό περιβάλλον. Το τέταρτο και πέμπτο μέρος αναλύουν τις μεθόδους που ακολουθούνται τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους προϊσταμένους για την επίλυση των συγκρούσεων. Τέλος το έκτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την καθιέρωση μεθόδων πρόληψης των συγκρούσεων στους οργανισμούς.

Όλες αυτές οι συλλογικές πληροφορίες για την ακριβή αναπαράσταση τους κωδικοποιήθηκαν και τροποποιήθηκαν στο στατιστικό πακέτο του SPSS.

6.2 Το δείγμα της έρευνας

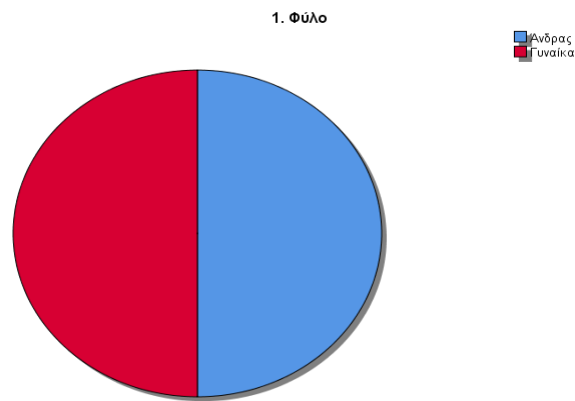
Από τους 150 συμμετέχοντες οι 75 ήταν άνδρες και οι 75 γυναίκες. Το ποσοστό των ανδρών και των γυναικών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα είναι 50% -50%. Η συγκεκριμένη παρατήρηση αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την έρευνα και στις μετέπειτα συγκρίσεις που θα ακολουθήσουν. Αν τυχόν κάποια από τις δύο κατηγορίες κατείχε μικρό ποσοστό τότε δεν θα ήταν τόσο ασφαλή τα συμπεράσματα

Οπότε τα ποσοστά συμμετοχής μεταξύ των δύο φύλων κρίνονται ικανοποιητικά εφόσον έχουν απαντηθεί ισομερώς, ώστε τα συμπεράσματα να είναι όσο το δυνατόν πιο παρεμφερή με αυτά του γενικού πληθυσμού

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, οι 45 είναι άγαμοι, οι 7 διαζευγμένοι και οι 98 έγγαμοι.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	75	50.0	50.0	50.0
	Γυναίκα	75	50.0	50.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



Εικόνα 1: Φύλο

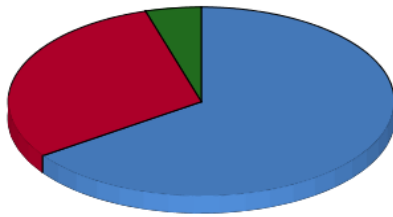
Το 65,3% του πληθυσμού είναι έγγαμοι με μόλις το 30 % να είναι άγαμοι με ένα πολύ μικρό μέρος τους να είναι διαζευγμένοι (4,7%).

Πίνακας 2: Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	98	65.3	65.3	65.3
	Άγαμος	45	30.0	30.0	95.3
	Διαζευγμένος	7	4.7	4.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

3. Οικογενειακή κατάσταση

■ Έγγαμος
■ Άγαμος
■ Διαζευγμένος



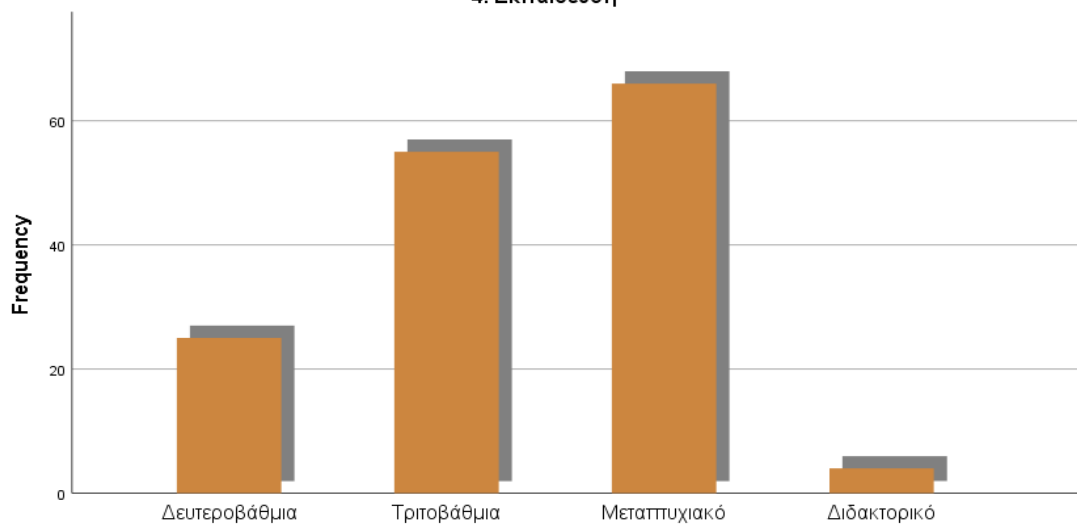
Εικόνα 2: Οικογενειακή κατάσταση

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται πως το 36,7% του πληθυσμού έχει ολοκληρώσει σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και το 44% έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακά προγράμματα.

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	25	16.7	16.7	16.7
	Τριτοβάθμια	55	36.7	36.7	53.3
	Μεταπτυχιακό	66	44.0	44.0	97.3
	Διδακτορικό	4	2.7	2.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

4. Εκπαίδευση



4. Εκπαίδευση

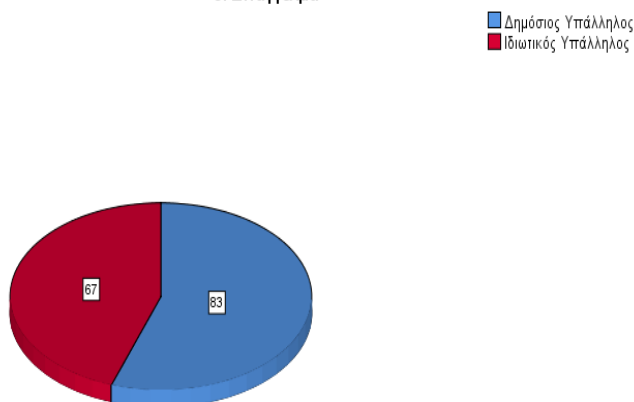
Εικόνα 3: Εκπαίδευση

Πάνω από το μισό δείγμα (55.3%) ανήκει στην κατηγορία των Δημοσίων Υπαλλήλων ενώ το 44,7% εργάζονται ως Ιδιωτικοί Υπάλληλοι.

Πίνακας 4: Επάγγελμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημόσιος Υπάλληλος	83	55.3	55.3	55.3
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	67	44.7	44.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

6. Επάγγελμα



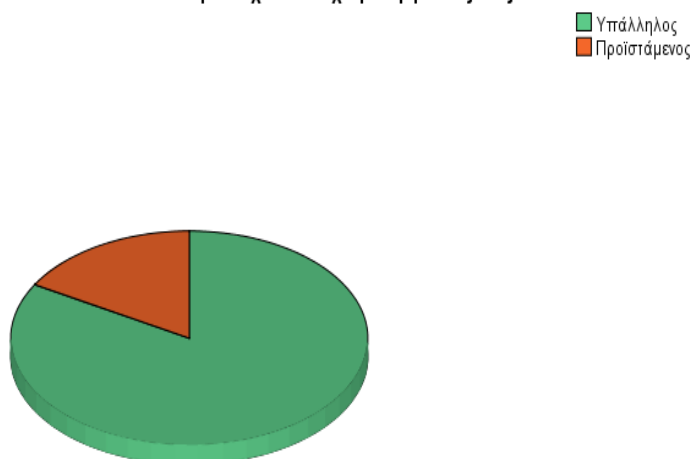
Εικόνα 4: Επάγγελμα

Στην ερώτηση τι θέση κατέχουν οι εργαζόμενοι, το 83,3% είναι Υπάλληλοι ενώ μόλις το 16,7% ανήκουν στην κατηγορία των Προϊσταμένων.

Πίνακας 5: Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	125	83.3	83.3	83.3
	Προϊστάμενος	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

7. Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας



Εικόνα 5: Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας

7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Το ποσοστό συμμετοχής των ερωτηθέντων στην έρευνα κρίνεται ικανοποιητικό, καθώς συνέπεσε με την καλοκαιρινή περίοδο των διακοπών, όπου το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων απουσίαζε λόγω

καλοκαιρινών αδειών.

Βασική προϋπόθεση για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων είναι η συμμετοχή όλων των οργανισμών/επιχειρήσεων, κάτι το οποίο είναι αδύνατο να υλοποιηθεί. Προκειμένου να υπάρξει μια πιο ισορροπημένη εξαγωγή συμπερασμάτων το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε εργαζομένους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.. Από πλευράς του δημόσιου τομέα συμμετείχαν υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. και από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα συμμετείχαν εργαζόμενοι από την COSMOTE.

Συνολικά το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στην έρευνα θα έπρεπε να κυμαινόταν σε υψηλότερα επίπεδα, κάτι που θα οδηγούσε σε ασφαλέστερη διαπίστωση συμπερασμάτων για το φαινόμενο των συγκρούσεων. Επομένως λόγω της μειωμένης συμμετοχής μπορούμε να έχουμε κάποιες ενδείξεις για τις τάσεις που επικρατούν στο τρόπο χειρισμού των εργασιακών συγκρούσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

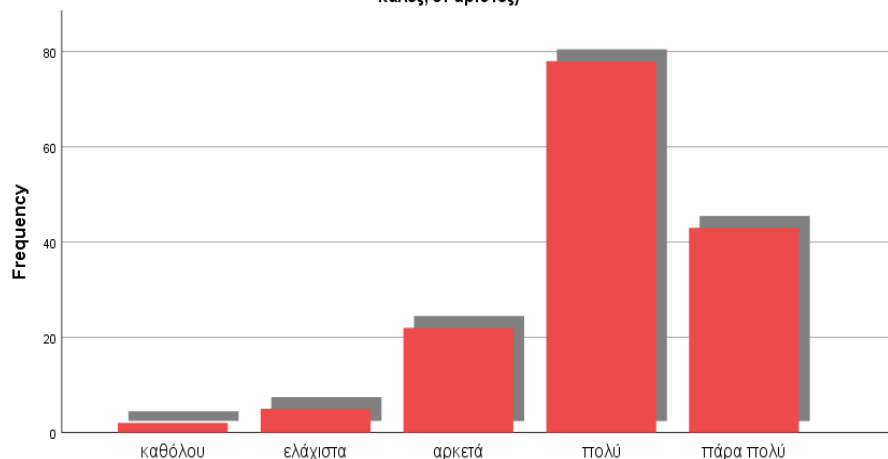
7.1 Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων

1. Στην ερώτηση «πως αξιολογείτε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας» πάνω από το μισό δείγμα, με βάση όσα δείχνει ο παρακάτω πίνακας και το γράφημα, με ποσοστό 52% είναι πολύ ικανοποιημένο και το 28,7% έχει άριστες σχέσεις με τους συναδέλφους.

Πίνακας 6: Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	1.3	1.3	1.3
	ελάχιστα	5	3.3	3.3	4.7
	αρκετά	22	14.7	14.7	19.3
	πολύ	78	52.0	52.0	71.3
	πάρα πολύ	43	28.7	28.7	100.0
Total		150	100.0	100.0	

1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2: μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)



1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2: μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)

Εικόνα 6: Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας

2. Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα αν κάποιος από το

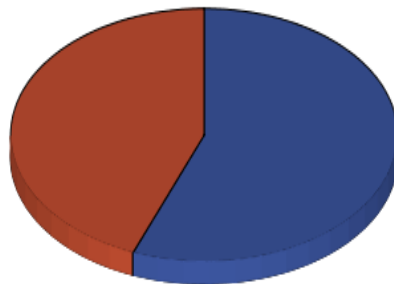
δείγμα έχει βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης. Με ποσοστό 56% απάντησαν θετικά όσοι βρέθηκαν σε μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο, ενώ το 44% δεν έχει αντιμετωπίσει ανάλογη κατάσταση. Ενισχύεται έτσι η σύγχρονη άποψη των οργανωσιακών μελετών ότι η σύγκρουση αποτελεί μια πραγματικότητα της εργασιακής ζωής (Rahim, 2011).

Πίνακας 7: Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	84	56.0	56.0	56.0
	Όχι	66	44.0	44.0	100.0
Total		150	100.0	100.0	

2. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;

■ Ναι
■ Όχι



Εικόνα 7: Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης

3. Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση στο χώρο εργασίας (Μέχρι 2 επιλογές)

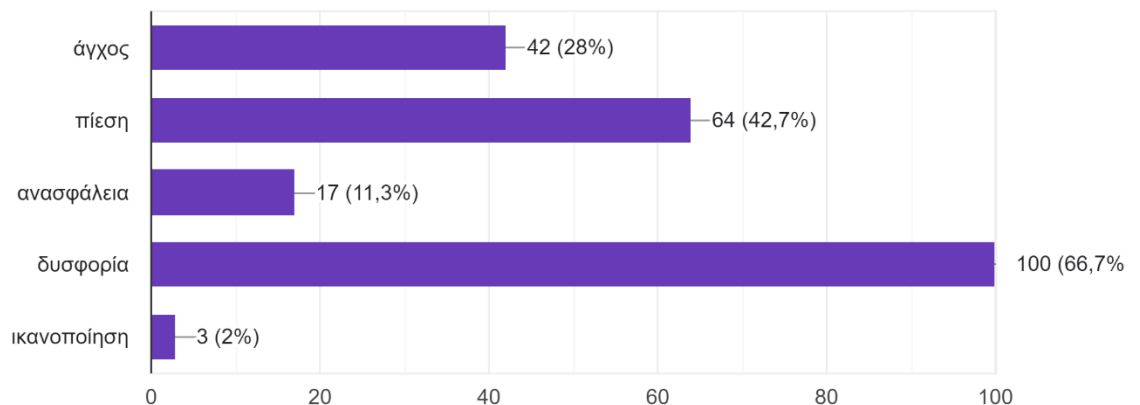
Σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δώσουν έως και δύο απαντήσεις. Για το λόγο αυτό αφαιρέθηκε η στήλη των συχνοτήτων. Από το πίνακα και το γράφημα που ακολουθούν παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό αισθάνεται δυσφορία και πίεση με 42,4% και 28,6% αντίστοιχα, με το άγχος να είναι τρίτο σε σχέση με τα υπόλοιπα με ποσοστό 19,3% επί του δείγματος των συμμετεχόντων.

Ένα συγκρουσιακό επεισόδιο δημιουργεί αίσθημα δυσφορίας, το οποίο σταδιακά ανάλογα με τη στρατηγική διαχείρισής του μπορεί να εξελιχθεί σε διαμάχη ή να επιλυθεί αποτελεσματικά (Βασιλείου, 2013). Κυρίως οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις έχουν αρνητική επίδραση στους εργαζόμενους η οποία εντείνει περαιτέρω τη πίεση και το άγχος.

Πίνακας 8: Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση

	Valid Percent
Valid 3. Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση	.5
άγχος	28
ανασφάλεια	11,3
δυσφορία	66,7
ικανοποίηση	2
πίεση	42,7
Total	100.0

3. Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση στο χώρο εργασίας (Μέχρι 2 επιλογές)
150 απαντήσεις



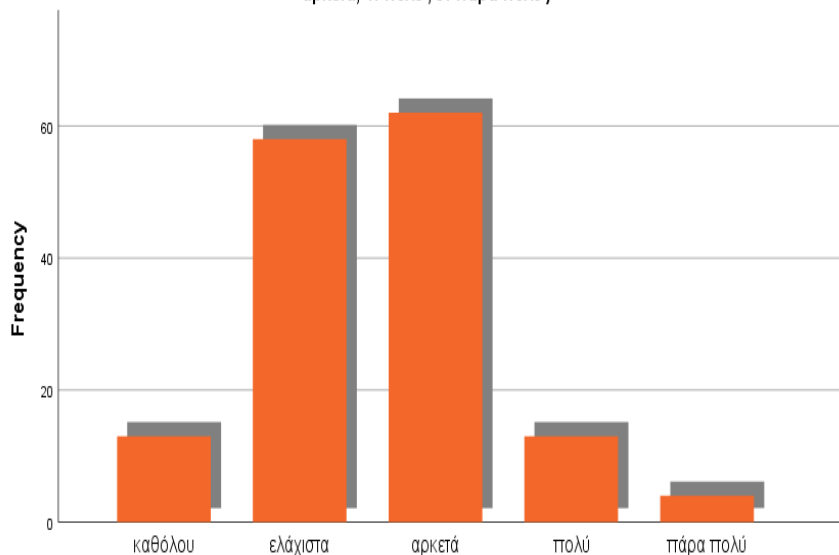
Εικόνα 8: Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση

4. Όσον αφορά το κατά πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο διαπιστώνεται ότι το 38,7% απαντά πως είναι ελάχιστες οι συγκρούσεις που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο ενώ το 41,3% συμμετεχόντων απαντά πως σε αρκετές περιπτώσεις συνέβησαν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας.

Πίνακας 9: Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου	13	8.7	8.7	8.7
ελάχιστα	58	38.7	38.7	47.3
αρκετά	62	41.3	41.3	88.7
πολύ	13	8.7	8.7	97.3
πάρα πολύ	4	2.7	2.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)



4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

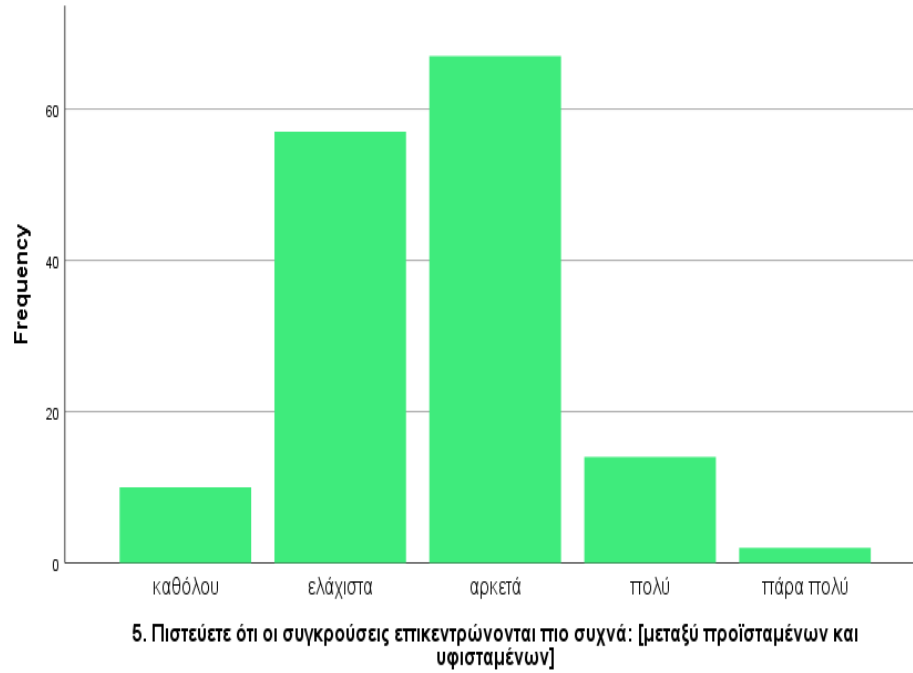
Εικόνα 9: Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο

5. Με ποσοστό 44.7% επί του δείγματος στον παρακάτω πίνακα παρατηρείται πως υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Οι συγκρούσεις αυτές έχουν κυρίως διαπροσωπικό χαρακτήρα και σχετίζονται με διαφωνίες, διαφορές ή ασυμβατότητα μεταξύ δύο ή περισσότερων αλληλεπιδρώντων ατόμων. Επιπλέον επιβεβαιώνεται η πρόσφατη έρευνα του αγγλικού ινστιτούτου το 2015, ότι οι συχνότερες συγκρούσεις παρατηρούνται μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.

Πίνακας 10: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	10	6.7	6.7	6.7
	ελάχιστα	57	38.0	38.0	44.7
	αρκετά	67	44.7	44.7	89.3
	πολύ	14	9.3	9.3	98.7
	πάρα πολύ	2	1.3	1.3	100.0
Total		150	100.0	100.0	

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων]



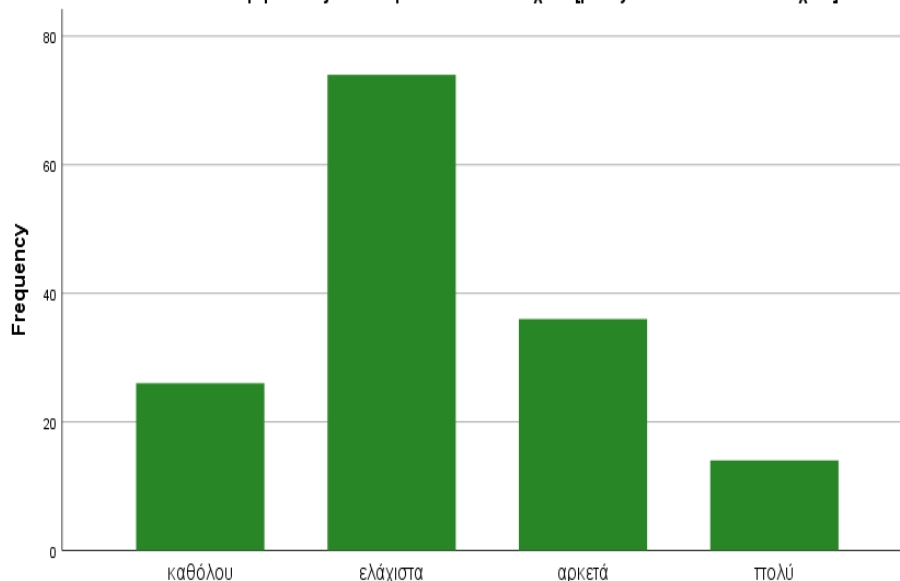
Εικόνα 10: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά:

Σε αντίθεση με την παραπάνω ερώτηση το 49,3% του δείγματος απάντησε πως ελάχιστες είναι οι συγκρούσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών.

Πίνακας 11: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ διευθυντικών στελεχών)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	26	17.3	17.3	17.3
	ελάχιστα	74	49.3	49.3	66.7
	αρκετά	36	24.0	24.0	90.7
	πολύ	14	9.3	9.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ διευθυντικών στελεχών]



5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ διευθυντικών στελεχών]

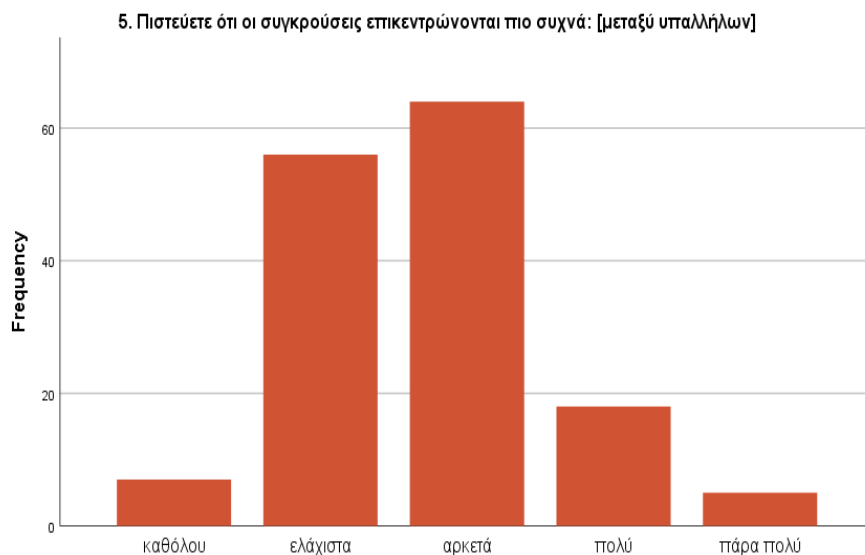
Εικόνα 11: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ διευθυντικών στελεχών)

Στην ερώτηση για το αν οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων έχουν υψηλή συχνότητα, η έρευνα έδειξε

πως πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 12% θεωρεί πως υπάρχουν πολλές συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο ποσοστό (42,7%) βαθμολόγησε με το βαθμό 3 στη κλίμακα Likert τις συγκρούσεις που εμφανίζονται μεταξύ υπαλλήλων.

Πίνακας 12: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ υπαλλήλων)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	7	4.7	4.7	4.7
	ελάχιστα	56	37.3	37.3	42.0
	αρκετά	64	42.7	42.7	84.7
	πολύ	18	12.0	12.0	96.7
	πάρα πολύ	5	3.3	3.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



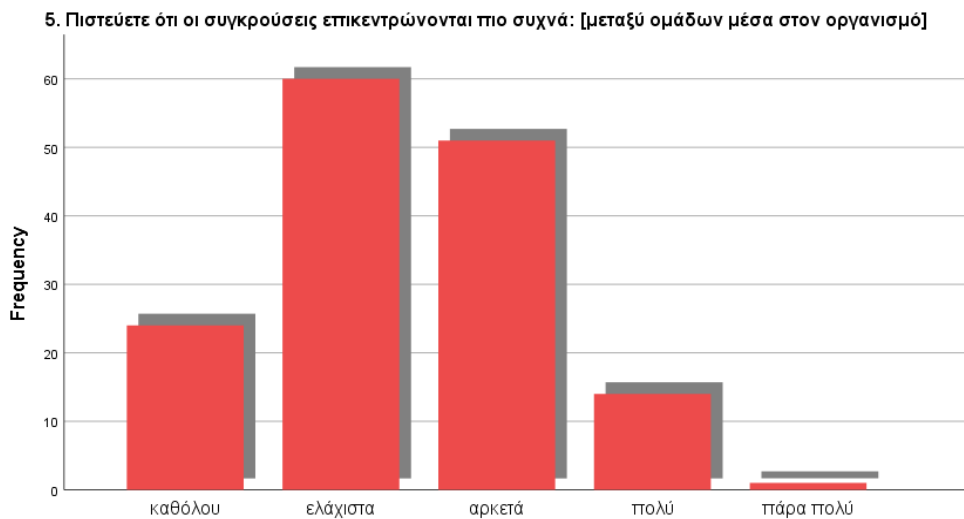
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων]

Εικόνα 12: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων]

Παρατηρώντας και τον παρακάτω πίνακα πάλι διαπιστώνεται το ίδιο συμπέρασμα με την παραπάνω ερώτηση. Ούτε στις ομάδες παρατηρείται αξιόλογο ποσοστό πολύ συχνής σύγκρουσης, καθώς αγγίζει το 9,3%.

Πίνακας 13: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	24	16.0	16.0	16.0
	ελάχιστα	60	40.0	40.0	56.0
	αρκετά	51	34.0	34.0	90.0
	πολύ	14	9.3	9.3	99.3
	πάρα πολύ	1	.7	.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ ομάδων μέσα στον ...

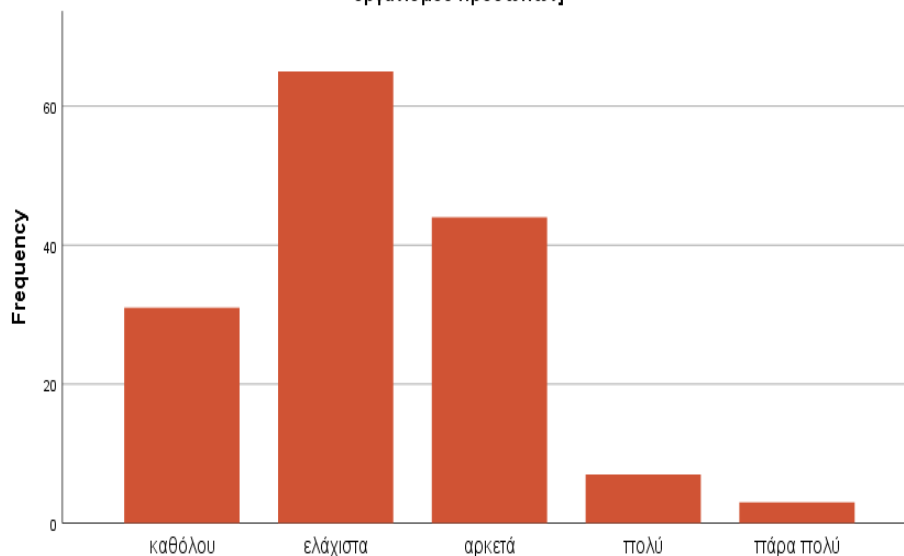
Εικόνα 13: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό)

Ακόμα πιο μειωμένη είναι η σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών συνεργατών με ποσοστό 4,7%. Ίσως η μη συχνή εμφάνιση στο χώρο εργασίας να μην δημιουργεί καθημερινές εντάσεις και διενέξεις μεταξύ τους.

Πίνακας 14: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	31	20.7	20.7	20.7
	ελάχιστα	65	43.3	43.3	64.0
	αρκετά	44	29.3	29.3	93.3
	πολύ	7	4.7	4.7	98.0
	πάρα πολύ	3	2.0	2.0	100.0
Total		150	100.0	100.0	

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων]



5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων]

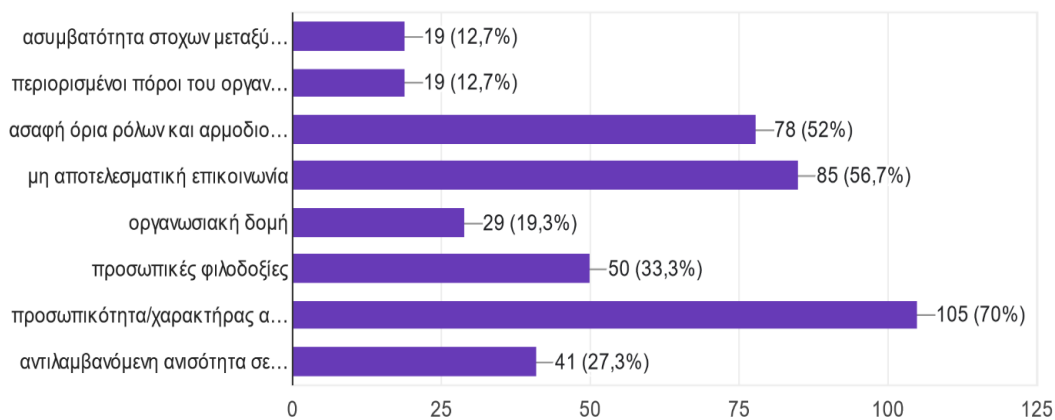
Εικόνα 14: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: (μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων)

6.1 Αιτίες - Συνέπειες Εργασιακών Συγκρούσεων

1. Στο ερώτημα ποια θεωρούν ως συχνότερη αιτία σύγκρουσης, οι συμμετέχοντες απάντησαν με σειρά κατάταξης πρώτη αιτία την προσωπικότητα/χαρακτήρα με ποσοστό 70% και 105 απαντήσεις στο σύνολο των 150. Αρκετά υψηλό ποσοστό που πιθανόν αναδεικνύει προβλήματα που ανακύπτουν κυρίως από την ετερογενή αύξηση σε ανθρώπινο δυναμικό και την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας, τα οποία μειώνουν την ομαδική συνοχή λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων αξιών και αντιλήψεων, ενισχύοντας έτσι την άποψη των Robbins & Judge (2018) ότι ο σύγχρονος εργασιακός χώρος αυξάνεται ετερογενώς με αποτέλεσμα να μειώνει την ομαδική συνοχή και να δημιουργεί συγκρούσεις που βλάπτουν τις αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Στη συνέχεια ακολουθεί η κακή επικοινωνία με 56.7% και 85 απαντήσεις, που ούτως ή άλλως αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους δημιουργίας διαφωνιών. Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα με ποσοστό 52% και 78 απαντήσεις πιστεύουν ότι τα ασαφή όρια ρόλων και αρμοδιοτήτων αποτελούν μια βασική αιτία δημιουργίας συγκρούσεων λόγω της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας που συνεπάγονται υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών του οργανισμού.

1. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερη αιτία εργασιακών συγκρούσεων (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι τρεις (3) απαντήσεις)
150 απαντήσεις



Εικόνα 15: Συχνότερη αιτία εργασιακών συγκρούσεων

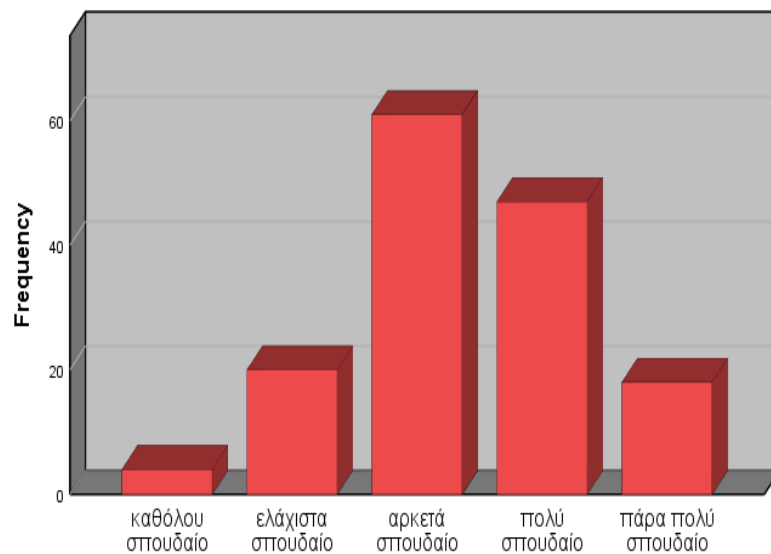
2. Η χαμηλή αποδοτικότητα εντοπίζεται ότι είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, ο οποίος επηρεάζεται αρνητικά από τις συγκρούσεις. Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται πως η χαμηλή αποδοτικότητα αγγίζει ποσοστά 31,3% (πολύ σπουδαίο) και 40,7% (αρκετά σπουδαίο). Οι De Dreu and Weingart (2003) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση σε 30 μελέτες και διαπίστωσαν ότι τόσο η σύγκρουση εργασιών όσο και η σύγκρουση σχέσεων σχετίζονται αρνητικά με την απόδοση της ομάδας και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας

Πίνακας 15: Χαμηλή αποδοτικότητα

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	4	2.7	2.7	2.7
	ελάχιστα σπουδαίο	20	13.3	13.3	16.0
	αρκετά σπουδαίο	61	40.7	40.7	56.7
	πολύ σπουδαίο	47	31.3	31.3	88.0
	πάρα πολύ σπουδαίο	18	12.0	12.0	100.0
Total		150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [χαμηλή αποδοτικότητα]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ...

Εικόνα 16: Χαμηλή αποδοτικότητα

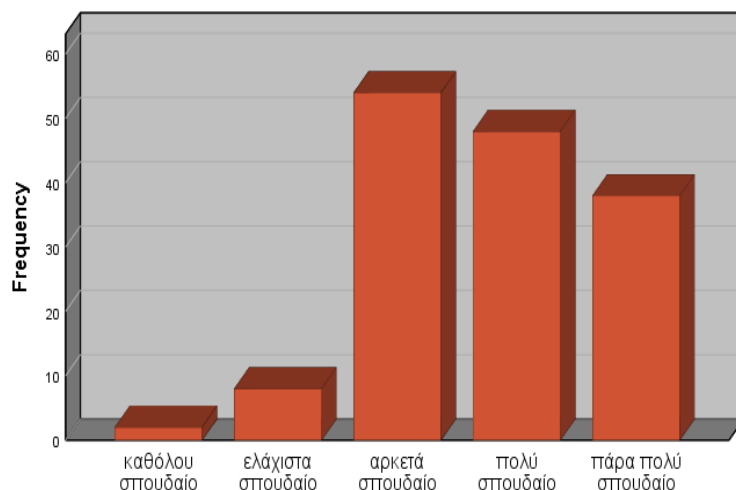
2. Παρατηρώντας τον παρακάτω πίνακα διαφαίνεται πως η πίεση και το άγχος με ποσοστό 32% αποτελούν ένα παράγοντα που επηρεάζεται από τις επαγγελματικές συγκρούσεις, ειδικότερα σήμερα που υπάρχουν απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα και έλλειψη εργασιακής σταθερότητας

Πίνακας 16: Άγχος/πίεση

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	2	1.3	1.3	1.3
	ελάχιστα σπουδαίο	8	5.3	5.3	6.7
	αρκετά σπουδαίο	54	36.0	36.0	42.7
	πολύ σπουδαίο	48	32.0	32.0	74.7
	πάρα πολύ σπουδαίο	38	25.3	25.3	100.0
Total		150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [Άγχος/πίεση]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ...

Εικόνα 17: Άγχος/πίεση

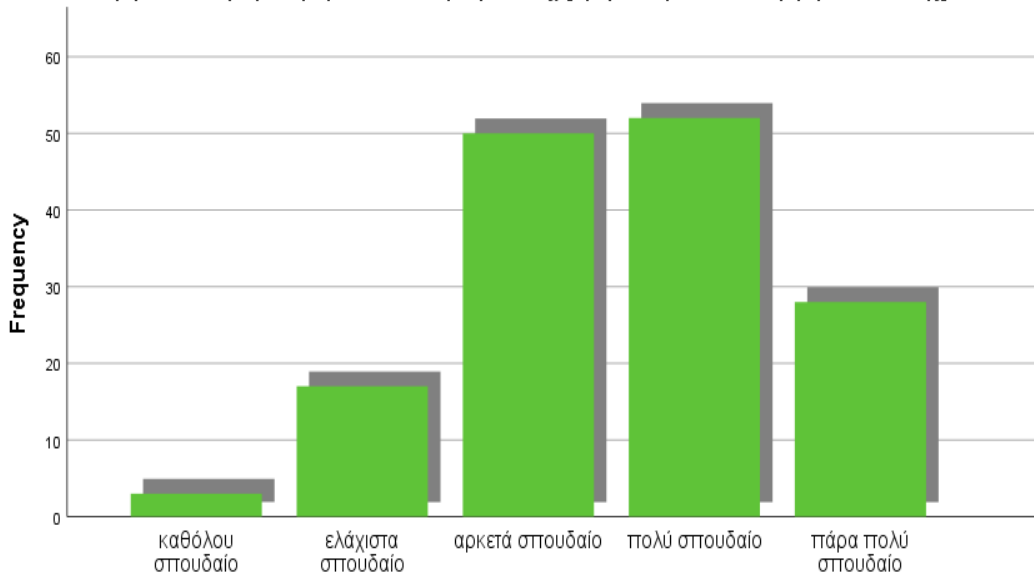
2. Με ποσοστό 34,7 % πολύ σπουδαία επίπτωση μετά από μια σύγκρουση θεωρείται η αβεβαιότητα και η έλλειψη εμπιστοσύνης. Όπως φαίνεται η αβεβαιότητα ειδικά με τις σημερινές συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον οξύνεται περισσότερο, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν μεγαλύτερη εργασιακή ανασφάλεια σε συγκρουσιακά περιβάλλοντα, ενισχύοντας την άποψη του Kazimoto (2013) ο οποίος υποστηρίζει ότι οι συνεχόμενες αλλαγές στους σύγχρονους οργανισμούς έχουν κορυφώσει την αβεβαιότητα όλων των πλευρών

Πίνακας 17: Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης]

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	3	2.0	2.0	2.0
	ελάχιστα σπουδαίο	17	11.3	11.3	13.3
	αρκετά σπουδαίο	50	33.3	33.3	46.7
	πολύ σπουδαίο	52	34.7	34.7	81.3
	πάρα πολύ σπουδαίο	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης]

Εικόνα 18: Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης]

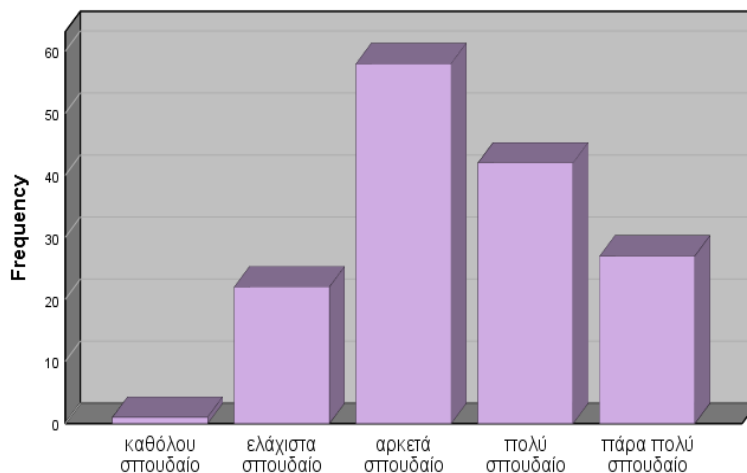
2. Στον παρακάτω πίνακα μία από τις χαμηλότερες θέσεις στη διαβάθμιση των επιπτώσεων με ποσοστό της τάξεως του 28% καταλαμβάνει η σπατάλη χρόνου και ενέργειας

Πίνακας 18: Χάσιμο χρόνου και ενέργειας

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου σπουδαίο	1	.7	.7	.7
ελάχιστα σπουδαίο	22	14.7	14.7	15.3
αρκετά σπουδαίο	58	38.7	38.7	54.0
πολύ σπουδαίο	42	28.0	28.0	82.0
πάρα πολύ σπουδαίο	27	18.0	18.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [χάσιμο χρόνου και ενέργειας]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ...

Εικόνα 19: Χάσιμο χρόνου και ενέργειας

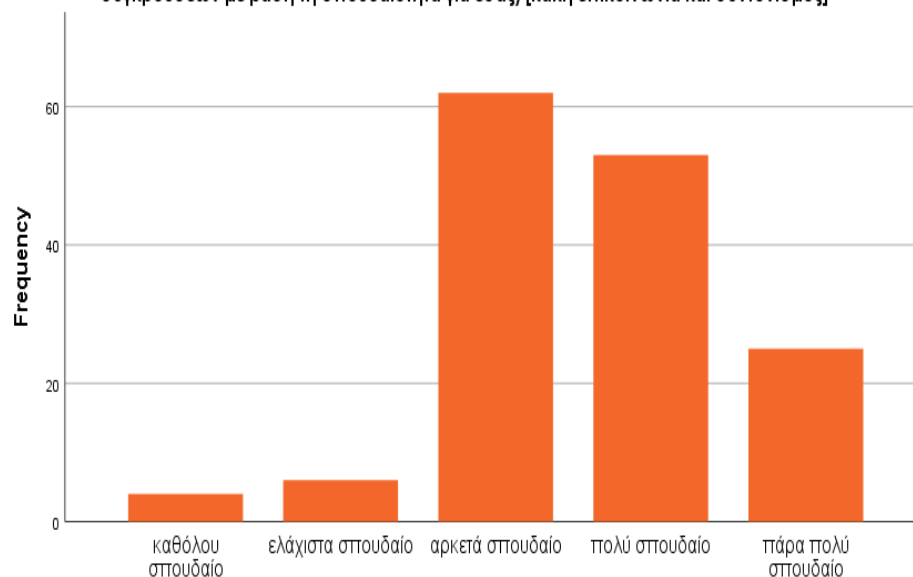
2. Τις τελευταίες δεκαετίες ειδικά με την ανάπτυξη συστημάτων άμεσης επικοινωνίας μέσω διαδικτύου, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική. Στον πίνακα που ακολουθεί με ποσοστό 41,3% (αρκετά σπουδαίο) και 35,3 % (πολύ σπουδαίο) παρατηρείται πως η έλλειψη επικοινωνίας και συντονισμού είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζεται στην ομαλή λειτουργία της εταιρίας μετά από μία σύγκρουση. Οι Behfar, Mannix, Peterson και Trochim (2010), προσδιόρισαν ότι οι συγκρούσεις διεργασιών προκαλούν διενέξεις συντονισμού καθηκόντων και συντονισμού ατόμων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Οι Kinicki & Kreitner, (2008) αναφέρουν ότι όταν η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικά ατομικά συμφέροντα, διακόπτεται η επικοινωνία και οι εργαζόμενοι αποκρύπτουν πληροφορίες ο ένας από τον άλλο, σαμποτάρουν την εργασία των άλλων, είτε σκόπιμα είτε μέσω ανεπαίσθητης, υποκινούμενης από συγκρούσεις αδιαφορίας για την ομαδική εργασία

Πίνακας 19: Κακή επικοινωνία και συντονισμός

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	4	2.7	2.7	2.7
	ελάχιστα σπουδαίο	6	4.0	4.0	6.7
	αρκετά σπουδαίο	62	41.3	41.3	48.0
	πολύ σπουδαίο	53	35.3	35.3	83.3
	πάρα πολύ σπουδαίο	25	16.7	16.7	100.0
Total		150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [κακή επικοινωνία και συντονισμός]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [κακή επικοινωνία και συντονισμός]

Εικόνα 20: Κακή επικοινωνία και συντονισμός

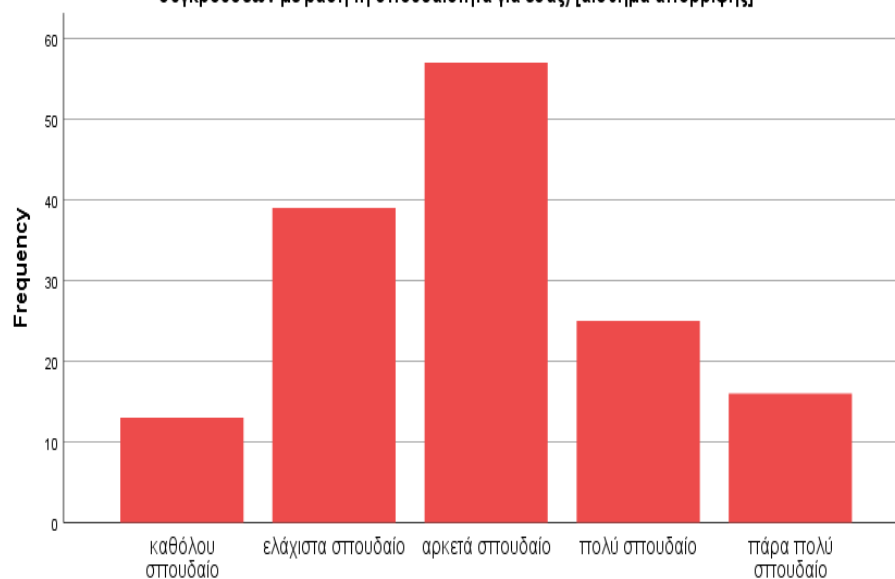
2. Το ερώτημα σχετικά με το αίσθημα απόρριψης καταλαμβάνει τη χαμηλότερη θέση στη διαβάθμιση των επιπτώσεων με βάση τη σπουδαιότητα με ποσοστό 16%

Πίνακας 20: Αίσθημα απόρριψης

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	13	8.7	8.7	8.7
	ελάχιστα σπουδαίο	39	26.0	26.0	34.7
	αρκετά σπουδαίο	57	38.0	38.0	72.7
	πολύ σπουδαίο	25	16.7	16.7	89.3
	πάρα πολύ σπουδαίο	16	10.7	10.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [αίσθημα απόρριψης]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [αίσθημα απόρριψης]

Εικόνα 21: Αίσθημα απόρριψης

Η ανάπτυξη αντιστάσεων καταλαμβάνει ένα ποσοστό της τάξεως του 24% (πολύ σπουδαίο) στη διαβάθμιση των επιπτώσεων μετά από μια σύγκρουση. Η ανεπαρκής πληροφόρηση για αλλαγές από την διοίκηση, όπως αναφέρουν οι Nelson και Quick (2006), μπορεί να δράσει καταλυτικά στους εργαζόμενους λόγω φόβου απώλειας των κεκτημένων και από ανασφάλεια να αναπτυχθεί κλίμα αντίστασης στην αλλαγή. Συνήθως το φαινόμενο αυτό παρατηρείται σε αυταρχικά μοντέλα διοίκησης και συνοδεύεται από δυσλειτουργική μορφή σύγκρουσης.

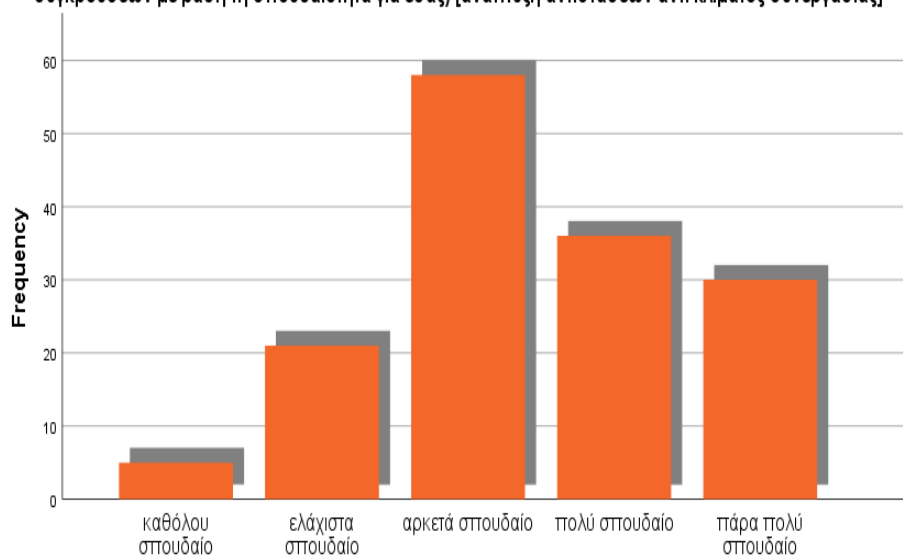
Πίνακας 21: Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	5	3.3	3.3	3.3
	ελάχιστα σπουδαίο	21	14.0	14.0	17.3
	αρκετά σπουδαίο	58	38.7	38.7	56.0

πολύ σπουδαίο	36	24.0	24.0	80.0
πάρα πολύ σπουδαίο	30	20.0	20.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας]

Εικόνα 22: Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας

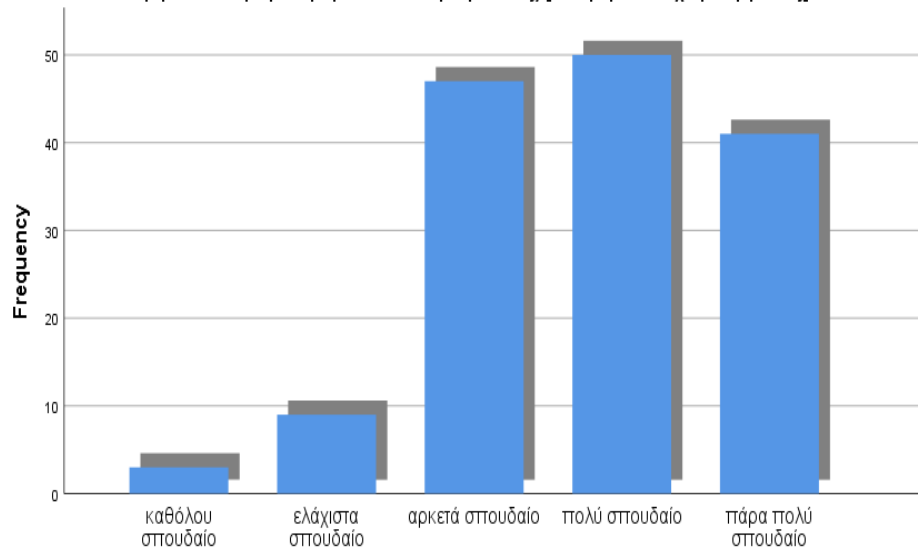
2. Στο ερώτημα σχετικά με τη δυσφορία που διαμορφώνεται στο χώρο εργασίας μετά από μία σύγκρουση, οι συμμετέχοντες με ποσοστό 33,3% θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν ψυχολογική δυσφορία, που επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον. Η δυσφορία είναι ένα συναίσθημα που συχνά μπλοκάρει την ικανότητα διαχείρισης της σύγκρουσης. Ως αρνητικό συναίσθημα επιδρά αναποτελεσματικά και μπορεί να εμποδίσει την επίλυσή της σύγκρουσης και να οδηγήσει στην αποφυγή της (Behfar et al 2008)

Πίνακας 22: Δυσφορία στο χώρο εργασίας

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σπουδαίο	3	2.0	2.0	2.0
	ελάχιστα σπουδαίο	9	6.0	6.0	8.0
	αρκετά σπουδαίο	47	31.3	31.3	39.3
	πολύ σπουδαίο	50	33.3	33.3	72.7
	πάρα πολύ σπουδαίο	41	27.3	27.3	100.0
Total		150	100.0	100.0	

2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [δυσφορία στο χώρο εργασίας]



2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [δυσφορία στο χώρο εργασίας]

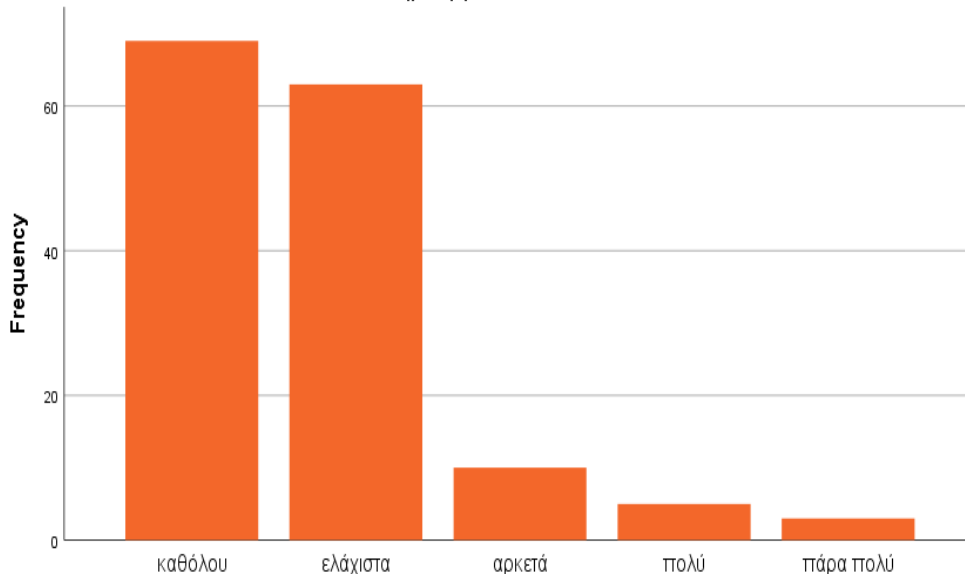
Εικόνα 23: Δυσφορία στο χώρο εργασίας

3. Στο ερώτημα εάν «οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά», οι συμμετέχοντες με ποσοστά 46% και 42% απάντησαν αντίστοιχα καθόλου και ελάχιστα. Τα ποσοστά αυτά αποδεικνύουν πως η διαδικασία της σύγκρουσης, ως γεγονός, σπάνια είναι άνετη, καθώς περιλαμβάνει την αντιμετώπιση αντικρουόμενων απόψεων, η οποία πυροδοτεί αρνητικά συναισθήματα.

Πίνακας 23: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	69	46.0	46.0	46.0
	ελάχιστα	63	42.0	42.0	88.0
	αρκετά	10	6.7	6.7	94.7
	πολύ	5	3.3	3.3	98.0
	πάρα πολύ	3	2.0	2.0	100.0
Total		150	100.0	100.0	

3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά



3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά

Εικόνα 24: Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά

7.3 Μέθοδοι διαχείρισης συγκρούσεων

1. Η μέθοδος που οι εργαζόμενοι προσπαθούν σε προσωπικό επίπεδο να διαχειριστούν τυχόν συγκρούσεις που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας είναι η διαπραγμάτευση/συνεργασία με ποσοστό 51,3% και ο συμβιβασμό με 27,3%, με στόχο και οι δύο πλευρές να φτάσουν σε αμοιβαίο όφελος. Ο Tjosvold (1991) έχει υποστηρίξει ότι μια συνεργατική προσέγγιση για την επίλυση συγκρούσεων επιτρέπει την επίλυση συγκρούσεων διαφόρων τύπων με τρόπο που είναι επωφελής για τα άτομα και τον οργανισμό. Οι O'Leary et al (2012) σε έρευνα που διεξήγαγαν έδειξαν ότι οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνταν συχνότερα κατά τον χειρισμό συγκρούσεων, ήταν οι συνεργατικές λύσεις και οι παρεμβάσεις τρίτων, ενώ η κυριαρχία και η αποφυγή ήταν οι λιγότερο αναφερόμενες

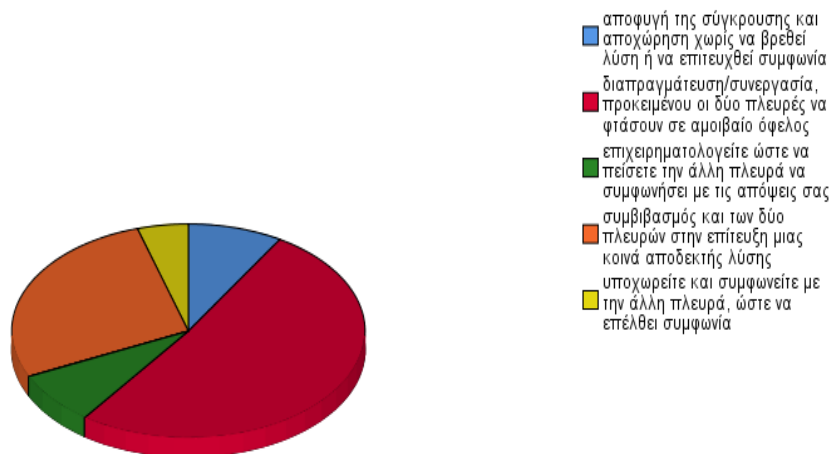
Πίνακας 24: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον

1. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid αποφυγή της σύγκρουσης και αποχώρηση χωρίς να βρεθεί λύση ή να επιτευχθεί συμφωνία	13	8.7	8.7	8.7
διαπραγμάτευση/συνεργασία, προκειμένου οι δύο πλευρές να φτάσουν σε αμοιβαίο όφελος	77	51.3	51.3	60.0
επιχειρηματολογείτε ώστε να πείσετε την άλλη πλευρά να συμφωνήσει με τις απόψεις σας	12	8.0	8.0	68.0

συμβιβασμός και των δύο πλευρών στην επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης	41	27.3	27.3	95.3
υποχωρείτε και συμφωνείτε με την άλλη πλευρά, ώστε να επέλθει συμφωνία	7	4.7	4.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

1. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον



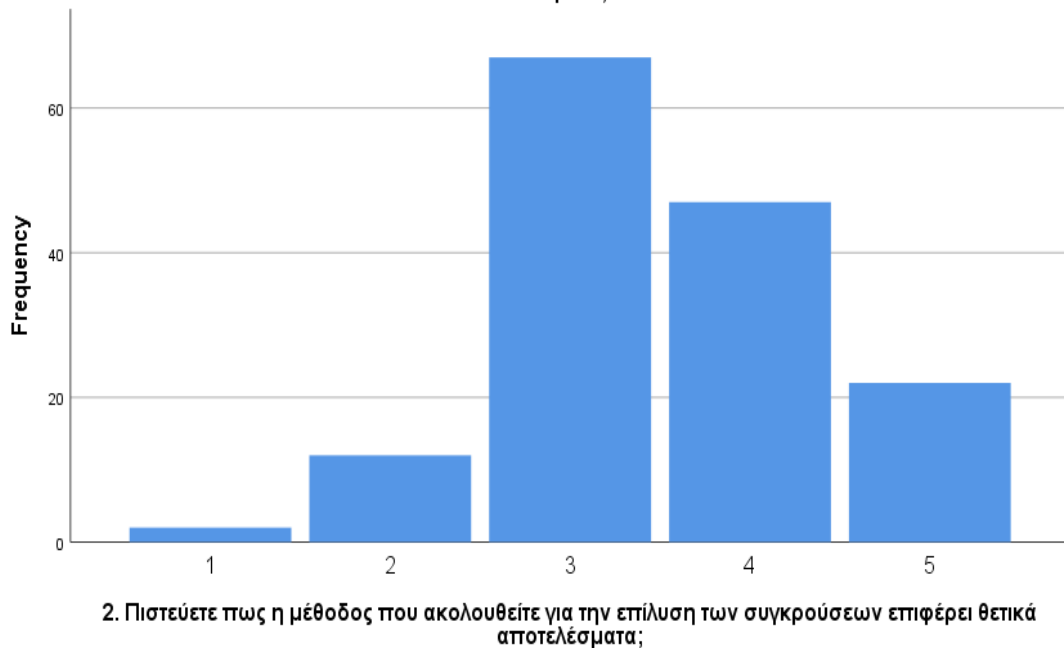
Εικόνα 25: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον

2. Στον παρακάτω πίνακα οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι η μέθοδος που ακολουθούν σε προσωπικό επίπεδο για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα με ποσοστά 44,7% αρκετά και 31,3% πολύ. Τα ποσοστά των απαντήσεων συνάδουν με τα ποσοστά των απαντήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι στην προηγούμενη ερώτηση σχετικά με το τρόπο που επιλέγουν οι εργαζόμενοι για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, δηλαδή τη διαπραγμάτευση και τη συνεργασία. Από τον συνδυασμό των απαντήσεων στα δύο ερωτήματα τεκμηριώνεται ότι ο προσανατολισμός των συμμετεχόντων κατευθύνεται προς τη χρήση συνεργατικών τρόπων επίλυσης συγκρούσεων για την αντιμετώπιση των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ο Tjosvold (1991) αναφέρει ότι μια συνεργατική προσέγγιση για την επίλυση συγκρούσεων επιτρέπει την επίλυση συγκρούσεων διαφόρων τύπων με τρόπο που είναι επωφελής για τα άτομα και τον οργανισμό.

Πίνακας 25: Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	67	44.7	44.7	54.0
	4	47	31.3	31.3	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

2. Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;



Εικόνα 26: Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

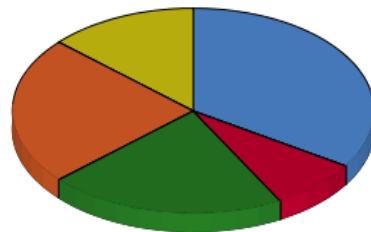
3. Παρόλο αυτά, στους εξεταζόμενους φορείς από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός είναι η πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με ποσοστό 34% και με ποσοστά 23,3% και 21,3% ακολουθούν η συνεργατικότητα και ο συμβιβασμός αντίστοιχα. Στο σημείο αυτό παρατηρείται μια σχετική διαφοροποίηση με τα ποσοστά των προηγούμενων δύο απαντήσεων. Αυτό προκύπτει γιατί οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιθανόν στα δύο προηγούμενα ερωτήματα να εκφράζουν την πρόθεσή τους να λειτουργήσουν με ένα πιο συνεργατικό τρόπο προκειμένου να μη διαταραχθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις. Ανάμεσα όμως στις προθέσεις και την εκδηλούμενη συμπεριφορά όπως αναφέρουν οι Robbins & Judge (2018) υπάρχει απόκλιση, η οποία δεν αντανακλά απόλυτα τις ίδιες προθέσεις όλων των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση.

Πίνακας 26: Ποιον από τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, που αναφέρονται παραπάνω, εντοπίζετε πιο συχνά στο χώρο εργασίας σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανταγωνισμός, η κάθε πλευρά επιδιώκει να επιβάλει ολοκληρωτικά την αποψη της	51	34.0	34.0	34.0
	Αποφυγή, και οι δύο ή μία από της δύο πλευρές, παραιτούνται των διεκδικήσεων	12	8.0	8.0	42.0
	Συμβιβασμός, και οι δύο πλευρές είναι διατεθειμένες να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις μέσω διαλόγου για την εξεύρεσης της άριστης λύσης	32	21.3	21.3	63.3
	Συνεργατικότητα, η από κοινού προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας αποδεκτής λύσης και από τις δύο πλευρές	35	23.3	23.3	86.7

Υποχώρηση, μία εκ των δύο πλευρών δείχνει διατεθειμένη να υποχωρήσει προς όφελος της άλλης πλευράς	20	13.3	13.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

3. Ποιον από τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, που αναφέρονται παραπάνω, εντοπίζετε πιο συχνά στο χώρο εργασίας σας;



- Ανταγωνισμός, η κάθε πλευρά επιδιώκει να επιβάλει ολοκληρωτικά την αποψη της
- Αποφυγή, και οι δύο ή μία από τις δύο πλευρές, παραιτούνται των διεκδικήσεων
- Συμβιβασμός, και οι δύο πλευρές είναι διατεθειμένες να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις μέσω διαλόγου για την εξεύρεσης της άριστης λύσης
- Συνεργατικότητα, η από κοινού προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας αποδεκτής λύσης και από τις δύο πλευρές
- Υποχώρηση, μία εκ των δύο πλευρών δείχνει διατεθειμένη να υποχωρήσει προς όφελος της άλλης πλευράς

Εικόνα 27: Ποιον από τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, που αναφέρονται παραπάνω, εντοπίζετε πιο συχνά στο χώρο εργασίας σας;

7.4 Ειδικά θέματα στη διαχείριση συγκρούσεων στην εργασία

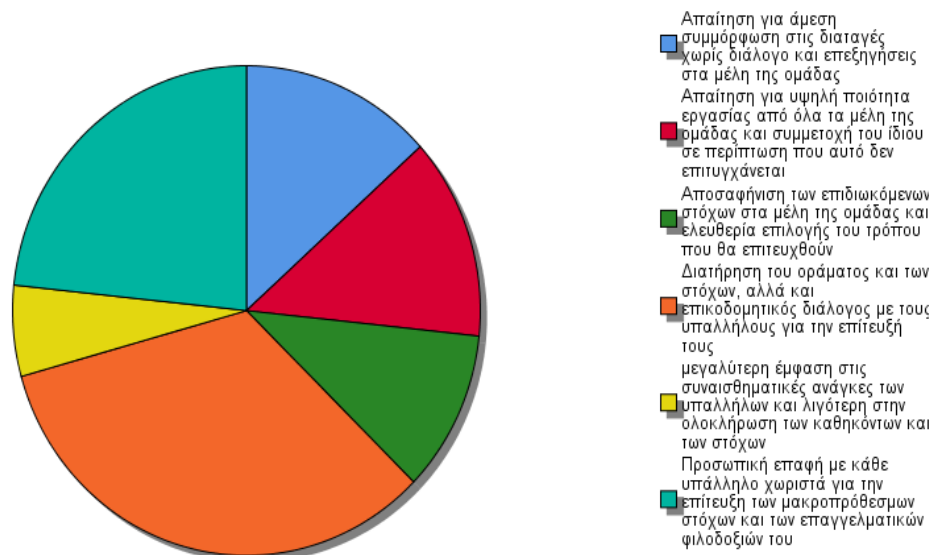
1. Με την αναφορά στη διατήρηση του οράματος και των στόχων αλλά και με εποικοδομητικό διάλογο στα μέλη της ομάδας ο προϊστάμενος προσπαθεί να ενώσει τους εργαζόμενους και να τους ωθήσει να αποδώσουν καλύτερα στο χώρο εργασίας τους. Η προσπάθεια αυτή αποτυπώνεται και στο παρακάτω πίνακα λαμβάνοντας το ποσοστό 33%. Ακολουθεί με δεύτερο στη σειρά προτίμησης η προσωπική επαφή με κάθε υπάλληλο με ποσοστό 23,3%, προκειμένου να αναδυθούν νέες ιδέες για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων και φιλοδοξιών των εργαζομένων. Αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρία του Guttman (2004) ότι ένας ικανός ηγέτης μπορεί να διευκολύνει την επίλυση των συγκρούσεων μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισής τους δημιουργώντας παράλληλα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας.

Πίνακας 27: Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;

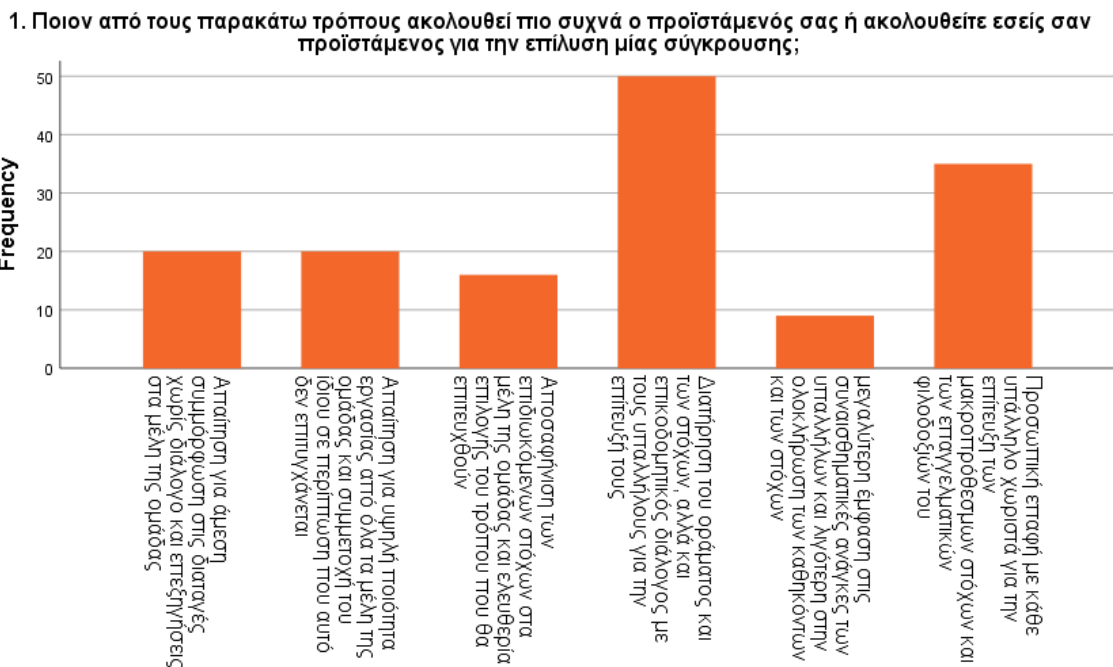
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απαίτηση για άμεση συμμόρφωση στις διαταγές χωρίς διάλογο και επεξηγήσεις στα μέλη της ομάδας	20	13.3	13.3	13.3

Απαίτηση για υψηλή ποιότητα εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας και συμμετοχή του ίδιου σε περίπτωση που αυτό δεν επιτυγχάνεται	20	13.3	13.3	26.7
Αποσαφήνιση των επιδιωκόμενων στόχων στα μέλη της ομάδας και ελευθερία επιλογής του τρόπου που θα επιτευχθούν	16	10.7	10.7	37.3
Διατήρηση του οράματος και των στόχων, αλλά και επικοδομητικός διάλογος με τους υπαλλήλους για την επίτευξή τους	50	33.3	33.3	70.7
μεγαλύτερη έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων και λιγότερη στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και των στόχων	9	6.0	6.0	76.7
Προσωπική επαφή με κάθε υπάλληλο χωριστά για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων και των επαγγελματικών φιλοδοξιών του	35	23.3	23.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

1. Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;



Εικόνα 28: Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;



Εικόνα 29: Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;

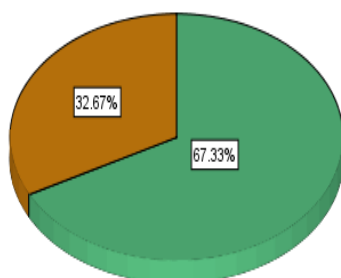
2. Στο παρακάτω γράφημα και στην ερώτηση εάν ο εφαρμοζόμενος τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενος για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι αποτελεσματικός, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν θετικά ανεβάζοντας το ποσοστό στο 67,3% με 101 απαντήσεις στο σύνολο των 150 ερωτηθέντων. Ακόμη ένα στοιχείο που αποδεικνύει ότι στο σύγχρονο χώρο εργασίας οι ηγέτες θα πρέπει να δείχνουν ενδιαφέρον προς τα μέλη της ομάδας, να προσπαθούν να παρακινήσουν και να επηρεάσουν προς τη σωστή κατεύθυνση τους υφισταμένους τους χρησιμοποιώντας τρόπους προσέγγισης όπως η αποσαφήνιση των στόχων και ο αμοιβαίος σεβασμός μέσω της προσωπικής επαφής.

Πίνακας 28: Πιστεύετε ότι ο εφαρμοζόμενος τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας είναι αποτελεσματικός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	101	67.3	67.3	67.3
	Όχι	49	32.7	32.7	100.0
Total		150	100.0	100.0	

2. Πιστεύετε ότι ο εφαρμοζόμενος τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας είναι αποτελεσματικός;

■ Ναι
■ Όχι



Εικόνα 30: Ο τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενός σας είναι αποτελεσματικός

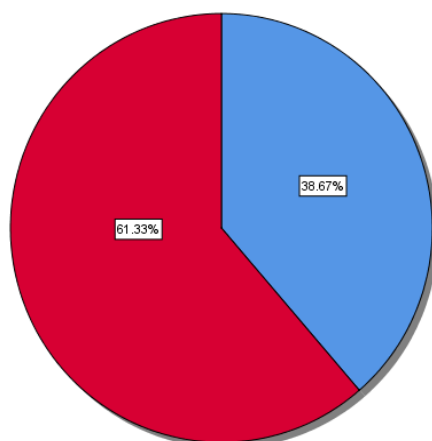
3. Το 61,3% των ερωτηθέντων απάντησαν πως οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας λαμβάνονται ομαδικά, στοιχείο που ενισχύει τη σημαντικότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων και την αποτροπή των εργασιακών συγκρούσεων, αφού δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν ανοιχτά τις απόψεις τους

Πίνακας 29: Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ατομικά	58	38.7	38.7	38.7
	Ομαδικά	92	61.3	61.3	100.0
Total		150	100.0	100.0	

3. Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας σας;

■ Ατομικά
■ Ομαδικά



Εικόνα 31: Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας σας

4. Με ποσοστά 52,7% πάρα πολύ και 30% πολύ, συνολικά δηλαδή 82,7% οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά σε σημαντικό βαθμό την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, στοιχείο που διαπιστώθηκε και στην προηγούμενη ερώτηση σχετικά με το τρόπο λήψης αποφάσεων.

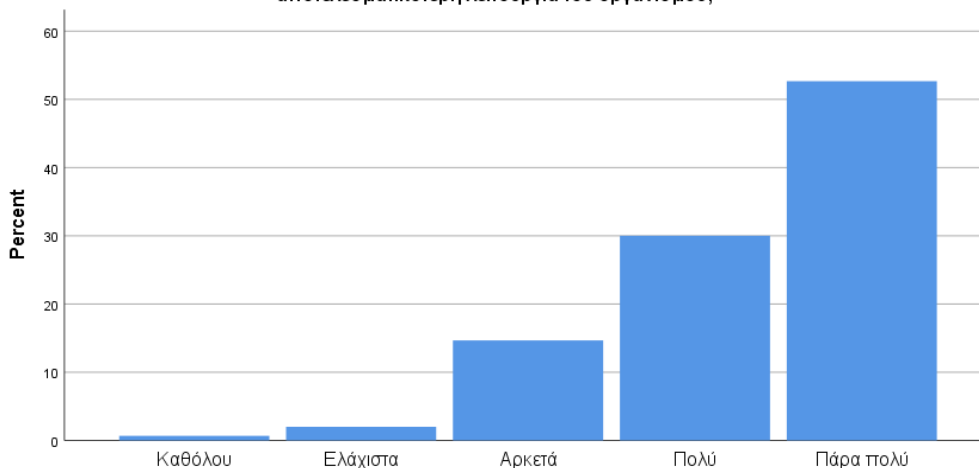
Πίνακας 30: Η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και

αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

4. Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.7	.7	.7
	Ελάχιστα	3	2.0	2.0	2.7
	Αρκετά	22	14.7	14.7	17.3
	Πολύ	45	30.0	30.0	47.3
	Πάρα πολύ	79	52.7	52.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

4. Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;



4. Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

Εικόνα 32: Η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

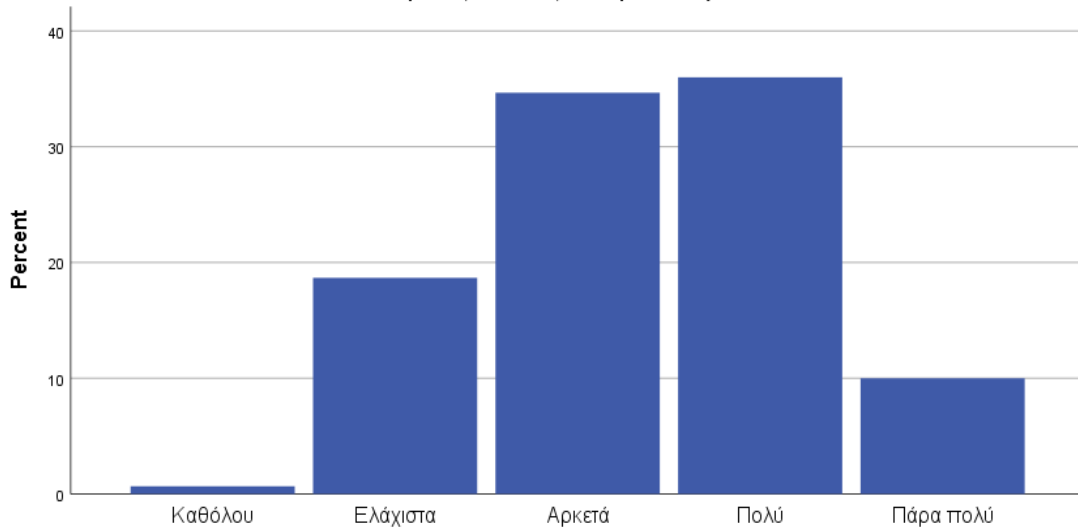
5. Με ποσοστά 36% που στην κλίμακα μεταφράζεται ως “πολύ” και 34,7% που βρίσκεται στη μέση της διαβάθμισης και μεταφράζεται ως “αρκετά” και 106 απαντήσεις στο σύνολο των 150 απαντήσεων οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι αισθάνονται ελεύθεροι σε μεγάλο βαθμό να αναλάβουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας

Πίνακας 31: Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας;

5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ , 5: πάρα πολύ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.7	.7	.7
	Ελάχιστα	28	18.7	18.7	19.3
	Αρκετά	52	34.7	34.7	54.0
	Πολύ	54	36.0	36.0	90.0
	Πάρα πολύ	15	10.0	10.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)



5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

Εικόνα 33: Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας;

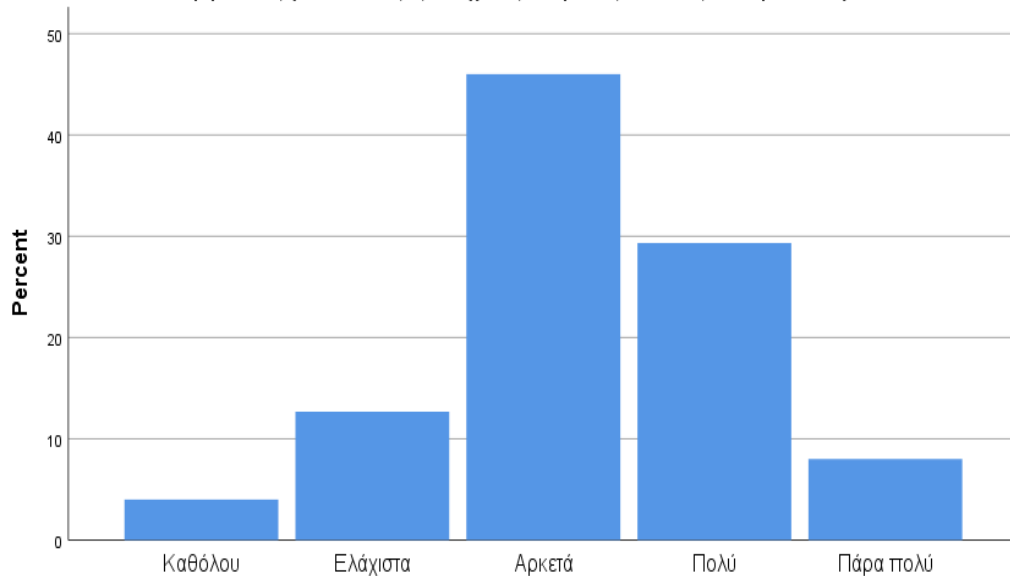
6. Εν συνεχεία οι ερωτηθέντες, στο κατά πόσο η ανάληψη πρωτοβουλιών πιστεύουν ότι βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον απάντησαν με ποσοστό σημαντικότητας αρκετά (46%) που βρίσκεται στη μέση της διαβάθμισης και ποσοστό 29,3 % ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά πολύ

Πίνακας 32: Η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων

6. Πιστεύετε ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4.0	4.0	4.0
	Ελάχιστα	19	12.7	12.7	16.7
	Αρκετά	69	46.0	46.0	62.7
	Πολύ	44	29.3	29.3	92.0
	Πάρα πολύ	12	8.0	8.0	100.0
Total		150	100.0	100.0	

6. Πιστεύετε ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)



6. Πιστεύετε ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

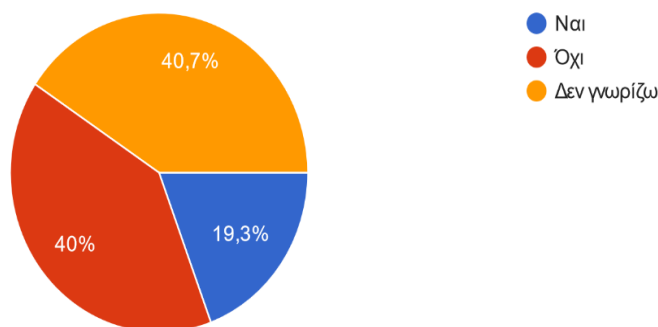
Εικόνα 34: Η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων

7.5 Μέθοδοι πρόληψης εργασιακών συγκρούσεων

Ένα άλλο στοιχείο που κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί αφορά την ύπαρξη ή μη μεθόδων πρόληψης εργασιακών συγκρούσεων στους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

1. Στην ερώτηση λοιπόν του κατά πόσο οι οργανισμοί/ επιχειρήσεις έχουν προβλέψει μεθόδους πρόληψης συγκρούσεων οι συμμετέχοντες απάντησαν με ποσοστό 40,7% ότι δεν γνωρίζουν και 40% απάντησαν όχι. Μόλις το 19,3% απάντησε ότι προβλέπονται σχετικές μέθοδοι αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Αυτό αναδεικνύει το έλλειμα ή την αδυναμία των οργανισμών σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας να υιοθετήσουν καθιερωμένους κανόνες που θα διαμορφώσουν σημαντικά το τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις.

1. Στον οργανισμό/ επιχείριση που εργάζεστε προβλέπονται μέθοδοι πρόληψης των εργασιακών συγκρούσεων;
150 απαντήσεις

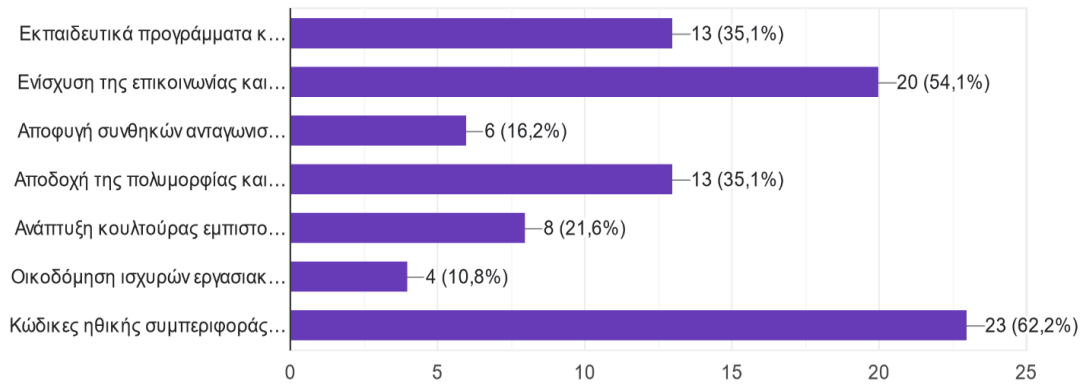


Εικόνα 35: Μέθοδοι πρόληψης των εργασιακών συγκρούσεων

2. Στην ερώτηση που ακολουθεί βασικό στοιχείο που πρέπει να τονισθεί είναι ότι υπάρχει ο αποκλεισμός των συμμετεχόντων που απάντησαν αρνητικά στην προηγούμενη ερώτηση. Οπότε στο σύνολο των 37

απαντήσεων για τις μεθόδους πρόληψης συγκρούσεων που ακολουθούνται από τον οργανισμό/ επιχείρηση οι συμμετέχοντες απάντησαν με ποσοστό 62,2% ότι η εφαρμογή κώδικα ηθικής συμπεριφοράς είναι η κυρίαρχη μέθοδος και δεύτερη με ποσοστό 54,1% είναι η ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων

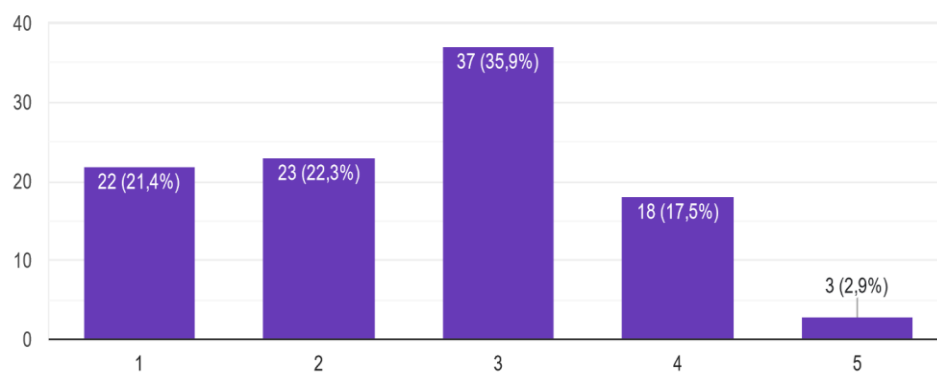
2. Αν η απάντησή σας, στην προηγούμενη ερώτηση, είναι ναι, τότε ποιες μέθοδοι πρόληψης συγκρούσεων ακολουθούνται από τον οργανισμό/ επιχείρηση που εργάζεστε; (Μέχρι 3 επιλογές)
37 απαντήσεις



Εικόνα 36: Μέθοδοι Πρόληψης

3. Η αξιολόγηση που λαμβάνει η αποτελεσματικότητα των μεθόδων πρόληψης συγκρούσεων που εφαρμόζονται έως τώρα στον οργανισμό, ανέρχεται σε ποσοστό της τάξεως του 35,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα και κατατάσσεται στη μέση της διαβάθμιση ως αρκετά αποτελεσματική

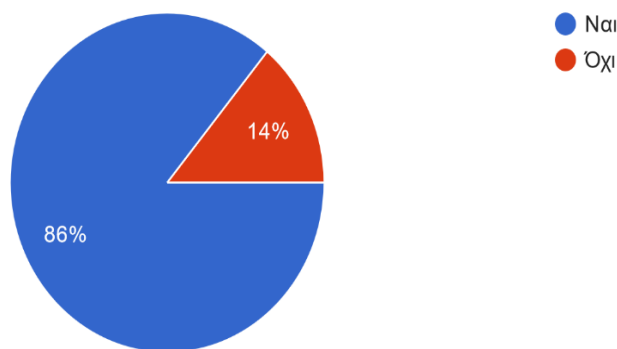
3. Πως κρίνετε την αποτελεσματικότητα των μεθόδων πρόληψης συγκρούσεων που εφαρμόζονται έως τώρα στον οργανισμό σας; (1: ...ρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ αποτελεσματική)
103 απαντήσεις



Εικόνα 37: Αποτελεσματικότητα Μεθόδων

4. Τέλος οι ερωτώμενοι με ποσοστό 86% ότι οι μέθοδοι πρόληψης που ακολουθούνται από το φορέα τους χρήζουν περαιτέρω επικαιροποίησης, κάτι που αναδεικνύει την αναγκαιότητα της συνεχούς ανανέωσης των μεθόδων πρόληψης.

4. Θεωρείτε πως οι μέθοδοι αυτές χρήζουν περαιτέρω επικαιροποίησης/ανανέωσης;
107 απαντήσεις



Εικόνα 38: Επικαιροποίηση μεθόδων

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων

1. Συσχέτιση μεταξύ φύλου και εργαζομένων που έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης

Για να ελεγχθούν αν δυο ποιοτικές κατηγορικές μεταβλητές έχουν συσχέτιση μεταξύ τους θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος chi square. Στη μεταβλητή το 2 αντιστοιχεί στην απάντηση όχι ενώ το 1 στην απάντηση ναι.

Στο φύλο, η οποία είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή, η απάντηση 1 αντιστοιχεί στον άνδρα ενώ το 2 στη γυναίκα.

Μηδενική Υπόθεση H_0 : Οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους.

Εναλλακτική Υπόθεση H_1 : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών

Πίνακας 33: Συσχέτιση του φύλου και αν έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης με Φύλο

Crosstabulation

Count

		1. Φύλο		Total
		Άνδρας	Γυναίκα	
2. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;	Ναι	38	46	84
	Όχι	37	29	66
Total		75	75	150

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνεται πως οι γυναίκες έχουν βρεθεί περισσότερες φορές σε σύγκρουση σε σχέση με τους άνδρες

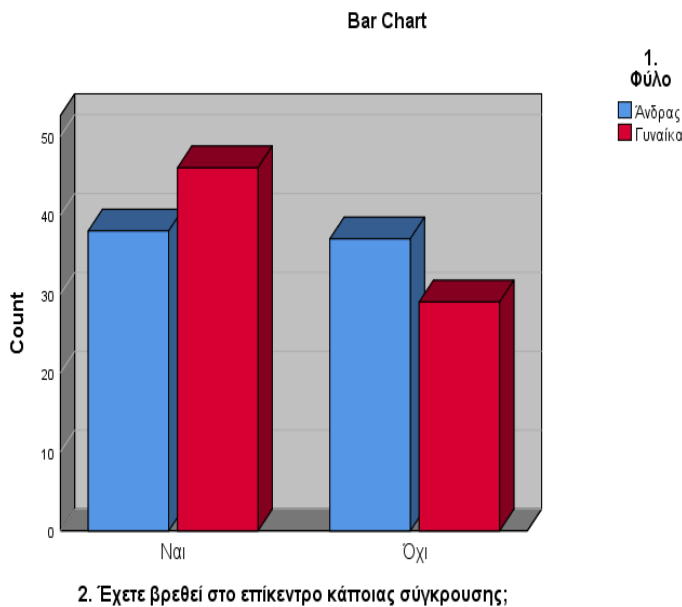
Πίνακας 34: Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1.732 ^a	1	.188		
Continuity Correction ^b	1.326	1	.250		
Likelihood Ratio	1.735	1	.188		
Fisher's Exact Test				.249	.125
Linear-by-Linear Association	1.720	1	.190		
N of Valid Cases	150				

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33.00.

b. Computed only for a 2x2 table

Το p value είναι 0,188 μεγαλύτερο από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση. Άρα δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται. Οπότε το συμπέρασμα είναι ότι το φύλο, ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δεν επηρεάζει τη συχνότητα κάποιας σύγκρουσης.



Εικόνα 39: Συσχέτιση του φύλου και αν έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης με Φύλο

2. Συσχέτιση Φύλου και πως αξιολογούνται οι σχέσεις με τους συναδέλφους

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο.

	1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους	Ανδρας	75	4.12	.716	.083

συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2; μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)	75	3.95	.928	.107
--	----	------	------	------

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρώντας τη μέση τιμή φαίνεται πως δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 35: Συσχέτιση Φύλου και πως αξιολογούνται οι σχέσεις με τους συναδέλφους

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2; μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)	Equal variances assumed	.650	.421	1.280	148	.202	.173	.135	-.094	.441
	Equal variances not assumed			1.280	139.009	.203	.173	.135	-.094	.441

Πρώτα θα πρέπει να ελεγχθούν αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες ή όχι. Παρατηρείται ότι το Sig στην πρώτη γραμμή του παραπάνω πίνακα έχει τιμή 0,421, η οποία είναι μεγαλύτερη από το 0,05. Άρα οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Επομένως θα συγκρίνουμε το p value με το επίπεδο σημαντικότητας. Στην πρώτη γραμμή το p value (0,202) ξεπερνάει το επίπεδο σημαντικότητας που είναι το 0,05. Συνεπώς δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση. Άρα το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι άνδρες έχουν την ίδια μέση τιμή σε σύγκριση με τις γυναίκες για το πως αξιολογούν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους.

1. Συσχέτιση Φύλου και κατά πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο.

Παρατηρώντας τον παρακάτω πίνακα το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η μέση τιμή μεταξύ των δύο φύλων είναι πολύ κοντινή, 2,51 για τους άνδρες και 2,65 για τις γυναίκες.

Group Statistics					
	1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Άνδρας	75	2.51	.778	.090
	Γυναίκα	75	2.65	.951	.110

Το παραπάνω συμπέρασμα επιβεβαιώνει και ο παρακάτω πίνακας. Έχοντας υλοποιήσει τον έλεγχο μέσης τιμής παρατηρείται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μιας και το p value (0,303) έχει τιμή μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας (0,05). Οπότε δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 36: Συσχέτιση Φύλου και κατά πόσο συχνά εμφανίζονται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Equal variances assumed	1.558	.214	-1.034	148	.303	-.147	.142	-.427	.134
	Equal variances not assumed			-1.034	142.360	.303	-.147	.142	-.427	.134

1. Συσχέτιση φύλου και που επικεντρώνονται συχνότερα οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο.

✓ *Μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων*

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών

Group Statistics					
	1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων]	Άνδρας	75	2.64	.832	.096
	Γυναίκα	75	2.57	.774	.089

Πίνακας 37: Συσχέτιση φύλου και που επικεντρώνονται συχνότερα οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων]	Equal variances assumed	.383	.537	.508	148	.612	.067	.131	-.193	.326
	Equal variances not assumed			.508	147.226	.612	.067	.131	-.193	.326

Από τον έλεγχο μέσης τιμής επιβεβαιώνεται η παραπάνω παρατήρηση μιας και το p value (0,612) ξεπερνάει το επίπεδο σημαντικότητας (0,05). Οπότε και εδώ δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

✓ **Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών**

Το ίδιο παρατηρείται και σε αυτή την περίπτωση. Η μέση τιμή μεταξύ ανδρών και γυναικών έχει πολύ κοντινές τιμές και το p value ξεπερνά το 0,05 (επίπεδο σημαντικότητας). Συνεπώς το φύλο δεν επηρεάζει ούτε αυτή τη μεταβλητή.

		Group Statistics				
		1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ διευθυντικών στελεχών]	Ανδρας		75	2.35	.797	.092
	Γυναίκα		75	2.16	.901	.104

Πίνακας 38: Μεταξύ Διευθυντικών στελεχών

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ διευθυντικών στελεχών]	Equal variances assumed	.295	.588	1.344	148	.181	.187	.139	-.088	.461
	Equal variances not assumed			1.344	145.819	.181	.187	.139	-.088	.461

✓ *Μεταξύ υπαλλήλων*

Και σε αυτή την ερώτηση δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση σε σχέση με τις προηγούμενες απαντήσεις ανάμεσα στα δύο φύλα.

Και εδώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών.

Group Statistics

		1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων]	Ανδρας	75	2.64	.782	.090	
	Γυναίκα	75	2.80	.930	.107	

Πίνακας 39: Μεταξύ υπαλλήλων

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων]	Equal variances assumed	1.205	.274	-1.140	148	.256	-.160	.140	-.437	.117
	Equal variances not assumed			-1.140	143.781	.256	-.160	.140	-.437	.117

✓ *Μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό*

Το ίδιο ισχύει και σε αυτή την ερώτηση δεν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση ανάμεσα στα δύο φύλα.

Group Statistics

		1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5. Πιστεύετε ότι οι	Ανδρας	75	2.49	.860	.099	

συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό]	Γυναίκα	75	2.28	.909	.105
---	---------	----	------	------	------

Πίνακας 40: Μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό]	Equal variances assumed	.223	.637	1.476	148	.142	.213	.144	-.072	.499
	Equal variances not assumed			1.476	147.554	.142	.213	.144	-.072	.499

✓ **Μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων**

Το ίδιο ισχύει και σ' αυτή την περίπτωση καθώς δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο φύλων

		Group Statistics				
1. Φύλο		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων]	Ανδρας	75	2.29	.866	.100	
	Γυναίκα	75	2.19	.940	.109	

Πίνακας 41: Μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων]	Equal variances assumed	.325	.570	.723	148	.471	.107	.148	-.185	.398
	Equal variances not assumed			.723	147.027	.471	.107	.148	-.185	.398

1. Συσχέτιση μεταξύ φύλου και επιπτώσεων που προκύπτουν από τις συγκρούσεις (άγχος/πίεση)

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

✓ Άγχος και πίεση

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται πως υπάρχει μια μικρή διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών καθώς η μέση τιμή για τους άνδρες διαμορφώνεται στο 3.49 ενώ για τις γυναίκες διαμορφώνεται στο 4,00

	1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [άγχος/πίεση]	Ανδρας	75	3.49	.860	.099
	Γυναίκα	75	4.00	.959	.111

Πίνακας 42: Συσχέτιση μεταξύ φύλου και επιπτώσεων που προκύπτουν από τις συγκρούσεις (άγχος/πίεση)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
2. Ποιες οι επιπτώσεις των	Equal variances assumed	.319	.573	-3.407	148	.001	-.507	.149	-.801	-.213

εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς) [άγχος/πίεση]	Equal variances not assumed			- 3.407	146.294	.001	-.507	.149	-.801	-.213
---	-----------------------------------	--	--	------------	---------	------	-------	------	-------	-------

Πρώτα θα πρέπει να ελεγχθούν αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες ή όχι. Και εδώ παρατηρείται ότι το Sig στην πρώτη γραμμή του πίνακα έχει τιμή 0,573 τιμή που είναι μεγαλύτερη από το 0,05 συνεπώς οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Οπότε θα συγκρίνουμε το p value με το επίπεδο σημαντικότητας. Στην πρώτη γραμμή το p value (0,01) τιμή μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας που έχουμε ορίσει (0,05). Συνεπώς αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο (ανεξάρτητη μεταβλητή). Ίσως οι γυναίκες να νιώθουν μεγαλύτερη πίεση στον εργασιακό χώρο μιας και προσπαθούν να αποδείξουν πως είναι ισότιμα αποδοτικές με τους άνδρες, καθώς μέχρι και σήμερα αντιμετωπίζουν εμπόδια και διαφορετική αντιμετώπιση στην επαγγελματική τους πορεία σε σύγκριση με τον ανδρικό πληθυσμό.

1. Συσχέτιση φύλου και ποσό ελεύθεροι είναι οι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο

		Group Statistics				
		1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ , 5: πάρα πολύ)	Ανδρας		75	3.51	.921	.106
	Γυναίκα		75	3.21	.905	.104

Παρατηρώντας τις μέσες τιμές στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις μέσες τιμές.

Υλοποιώντας τον έλεγχο μέσης τιμής παρατηρείται πως οι διακυμάνσεις είναι ίσες καθώς το Sig είναι 0,640. Ελέγχοντας τη τιμή του p value (0,51) παρατηρούμε ότι είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας (0,05). Συνεπώς δε μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση. Οπότε οι γυναίκες αναλαμβάνουν εξίσου ισότιμα πρωτοβουλίες με τους άνδρες

Πίνακας 43: Συσχέτιση φύλου και ποσό ελεύθεροι είναι οι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Equal variances assumed	.220	.640	1.968	148	.051	.293	.149	-.001	.588
	Equal variances not assumed			1.968	147.955	.051	.293	.149	-.001	.588

Σε αντίθεση με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, στην ερώτηση αν η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, στον παρακάτω πίνακα εντοπίζεται μια μικρή διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες

Group Statistics					
	1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
6. Πιστεύετε ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Άνδρας	75	3.48	.906	.105
	Γυναίκα	75	3.01	.878	.101

Πίνακας 44: Συσχέτιση φύλου και ελαχιστοποίηση συγκρούσεων

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
6. Πιστεύετε ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην	Equal variances assumed	2.481	.117	3.204	148	.002	.467	.146	.179	.754

ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον; (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Equal variances not assumed			3.204	147.851	.002	.467	.146	.179	.754
---	--------------------------------------	--	--	-------	---------	------	------	------	------	------

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι η τιμή του p value είναι 0.02 μικρότερη από το 0,05 (επίπεδο σημαντικότητας). Συνεπώς αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, ότι δηλαδή υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το φύλο. Πιθανόν η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους άντρες να οδηγεί σε μεγαλύτερες προστριβές, καθώς ο καθένας επιδιώκει να επιβάλει τη δική του πρόταση έναντι των άλλων. Εμπειρικά διαπιστώνεται ότι στον εργασιακό χώρο καλλιεργείται πιο έντονη ανταγωνιστικότητα μεταξύ υπαλλήλων του ανδρικού φύλου

1. Συσχέτιση υπαλλήλων Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα και αξιολόγηση σχέσεων μεταξύ συναδέλφων

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το Επάγγελμα

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το Επάγγελμα

Group Statistics						
		6. Επάγγελμα	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2; μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)	Δημόσιος	83	4.11	.781	.086	
	Υπάλληλος					
	Ιδιωτικός	67	3.94	.886	.108	
	Υπάλληλος					

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στο διαχωρισμό των εργαζομένων σε δημόσιους ή ιδιωτικούς.

Πίνακας 45: Συσχέτιση υπαλλήλων Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα και αξιολόγηση σχέσεων μεταξύ συναδέλφων

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1:	Equal variances assumed	.167	.683	1.234	148	.219	.168	.136	-.101	.437	

καθόλου καλές, 2; μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)	Equal variances not assumed			1.218	132.772	.225	.168	.138	-.105	.441
---	--------------------------------------	--	--	-------	---------	------	------	------	-------	------

Και σε αυτή την ερώτηση οι διακυμάνσεις είναι ίσες άρα παραμένουμε στην πρώτη γραμμή. Το p value είναι 0.219 τιμή μεγαλύτερη από το 0,05 συνεπώς δε μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση. Συνεπώς δεν υπάρχει συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής που μελετήθηκε με την ανεξάρτητη μεταβλητή (δημόσιος/ιδιωτικός υπάλληλος).

1. Συσχέτιση Δημόσιου/ιδιωτικού τομέα με το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το Επάγγελμα

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το Επάγγελμα

Group Statistics						
		6. Επάγγελμα	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Δημόσιος	83	2.61	.867	.095	
	Υπάλληλος					
	Ιδιωτικός	67	2.54	.876	.107	
	Υπάλληλος					

Και στην παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή μεταξύ εργαζομένων στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα

Πίνακας 46: Συσχέτιση Δημόσιου/ιδιωτικού τομέα με το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων	Equal variances assumed	.088	.767	.539	148	.591	.077	.143	-.206	.360

παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Equal variances not assumed			.539	140.796	.591	.077	.143	-.206	.360
--	-----------------------------	--	--	------	---------	------	------	------	-------	------

Στον παραπάνω πίνακα πάλι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και το p value (0,51) ξεπερνάει το επίπεδο σημαντικότητας (0,05). Άρα δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

1. Συσχέτιση Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα και συγκρούσεων με εξωτερικούς συνεργάτες
Μηδενική Υπόθεση H₀ : Δεν υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το Επάγγελμα

Εναλλακτική Υπόθεση H₁ : Υπάρχει διαφορά στη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με το Επάγγελμα

		Group Statistics				
		6. Επάγγελμα	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων]	Δημόσιος Υπάλληλος		83	2.48	.929	.102
	Ιδιωτικός Υπάλληλος		67	1.94	.776	.095

Ανάμεσα στους Δημοσίους Υπαλλήλους και στους Ιδιωτικούς Υπαλλήλους παρατηρείται μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις συγκρούσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους εξωτερικούς στον οργανισμό συνεργάτες. Ίσως η εξοικείωση των ιδιωτικών υπαλλήλων είναι μεγαλύτερη με εξωτερικούς συνεργάτες μιας και έρχονται πιο συχνά σε επαφή με αυτούς. Επίσης η μη ύπαρξη γραφειοκρατίας οδηγεί σε λιγότερες συγκρούσεις. Αντίθετα στο δημόσιο τομέα ίσως τα στενά όρια των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων καθώς και το μέγεθος της γραφειοκρατίας είναι ένας παράγοντας που οδηγεί σε ρίζεις.

Πίνακας 47: Συσχέτιση Δημόσιου/ ιδιωτικού τομέα και συγκρούσεων με εξωτερικούς συνεργάτες

Independent Samples Test									
Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: [μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων]	Equal variances assumed	5.534	.020	3.817	148	.000	.542	.142	.261	.822
	Equal variances not assumed			3.890	147.807	.000	.542	.139	.267	.817

Ο παραπάνω πίνακα επιβεβαιώνει την παρατήρησή μας μιας και το p value είναι 0 τιμή μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας (0,05). Συνεπώς δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή υπάρχει συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής με την ιδιότητα δημόσιου/ιδιωτικού υπαλλήλου.

Συσχέτιση δύο ποσοτικών μεταβλητών με τη χρήση του ελέγχου Pearson

Ο συντελεστής του Pearson είναι συντελεστής γραμμικής συσχέτισης, συμβολίζεται με r και παίρνει τιμές από -1 έως 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Χρησιμοποιείται σε ποσοτικές μεταβλητές.

- ✓ -1 έως -0,5 θεωρούμε ότι είναι υψηλός αρνητικός συντελεστής συσχέτισης
- ✓ -0,5 έως -0,2: θεωρούμε ότι είναι χαμηλός αρνητικός συντελεστής συσχέτισης
- ✓ -0,2 έως 0,2: θεωρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι μηδενικός
- ✓ 0,2 έως 0,5: θεωρούμε ότι είναι χαμηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης
- ✓ 0,5 έως 1: θεωρούμε ότι είναι υψηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης

1. Συσχέτιση ηλικίας και πως αξιολογούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους οι εργαζόμενοι

Πίνακας 48: Συσχέτιση ηλικίας και πως αξιολογούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους οι εργαζόμενοι

		Correlations	
		2. Ηλικία	1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2; μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)
2. Ηλικία	Pearson Correlation	1	-.031
	Sig. (2-tailed)		.705
	N	148	148
1. Πως αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, 2; μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)	Pearson Correlation	-.031	1
	Sig. (2-tailed)	.705	
	N	148	150

Ο συντελεστής Pearson είναι 0,031. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως υπάρχει μηδενική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, αφού ο συντελεστής συσχέτισης προσδιορίζεται μεταξύ του

εύρους -0,2 έως 0,2.

Συσχέτιση ηλικίας με το αν έχουν βρεθεί οι εργαζόμενοι στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης

Πίνακας 49: Συσχέτιση ηλικίας με το αν έχουν βρεθεί οι εργαζόμενοι στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης

		Correlations	
		2. Ηλικία	2. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;
2. Ηλικία	Pearson Correlation	1	-.010
	Sig. (2-tailed)		.903
	N	148	148
2. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;	Pearson Correlation	-.010	1
	Sig. (2-tailed)	.903	
	N	148	150

Ο συντελεστής Pearson είναι -0,010. Άρα καταλήγουμε και πάλι στο συμπέρασμα πως υπάρχει μηδενική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Συσχέτιση ηλικίας με το αν το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό χώρο

Πίνακας 50: Συσχέτιση ηλικίας με το αν το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό χώρο

		Correlations	
		2. Ηλικία	4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)
2. Ηλικία	Pearson Correlation	1	-.106
	Sig. (2-tailed)		.198
	N	148	148
4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό σας χώρο (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)	Pearson Correlation	-.106	1
	Sig. (2-tailed)	.198	
	N	148	150

Εδώ η τιμή είναι -0,106. Άρα και εδώ καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως υπάρχει μηδενική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Συσχέτιση ηλικίας με το πόσο ελεύθεροι αισθάνονται οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας

Πίνακας 51: Συσχέτιση ηλικίας με το πόσο ελεύθεροι αισθάνονται οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας

Correlations

		2. Ηλικία	5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ , 5: πάρα πολύ)
2. Ηλικία	Pearson	1	-153
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.063
	N	148	148
5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας σας; (1: καθόλου, 2; ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ , 5: πάρα πολύ)	Pearson	-.153	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.063	
	N	148	150

Ο συντελεστής Pearson και πάλι έχει τιμή $-0,153$ Οπότε και σ' αυτή την περίπτωση το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως υπάρχει μηδενική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η συσχετίσεις που έγιναν με τη χρήση του ελέγχου Pearson δεν επέφεραν κάποιο αξιόλογο αποτέλεσμα. Οπότε η ηλικία αποτελεί ουδέτερη μεταβλητή που δεν επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά την έρευνά μας για τις συγκρούσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα

Η σύγκρουση είναι πάντα μέρος της ανθρώπινης ύπαρξης, ανεξάρτητα από τα πρόσωπα και τις μονάδες ή τους οργανισμούς που εμπλέκονται.

Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν τον επιζήμιο ρόλο των συγκρούσεων που διακόπτουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό. Όταν οι συγκρούσεις αγνοούνται ή αντιμετωπίζονται με ακατάλληλο τρόπο, οι οργανωτικές συγκρούσεις συσσωρεύονται και τελικά έχουν αρνητικό μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στις οργανωτικές λειτουργίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αντίθετα, ένα θετικό και υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον σχετίζεται με πιο ευεργετικές εργασιακές συμπεριφορές.

Φαίνεται ότι η διαχείριση συγκρούσεων δεν είναι μια απλή προσέγγιση. Είναι ενδιαφέρον ότι η διαχείριση των συγκρούσεων δεν φαίνεται να μετριάξει τις επιβλαβείς συνέπειες. Ο αποτελεσματικός χειρισμός των συγκρούσεων δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα των δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων, επικοινωνίας ή ηγεσίας, αλλά επίσης εξαρτάται από τους οργανωτικούς κανόνες και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Με βάση τη πρωτογενή έρευνα, οι μορφές συγκρούσεων που εμφανίζονται συχνότερα είναι μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων ή μεταξύ των ίδιων των υπαλλήλων, με συχνότερη αιτία σύγκρουσης την προσωπικότητα-χαρακτήρα των ατόμων. Η προσωπικότητα ή οι προσωπικές συγκρούσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιζήμιες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Δημιουργούν εχθρότητα και συναισθήματα άγχους, και όταν παρατείνονται, έχουν μακροπρόθεσμο αρνητικό αντίκτυπο στις

εργασιακές σχέσεις. Όσο περισσότερο οι συγκρούσεις παίρνουν έναν προσωπικό τόνο, χωρίς να αντιμετωπίζονται, τόσο περισσότερο οι ομάδες επηρεάζονται από εχθρότητα, απομόνωση και διαταραχή των καθημερινών λειτουργιών.

Άλλες βασικές αιτίες σύγκρουσης που εντοπίζονται στην έρευνα είναι η κακή επικοινωνία και τα ασαφή όρια καθηκόντων. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επίλυση των συγκρούσεων. Οι ανοιχτοί και ειλικρινείς κανόνες επικοινωνίας είναι κρίσιμοι, όχι μόνο για τον αποτελεσματικό χειρισμό, αλλά και για την πρόληψη των συγκρούσεων από τη δημιουργία τους. Όταν η επικοινωνία βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την αναγνώριση της διαφορετικότητας σε απόψεις και κουλτούρες, η αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων γίνεται ένας πιο εφικτός στόχος.

Οι οργανισμοί αλλάζουν συνεχώς προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι μαθαίνουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις πιο αποτελεσματικά. Η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών, οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες δημιουργούν προβλήματα τόσο στην κατανομή των ρόλων όσο και στον διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων. Όπως αναφέρει και ο Mullins (2002) οι ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες και η αοριστία στην ανάθεση των ρόλων μεταξύ των εργαζομένων, πολλές φορές συνιστούν πηγή συγκρούσεων.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστηρίζουν ότι αν η σύγκρουση προκύπτει σε συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού τότε βελτιώνει τα κοινωνικά συστήματα των οργανισμών και βοηθάει στην επίτευξη των στόχων. Η έρευνα επιβεβαιώνει τη θεωρία του Rahim (2001) ότι η σύγκρουση εντός ορισμένων ορίων είναι απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Επιπλέον βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων και διεγείρει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει τη συνεκτικότητα της ομάδας και βοηθάει στην οικοδόμηση σχέσεων κατανόησης και σεβασμού (Robbins & Judge 2018)

Σε κάποιες περιπτώσεις ωστόσο, η σύγκρουση είναι επιζήμια για τον οργανισμό και επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Η συνεισφορά των συμμετεχόντων στη έρευνα δείχνει ότι η αρνητική πτυχή των συγκρούσεων αντικατοπτρίζεται και σε απώλειες αποδοτικότητας. Είναι φυσικό ότι η εμπλοκή σε μια σύγκρουση επηρεάζει τα άτομα αρνητικά και μειώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αβέβαιοι για το ρόλο τους και το μέλλον. Σύμφωνα με τους Brewer και Lam (2009), όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η θέση τους διακυβεύεται ή ότι δεν προστατεύονται από αυθαίρετες πρακτικές απασχόλησης, οι συμπεριφορές τους στη διαχείριση συγκρούσεων θα επηρεαστούν αναλόγως. Ως αποτέλεσμα πολύτιμοι πόροι σπαταλούνται όταν τα άτομα εμπλέκονται σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις και χάνουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τη λειτουργική σύγκρουση για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους (Rahim, 2011)

Η έρευνα επίσης ανέδειξε ότι η κυρίαρχη τάση που επικρατεί σε οργανωσιακό επίπεδο, για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, είναι ο ανταγωνισμός, καθώς η κάθε πλευρά επιδιώκει να επιβάλει ολοκληρωτικά την άποψή της. Ωστόσο ο σημαντικός αριθμός απαντήσεων που συγκεντρώνουν οι μέθοδοι του συμβιβασμού και της συνεργασίας, αποδεικνύει πως οι εργαζόμενοι έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται πως η λειτουργική διευθέτηση των συγκρούσεων οδηγεί σε βελτιώσεις που ωφελούν

τόσο το προσωπικό όσο και τον οργανισμό.

Ένα ακόμη στοιχείο που επισημαίνεται στην έρευνα αφορά στην ομαδική λήψη αποφάσεων . Οι συμμετέχοντες απάντησαν στο μεγαλύτερο ποσοστό, ότι οι αποφάσεις στους φορείς τους λαμβάνονται ομαδικά και ότι η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά σημαντικά στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Η ομαδική λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας μαθαίνει τα άτομα να συνεργάζονται μεταξύ τους, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και γνώσεις και να εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα δε, με τους Robbins & Judge (2018), η ενεργός εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί στους εργαζόμενους αισθήματα εργασιακής ικανοποίησης, ψυχικής ενδυνάμωσης και οργανωσιακής δέσμευσης, μειώνοντας παράλληλα το ποσοστό εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων.

Καθοριστικό παράγοντα στην αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων και των ομάδων παίζουν οι ικανότητες των ηγετών. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια βασική δεξιότητα που βοηθά τους ηγέτες να διατηρήσουν με επιτυχία την παραγωγικότητα και το ηθικό στο χώρο εργασίας, να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη ομάδα που να αποτελείται από μέλη που συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων, την ανάπτυξη στρατηγικών και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών.

Η επιτυχία απαιτεί επίσης ομαδική εργασία και σαφή επικοινωνία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και να παρεμβαίνουν έγκαιρα για την επίλυση των διενέξεων. Όπως διαπιστώνεται και στην έρευνα, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ένα στυλ ηγεσίας που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας τους να μιλούν ελεύθερα, να εκφράζουν τις απόψεις τους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Σε αντίθετη περίπτωση, όπως αναφέρει και ο Goleman (2014) ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο επικρατεί η άμεση συμμόρφωση σε διαταγές χωρίς επεξηγήσεις προκαλεί έντονο άγχος στα μέλη της ομάδας, κάμπτει το ηθικό τους και δημιουργεί δυσαρέσκεια και μειωμένο ενδιαφέρον για την εργασία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποξένωση και τη δημιουργία διαρκούς έντασης που συνδέεται με υψηλότερα ποσοστά συγκρούσεων.

8.2 Προτάσεις

Ακολουθώντας τη βιβλιογραφία στη διαχείριση συγκρούσεων ως μια σημαντική λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η προσδοκία είναι ότι η διαχείριση των συγκρούσεων θα μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις των οργανωσιακών συγκρούσεων, Με βάση τη διάκριση μεταξύ μιας συνεργατικής και ανταγωνιστικής προσέγγισης για την αντιμετώπιση οργανωτικών συγκρούσεων, προτείνεται περαιτέρω ότι μια συνεργατική προσέγγιση χειρισμού συγκρούσεων θα σχετίζεται με θετικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία σε σύγκριση με ένα ανταγωνιστικό στυλ, το οποίο οδηγεί σε εντάσεις και διαφωνίες.

Με δεδομένο ότι το οργανωσιακό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό συμπεριφορών που σχετίζονται με συγκρούσεις, ένα οργανωτικό κλίμα, που καλλιεργεί συναισθήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και του οργανισμού και θεωρείται δίκαιο και υποστηρικτικό για το προσωπικό, θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα των εργαζομένων. Αυτές οι

θετικές εργασιακές εμπειρίες θα βοηθήσουν στην εξουδετέρωση των επιβλαβών συνεπειών των συγκρούσεων και θα διατηρήσουν τις υψηλές επιδόσεις.

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων πρέπει να είναι υψηλής προτεραιότητας σε πρώιμο στάδιο, όταν εξακολουθούν να είναι ελεγχόμενες. Αντί να αγνοούν τις συγκρούσεις, η έγκαιρη ανίχνευση και η άμεση εποπτεία και η αντιμετώπιση των εργαζομένων για τυχόν αναδυόμενες αντιπαραθέσεις, είναι κλειδιά στην επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων.

Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων επίσης θεωρείται ως σημαντική προϋπόθεση για αποτελεσματικό χειρισμό των διαφωνιών. Με ένα ανοιχτό οργανωτικό κλίμα επικοινωνίας, η βελτίωση του χειρισμού των συγκρούσεων θα απαιτούσε επίσης επαγγελματισμό και στρατηγική για το πώς προσεγγίζονται οι συγκρούσεις. Ένα τέτοιο οργανωτικό περιβάλλον συμβάλλει στη μετατόπιση της εστίασης από την εξυπηρέτηση προσωπικών αναγκών, στην ιεράρχηση της επίτευξης των οργανωτικών στόχων.

Καθώς οι συγκρούσεις συχνά απορρέουν από ασάφεια σε καθήκοντα ή ρόλους, η διασφάλιση σαφήνειας στις προσδοκίες, τα οργανωτικά καθήκοντα και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η παροχή σαφών κατευθυντήριων γραμμών είναι βήματα που θα συμβάλουν στην πρόληψη των συγκρούσεων. Άλλο ένα, σημαντικό στοιχείο ισορροπίας αφορά τη σημασία της αναγνώρισης και της εκτίμησης της διαφορετικότητας στις απόψεις, τους πολιτισμούς και τις προσωπικές διαφορές. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της διαφορετικότητας στις μεμονωμένες απόψεις και σημεία, βοηθά στην οικοδόμηση έντιμων, διαφανών και ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων, ιδίως μεταξύ των μελών της ομάδας. Όσο πιο ανοιχτό είναι το οργανωτικό περιβάλλον στη διαφορετικότητα, τόσο πιο περιεκτικές, σεβαστές και χωρίς συγκρούσεις θα γίνουν οι εργασιακές σχέσεις.

Η βελτίωση του χειρισμού των συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί δίνοντας έμφαση στον έγκαιρο εντοπισμό και τον ενεργό χειρισμό των αναδυόμενων αντιπαραθέσεων, την οικοδόμηση ενός ανοιχτού διαλόγου και την αντιμετώπιση διαπροσωπικών σχέσεων στρατηγικά και με ισχυρές ηγετικές δεξιότητες. Τέλος, οι ανοιχτοί κανόνες επικοινωνίας, μαζί με αποτελεσματικές δεξιότητες ηγεσίας και εποπτείας, η σαφήνεια των στόχων και ο σεβασμός της διαφορετικότητας στις προσωπικές απόψεις παρατίθενται ως τα πιο προτιμώμενα μέσα για την αποφυγή συγκρούσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Agranoff, Robert, and Michael McGuire (2003), “Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments” Washington, DC: Georgetown University Press.
2. Alper, Steve, Dean Tjosvold, and Kenneth S. Law. 2000. “Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams.” *Personnel Psychology* 53, no. 3: 625-642
3. Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Mis Quarterly*, 195-228.

4. Battaglio, R. Paul, Jr. 2010. "Public Service Reform and Motivation: Evidence from an Employment At-Will Environment." *Review of Public Personnel Administration* 30, 3: p. 341-363.
5. Battaglio, R. Paul 2015. *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. Los Angeles: CQ Press, Sage Publications
6. Behfar, Kristin J., Randall S. Peterson, Elizabeth A. Mannix, and Trochim, W. M. 2008. "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1: 170-188.
7. Bhatnagar D, Tjosvold D. 2012. Leader values for constructive controversy and team effectiveness in India. *Int.J. Hum. Resour. Manag.* 23(1):109–25
8. Bingham, Lisa Blomgren, Tina Nabatchi, and Rosemary O'Leary. 2005. "The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government." *Public Administration Review* 65, 5: p. 547-558.
9. Boyne, George A., Kenneth J. Meier, Laurence J. O'Toole, and Richard M. Walker. 2005. "Where next? Research Directions on Performance in Public Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 4 p. 633-639.
10. B. Brewer, Gilbert K. Y. Lam. 2009. "Conflict Handling Preferences: A Public-Private Comparison." *Public Personnel Management* 38, no. 3: 1-13
11. Brewer, Gene A., and Sally C. Selden. 2000. "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10, no. 4: 685-712.
12. Budd, John W., and Alexander J. S. Colvin. 2014. "The Goals and Assumptions of Conflict Management in Organizations." In *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*, edited by William K. Roche, Paul Teague and Alexander J.S. Colvin, 12-29. New York: Oxford University Press
13. Caillier, James G. 2011. "I Want to Quit A Closer Look at Factors That Contribute to the Turnover Intentions of State Government Employees." *State and Local Government Review* 43, no. 2: 110-122
14. Chen, Xiao-Hong, Ke Zhao, Xiang Liu, and Desheng Dash Wu. 2012. "Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management." *International Journal of Conflict Management* 23, no.2: 151-172.
15. Cogburn J., R. P. Battaglio, M. D. Bradbury, 2014. "Employee Job Satisfaction and Organizational Performance: The Role of Conflict Management." *International Journal of Organizational Theory and Behavior* 17, no. 4: 500-532.
16. Coleman, Peter T., Katharina G. Kugler, Adam Mitchinson and Chris Foster. 2013. "Navigating conflict and power at work: the effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations." *Journal of Applied Social Psychology* 43, no. 10: 1963-1983
17. De Dreu, Carsten K. W., and Annelies E.M. Van Vianen. 2001. "Managing Relationship Conflict

- and the Effectiveness of Organizational Teams.” *Journal of Organizational Behavior* 22, no. 3: 309-328.
18. De Dreu, Carsten K. W., and Bianca Beersma. 2005. “Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14, no. 2: 105-117
19. De Dreu, Carsten K. W. 2006. “When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams.” *Journal of Management* 32, no. 1: 83-107
20. Denhardt, R. B. (1984). *Theories of public organization*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
5. Deutsch M. 1948. *The Effects of Cooperation and Competition upon Group Process*. PhD Thesis, MIT, Cambridge, MA
21. Deutsch, Morton. 1949. “A Theory of Cooperation and Competition.” *Human Relations* 2: 129-152.
22. Deutsch M. 1973. *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale Univ. Press
23. Deutsch Morton (1983) “Conflict Resolution: Theory and Practice” *Political Psychology* Published By: International Society of Political Psychology Vol. 4, No. 3, pp. 431-453 (23 pages)
24. Deutsch M, P Coleman, E Marcus (2006) “The Handbook of Conflict Resolution” Published by Jossey Bass
25. Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340–354.
25. Filley C. Alan (1975) *Interpersonal Conflict Resolution*, University of Wisconsin, Madison
26. Gelfand, Michele J., Lisa M. Leslie, and Kirsten M. Keller. 2008. “On the Etiology of Conflict Cultures.” *Research in Organizational Behavior* 28: 137-166.
27. Getha-Taylor, Heather. 2008. “Identifying Collaborative Competencies.” *Review of Public Personnel Administration* 28, no. 2: 103-119
28. T. Gigol (2019) “Approach to Interpersonal Conflicts in Workplace and Work Engagement” *SGH Warsaw School of Economics ORGANIZATION AND MANAGEMENT* no. 2 / 2019 (185)
29. Harris C. (2005) “Collaboration for Organization Success: Linking Organization Support of Collaboration and Organization Effectiveness” *UNIVERSITY OF NORTH TEXAS*
30. Hatry, Harry P. 2015. “Tracking the Quality of Services.” In *Handbook of Public Administration*, edited by James L. Perry and Robert K. Christensen, 312-332. San Fransisco: John Wiley & Sons
31. R. Hooijberg, J. Choi, 2001 “The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization” *Administration & Society*, SAGE journals
32. Gelfand, Michele J., Lisa M. Leslie, and Kirsten M. Keller. 2008. “On the Etiology of Conflict Cultures.” *Research in Organizational Behavior* 28: 137-166.
33. D. Goleman (2014) « Ο Νέος Ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών» (Μετάφραση: Χ. Ξενάκη, Μ. Καμπαρέλη) Αθήνα, Εκδόσεις Πεδίο

34. Guttman, Howard M. (2004), "The leader's role in managing conflict Leader to Leader; San Francisco Vol. 2004, Iss. 31, 48
35. Robert Hooijberg, Jaepil Choi (2001) "The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization"
36. Jehn, Karen A. 1994. "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict." *The International Journal of Conflict Management* 5, no. 3: 223-238
37. Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict Administration *Science Quarterly*. 40, 256-282
38. Jehn, K.A. (1997) «A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups» *The International Journal of Conflict Management -Administrative Science Quarterly* Vol. 42, No. 3 (Sep., 1997), pp. 530-557 (28 pages)
39. Jehn, Karen, Gregory B. Northcraft, and Margaret A. Neale (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
40. Jehn, Karen A., and Elizabeth A. Mannix. 2001. "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance." *Academy of Management Journal* 44, no. 2: 238-251.
41. Jehn, K.A. Lindred Greer · Sheen Levine · Gabriel Szulanski (2008) « The Effects of Conflict Types, Dimensions and Emergent States on Group Outcomes Group Decision and Negotiation
42. Jehn, Karen A., Katerina Bezrukova, and Sherry Thatcher. 2008. "Conflict, Diversity and Faultlines in Workgroups." In *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, edited by Carsten K.W. DeDreu and Michele J. Gelfand, 179-210. New York: Psychology Press, Taylor & Francis.
43. Kazimoto, P. (2013). Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3, 16-25
44. Katz, D., & Kahn, RL (1966). *The social psychology of organizations* New York: Wiley.
45. Kim Lian Lee (2008) «An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction» *International Journal of Business and Management*
46. Kellough, J. Edward, and Lloyd G. Nigro. 2006. "Dramatic Reform in the Public Service: At-Will Employment and the Creation of a New Public Workforce." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, no. 3: 447-466.
47. Kellough, J. Edward, and Sally Coleman Selden. 2003. "The Reinvention of Public Personnel Administration: An Analysis of the Diffusion of Personnel Management Reforms in the States." *Public Administration Review* 63, no. 2: 165-176.
48. Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies
49. Lane D. (2014), "Chapter 4, Group Conflict" University of Kentucky

50. E. Mannix and M. A. Neale (2005) «What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations» *Psychological Science in the Public Interest*
51. Mayer, B. (2000): *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
52. Meier, Kenneth J., Laurence O'Toole Jr., George A. Boyne, and Richard M. Walker. 2007. "Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories." *Journal of Public Administration Research and Theory* 17, no. 3: 357-377
53. McGuire Michael 2006. "Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It." *Public Administration Review* 66, 1: p. 33-43.
54. K. Miller (2006) «Οργάνωση και Επικοινωνία – Προσεγγίσεις και Διαδικασίες»(Μετάφραση: Μ. Κωνσταντοπούλου) Αθήνα, Εκδόσεις Δίαυλος
55. Lee, Kim Lian. 2009. "An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction." *International Journal of Business and Management* 3, no. 9: 11-25.
56. Morrill, C. (1995). "The Executive Way: Conflict Management in Corporations" The University of Chicago Press
57. Mullins, L. J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (10η εκδ.). (Ε.Πετρίδου, Γ.Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα:Utopia
58. Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. (1991). The Dynamics of Intense Workgroups: A study of British Sting Qualets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186
59. Nauta, A., De Dreu, C. K., & Van Der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 199-213.
60. Neuhauser, P. (1988). *Tribal Warfare In Organizations* Cambridge, MA: Ballinger.
61. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494 *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*
62. Nyhan, Ronald C. 2000. "Changing the Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations." *The American Review of Public Administration* 30, no.1: 87-109
63. R. O'Leary, Y. Choi, C.M. Gerard. 2012. "The Skill Set of the Successful Collaborator." *Public Administration Review* 72, no. s1: 70-83.
64. Louis R. Pondy (1967) "Organizational Conflict: Concepts and Models" *Administrative Science Quarterly*
65. Rainey, Hal J. (2009) "Understanding and Managing Public Organizations" 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
66. Rahim, MA, & Bonoma, (1979), *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention* *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
67. Rahim, M, Afzalur. 1983. "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict." *Academy of Management Journal* 26, no. 2: 368-376

68. Rahim, M. Afzalur, Jan Edward Garrett, and Gabriel F. Buntzman. 1992. "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations." *Journal of Business Ethics* 11, no. 5-6: 423-432.
69. Rahim M. Afzalur (2001) *Managing Conflicts in Organizations*. 3rd ed. London and Westport, CT: Quorum Books.
70. Rahim, M, Afzalur 2011. *Managing Conflicts in Organizations*. New Jersey, New Brunswick: Transaction Publishers
71. P. S. Ring, J.L. Perry, 1985 "Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints" *The Academy of Management Review*
72. P. J. Robertson, S. J. Seneviratne 1995 "Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector" *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 6 (Nov. - Dec., 1995), pp. 547-558
73. S.P. Robbins, T.A. Judge, (2011, 2018), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις» (Εισαγωγή & επιμέλεια: Α. Σαχινίδης, Μετάφραση: Α. Πλατάκη) Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
74. Ryan, Richard. M., and Edward L. Deci. 2000. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* 55, no. 1: 68-78.
75. Robertson, P. J., & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector. *Public Administration Review*, 55, 547-558.
76. Sinha, J. (2008) "Culture and Organizational Behaviour" SAGE Publications Inc California 91320 USA
77. S. Coleman Selden (2009) "Human Capital- Tools and Strategies for the Public Sector" Blackwell Publishing Ltd
78. Smith, D.B. and Tonidandel, S. (2003), 'Taking account of time: The application of event history analysis to leadership research', *Leadership Quarterly*, 14, 241-256.
79. Somech, Anit, Helena Syna Desivilya, and Helena Lidogoster. 2009. "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification." *Journal of Organizational Behavior* 30, no. 3: 359-378.
80. Spangler, Brad. "Win-Win, Win-Lose, and Lose-Lose Situations." *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: June 2003 Conflict Research Consortium
81. Stazyk, Edmund C., and Holly T. Goerdel. 2011. "The Benefits of Bureaucracy: Public Managers' Perceptions of Political Support, Goal Ambiguity, and Organizational Effectiveness." *Journal of Public Administration Research and Theory* 21, 4 p 645-672
82. Shaw, Jason D., Jing Zhu, Michelle K. Duffy, M. K., Kristin L. Scott, Hsi-An Shih, and Ely Susanto. 2011. "A Contingency Model of Conflict and Team Effectiveness." *Journal of Applied Psychology* 96, no. 2: 391-400.
83. Tjosvold, Dean, 1991. "Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict" *Employee*

84. Tjosvold, Dean. 2008. "The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us." *Journal of Organizational Behavior* 29, no. 1: 19-28.
85. Van Loon Nina Mari. 2015. "Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service Motivated Employees?" *Review of Public Personnel Administration*, 1-25. doi: 10.1177/0734371X15591036
86. Vigoda-Gadot Eran, Itai Beer. 2012. "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics." *Journal of Public Administration Research and Theory* 22, 3: p. 573-596.
87. Wall Jr., J. A., & Callister, R. R. (1995). *Conflict and Its Management*. *Journal of Management*, 21, 515-558
88. Weingart, Laurie R., and Karen A. Jehn. 2009. "Manage Intra-Team Conflict through Collaboration." In *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, edited by Edwin A. Locke, 327-346. United Kingdom: John Wiley & Sons.
89. Williams Paul. 2013. "We Are All Boundary Spanners Now?" *International Journal of Public Sector Management* 26, no. 1: 17-32.
90. Wilmot, W. & Hocker, J., *Interpersonal Conflict*, 8th Ed. New York: McGraw Hill, 2011
91. Xin-an Zhang, Qing Cao and Dean Tjosvold (2011) «Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach»

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μ. Βακόλα, Ι. Νικολάου (2012) «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά» Αθήνα Εκδόσεις Rosili
2. Α. Βασιλείου, Ν. Κεχάογλου (2015) « ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ» [file:///C:/Users/%CE%91%CE%A6%CE%A1%CE%9F%CE%94%CE%99%CE%A4%CE%97/Downloads/SYGKROYSEIS-EPIKOINWNIA\(1\).pdf](file:///C:/Users/%CE%91%CE%A6%CE%A1%CE%9F%CE%94%CE%99%CE%A4%CE%97/Downloads/SYGKROYSEIS-EPIKOINWNIA(1).pdf) (πρόσβαση 02/04/2022)
3. Μ. Γαλανάκης, Θ. Κυριάζος, Α. Σταλίκας (2017), «Διοικητική Συγκρούσεων – Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα» Αθήνα, Εκδόσεις Πατάκη
4. Μ.Μ. Ζαβλάνος (1999) «Οργανωτική Συμπεριφορά» Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
5. Μ.Μ. Ζαβλάνος (2002) «Οργανωτική Συμπεριφορά» Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
6. Γ. Ιορδανίδης, (2014). «Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο» Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Δέσποινα Κυριακίδη
7. Δ. Ιορδάνογλου (2008) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές» Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
8. Ε. Καραγιάννη Ι. Ρουσάκης, (2015) «Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική» 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, (σσ. 547-558) Αθήνα
9. Π. Κυριαζόπουλος, Ε. Σαμαντά (2014) «Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά» Αθήνα,

10. Φ. Μπατσιάς, Ν. Μπλέσιος, Χ. Ναζάκης, Κ. Τερζίδης, (2008), «Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης τόμος Α, Πάτρα, Ε.Α.Π.
 11. Δ. Μπουραντάς (1992) «Μάνατζμεντ – Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά» Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
 12. Δ. Μπουραντάς, (2002) «Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές» Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος
 13. Δ. Μπουραντάς (2005), «Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
 14. Δ. Κ. Μπουραντάς (2015) «Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο» Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
 15. Δ. Μπουραντάς, Ν Παπαλεξανδρή (2003), « Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Αθήνα, Εκδόσεις Γ.Μπένου
 16. Α. Ντάνος, Ε. Σαμαντά (2015) « Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων» Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
 17. Ε Παπάνης (2011) «Συγκρούσεις στον Εργασιακό χώρο – Επικοινωνία στο χώρο εργασίας» http://epapanis.blogspot.com/2011/08/blog-post_24.html πρόσβαση (02/06/2022)
 18. Πετρίδου, Ε. (2011) «Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση» Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία.
 19. Λ .Σ .Χυτήρης (2017), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά – έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση» Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
 20. Λ .Σ .Χυτήρης (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις» Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
-

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας και αφορά στη "Διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας".

Οι ερωτήσεις που καλείστε να απαντήσετε είναι εύκολες και ο χρόνος που απαιτείται για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο είναι περίπου 5 (πέντε) λεπτά.

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που θα αφιερώσετε.

Με εκτίμηση

Κόντου Αφροδίτη

A. Προσωπικά Στοιχεία

1. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

2. 2. Ηλικία *

3. 3. Οικογενειακή κατάσταση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος

4. 4. Εκπαίδευση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτική
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

5. 5. Έτη υπηρεσίας έως σήμερα *

6. 6. Επάγγελμα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δημόσιος Υπάλληλος
- Ιδιωτικός Υπάλληλος

7. 7. Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος

B. Συχνότητα εμφάνισης εργασιακών συγκρούσεων

8. 1. Πώς αξιολογείτε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας (1: καθόλου καλές, *2: μέτριες, 3: αρκετά καλές, 4: πολύ καλές, 5: άριστες)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
καθόλου καλές						άριστες

9. 2. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι Όχι

10. 3. Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μία σύγκρουση στο χώρο *εργασίας (Μέχρι 2 επιλογές)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- άγχος
- πίεση
- ανασφάλεια
- δυσφορία
- ικανοποίηση

11. 4. Το φαινόμενο των συγκρούσεων παρατηρείται συχνά στον εργασιακό *σας χώρο (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
καθόλου						πάρα πολύ

12. 5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μεταξύ διευθυντικών στελεχών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μεταξύ υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ. Αιτίες - Συνέπειες Εργασιακών Συγκρούσεων

13. 1. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερη
*αιτία εργασιακών συγκρούσεων (μπορείτε να επιλέξετε μέχρι τρεις (3) απαντήσεις)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- ασυμβατότητα στόχων μεταξύ ατόμων ή ομάδων
- περιορισμένοι πόροι του οργανισμού
- ασαφή όρια ρόλων και αρμοδιοτήτων
- μη αποτελεσματική επικοινωνία
- οργανωσιακή δομή
- προσωπικές φιλοδοξίες
- προσωπικότητα/χαρακτήρας ατόμων
- αντιλαμβανόμενη ανισότητα σε βάρος ατόμων ή ομάδων

14. 2. Ποιες οι επιπτώσεις των εργασιακών συγκρούσεων (παρακαλώ
 *ιερραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση τη σπουδαιότητα για εσάς)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	καθόλου σπουδαίο	ελάχιστα σπουδαίο	αρκετά σπουδαίο	πολύ σπουδαίο	πάρα πολύ σπουδαίο
χαμηλή αποδοτικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
άγχος/πίεση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
χάσιμο χρόνου και ενέργειας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
κακή επικοινωνία και συντονισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αίσθημα απόρριψης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
δυσφορία στο χώρο εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να
*παρακινήσουν τα άτομα να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- καθόλου
 ελάχιστα
 αρκετά
 πολύ
 πάρα πολύ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

16. 1. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων
*χρησιμοποιείτε (προσωπικά) στο εργασιακό περιβάλλον

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- αποφυγή της σύγκρουσης και αποχώρηση χωρίς να βρεθεί λύση ή να επιτευχθεί συμφωνία
 επιχειρηματολογείτε ώστε να πείσετε την άλλη πλευρά να συμφωνήσει με τις απόψεις σας
 υποχωρείτε και συμφωνείτε με την άλλη πλευρά, ώστε να επέλθει συμφωνία
 συμβιβασμός και των δύο πλευρών στην επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης
 διαπραγμάτευση/συνεργασία, προκειμένου οι δύο πλευρές να φτάσουν σε αμοιβαίο όφελος

17. 2. Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των
*συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- καθόλου
 ελάχιστα
 αρκετά
 πολύ
 πάρα πολύ

18. 3. Ποιον από τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, που αναφέρονται παραπάνω, εντοπίζετε πιο συχνά στο χώρο εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανταγωνισμός, η κάθε πλευρά επιδιώκει να επιβάλει ολοκληρωτικά την αποψη της
- Υποχώρηση, μία εκ των δύο πλευρών δείχνει διατεθειμένη να υποχωρήσει προς όφελος της άλλης πλευράς
- Αποφυγή, και οι δύο ή μία από της δύο πλευρές, παραιτούνται των διεκδικήσεων
- Συμβιβασμός, και οι δύο πλευρές είναι διατεθειμένες να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις μέσω διαλόγου για την εξεύρεσης της άριστης λύσης
- Συνεργατικότητα, η από κοινού προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας αποδεκτής λύσης και από τις δύο πλευρές

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

19. 1. Ποιον από τους παρακάτω τρόπους ακολουθεί πιο συχνά ο *προϊστάμενός σας ή ακολουθείτε εσείς σαν προϊστάμενος για την επίλυση μίας σύγκρουσης;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Αποσαφήνιση των επιδιωκόμενων στόχων στα μέλη της ομάδας και ελευθερία επιλογής του τρόπου που θα επιτευχθούν
- Προσωπική επαφή με κάθε υπάλληλο χωριστά για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων και των επαγγελματικών φιλοδοξιών του
- μεγαλύτερη έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων και λιγότερη στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και των στόχων
- Διατήρηση του οράματος και των στόχων, αλλά και επικοδομητικός διάλογος με τους υπαλλήλους για την επίτευξή τους
- Απαίτηση για υψηλή ποιότητα εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας και συμμετοχή του ίδιου σε περίπτωση που αυτό δεν επιτυγχάνεται
- Απαίτηση για άμεση συμμόρφωση στις διαταγές χωρίς διάλογο και επεξηγήσεις στα μέλη της ομάδας

20. 2. Πιστεύετε ότι ο εφαρμοζόμενος τρόπος που ακολουθεί ο προϊστάμενός *σας είναι αποτελεσματικός;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι/Όχι

21. 3. Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στο χώρο εργασίας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ατομικά/Ομαδικά

22. 4. Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η ομαδικότητα στην εργασία βοηθά *στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Ελάχιστα
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα
πολύ

23. 5. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να αναλάβετε πρωτοβουλίες στο χώρο *εργασίας σας; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ , 5: πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Καθόλου						Πάρα πολύ

24. 6. Πιστεύετε ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών βοηθά στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον; (1: καθόλου, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Πάρα πολύ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

25. 1. Στον οργανισμό/ επιχείρηση που εργάζεστε προβλέπονται μέθοδοι *πρόληψης των εργασιακών συγκρούσεων;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Ι

Όχι

Δεν γνωρίζω

26. 2. Αν η απάντησή σας, στην προηγούμενη ερώτηση, είναι ναι, τότε ποιες μέθοδοι πρόληψης συγκρούσεων ακολουθούνται από τον οργανισμό/ επιχείρηση που εργάζεστε; (Μέχρι 3 επιλογές)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια
- Ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων
- Αποφυγή συνθηκών ανταγωνισμού, όπως άνιση μεταχείριση ή άνιση κατανομή αμοιβών
- Αποδοχή της πολυμορφίας και της διαφορετικότητας
- Ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας
- Οικοδόμηση ισχυρών εργασιακών σχέσεων
- Κώδικες ηθικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας

27. 3. Πως κρίνετε την αποτελεσματικότητα των μεθόδων πρόληψης συγκρούσεων που εφαρμόζονται έως τώρα στον οργανισμό σας; (1: καθόλου αποτελεσματική, 2: ελάχιστα, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ αποτελεσματική)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5
καθόλου αποτελεσματική αποτελεσματική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 4. Θεωρείτε πως οι μέθοδοι αυτές χρήζουν περαιτέρω επικαιροποίησης/ανανέωσης;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι Όχι

