



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Συγκρούσεις και ψυχολογική υποστήριξη εντός εργασιακού χώρου
στο Δημόσιο Τομέα– Ο ρόλος του Ηγέτη**

**Conflicts and psychological support in the working place in public
sector - The role of the leader**

Κατσούλα Κωνσταντινιά (Α.Μ.: ΔΜ2146)

Επιβλέπων καθηγητής: Φαίδων Κομισόπουλος

Αθήνα

Μάρτιος 2023

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κατσούλα Κωνσταντινιά του Χριστοφόρου, με αριθμό μητρώου ΔΜ2146 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ" του Τμήματος Διοίκησης 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».

Κατσούλα Κωνσταντινιά



Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου, για την αμέριστη κατανόηση και υπομονή. Ιδιαίτερω, θα ήθελα να απευθύνω θερμά ευχαριστήρια στον κ. Στράνη Δημήτριο, καθώς και σε όλους τους καθηγητές του ΠΜΣ “**Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ**” για τις γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Τέλος ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή της εργασίας αυτής, κ. Φαίδων Κομισσόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την συνεχή καθοδήγησή του, καθώς και τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις του για το άρτιο αποτέλεσμα.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	14
1.1 ΓΕΝΙΚΑ	14
1. 2. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ	15
1.3 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	16
Α ΣΤΑΔΙΟ.....	17
Β ΣΤΑΔΙΟ.....	17
Γ ΣΤΑΔΙΟ	17
Δ ΣΤΑΔΙΟ.....	17
Ε ΣΤΑΔΙΟ	18
1. 4. ΟΙ ΔΥΟ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	18
1. 5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	19
1. 6. ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	19
Α. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	19
Β. ΚΑΘΕΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	19
1.7. ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	20
Α. ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	20
Β. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	20
1. 8 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	20
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ	20
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ	21
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ.....	21
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	22
1. 9. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	22
Α. ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	22
Β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	22
Γ. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ Η ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	23
Δ. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	23
1. 10. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ.....	24
Α. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	24
Β. ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	24
1. 11 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	25
Α. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	25
Β. ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	26
ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	26
2. 1. ΓΕΝΙΚΑ	26
2. 2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	26
2. 3. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	27
2. 4. ΑΛΛΗΛΕΞΆΡΤΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ	28
2. 5. ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ.....	29
2. 6. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	29
2. 7. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΖΩΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	30
2. 8. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ.....	30
2. 9. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	30
2. 10. Η ΑΝΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.....	31
2. 11. Ο ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ.....	31
2. 12. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	32
2. 13. ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	32
2. 14. ΤΟ ΑΓΧΟΣ.....	32
2. 15. Η ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΠΩΛΕΙΑ ΗΘΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	33
2. 16. ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΤΩΝ ΓΕΝΕΩΝ	33
2. 17. ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ.....	34
2. 18. ΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.....	34
2. 19. Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	36
ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	36
3. 1. ΓΕΝΙΚΑ	36
3. 2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	36
3. 3. Η ΑΠΟΦΥΓΗ.....	37
3. 4. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ	37
3. 5. Ο ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ.....	38
3. 6. Η ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ	39
3. 7. Ο ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	40
ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	40
4. 1. ΓΕΝΙΚΑ	40
4. 2. ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
4. 2. 1 ΜΑΘΗΣΗ.....	40
4. 2. 2 ΑΥΞΗΣΗ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	40

4. 2. 3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	41
4. 3 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	41
4. 3. 1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	41
4. 3.2 Η ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	42
4. 3. 3 ΜΕΙΩΜΕΝΗ Η ΣΤΡΕΒΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	43
4. 3. 4 ΕΧΘΡΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	43
4. 3. 5 ΔΙΑΤΑΡΑΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	43
4. 3. 6 ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	45
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	45
Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΝ 21 ΑΙΩΝΑ.....	45
5. 1 ΓΕΝΙΚΑ	45
5. 2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	47
5. 3 ΚΙΝΗΤΡΑ	47
5. 4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	48
5. 5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	51
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	51
6.1. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	51
6.2. ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	52
6.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	53
6.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	54
6.5. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	55
6.6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	55
6.7. ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	58
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	58
7. 1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
7. 2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
7.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	61
7.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	61
7.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	62
7.5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	62
7.5.2 Αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος 1: συχνότητα και είδος συγκρούσεων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και τρόποι επίλυσης	66

7.5.3 Αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος 2: επιπτώσεις των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων εντός του εργασιακού χώρου στο δημόσιο τομέα	70
7.5.4 Αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος 3: ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης και σύνδεση της με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων	73
Συζήτηση	80
Συμπεράσματα.....	82
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	93
Διεξαγωγή Έρευνας.....	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	100

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Συγκρούσεις και ψυχολογική υποστήριξη εντός εργασιακού χώρου στο δημόσιο τομέα – Ο ρόλος του Ηγέτη», η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών πραγματεύεται τις συγκρούσεις που διαδραματίζονται σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, καθώς και τον ρόλο της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας. Αυτό είναι και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Μελετά και αναλύει αυτό το φαινόμενο καταγράφοντας βασικές που λαμβάνουν χώρα σε δημόσιους φορείς και οργανισμούς και ασκεί τεράστια επίδραση στην οργάνωση, τη δομή και τη λειτουργία των οργανισμών αυτών. Αυτό στο οποίο επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα είναι η αντίχρεση των παραγόντων που συμβάλλουν στην όξυνση των συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα, με απώτερο στόχο την διαχείριση τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η καταγραφή των συνεπειών που ενδεχομένως να έχουν οι εργασιακές συγκρούσεις σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας καθιστούν ιδιαίτερα επιτακτική την ανάγκη όχι μόνο για τη σωστή διαχείριση αυτών αλλά και την ψυχολογική υποστήριξη των ατόμων που έχουν βιώσει τέτοιες καταστάσεις κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους πορείας. Αυτό είναι και το ζητούμενο στο οποίο θα σταθεί και η παρούσα έρευνα.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής εργασίας επικεντρώθηκε στα ποσοτικά δεδομένα, στη συνέχεια τα δεδομένα αυτά δόθηκαν για στατιστική ανάλυση με απώτερο στόχο την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων με βάση υποθέσεις. Δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο και απάντησαν 97 υπάλληλοι της Γραμματείας Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών της Ελλάδας. Στη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, το οποίο απασχολεί περίπου 130 υπαλλήλους, τέθηκε ένας συνδυασμός ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής (κλειστού τύπου) και ερωτήσεων κλίμακας Likert. Στόχος ενός ερωτηματολογίου είναι ο έλεγχος της συχνότητας και της ποιότητας των συγκρούσεων που συμβαίνουν στο δημόσιο τομέα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η έρευνα για την ύπαρξη ή μη ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν σχετικά με τα αίτια των εργασιακών διαφορών, τις πηγές αυτών και ποια ηγετικά στυλ πίστευαν ότι θα ήταν πιο επιτυχημένα σε μια τέτοια κατάσταση.

Όσο περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη αισθάνεται ένας εργαζόμενος, τόσο πιο αποτελεσματικά θα αντιμετωπίσει μια πιθανή σύγκρουση εκφράζοντας λιγότερο άγχος, λιγότερη τάση για απουσίες και μειωμένη ποιότητα εργασίας. Υπάρχουν πολλά είδη σύγκρουσης με διαφορετικά κριτήρια όπως άτομα, δομή, αποτέλεσμα και πηγή προέλευσης. Σημασία έχει όμως ο τρόπος που διαχειρίζεται κανείς τις καταστάσεις ώστε η σύγκρουση να

είναι λειτουργική και να έχει θετικά αποτελέσματα. Οι μέθοδοι διαχείρισης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και σχετίζονται με πολλές παραμέτρους. Ο διαθέσιμος χρόνος που υπάρχει, οι ικανότητες του μάνατζερ, ο οποίος είχε επιφορτιστεί με την διεκπεραίωση αυτής της υπόθεσης, η σοβαρότητα της σύγκρουσης και τα επακόλουθα που επιφέρει αυτή. Ακόμα στους παρακείμενους παράγοντες είναι και η ιεραρχική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, οι συνθήκες της εκάστοτε σύγκρουσης, η φύση των δύο αντιμαχόμενων μερών και η νοοτροπία του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος (Σταθοπούλου Χ., 2006).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, που κινούνται στον ίδιο επαγγελματικό χώρο και με τη δράση τους προσπαθούν να φέρουν σε πέρας την αποστολή που έχουν αναλάβει και να εκπληρώσουν ένα κοινό στόχο, αποτελούν ένα συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο. Δεν είναι λίγες οι φορές που κατά τη διάρκεια της εργασίας κάποιος γίνεται μάρτυρας τέτοιων συγκρούσεων οι οποίες μπορεί να διαδραματιστούν για πολλούς και διάφορους λόγους, με ποικίλη ένταση και με διαφορετική έκβαση κάθε φορά. Όταν αυτές οι συγκρούσεις πραγματοποιούνται στο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο εργαζόμενος δαπανά ένα μεγάλο μέρος της ημέρας, είναι εύλογο το φαινόμενο αυτό να παίρνει τεράστιες διαστάσεις καθώς ασκεί αρνητική επίδραση τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Οι συγκρούσεις αποτελούν μια δυναμική έννοια που σχετίζεται με την οργανωτική συμπεριφορά και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς του τόσο στο προσωπικό όσο και στο οικογενειακό, κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο (Παρασκευόπουλος, 2008). Εξάλλου αυτό αποτελεί ένα θέμα το οποίο συνάδει και συμβαδίζει με την ιστορία της ανθρωπότητας και έχει ασκήσει τεράστια επίδραση τόσο στην ιστορία όσο και στην σκέψη του ανθρώπου. Εύλογο είναι να μη μείνει ανεπηρέαστος κι ο χώρος της εργασίας ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση αποτελεί και στο σημείο αναφοράς της παρούσας εργασίας.

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα περιβάλλον το οποίο φέρνει σε επαφή ετερόκλητα στοιχεία ατόμων και ομάδων τα οποία καλούνται να συνεργαστούν και να ενώσουν τις δυνάμεις τους προκειμένου να εκπληρώσουν με επιτυχία την αποστολή που έχουν αναλάβει. Μέσα σε αυτήν την προσπάθεια είναι λογικό να υπάρχουν ανάμεσα τους εντάσεις και τριβές οι οποίες θα οδηγήσουν εκ των πραγμάτων στη σύγκρουση. Συχνή λοιπόν είναι η δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων που εργάζονται τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε οργανισμούς δημόσιους ή ιδιωτικούς. Καθοριστικός παράγοντας είναι η συμπεριφορά που επιδεικνύει ο κάθε εργαζόμενος μέσα στο πλαίσιο υλοποίησης των δραστηριοτήτων του. Κάθε άτομο είναι μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη προσωπικότητα η οποία έχει τις δικές της ανάγκες, τους δικούς της στόχους και τον δικό της ηθικό κώδικα αξιών (Χυτήρης, 2001).

Κάθε οργανισμός για να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει στηρίζεται σε κάποια συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη αυτού του ζητούμενου κάθε φορά στόχου διαδραματίζει η συμπεριφορά των ατόμων τα οποία διακατέχονται από ένα διαφορετικό πλέγμα στόχων. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα φανερό στον δημόσιο τομέα καθώς οι ιεραρχήσεις που υπάρχουν είναι έκδηλες σε όλες τις εκφάνσεις του, γεγονός που δημιουργεί τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες για την δημιουργία προστριβών και συγκρούσεων. Η επίτευξη του κοινού στόχου έρχεται σε ρήξη με την

επίτευξη του προσωπικού στόχου με αποτέλεσμα η υλοποίηση του να οδηγείται στο τέλος και στην αποτυχία.

Η παρούσα εργασία απαρτίζεται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί το φαινόμενο των συγκρουσιακών σχέσεων που καταγράφονται στον εργασιακό χώρο, έναν χώρο που καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της ημέρας του κάθε ατόμου. Μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση επιχειρείται μια πλήρη πραγμάτευση αυτού του θέματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου Σύγκρουση, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο σε κάποιους ορισμούς που δόθηκαν από διάφορους μελετητές. Στη συνέχεια αφού καταγραφούν τα στάδια της σύγκρουσης, γίνεται μια προσπάθεια κατηγοριοποίησής της με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια κάθε φορά. Όλα αυτά σχετίζονται με την διαδικασία της σύγκρουσης και δίνουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για αυτήν. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που συμβάλουν στην όξυνση αυτού του φαινομένου. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων αυτών ανάλογα με το είδος τους κάθε φορά. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στις συνέπειες των συγκρούσεων σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, ξεκινώντας από τις θετικές συνέπειες, οι οποίες σχετίζονται με τον τρόπο διαχείρισης που θα χρησιμοποιηθεί για την επίλυσή του. Το πέμπτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους περιλαμβάνει την ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα την οργανωσιακή ψυχολογία έτσι όπως έχει διαμορφωθεί τον 21ο και αποσκοπεί στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας μέσα από διαφορετικούς τρόπους παρέμβασης. Επίσης παρατίθενται τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει μέσα από όλα όσα έχουν διατυπωθεί στην παρούσα μελέτη.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους γίνεται αναφορά στην εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας, στις δεξιότητες και στον τρόπο δράσης των ανώτερων στελεχών, καθώς και στο ρόλο της ηγεσίας και της διοίκησης

Στην παρούσα εργασία λοιπόν γίνεται μια αξιολογική προσπάθεια να ανιχνευτούν τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και οι μέθοδοι διαχείρισης και αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου.

Το 7ο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος όπου πραγματοποιείται η διερεύνηση του θέματος αυτού μέσα από μια αξιόπιστη στατιστική ανάλυση που στηρίζεται σε πρωτογενή στοιχεία και ερευνά την συχνότητα και το είδος των συγκρούσεων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων, τις επιπτώσεις των συγκρούσεων αυτών αλλά και την ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης. Μετά την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό

επίπεδο και εργασιακής εμπειρίας) κατατίθενται διαγραμματικά τα πορίσματα που αναφέρονται στα 3 επίμαχα ερωτήματα που αποτελούν και τα καίρια ζητήματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Κάθε εργαζόμενος, λειτουργώντας μέσα στο πλαίσιο της ομάδας καλείται να αναλάβει και να ασκήσει κάποιον ρόλο και να λειτουργήσει σύμφωνα με τους κανόνες που του έχουν επιβληθεί από τους ανωτέρους του προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή του, μια αποστολή η οποία θα είναι προϊόν συνεργασίας με τα υπόλοιπα μέλη, που απαρτίζουν τη ομάδα που έχει επιφορτιστεί με την συγκεκριμένη εργασία. Αυτό που θα καθορίσει και θα αναδείξει τον εκάστοτε εργασιακό ρόλο ο οποίος είναι ο τίτλος της θέσης αλλά και η φύση της εργασίας. Κάθε θέση έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Η έννοια και η αξία του ρολού που έχει αναλάβει κάποιος εργαζόμενος μέσα στο πλαίσιο μιας ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς βοηθάει το ίδιο το άτομο να κατανοήσει αλλά και να αντιληφθεί τον τρόπο λειτουργίας μιας ομάδας και με βάση αυτόν να λειτουργήσει προκειμένου να ολοκληρώσει τον δικό του ρόλο.

Αυτή η προσπάθεια εξαρτάται τόσο από τις απαιτήσεις του εκάστοτε έργου και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που τον πλαισιώνουν όσο και από τη στάση και την ιδιαίτερη προσωπικότητα του καθενός, ο οποίος αποτελεί μέλος του συνολικού έργου. Η κοινή δράση δύο ή περισσότερων ατόμων για κάποιο διάστημα και η προσπάθεια συνεργασίας ανάμεσα τους είναι φυσικό να οδηγήσει στην σύγκρουση (Φασουλής, 2006).

Γενικά, το συγκρουσιακό φαινόμενο εκδηλώνεται όταν οι εργασιακές σχέσεις, που βρίσκονται σε συχνή αλληλεπίδραση για την υλοποίηση του επιδιωκόμενου στόχου αποδειχτούν ασύμβατες ή αντιφατικές (Rahim, 2001). Η τάση αυτή του ατόμου να έρχεται σε σύγκρουση με οτιδήποτε είναι ασύμβατο και αντίθετο με τις δικές του πεποιθήσεις είναι ένα διαχρονικό φαινόμενο (Σαΐτης, 2007). Το θέμα αυτό έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές και έχει βρεθεί στο επίκεντρο των μελετών τους προκειμένου να δώσουν κάποιες απαντήσεις γύρω από καίρια και βασικά ερωτήματα που ταλανίζουν τους επιστήμονες σχετικά με αυτό το θέμα, καθώς είναι ένα θέμα που ασκεί τεράστια επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις και επηρεάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Ο Pawlak(1998) μέσα από τη διεξοδική ανάλυση στην οποία προβαίνει για αυτό το θέμα, υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι ένα φλέγον ζήτημα το οποίο πρέπει να διερευνηθεί πλήρως προκειμένου να επιλυθεί όσο το δυνατόν περισσότερο καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο εργασιακό γίνεσθαι, τόσο στο θέμα της παραγωγής όσο και της διοίκησης.

1. 2. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ

Η προσπάθεια για εννοιολογική αποσαφήνιση της έννοιας της σύγκρουσης αποδεικνύει ότι πρόκειται για μία έννοια η οποία είναι ιδιαίτερα σύνθετη και σε πολλά επίπεδα και σημεία ασαφής. Πολλοί μελετητές και επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα και επιδόθηκαν στην ερμηνευτική του προσέγγιση δίνοντας ο καθένας με τη σειρά του την ερμηνεία και τον ορισμό που ταιριάζει με την επιστημονική τους ειδίκευση. Γι αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλη ποικιλία στο θέμα της απόδοσης του ορισμού της έννοιας αυτής (Fink, 1968). Η σύγκρουση λοιπόν αποτελεί έναν όρο, ο οποίος περιλαμβάνει πολλές και ποικίλες έννοιες και ορίζεται από το αποτέλεσμα που προκαλείται από τη ρήξη απόψεων στο ίδιο άτομο με τον ίδιο του τον εαυτό ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα και ακόμα ανάμεσα σε ομάδες ή οργανισμούς (Boulding, 1963).

Σύμφωνα με τους Griffin και Moorhead η σύγκρουση είναι η επίδραση που ασκεί μια ομάδα ατόμων σε μία άλλη, όταν η μία συνειδητοποιήσει ότι η άλλη στέκεται εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει.

Ο Robins δίνει και αυτός με τη σειρά του τον δικό του ορισμό για την έννοια αυτή υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι μια διαδικασία κατά την οποία το ένα υποκείμενο προσπαθεί σκόπιμα να εμποδίσει την επιθυμητή δράση ενός άλλου υποκειμένου. Είναι ένας ορισμός που πλησιάζει την έννοια της ανταγωνιστικότητας.

Ο Rahim (2001:18) είναι ένας ακόμα μελετητής ο οποίος επιδόθηκε στη μελέτη και διερεύνηση αυτής της έννοιας υποστηρίζοντας ότι αυτή είναι μια διαδικασία κατά την οποία δημιουργείται μια ασυμβατότητα κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε άτομα και ομάδες.

Ο Χυτήρης από τη μεριά του θεωρεί τη σύγκρουση ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας που μπορεί να προκύψει τόσο στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες ατόμων. Πρόκειται στην ουσία και εδώ για μια κατάσταση ανταγωνισμού όπου η μία ομάδα προσπαθεί να αποπροσανατολίσει την άλλη από την επίτευξη του στόχου που κάθε φορά τίθεται από την εκάστοτε ομάδα.

Ο Thomas (1992:265) στην προσπάθεια του να δώσει την εννοιολογική απόδοση της σύγκρουσης εστιάζει και κύριο λόγο στο σημείο εκκίνησης της σύγκρουσης αυτής τονίζοντας ότι αυτή ξεκινάει όταν ένα από τα μέλη συνειδητοποιήσει ότι το άλλο μέλος επιδιώκει να εμποδίσει τα συμφέροντά του.

Σύμφωνα με τους Wall & Caallister (1995) η σύγκρουση είναι μια διαδικασία κατά την οποία το ένα άτομο συνειδητοποιεί ότι τ δικά του συμφέροντα έρχονται σε αντίθεση με τα συμφέροντα της άλλης ομάδας.

Ο Deutsch (1973) θεωρεί ότι η σύγκρουση υφίσταται από τους ασυμβίβαστους στόχους που θέτουν διάφορα άτομα ή διάφορες ομάδες ατόμων με αποτέλεσμα τα οφέλη των δύο αντιμαχόμενων ομάδων να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Το 1975 ο KennethThomas προσχώρησε σε έναν πιο εμπειριστατωμένο και ακριβή ορισμό της έννοιας αυτής, εμπλουτίζοντας με τη δική του θέση την προσπάθεια της εννοιολογικής αυτής προσέγγισης. Σύμφωνα με αυτόν σύγκρουση είναι η διαδικασία η οποία ξεκινάει την στιγμή κατά την οποία ένα άτομο συνειδητοποιεί ότι κάποιο άλλο άτομο αποσκοπεί στην παρεμπόδιση του δικού του εγχειρήματος.

Γενικά αυτό που θα μπορούσε να ειπωθεί σχετικά με το θέμα των συγκρούσεων είναι ότι αυτή αποτελεί ένα φυσικό αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους ανθρώπους και υπάρχει όπου υπάρχει διαφωνία. Πηγάζει από τος διαφορετικές στάσεις, τις διαφορετικές αντιλήψεις και τις διαφορετικές αρχές και αξίες που έχει ο κάθε άνθρωπος, οι οποίες όχι μόνο καθορίζουν αλλά και στιγματίζουν τη ζωή του σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα είναι αναγκαίο κακό καθώς οι άνθρωποι δεν έχουν το ίδιο τρόπο σκέψης, δεν έχουν τις ίδιες φιλοδοξίες, και δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Αυτό που προκύπτει ακόμα από την προσπάθεια εννοιολογικής αποσαφήνισης αυτής της έννοιας είναι ότι όλοι οι ορισμοί που έχουν δοθεί έχουν ένα κοινό στοιχείο, την ασυμβατότητα των στόχων των αντιμαχόμενων μελών. Οι διαφορετικές απόψεις που μπορεί να προκύψουν σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης είναι δεδομένη και αναμενόμενη σε πολλές περιπτώσεις. Αυτό όμως που κλιμακώνει το φαινόμενο αυτό είναι ότι υπάρχει εξάρτηση στην ενέργεια του ενός και στο επακόλουθο της ενέργειας του άλλου, όταν δηλαδή κάποιες άλλες ενέργειες παρεμποδίζουν στο που έχει θέσει ο ένας εκ των δύο μελών ή ομάδων (Μπουράντας, 2001).

Στην ουσία η σύγκρουση αυτή προέρχεται από την προβληματική επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα σε άτομα που απαρτίζουν ένα εργασιακό σύνολο είτε ανήκουν στην ίδια ιεραρχική κλίμακα είτε όχι (Robins, 1993).

1.3 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Η σύγκρουση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία η οποία εκτυλίσσεται βήμα και ακολουθεί κάποια στάδια μέχρι την κλιμάκωση της. Αυτός που εντρύφησε σε αυτό το θέμα

και παρουσίασε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο το οποίο συνάδει με όλους τους τομείς που παρατηρούνται εκδηλώσεις της είναι ο Thomas, ο οποίος το 1976 διέκρινε σε αυτή 5 στάδια. Η σύγκρουση, ανάλογα με την όξυνση ή την υποχώρησή της, περνά από διάφορα στάδια (Robbins&Judge, 2011) .

Α ΣΤΑΔΙΟ

Στο στάδιο αυτό είναι ορατή και έντονη η αίσθηση της ασυμφωνίας η οποία μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση. Τα διάφορα μέλη αντιλαμβάνονται την απουσία ορθής επικοινωνίας στα ζητήματα που βρίσκονται υπό επεξεργασία. Η απουσία επεξεργασίας και η ασυμβατότητα των στόχων είναι τα δύο βασικά σημάδια που κάνουν τα μέλη να αντιληφθούν και να συνειδητοποιήσουν την επερχόμενη σύγκρουση. Οι λόγοι της σύγκρουσης που αποτελούν ώριμες συνθήκες για να εκδηλωθεί, είναι αποτέλεσμα των σχέσεων αλληλεξάρτησης των μελών του οργανισμού και της πιθανής εκδήλωσης ασύμβατων στόχων (Μαντζάρης, 2011).

Β ΣΤΑΔΙΟ

Στο δεύτερο στάδιο τα άτομα συνειδητοποιούν το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί και προσπαθούν να βρουν τρόπους για να το επιλύσουν. Σε αυτό το σημείο αν τα μέλη δεν αξιοποιήσουν σωστά τις ικανότητες τους και δουν την αντίθετη θέση ως απειλή στην εκπλήρωση των δικών του συμφερόντων, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, αν δεν υπερισχύσει η αντιληπτική ικανότητα των μελών της για την σωστή κρίση και εκτίμηση της κατάστασης. Στο συγκεκριμένο στάδιο τα συγκρουόμενα μέλη εκφράζουν τις διαφορετικές τους γνώμες και κάνουν μια απόπειρα να αντιληφθούν και να συνειδητοποιήσουν τους παράγοντες που συνέτειναν σε αυτήν την κατάσταση (Miller, 2006) .

Γ ΣΤΑΔΙΟ

Στο στάδιο αυτό η σύγκρουση είναι πιο έντονη και πλέον δεδομένη καθώς έχει εισχωρήσει το προσωπικό και το συναισθηματικό στοιχείο, κατά το οποίο στη προσπάθεια τους τα άτομα να υπερασπισθούν τα δικά τους συμφέροντα εκδηλώνουν ακραίες συμπεριφορές και εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα για την άλλη πλευρά. Αυτό που στην ουσία παίζει καθοριστικό και καταλυτικό ρόλο στην εκδήλωση της είναι η εμπλοκή των ατόμων σε αυτή και η προσπάθεια τους να υπερισχύσει η δική τους θέση η οποία θα οδηγήσει στην πραγμάτωση των δικών τους στόχων(Miller, 2006).

Δ ΣΤΑΔΙΟ

Στο στάδιο αυτό η σύγκρουση πλέον είναι δεδομένη και γίνεται προσπάθεια και από τις δυο πλευρές να βρουν έναν τρόπο να την αντιμετωπίσουν και να την διευθετήσουν. Η

αντίδραση αυτή πραγματώνεται με τη μορφή της ανοιχτής σύγκρουσης η οποία μπορεί να φτάσει και σε πιο ακραίες καταστάσεις (προσβολές, χειροδικίες, σωματική και λεκτική βία) καθώς σε αυτή τη φάση κυρίαρχη θέση έχει το συναίσθημα, είτε με κλίμα διάθεσης για συζήτηση και συνεργασία είτε με υπέρμαχο στην προκειμένη περίπτωση τη λογική (Appelbaum et al., 1999)

Ε ΣΤΑΔΙΟ

Στο τελευταίο αυτό στάδιο θα κριθούν και οι σχέσεις που θα διαμορφώσουν τα συγκρουόμενα μέλη στο μέλλον, που μπορεί να είναι είτε ευοίωνη είτε δυσοίωνη. Η διαμόρφωση αυτή θα βοηθήσει στη βελτίωση του εργασιακού προγράμματος ή στην αποτελεσματικότητα του ανάλογα και την προσωπική πορεία που θα διαγράψουν οι σχέσεις αυτές κατά την πορεία της υλοποίησης του στόχου που έχει τεθεί από το εργασιακό περιβάλλον και κυρίως από την διοίκηση(Βακόλα& Νικολάου, 2012).

1. 4. ΟΙ ΔΥΟ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Από την όλη μελέτη του θέματος προκύπτει ότι υπάρχει ένας διαφορετικός τρόπος με τον οποίον προσεγγίζονται οι συγκρούσεις αλλά και μια διάσταση απόψεων όσον αφορά την στάση που πρέπει να τηρηθεί για την αντιμετώπιση τους.

Η πρώτη προσέγγιση ως προς αυτό θέμα είναι η παραδοσιακή, η οποία υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις είναι ένα αρνητικό φαινόμενο και πρέπει να αποφεύγεται, καθώς οφείλεται σε δυσλειτουργική κατάσταση, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται είτε με τις συνθήκες εργασίας είτε με την προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου. Στην προκειμένη περίπτωση οι συγκρούσεις παρουσιάζονται ως ένα αρνητικό φαινόμενο το οποίο οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αδυναμία της ηγεσίας και της διοίκησης να ανταποκριθεί στις ανάγκες των υφισταμένων (Singh, 1995).

Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις αποτελούν ένα συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο το οποίο μπορεί να λειτουργεί με εποικοδομητικό τρόπο στην παραγωγική διαδικασία και γενικότερα στην προαγωγή των εργασιακών στόχων. Είναι ένα φυσικό επακόλουθο των ανθρώπινων σχέσεων, οι οποίες έχουν δύο όψεις (τη λειτουργική και τη δυσλειτουργική). Η λειτουργική πλευρά της σύγκρουσης αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων και της εργασίας ενώ η δυσλειτουργική πλευρά τη μειώνει. Η άποψη αυτή είναι ιδιαίτερα προοδευτική. Παρόλα αυτά όμως και ανεξάρτητα από την ωφέλεια που μπορεί να προκύψει στο εργασιακό περιβάλλον τα πολλά αρνητικά αποτελέσματα κάνουν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για τη σωστή διαχείριση. Πολλοί είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων όπως η πίεση χρόνου, η σημασία

του ζητήματος, η διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων μερών (Βακόλα& Νικολάου, 2012).

1. 5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Ο όρος σύγκρουση σε οποίο επίπεδο της ανθρώπινης δραστηριότητας παρατηρείται περιγράφει τις ποικίλες αντικοινωνικές συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιάσουν τα άτομα και συμπεριλαμβάνει λεκτική κακοποίηση, μεροληπτική αντιμετώπιση, υβριστικές εκφράσεις, εκφοβισμό και υπονόμευση των εργαζομένων, προκειμένου να οδηγηθούν σε αποτυχία, ένα γεγονός που ενδέχεται να έχει και οικονομικές προεκτάσεις. Το φύλο παίζει ιδιαίτερο και καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που θα αντιδράσει κάποιος σε μια σύγκρουση. Οι άντρες σε ενδεχόμενη σύγκρουση είναι πιο επιθετικοί ενώ οι γυναίκες στις ίδιες περιστάσεις είναι πιο διαλλακτικές. Και όχι μόνο αυτό, ακόμα και το πνευματικό επίπεδο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτό και κυρίως στον τρόπο διαχείρισής τους (Gardner, 2005).

1. 6. ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να διαιρεθούν σε διάφορα είδη και κατηγορίες με κριτήριο την ιεραρχική κλίμακα και κατηγορία στην οποία ανήκουν τα συγκρουόμενα μέλη. Σύμφωνα με αυτήν την κατηγοριοποίηση έχουμε τις οριζόντιες και τις κάθετες συγκρούσεις. (Μπουραντάς, 2002)

A. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οριζόντιες είναι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε άτομα που έχουν ίση εξουσία μέσα στην υπηρεσία ή στο οργανισμό όπου εργάζονται. Μια τέτοια περίπτωση είναι και τα άτομα που αποτελούν μια ομάδα που αναλάβει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα(Παπαδοπούλου Δ. ,2014).

B. ΚΑΘΕΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Κάθετες είναι οι συγκρούσεις που προκαλούνται ανάμεσα σε άτομα που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κλίμακά. Εδώ θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφισταμένους (Παπαδοπούλου Δ. ,2014)

1.7. ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

A. ΕΝΔΟΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Μια κατηγορία συγκρούσεων είναι οι ενδοπροσωπικές οι οποίες είναι αυτές που διαδραματίζονται μέσα στο ίδιο το άτομο. Αποτελεί στην ουσία την πάλη του ατόμου με τον ίδιο του τον εαυτό, μια πάλη που προσπαθεί να καταδείξει ποια θέση από τις δύο που έχει στο μυαλό του θα υπερτερήσει. Μέσα στο πεδίο του αντιπαράθενται διαφορές ιδέες, σκέψεις και συναισθήματα τα οποία προσπαθεί με κάποιον τρόπο να τα διαχειριστεί και να <<επιβληθεί >> σε ένα από αυτά. Στην προκειμένη περίπτωση το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με αντιφατικές καταστάσεις και λύσεις. Όλη αυτή η αντιφατικότητα και οι αντικρουόμενες καταστάσεις του δημιουργούν σύγχυση και αμηχανία, καθώς αδυνατεί να επιλέξει. Είναι επόμενο όλα αυτά να τον φέρνουν σε εσωτερική σύγκρουση, καθώς η αναποφασιστικότητα και η αβεβαιότητα είναι που του δημιουργούν στρεσογόνες καταστάσεις (Σταθοπούλου X. , 2006, σελ. 50).

B. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Η δεύτερη κατηγορία είναι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι οποίες διαδραματίζονται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν διαφορετικές απόψεις, αξίες και σκοπούς. Η διαφοροποίηση αυτή και η προσπάθεια επικράτησης της μιας ή της άλλης θέσης παρουσιάζεται σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, οδηγεί αναπόφευκτα σε σύγκρουση. Δεν είναι λίγες οι φορές που συμβαίνουν διαπληκτισμοί και εντάσεις στον εργασιακό χώρο. Αποτελεί τη βασικότερη μορφή σύγκρουσης στο χώρο εργασίας (Montana&Charnov, 2002)

1. 8 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μπορούν να διαιρεθούν σε υποκατηγορίες οι οποίες θα οριστούν με κριτήριο τα συγκρουόμενα μέλη. Επομένως, σε αυτήν την φάση έχουμε :

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ

Κάθε δημόσια υπηρεσία ή δημόσιος οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων το οποίο καλείται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο να συνεργαστεί προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή που του έχει ανατεθεί. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της αναγκαστικής συνεργασίας ενδέχεται να προκύψουν συγκρούσεις. Πολλοί ανάγουν την προέλευση τους σε

προσωπικές διαφορές και έχουν σχέση με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του εκάστοτε μέλους.

Εξάλλου κάθε άτομο αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα που έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και αντιδράσεις. Οι συγκρούσεις αυτές δεν είναι απίθανο να οφείλονται και την θέση που κατέχει το κάθε μέλος στον εργασιακό χώρο. Ο ρόλος που έχει ο καθένας παίζει σημαντικό ρόλο στην πρόκληση τους. Σε αυτό το πλαίσιο έγκειται η σύγκρουση καθήκοντος και γενικά η σύγκρουση ρόλων (Μπούρη, 2017)

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ

Η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών στηρίζεται κατά βάση στη συνεργασία, καθώς η διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεων χρήζει της συμμετοχής και της σύμπραξης πολλών ατόμων προκειμένου να ολοκληρωθεί. Δεν είναι λίγες οι φορές που κάποια άτομα θα χρειαστεί να φτιάξουν μια ομάδα η οποία θα είναι επιφορτισμένη με την προώθηση μιας συγκεκριμένης δράσης. Η συνύπαρξη πολλών ατόμων μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό χώρο και η προσπάθεια διευθέτησης της εκάστοτε υπόθεσης από τους πολλούς είναι αναμενόμενο να οδηγήσει κάποια στιγμή σε σύγκρουση τα άτομα με την ομάδα. Και αυτό γιατί δεν αποδέχονται όλοι τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας με αποτέλεσμα να αντιτίθενται σε αυτή και να έρχονται σε πλήρη ρήξη. Μπορεί κάποιες ομάδες να συνεργάζονται άψογα όμως οι αλλαγές που μπορεί να επέλθουν στις προσδοκίες και στις σκέψεις κάποιων ατόμων ενδέχεται να επιφέρουν τριγμούς στην αρμονική και ομαλή αυτή συνεργασία (Μαντζάρης, 2011).

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ

Οι δημόσιες υπηρεσίες και οι φορείς που απαρτίζουν κάθε δημόσια υπηρεσία αποτελούνται από διάφορα τμήματα. Κάθε τμήμα έχει αναλάβει κάποια συγκεκριμένη θέση και μία συγκεκριμένη αρμοδιότητα, όπου για την τελική διεκπεραίωση της απαιτείται η ομαδική εργασία και κυρίως η συνεργασία καθώς η ολοκλήρωση της γίνεται τμηματικά, μέχρι να επέλθει η τελική διευθέτηση. Είναι εύλογο το κάθε εργασιακό τμήμα να έχει τη δική του νομοθεσία άλλα και τον δικό του τρόπο λειτουργίας. Σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται να συνεργαστούν με άλλα τμήματα για την τελική διευθέτηση μιας υπόθεσης. Σε αυτό το σημείο η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, καθώς αντιτίθενται διαφορετικές νομοθεσίες που δυσχεραίνουν κατά πολύ την αρμονική συνεργασία μεταξύ τους (Montana&Charnov, 2002).

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΛΟΚΛΗΡΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι συγκρούσεις αυτές επεκτείνονται και μπορούν να λάβουν χώρα ανάμεσα και σε ολόκληρους οργανισμούς. Μπορεί οι οργανισμοί να είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, υπάρχουν όμως πολλά στοιχεία που η ύπαρξη τους και η διαχείριση τους μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις. Οι επιχορηγήσεις και τα κονδύλια που κάθε οργανισμός προσπαθεί με διάφορες διαδικασίες να απορροφήσει, η διαφορά και η ανισότητα που υπάρχει στο θέμα της μισθοδοσίας αποτελεί άλλη μια πηγή σύγκρουσης (Παπαδοπούλου Δ. ,2014).

Δεν υπάρχει σταθερό μισθολογικό κλιμάκιο για όλους τους δημόσιους οργανισμούς. Κάθε οργανισμός ακολουθεί το δικό του τύπο και το δικό του καταστατικό. Σε όλη αυτήν την ανομοιογένεια προστίθεται και η ανομοιομορφία των δομών και των διαδικασιών που ακολουθεί ο καθένας από αυτούς. Η διαμόρφωση και η οργάνωση του κάθε οργανισμού είναι διαφορετική. Αυτή η διαφορετική δομή δυσκολεύει κατά πολύ τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς καθώς το τυπικό πολλές φορές διαφοροποιείται. Όλο αυτό είναι εύλογο να οδηγήσει σε σύγκρουση καθώς οι καθυστερήσεις και οι διαφωνίες είναι αναμενόμενες (Lewicki R et al. , 2004).

1. 9. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Άλλη μια κατηγοριοποίηση που λαμβάνει χώρα στην έρευνα αυτή είναι αυτή που γίνεται με κριτήριο την οργανωτική δομή. Σύμφωνα με αυτήν έχουμε τις εξής κατηγορίες (Μπουράντας, 2001).

A. ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι συγκρούσεις αυτές διαδραματίζονται ανάμεσα σε διάφορες ιεραρχικές κλίμακες που υπάρχουν σε κάθε οργανισμό. διεξάγονται ανάμεσα σε έναν γενικό διευθυντή και στον διευθυντή ενός τμήματος. Η ιεραρχία αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και συνηθισμένη σε δημόσιους οργανισμούς. Δεν είναι λίγες οι φορές που τα συμφέροντα και οι ιδέες των γενικών διευθυντών θα έρθουν αντιμέτωπα. Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης και ο διαφορετικός χειρισμός ενδέχεται να περιπλέξει πάρα πολύ τα πράγματα και να δημιουργήσει εντάσεις και διαπληκτισμού (Rahim, 2002).

B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Αυτού του είδους οι συγκρούσεις μπορούν να προκληθούν ανάμεσα σε διάφορα τμήματα του οργανισμού. Κάθε τμήμα ακολουθεί τους δικούς της κανόνες και το δικό του

τυπικό. Πολλές φορές το τυπικό του κάθε τμήματος έρχεται σε αντίθεση και σε ρήξη με το τυπικό κάποιου άλλου τμήματος. Στην προκειμένη περίπτωση η σύγκρουση σχετίζεται με την λανθασμένη συνεργασία και κυρίως με τη λανθασμένη συνεννόηση που ενδεχομένως να προκύψει ανάμεσα τους. Οι ασάφειες και οι παρανοήσεις θα επιφέρουν διαφωνίες και εντάσεις καθώς διατρέχει κίνδυνος να μην ολοκληρωθεί η αποστολή στον απαιτούμενο χρόνο (Rahim, 2002).

Γ. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ Η ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός για την καλύτερη λειτουργία του στηρίζεται στα επιτελικά και στα γραμμικά στελέχη. Τα επιτελικά στελέχη παρέχουν συμβουλές σε άλλα στελέχη ενώ τα γραμμικά είναι αυτά που δίνουν τις εντολές και διοικούν κάποια τμήματα. Η σχέση αυτή είναι αλληλένδετη και μπορεί ανά πάσα στιγμή να κλονιστεί καθώς τα δύο αυτά στελέχη ενδέχεται να συγκρουστούν εξαιτίας κάποιων διαφορετικών θέσεων που μπορεί να προκύψουν για κάποιο θέμα. Οι συμβουλές μπορεί να έρθουν σε ρήξη με τα συμφέροντα που προσπαθεί να εξυπηρετήσει οι επιτακτική διάθεση κάποιων διευθυντών. Η ωφελιμιστική αυτή διάθεση είναι ιδιαίτερα συχνή σε διευθυντικές θέσεις (Μπουραντάς, 2002).

Δ. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Και σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να δημιουργηθεί έντονη ρήξη. Οι αρχές και οι κανονισμοί που έχουν διαμορφωθεί και συμβάλλουν στον κανονισμό, στη λειτουργία και στη σωστή συνεργασία έρχονται σε ρήξη με την κοινωνική οργανωτική δομή, που μπορεί να είναι άτυπη, όμως μπορεί να προκαλέσει τριγμούς στα εργασιακά θεμέλια. Κάθε τμήμα ή οργανισμός ακολουθεί κάποια τυπική διαδικασία για την περάτωση κάποιας υπόθεσης η οποία όμως μπορεί να διασαλευτεί από τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις, που έχουν άτυπο χαρακτήρα (Robbins&Judge, 2011)

Όποιος όμως και να είναι ο τύπος της σύγκρουσης αυτό που είναι βέβαιο και αποτελεί καίριο και σημαντικό θέμα στη δημιουργία των συγκρούσεων ανάμεσα σε άτομα που εργάζονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον είναι οι κανόνες συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι αυτοί μέσα στο πλαίσιο της εργασίας αποτελούν μια ομάδα που έχει επιφορτιστεί να φέρει σε πέρας την εκάστοτε υπόθεση και ως εκ τούτου ακολουθούν μια κοινή γραμμή πλευσης.

Οι κοινοί κανόνες είναι δεδομένοι και σίγουροι και διαδραματίζονται μέσα στο πλαίσιο της συνεργασίας. Το γεγονός ότι ακολουθούν κοινή γραμμή και κοινή πορεία δε σημαίνει ότι θα έχουν όλοι την ίδια άποψη γύρω από ένα εργασιακό θέμα που τίθεται υπό

διεκπεραίωση. Επειδή λοιπόν η αντίληψη είναι κάτι υποκειμενικό οι κανόνες συμπεριφοράς διατηρούν τη ροή της εργασίας (Lawrence&IORCSVH, 1967).

1. 10. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Η διάκριση των συγκρούσεων σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές γίνεται με κριτήριο τον τρόπο με τον οποίον κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τόσο τη φύση όσο και το μέγεθος του, αλλά και τον τρόπο που επικαλείται προκειμένου να τις διαχειριστεί αυτές κατηγοριοποιούνται εκ του αποτελέσματος (Ζαβλανός, 1991).

A. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Λειτουργικές συγκρούσεις υφίστανται όταν το επίμαχο θέμα έχει σχέση με την εργασία και το εκάστοτε αντικείμενο τριβής. Σε αυτήν την περίπτωση τα άτομα που απαρτίζουν τη εργασιακή ομάδα εκφράζουν την διαφωνία τους για τα καθήκοντα που καλούνται να εκτελέσουν εκφράζοντας διαφορετικές απόψεις για τον τρόπο κατά τον οποίον πρέπει να διεκπεραιωθούν.

Η έκφραση διαφορετικών απόψεων σχετίζεται με τον τρόπο και την μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να υλοποιηθεί το συγκεκριμένο έργο. Αυτού του είδους οι διαφωνίες χαρακτηρίζονται λειτουργικές καθώς δίνουν νέα ώθηση προωθούν νέες ιδέες και αναζητούν λύσεις που θα διευκολύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη. Μια τέτοια σύγκρουση καθίσταται γόνιμη και αποδοτική καθώς επαναπροσδιορίζει πολλές φορές τους ρόλους που καλείται κάποιο μέλος να αναλάβει μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας. Η αρνητικότητα που υπάρχει στην προκειμένη περίπτωση μέσα σε αυτή την έννοια εκμηδενίζεται καθώς λειτουργεί θετικά και ευεργετικά στην παραγωγική διαδικασία και στην απόδοση της εργασίας αλλά και των εργαζομένων(Ζαβλανός, 1991).

B. ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Στην προκειμένη περίπτωση η σύγκρουση έχει περισσότερο συναισθηματικό χαρακτήρα. Τα συγκρουόμενα μέλη όντας συναισθηματικά φορτισμένα παύουν πλέον να είναι παραγωγικά και αποδοτικά στην εκπλήρωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Εδώ το πρόβλημα είναι προσωπικό και όχι εργασιακό. Γι' αυτό και έχει αρνητικές προεκτάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Έρχονται σε ρήξη και σύγκρουση οι διαφορετικοί χαρακτήρες και οι εκ διαμέτρου αντίθετες προσωπικότητες(Ζαβλανός, 1991).

1. 11 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

A. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι συγκρούσεις αυτές αναφέρονται στις εντάσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους ανθρώπους και προέρχονται από την ασυμβατότητα των ανθρώπων αυτών. Η σύγκρουση στην προκειμένη περίπτωση είναι ιδιαίτερα έντονη που εξωτερικεύονται διάφορα συναισθήματα, με αποτέλεσμα η σύγκρουση να μεταφέρεται σε προσωπικό επίπεδο.

B. ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι συγκρούσεις αυτές προκαλούνται από διαφωνίες που προκύπτουν ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες σχετικά με θέματα που έχουν σχέση με την ολοκλήρωση του έργου και τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Τα ζητήματα αυτά αφορούν την εργασία, τους στόχους αλλά και την μεθοδολογία που θα ακολουθήσουν για την υλοποίηση του. (Rahim, 2001).

Πολλές κατηγοριοποιήσεις μπορούν να γίνουν στο θέμα αυτό και με βάση πολλά κριτήρια. Πολλοί είναι οι μελετητές οι οποίοι έχουν επιδοθεί σε μια τέτοια κατηγοριοποίηση, ιδιαίτερα όσον αφορά τον εργασιακό τομέα που είναι έντονο το φαινόμενο αυτό. Ο Priem και ο Priece το 1991 ξεχώρισαν δύο τύπους σύγκρουσης, την νοητική και την κοινωνική – συναισθηματική. Η πρώτη σχετίζεται με την ουσία και το περιεχόμενο της εργασίας και η δεύτερη έχει σχέση με τις διαπροσωπικές σχέσεις και η σύγκρουση στην προκειμένη περίπτωση δεν έχει καμία απολύτως σχέση με το αντικείμενο της εργασίας.

Συνεπώς, υπάρχει ένας έντονος και έκδηλος διαχωρισμός ανάμεσα στις δύο αυτές κατηγορίες και είναι μια έρευνα που έχει απασχολήσει αρκετούς μελετητές οι οποίοι επιχείρησαν με τον δικό τους τρόπο να διατυπώσουν τη δική τους θέση γύρω από αυτό το ζήτημα (Rahim, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

2. 1. ΓΕΝΙΚΑ

Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να υπάρξουν σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον. Πολλοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση αυτού του φαινομένου. Η αλληλεπίδραση των εργαζομένων, των προϊσταμένων και της εργασίας είναι ένας δεσμός που αναντίρρητα μπορεί να οδηγήσει στη σύγκρουση. Όλα βέβαια εξαρτώνται από τον τρόπο αλλά και την ένταση με την οποία εκδηλώνεται η εκάστοτε σύγκρουση κάθε φορά (Μπρούζος, 1999).

Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και το υπόβαθρο τους μπορεί να αναζητηθεί τόσο στο κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο όσο και στο προσωπικό. Αυτό που είναι σίγουρο και δεδομένο στη διερεύνηση αυτών των παραγόντων είναι ότι μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές και παράλληλα διακρίνονται από μια έντονη πολυπλοκότητα. Για την ανάλυση των παραγόντων που οδηγούν με τον έναν ή τον άλλον τρόπο στη σύγκρουση είναι απαραίτητη η γνώση της πηγής και της προέλευσης της.

2. 2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μια βασική αιτία που καλύπτει όλους τους εργασιακούς χώρους είναι τα προβλήματα επικοινωνίας που μπορεί να ανακύψουν ανά πάσα στιγμή σε έναν εργασιακό χώρο ιδιωτικού ή δημόσιου δικαίου και μπορεί να εμφανιστεί σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες και τις κλίμακες ιεραρχίας. Η επικοινωνία μέσα σε ένα ομαδικό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς αλλά και καθοριστικούς παράγοντες τόσο για την ομαλή λειτουργία όσο και για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου. Μια κακή και δυσάρεστη επικοινωνία μπορεί να επιφέρει τριγμούς και προστριβές.

Οι δυσκολίες στο θέμα της επικοινωνίας ενδέχεται να δημιουργηθούν από διαστρέβλωση κάποιων λέξεων κατά τη διάρκεια της καθοδήγησης για την εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα και μια λέξη να παρερμηνευτεί ενδέχεται να οδηγήσει σε ολέθρια αποτελέσματα για την επιτυχή έκβαση της εργασίας και την ομαλή συνεργασία ανάμεσα στα άτομα που καλούνται να συνεργαστούν προκειμένου να τη φέρουν σε πέρας. Μια τέτοια δυσαρμονία θα μπορούσε να προκύψει όταν δίνονται ελλιπείς και ασαφείς οδηγίες που έχουν σχέση με την διεκπεραίωση της εργασίας με την οποία έχει επιφορτιστεί. Αυτή η ασάφεια, εκτός του ότι μπορεί να οδηγήσει το εργασιακό πρόγραμμα σε αποτυχία, είναι δεδομένο ότι

θα επιφέρει προστριβές και συγκρούσεις στους εργαζομένους καθώς δεν θα υπάρχει σαφές και ξεκάθαρο πρόγραμμα για την υλοποίηση της (Ιορδανίδης, 2014) .

Μια αστοχία μπορεί να αλλάξει την πορεία της εργασίας και να οδηγήσει σε αντιθέσεις οι οποίες θα εκφραστούν με διάφορους τρόπους από τα συνεργαζόμενα μέλη. Στην σωστή κατανόηση των οδηγιών συμβάλλουν και οι συνθήκες που επικρατούν ώστε να μην οδηγηθούν οι παραλήπτες του μηνύματος σε διαστρεβλώσεις και παραποιήσεις των εκάστοτε οδηγιών (Abiedun, 2014) .

Αυτή η διαστρέβλωση και η ασάφεια είναι συνηθισμένα φαινόμενα σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα και ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα δεδομένου των συνθηκών που επικρατούν πολλές φορές σε αυτά τα περιβάλλοντα.

Το επικοινωνιακό αυτό πρόβλημα μπορεί να επέλθει και από την αδιαφορία κάποιου μέλους για την υλοποίηση της υπόθεσης και την επιτυχή έκβαση της. Το ένα μέλος ενημερώνει το άλλο και δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες που υπόκεινται στη δική του αρμοδιότητα όμως δεν τον ενδιαφέρει αν η πληροφορία ελήφθη από τον παραλήπτη με τον σωστό τρόπο και αν το άλλον μέλος κατανόησε πλήρως το εκάστοτε μήνυμα. Ο παραλήπτης από τη μεριά του δεν δίνει τη δέουσα σημασία στο μήνυμα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορες αντιθέσεις στην πορεία της υπόθεσης.

Η αδιαφορία αυτή οδηγεί σε παρερμηνεύσεις, σε διαστρεβλώσεις και σε άστοχα αποτελέσματα, καθώς έστω και μια λάθος ερμηνεία μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία μπορεί να προκύψουν και από την αίσθηση ότι καταπατούνται ή απειλούνται τα προσωπικά συμφέροντα κάποιου εργαζομένου (Weingartetal, 2015).

2. 3. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Οι αδυναμίες και τα προβλήματα που ανακύπτουν στο θέμα της δομής και της οργάνωσης του οργανισμού ή της υπηρεσίας είναι ένας άλλος παράγοντας που οξύνει τις συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους. Ιδιαίτερα σε υπηρεσίες και φορείς του δημόσιου τομέα η ανομοιογένεια των υπαλλήλων ενδέχεται να επιφέρει εντάσεις και διαφωνίες σε πάρα πολλά ζητήματα, δεδομένου ότι κάθε δημόσια υπηρεσία απαρτίζεται από διάφορα τμήματα τα οποία έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες άλλες φορές είναι αυτόνομες και άλλες φορές εξαρτώμενες από άλλες υπαλληλικές κινήσεις, δημιουργεί μια διαφοροποίηση στο θέμα της δομής που μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις όχι μόνο ανάμεσα στα μέλη ενός τμήματος αλλά και ανάμεσα στα διάφορα τμήματα (Corwin, 1969) .

Στην προκειμένη περίπτωση οι οργανωτικές αδυναμίες θα είναι η πηγή των συγκρούσεων. Το γεγονός ότι οι τιθέμενοι στόχοι δεν είναι επαρκώς καθορισμένοι και δεν έχουν διευκρινιστεί οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους με σαφήνεια ώστε να υπάρχει συντονισμός και ιεράρχηση στις εκάστοτε ενέργειες δημιουργεί τεράστια προβλήματα στο θέμα της επικοινωνίας. Η σωστή λειτουργία και ο σωστός συντονισμός των κινήσεων και των

αρμοδιοτήτων του εκάστοτε υπαλλήλου μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου. Τα προβλήματα αυτά στη δομή δημιουργούνται από την ανομοιογένεια του προσωπικού. Κάθε υπηρεσία απαρτίζεται από άτομα διαφορετικής ηλικίας, κοινωνικής θέσης και διαφορετικού φύλου (Χυτήρης, 2001).

Όλα αυτά εξαρτώνται και από την πολυπλοκότητα της οργάνωσης. Όσο πιο πολύπλοκη είναι η δομή της οργάνωσης τόσο πιο περίπλοκο θα είναι και το πρόβλημα που θα δημιουργηθεί και θα επιφέρει έντονες συγκρούσεις και πολλά εμπόδια στην επίτευξη του στόχου. Αυτή η πολυπλοκότητα είναι ιδιαίτερα ευδιάκριτη στις δημόσιες υπηρεσίες καθώς σε έναν τομέα συστεγάζονται πολλές υπηρεσίες διαφόρων ειδικοτήτων με αποτέλεσμα να δυσκολεύει όχι μόνο η κατανομή των αρμοδιοτήτων αλλά και η επίβλεψή τους (Gnywalietai. 2016).

Σε πολλές υπηρεσίες υπάρχουν αλυσιδωτές αρμοδιότητες οι οποίες πρέπει να διεκπεραιωθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο και μια ορισμένη σειρά, όπου η παράβλεψη ή η παράλειψη ενός βήματος παρακωλύει την όλη διαδικασία. Αυτή η παράλειψη θα επιφέρει έντονες διαφωνίες καθώς μια τέτοια κίνηση προμηνύει ακύρωση όλης της προσπάθειας.

Τέλος, μέσα σε αυτό το πλαίσιο συγκαταλέγονται και οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν συνάψει τα συνεργαζόμενα μέλη. Η ύπαρξη ειρηνικού και αρμονικού κλίματος ανάμεσά τους έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην επιτυχή εκπλήρωση του έργου. Στην αντίθετη περίπτωση θα οδηγηθεί στην υπονόμευση του όλου εργασιακού εγχειρήματος και στη μείωση της απόδοσης του. (Αθανασίου, Σερακιώτης, & Σταθάκη, 2007).

2. 4. ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΩΝ

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου κάποιες δημόσιες υπηρεσίες ή κάποια τμήματα δημόσιων υπηρεσιών βρίσκονται σε μια εργασιακή εξάρτηση, μια εξάρτηση όπου η παραμικρή λανθασμένη κίνηση ή ενέργεια μπορεί να οδηγήσει σε έντονες συγκρούσεις. (Walton and Dutton, 1967). Όταν δύο τμήματα βασίζονται το ένα πάνω στο άλλο και είναι απαραίτητη η σύμπραξη και των δύο για την επίτευξη του στόχου, η ασάφεια, ο ελλιπής προγραμματισμός και η λανθασμένη οργάνωση δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα που οξύνει τις εντάσεις ανάμεσά τους Στην προκειμένη περίπτωση απαιτείται άριστη συνεργασία, σωστή συνεννόηση και ιεράρχηση αρμοδιοτήτων για την διεκπεραίωση της υπόθεσης που τους έχει ανατεθεί. Ακόμα και διάφορες υπηρεσίες ή τμήματα ενδέχεται να χρειαστεί να συνεργαστούν πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα και οι ενέργειες τους θα πρέπει να είναι ιεραρχημένες ώστε να ολοκληρωθεί το όλο θέμα. (Χυτήρης, 2001).

Η υποχρεωτική συνεργασία με φορείς που ενδεχομένως ακολουθούν διαφορετικό πρωτόκολλο δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Τα εμπόδια που προκύπτουν κατά τη διάρκεια αυτής της συνεργασίας οδηγούν αναπόφευκτα στη σύγκρουση.

2. 5. ΟΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΑΝΙΣΟΤΗΤΕΣ

Οι διακρίσεις και οι ανισότητες που παρατηρούνται σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι εύλογο να πλήττουν και τον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τον χώρο του δημοσίου. Η ύπαρξη των προϋσταμένων και των υφισταμένων μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και να αναζωπυρώσει διάφορες συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους.

Οι ακούσιες ή εκούσιες διακρίσεις που γίνονται από τους προϋσταμένους και γενικότερα από την διοίκηση σε βάρος των υφισταμένων υπαλλήλων αυξάνουν τις εντάσεις και διασαλεύουν το μέχρι τότε αρμονικό και συνεργατικό πνεύμα που επικρατούσε στην εκάστοτε υπηρεσία. Κανένας υπάλληλος δεν θέλει να αισθάνεται παραγκωνισμένος και αδικημένος από τη διοικούσα αρχή. Αυτή η διάκριση όχι μόνο μειώνει την αποδοτικότητα του αλλά και αυξάνει και τις αντιδράσεις του απέναντι στο υπόλοιπο υπαλληλικό προσωπικό. Οι εντάσεις και οι διαφωνίες που θα δημιουργηθούν πλέον είναι αναμενόμενες αλλά και αναπόφευκτες. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η προκλητικότητα και η αυθάδεια που επιδεικνύουν πολλοί εργαζόμενοι απέναντι στους προϋσταμένους τους. Από όποια πλευρά και να προέρχεται η προκλητική συμπεριφορά και με όποιον τρόπο και αν εκφράζεται δεν παύει να ενδυναμώνει το αρνητικό κλίμα και να προκαλεί αδιαφιλονίκητες συγκρούσεις,

Οι λάθος χειρισμοί των προϋσταμένων ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα στο προσωπικό ιδιαίτερα όταν αυτό αντιληφθεί ότι διαπράττονται αδικίες σε βάρος του. Η αίσθηση της ανισότητας και της αδικίας που μπορεί να προκληθεί από τη λανθασμένη στάση της διοίκησης θα προκαλέσει έντονες αντιδράσεις και διαπληκτισμούς (March&Simon, 2003).

2. 6. ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι γνωστικές αντιθέσεις είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στη σύγκρουση. Τα διάφορα μορφωτικά επίπεδα, οι διαφορετική εκπαίδευση οδηγεί ιδιαίτερα συχνά σε ένα επικοινωνιακό χάσμα το οποίο εκ των πραγμάτων αποδιοργανώνει την όλη προσπάθεια και δημιουργεί εντάσεις (Fitzgeraldetal, 2017). Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης και προσέγγισης κάποιων πραγμάτων, οδηγεί σε προβλήματα επικοινωνίας και παρακωλύει τη σωστή μετάδοση της πληροφορίας ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα άτομα. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το μορφωτικό επίπεδο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών και των οργανισμών (Nayeri&Negarrandeh,).

Η διαφορά αυτή είναι ιδιαίτερα ορατή και έκδηλη στον δημόσιο τομέα δεδομένου ότι εκεί εργάζονται άτομα όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Επιπλέον δεν είναι λίγες οι φορές που χρειάζεται να συνεργαστούν μεταξύ τους προκειμένου να διευθετήσουν ένα θέμα, το οποίο πολλές φορές χρήζει εξειδίκευσης και εννοιολογικής αποσαφήνισης το οποίο δεν γίνεται κατανοητό από όλους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις (Καψάλης,2005).

2. 7. ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΖΩΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

Τις περισσότερες φορές και οι συνθήκες εργασίας δεν ευνοούν για την ομαλή λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και την αρμονική συνύπαρξή τους. Οι χώροι εργασίας είναι μικροί και περιορισμένοι, γεγονός που δυσκολεύει ακόμα περισσότερο την κατάσταση των εργαζομένων σε αυτόν τον χώρο καθώς αναγκάζονται να συνυπάρχουν και να εργάζονται πολλοί με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τεράστια προβλήματα. Οχλαγωγία και αποπροσανατολισμός είναι τα πιο συνηθισμένα. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί εντάσεις και πίεση στο εργαζόμενο με αποτέλεσμα να μην μπορεί να λειτουργήσει όπως πρέπει (Μπουραντάς, 2002).

2. 8. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Ο άνθρωπος βρισκόμενος στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ομάδας με την οποία καλείται να συνεργαστεί προκειμένου να ασκήσει τα επαγγελματικά του καθήκοντα μέσα σε ένα πνεύμα συνεργασίας. Πολλές φορές όμως διαχωρίζεται από την ομάδα και λειτουργεί σαν μονάδα. Αυτό κάνει όταν αισθανθεί ότι διακυβεύονται τα συμφέροντα του ή αντικρίζει καταστάσεις που έρχονται σε ρήξη και αντίθεση με την προσωπικότητα ή τον χαρακτήρα του. Αδυνατούν να κατανοήσουν και να χειριστούν κάποιες καταστάσεις που συμβαίνουν στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα να οδηγούνται αναγκαστικά στην σύγκρουση. Η δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος είτε από τη μεριά του προϊσταμένου είτε των υφισταμένων τους εξοργίζει. Υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που η ίδια η φύση του ανθρώπου δεν μπορεί να ανεχτεί και που αντιτίθεται με οποιονδήποτε τρόπο.

Το γεγονός και μόνο ότι πρέπει να συνεργαστεί με διάφορες προσωπικότητες οι οποίες έχουν τη δική τους οπτική γωνία η οποία έρχεται σε ρήξη με τη δική του, εντείνει κατά πολύ την κατάσταση αυτή. Η ίδια η προσωπικότητα στην προκειμένη περίπτωση μπορεί να αποτελέσει πηγή της σύγκρουσης και της δημιουργίας τεταμένου κλίματος μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Ο χαρακτήρας και ο τρόπος που κάθε άτομο χειρίζεται κάποιες καταστάσεις συμβάλλει κατά πολύ τη πρόκληση της σύγκρουσης μεταξύ τους (Jassim, 1986).

Κάθε άτομο εξάλλου είναι διαφορετικό, κάθε άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα. Οπότε η συνύπαρξη διαφορετικών ατόμων μπορεί να κλονίσει τα θεμέλια της συνεργασίας και να δημιουργήσει τριγμούς στις εργασιακές σχέσεις.

2. 9. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Δεν είναι καθόλου απίθανο να προκύψουν και οι συγκρουόμενοι στόχοι. Όταν οι στόχοι που έχουν τεθεί από κάποια άτομα ή κάποιες ομάδες είναι παρεμφερείς ώστε να μην μπορούν και να μην υπάρχει δυνατότητα να εκπληρωθούν και οι δύο, οδηγούνται εύλογα στη

ρήξη καθώς κάθε ομάδα προσπαθεί να πραγματοποιήσει τον δικό της. Αυτό υφίσταται γιατί κανείς δεν αντιλαμβάνεται και δεν κατανοεί ότι όλοι οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι αλληλένδετοι και δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Είναι λογικό σε έναν φορέα όπως είναι το δημόσιο να είναι έντονο αυτό εξαιτίας της ανομοιογένειας των τμημάτων και των εκάστοτε υπηρεσιών. Αυτή η ανομοιογένεια στη λειτουργία περιπλέκει ακόμα περισσότερο τα πράγματα καθώς η ομοιότητα στη λειτουργία και ο βάθος εξάρτηση ανάμεσα στα τμήματα καθορίζει και το συνολικό κλίμα (Shenetal, 2017).

2. 10. Η ΑΝΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Το προσωπικό που έχει τοποθετηθεί σε κάποια θέση ενδέχεται να έχει διαφορετικές καταβολές και πεποιθήσεις στο κοινωνικό, το πολιτικό, το πολιτισμικό, το θρησκευτικό και το εθνικό επίπεδο. Αυτή η διαφοροποίηση υπονομεύει την αρμονική συνύπαρξη ανάμεσα στα εργαζόμενα και συνεργαζόμενα μέλη. Εύλογο είναι ότι θα επιφέρει συγκρούσεις καθώς τα άτομα αυτά δε θα θεωρήσουν ότι οι αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί δεν είναι κατανεμημένες με τον σωστό και δίκαιο τρόπο.

Ανομοιογένεια θεωρείται ότι υπάρχει και όταν ένας είναι κάτοχος του αντικειμένου ενώ κάποιο άλλος όχι. Σε αυτήν την περίπτωση τίθεται και το θέμα του προσωπικού εγωισμού κάτι που διαταράσσει ακόμα περισσότερο την αρμονία (Πολυχρονίου, 2010).

Σε πολλές περιπτώσεις τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του κάθε υπάλληλου δεν κατανέμονται σωστά καθώς φαίνεται ότι η κατανομή δεν είναι ακριβοδίκαια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα άλλοι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν περισσότερες και άλλοι λιγότερες αρμοδιότητες, ή άλλοι δυσκολότερες και άλλοι ευκολότερες. Αυτή η ανισότητα δυσχεραίνει κατά πολύ το αρμονικό κλίμα που υπάρχει σε έναν εργασιακό χώρο(Berklay, 1991).

2. 11. Ο ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Η προσωπική ψυχολογία και η ιδιοσυγκρασία του ατόμου παίζει καθοριστικό ρόλο στην αρμονική ή μη συνεργασία των ατόμων ή των ομάδων. Οι ψυχολογικοί παράγοντες και γενικότερά τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να επιφέρουν αρνητικές καταστάσεις στο ίδιο το άτομο όσο και στο εργασιακό του περιβάλλον με το οποίο καλείται να συνεργαστεί. Ένα άτομο το οποίο βρίσκεται σε δύσκολη ψυχολογική κατάσταση είναι ευάλωτο σε αρνητικές αντιδράσεις απέναντι στα άλλα άτομα. Μια ενδεχόμενη σύγκρουση δε είναι καθόλου απίθανη (Λουτας, 2002). Η άσχημη ψυχολογία που μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες έχει αρνητικό αντίκτυπο σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

2. 12. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΡΩΝ

Ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να οξύνει τις σχέσεις ανάμεσα σε τμήματα η οργανισμούς είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Το πώς θα διανεμηθούν οι πόροι αυτοί εξαρτάται από την διοίκηση, η οποία έχει επιφορτιστεί με αυτήν την δύσκολη αρμοδιότητα. Μια τέτοια κατανομή μπορεί να επιφέρει εντάσεις καθώς κάποια τμήματα εκ των πραγμάτων μπορεί να νιώσουν ότι έχουν αδικηθεί. Το αίσθημα αυτό της αδικίας θα τους οδηγήσει σε επιθετικές αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις αυτές μπορεί να σταματήσουν οποιαδήποτε συνεργασία, να απομακρύνουν βασικές και απαραίτητες πληροφορίες για κάποια υπόθεση και να μειώσουν δραματικά την απόδοση και την επίδοση τους. Οι επιχορηγήσεις και τα κονδύλια που σχετίζονται με την εκτέλεση κάποιων έργων, Ο εξοπλισμός των εργασιακών χώρων και η απόκτηση των απαραίτητων εργαλείων και μέσων που θα βοηθήσει στην απρόσκοπτη εργασία τους είναι αυτές που ενδέχεται να κλονίσουν τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους (Mullins, 2014).

2. 13. ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

του είδους η διαφωνία μπορεί να προκύψει και να προκληθεί ανάμεσα στα τμήματα όταν υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα τους στο θέμα αυτό. Για να υπάρχει ομαλή και αρμονική συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα κρίνεται επιτακτική η ανάγκη να υπάρχει συμβατότητα στα πρότυπα απόδοσης. Αν τα διάφορα τμήματα δεν συγχρονίζονται σε πολλά ζητήματα που έχουν σχέση με τη διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεων, όπου η συνεργασία και η σύμπραξη των μελών τους είναι απαραίτητη τότε είναι δεδομένη η σύγκρουση μεταξύ τους. Η ασυμβατότητα αυτή παρακωλύει και καθυστερεί την υλοποίηση κάποιων ενεργειών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τριβές, επειδή καθυστερούν και άλλες διαδικασίες που θα έπρεπε να γίνουν άμεσα. Είναι διαφορετικός ο τρόπος προσπάθειας ικανοποίησης των δικών του προσδοκιών, σε ότι αφορά τόσο στην επαγγελματική του πορεία, όσο και στην κοινωνική του θέση (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012)..

2. 14. ΤΟ ΑΓΧΟΣ

Είναι δεδομένο ότι το άγχος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Δε θα έμενε ανεπηρέαστος ο εργασιακός χώρος από αυτό. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι γρήγοροι ρυθμοί που πολλές φορές καλούνται και αναγκάζονται να ακολουθήσουν κάποιοι εργαζόμενοι φορτίζουν συναισθηματικά τον άνθρωπο με αποτέλεσμα να τον οδηγούν σε διαπληκτισμό με τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους του. Η κακή σχέση ανάμεσα στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, η ανασφάλεια που αισθάνεται πλέον ο εργαζόμενος από την άρση της μονιμότητας, η είσοδος της αξιολόγησης σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς οξύνουν κατά πολύ την αγχωτική κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει (Robbins&Judge, 2011).

Σε όλα αυτά προστίθενται και οι διάφορες αλλαγές που διαμορφώνονται στο θέμα της οργάνωσης και της δομής σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπιστοσύνης του πολίτη απέναντι στο κράτος εντείνουν κατά πολύ την κατάσταση αυτή. Ύστερα λοιπόν από τέτοιες συνθήκες είναι αναμενόμενη η σύγκρουση, καθώς η πίεση που αισθάνεται εξαιτίας όλων αυτών των δύσκολων καταστάσεων εξωτερικεύεται και εκτονώνεται με αυτόν τον τρόπο. Το άγχος λοιπόν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα προόδου και ευημερίας. Η συσσώρευση τόσων αρνητικών καταστάσεων αγχώνει το άτομο και το κάνει να ξεσπά με άσχημο τόπο στους συναδέλφους του (Robbins & Judge, 2011)

2. 15. Η ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΠΩΛΕΙΑ ΗΘΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εξέλιξη έχει επηρεάσει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η χρήση των υπολογιστών στον εργασιακό χώρο συνέβαλε κατά πολύ στην ανάπτυξη, άσκησε όμως αρνητική επίδραση στην ψυχοσύνθεση του ανθρώπου όσον αφορά το αίσθημα της ικανοποίησης και της χαράς που μπορεί να επιφέρει σε έναν εργαζόμενο η παραγωγή έργου. Η χρήση τους διευκολύνουν κατά πολύ την διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεων με την μικρότερη δυνατή προσπάθεια και κόυραση. Αυτό όμως επέφερε την τυποποίηση και τις μηχανικές κινήσεις των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας, μια τυποποίηση η οποία μπορεί να διευκόλυνε κατά πολύ την παραγωγική και γραφειοκρατική διαδικασία στερήσει όμως από τον εργαζόμενο τη χαρά της δημιουργίας και την ηθική ικανοποίηση, η οποία θα επέρχονταν αν εργάζονταν κάτω από άλλες συνθήκες.

Εκτός όμως από αυτό οδήγησε στη μονοτονία καθώς είναι αναγκασμένος να επαναλαμβάνει στερεότυπες κινήσεις σε καθημερινή βάση. Η απώλεια της εργασιακής ικανοποίησης προκαλεί τεράστιες εντάσεις ανάμεσα στα μέλη, καθώς η ανασφάλεια και η μονοτονία οξύνει τις εντάσεις και τα πνεύματα στον εργασιακό χώρο (Barsky, 2002).

2. 16. ΤΟ ΧΑΣΜΑ ΤΩΝ ΓΕΝΕΩΝ

Σύνηθες φαινόμενο στον εργασιακό χώρο είναι η συνύπαρξη ατόμων διαφορετικών ηλικιών και η συνεργασία αυτών για την διεκπεραίωση κάποιων υποθέσεων. η συνύπαρξη διαφορετικών ηλικιακών κλιμάκων δημιουργεί συχνά διάσταση στις απόψεις ανάμεσα τους. Αυτή η διάσταση μπορεί να αποδυναμώσει και να δυσχεράνει την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους με αποκορύφωση τη σύγκρουση ανάμεσα τους. Οι διαφορετικές καταβολές που έχουν τα άτομα αυτά δυσκολεύει τη συνεργασία και τη συνεννόηση ανάμεσα τους καθώς υπάρχει έντονη διαφοροποίηση στο λεξιλόγιο αλλά και στον τρόπο επικοινωνίας.

Η διαφοροποίηση αυτή εντείνεται και από το διαφορετικό μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο όπου τα νέα άτομα είναι πιο καταρτισμένα σε κάποια θέμα και τοποθετούνται στις θέσεις με βάση κάποια εξειδικευμένα προσόντα που οι παλαιότεροι υπάλληλοι δεν είχαν. Η εξέλιξη της τεχνολογίας ενέτεινε ακόμα περισσότερο την κατάσταση

αυτή καθώς οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τα διάφορα τεχνολογικά μέσα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πολλές φορές προστριβές ανάμεσα τους. Ο διαφορετικός τρόπος αντίληψης αλλά και διαχείρισης κάποιων πραγμάτων κλονίζει τις υπάρχουσες σχέσεις και παρεμποδίζει την όλη διαδικασία (Μπουραντάς, 2002).

2. 17. ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ

Οι διαβαθμίσεις και οι κλίμακες που υπάρχουν σε όλους τους τομείς του δημοσίου, τα διαφορετικά μισθολογικά κλιμάκια που υπάρχουν ανά βαθμίδα κεντρίζουν το ενδιαφέρον όλων των εργαζομένων. Όλοι επιθυμούν να ανέβουν ιεραρχική βαθμίδα και να αναλάβουν διευθυντικές και ανώτερες θέσεις, όλοι επιθυμούν να ανέβουν μισθολογικό κλιμάκιο.

Όλο αυτό δημιουργεί περίπλοκες καταστάσεις που οδηγούν σε συγκρούσεις. Στην περίπτωση αυτή, αυτό που είναι απώτερος στόχος όλων των εργαζομένων που υποστηρίζουν ότι πληρούν τις προδιαγραφές για μια ενδεχόμενη προαγωγή. Καταβάλλουν αξιότιμες προσπάθειες για να φανούν αντάξιοι των προσδοκιών των αρμόδιων διευθυντών και πολλές φορές χρησιμοποιούν και αθέμιτα μέσα προκειμένου να πετύχουν τον σκοπό τους. Καθώς, λοιπόν, αυτό αποτελεί και κοινή επιθυμία και άλλων ατόμων είναι λογικό να υπάρχουν συγκρούσεις. Εκτός όμως από αυτό η προσπάθεια αυτή φθείρει την ψυχική υγεία των εργαζομένων καθώς τους φορτίζει συναισθηματικά και τους προκαλεί άγχος παραγκωνίζοντας την αρμονική και εποικοδομητική συνεργασία ανάμεσα τους. Είναι μια ψυχοφθόρα διαδικασία, η οποία δεν αφήνει ανεπηρέαστη τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι το άτομο να αδυνατεί να σκεφτεί λογικά, καθώς έχει κάνει αυτοσκοπό αυτήν την προαγωγή. Ένα άτομο το οποίο διακρίνεται από υπέρμετρη φιλοδοξία και έχει μεγάλες προσδοκίες από τον εαυτό του γίνεται ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και επιθετικό προκειμένου να εκπληρώσει τον στόχο του (Thomas, 1976).

2. 18. ΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Είναι δεδομένο ότι η οικογενειακή κατάσταση παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασία και κυρίως στην αποδοτικότητα του στο εργασιακό περιβάλλον. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτά τα δύο είναι ιδιαίτερα ευδιάκριτη. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάποιος στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει κατά πολύ την απόδοση του στην εργασία. Οι διενέξεις του ζευγαριού, η σύγχυση ρόλων, η υπερωριακή εργασία, ο μισθός, η είσοδος της γυναίκας στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα στην παραγωγική διαδικασία, η ύπαρξη μικρών παιδιών και ότι αυτό συνεπάγεται και το στρες διαταράσσουν τη συναισθηματική ισορροπία του ατόμου με αποτέλεσμα να δημιουργεί άθελα του εντάσεις και συγκρούσεις εξαιτίας της έντονης συναισθηματικής κατάστασης που βιώνει. Η προσπάθεια αλληλοεπικάλυψης γεννά τη διένεξη, καθώς διέπονται από δικούς τους νόμους και κανόνες (Avolio, 1999).

Το στρες και το άγχος που έχουν σχέση με τις οικογενειακές υποχρεώσεις που με την πάροδο του χρόνου όλο και αυξάνονται, φθείρουν την ποιότητα της εργασίας και μειώνουν κατά πολύ την απόδοση. Η προσπάθεια των ατόμων να ανταποκριθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και στα δύο κλυδωνίζουν την ψυχική υγεία και γαλήνη των ανθρώπων (Hunt, 1999).

2. 19. Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

Το πνεύμα της υποστήριξης και της συνεργασίας είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της ισορροπίας και την αποφυγή των συγκρούσεων. Η έλλειψη αυτού του πνεύματος μειώνει κατά πολύ την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τους αποδιοργανώνει καθώς καθίσταται αδύνατη οποιαδήποτε συνεργασία με τους υπευθύνους αλλά και παροχή βοήθειας από αυτούς. Μια τέτοια κατάσταση εκτός του ότι τους κάνει μη παραγωγικούς στο θέμα της εργασιακής απόδοσης τους φέρνει σε ρήξη με τους ιθύνοντες οι οποίοι δεν προσφέρουν την απαιτούμενη υποστήριξη, με αποτέλεσμα να δημιουργείται όλο αυτό το αρνητικό κλίμα. Οι διαπληκτισμοί είναι αναπόφευκτοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3. 1. ΓΕΝΙΚΑ

Η σύγκρουση είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο που μπορεί να παρατηρηθεί σε όλους τους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς και μπορεί να πάρει πολλές μορφές. θεωρείται κατά βάση ένα αρνητικό φαινόμενο όμως ενδέχεται σε κάποιες περιπτώσεις να έχει και κάποιες θετικές προεκτάσεις. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να λειτουργήσει με σωστό και αρμονικό τρόπο και να μπορεί να εκπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους που κάθε φορά θέτει θα πρέπει οι υπεύθυνοι να είναι σε θέση να επιλύουν και να διαχειρίζονται με γόνιμο και εποικοδομητικό τρόπο τις όποιες συγκρούσεις ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της εργασίας. Για να μπορέσουν να διευθετηθούν αυτές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο θα πρέπει να εξαλείψει και να αντιμετωπίσει πρωτίστως όλους εκείνους τους εσωτερικούς παράγοντες που τις δημιουργούν. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να γίνει κατανοητή όχι μόνο η επίλυση τους αλλά και η πρόληψη τους.

Αυτό που είναι σίγουρο και δεδομένο και σχετίζεται με όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι ότι κάθε σύγκρουση είναι διαφορετική και διαμορφώνεται ανάλογα με τα δεδομένα που την απαρτίζουν. Γι' αυτό το λόγο και οι στρατηγικές αντιμετώπισης της είναι επίσης διαφορετικές. Η διαχείριση των συγκρούσεων διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τα εμπλεκόμενα μέρη και εφαρμόζουν διάφορα μοντέλα συμπεριφοράς προκειμένου να πετύχουν θετικά αποτελέσματα. Αυτοί στην ουσία που θα συμβάλλουν καθοριστικά στην επίλυση των όποιων εργασιακών συγκρούσεων παίζουν οι ηγέτες της κάθε συνεργαζόμενης ομάδας ή ο διευθυντής του κάθε τμήματος ο οποίος είναι επιφορτισμένος και με την καθοδήγηση του εκάστοτε τμήματος.

3. 2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ένας δόκιμος και αποδοτικός τρόπος είναι η διαπραγμάτευση. Σε αυτή τη λύση προβαίνει το ένα μέλος προκειμένου να βρει μια λύση που θα είναι ωφέλιμη και ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές. Για να μπορέσει όμως να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να αναλυθεί επαρκώς το όλο θέμα προκειμένου να εντοπιστούν τι κρύβεται πίσω από αυτήν την διένεξη και να μπορέσει να βρεθεί μια εναλλακτική λύση που θα εξυπηρετεί και τα δύο αντιμαχόμενα μέλη. Αυτή η μέθοδος είναι εύχρηστη και αποδοτική όταν υπάρχει και η αντίστοιχη θετική διάθεση και από τις δύο πλευρές. Στην προκειμένη περίπτωση η κατανόηση της θέσης του άλλου είναι η βάση για την επίλυση της.

Σε αυτό το σημείο έγκειται και η χρησιμότητα αυτής της μεθόδου. Μέσα από μία εμβάθυνση στην οπτική γωνία του άλλου και στον τρόπο με τον οποίον χειρίζεται το αντιμαχόμενο μέλος την κατάσταση, επέρχεται η λύση αλλά και η διευθέτηση. Αυτό που είναι

ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να εντοπίζονται κατά βάση τα αίτια που προκάλεσαν την εκάστοτε σύγκρουση. Η καταπολέμηση του είναι ιδιαίτερα σημαντική για την όλη υπόθεση.

Η στρατηγική που θα εφαρμόσει κάποιος προκειμένου να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τη σύγκρουση εξαρτάται και από πολλές άλλες παραμέτρους και κυρίως από την έντασή τους. Ένας τρόπος είναι η αλλαγή στην οργανωτική δομή και την κουλτούρα. Οι κανόνες και οι αξίες που απαρτίζουν τη λειτουργική οργάνωση ενός τμήματος ή ενός οργανισμού είναι αυτοί όπου ευθύνονται κατά κύριο λόγο για τη σύγκρουση, η οποία τις περισσότερες φορές θεωρείται δυσεπίλυτη. Οπότε για την επίλυση τους κρίνεται επιτακτική η αλλαγή των κανόνων καθώς η ύπαρξη τους δημιουργεί δυσλειτουργικά επίπεδα σύγκρουσης. Όταν ένας κανόνας εμποδίζει κατά πολύ την ομαλή λειτουργία και την απρόσκοπτη διεκπεραίωση των διαφόρων υποθέσεων επιχειρείται η αλλαγή του προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος (Berney&Griffin, 1992).

3. 3. Η ΑΠΟΦΥΓΗ

Η αποφυγή αποτελεί έναν τρόπο με τον οποίον μπορεί κάποιος να διαχειριστεί τη σύγκρουση. Αυτή η τακτική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν το θέμα της σύγκρουσης είναι κάτι ασήμαντο και δεν επηρεάζει την επίτευξη του στόχου και την όλη διαδικασία. Δεν είναι λίγες οι φορές που παρατηρούμε κάποιους εργαζομένους να συγκρούονται για ιδιαίτερα ασήμαντους λόγους και να μην μπορούν να διαχειριστούν ακόμα και τις πιο απλές καταστάσεις που προκύπτουν.

Στην περίπτωση δηλαδή που η σύγκρουση δεν αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξη του στόχου οι υπεύθυνοι ακολουθούν τη μέθοδο της αποφυγής, προκειμένου να συνεχιστεί απρόσκοπτα η διεκπεραίωση της υπόθεσης. Με αυτόν τον τρόπο κερδίζει ο υπεύθυνος χρόνο ώστε να μπορέσει να φέρει σε πέρας την αποστολή. Με αυτό έχει τη δυνατότητα να μειώσει κατά πολύ τις όποιες εντάσεις είχαν μέχρι τότε προκληθεί (Osterman, 1994), όταν το όφελος είναι μεγαλύτερο από το κόστος. Με λίγα λόγια αυτή η μέθοδος αποσκοπεί στην αναβολή της διαπραγμάτευσης στο μέλλον και περιλαμβάνει την απομάκρυνση από μια απειλή που γίνεται αντιληπτή από όλους. Η τακτική αυτή επιλέγεται μόνο σε αυτήν την περίπτωση αλλά δεν είναι τόσο δραστική γιατί μπορεί να οδηγήσει σε διαιώνιση της σύγκρουσης.

3. 4. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Σε αυτήν την περίπτωση καθοριστικό ρόλο στην επίλυση της σύγκρουσης παίζει ένα τρίτο πρόσωπο το οποίο έχει την αποδοχή και των δύο συγκρουόμενων μελών και προσπαθεί με διάφορους τρόπους να διαχειριστεί και να διευθετήσει τις διαφορές που τους χωρίζουν. Πρόκειται στην ουσία για έναν διάλογο κατά τον οποίον τίθενται στο τραπέζι των

διαπραγματεύσεων και άλλες εναλλακτικές λύσεις που θα μετριάσουν κατά πολύ τη δυναμική της σύγκρουσης (Moore, 1996).

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς συμβάλλει στον καθορισμό των διαφορών κάνοντας στα συγκρουόμενα μέλη ορατές τις διαφορές τους, ώστε να οδηγηθούν στη διευθέτησή τους. Ακόμα και να μην προκύψει η διάθεση για περιορισμό ή επίλυση της σύγκρουσης τα οφέλη από αυτού του είδους τη διαμεσολάβηση είναι ευεργετικά, καθώς παρέχει τη δυνατότητα να εμπλακεί σε διαδικασία επίλυσης στο μέλλον. (Boullé&Nesic, 2001).

Η διαμεσολάβηση αυτή μπορεί να πάρει 4 μορφές ανάλογα τη σύγκρουση και το επίπεδο στο οποίο διαδραματίζεται. Η διαμεσολάβηση διακανονισμού όπου ο διαμεσολαβητής δε χρειάζεται να έχει ειδικά προσόντα και μεσολαβεί, ώστε να πετύχει μια συμφωνία σε ένα κατάλληλο κεντρικό σημείο ανάμεσα στα δύο μέλη. Η διευκολυντική διαμεσολάβηση η οποία λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα των μελών μέσα από έναν εποικοδομητικό διάλογο ανάμεσα τους.

Η θεραπευτική διαμεσολάβηση η οποία εμβαθύνει περισσότερο στο θέμα της σύγκρουσης, αναζητώντας τα αίτια που οδηγούν σε αυτό. Σχετίζεται με τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του ατόμου και απαιτεί ιδιαίτερη εξειδίκευση πάνω στο αντιμαχόμενο θέμα. Αποσκοπεί στην ενδυνάμωση και την αμοιβαία αναγνώριση. Τέλος υπάρχει η διερευνητική διαμεσολάβηση η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη του διακανονισμού με νομικά δικαιώματα. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να έχει πλήρη γνώση του αντικειμένου της διαφοράς που επιφέρει η σύγκρουση (Boullé&Rycroft, 1997). Αυτός ο τρόπος είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε δημόσιους οργανισμούς καθώς οι συγκρούσεις είναι συχνές και τις περισσότερες φορές ασήμαντες.

3. 5. Ο ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ

Ο συμβιβασμός είναι ακόμα μια τεχνική που βρίσκει εφαρμογή την επίλυση των συγκρούσεων. μέσα από αυτή τη μέθοδο επιδιώκεται η εύρεση μιας λύσης η οποία είναι αποτελεσματική και ικανοποιεί μερικώς και τις δύο πλευρές. Με αυτόν τον τρόπο απαλείφονται οι διαφορές, γίνονται παραχωρήσεις και υιοθετείται μια ενδιάμεση θέση. Αυτή η τεχνική επιλέγεται όταν ο χρόνος είναι περιορισμένος και τα δύο μέλη κινούνται σε μία μέση οδό. Η ικανοποίηση των δύο συγκρουόμενων μελών είναι μερική και αποτελεί μια πρόσκαιρη λύση, καθώς μοιράζεται κατά κάποιον τρόπο τη διαφορά που τους χωρίζει. Όταν κάποιος χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο προσπαθεί να εντοπίσει κάποια λύση η οποία θα είναι αποτελεσματική και δε θα προκαλέσει καμιά δυσαρέσκεια. Τα αποτελέσματα είναι άμεσα καθώς οι δύο συγκρουόμενες πλευρές προχωρούν στην υποστήριξη μιας ενδιάμεσης θέσης.

3. 6. Η ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ

Αυτός ο τρόπος χειρισμού στηρίζεται κατά βάση στη διατήρηση αρμονικών σχέσεων και στην ειρηνική συνύπαρξη ανάμεσα στα άτομα ή τις ομάδες, παρά στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων που έχουν θέσει και τα δύο συγκρουόμενα στρατόπεδα. Σε αυτό το σημείο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το ένα άτομο έχει να κερδίσει πολλά ενώ το άλλο δεν έχει να χάσει και τίποτα σημαντικό και επομένως το κόστος από αυτό θα είναι μηδαμινό. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ιδανική η χρήση αυτής της μεθόδου.

3. 7. Ο ΕΞΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην δύναμη και την εξουσία. Αυτό που την χαρακτηρίζει είναι η αυταρχική επιβολή και η έλλειψη συνεργασίας. Σε αυτήν την περίπτωση ο ισχυρός είναι αυτός που θα επιβάλλει και τον τρόπο με τον οποίον θα επιλυθεί και η σύγκρουση. Αυτός ο τρόπος συνήθως προωθείται αλλά και απαιτείται όταν πρόκειται να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις που δεν επιδέχονται καμία καθυστέρηση αλλά και καμία διαπραγμάτευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

4. 1. ΓΕΝΙΚΑ

Οι συνέπειες που απορρέουν από τις διάφορες μορφές συγκρούσεων που μπορούν να προκύψουν μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα είναι πάρα πολλές. Αυτές μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Η θετική ή αρνητική έκβαση εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τους συγκρουσιακούς παράγοντες και τον τρόπο που χρησιμοποιούν για την διαχείρισή τους. Κάθε πράγμα έχει δύο όψεις και με αυτόν τον τρόπο πρέπει να αναλύονται όλα προκειμένου να προκύψει μια εμπειριστατωμένη άποψη γύρω από το οποιοδήποτε θέμα (Patton C. M. , 2014, σελ. 1-11). Μια σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι ευνοϊκή ή μη, ανάλογα με τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν αλλά και τα μέσα που επικαλούνται τα άτομα αυτά για την πρόκληση της. (Jensssen L. de Vliert, 1996).

4. 2. ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4. 2. 1 ΜΑΘΗΣΗ

Ένα θετικό επακόλουθο που μπορεί να προκύψει από μια σύγκρουση, η οποία με τον κατάλληλο τρόπο οδηγήθηκε σε σωστό χειρισμό, είναι η μάθηση. Μέσα από τη σύγκρουση ο εργαζόμενος εμπλουτίζει τις γνώσεις του καθώς κατά τη διάρκεια της επίλυσής της αναφέρονται διάφορα επιχειρήματα και απόψεις που σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της εργασίας προχωρώντας σε περισσότερες λεπτομέρειες που μέχρι πρότινος δεν ήταν γνωστές. Μέσα από αυτήν την διαδικασία γίνεται ακόμα πιο αποδοτικός στην εκπλήρωση των εργασιακών του καθηκόντων. Η σωστή διαχείριση της σύγκρουσης στον δημόσιο τομέα θα έχει ιδιαίτερα ευεργετικά αποτελέσματα καθώς ο εργαζόμενος θα αποκτήσει εξειδικευμένες γνώσεις γύρω από το αντικείμενο της εργασίας του και κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με αυτό που μέχρι πρότινος αγνοούσε και δε θα τις είχε αποκτήσει αν δε υπήρχε η σύγκρουση. (De Dreu, 2008)

4. 2. 2 ΑΥΞΗΣΗ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η προσπάθεια ορθής διαχείρισης της σύγκρουσης από τα συγκρουόμενα μέλη και τους αρμόδιους διευθυντές αυξάνει τη συνοχή μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων καθώς όλοι προσπαθούν να βρουν μια λύση που θα ικανοποιεί όλες τις πλευρές. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναζήτησης, οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις επικοινωνιακές τους ικανότητες τους και ενισχύουν τη συνεργατική τους διάθεση ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον. Μέσα από την όλη διαδικασία και τη σωστή διαχείριση το άτομο αισθάνεται ηθική ικανοποίηση και γίνεται πιο

παραγωγικό και πιο αποδοτικό στην εκπλήρωση των δικών του εργασιακών καθηκόντων. Τονώνουν στην ουσία τη συνεργασία και βελτιώνουν κατά πολύ την ποιότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν (Robbin&Jubge, 2009).

4. 2. 3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Όλη αυτή η προσπάθεια που γίνεται προκειμένου να διευθετηθεί η όποια σύγκρουση συμβάλλει στην όξυνση κρίσιμων ζητημάτων, ζητημάτων που θα περνούσαν απαρατήρητα αν δεν είχε προκύψει αυτή. Μέσα από τη διαδικασία αυτή δημιουργούνται νέες προοπτικές σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και επέρχονται ωφέλιμες και ευεργετικές αλλαγές τόσο στον τρόπο διαχείρισης κάποιων καταστάσεων όσο και στη δομή και την οργάνωση της εργασίας. Τίθενται νέα όρια και νέες προοπτικές που αυξάνουν κατά πολύ την υπαλληλική αποδοτικότητα. παρουσιάζονται νέα δεδομένα που μπαίνουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και δημιουργούν καινοτόμες καταστάσεις. Αυτοί οι νέοι ορίζοντες συμβάλλουν κατά πολύ στην ανάπτυξη υγιών σχέσεων ανάμεσα στα άτομα πυροδοτώντας γόνιμες εσωτερικές διεργασίες και θετικές εξελίξεις στην ανάπτυξη.

Ακόμα όσον αφορά τους δημόσιους οργανισμούς οι συγκρούσεις αυτές βοηθούν στην ανάδειξη των πιο ουσιαστικών προβλημάτων και στην απόπειρα επανελέγχου της υπάρχουσας κατάστασης ώστε να μπορέσουν να επιλυθούν γόνιμα και δημιουργικά τα διάφορα ζητήματα. Η εμπάθυνση στα εργασιακά ζητήματα που προέρχεται από την προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης ανάγει νέες προοπτικές και συμβάλλει θετικά στην εξέλιξη αλλά και την προαγωγή τόσο των ατόμων όσο και των οργανισμών. Η ίδια η σύγκρουση δίνει το έναυσμα για μια διεξοδική μελέτη της υπόθεσης, η οποία θα δώσει νέες εναλλακτικές που ενδεχομένως να είναι και πιο απτές για την διεκπεραίωση της (Κουράκος, 2012, 29(1):61-69).

4. 3 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε γενικές γραμμές οι συγκρούσεις ασκούν τεράστια επίδραση τόσο στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους όσο και στην αποτελεσματικότητα της εργασίας, Υπάρχει και η αρνητική πλευρά της σύγκρουσης, της σύγκρουσης που δημιουργείται για διάφορους λόγους αλλά δεν ακολουθείται η σωστή μεθοδολογία για την ορθή διαχείρισή της.

4. 3. 1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Είναι εύλογο, οι συγκρούσεις που προκαλούνται στο εργασιακό περιβάλλον να προκαλούν ιδιαίτερο άγχος, όχι μόνο για τον τρόπο διεκπεραίωσης που θα ακολουθηθεί για την εκάστοτε υπόθεση όσο και για τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας οι οποίες γίνονται ιδιαίτερα αποπνικτικές. Όλη αυτή η αρνητική κατάσταση δημιουργεί στο άτομο έντονο άγχος με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση και η παραγωγικότητα του και να παραμένει πολλές

φορές απαθής και αδρανής, αφού διαπιστώνει ότι οι απόψεις του δεν εισακούονται. Οι εντάσεις που είναι το άμεσο επακόλουθο των συγκρούσεων και η έντονη συναισθηματική φόρτιση που επιφέρει μια τέτοια κατάσταση στο ίδιο το άτομο αδρανοποιεί και μειώνει κατά πολύ την εργασιακή του διάθεση.

Η δημιουργία αρνητικού κλίματος και η συνεχής απαξίωση που δέχεται τον οδηγούν στην απώλεια του ενδιαφέροντος, για οποιαδήποτε δραστηριότητα, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την προώθηση ιδεών και στρατηγικών σχεδίων δράσης. Είναι φυσικό όλη αυτή η κατάσταση να του δημιουργεί έντονο άγχος και συναισθηματική εξάντληση. οι διαρκείς συγκρούσεις τον κουράζουν όχι μόνο σωματικά αλλά και ψυχικά καθώς του διαταράσσει τη ηρεμία και την απρόσκοπτη εργασία (RaykovaE1, 2010, 27(3) 498-508).

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες ο εργαζόμενος εξουθενώνεται επαγγελματικά. Το άγχος που βιώνει γίνεται ακόμα πιο έντομο όταν η διένεξη αφορά ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα το οποίο ενδέχεται να ασκήσει τεράστια επίδραση στην ψυχολογία του. Εξαιτίας του άγχους αυτού οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την εργασία ή απουσιάζουν χωρίς ιδιαίτερα σημαντικό λόγο (Glowinkowski J. , Cooper, 1985).

4. 3.2 Η ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μια σύγκρουση ενδέχεται να μειώσει κατά πολύ την παραγωγικότητα και την υψηλή απόδοση των εργαζομένων καθώς δημιουργεί εμπόδια και φραγμούς στη σωστή και ομαλή συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους, μια συνεργασία που τις περισσότερες φορές θεωρείται απαραίτητη για την υλοποίηση κάποιας πράξης. Όχι μόνο η επικοινωνία αλλά και η συνεργασία καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής και δύσκολη. Η συλλογική αλληλεπίδραση και η συνεργασία μειώνεται δραματικά. Αυτή η μείωση είναι καθοριστική για την αποπεράτωση κάποιων θεμάτων.

Πολλές υποθέσεις του δημόσιου κρατικού μηχανισμού διεκπεραιώνονται συνεργατικά. Πολλοί φορείς και τμήματα πρέπει να συμπράξουν σε κάποιες περιπτώσεις προκειμένου να οδηγηθεί στην ολοκλήρωση αυτών των υποθέσεων. Η ένταση που επιφέρει η σύγκρουση επηρεάζει πολύ την ψυχολογία του εργαζομένου με αποτέλεσμα να γίνεται υποτονικός και αδιάφορος. Διαπιστώνει ότι ο λόγος του δεν έχει αντίκρισμα με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να αδρανοποιείται.

Εκτός όμως από αυτό αποστασιοποιείται και από την ανάληψη πρωτοβουλιών για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. (Bennet&Hermann, 1999). Όλη αυτή η κατάσταση με την οποία έρχεται αντιμέτωπος και δεν μπορεί να διαχειριστεί ρίχνουν το ηθικό του και τον απομακρύνουν από κάποιες σημαντικές προτεραιότητες οι οποίες αναχαιτίζουν και παρακωλύουν όλη την εργασιακή διαδικασία για την υλοποίηση του στόχου.

4. 3. 3 ΜΕΙΩΜΕΝΗ Η ΣΤΡΕΒΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι στρεβλές και λανθασμένες αντιλήψεις και τα αρνητικά στερεότυπα, τα οποία αποτελούν άμεσο επακόλουθο της σύγκρουσης αυτής δυσχεραίνουν κατά πολύ την επικοινωνία και την αρμονική συνεργασία. Τα άτομα και οι ομάδες που έρχονται σε σύγκρουση αδυνατούν να κρίνουν αντικειμενικά και να διακρίνουν τα <<θετικά >> χαρακτηριστικά του <<αντιπάλου>> και να δίνουν έμφαση μόνο σε αυτά με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια ορθή εικόνα για το όλο θέμα.

Είναι εύλογο ότι τα εργαζόμενα άτομα, όντας σε συγκρουσιακή σχέση δεν βλέπουν καθαρά με αποτέλεσμα να μειώνεται δραματικά η ουσιαστική επικοινωνία και η όποια προσπάθεια για ανταλλαγή πληροφοριών να μην έχει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα καθώς η κάθε ομάδα στρέφεται αποκλειστικά στα αρνητικά χαρακτηριστικά και δεν εστιάζει στην ουσία και στο ζητούμενο που δεν είναι άλλο από την ολοκλήρωση της αποστολής και την εκπλήρωση του στόχου (Schein, 1965).

4. 3. 4 ΕΧΘΡΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι συγκρούσεις είναι πιθανό να δημιουργήσουν ένα εχθρικό κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους. Η προσπάθεια επιβολής του ενός έναντι του άλλου επιφέρει έντονες φθορές στις σχέσεις των εργαζομένων. Οι συνεχείς διαπληκτισμοί κατά τη διάρκεια υλοποίησης του εκάστοτε επιδιωκόμενου στόχου διαταράσσει τις ισορροπίες και προξενεί έντονη δυσαρέσκεια με αποτέλεσμα να επικρατεί ένα τεταμένο και αρνητικό κλίμα, όπου η δυσπιστία και η καχυποψία έχουν κυρίαρχη θέση.

Όταν ο εργαζόμενος βιώνει συναισθηματική φόρτιση εξαιτίας των δυσμενών αυτών συνθηκών που δημιουργούνται στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον, είναι λογικό να αποσυντονίζεται και να μην σκέφτεται καθαρά. Με την πάροδο του χρόνου αυτό θα τον οδηγήσει σε μια επαγγελματική εξουθένωση. Ο άνθρωπος χάνει τη διάθεση για εργασία και δεν καταβάλλει καμιά προσπάθεια να εξομαλύνει την κατάσταση και να συνυπάρξει αρμονικά και γαλήνια στον εργασιακό χώρο. Οι συνθήκες είναι αποπνικτικές και ο άνθρωπος αισθάνεται ασφυκτικά (Patton C. M. , 2014, 9 (1)1-11).

Ένα τέτοιο κλίμα είναι ενδεχόμενο να δημιουργήσει νέες συγκρούσεις ακόμα μεγαλύτερες, αφού δεν μπαίνει στη διαδικασία να επιλύσει τις ήδη υπάρχουσες. Η πίεση που υφίσταται θα παίξει καταλυτικό ρόλο στην παραγωγική του ικανότητα, (Patton C. M. , 2014, 9 (1)1-11).

4. 3. 5 ΔΙΑΤΑΡΑΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Οι συγκρουσιακές καταστάσεις που ανακύπτουν στις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς είναι πιθανό να οδηγήσουν σε διατάραξη της ομαλής λειτουργίας του

οργανισμού, καθώς εξαιτίας αυτού, υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εκτέλεση των καθηκόντων επειδή είναι απορροφημένοι στη σύγκρουση που έχει δημιουργηθεί και τους καταναλώνει όλη την ενέργεια. Τα καθημερινά τους καθήκοντα δεν υλοποιούνται στο προστιθέμενο χρονοδιάγραμμα με αποτέλεσμα να παρακωλύεται η όλη διαδικασία. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα ορατό όταν δεν πραγματώνεται μια αρμοδιότητα η οποία έχει αντίκτυπο και σε άλλα τμήματα του οργανισμού. Οι σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους είναι τεταμένες και υφίστανται έντονες πιέσεις από την αρνητική συμπεριφορά που επιδεικνύουν κάποια άτομα απέναντι τους (Robbin&Jubge, 2009).

4. 3. 6 ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις που διαδραματίζονται έχουν αντίκτυπο και στη λήψη των αποφάσεων που έχουν σχέση με την διοίκηση και την οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λήψη και την κατοχύρωση μιας απόφασης, παραποιείται ή μεταφέρεται διαστρεβλωμένη και παραποιημένη. Η διένεξη είναι αυτή που τους ωθεί σε αυτήν την πράξη που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην διοίκηση όσο και στον οργανισμό. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα είναι σύνηθες αυτό το φαινόμενο καθώς κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων για τη λήψη κάποιων σημαντικών αποφάσεων δημιουργούνται οι συγκρούσεις που παρακωλύουν την όλη διαδικασία χωρίς βέβαια να υπολογίζεται το κόστος που μπορεί να έχει όλο αυτό στην επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού (Dana, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΝ 21 ΑΙΩΝΑ

5. 1 ΓΕΝΙΚΑ

Όλες αυτές οι αρνητικές συνθήκες που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον και ταλανίζουν την ψυχοσύνθεση των υπαλλήλων, προϊσταμένων και υφισταμένων, δημιουργούν νέα πρότυπα εργασίας που πλήττουν άμεσα και έμμεσα των εργαζομένων. Το άγχος στο χώρο εργασίας, που είναι ένα άμεσο επακόλουθο των εκτεταμένων συγκρούσεων που προκαλούνται και διαδραματίζονται στους εργασιακούς χώρους, ασκεί τεράστια επίδραση τόσο στην ψυχική όσο και στη σωματική υγεία του ατόμου. Τα επίπεδα της ψυχολογικής υποστήριξης δρουν κατασταλτικά γεγονός που επιφέρει τεράστια οφέλη στην θετική ψυχολογία.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κάνει την εμφάνιση της η οργανωτική ψυχολογία. Η ψυχολογία αυτή είναι μια επιστήμη που αποσκοπεί τη βελτίωση και τη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών. Στόχος της είναι η διασφάλιση υγείων εργασιακών χώρων και η ύπαρξη υπαλλήλων οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι με τις συνθήκες αυτές και που εργάζονται απρόσκοπτα για την εκπλήρωση των επαγγελματικών στόχων του τμήματος ή του οργανισμού. Η οργανωτική ψυχολογία έχει αναπτυχθεί πάρα πολύ και προσφέρει στρατηγικές και μεθόδους που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος και την παροχή ψυχολογικής βοήθειας και υποστήριξης στα άτομα που πλήττονται από αυτό (Carpintero, 2017, σελ. 2).

Στις αρχές του 21ου αιώνα η οργανωσιακή ψυχολογία εμπλουτίζεται με νέες θεωρητικές προσεγγίσεις που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του εργαζομένου τόσο σε ψυχικό όσο και σε σωματικό επίπεδο και τη δημιουργία αρμονικών εργασιακών και διαπροσωπικών σχέσεων (Carpintero, 2017, σελ. 16), (Δημοπούλου, Λαπιδάκη, Χαρατοπούλου, 2014).

Αυτή η νέα επιστήμη προσπαθεί να εντάξει τις βιολογικές και ψυχολογικές πλευρές της συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο και να τις αξιολογήσει κάτω από αυτό το πρίσμα. Παράλληλα συνεξετάζει τα συναισθήματα και την αντίληψη μέσα από την δραστηριοποίηση στον χώρο της εργασίας και το άγχος που αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα στην απόδοση του εργαζομένου (Arvey&Zhong, 2015).

Οι οργανωσιακοί αυτοί ψυχολόγοι επιφορτίστηκαν με αυτήν την ψυχομετρική αξιολόγηση των εργαζομένων ώστε να δημιουργηθούν όλες εκείνες οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να αυξηθεί και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα όλων των εργαζομένων δίνοντας παράλληλα λύσεις για θέματα που έχουν σχέση με τη διατήρηση των ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων και την ομαλή λειτουργία των ατόμων και

των ομάδων. Η χρησιμότητα της είναι ιδιαίτερα ευεργετική στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα στον χώρο των δημόσιων υπηρεσιών. Οι αυξανόμενες εντάσεις και οι συγκρούσεις που δημιουργούνται οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών και την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή των ψυχολογικών αρχών εντός των πλαισίων του εργασιακού χώρου (Smither, 1994). Συνεπώς, η οργανωσιακή ψυχολογία αποτελεί τον κλάδο εκείνο της ψυχολογίας που ασχολείται με τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε οργανισμούς και ευρύτερα εργασιακά περιβάλλοντα και διερευνά συγκεκριμένα θέματα που αφορούν την επίδραση της συμπεριφοράς του ατόμου στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών.

Η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελεί τον πυρήνα για την ομαλή λειτουργία του δημόσιου φορέα και την απόδοση των εργαζομένων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτοί που έχουν καλύτερη ψυχική υγεία θα αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους (Knifton, Watson, denBesten, DrDryndermann&Dijkman, 2008). Πολλά είναι τα προγράμματα που παρέχουν βοήθεια και υποστήριξη στους εργαζομένους και είναι απαραίτητα όχι μόνο για την πρόληψη αλλά και για την καταπολέμηση όλων εκείνων των παραγόντων που κλονίζουν την ψυχική υγεία τους (Κατσουλιέρη, 2016).

Οι δημόσιοι οργανισμοί και πιο συγκεκριμένα οι αρμόδιοι φορείς οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με τη διευθέτηση και την τακτοποίηση όλων εκείνων των ζητημάτων που σχετίζονται με τους δημοσίους υπαλλήλους οφείλουν να εξασφαλίζουν για τους εργαζομένους την απαραίτητη ψυχολογική υποστήριξη με την παροχή ειδικών συμβούλων που θα επιτελούν αυτόν τον σκοπό. Οι σύμβουλοι αυτοί θα είναι είτε εξωτερικοί είτε εσωτερικοί. Ακόμα θα πρέπει να προβαίνει σε μια αξιολόγηση ώστε να γίνεται ορατός ο λόγος για τον οποίον εφαρμόζεται αυτή η πολιτική, ώστε να είναι γόνιμη και αποδοτική (Μανωλά, 2007).

Η οργανωσιακή ψυχολογία εστιάζει κατά κύριο λόγο όχι μόνο στη σωστή επιλογή του υπαλληλικού προσωπικού αλλά και στην εύρεση των κατάλληλων τεχνικών για την αξιολόγηση τους (Mucchinsky, 2002).

Ο έλεγχος και παράλληλα η αξιολόγηση των συνθηκών που επηρεάζουν αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευεργετική και ωφέλιμη στη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη θετικότητα και τη δράση. Αυτά είναι εξάλλου που ωθούν πολλές φορές τους εργαζόμενους σε σύγκρουση και αυτά είναι που η αξιολόγηση αυτή οφείλει να εντοπίσει και να διευθετήσει.

Ο ιδιαίτερος αυτός κλάδος της επιστήμης ο οποίος συσχετίζεται απόλυτα με το εργασιακό περιβάλλον εστιάζει την προσοχή του στα οργανωσιακά περιβάλλοντα και κυρίως σε αυτά που έχουν σχέση με την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ των

διαφόρων ομάδων, με θέματα ισχύος καθώς και με θέματα που σχετίζονται με τις ατομικές διαφορές που έχουν οι εργαζόμενοι (Greenberg, 2005).

Η χρήση του οργανωσιακού ψυχολόγου έχει διευρυνθεί με το πέρασμα του χρόνου καθώς οι συνθήκες και οι καταστάσεις που επικρατούν στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα δύσκολες και καθιστούν επιτακτική την ύπαρξη τους. Γι' αυτό το λόγο και ο ρόλος τους έχει γίνει επιτακτικός και αναγκαίος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Milward, 2005).

Η βοήθεια και η υποστήριξη που παρέχουν ακόμα και σε διοικητικά θέματα είναι ιδιαίτερα ευεργετική. Σε αυτόν τον τομέα θα έπρεπε να εστιάζει καθώς οι διοικητικές αρμοδιότητες που υπάρχουν στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν έντονα προβλήματα και δημιουργούν εντάσεις και προστριβές.

5. 2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πολλές μέθοδοι μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή προκειμένου να συμβάλουν στη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Ένα από αυτά είναι και τα λεγόμενα μοντέλα αξιολόγησης. Τα μοντέλα αυτά θα καταστήσουν δυνατή και εφικτή την αξιολόγηση του άγχους στον εργασιακό χώρο. Η μέτρηση και η διαδικασία αυτή θα βοηθούσε πολύ όχι μόνο στον σχεδιασμό των απαραίτητων συνθηκών αλλά και στην επιλογή συγκεκριμένων μέτρων και πολιτικών εργασίας που αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας με την απομάκρυνση όλων εκείνων των αγχωτικών παραγόντων που εμποδίζουν την απρόσκοπτη εργασία αλλά και προκαλούν φθορές στην ψυχική αλλά και σωματική υγεία του ατόμου (Zoni&Lucchini, 2012).

Σε αυτό το σημείο έγκειται και η προσπάθεια για την πρόληψη όλων εκείνων των αρνητικών παραγόντων που δρουν ανασταλτικά στην αποδοτικότητα αλλά και επηρεάζουν κατά πολύ και την ψυχική υγεία και κατάσταση των εργαζομένων. Όλες οι προσπάθειες τείνουν προς αυτόν τον σκοπό.

5. 3 ΚΙΝΗΤΡΑ

Όσον αφορά την ψυχολογική υποστήριξη η οποία μπορεί να παρασχεθεί στους εργαζομένους είναι αυτή η οποία υλοποιείται με την παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα είναι μια έννοια που είναι ιδιαίτερα σημαντική στον εργασιακό κλάδο και στην βελτιστοποίηση τη απόδοσης των εργαζομένων. Αποτελούν στην ουσία μια ψυχολογική διαδικασία η οποία οδηγεί τα άτομα προς την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου στόχου και ωθούν το άτομο προς μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (Καλούρη, 2003).

Η παροχή κινήτρων από τον προϊστάμενο και την διοίκηση του τμήματος συμβάλλει κατά πολύ στην αύξηση της αποδοτικότητας, καθώς τους κινητοποιεί περισσότερο και τους κάνουν να αποκλίνουν από άλλες συμπεριφορές οι οποίες τους οδηγούν στη σύγκρουση. Τα όποια προνόμια προσφέρει ο προϊστάμενος στον υπάλληλο ασκούν ευεργετική επίδραση στην επαγγελματική πορεία και εξέλιξη. Εκτός από την υψηλότερη απόδοση, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και στην ψυχική υγεία καθώς συνειδητοποιεί ότι η διοικούσα αρχή τον εμπιστεύεται (Κάντας, 1998).

Όλο αυτό καταδεικνύει ένα βαθύ ενδιαφέρον, δημιουργεί θετικά συναισθήματα και ηθική ικανοποίηση. Στην ουσία εξαλείφει όλους τους λόγους που θα μπορούσε να έρθει κάποιος σε διένεξη μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η κίνηση αυτή δρα ευεργετικά στην ψυχολογία του ατόμου γι' αυτό και είναι ιδιαίτερο το ενδιαφέρον των μελετητών – ψυχολόγων για τη μελέτη και την επίδραση των κινήτρων στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998).

5. 4 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Παρόμοια λογική και ιδεολογία έχει η παρακίνηση. Το γεγονός και μόνο ότι οι προσπάθειες που καταβάλλει κάποιος για να υλοποιήσει κάποιον στόχο που του έχει ανατεθεί υποστηρίζεται και κατευθύνεται από τους ανωτέρους του, λειτουργεί θετικά στην επιτυχή πραγμάτωση του (Steers, Mowday, Sharipo, 2004, σελ. 379).

Οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνουν οι προϊστάμενοι και η εμπιστοσύνη που δείχνουν στα άτομα αυτά για την επιτυχή έκβαση της αποστολής που έχει τεθεί συμβάλλει στη τόνωση της αυτοπεποίθησής τους. Το άτομο νιώθει ηθική ικανοποίηση και οδηγείται σιγά σιγά στην αυτοβελτίωση και στην αυτοπραγμάτωση. Όταν ο εργαζόμενος διαπιστώσει ότι οι ενέργειες του γίνονται όχι μόνο αποδεκτές από τη διοίκηση αλλά η ίδια η διοίκηση είναι αυτή που παρακινεί προς αυτήν την κατεύθυνση, αισθάνεται ασφάλεια και ψυχική ηρεμία η οποία τον κάνει ακόμα πιο δημιουργικό και πιο παραγωγικό. Διαφορές οι οποίες δεν ελέγχονται και δεν επιλύονται, οδηγούν σε ένταση που μειώνει την παραγωγικότητα και μερικές φορές σε ανοιχτή σύγκρουση με αρνητικά αποτελέσματα (Kennedy, 1998).

5. 5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση και γενικότερα η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα άτομο αποτελεί άλλη μια πτυχή της επιστήμης αυτής. Η ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για την κοινωνική του κατάσταση και την ψυχική του υγεία (Κάντας, 1998).

Η εργασία που επιτελεί κάποιο άτομο πρέπει να τον γεμίζει και να τον οδηγεί στην ηθική και πνευματική ολοκλήρωση. Η εκτέλεση του εργασιακού καθήκοντος πρέπει να δημιουργεί στο ίδιο το άτομο μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση (Lock, 1976).

Η ικανοποίηση αυτή απορρέει όχι μόνο από το περιεχόμενο της εργασίας αλλά και με το πλαίσιο στο οποίο υλοποιείται το έργο, όπως είναι οι απολαβές και οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί στο εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο που υιοθετεί η διοίκηση και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας (Μακρή – Μπότσαρη, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση και η πληρότητα που αισθάνεται το άτομο μέσα από την εκτέλεση των καθηκόντων του δημιουργούν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για τη διατήρηση της ψυχικής υγείας και τη γαλήνη, και καθώς η εργασία απορροφά ένα μεγάλο μέρος της ημέρας οι ευχάριστες συνθήκες είναι απαραίτητες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλοι οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς από τους διάφορους μελετητές συγκλίνουν στο θέμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζομένους. Η αλληλεπίδραση και η συνύπαρξη στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον ατόμων με ετερόκλητα στοιχεία στον χαρακτήρα και στη προσωπικότητα είναι αυτή που εγείρει αυτό το φαινόμενο και συμβάλλει στη διαμόρφωση του ορισμού σε συνδυασμό με την ασυμβατότητα των στόχων ανάμεσα στα αντιμαχόμενα μέλη. Σε αυτό προστίθεται και η προβληματική επικοινωνία που μπορεί να προκύψει ανάμεσα στα συνεργαζόμενα μέλη. Το σίγουρο είναι ότι πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία που εκτυλίσσεται σταδιακά μέχρι να έρθει η λεγόμενη κλιμάκωση της.

Η παρούσα εργασία εκτός από την παραδοσιακή προσέγγιση, η οποία υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αποτελεί ένα αρνητικό φαινόμενο που συνδέεται τόσο με τις συνθήκες εργασίας όσο και με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, φέρνει στο προσκήνιο και την εκ διαμέτρου αντίθετη προσέγγιση η οποία υποστηρίζει ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική στην όλη διαδικασία, εκθειάζοντας στην ουσία τις δύο όψεις αυτού του νομίσματος οι οποίες εξαρτώνται βέβαια από τον τρόπο χειρισμού και την διαχείριση τους.

Ακόμα και στο θέμα της κατηγοριοποίησής τους υπάρχει μεγάλη ποικιλία καθώς υπάρχουν πολλά είδη σύγκρουσης με διάφορα κριτήρια όπως τα άτομα, τη δομή, το αποτέλεσμα και την πηγή προέλευσης. Η κατηγοριοποίηση όμως αυτή δεν αναιρεί την ουσία του όλου θέματος. Η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλουν στην όξυνση των συγκρούσεων σχετίζονται τόσο με τις συνθήκες όσο και με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου.

Όποιοι όμως και αν είναι οι παράγοντες που προκαλούν το φαινόμενο, αυτό που έχει σημασία είναι ο τρόπος ο οποίος θα διαχειριστεί κάποιος τις καταστάσεις προκειμένου η σύγκρουση να αποβεί λειτουργική και να έχει θετικά αποτελέσματα για την παραγωγή έργου και την

θετική έκβαση όλου του εγχειρήματος. Οι τρόποι διαχείρισης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και σχετίζονται με πολλές παραμέτρους. Γι' αυτό το λόγο και ο τρόπος διαχείρισης που επιλέγεται κάθε φορά δεν είναι ίδιος. Ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης το αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου θα είναι η θετικό η αρνητικό.

Εξαιτίας όλων αυτών των αρνητικών συνθηκών έκανε την εμφάνιση του η οργανωσιακή ψυχολογία η οποία έχει θέσει ως κύριο σκοπό τη βελτίωση και τη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών, ώστε να βελτιωθεί η ψυχολογία και η απόδοση όλων των εργαζομένων. Οι δύσκολες καταστάσεις που βιώνουν πολλοί εργαζόμενοι στο εργασιακό περιβάλλον οδηγέ στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της επιστήμης.

Ύστερα από όλη αυτή τη μελέτη και την ανάλυση που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η σύγκρουση είναι ένα συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο που μπορεί να διαδραματιστεί τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Είναι πλέον δεδομένο και σίγουρο ότι θα πλήξουν τον εργασιακό χώρο. Οι λόγοι και ο παράγοντες που τις ενισχύουν είναι πολλοί και διάφοροι. Όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι έχουν έρθει αντιμέτωποι με μια τέτοια κατάσταση καθώς είναι ένα διαχρονικό φαινόμενο που υπάρχει όσο υπάρχει και η ανθρωπότητα. Αυτό που παρουσιάζει διαφοροποίηση είναι η ένταση και η έκβαση που έχει κάθε φορά το όλο θέμα που προκαλεί το συγκρουσιακό αυτό φαινόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

6.1. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγεσία είναι η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει άλλους ανθρώπους για την επίτευξη στόχων. Η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές, τον ηγέτη, εκείνους που καθοδηγούνται και τις περιστάσεις ή τις συνθήκες τις οποίες αντιμετωπίζουν. Δύο βασικοί τύποι ηγεσίας είναι: α) η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον β) η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τα άτομα και τις διαπροσωπικές σχέσεις. (Οργάνωση και διοίκηση μανάτζμεντ. Το management της νέας εποχής, Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτάκη)

Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι ίσως η πιο διερευνημένη κοινωνική διαδικασία που είναι γνωστή στην επιστήμη της συμπεριφοράς και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στους οργανισμούς, με άμεση επίδραση στις ενέργειες και τα αποτελέσματα των υφισταμένων. (Μπουραντάς, 2002).

Για τον ορισμό της ηγεσίας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τόσοι ορισμοί, όσες και οι ιδεολογικές αντιλήψεις των ερευνητών που έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν την έννοια, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η μελέτη της ηγεσίας είναι όμορη με την ανάπτυξη του πολιτισμού (Stogdill, 1974).

Σε έναν χώρο ‘όπως είναι η δημόσια διοίκηση όπου είναι αδήριτη η ανάγκη για ουσιαστική μεταρρύθμιση, ο ρόλος της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Ο ηγέτης αποτελεί μια σημαντική οντότητα και η ύπαρξη του κρίνεται ως υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό. Η ηγεσία όμως ως έννοια διαφέρει από αυτή του management, όπως και ο ηγέτης από τον manager. Σήμερα υπάρχει μια αύξηση της τάσης να δίνετε έμφαση στην αλληλεξάρτηση των δύο εννοιών και να θεωρούνται περισσότερο ως συνώνυμες (Mullins, 2005), κάτι το οποίο βέβαια δεν ευσταθεί, καθώς στην τωρινή, σύγχρονη πραγματικότητα, έχουν διαπιστωθεί σημαντικότερες διαφορές. (Yukl, 1989).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) οι δύο αυτοί όροι είναι συμπληρωματικοί και εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, γιατί η τελική επιδίωξη τόσο του manager όσο και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, με τη χρήση υλικών και άυλων πόρων.

6.2. ΡΟΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η προσπάθεια κωδικοποίησης της ηγετικής συμπεριφοράς, από τους θεωρητικούς της ηγεσίας, ελλοχεύει πάντα τον κίνδυνο της απλούστευσης του πολυσύνθετου αυτού φαινομένου. Οι σημαντικότεροι ρόλοι που επιδεικνύουν οι ηγέτες σε ένα οργανισμό, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες (Mintzberg, 1973)

- Τους διαπροσωπικούς (interpersonalroles), οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις των ηγετών σε διαπροσωπικό επίπεδο, εντός και εκτός του οργανισμού που προϊστάτο, καθόσον ο ρόλος τους είναι διττός. Δηλαδή, του συμβούλου όταν ο ηγέτης εμπνέει, παρακινεί και εκπαιδεύει τους υφισταμένους του και αυτός του συνδέσμου, όταν αναπτύσσει σχέσεις εκτός της τυπικής γραμμής εξουσίας του.
- Τους ρόλους διαχείρισης πληροφοριών (informationalroles), οι οποίοι αφορούν την συλλογή πληροφοριών από τους ηγέτες για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί στον οργανισμό, τη διανομή επεξεργασμένων πληροφοριών στους συνεργάτες τους και τη δημόσια εκπροσώπηση του οργανισμού.
- Τους ρόλους λήψης αποφάσεων (decisionalroles), οι οποίοι έχουν σχέση, με την ανάληψη πρωτοβουλιών στην κατανομή των πόρων, τη διευθέτηση των συγκρούσεων και τις διαπραγματεύσεις και κατά συνέπεια την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ηγέτης αναζητά ποιο είναι το σωστό, προωθεί αλλαγές, βασίζεται σε μια μακροχρόνια προοπτική, ενδιαφέρεται για την επιτυχία των γενικών στόχων της επιχείρησης, είναι αρχιτέκτονας, ενθουσιάζει και παρακινεί. (Οργάνωση και διοίκηση μανάτζμεντ. Το management της νέας εποχής, Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτάκη)

Πρέπει να επισημανθεί ότι η ύπαρξη της επικοινωνίας στην άσκηση των ηγετικών ρόλων είναι απαραίτητη, διότι συμβάλλει ουσιαστικά στην καθοδήγηση και στην ενθάρρυνση των υφισταμένων. Επισημαίνεται, ότι ο χρόνος που καταναλίσκεται από τον ηγέτη σε καθέναν από τους ρόλους, εξαρτάται από το επίπεδο διοικήσεως, το μέγεθος του οργανισμού που προϊστάτο, τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τη φύση του επιτελούμενου έργου.

Ο ηγέτης αποτελεί μια σημαντική οντότητα και η ύπαρξη του κρίνεται ως υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό. Η ηγεσία όμως ως έννοια διαφέρει από αυτή του management, όπως και ο ηγέτης από τον manager. Σήμερα υπάρχει μια αύξηση της τάσης να δίνετε έμφαση στην αλληλεξάρτηση των δύο εννοιών και να θεωρούνται περισσότερο ως συνώνυμες (Mullins,

2005), κάτι το οποίο βέβαια δεν ευσταθεί, καθώς στην τωρινή, σύγχρονη πραγματικότητα, έχουν διαπιστωθεί σημαντικότερες διαφορές. (Yukl, 1989).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) οι δύο αυτοί όροι είναι συμπληρωματικοί και εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, γιατί η τελική επιδίωξη τόσο του manager όσο και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, με τη χρήση υλικών και άυλων πόρων.

6.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο όρος διοίκηση φέρει δύο έννοιες, συγκεκριμένα αναλύεται στη **λειτουργική** έννοια, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση ταυτίζεται με την διενέργεια νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών για την επιδίωξη ενός σκοπού και στην **οργανική** έννοια, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση ταυτίζεται με το πρόσωπο ή τους συλλόγους προσώπων, οι οποίοι, σύμφωνα με τους σχετικούς κανόνες δικαίου, έχουν δικαίωμα ή αρμοδιότητα ή υποχρέωση να ασκήσουν τη δραστηριότητα αυτή. Κίνητρο των διοικητικών οργάνων για την άσκηση της δραστηριότητας, που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου, είναι πάντοτε η άμεση ή η έμμεση ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος. *ΝΤΑΝΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ*

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι διοίκηση δεν αποτελεί μια διαδικασία η οποία ασκείται στην καθημερινότητα ενός οργανισμού με τρόπο αυστηρά προκαθορισμένο και δομημένο. Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης όπως (σχεδιασμός, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος) δεν αποτελούν έννοιες με τις οποίες ένα διευθυντικό στέλεχος επιλέγει συνειδητά να ασχοληθεί κάθε φορά. Αντίθετα, η θεωρία της διοίκησης είναι αυτή η οποία έχει ξεχωρίσει τις λειτουργίες αυτές ως τις κυριότερες και μια σειρά από έρευνες έχει επιβεβαιώσει τα ευρήματα αυτά. *ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE*

Η δημόσια διοίκηση, ως κοινωνικό φαινόμενο, εμφανίζεται από τις πρώτες ανθρώπινες εκδηλώσεις, όταν παρουσιάστηκε η ανάγκη σχεδιασμού, οργάνωσης, κατανομής και συντονισμού ρόλων, ώστε να μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση είναι από τα αρχαιότερα επαγγέλματα. Ως τμήμα της πολιτικής φιλοσοφίας, η δημόσια διοίκηση ανατρέχει στην εποχή του Σωκράτη, του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη, που μίλησαν γι' αυτήν και τη συσχέτισαν με την πόλη – κράτος. Θεώρησαν, δηλαδή, τη Δημόσια Διοίκηση ως ένα μέσο με το οποίο οι αξίες του ωραίου, του καλού και αληθινού μπορούσαν να πραγματοποιηθούν. (ΝΤΑΝΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ)

6.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δε γεννιούνται, γίνονται. Οι ικανότεροι διευθυντές είναι αυτοδημιούργητοι. Επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού στην οποία εργάζονται εφαρμόζοντας συστηματικές μεθόδους διοίκησης, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν, βελτιώνουν και αξιοποιούν τις δεξιότητές τους σε τομείς όπως η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη του προσωπικού και η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών. Είναι θεματοφύλακες των κανόνων του οργανισμού, κάνει τα πράγματα σωστά, βασίζεται σε μια βραχυχρόνια προοπτική, ενεργεί για την εξεύρεση των μέσων για την επιτυχία των στόχων, επιλύει τα καθημερινά προβλήματα. Η διοίκηση, ιδίως στο ανώτατο διευθυντικό επίπεδο, διαδραματίζει μοναδικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτή επωμίζεται τις θεμελιώδεις δραστηριότητες του καθορισμού των στόχων της υπηρεσίας και της εξασφάλισης των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της πολιτικής που επιλέχθηκε. Επιπλέον συντονίζει αυτούς τους πόρους, ιδίως τους ανθρώπινους, για να ξεκινήσουν και να συνεχίσουν να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τα διευθυντικά στελέχη εφαρμόζουν την διαδικασία διοίκησης – σχεδιασμός, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος – σε ένα συνεχή κύκλο και τροφοδοτούν έτσι με αυτήν την απολύτως απαραίτητη δυναμική τη λειτουργία της υπηρεσίας.

Πυρήνας του ρόλου ενός ανώτερου διευθυντικού στελέχους είναι οι σχέσεις του με τους άλλους. Το ανώτερο στέλεχος καθοδηγεί τους άλλους, τόσο άμεσα, ως προϊστάμενος, όσο και έμμεσα, ως παράδειγμα προς μίμηση. Πραγματοποιεί επαφές μέσα κι έξω από τον οργανισμό. Συγκεντρώνει, χρησιμοποιεί και κοινοποιεί πληροφορίες. Λαμβάνει αποφάσεις για τους στόχους του οργανισμού και για τη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να αναπαύσουν και να εφαρμόζουν πολλές συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως, επίλυση προβλημάτων, διεύθυνση συσκέψεων – συνεδριάσεων, επιλογή προσωπικού και ανάπτυξη των ικανοτήτων του, διαχείριση του χρόνου και των αλλαγών, καθώς και πολλές άλλες.

Ο επιστημονικός κλάδος ο οποίος ασχολείται με τη μελέτη της διοίκησης ανθρώπων και οργανισμών θεμελιώθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα μέσα από έρευνες οι οποίες αποσκοπούσαν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο κλάδος αυτός έχει δεχθεί επιρροές από άλλες επιστήμες, όπως την ψυχολογία, την κοινωνιολογία και τα μαθηματικά. Οι σύγχρονες θεωρίες υιοθετούν μια ευέλικτη και πολυσυλλεκτική οπτική.*ALEXANDERHAMILTONINSTITUTE-- Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ*

6.5. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα πιο επιτυχημένα διευθυντικά στελέχη οργανισμών διαθέτουν ένα ιδιαίτερο ταλέντο. Έχουν μάθει να οργανώνουν συστηματικά τις προσπάθειές τους. Η προσέγγιση αυτή, γνωστή ως διαδικασία διοίκησης, τους επιτρέπει να εστιάζουν τις γνώσεις και την ενέργειά τους αντιμετωπίζοντας ένα προς ένα τα κρίσιμα προβλήματα του οργανισμού. Η μέθοδος αυτή αποτρέπει τα επιτυχημένα στελέχη από το αναλώνονται άσκοπα σε ασήμαντα ζητήματα καθώς και από το να ενεργούν στα τυφλά με αστάθμητα αποτελέσματα.

- Τα ανώτερα αυτά διευθυντικά στελέχη έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά από τεχνικές ειδικά σχεδιασμένες για αυτόν τον σκοπό. Χρησιμοποιούν ειδικές τεχνικές, επειδή αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος της διοίκησης είναι μοναδικός και διαφέρει από κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα. Πρόκειται για τη μοναδική απασχόληση τα αποτελέσματα της οποίας εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων. Με τα χρόνια, τα στελέχη αυτά έχουν τελειοποιήσει ορισμένες τεχνικές που είναι εντυπωσιακά αποτελεσματικές στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη των αποφάσεων εκείνων που οδηγούν στην επιτυχία.
- Τα εν λόγω στελέχη δεν ήταν τυχερά, ή τουλάχιστον δεν ήταν κατά σύμπτωση τυχερά. Δημιούργησαν οι ίδιοι την καλοτυχία τους, εκπαιδεύοντας τον εαυτό τους και οξύνοντας την ευαισθησία τους στις λεπτές αποχρώσεις που χαρακτηρίζουν τα διάφορα επιχειρηματικά και εταιρικά ζητήματα. Κάθε επικίνδυνη ή απλώς δύσκολη κατάσταση κρύβει κάπου μέσα της τα σημάδια και τα συμπτώματα της επιτυχίας και της αποτυχίας. Τα μη αποτελεσματικά διευθυντικά στελέχη δεν κατορθώνουν να δουν ή να ακούσουν αυτά τα σημάδια. Τα ικανότερα στελέχη όχι μόνο αναγνωρίζουν που να αναζητήσουν τις ενδείξεις αλλά είναι, επιπλέον, ικανά να αντιλαμβάνονται αυτά που περνούν απαρατήρητα από τους άλλους.
- Τα εξαιρετικά αυτά στελέχη δε γεννήθηκαν με ιδιαίτερες ικανότητες. Όλα ανεξαιρέτως ανέπτυξαν τις δεξιότητες εκείνες που τους οδήγησαν στην επιτυχία. Είχαν επίγνωση του θησαυρού των γνώσεων που βρίσκεται στη διάθεση καθενός που θέλει πραγματικά να προοδεύσει στη διοίκηση κάθε οργανισμού.

Εν τέλει, Ναι, μπορεί κάποιος να αποκτήσει τις ασυνήθιστα αποτελεσματικές διευθυντικές ικανότητες που ανέπτυξαν αυτά τα στελέχη. *ALEXANDERHAMILTONINSTITUTE*

6.6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Τα γενικά χαρακτηριστικά που διακρίνουμε ως προς τη δράση των επιτυχημένων διευθυντικών στελεχών είναι:

- Δεν αναλαμβάνουν κανένα καινούριο εγχείρημα χωρίς ένα προσεκτικά καταρτισμένο σχέδιο δράσης. Καθορίζουν εκ των προτέρων συγκεκριμένους στόχους καθώς και μεθόδους για την επίτευξή τους. Ο Henry Laurence Gantt, για παράδειγμα, ήταν ο πρωτοποριακός σχεδιαστής που επινόησε κι ανέπτυξε το ομώνυμο διάγραμμα προγραμματισμού παραγωγής και ελέγχου της προόδου, το οποίο επέτρεψε στις Ηνωμένες Πολιτείες να φτάσουν, κατά τη διάρκεια του 1^{ου} Παγκόσμιου Πολέμου, σε πρωτοφανή μέχρι τότε επίπεδα παραγωγής. Ο William Batt, πρόεδρος της SKF Industries, εφάρμοσε ακόμη πιο σύγχρονες αρχές στον προγραμματισμό της βιομηχανικής προσπάθειας των Ηνωμένων Πολιτειών κατά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, με εντυπωσιακά αποτελέσματα στον τομέα της παραγωγής.
- Οργανώνουν τους διαθέσιμους πόρους, ιδίως τους ανθρώπινους, σε δομές που είναι σχεδιασμένες για να εξυπηρετούν τα σχέδια που έχουν καταρτίσει.
- Σέβονται και χρησιμοποιούν σωστά τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν. Αυτά τα στελέχη ξέρουν τι κάνει τους υπαλλήλους τους να παραπονούνται και να μην αποδίδουν. Είναι ειδικοί στην επικοινωνία και την παροχή κινήτρων.
- Δεν αφήνουν τίποτε στην τύχη. Αντίθετα ενεργούν πάντα βασιζόμενοι στα αποτελέσματα μιας συνεχούς διαδικασίας επίβλεψης και ελέγχου. Καθορίζουν συγκεκριμένους στόχους και κανόνες για τα εγχειρήματα που αναλαμβάνουν και ελέγχουν τακτικά την πρόοδο που επιτελείται. *ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE*

6.7. ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Τα ξεχωριστά διευθυντικά στελέχη κατορθώνουν να υπερτερούν των υπολοίπων χάρη σε ορισμένες ξεχωριστές ικανότητες όπως

- Έχουν κατορθώσει να γίνουν ειδικοί στην επίλυση προβλημάτων και τη λήξη αποφάσεων. Χρησιμοποιούν ένα μοναδικό συνδυασμό διαισθητικών και ορθολογικών ικανοτήτων για να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που συναντούν. Όλα τα διευθυντικά στελέχη πριν πάρουν οποιαδήποτε απόφαση εξετάζουν όλες τις διαθέσιμες σχετικές πληροφορίες.
- Είναι αποτελεσματικοί στις συνεδριάσεις. Στις συσκέψεις, έχουν την ικανότητα να συγκρατούν ή να κατευθύνουν επιδέξια την προσοχή των συναδέλφων τους στα σημαντικά ζητήματα καθώς και να τους κάνουν να καταλήγουν σε ομοφωνία.
- Στελεχώνουν τους οργανισμούς με ικανό και έμπιστο προσωπικό. Αυτό το κατορθώνουν χρησιμοποιώντας κατάλληλες μεθόδους απασχόλησης, καθώς και

αναλαμβάνοντας προσωπικά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφισταμένων τους.

- Χρησιμοποιούν έγκυρες πληροφορίες δια τις αναλύσεις τους και τη λήξη αποφάσεων. Έχουν απόλυτη επίγνωση της ανάγκης για ενημερωμένα και αξιόπιστα δεδομένα. Φροντίζουν πάντοτε να ελέγχουν την αξιοπιστία των πληροφοριών που έχουν στη διάθεσή τους,

Αντιμετωπίζουν με άνεση τις αλλαγές. Διαχειρίζονται την κάθε αλλαγή με ευελιξία και σπανίως βγαίνουν χαμένοι. (*ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

7. 1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μία έρευνα για να διεκπεραιωθεί έχει ως αφορμή ένα ερώτημα και ένα προβληματισμό. Η πρώτη ενέργεια, του ερευνητή είναι ο σχεδιασμός της μεθοδολογίας που θα ακολουθήσει, όσον αφορά μεν στον προβληματισμό του και όσον αφορά δε στο εξεταζόμενο θέμα (Παρασκευοπούλου & Κόλλια, 2008).

Η μεθοδολογία της έρευνας θεωρείται η πορεία και τα βήματα που θα βασιστεί ο ερευνητής, με σκοπό να εκπονήσει την έρευνά του και να την παρουσιάσει τελικά (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Η πορεία αυτή συνίσταται από ένα ειδικό σύστημα κανόνων και θεωριών, για την οργάνωση και υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας ώστε να αποκτηθούν νέες γνώσεις (Τσελές, 2006). Σε αυτή την ερευνητική διαδικασία απαιτείται η χρήση ορθολογικών τεχνικών, σε συνδυασμό πάντα με τη διερεύνηση ενός προβλήματος (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την πραγματοποίηση της παρούσας ερευνητικής εργασίας, στην οποία χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Συνεπώς, α) εστιάστηκε η έρευνα στα ποσοτικά στοιχεία, έπειτα δόθηκαν τα στοιχεία αυτά για στατιστική ανάλυση, με απώτερο στόχο την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων βασισμένων σε διατυπωθείσες υποθέσεις και β) ερευνήθηκαν εκ των προτέρων οι συγκρούσεις και η ψυχολογική υποστήριξη σε εργαζόμενους του Δημόσιου Τομέα μέσω της χρήσης πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων. Το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας ανήκει στα πρωτογενή στοιχεία, ενώ το θεωρητικό κομμάτι που έχει ήδη αναφερθεί στη σχετική βιβλιογραφία ανήκει στα δευτερογενή στοιχεία.

Στην ποσοτική έρευνα καθορίζονται ποσοτικά οι μεταβλητές που σχετίζονται μεταξύ τους, μέσω συστηματικής διερεύνησης των διαφόρων φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, αριθμητικά δεδομένα και μαθηματικά μοντέλα.

Λαμβάνεται και χρησιμοποιείται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται αντιστοίχιση και γενίκευση σε έναν ευρύτερο πληθυσμό. Ως φαινόμενο που έχει ήδη διερευνηθεί στο παρελθόν ως προς τις διάφορες συνιστώσες του, το προτιμότερο είναι να πραγματοποιηθεί ένα είδος ποσοτικής έρευνας, για να εξετάσει κανείς αναλυτικά σε ποιο βαθμό εμφανίζονται αυτές οι συνιστώσες και οι πτυχές του, μέσω ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος πληθυσμού.

Τα χαρακτηριστικά των ποσοτικών δεδομένων περιγράφονται και αναλύονται με ποσοτικά μεγέθη, όπως διαγράμματα, ιστογράμματα, πίτες, πίνακες κ. α. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011). Η συλλογή των στατιστικών δεδομένων στην πρωτογενή στατιστική έρευνα γίνεται απευθείας μέσω ερωτημάτων στους ερωτηθέντες (ερευνώμενους). Στη δευτερογενή έρευνα η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται από τα υπάρχοντα στοιχεία που τηρούνται στα αρχεία διαφόρων φορέων από άλλη υλοποιηθείσα έρευνα του παρελθόντος (Σταθακόπουλος, 2005).

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι περισσότερο χρονοβόρα και πολυέξοδη, εντούτοις θεωρείται απαραίτητη και επιπλέον σημαντική όταν δεν διατίθενται τα κατάλληλα στοιχεία. Κυρίως είναι προσαρμοσμένη στους στόχους και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης έρευνας. Η συλλογή όμως δευτερογενών στοιχείων έχει υλοποιηθεί πρωταρχικά για άλλους σκοπούς και όχι την επίλυση του παρόντος προβλήματος που ενδιαφέρει τον ερευνητή στην δεδομένη χρονική στιγμή. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα δευτερογενή στοιχεία έχουν το πλεονέκτημα να είναι λιγότερο δαπανηρά και χρονοβόρα μιας και προέρχονται από παρελθούσες έρευνες στο διαδίκτυο σε δημοσιευμένα άρθρα και σε επιστημονικά περιοδικά. Οι πηγές για τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων, είναι πολλές και εύκολα προσβάσιμες, αλλά δυστυχώς δεν επαρκούν για τη λύση του εκάστοτε προβλήματος ή θέματος, επειδή συνήθως δεν ταιριάζουν με το ίδιο το πρόβλημα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, με σκοπό την εκπόνηση του ερευνητικού μέρους δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα) το οποίο απαντήθηκε από 97 υπαλλήλους της Υπηρεσιακής Γραμματείας του Υπουργείου Οικονομικών της Ελλάδας και συγκεκριμένα από εργαζόμενους της Αυτοτελούς Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης καθώς και της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών τα οποία αριθμούν περί τους 130 εργαζομένους.

Προσφέρθηκε ένας συνδυασμός ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής (κλειστού τύπου) και της κλίμακας Likert. Στο παρόν ερωτηματολόγιο υπήρχαν δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η εργασιακή εμπειρία και στην δεύτερη κατηγορία υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους. Επειδή οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες, οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής προσφέρουν μια αντικειμενική και απλή μέθοδο αξιολόγησης μεγάλου αριθμού απαντητών. Δεν χρειάζονται επίσης την εφαρμογή κρίσης από την πλευρά του ατόμου που συνέταξε και διεξήγαγε το ερωτηματολόγιο. Οι τύποι ερωτήσεων κλειστού τύπου είναι εκείνοι στους οποίους ο απαντών παρουσιάζεται με μια λίστα πιθανών απαντήσεων από τις οποίες καλείται να επιλέξει μόνο μία. Σύμφωνα με τις ερωτήσεις πέντε σημείων του Likert, ο ερωτώμενος καλείται να υποδείξει τον βαθμό στον οποίο συμφωνεί ή διαφωνεί με μια σειρά εννοιών για το θέμα της έρευνας.

Ενώ οι στόχοι του συγγραφέα είναι κρίσιμοι, η συνάφεια του ερωτηματολογίου επηρεάζεται επίσης από τον αριθμό των ατόμων που αφιερώνουν χρόνο για να το συμπληρώσουν. απάντηση. Το πρώτο και πιο κρίσιμο στάδιο για τη διασφάλιση της συνολικής επιτυχίας της διαδικασίας είναι να διατυπωθούν οι ερωτήσεις με απλό, σαφή και κατανοητό τρόπο. Ένα άλλο βήμα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του εύρους του ερωτηματολογίου καθώς και τη συνολική παρουσίαση των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι σύντομο ώστε να διασφαλίζεται ότι οι ερωτηθέντες θα συνεργαστούν με την έρευνα. Κάθε ερώτηση στο ερωτηματολόγιο πρέπει να απαντάται στο σύνολό της από το άτομο που το λαμβάνει (Δαουτόπουλος Γ. 2004).

Το άτομο απαντά στις ερωτήσεις με απλό και ακριβή τρόπο και στη συνέχεια παραδίδει τις απαντήσεις στον ερευνητή. Κάθε μία από αυτές τις απαντήσεις είναι ένα κομμάτι δεδομένων που θα εξεταστεί και θα χρησιμοποιηθεί για να σχηματιστούν συμπεράσματα αργότερα. Οι απαντήσεις ενός ερωτηματολογίου μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: γνώση και πληροφορίες (τι γνωρίζει ήδη ο ερωτώμενος), αξίες και προτιμήσεις (τι αγαπά και τι αντιπαθεί ο ερωτώμενος), και στάσεις και πεποιθήσεις (τι πιστεύει ή όχι ο ερωτώμενος) (δηλαδή τι σκέφτεται ο ερωτώμενος και πώς αισθάνεται). (Δαουτόπουλος Γ. 2004).

Όταν τα κύρια δεδομένα έχουν ληφθεί με τη χρήση ηλεκτρονικών ερευνών, οι απαντήσεις μετατρέπονται σε υπολογιστικό φύλλο με το όνομα "Microsoft Excel 2019".

Στη συνέχεια, αυτά τα δεδομένα αποστέλλονται σε έναν υπολογιστή που εκτελεί την εφαρμογή στατιστικού λογισμικού "IBM SPSS Statistics 28", η οποία στη συνέχεια χρησιμοποιείται για την επεξεργασία, την ανάλυση και την παρουσίαση δεδομένων.

7. 2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας στα πλαίσια περάτωσης της Διπλωματικής εργασίας είναι ο έλεγχος της συχνότητας αλλά και της ποιότητας των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στο δημόσιο τομέα μεταξύ υπαλλήλων, καθώς και η έρευνα για ύπαρξη ή μη ψυχολογικής υποστήριξης των υπαλλήλων από το εργασιακό τους περιβάλλον. Στόχος είναι μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. συχνότητα και είδος συγκρούσεων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και τρόποι επίλυσης,
2. επιπτώσεις των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων εντός του εργασιακού χώρου στο δημόσιο τομέα,

3. ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης και σύνδεση της με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

7.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Παρόλο που καταβλήθηκε προσπάθεια για αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αυτό δεν κατέστη δυνατό σε όλες τις περιπτώσεις. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν στη διάρκεια βάρδιας, υπό χρονική πίεση, γεγονός που μπορεί να επηρέασε τις απαντήσεις των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, τα ποσοτικά στοιχεία που συλλέχθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων δεν έχουν το εύρος που έχουν τα ποιοτικά αλλά ούτε και την εμβάθυνση των στοιχείων που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις. Επιπλέον, εξαιτίας της μεθόδου συλλογής στοιχείων που υιοθετήθηκε, δεν υπάρχει η δυνατότητα του τριγωνισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η πιστότητα, η αυθεντικότητα, η δυνατότητα αναπαραγωγής και η σταθερότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατόν να επικυρωθεί απόλυτα η ορθότητα των ευρημάτων.

Ως περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί και το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται μόνο από τους υπαλλήλους της Υπηρεσιακής Γραμματείας του Υπουργείου Οικονομικών της Ελλάδας και συγκεκριμένα από την Αυτοτελή Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης καθώς και από τη Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών. Τέλος ένας ακόμα περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος το οποίο δεν είναι πολύ μεγάλο με αποτέλεσμα την αμφισβήτηση της αξιοπιστίας της έρευνας.

7.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Οι ποσοτικές πληροφορίες κυριαρχούν στις κύριες συγκεντρώσεις δεδομένων για αυτήν τη μελέτη. Είναι σύνηθες για τις ποσοτικές αναλυτικές μεθοδολογίες να χρησιμοποιούν μεγάλα μεγέθη δειγμάτων προκειμένου να προσδιορίσουν τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται τα περιστατικά και να γενικεύσουν τα ευρήματα. Δίνοντας αριθμητικά και στατιστικά δεδομένα, πρωταρχικός σκοπός τους είναι η αντικειμενική αξιολόγηση των υποθέσεων που έχουν προταθεί (Myburgh&Poggenpoel, 2009), καθώς και η συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών από ένα ευρύ δείγμα του γενικού πληθυσμού (Goldmanetal., 2013).

Προορίζεται να δώσει ευρήματα που είναι πιο ακριβή από αυτά που λαμβάνονται από την ποιοτική έρευνα, δεδομένου ότι οι περισσότερες ποσοτικές έρευνες βασίζονται κυρίως σε οργανωμένες μεθόδους όπως τα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου (Haque et al., 2003). Περιείχε συνολικά 35 ερωτήσεις (Παράρτημα 1), η πλειονότητα των οποίων ήταν δομημένες, κλειστού τύπου ερωτήσεις για τον περιορισμό της μεταβλητότητας των

ευρημάτων που μπορεί να προκύψουν από τους ερωτώμενους που παρερμηνεύουν τις ερωτήσεις, καθώς και για να απλοποιήσουν την κωδικοποίηση, την ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Δεν χρειάστηκε να συμπληρωθούν κάποιες από τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που ακολούθησαν οι κλειστού τύπου. Δόθηκε η ευκαιρία στους ερωτηθέντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους προκειμένου να εξαχθούν πιο ουσιαστικά συμπεράσματα σχετικά με τις αυξανόμενες εργατικές διαφορές, τις αιτίες τους, τα συλληγεσίως που πίστευαν ότι θα ήταν πιο επιτυχημένα και οποιεσδήποτε άλλες συνέπειες θα μπορούσαν να προκύψουν. Στις περισσότερες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε μια πεντάβαθμη κλίμακα (1, 2, 3, 4, 5) για να αποτυπωθούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων. Χρησιμοποιήσαμε περιγραφική στατιστική και την ανάλυση άνονα.

7.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

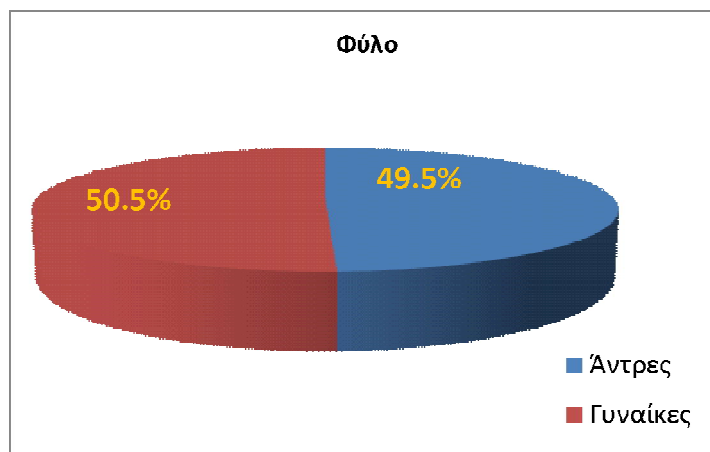
Για να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα μέσω στατιστικής ανάλυσης συλλέχθηκε ένα δείγμα 97 δημοσίων υπαλλήλων. Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 1, Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

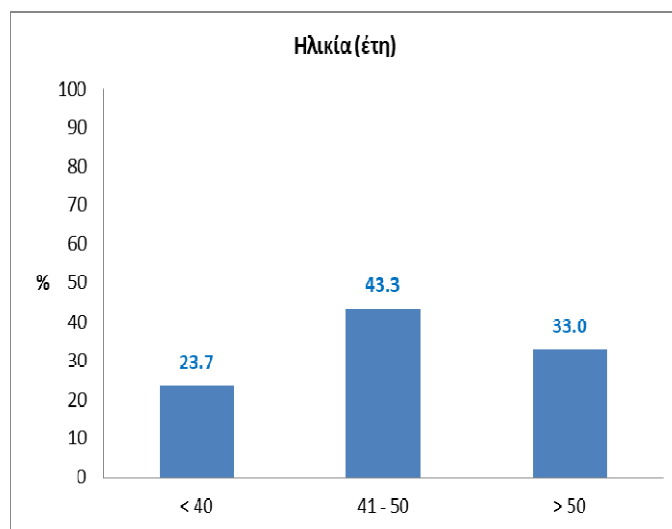
Φύλο	N	%
Άντρες	48	49.5
Γυναίκες	49	50.5
Ηλικία (έτη)	N	%
< 40	23	23.7
41 - 50	42	43.3
> 50	32	33.0
Εργασιακή Εμπειρία	N	%
3-5 χρόνια	8	8.2
6-10 χρόνια	32	33.0
> 10 χρόνια	57	58.8
Επίπεδο Σπουδών	N	%
Έως λύκειο	24	24.7
Απόφοιτος ΙΕΚ	9	9.3
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	31	32.0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	29	29.9
Κάτοχος Διδακτορικού	4	4.1
Διοικητική Θέση	N	%
Υφιστάμενος	45	46.4
Σύμβουλος	3	3.1
Προϊστάμενος	32	33.0
Διευθυντής	17	17.5
Σύνολο	97	100.0

Από τους 97 συμμετέχοντες, οι 48 είναι άντρες (49.5%) και οι 49 είναι γυναίκες (50.5%), όπου οι ηλικίες τους κυμαίνονται από 35 έως 65 ετών με μέση ηλικία τα 48.2 έτη (με τυπική απόκλιση 8.2 έτη). Πιο συγκεκριμένα, 23 συμμετέχοντες είναι ηλικίας κάτω από 40 ετών (23.7%), 42 συμμετέχοντες είναι ηλικίας 41-50 ετών (43.3%) και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες είναι ηλικίας πάνω από 50 ετών (33.0%).

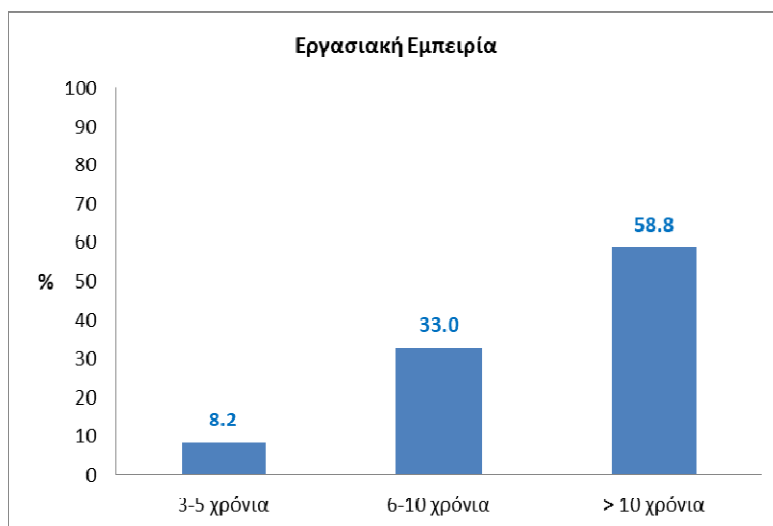
Διάγραμμα 1, Κατανομή φύλου δείγματος



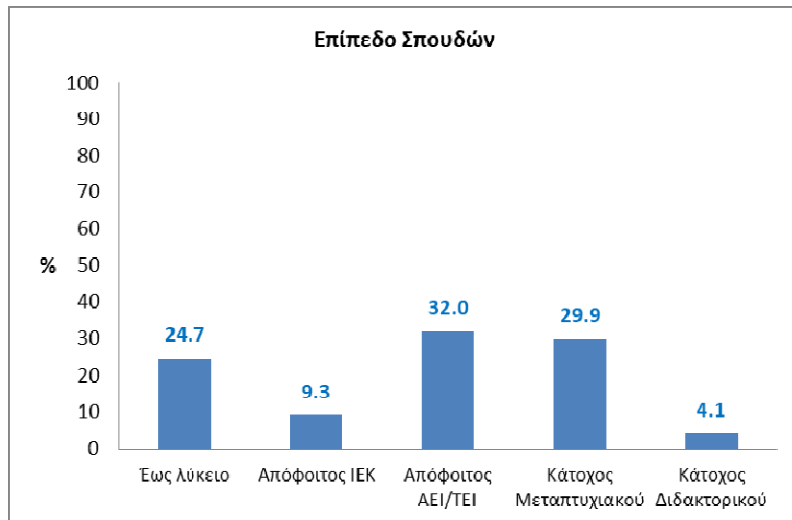
Διάγραμμα 2, Κατανομή ηλικίας δείγματος



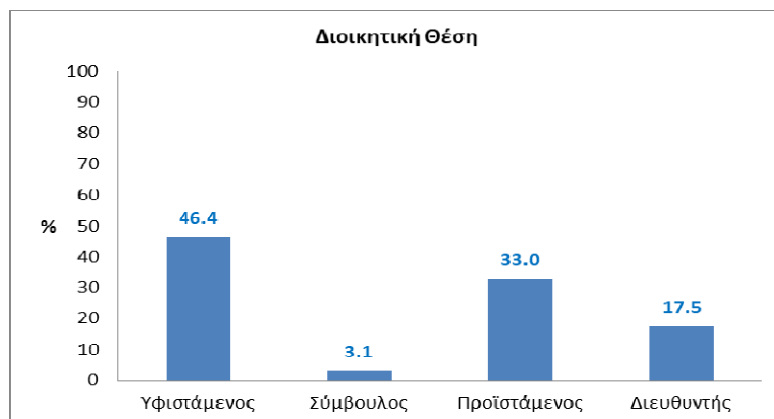
Διάγραμμα 3, Κατανομή εργασιακής εμπειρίας δείγματος



Διάγραμμα 4, Κατανομή επιπέδου σπουδών δείγματος



Διάγραμμα 5, Κατανομή διοικητικής θέσης δείγματος



Ως προς την εργασιακή εμπειρία, 8 συμμετέχοντες έχουν εμπειρία 3-5 έτη (8.2%), 32 συμμετέχοντες έχουν εμπειρία 6-10 έτη (33.0%) και 57 συμμετέχοντες έχουν εμπειρία πάνω από 10 έτη (58.8%). Ως προς το επίπεδο σπουδών, 24 συμμετέχοντες έχουν εκπαίδευση έως λύκειο (24.7%), 9 συμμετέχοντες έχουν πτυχίο ΙΕΚ (9.3%), 31 συμμετέχοντες έχουν πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ (32.0%), 29 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (29.9%) και 4 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου (4.1%).

Τέλος, ως προς τη διοικητική θέση, 45 συμμετέχοντες είναι υφιστάμενοι (46.4%), 3 συμμετέχοντες είναι σύμβουλοι (3.1%), 32 συμμετέχοντες είναι προϊστάμενοι (33.0%) και 15 συμμετέχοντες είναι διευθυντές (17.5%).

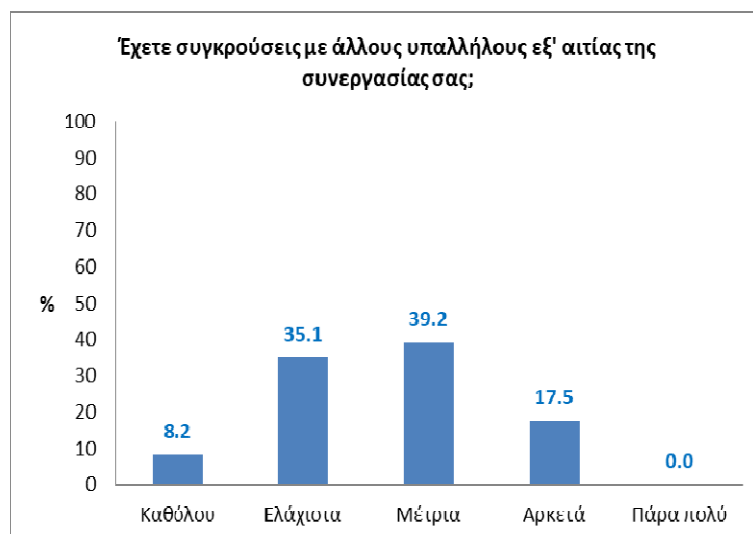
7.5.2 Αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος 1: συχνότητα και είδος συγκρούσεων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και τρόποι επίλυσης

Στους πίνακες παρακάτω παρουσιάζονται, αρχικά τα αποτελέσματα που αφορούν τη συχνότητα των συγκρούσεων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και τους είδους τους, δηλαδή ποιοι είναι οι εμπλεκόμενοι.

Πίνακας 2, Συχνότητα συγκρούσεων

Έχετε συγκρούσεις με άλλους υπαλλήλους εξ' αιτίας της συνεργασίας σας;		
	N	%
Καθόλου	8	8.2
Ελάχιστα	34	35.1
Μέτρια	38	39.2
Αρκετά	17	17.5
Πάρα πολύ	0	0.0
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 6, Συχνότητα συγκρούσεων

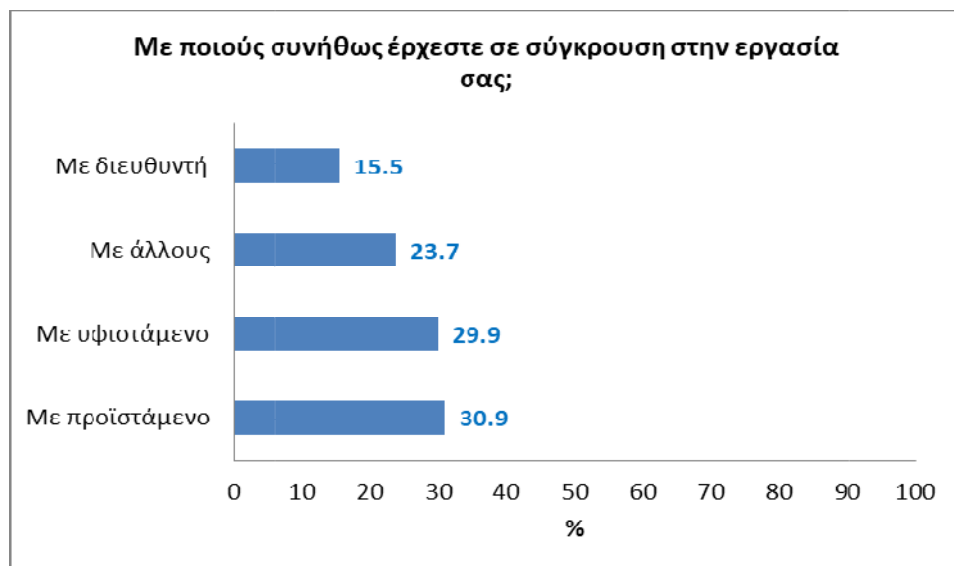


Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι 8 συμμετέχοντες θεωρούν ότι δεν έχουν καθόλου συγκρούσεις με άλλους (8.2%), 34 συμμετέχοντες έχουν ελάχιστες συγκρούσεις (35.1%), 38 συμμετέχοντες έχουν συγκρούσεις σε μέτριο βαθμό (39.2%), 17 συμμετέχοντες έχουν αρκετές συγκρούσεις (17.5%) και κανένας συμμετέχοντας δεν έχει πάρα πολύ συχνά συγκρούσεις. Συνεπώς, προκύπτει, με βάση και την κατανομή συγκρούσεων ότι οι συμμετέχοντες, γενικά, δεν έχουν σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό συγκρούσεις με τους άλλους υπαλλήλους.

Πίνακας 3, Εμπλεκόμενοι στις συγκρούσεις

Με ποιούς συνήθως έρχεστε σε σύγκρουση στην εργασία σας;		
	N	%
Με προϊστάμενο	30	30.9
Με υφιστάμενο	29	29.9
Με άλλους	23	23.7
Με διευθυντή	15	15.5
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 7, Εμπλεκόμενοι στις συγκρούσεις



Ως προς τους εμπλεκόμενους στις συγκρούσεις, 30 συμμετέχοντες έρχονται σε σύγκρουση, όποτε συμβαίνει αυτό, με τους προϊσταμένους τους (30.9%), 29

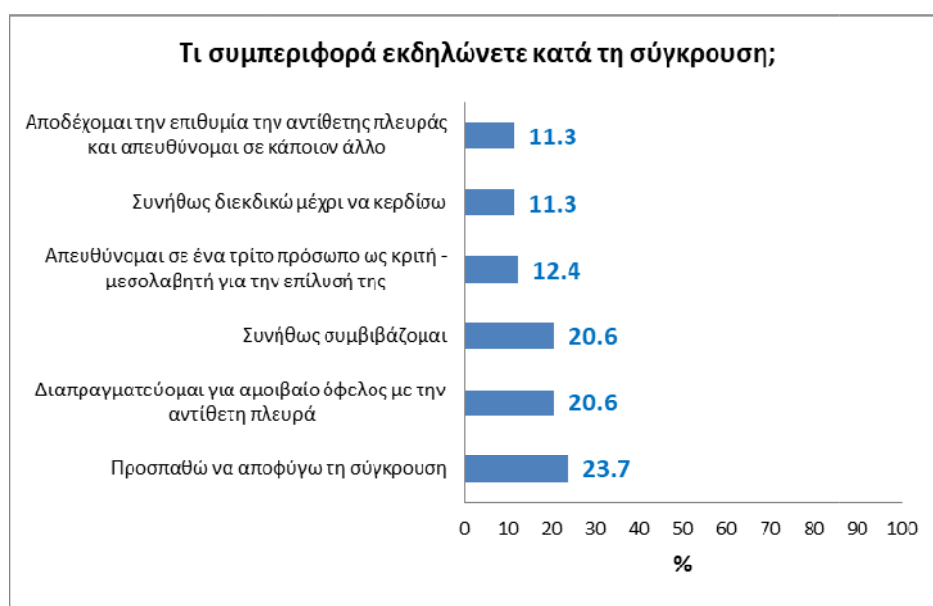
συμμετέχοντες με τους υφιστάμενους τους (29.9%), 23 συμμετέχοντες με άλλους (23.7%) και 15 συμμετέχοντες με τον διευθυντή (15.5%). Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έρχονται σε σύγκρουση με προϊστάμενους ή υφιστάμενους, δηλαδή με εργαζόμενους που έχουν πιο άμεση καθημερινή επαφή.

Πίνακας 4, Συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη σύγκρουση

Τι συμπεριφορά εκδηλώνετε κατά τη σύγκρουση;

	N	%
Προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση	23	23.7
Διαπραγματεύομαι για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά	20	20.6
Συνήθως συμβιβάζομαι	20	20.6
Απευθύνομαι σε ένα τρίτο πρόσωπο ως κριτή - μεσολαβητή για την επίλυσή της	12	12.4
Συνήθως διεκδικώ μέχρι να κερδίσω	11	11.3
Αποδέχομαι την επιθυμία την αντίθετης πλευράς και απευθύνομαι σε κάποιον άλλο	11	11.3
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 8, Συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη σύγκρουση



Ως προς τη συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη σύγκρουση, 23 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι προσπαθούν να αποφύγουν τη σύγκρουση (23.7%), 20 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι διαπραγματεύονται για αμοιβαία οφέλη με την αντιμαχόμενη πλευρά (20.6%), 20 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συνήθως συμβιβάζονται (20.6%), 12 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι απευθύνονται σε ένα τρίτο πρόσωπο για κριτή – μεσολαβητή προς επίλυση (12.4%), 11 συμμετέχοντες δήλωσαν

ότι συγκρούονται μέχρι να βγουν νικητές (11.3%) και 11 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αποδέχονται την επιθυμία του αντιμαχόμενου και απευθύνονται σε κάποιον άλλον.

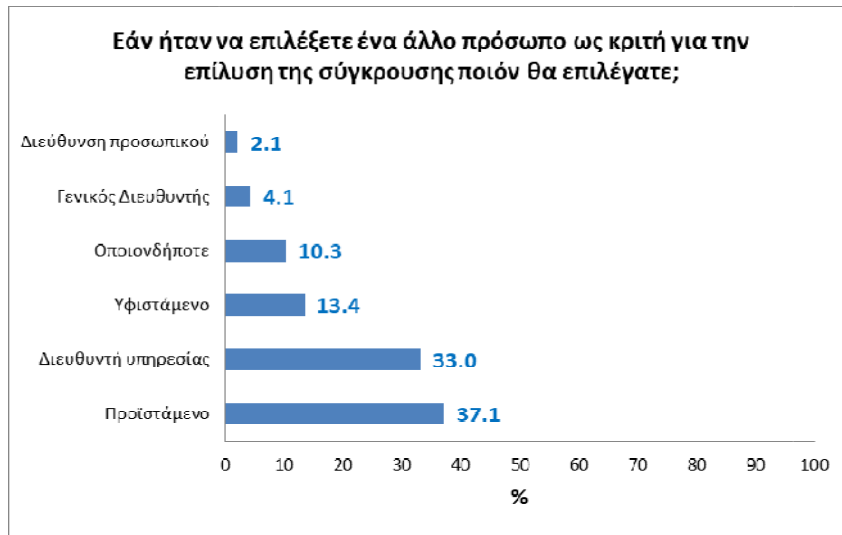
Συνεπώς, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είτε θέλουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, συμβιβάζόμενοι πολλές φορές, είτε προσπαθούν να διαπραγματευτούν για ένα αμοιβαίο, όμως, όφελος.

Πίνακας 5, Επιλογή κριτή για επίλυση κρίσεων

Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης ποιόν θα	N	%
Προϊστάμενο	36	37.1
Διευθυντή υπηρεσίας	32	33.0
Υφιστάμενο	13	13.4
Οποιονδήποτε	10	10.3
Γενικός Διευθυντής	4	4.1
Διεύθυνση προσωπικού	2	2.1
Σύνολο	97	100.0

Ως προς την επιλογή κριτή για την επίλυση των κρίσεων, 36 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος είναι το πλέον κατάλληλο πρόσωπο (37.1%), 32 συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο διευθυντής της υπηρεσίας είναι το κατάλληλο πρόσωπο για κριτής (33.0%), 13 συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το κατάλληλο πρόσωπο είναι ο υφιστάμενος (13.4%), 10 συμμετέχοντες θεωρούν ότι μπορεί να το κάνει αυτό ο οποιοσδήποτε (10.3%), 4 συμμετέχοντες πιστεύουν ότι καταλληλότερος κριτής είναι ο γενικός διευθυντής και 2 συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το κατάλληλο πρόσωπο για κριτής είναι ο διευθυντής προσωπικού.

Διάγραμμα 8, Επιλογή κριτή για επίλυση κρίσεων



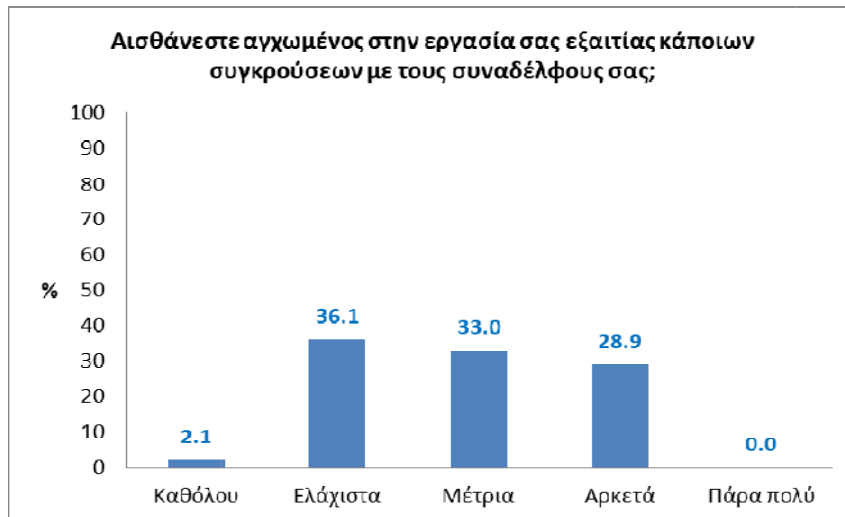
7.5.3 Αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος 2: επιπτώσεις των συγκρούσεων μεταξύ των υπαλλήλων εντός του εργασιακού χώρου στο δημόσιο τομέα

Στους πίνακες αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τις επιπτώσεις των συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου στο δημόσιο τομέα.

Πίνακας 5, Επίπτωση συγκρούσεων στο εργασιακό άγχος

	N	%
Καθόλου	2	2.1
Ελάχιστα	35	36.1
Μέτρια	32	33.0
Αρκετά	28	28.9
Πάρα πολύ	0	0.0
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 8, Επίπτωση συγκρούσεων στο εργασιακό άγχος



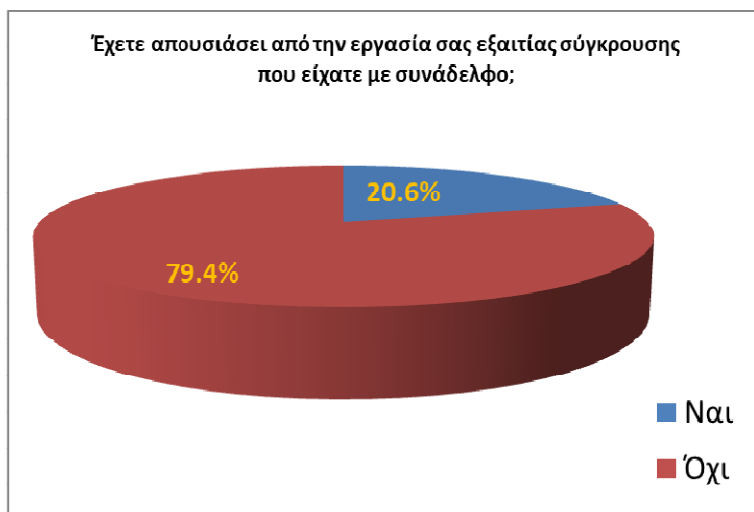
Ως προς το εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αγχωμένοι εξαιτίας συγκρούσεων με συναδέλφους, 2 συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν αισθάνονται καθόλου άγχος (2.1%), 35 συμμετέχοντες απάντησαν πως αισθάνονται ένα ελάχιστο άγχος (36.1%), 32 συμμετέχοντες απάντησαν πως αισθάνονται ένα μέτριο άγχος (33.0%), 28 συμμετέχοντες απάντησαν πως αισθάνονται αρκετό άγχος (28.9%), ενώ κανένας συμμετέχοντας δεν αισθάνεται πάρα πολύ άγχος (0.0%). Έτσι, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκφράζουν ένα μέτριο προς αρκετό άγχος.

Πίνακας 6, Επίπτωση συγκρούσεων στις απουσίες στη δουλειά

Έχετε απουσιάσει από την εργασία σας εξαιτίας σύγκρουσης που είχατε με συνάδελφο;

	N	%
Ναι	20	20.6
Όχι	77	79.4
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 9, Επίπτωση συγκρούσεων στις απουσίες στη δουλειά



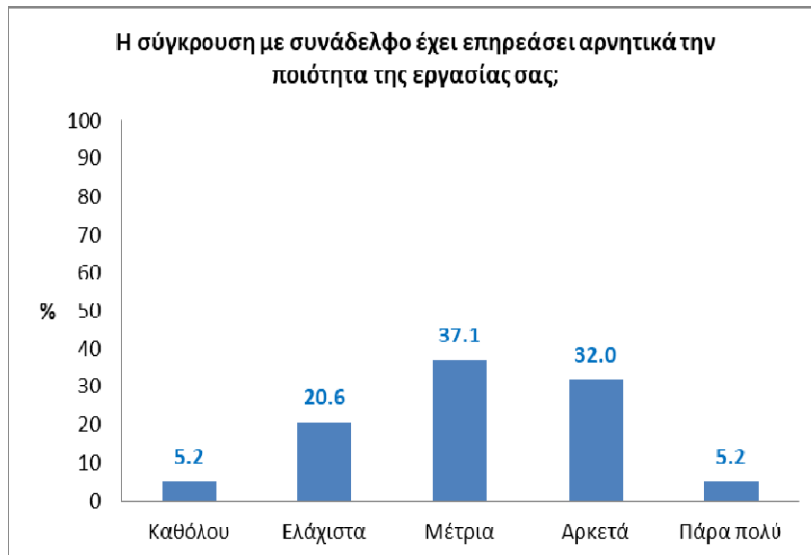
Ως προς το εάν έχουν απουσιάσει από την εργασία τους εξαιτίας σύγκρουσης που είχαν με συναδέλφους, 20 συμμετέχοντες εργαζόμενοι απάντησαν ναι (20.6%) και 77 συμμετέχοντες εργαζόμενοι απάντησαν όχι (70.4%). Συνεπώς, η μεγάλη πλειοψηφία δεν έχει απουσιάσει από την εργασία λόγω συγκρούσεων με συναδέλφους.

Πίνακας 7, Επίπτωση συγκρούσεων στην εργασιακή απόδοση

Η σύγκρουση με συνάδελφο έχει επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας σας;

	N	%
Καθόλου	5	5.2
Ελάχιστα	20	20.6
Μέτρια	36	37.1
Αρκετά	31	32.0
Πάρα πολύ	5	5.2
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 10, Επίπτωση συγκρούσεων στην εργασιακή απόδοση



Ως προς εάν οι συγκρούσεις με συναδέλφους έχουν επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας που παρέχουν οι συμμετέχοντες, 5 συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν την έχει επηρεάσει καθόλου (5.2%), 20 συμμετέχοντες απάντησαν πως την έχει επηρεάσει ελάχιστα (20.6%), 36 συμμετέχοντες απάντησαν πως την έχει επηρεάσει σε μέτριο βαθμό (37.1%), 31 συμμετέχοντες απάντησαν πως την έχει επηρεάσει αρκετά (32.0%), ενώ 5 συμμετέχοντες απάντησαν πως την έχει επηρεάσει πάρα πολύ (5.2%). Έτσι, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πως οι συγκρούσεις με συναδέλφους επηρέασε από μέτρια έως και πάρα πολύ την ποιότητα της εργασίας τους.

7.5.4 Αποτελέσματα ερευνητικού ερωτήματος 3: ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης και σύνδεση της με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων

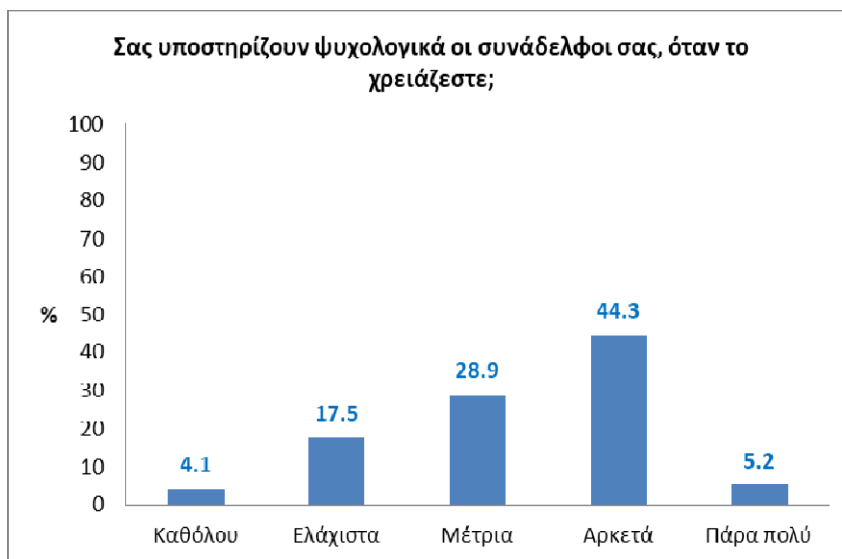
Στους πίνακες αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης στο πλαίσιο της εργασίας τους και για τη σύνδεση της υποστήριξης αυτής με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

Πίνακας 8, Υποστήριξη από συναδέλφους

**Σας υποστηρίζουν ψυχολογικά οι
συναδέλφοι σας, όταν το χρειάζεστε;**

	N	%
Καθόλου	4	4.1
Ελάχιστα	17	17.5
Μέτρια	28	28.9
Αρκετά	43	44.3
Πάρα πολύ	5	5.2
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 11, Υποστήριξη από συναδέλφους



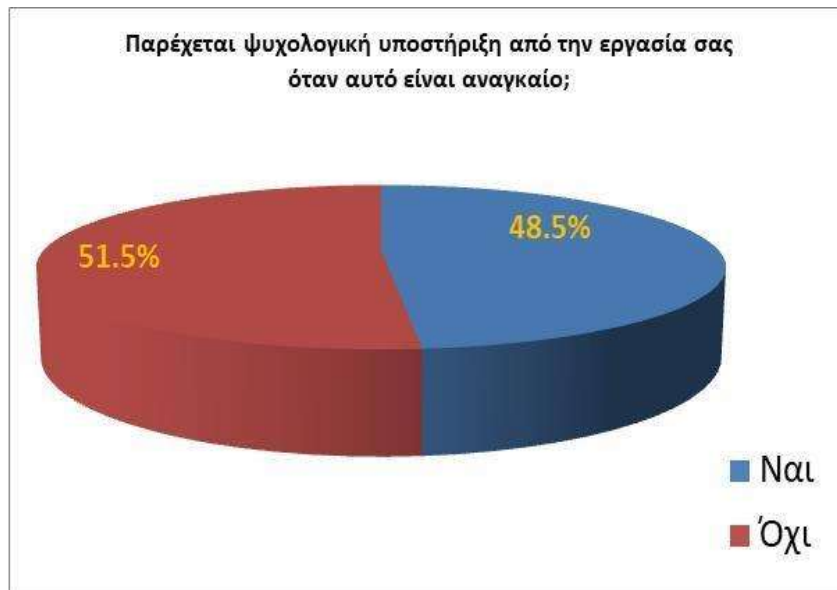
Ως προς το εάν υποστηρίζουν ψυχολογικά οι συναδέλφοι τους άλλους εργαζόμενους, όταν υπάρχει ανάγκη, 4 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αυτό δεν συμβαίνει καθόλου (4.1%), 17 συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν ελάχιστη υποστήριξη (17.5%), 28 συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν μια μέτρια υποστήριξη (28.9), 43 συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν αρκετή υποστήριξη (44.3%) και 5 συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν πάρα πολύ υποστήριξη όταν την χρειάζονται (5.2%). Συνεπώς, η υποστήριξη από τους συναδέλφους, όταν υπάρχει σχετική ανάγκη, πραγματοποιείται σε μέτριο προς υψηλό βαθμό.

Πίνακας 9, Παροχή ψυχολογικής υποστήριξη από την εργασία όταν αυτό είναι αναγκαίο

Παρέχεται ψυχολογική υποστήριξη από την εργασία σας όταν αυτό είναι αναγκαίο;

	N	%
Ναι	47	48.5
Όχι	50	51.5
Σύνολο	97	100.0

Διάγραμμα 12, Παροχή ψυχολογικής υποστήριξη από την εργασία όταν αυτό είναι αναγκαίο



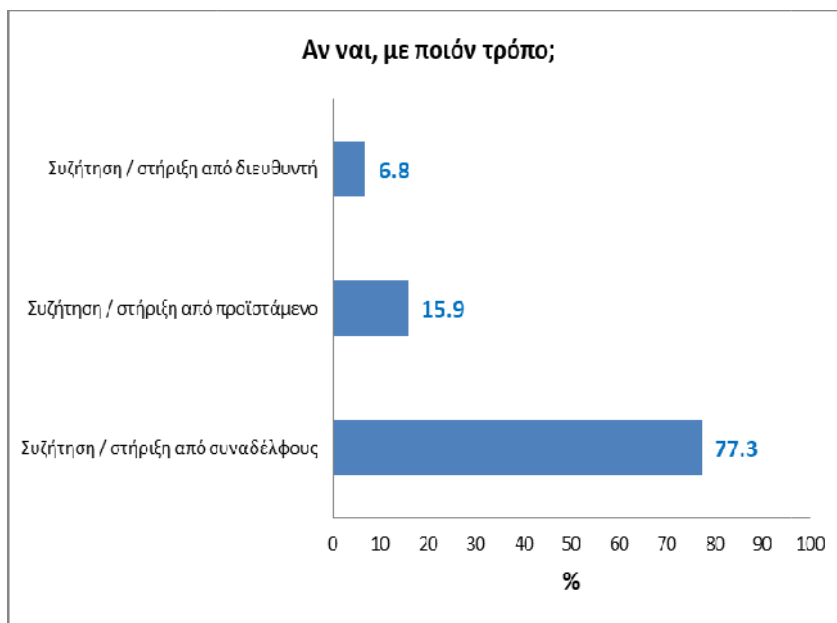
Ως προς την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης από την εργασίας τους, όταν παρίσταται σχετική ανάγκη, 47 εργαζόμενοι δήλωσαν ότι υπάρχει τέτοια υποστήριξη (48.5%) και 50 συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν υπάρχει (51.5%).

Πίνακας 10, Αν υπάρχει παροχή ψυχολογικής υποστήριξης στην εργασία, από ποιον παρέχεται;

Αν ναι, με ποιόν τρόπο;

	N	%
Συζήτηση / στήριξη από συναδέλφους	34	77.3
Συζήτηση / στήριξη από προϊστάμενο	7	15.9
Συζήτηση / στήριξη από διευθυντή	3	6.8
Σύνολο	44	100.0

Διάγραμμα 13, Αν υπάρχει παροχή ψυχολογικής υποστήριξης στην εργασία, από ποιον παρέχεται;



Από τους 47 συμμετέχοντες που δήλωσαν ότι παρέχεται κάποια ψυχολογική υποστήριξη στην εργασία όταν αυτό είναι ανάγκη, οι 44 δήλωσαν από ποιον παρέχεται. Πιο συγκεκριμένα, 34 συμμετέχοντες δήλωσαν πως η σχετική ψυχολογική υποστήριξη παρέχεται από συζητήσεις με συναδέλφους (77.3%), 7 συμμετέχοντες δήλωσαν πως η ψυχολογική υποστήριξη παρέχεται από συζητήσεις με προϊσταμένους (15.9%) και 3 συμμετέχοντες δήλωσαν πως η σχετική υποστήριξη παρέχεται από συζητήσεις με τους διευθυντές (6.8%).

Για να εξεταστεί ποια είναι η σύνδεση της ψυχολογικής υποστήριξης με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στην εργασία, υπολογίστηκε ένας συντελεστής συσχέτισης και εξετάστηκε η στατιστική σημαντικότητα του. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 11, Σύνδεση ψυχολογικής υποστήριξης από συναδέλφους με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

ANOVA

Σας υποστηρίζουν ψυχολογικά οι συνάδελφοι σας, όταν το χρειάζεστε;	F(4, 92)=1,360	p>0,254
Αισθάνεστε αγχωμένος στην εργασία σας εξαιτίας κάποιων συγκρούσεων με τους συναδέλφους σας;	F(4, 92)=2,210	P<0,044
Έχετε απουσιάσει από την εργασία σας εξαιτίας σύγκρουσης που είχατε με συνάδελφο;	F(4, 92)=5,556	p<0,05
Η σύγκρουση με συνάδελφο έχει επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας σας;	F(4, 92)=12,291	p<0,05

Πίνακας 1:anova

Ανάμεσα στην ψυχολογική υποστήριξη από συναδέλφους και στο εάν αισθάνονται άγχος στην εργασία τους λόγω συγκρούσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο 5% κάτι που σημαίνει ότι όσο ένας εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη από συναδέλφους, τόσο τείνει να αισθάνεται λιγότερο άγχος εξαιτίας των συγκρούσεων. Ανάμεσα στην ψυχολογική υποστήριξη από συναδέλφους και στο εάν απουσιάζουν από στην εργασία τους λόγω συγκρούσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5% ($p<0.05$), κάτι που σημαίνει ότι όσο ένας εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη από συναδέλφους, τόσο τείνει να απουσιάζει λιγότερο από την εργασία του εξαιτίας των συγκρούσεων.

Ανάμεσα στην ψυχολογική υποστήριξη από συναδέλφους και στο εάν έχει επηρεαστεί αρνητικά η ποιότητα της εργασίας τους λόγω συγκρούσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5% ($p < 0.05$), κάτι που σημαίνει ότι όσο ένας εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη από συναδέλφους, τόσο τείνει να επηρεάζεται λιγότερο αρνητικά η ποιότητα της εργασίας του εξαιτίας των συγκρούσεων.

Για να εξεταστεί ποια είναι η σύνδεση της ψυχολογικής υποστήριξης με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στην εργασία, υπολογίστηκε ένας συντελεστής συσχέτισης και εξετάστηκε η στατιστική σημαντικότητα του. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

Για να εξεταστεί ποια είναι η σύνδεση της ψυχολογικής υποστήριξης με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στην εργασία, υπολογίστηκε ένας συντελεστής συσχέτισης και εξετάστηκε η στατιστική σημαντικότητα του. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 12, Σύνδεση ψυχολογικής υποστήριξης στην εργασία με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

ANOVA

Παρέχεται ψυχολογική υποστήριξη από την εργασία σας όταν αυτό είναι αναγκαίο;	F(4, 92)=5,416	p<0,05
Αισθάνεστε αγχωμένος στην εργασία σας εξαιτίας κάποιων συγκρούσεων με τους συναδέλφους σας;	F(4, 92)=2,444	p<0,042
Έχετε απουσιάσει από την εργασία σας εξαιτίας σύγκρουσης που είχατε με συνάδελφο;	F(4, 92)=0,883	p<0,05
Η σύγκρουση με συνάδελφο έχει επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας σας;	F(4, 92)=1,628	p<0,05

Πίνακας 2:anova

Ανάμεσα στην ψυχολογική υποστήριξη στην εργασία και στο εάν αισθάνονται άγχος στην εργασία τους λόγω συγκρούσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5% ($p<0.05$), κάτι που σημαίνει ότι όσο ένας εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη στην εργασία, τόσο τείνει να αισθάνεται λιγότερο άγχος εξαιτίας των συγκρούσεων.

Ανάμεσα στην ψυχολογική υποστήριξη στην εργασία και στο εάν απουσιάζουν από στην εργασία τους λόγω συγκρούσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5% ($p<0.05$), κάτι που σημαίνει ότι όσο ένας εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη στην εργασία, τόσο τείνει να απουσιάζει λιγότερο από την εργασία του εξαιτίας των συγκρούσεων.

Ανάμεσα στην ψυχολογική υποστήριξη στην εργασία και στο εάν έχει επηρεαστεί αρνητικά η ποιότητα της εργασία τους λόγω συγκρούσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5% ($p<0.05$), κάτι που σημαίνει ότι όσο ένας εργαζόμενος αισθάνεται περισσότερη ψυχολογική υποστήριξη

στην εργασία, τόσο τείνει να επηρεάζεται λιγότερο αρνητικά η ποιότητα της εργασίας του εξαιτίας των συγκρούσεων.

Συζήτηση

Λόγω του γεγονότος ότι κάθε εταιρεία αποτελείται από άτομα με διαφορετικές απόψεις, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε οργανισμό. Στη μελέτη, σχεδόν όλοι όσοι συμμετείχαν ενεπλάκησαν σε κάποιου είδους διαφωνία στο χώρο εργασίας που κλήθηκαν να επιλύσουν μόνοι τους. Όταν πρόκειται για διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων στους επιλεγμένους οργανισμούς, η πιο διαδεδομένη πηγή διαμάχης είναι οι διαφορούμενες περιγραφές θέσεων εργασίας. Ο πιο συνηθισμένος λόγος για αυτό είναι η έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ των θέσεων εργασίας. Στον σημερινό κόσμο, οι οργανισμοί γίνονται όλο και πιο περίπλοκοι στις οργανωτικές τους δομές. Σύμφωνα με τον Gordon (1987), τα πολλά καθήκοντα προκαλούν δυσκολίες τόσο στην κατανομή της εργασίας όσο και στην παρακολούθηση αυτών των δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα ασυνέπειες που οδηγούν σε διαφωνίες. Αναπόφευκτα, η συνεχώς αυξανόμενη κλίμακα των επιχειρήσεων οδηγεί σε αλληλεξαρτήσεις των δραστηριοτήτων μεταξύ των ομάδων τους, οι οποίες πρέπει να συνεργάζονται για να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Ο Müller (2002) δηλώνει ότι όταν υπάρχει αμφιβολία για τους ρόλους των μελών της ομάδας που πρέπει να συνεργαστούν και όταν οι ευθύνες σε σχέση με την εργασία είναι ασαφείς, σίγουρα θα οδηγήσουμε σε διαφωνίες που μπορεί να είναι θανατηφόρες όσον αφορά την επίτευξη των στόχων και τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας. .

Στη μεγάλη πλειονότητα των περιπτώσεων, οι συμμετέχοντες ισχυρίζονται ότι ο υγιής ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση που μπορεί να είναι ευεργετική για την επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι θεωρίες του Pondy (1967), ο οποίος υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι επωφελής για τον οργανισμό επειδή οδηγεί σε αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας ως αποτέλεσμα των διαφορετικών απόψεων, και του Deutsch (1973), που υποστηρίζει ότι η επικοινωνιακή αντιπαράθεση βελτιώνει την Η ποιότητα των αποφάσεων, η παραγωγικότητα και οι σχέσεις, με αποτέλεσμα την επιτυχία και την εμπιστοσύνη σε μελλοντικές συνεργασίες, υποστηρίζονται από την έρευνα. Έχει προταθεί από τον Schein (1965) ότι η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τον καταϊγισμό ιδεών βελτιώνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους,

ενισχύει τις σχέσεις και τη δέσμευσή τους και επιτρέπει να παραμεριστούν οι προσωπικές φιλοδοξίες προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η γνώση και η εμπειρία για την επίτευξη στόχους της ομάδας.

Οι εργατικές διαφορές, από την άλλη πλευρά, μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις σχέσεις των εργαζομένων καθώς και την ικανότητα του οργανισμού να λειτουργεί αποτελεσματικά. Μεταξύ αυτών που συμμετείχαν στη δημοσκόπηση, οι συμμετέχοντες είπαν ότι η σημαντικότερη αρνητική συνέπεια των φαινομένων σύγκρουσης είναι η μείωση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Η μειωμένη παραγωγικότητα, σύμφωνα με τον Mullins (2002), είναι αποτέλεσμα μιας ποικιλίας επιμέρους επιπτώσεων που σχετίζονται με το φαινόμενο των συγκρούσεων που σχετίζονται με την εργασία. Αυτές οι δευτερεύουσες επιπτώσεις περιλαμβάνουν το άγχος και την αβεβαιότητα στον εργασιακό χώρο, καθώς και αισθήματα απόρριψης, κακή επικοινωνία και έλλειψη επαρκών πληροφοριών.

Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά για να κάνουν τις καλύτερες κρίσεις λόγω της κακής ατμόσφαιρας, που οδηγεί σε νέες διαφωνίες. Οι εργαζόμενοι είναι αποδιοργανωμένοι και αποδυναμωμένοι ως αποτέλεσμα της απόσπασης της προσοχής τους από την αντιμετώπιση σημαντικών υποθέσεων, με αποτέλεσμα να βλάπτεται η ικανότητα του οργανισμού να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η πλειοψηφία όσων συμμετείχαν στη μελέτη προσπάθησαν να διευθετήσουν τις διαφορές στις οποίες εμπλέκονταν μέσω ομαδικής δράσης και συνεργασίας προκειμένου να ανακαλύψουν φρέσκες, ευρέως αναγνωρισμένες λύσεις στα προβλήματα που βίωναν. Ένα σημαντικό ποσοστό των απαντήσεων επιτυγχάνεται μέσω μεθόδων συμβιβασμού και συνεργασίας, παρόλο που η κυρίαρχη τάση διαχείρισης στους επιλεγμένους οργανισμούς είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών για να επιβάλουν τις απόψεις τους στον άλλο, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν τα οφέλη της συνεργασίας, τόσο για τους ίδιους όσο και για ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι τακτικές των ανταγωνιστών όπως η εκτροπή και η αποφυγή, αν και περιστασιακά επιτυχείς μόνο λόγω έλλειψης χρόνου, συχνά απομακρύνουν την προσοχή από την επίλυση των υποκείμενων ζητημάτων που οδηγούν σε αντιπαραθέσεις, αυξάνοντας τον κίνδυνο επανεμφάνισής τους στο μέλλον. Σύμφωνα

με τα λόγια των Eggert και Falzon (2004), ο σκοπός της επίλυσης των συγκρούσεων είναι να παράγει ένα εποικοδομητικό αποτέλεσμα που να είναι αποδεκτό από όλα τα μέρη. δηλαδή να καθιερωθεί ένα σενάριο win-win. Τα θετικά αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω της συνεργασίας, στην οποία τα αντίπαλα μέρη συζητούν και αξιολογούν εναλλακτικές μεθόδους απόκρισης με αμερόληπτο τρόπο, οδηγώντας τελικά σε συμπεράσματα που είναι αποδεκτά από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι αυτή η μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων είναι αποτελεσματική στην παροχή μακροπρόθεσμων λύσεων σε προβλήματα και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών της σύγκρουσης και προσπαθούν να τη χρησιμοποιήσουν κάθε φορά που καλούνται να επιλύσουν μια σύγκρουση σε που αποτελούν το επίκεντρο της σύγκρουσης, παρά το γεγονός ότι απαιτεί σημαντική επένδυση χρόνου και προσπάθειας. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν τη θεωρία του Σκουλά (2010), η οποία δηλώνει ότι, όταν πραγματοποιούνται συγκρούσεις, η τάση που υπάρχει δεν είναι να φτάνουν τα πράγματα στα άκρα, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι είτε δείχνουν τάση να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και να συμβιβάζονται, είτε να μπαίνουν σε διαδικασία διαπραγμάτευσης προς αμοιβαίο όφελος, δηλαδή να βρίσκουν κοινό σημείο επαφής με τον αντιμαχόμενο .

Συμπεράσματα

Σε ένα δείγμα 97 εργαζόμενων από το δημόσιο τομέα της Ελλάδας εξετάστηκε το θέμα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και ποιες είναι οι επιπτώσεις τους, ενώ διερευνήθηκε, επίσης, εάν υπάρχει ψυχολογική υποστήριξη και ποια η σύνδεση της με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συγκρούσεις υπάρχουν σε ένα μέτριο προς ελάχιστο βαθμό, συνεπώς δεν είναι και τόσο μεγάλο πρόβλημα στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε. Όταν υπάρχουν συγκρούσεις, πάντως, αυτές λαμβάνουν χώρα, κατά κύριο λόγο, με προϊστάμενο ή υφιστάμενο, δηλαδή με άτομα που βρίσκονται στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον του κάθε εργαζόμενου και που έχουν καθημερινή επαφή και τριβή. Αυτό είναι απόλυτα λογικό, καθώς με την περισσότερη επαφή αυξάνεται και η πιθανότητα να επέλθουν συγκρούσεις.

Πάντως, όταν πραγματοποιούνται συγκρούσεις, η τάση που υπάρχει δεν είναι να φτάνουν τα πράγματα στα άκρα, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι είτε δείχνουν τάση να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και να συμβιβάζονται, είτε να μπαίνουν σε διαδικασία διαπραγμάτευσης προς αμοιβαίο όφελος, δηλαδή να βρίσκουν κοινό σημείο επαφής με τον αντιμαχόμενο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο άμεσος προϊστάμενος ή έστω ο διευθυντής είναι ο πλέον κατάλληλος κριτής, ως προς ένα τρίτο ουδέτερο και αμερόληπτο πρόσωπο, για να επιλύσει μια σύγκρουση. Αυτό είναι λογικό με την έννοια ότι προτιμάται ένα ανώτερο στέλεχος για να εμπνέει σεβασμό, κύρος και εμπιστοσύνη, αλλά και όσο το δυνατό πιο κοντινό στα αντιμαχόμενα μέλη ώστε να γνωρίζονται καλά και να ξέρει ο κριτής πώς να τους διαχειριστεί.

Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων βασίζονται σε ένα μέτριο ως ελάχιστο βαθμό στο εργασιακό άγχος που εκφράζουν οι εργαζόμενοι. Φαίνεται, πως το όποιο κακό κλίμα και αναταραχή που δημιουργείται από συγκρούσεις είναι μάλλον συγκυριακό και κρατάει λίγο, τόσο ώστε να μην αφήνει το αποτύπωμα του σε υψηλό εργασιακό άγχος. Φαίνεται πως περισσότερο μόνιμοι παράγοντες, όπως κάποιο βαρετό αντικείμενο δουλειάς, αμοιβές, εργασιακή ανασφάλεια επηρεάζουν το εργασιακό άγχος και όχι κάτι περισσότερο συγκυριακό όπως τυχαίες συγκρούσεις.

Μια άλλη εξήγηση για τη μικρή επίπτωση στο άγχος είναι ίσως ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μετά από κάθε σύγκρουση να υπάρχουν αμοιβαίες υποχωρήσεις και να δίνονται οι κατάλληλες εξηγήσεις ανάμεσα στους αντιμαχόμενους και να μην διατηρούν κακές σχέσεις, κάτι που κάνει τους εργαζόμενους να υποβαθμίζουν ψυχολογικά τέτοια περιστατικά και έτσι να μην τους απασχολούν ιδιαίτερα διαμορφώνοντας τους μια πιο ευάλωτη και αρνητική διάθεση στη δουλειά.

Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων βασίζονται σε ένα πολύ μικρό έως ελάχιστο βαθμό στο θέμα των απουσιών από την δουλειά. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν βρίσκουν λόγο να απουσιάσουν από την δουλειά τους εξαιτίας συγκρούσεων, είτε γιατί δεν είναι τόσο σοβαρές και οι αντιμαχόμενοι τα βρίσκουν εύκολα, είτε γιατί δεν θέλουν να δείξουν κακή διαγωγή και να δίνουν δικαιώματα, είτε γιατί ακόμα μπορεί να θέλουν να δουλέψουν ακόμα περισσότερο για να δείξουν ότι δεν επηρεάζονται. Επίσης, οι εργαζόμενοι ίσως και να σκέφτονται ότι έχουν άλλους πιο σοβαρούς λόγους για να απουσιάσουν.

Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων βασίζονται σε ένα μέτριο έως αρκετό βαθμό στην ποιότητα της εργασίας τους και φαίνεται να είναι υψηλότερες σε αυτόν τον τομέα. Φαίνεται, ότι η ένταση και νευρά που δημιουργούνται εν μέσω συγκρούσεων, ακόμα και όταν αυτή ίσως έχει επιλυθεί, αφήνει ένα αρνητικό αποτύπωμα στην ψυχολογία των εργαζόμενων τέτοιο ώστε να τους επηρεάζει στη συγκέντρωση τους, στην όρεξη τους και στο ζήλο πάνω στην δουλειά και έτσι ενώ βρίσκονται στην εργασία τους και νομίζουν ότι δεν αισθάνονται κάποιο άγχος, εντέλει να μην αποδίδουν τόσο καλά όσο άλλες ημέρες που δεν υπήρχαν συγκρούσεις.

Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα, από όλα τα παραπάνω, ότι ενώ οι συγκρούσεις έχουν επίπτωση σε μέτριο ως ελάχιστο βαθμό σε ένα υψηλό εργασιακό άγχος και σε πολύ μικρό βαθμό στις απουσίες από την εργασία, έχουν μια μέτρια ως αρκετή αρνητική επίπτωση στο πόσο καλά εργάζονται. Δηλαδή, η σημαντικότερη επίπτωση των συγκρούσεων στην εργασία αφορά στην ποιότητα της εργασίας.

Βρέθηκε, επίσης, ότι η ψυχολογική υποστήριξη είτε από συναδέλφους, είτε μέσα από την εργασία, γενικά, υπάρχει περίπου στους μισούς εργαζόμενους του δείγματος, ενώ για τους υπόλοιπους είτε δεν υπάρχει, είτε υπάρχει σε μέτριο το πολύ βαθμό. Μάλιστα, η περισσότερη υποστήριξη προκύπτει μέσα από τους συναδέλφους και όχι μέσα από ανώτερα, κοντινά ή λιγότερο κοντινά, στελέχη. Πάντως, η ψυχολογική υποστήριξη από όπου και εάν προέρχεται έχει ευεργετικές επιπτώσεις, καθώς βρέθηκε να συνδέεται και με λιγότερο εργασιακό άγχος και με μικρότερη τάση απουσιών, αλλά και με λιγότερες επιπτώσεις σε αρνητική επίδραση στην ποιότητα εργασίας.

Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι σχετικές αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων μπορούν να μειωθούν έως και να εξαλειφθούν με μια κατάλληλη ψυχολογική υποστήριξη στους εργαζόμενους μέσα στο χώρο εργασίας τους. Δηλαδή όσο περισσότερο νιώθει μια ψυχολογική υποστήριξη ένας εργαζόμενος, τόσο πιο αποτελεσματικά θα αντιμετωπίσει μια ενδεχόμενη σύγκρουση εκφράζοντας λιγότερο άγχος, λιγότερη τάση για απουσίες και, το κυριότερο, λιγότερη τάση για να μειωθεί η ποιότητα της εργασίας του.

Οι συγκρούσεις είναι φαινόμενα που συμβαίνουν καθημερινά στις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων για σημαντικούς ή ασήμαντους λόγους και πόσο μάλλον στον εργασιακό χώρο. Το να προσπαθεί μια εταιρεία ή ένας οργανισμός να μην γίνονται

συγκρούσεις δεν είναι εύκολο. Το να προσπαθεί όμως να παρέχει ορθή και αποτελεσματική ψυχολογική υποστήριξη ώστε να μετριάζονται έως και να εξαλείφονται οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων μοιάζει να είναι κάτι εφικτό και η πλέον ρεαλιστικά αποτελεσματική λύση.

Ύστερα από όλη αυτή τη μελέτη και την ανάλυση που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η σύγκρουση είναι ένα συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο που μπορεί να διαδραματιστεί τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Είναι πλέον δεδομένο και σίγουρο ότι θα πλήξουν τον εργασιακό χώρο. Οι λόγοι και ο παράγοντες που τις ενισχύουν είναι πολλοί και διάφοροι. Όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι έχουν έρθει αντιμέτωποι με μια τέτοια κατάσταση καθώς είναι ένα διαχρονικό φαινόμενο που υπάρχει όσο υπάρχει και η ανθρωπότητα. Αυτό που παρουσιάζει διαφοροποίηση είναι η ένταση και η έκβαση που έχει κάθε φορά το όλο θέμα που προκαλεί το συγκρουσιακό αυτό φαινόμενο.

Όλοι οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς από τους διάφορους μελετητές συγκλίνουν στο θέμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζομένους. Η αλληλεπίδραση και η συνύπαρξη στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον ατόμων με ετερόκλητα στοιχεία στον χαρακτήρα και στη προσωπικότητα είναι αυτή που εγείρει αυτό το φαινόμενο και συμβάλλει στη διαμόρφωση του ορισμού σε συνδυασμό με την ασυμβατότητα των στόχων ανάμεσα στα αντιμαχόμενα μέλη. Σε αυτό προστίθεται και η προβληματική επικοινωνία που μπορεί να προκύψει ανάμεσα στα συνεργαζόμενα μέλη. Το σίγουρο είναι ότι πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία που εκτυλίσσεται σταδιακά μέχρι να έρθει η λεγόμενη κλιμάκωση της.

Η παρούσα εργασία εκτός από την παραδοσιακή προσέγγιση, η οποία υποστηρίζει ότι η σύγκρουση αποτελεί ένα αρνητικό φαινόμενο που συνδέεται τόσο με τις συνθήκες εργασίας όσο και με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, φέρνει στο προσκήνιο και την εκ διαμέτρου αντίθετη προσέγγιση η οποία υποστηρίζει ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι εποικοδομητική στην όλη διαδικασία, εκθειάζοντας στην ουσία τις δύο όψεις αυτού του νομίσματος οι οποίες εξαρτώνται βέβαια από τον τρόπο χειρισμού και την διαχείριση τους.

Ακόμα και στο θέμα της κατηγοριοποίησής τους υπάρχει μεγάλη ποικιλία καθώς υπάρχουν πολλά είδη σύγκρουσης με διάφορα κριτήρια όπως τα άτομα, τη δομή, το αποτέλεσμα και την πηγή προέλευσης. Η κατηγοριοποίηση όμως αυτή δεν

αναιρεί την ουσία του όλου θέματος. Η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλουν στην όξυνση των συγκρούσεων σχετίζονται τόσο με τις συνθήκες όσο και με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου.

Όποιοι όμως και αν είναι οι παράγοντες που προκαλούν το φαινόμενο, αυτό που έχει σημασία είναι ο τρόπος ο οποίος θα διαχειριστεί κάποιος τις καταστάσεις προκειμένου η σύγκρουση να αποβεί λειτουργική και να έχει θετικά αποτελέσματα για την παραγωγή έργου και την θετική έκβαση όλου του εγχειρήματος. Οι τρόποι διαχείρισης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και σχετίζονται με πολλές παραμέτρους. Γι' αυτό το λόγο και ο τρόπος διαχείρισης που επιλέγεται κάθε φορά δεν είναι ίδιος. Ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης το αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου θα είναι η θετικό η αρνητικό.

Εξαιτίας όλων αυτών των αρνητικών συνθηκών έκανε την εμφάνιση του η οργανωσιακή ψυχολογία η οποία έχει θέσει ως κύριο σκοπό τη βελτίωση και τη διαμόρφωση των εργασιακών συνθηκών, ώστε να βελτιωθεί η ψυχολογία και η απόδοση όλων των εργαζομένων. Οι δύσκολες καταστάσεις που βιώνουν πολλοί εργαζόμενοι στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της επιστήμης.

Προτάσεις

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε και να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία τα φαινόμενα των εργατικών διαφορών, είναι απαραίτητο να εντοπίσουμε και να αντιταχθούμε πρώτα στους κύριους λόγους εμφάνισής τους. Για να μπορούν οι οργανισμοί να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα διαφορούμενα εργασιακά όρια που είναι η πιο διαδεδομένη πηγή σύγκρουσης, κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει επίγνωση των ευθυνών του, ώστε η ασάφεια που τελικά οδηγεί σε σύγκρουση να μην επικρατεί. Ο σαφής και δίκαιος καταμερισμός της εργασίας μεταξύ των μελών των ομάδων σύμφωνα με τις ικανότητές τους είναι ευθύνη της ηγεσίας του οργανισμού. Η ηγεσία του οργανισμού είναι επίσης υπεύθυνη για τις υποχρεώσεις και τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει κάθε ομάδα, καθώς και για την επικοινωνία των εργασιών σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Στόχος οποιουδήποτε οργανισμού δεν πρέπει να είναι η κατάργηση των εργατικών διαφορών, αλλά η σωστή διαχείριση τέτοιων συγκρούσεων, ώστε να

ληφθούν υπόψη οι ευεργετικές τους επιπτώσεις. Οι εργαζόμενοι στις εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται αποτελεσματικά τις διαφορές που προκύπτουν και να μάθουν να συνεργάζονται προκειμένου να αναπτύξουν συλλογικά λύσεις αποδεκτές από όλα τα μέρη, προκειμένου να μετριαστούν οι κακές συνέπειες. Ως αποτέλεσμα, όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αποτελούν βασικό κρίκο στην αλυσίδα διοίκησης του οργανισμού, καθώς οι απόψεις τους ακούγονται και αντιμετωπίζονται σοβαρά, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την εταιρεία.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η διαχείριση συγκρούσεων μέσω της συνεργασίας και της ομαδικής δράσης είναι η τεχνική με την οποία η συζήτηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη αποκαλύπτει τους πραγματικούς λόγους της σύγκρουσης καθώς και φρέσκες, δημιουργικές ιδέες που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη απόδοση της επιχείρησης.

Ο ηγέτης της οργάνωσης έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων του φαινομένου των εργατικών διαφορών, την ανάδειξη των καλών συνεπειών και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των φορέων. Ο ηγέτης του δημόσιου τομέα θα πρέπει να εμπνέει τη συνεργασία και να είναι σε θέση να διαχειρίζεται την απόδοση πολυεπίπεδων, αλληλεξαρτώμενων ομάδων. Θα πρέπει να παρακινεί και να ενθαρρύνει τα στελέχη της ομάδας του να επιτύχουν τους ξεκάθαρα καθορισμένους στόχους. Πρέπει να διαχειρίζεται με επιτυχία τους πόρους της για να ολοκληρώσει το έργο έγκαιρα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και για να γίνει αυτό πρέπει να κάνει κατανοητές και αξιόσέβαστες τις εσωτερικές διαδικασίες της ομάδας για την οργάνωση της εργασίας. Η συνεχής επικοινωνία με όλα τα μέλη της ομάδας είναι απαραίτητη για τη μείωση και την αποφυγή των συγκρούσεων, καθώς και για την εγγύηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και επιτυχίας της ομάδας. Η τεκμηρίωση των κατάλληλων τεχνικών ομαδικής εργασίας και η τυποποίηση των διαδικασιών είναι επίσης μερικές από τις διασφαλίσεις έναντι της αδυναμίας της ομάδας να λειτουργήσει επιτυχώς λόγω συγκρούσεων. Ωστόσο, ακόμη και όταν ξεσπούν διαφωνίες, ο ηγέτης πρέπει να παραμένει αντικειμενικός και ψύχραιμος στην αναζήτηση των βασικών λόγων και τον επακόλουθο έλεγχο της κατάστασης. Θα πρέπει να είναι δίκαιος με όλα τα μέλη της ομάδας και η προσέγγισή

του θα πρέπει να ενθαρρύνει τη στενή συνεργασία μεταξύ των μελών προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΦΙΑ

1. Δινοπούλου, Α. , Λαπιδάκη, Ε. , &Χαριτοπούλου, Μ. (2014). *Θετική Ψυχολογία: Θεωρία και Εφαρμογές στην Εκπαίδευση, Εργασία, Σωματική και Ψυχική Υγεία. Πτυχιακή Εργασία, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Αθήνα*
2. Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ. , (1998), *Στοιχεία Γενικής και Επαγγελματικής Ψυχολογίας, Αθήνα:εκδόσεις Έλλην. Γ. Πάρικος& ΣΙΑ*
3. Καλούρη Ε. -Αντωνοπούλου, Ρ. , (1997), *Γενική Ψυχολογία, Αθήνα:εκδόσειςΈλληνΓ. Πάρικος& ΣΙΑ Ε. Ε*
4. Κάντας Α. , (1998), *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα*
5. Κατσουλιέρη, Α. (2016, Ιανουάριος 15). *EAP: Υγεία και ευεξία στον εργασιακό χώρο. HR Professional Online(127).*
6. Κουράκος Μ, Καυκιά Θ, Ρεκλείτη Μ, Ζυγά Σ, Κοτρώτσιου Ε, Γκούβα Μ. (2012), *Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας-νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ. , 29(1):61-69*
7. Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Αθήνα :Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.*
8. Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2001), *Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση: Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση. Αθήνα:Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.*
9. Μανολά, Ε. (2007). *Διαχείριση του άγχους του εργαζομένου κατά την εργασία του. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς.*
10. Μπουραντάς Δ. (2001) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα :Εκδόσεις: Μπένος, (σ. 423).*
11. Παπαδοπούλου Δ. (2014). *Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας Επιστημονικά Χρονικά. , 19(4): 332-344.*
12. Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου: Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή. Αθήνα: Γρηγόρη*
13. Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, OpenEducation, 4(1).*
14. Σαϊτης, (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Αυτοέκδοση*
15. Σερακιώτης, Α. , & Σταθάκη, Ε. (2007). *Το εργασιακό άγχος και οι επιπτώσειςτου στους επαγγελματίες των υπηρεσιών υγείας και ψυχικής υγείας στο Ν. Ηρακλείου. Πτυχιακή Εργασία, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Επαγγελματιών Υγείας καιΠρόνοιας Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, Ηράκλειο.*
16. Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Αθήνα :Εκδόσεις Σταμούλη.*
17. Σταθοπούλου Χ. (2006)*Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Νοσηλευτική. , 45(1):50-58*
18. *ALEXANDERHAMILTONINSTITUTE-- Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ*

19. Τσελές, Σ. (2015), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Αθήνα Πανεπιστήμιο Αθηνών.
20. Φασουλής Κ. (2006). *Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. Πρακτικά του Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης, (ΕΛΛ. Ι. Ε. Π. ΕΚ.) 3οΠα-νελλήνιο συνέδριο με θέμα: «Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη».* Αθήνα, 13 & 14 /05/2006.
21. Χυτήρης, Α. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς&Επιχειρήσεις*, Αθήνα:ΕκδόσειςInterbooks.
22. Χυτήρης, Α. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks
23. Κώστας Τζωρτζιάκης – Αλεξία Τζωρτάκη. (2007) *Οργάνωση και διοίκηση μανάτζμεντ Το management της νέας εποχής*,

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Arvey, Renz, &Watson, (1998). *Emotionality and job performance:implications for personnel selection. Research in Personnel and Human ResourcesManagement, 16, 103-147*
2. Avolio, B. J. , Bass, B. M. (1995). *Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi -level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. Leadership Quarterly. pp. 200-216. 12*
3. Barklay, D. W. (1991). *Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of the organizational context. Journal of Marketing Research. 28 pp. 145-159.*
4. Barney J. B. , Griffin R. W. (1992). *THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS.*
5. Boulding K. , (1963). *CONFLICT AND DEFENCE. NewYork: Harper&Row.*
6. Boulle, L. ,Nesic, M. (2001). *Mediation: Principles, Process, Practice. London: Butterworths*
7. Boulle, L. , Rycroft, A. J. (1997). *Mediation: Principles, Process, Practice. London: Butterworths.*
8. Carpintero, H. (2017, Φεβρουάριος). *History of Organizational Psychology. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. doi:DOI: 10. 1093/acrefore/9780190236557. 013. 39*
9. Dana D. (2000) *Conflict Resolution. New York, NY: McGraw-Hill, pp vii.*
10. De Dreu, Carsten K. W. (2008). *Conflict at work: Basic principles and applied issues. Chapter13, pp. 482-483.*
11. Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict. New Haven, CT: Yale University Press*
12. Fink, D. &Brayman, C. (2006). *School Leadership Succession andthe Challenges of Change. Educational Administration Quarterly, 42(1), pp. 62-89.*
13. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences. NewYork, NY: BasicBooks*
14. Goldman, C. S., Ilene Knable Gotts, &Piaskoski, M. E. (2013). *The Role of Efficiencies in Telecommunications Merger Review. Digital Repository @ Maurer Law. https://www.repository.law.indiana.edu/fclj/vol56/iss1/4/*
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations (4th ed.). EnglewoodCliffs, NJ: PrenticeHall.*

15. Griffin R. W. , G. Moorhead, (1986). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin, Boston
16. Haque, B., Pawar, K. S., & Barson, R. J. (2003). *The application of business process modelling to organisational analysis of concurrent engineering environments*. *Technovation*, 23(2), 147–162. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(01\)00103-1](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(01)00103-1)
17. Hunt, J. G. (1999). *Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay*. *The Leadership Quarterly*, 10, pp. 129–144.
18. Janssen, O. & Van De Vliert, E. (1996): «Concern of the other's goals: Key to (de-)escalation of conflict». *International Journal of Conflict Management*, 7, 99-120
19. Knifton, L. , Watson, V. , den Besten, H. , Dr. Gründermann, R. , & Dijkman, A. (2008). Οδηγός για την προαγωγή της ψυχικής υγείας στον εργασιακό χώρο. -Εγχειρίδιο Εργοδοτών. (R. Dr. Sochert, Επιμ.) Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Προαγωγή της Υγείας στους Εργασιακούς Χώρους.
20. Lewicki R, Saunders D, Minton J. (2004). Η φύση των Διαπραγματεύσεων, Μετάφραση: Παπαμιχαήλ Κ. Επιστημονική Επιμέλεια: Μίνωγλου Θ. 2η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 42-57
21. Locke, E. A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: *Dunnette, M. D. , Ed. , Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
22. Millward, L. (2005). *Understanding occupational and organizational psychology*. London: Sage publications.
23. Moore, E. A. & T. H. Irwin (2000). *Management communication for the new millennium*. *Management Communication Quarterly*, 14 pp. 142-151.
24. Muchinsky, P. M. (Ed.) (2002). *Psychology applied to work*. New York: Wadsworth Publishing Company.
25. Myburgh, C., & Poggenpoel, M. (2009, November). *Meta-synthesis on learners' experience of aggression in secondary schools in South Africa*. *ResearchGate; Education Association of South Africa*. https://www.researchgate.net/publication/289781293_Meta-synthesis_on_learners'_experience_of_aggression_in_secondary_schools_in_South_Africa
26. Nayeri N. D, (2009) Negarandeh R. *Conflict among Iranian hospital nurses: a qualitative study*. *Human Resources for Health*. , 7:25
27. Osterman, Paul (1994). *Supervision, Discretion, and Work Organization*. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 84 pp. 380-84
28. Patton C M. (2014) *Conflict in Health Care: A Literature Review*. *The Internet Journal of Healthcare Administration*. , 9(1): 1-11
29. Pawlak, Z. (1998). *AN INQUIRY INTO ANATOMY OF CONFLICTS*. *Journal of Information Sciences* 109
30. Rahim M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*, 3rd edn. QuorumBooks, Westport, CT.
31. Raykova EL, Semerjjeva MA, (2015)Yordanov GY, Cherkezov TD. *Dysfunctional Effects of a Conflict in a Healthcare Organization*. *FoliaMed (Plovdiv)*. 57(2):133-7

32. Robbins, S. P. ,& Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*(1η Έκδοση εκδ.). (Α. Σαχινίδης, Επιμ. , & Α. Πλατάκη, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
33. Robbins S. P. (1993) *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. Englewood Cliffs, 6th edition, Prentice Hall.
34. Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
35. Steers, R. M. ,Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004), *The future of work motivation theory*, *Academy of Management Review*
36. Smither, R. (2000): *The Psychology of Work and Human Performance*. HarperCollinsCollegePublishers
37. Thomas K. W. (1976) *Conflict and conflict management*. M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally,
38. Thomas Kenneth W. (1992)*Conflict and conflict management: Reflections and update*. *Journal of OrganizationalBehavior*. 1992, 13: 265 – 274
39. Ury W, Brett J, Goldberg S. (1993) *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the costs of conflict. The program of Negotiation at Harvard Law School*, Cambridge. 2nd edition, Jossey-Bass. Massachusetts.
40. Wall, J. A. Jr. & Callister, R. R. (1995): «Conflict and its management». *Journal of Management*, 21, 515-558
41. Walton, R. E. , Dutton, J. M. *The management of interdepartmental conflict: a model and review*.
42. Zoni, S. ,&Lucchini, R. (2012, Μάρτιος 8). *European Approaches to Work-Related Stress: A Critical Review on Risk Evaluation*. *Saf Health Work*, pp. 43-49. doi:10. 5491/SHAW.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Διεξαγωγή Έρευνας

Θέμα: "Συγκρούσεις και Ψυχολογική Υποστήριξη εντός εργασιακού χώρου στο Δημόσιο Τομέα – Ο ρόλος του Ηγέτη"

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια της Διπλωματικής εργασίας με θέμα "Συγκρούσεις και Ψυχολογική Υποστήριξη εντός εργασιακού χώρου στο Δημόσιο Τομέα Ο ρόλος του Ηγέτη". Τα ερευνητικά ερωτήματα απευθύνονται σε εργαζόμενους της Υπηρεσιακής Γραμματείας του Υπουργείου Οικονομικών με σκοπό την εύρεση απαντήσεων σχετικά με τη συχνότητα και τον τρόπο επίλυσης των εργασιακών συγκρούσεων καθώς και την υποστήριξη που παρέχεται στους εργαζομένους σε ψυχολογικό επίπεδο.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

ΦΥΛΛΟ:

- Άνδρας
- Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ (συμπληρώστε μόνο το νούμερο):

.....

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

- 0-2 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- 10 χρόνια ή και περισσότερα

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

- Απόφοιτος Λυκείου

- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

- Αναπληρωτής προϊστάμενος
- Προϊστάμενος
- Αναπληρωτής Διευθυντής
- Διευθυντής
- Υφιστάμενος
- Άλλο

ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πόσο οι προσδοκίες σας από τον οργανισμό σχετίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού από εσάς;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ

- Πάρα πολύ

Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας σας;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Κατά πόσο η τωρινή σας εργασία μοιάζει με την ιδανική για εσάς εργασία;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενοι, ήρεμοι και αποτελεσματικοί εάν δουλεύατε σε άλλο επάγγελμα από αυτό που έχετε ως τώρα;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους από έναν υπεύθυνους, αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα σας αρνητικά;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους από έναν προϊσταμένους, αυτό προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντα σας;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πόσο θεωρείτε ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα σας και βοηθούν να τα εκτελέσετε αποδοτικά;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Έχετε συγκρούσεις με άλλους υπαλλήλους εξαιτίας της συνεργασίας σας;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Κατά πόσο πιστεύετε ότι είναι δίκαιη η μισθοδοσία και γενικά η κατανομή των μισθών στον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Είναι τα μηνύματα σας αντιληπτά και οι επαγγελματικές σας προσδοκίες κοινές με αυτές άλλων υπαλλήλων;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Θεωρείτε ότι λαμβάνετε τις επιβραβεύσεις/ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία σας ; (άδειες, εκτίμηση κ. λ. π)

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Θεωρείτε ότι υπάρχουν δίκαιες ανταμοιβές μεταξύ των διαφόρων τμημάτων;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πόση επίγνωση έχει η διεύθυνση για τη συνεισφορά σας στην υπηρεσία;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Με ποιούς συνήθως έρχεστε σε σύγκρουση στην εργασία σας;

- Καθόλου

- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Τι συμπεριφορά εκδηλώνετε κατά τη σύγκρουση;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης ποιόν θα επιλέγατε;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Δηλώστε το βαθμό με τον οποίο επιτυγχάνονται τα ακόλουθα στην εργασία σας:

Σας υποστηρίζουν ψυχολογικά οι συνάδελφοι σας, όταν το χρειάζεστε;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Ο ανώτερός σας, δημιουργεί ευχάριστο κλίμα εργασίας;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Κατά πόσο ο ανώτερός σας, αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει προγράμματα τα οποία ευνοούν τη δημιουργία θετικού κλίματος;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Παρέχεται ψυχολογική υποστήριξη από την εργασία σας όταν αυτό είναι αναγκαίο;

- Ναι
- Όχι

Αν ναι, με ποιόν τρόπο;

.....

Έχετε αναρωτηθεί ποτέ αν θα εγκαταλείπατε την εργασία σας λόγω ψυχολογικού φόρτου;

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ
- Λίγες φορές
- Μερικές φορές
- Αρκετές φορές

Αισθάνεστε αγχωμένος στην εργασία σας εξαιτίας κάποιων συγκρούσεων με τους συναδέλφους σας;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Έχετε απουσιάσει από την εργασία σας εξαιτίας σύγκρουσης που είχατε με συνάδελφο;

- Ναι
- Όχι

Η σύγκρουση με συνάδελφο έχει επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας σας;

- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Σας υποστηρίζουν ψυχολογικά οι συνάδελφοι σας, όταν το χρειάζεστε;	BetweenGroups	3,894	4	,974	1,360	,254
	WithinGroups	65,858	92	,716		
	Total	69,753	96			
Αισθάνεστε αγχωμένοι στην εργασία σας εξαιτίας κάποιων συγκρούσεων με τους συναδέλφους σας;	BetweenGroups	7,867	4	1,967	2,210	,044
	WithinGroups	81,886	92	,890		
	Total	89,753	96			
Έχετε απουσιάσει από την εργασία σας εξαιτίας σύγκρουσης που είχατε με συνάδελφο;	BetweenGroups	24,976	4	6,244	5,556	<,001
	WithinGroups	103,395	92	1,124		
	Total	128,371	96			
Η σύγκρουση με συνάδελφο έχει επιρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας σας;	BetweenGroups	28,092	4	7,023	12,291	<,001
	WithinGroups	52,568	92	,571		
	Total	80,660	96			

Πίνακας 1 : ANOVA

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Παρέχεται ψυχολογική υποστήριξη από την εργασία σας όταν αυτό είναι αναγκαίο;	BetweenGroups	18,608	4	4,652	5,416	<,001
	WithinGroups	79,021	92	,859		
	Total	97,629	96			
Αισθάνεστε αγχωμένοι στην εργασία σας εξαιτίας κάποιων συγκρούσεων με τους συναδέλφους σας;	BetweenGroups	12,332	4	3,083	2,444	,042
	WithinGroups	116,039	92	1,261		
	Total	128,371	96			
Έχετε απουσιάσει από την εργασία σας εξαιτίας σύγκρουσης που είχατε με συνάδελφο; ;	BetweenGroups	2,578	4	,645	,883	,008
	WithinGroups	67,175	92	,730		
	Total	69,753	96			
Η σύγκρουση με συνάδελφο έχει επιρεάσει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας σας;	BetweenGroups	5,934	4	1,484	1,628	,004
	WithinGroups	83,818	92	,911		
	Total	89,753	96			

Πίνακας 2: ANOVA