



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



## «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΥΓΑ ΗΓΕΣΙΑΣ»

**Κοτσαντώνης Κωσταντίνος**

*Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.*

*Αιγάλεω, 2023*





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



---

## **«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ»**

---

**Κοτσαντώνης Κωνσταντίνος Α.Μ. 21074**

**Επιβλέπων: Χυζ Αλίνα , Καθηγήτρια , Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής,**

**Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής**

*Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.*

*Αιγάλεω, 2023*





**University of West Attica**  
School of Administration, Economic, and Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics and Policy**



---

## «CONFLICT MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLE»

---

**Kotsantonis Konstantinos R.N. 21074**

**Supervisor: Hyz Alina, Professor, University of West Attica,**

**Dept. of Accounting & Finance**

*Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.*

*Egaleo, Greece, 2023*





## Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



### Τίτλος εργασίας

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ »**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 03/07/2023**

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	<b>Αλίνα Χυζ</b>	<b>Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής</b>	
2	<b>Χαρίκλεια Βαβούρα</b>	<b>Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο</b>	
3	<b>Αλεξόπουλος Ανδρέας</b>	<b>Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής</b>	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος ΚΟΤΣΑΝΤΩΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ του ΣΩΚΡΑΤΗ, με αριθμό μητρώου 21074 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών « Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



\* Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα

Ψηφιακή Υπογραφή

\* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.



## *Ευχαριστίες*

---

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους με βοήθησαν και στήριξαν στη διάρκεια της διπλωματικής μου. Πρώτα και κύρια, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντά μου για την καθοδήγηση και τη στήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας. Οι συμβουλές και η γνώση που μοιράστηκε μαζί μου αποδείχθηκαν πολύτιμες για την πρόοδο της εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι οποίοι διέθεσαν τον χρόνο τους για να μοιραστούν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους. Η προθυμία τους να συνεισφέρουν στην έρευνά μου επέτρεψε την απόκτηση πολύτιμων δεδομένων και προοπτικών.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τους φίλους και την οικογένειά μου για την υποστήριξή τους και την κατανόησή τους καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προκλητικής διαδικασίας. Οι λόγοι σας και οι ενθαρρυντικές σας λέξεις με κράτησαν σε ενθουσιασμό και με βοήθησαν να ξεπεράσω δυσκολίες.

*"Η μάθηση είναι η καλύτερη απόκτηση, η μόνη που δεν μπορεί να σου αφαιρεθεί."*

*–Σωκράτης*



# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η παρούσα διπλωματική ασχολείται με τη διαχείριση συγκρούσεων και το στυλ ηγεσίας. Το κύριο αντικείμενο της έρευνας είναι να γίνει κατανοητό πώς οι ηγέτες μπορούν να αντιμετωπίσουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν μέσα στον οργανισμό.

Στο πλαίσιο της έρευνας, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας τους ή μεταξύ διαφορετικών ομάδων εντός του οργανισμού. Αναλύονται τις διάφορες προσεγγίσεις και στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιλυθούν οι συγκρούσεις και να επιτευχθεί η συνεργασία και η ευθυγράμμιση των στόχων της οργάνωσης.

Επιπλέον, εξετάζεται η σημασία του στυλ ηγεσίας στη διαχείριση των συγκρούσεων. Αναλύονται οι διάφορες προσεγγίσεις ηγεσίας και πώς μπορούν να επηρεάσουν τη δυναμική των συγκρούσεων. Εξετάζεται ο ρόλος της επικοινωνίας, της ενδυνάμωσης και της διαμεσολάβησης ως εργαλεία για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την επίτευξη συνεργασίας.

Η διπλωματική βασίζεται σε συστηματική έρευνα και ανάλυση δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής πρωτογενών δεδομένων μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα προσφέρουν στους ηγέτες και τους διαχειριστές εργαλεία και πρακτικές για την αντιμετώπιση και διαχείριση των συγκρούσεων με έναν εποικοδομητικό τρόπο, προκειμένου να επιτευχθεί η αρμονία και η αποτελεσματική συνεργασία στον εκάστοτε οργανισμό.

**Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Στυλ Ηγεσίας, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Οργανωσιακή**

**Συμπεριφορά, Διαχείριση Συγκρούσεων**



# CONFLICT MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLE

## ABSTRACT

---

This thesis focuses on conflict management and leadership style. The main objective of the research is to understand how leaders can effectively address and manage conflicts that arise within an organization.

Within the scope of the study, the way leaders handle conflicts among their team members or between different groups within the organization is examined. Various approaches and strategies that can be used to resolve conflicts and achieve collaboration and alignment with the organization's goals are analyzed.

Furthermore, the significance of leadership style in conflict management is explored. The different leadership approaches and how they can influence the dynamics of conflicts are examined. The role of communication, empowerment, and mediation as tools for addressing conflicts and fostering collaboration is also investigated.

The thesis is based on systematic research and data analysis, including the collection of primary data through interviews and questionnaires. The results of the research will provide leaders and managers with tools and practices for addressing and managing conflicts in a constructive manner, aiming to achieve harmony and effective collaboration within their respective organizations.

**Keywords: leadership, leadership style, emotional intelligence, organizational behavior, conflict management.**





## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xx
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	xxi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ».....	1
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Ορισμός ΟΣ .....	1
1.3 Ανθρώπινες Σχέσεις και συμπεριφορά .....	2
1.4 Παράγοντες που Προσδιορίζουν και Επηρεάζουν την Ανθρώπινη Συμπεριφορά..	3
1.5 Κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.....	4
1.6 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	5
1.7 Σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και ανθρώπινες σχέσεις.....	6
1.8 Σχέση Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ηγεσίας.....	7
1.9 Ανακεφαλαίωση.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	9
«ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ».....	9
1.2 Εισαγωγή .....	9
2.2 Έννοια σύγκρουσης .....	10
2.3 Τύποι συγκρούσεων .....	11
2.4 Αίτια της Σύγκρουσης .....	13
2.5 Διαδικασία Σύγκρουσης .....	14
2.6 Επιπτώσεις των Συγκρούσεων στον Χώρο Εργασίας.....	15
2.8 Παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση συγκρούσεων .....	19
2.9 Συνέπειες μη αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων .....	20
2.11 Συνέπειες αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων.....	23
2.12 Οφέλη Αποτελεσματικής Διαχείρισης Συγκρούσεων και Χρήσης Κατάλληλου Στυλ Ηγεσίας.....	24
2.13 Συναισθήματα που Συμβάλουν στη Διαχείριση της Σύγκρουσης .....	27
2.16 Ανακεφαλαίωση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	31
«ΗΓΕΣΙΑ».....	31
3.1 Εισαγωγή .....	31
3.2 Σχέση Ηγεσίας και Διοίκησης .....	32
3.3 Ηγεσία και Διαχείριση Συγκρούσεων .....	33

3.4	Πως Γίνεται Κάποιος Ηγέτης;.....	35
3.5	Χαρακτηριστικά Ηγέτη.....	35
3.6	Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Theories) 1940 – 50 .....	38
3.7	Παραλλαγές Θεωριών Ηγεσίας (Συμπεριφοριστικές Θεωρίες) 1950-60.....	39
3.8	Στυλ Ηγεσίας .....	40
3.8.1	Ηγεσία με Εντολές.....	41
3.8.2	Συνεργατική Ηγεσία .....	42
3.8.3	Ηγεσία με Παράδειγμα .....	43
3.8.4	Ηγεσία με Ανάπτυξη .....	43
3.8.5	Μεταμορφωτική Ηγεσία.....	43
3.9	Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας.....	44
3.9.1	Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership).....	44
3.9.2	Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership).....	46
3.9.4	Ψηφιακή Ηγεσία .....	47
3.10	Ανακεφαλαίωση.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....		48
«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ».....		48
4.3	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	50
4.4	Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο Εργασίας .....	50
4.5	Θεωρητικό Μοντέλο του Goleman .....	51
4.6	Θεωρητικό Μοντέλο του Mayer & Salovey .....	52
4.7	Το θεωρητικό μοντέλο του Baron .....	54
4.8	Χαρακτηριστικά ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη .....	55
4.9	Βελτίωση Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	57
4.10	Ανακεφαλαίωση.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....		60
«ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ».....		60
5.1	Εισαγωγή .....	60
5.2	Προσαρμογή του Στυλ Ηγεσίας στις Συγκρούσεις.....	61
5.3	Αλληλεπίδραση Μεταξύ Διαχείρισης Συγκρούσεων και Στυλ Ηγεσίας.....	62
5.4	Πρακτικές και Συμβουλές για την Αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων Μέσω του Στυλ Ηγεσίας .....	63
5.5	Συνέπειες μη Αποτελεσματικής Διαχείρισης Συγκρούσεων .....	64
5.6	Οφέλη Αποτελεσματικής Διαχείρισης Συγκρούσεων και Χρήσης Κατάλληλου Στυλ Ηγεσίας.....	67

<b>5.7 Ανακεφαλαίωση.....</b>	<b>69</b>
Κεφάλαιο 6.....	70
«Μεθοδολογία Έρευνας» .....	70
<b>6.1 Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....</b>	<b>70</b>
<b>6.2 Δείγμα της έρευνας .....</b>	<b>70</b>
<b>6.3 Ερευνητικό εργαλείο.....</b>	<b>70</b>
<b>6.6 Αποτελέσματα Έρευνας.....</b>	<b>72</b>
<b>6.7 Συμπεράσματα Έρευνας.....</b>	<b>87</b>
Ερωτηματολόγιο.....	89
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>95</b>
Βιβλιογραφία.....	96



Πίνακας 1: Φύλο.....	72
Πίνακας 2: Ηλικία .....	73
Πίνακας 3:Οικογενειακή κατάσταση .....	73
Πίνακας 4: Επίπεδο σπουδών .....	75
Πίνακας 5: Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ. ....	75
Πίνακας 6: Ενσωμάτωσης και συνεργατικός .....	76
Πίνακας 7: Προσαρμογής και συγκαταβατικός.....	77
Πίνακας 8: Επιβολής .....	78
Πίνακας 9: Αποφυγής .....	79
Πίνακας 10: Συμβιβασμού .....	80
Πίνακας 11: Μετασηματιστική ηγεσία.....	81
Πίνακας 12: Συναλλακτική ηγεσία.....	82
Πίνακας 13: Ηγεσία αποφυγής.....	83
Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων και στυλ ηγεσίας .....	84
Πίνακας 15: Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο και το επίπεδο σπουδών .....	85
Πίνακας 16: Συσχετίσεις Pearson ως προς την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας.....	87

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

---

Διάγραμμα 1 Φύλο .....	72
Διάγραμμα 2: Ηλικία.....	73
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση .....	74
Διάγραμμα 4: Επίπεδο Σπουδών.....	75
Διάγραμμα 5: Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ. ....	76
Διάγραμμα 6: Ενσωμάτωσης και συνεργατικός.....	77
Διάγραμμα 7: Προσαρμογής και συγκαταβατικός.....	78
Διάγραμμα 8: Επιβολής .....	78
Διάγραμμα 9: Αποφυγής.....	80
Διάγραμμα 10: Συμβιβασμού .....	80
Διάγραμμα 11: Μετασηματιστική Ηγεσία .....	81
Διάγραμμα 12: Συναλλακτική Ηγεσία .....	82
Διάγραμμα 13: Ηγεσία Αποφυγής.....	83
Διάγραμμα 15: Διαφοροποίηση της μετασηματιστικής ηγεσίας ως προς το επίπεδο σπουδών .....	86
Διάγραμμα 14: Επίπεδο Σπουδών.....	85

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ»

### **1.1 Εισαγωγή**

---

Η οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί ένα αναπτυσσόμενο πεδίο μελέτης που επικεντρώνεται στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων εντός μιας οργάνωσης και των δυναμικών που την επηρεάζουν.

Από τον ορισμό της ως την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών, το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τις πολυπλοκότητες που περιβάλλουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον επαγγελματικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, στη διάρκεια αυτού του κεφαλαίου θα εξεταστούν αρκετές κρίσιμες πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Αρχικά, θα δοθεί μια ολοκληρωμένη εισαγωγή με τον ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς και την αναφορά σε βασικούς όρους και έννοιες που σχετίζονται με αυτήν. Έπειτα, θα επικεντρωθούμε στις ανθρώπινες σχέσεις και στη συμπεριφορά στον επαγγελματικό χώρο, αναλύοντας τη σημασία της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.

### **1.2 Ορισμός ΟΣ**

---

Η οργανωσιακή συμπεριφορά (ΟΣ) είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση που έχουν στη συμπεριφορά των ατόμων, των ομάδων και της δομής εντός των οργανισμών, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού<sup>1</sup>. Η ΟΣ ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στο πλαίσιο του οργανισμού και πώς αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, η ΟΣ μελετά τρεις προσδιοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς: τα άτομα, τις ομάδες και τη δομή. Αναλύει τη συμπεριφορά των ατόμων και τις επιδράσεις τους στον οργανισμό, τη συνεργασία και τη δυναμική των ομάδων, καθώς

---

<sup>1</sup> Judge και Robbins, οργανωσιακή συμπεριφορά 2018- <https://metabook.gr/books/orgghanosiaki-simperifora-robbins-stephen-p-judge-timothy-a-95735>

και τη δομή του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο η δομή αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση.

Εφαρμόζοντας την γνώση που αποκομίζεται από τη μελέτη των ατόμων, των ομάδων και της δομής, η ΟΣ αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για θέματα που αφορούν την απασχόληση, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η συστηματική απουσία από την εργασία, ο δείκτης αποχωρήσεων προσωπικού, η παραγωγικότητα, η ανθρώπινη απόδοση και το μάνατζμεντ.

Συνολικά, η ΟΣ εξετάζει θέματα όπως η παρακίνηση, η ηγετική συμπεριφορά και εξουσία, η διαπροσωπική επικοινωνία, η δομή της ομάδας και οι διαδικασίες της, η δημιουργία στάσεων και αντιλήψεων, οι διαδικασίες αλλαγής, οι συγκρούσεις και οι διαπραγματεύσεις, καθώς και ο σχεδιασμός της εργασίας.

Με αυτόν τον τρόπο, η ΟΣ προσφέρει γνώσεις και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας και την επίτευξη αποτελεσματικότερων αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό.

### **1.3 Ανθρώπινες Σχέσεις και συμπεριφορά**

---

Οι ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές αποτελούν σημαντικό κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αναλύοντας τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές, εξετάζουμε τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, επικοινωνούν και συμπεριφέρονται μέσα στο πλαίσιο μιας οργάνωσης.

Οι ανθρώπινες σχέσεις στον οργανωτικό χώρο περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οργάνωσης, όπως η συνεργασία, η επικοινωνία, η αλληλεπίδραση και η αμοιβαία υποστήριξη. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν, συνεργάζονται και αντιδρούν μεταξύ τους οι άνθρωποι επηρεάζει την οργανωτική κουλτούρα, την απόδοση και την ευεξία των μελών της οργάνωσης.

Οι ανθρώπινες συμπεριφορές αναφέρονται στην συμπεριφορά των ανθρώπων εντός του οργανωτικού περιβάλλοντος. Αυτές περιλαμβάνουν την προσαρμοστικότητα, την κοινωνική συμπεριφορά, την απόδοση, την επαγγελματική δεοντολογία, την καινοτομία και την ηγεσία. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στον εργασιακό τους χώρο επηρεάζει το κλίμα και την απόδοση στην οργάνωση.

Η ανάλυση των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών μπορεί να περιλαμβάνει τη μελέτη διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων και μοντέλων, όπως η θεωρία των



συστημάτων, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η θεωρία των ρόλων και η θεωρία της ευσυνειδησίας. Επίσης, η ανάλυση μπορεί να επικεντρωθεί σε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές, όπως η επικοινωνία, η αλληλεπίδραση, οι προσδοκίες, οι αξίες και οι παράγοντες που αφορούν την εργασιακή περιβάλλοντα.

Μελετώντας και αναλύοντας τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη δυναμική των ανθρώπινων σχέσεων στον οργανωτικό χώρο και να αναπτύξουμε πρακτικές και πολιτικές που θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης, της ικανοποίησης και της ευεξίας των ανθρώπων στην οργάνωση.

#### **1.4 Παράγοντες που Προσδιορίζουν και Επηρεάζουν την Ανθρώπινη Συμπεριφορά**

---

Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που την προσδιορίζουν. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνουν:

- Γενετικοί παράγοντες: Οι γενετικές αναπτυξιακές παράμετροι που κληρονομούμε από τους γονείς μας μπορούν να επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι γενετικοί παράγοντες μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην προδιάθεση για συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η επίδοση σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ή ο χαρακτήρας.
- Κοινωνικοποίηση: Η κοινωνική επίδραση και η διαδικασία της κοινωνικοποίησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές συνθήκες, οι κοινωνικές αξίες, οι παραδόσεις, η οικογένεια, οι φίλοι, η παιδεία και η πολιτιστική περιβάλλοντα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και αντιδρούμε σε διάφορες καταστάσεις.
- Εμπειρίες και μάθηση: Οι προσωπικές εμπειρίες και η μάθηση έχουν μεγάλη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουμε και αντιδρούμε σε καθημερινές καταστάσεις διαμορφώνεται από τις εμπειρίες που έχουμε βιώσει και από την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων.
- Προσωπικότητα: Η προσωπικότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι διαφορές στις προσωπικότητες, όπως η εξωστρέφεια, η συνείδηση, η ευγενικότητα, η νευρωτικότητα και η ανοιχτότητα σε νέες εμπειρίες, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και αντιδρούμε σε καταστάσεις.

- Περιβάλλον: Το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζούμε επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι κοινωνικές δομές, οι πόροι και οι περιορισμοί, έχουν επίδραση στις επιλογές, τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις μας.

Αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η συμπεριφορά μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, ακόμα και σε παρόμοιες καταστάσεις, λόγω της μοναδικής συνδυασμένης επίδρασης αυτών των παραγόντων.

### **1.5 Κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας**

---

Στο χώρο εργασίας υπάρχουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς που επηρεάζουν την ατομική και ομαδική δυνατότητα εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την απόδοση της οργάνωσης. Παρακάτω αναλύονται μερικές από τις κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας:

- Συνεργατική συμπεριφορά: Η συνεργατική συμπεριφορά εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς περιλαμβάνει την ανταλλαγή ιδεών, την αλληλοβοήθεια, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία.
- Ανταγωνιστική συμπεριφορά: Η ανταγωνιστική συμπεριφορά εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι αναζητούν την υπεροχή ή την επιβολή των ιδίων συμφερόντων σε βάρος των άλλων. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό κλίμα, αντιπαραγωγικότητα και σύγκρουση.
- Αυτονομία και πρωτοβουλία: Η αυτονομία και η πρωτοβουλία αφορούν την ικανότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να προτείνουν βελτιώσεις στον χώρο εργασίας. Η προώθηση της αυτονομίας και της πρωτοβουλίας μπορεί να ενισχύσει την ενδυνάμωση των εργαζομένων και να συμβάλει στην ανάπτυξη της οργάνωσης.
- Ηγεσία και καθοδήγηση: Η ηγεσία και η καθοδήγηση αφορούν την ικανότητα των ανώτερων στελεχών να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Μια αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα, να ενθαρρύνει τη συνεργασία και να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

- ο Επικοινωνία: Η επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Μια αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, την ακρόαση, την έκφραση ιδεών και απόψεων και την επίλυση προβλημάτων. Μια καλή επικοινωνία συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα, την ανοικτότητα και τη συνεργασία στον χώρο εργασίας.

## 1.6 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

---

Για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας πρέπει να συντελέσουν τουλάχιστον δύο πρόσωπα, ο εκδότης του μηνύματος και ο αποδέκτης του. Η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση μπορεί να έχει τρεις κύριες κατευθύνσεις<sup>2</sup> :

1. Καθοδική επικοινωνία : ο Fisher<sup>3</sup> η καθοδική επικοινωνία χωρίζεται σε πέντε τύπους που αφορούν το περιεχόμενό της. Πρώτον, υπάρχουν οι οδηγίες, που αναφέρονται σε τι πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Δεύτερον, υπάρχει η λογική του απαιτούμενου έργου, που αναλύει πώς αυτό συνδέεται με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Τρίτον, υπάρχουν οι διαδικασίες, που αφορούν τους κανόνες και τις πρακτικές μεθόδους εκτέλεσης του έργου, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Τέταρτον, υπάρχει η ανατροφοδότηση, που αφορά την αξιολόγηση της μέχρι τώρα απόδοσης του ατόμου ή της ομάδας. Πέμπτον, υπάρχει η ιδεολογική ενημέρωση, που αφορά τον σκοπό και τον στόχο του οργανισμού. Η καθοδική επικοινωνία μπορεί να λαμβάνει χώρα προφορικά μέσω συναντήσεων ή τηλεφώνου, αλλά μπορεί επίσης να είναι γραπτή με χρήση εντολών και οδηγιών. Ένα βασικό μειονέκτημα αυτού του τύπου επικοινωνίας είναι ότι είναι μονόδρομος, πράγμα που μειώνει την αποτελεσματικότητά της και μπορεί να προκαλέσει δημιουργία ψιθύρων ή φημών.
2. Ανοδική επικοινωνία : Η ανοδική επικοινωνία αναφέρεται σε έναν τρόπο επικοινωνίας που ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και κατευθύνεται προς τα ανώτερα. Αυτή η μορφή επικοινωνίας μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις, παράπονα ή παρατηρήσεις. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την οργάνωση, και για αυτόν τον λόγο, πρέπει να προωθείται η χρήση της. Ωστόσο, η ανοδική επικοινωνία πρέπει να γίνεται με μέτρο,

---

<sup>2</sup> Pease A., (2003) Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάζετε τη σκέψη των άλλων από την κίνηση και τη στάση του σώματος, εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ

<sup>3</sup> <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12224660/>

προκειμένου να αποφεύγονται προβλήματα. Για να είναι αποτελεσματική, η ανοδική επικοινωνία απαιτεί την προσέγγιση της διοίκησης προς τους εργαζόμενους, με τη μετάβαση της διοίκησης στους χώρους εργασίας. Σε διαφορετική περίπτωση, η ανοδική επικοινωνία μπορεί να εμποδίζεται και να μην παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

3. Πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία : Η πλάγια επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων που βρίσκονται στα ίδια επίπεδα ή κλιμάκια της οργάνωσης. Πρόκειται ουσιαστικά για μια ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα μέσω συζητήσεων, τηλεφωνικών συνομιλιών ή ανταλλαγής σύντομων σημειωμάτων. Η πλάγια επικοινωνία συνήθως είναι πιο γρήγορη από την επίσημη ή καθοδική επικοινωνία, αλλά είναι επιρρεπής σε παρερμηνείες και παραπλανήσεις.

### **1.7 Σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και ανθρώπινες σχέσεις**

---

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Στην πράξη, η κοινωνική αλληλεπίδραση, όχι μόνο εντός των οργανισμών αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία, αναπτύσσεται μέσω της διαδικασίας των εργασιακών σχέσεων. Ουσιαστικά, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν το αποτέλεσμα της κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων.

Σε ό,τι αφορά τους οργανισμούς, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ των ατόμων που λειτουργούν εντός συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων και οργάνων. Αυτές οι σχέσεις διαμορφώνονται μέσα από τις αλληλεπιδράσεις, τις συνεργασίες και τις επικοινωνίες των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων επηρεάζει το κλίμα και το πνεύμα εντός του οργανισμού, καθώς και την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των μελών της οργάνωσης.

Για να επιτευχθούν θετικές εργασιακές σχέσεις, είναι σημαντικό να υπάρχει αμοιβαία επικοινωνία, σεβασμός, αμοιβαία κατανόηση, ανοιχτότητα και συνεργασία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων είναι σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία και τη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής περιβάλλοντος.

Ο Adam Smith<sup>4</sup> ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με τον καταμερισμό εργασιών ως έναν τρόπο να μειωθεί ο χρόνος και να αυξηθεί η εξειδίκευση των εργαζομένων. Μέσω

---

<sup>4</sup> <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.1992.tb00034.x>

πρακτικών εφαρμογών, ανακάλυψε ότι μια εργασία μπορεί να εκτελεστεί πιο γρήγορα και αποδοτικά όταν διαιρεθεί σε μικρότερα κομμάτια και κάθε εργαζόμενος ασχοληθεί μόνο με μία δραστηριότητα.

Η ιδέα της εξειδίκευσης με τον καταμερισμό ανάλογα με τις ειδικότητες των ατόμων προώθησε την παραγωγικότητα και οδήγησε σε γρήγορη ανάπτυξη σε όλους τους τομείς. Συνδυάζοντας τις ειδικότητες και τις εργασίες κάθε επιστήμονα με αυτές των άλλων, επιτυγχάνονται εξαιρετικά αποτελέσματα.

Παρά την κριτική που έχει δεχθεί η διαδικασία του καταμερισμού για την συνεχή και μονότονη φύση της εργασίας, έχει συμβάλει σημαντικά στα αναμενόμενα αποτελέσματα της κάθε δουλειάς.

## **1.8 Σχέση Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ηγεσίας**

---

Η οργανωσιακή συμπεριφορά και η ηγεσία είναι δύο έννοιες που συνδέονται στενά μεταξύ τους. Η ηγεσία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν και καθοδηγούν τους υπολοίπους μέλη μιας οργάνωσης, ενώ η οργανωσιακή συμπεριφορά αναλύει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται και αλληλεπιδρούν εντός μιας οργάνωσης.

Πολλά επιχειρηματικά βήματα βασίζονται στην θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οποία αποτελείται από αρκετές θεματικές ενότητες κάποιες από τις οποίες είναι η ηγεσία, η δέσμευση, η ενθάρρυνση και η υποστήριξη. Η οργανωσιακή συμπεριφορά άπτεται της έρευνας για την επίδραση που έχουν οι ομάδες, τα άτομα και η δομή στην συμπεριφορά. Η έρευνα αυτή έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας στους οργανισμούς, εξετάζοντας τους τρεις προαναφερθέντες παράγοντες. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποσαφηνίζει ζητήματα όπως η απόδοση κινήτρων, η συμπεριφορά του ηγέτη και η εξουσία, η επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα, η σύνθεση της ομάδας και οι διαδικασίες που ακολουθεί, η προσωπικότητα, οι ηθικές αξίες και τα συναισθήματα που αναπτύσσουν τα μέλη της ομάδας, η δημιουργία συγκρούσεων και η διαχείριση τους καθώς και τον σχεδιασμό της εργασίας. Επιπρόσθετα, μία βασική θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς υποστηρίζει πως εάν ο οργανισμός έχει ως βασικό του άξονα την ευημερία των εργαζομένων σε αυτόν, τότε εκείνοι θα λειτουργήσουν ανταποδοτικά πράττοντας με γνώμονα το καλό του οργανισμού. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διαμορφώνεται η συμπεριφορά ενός

ατόμου ποικίλλουν. Ξεκινώντας από το περιβάλλον στο οποίο μεγαλώνει και αναπτύσσεται, οι εμπειρίες και οι γνώσεις που αποκτά στην πορεία της ζωής του, αλλά και τα συναισθήματα που κυριαρχούν στο άτομο είναι τα συστατικά με τα οποία ζυμώνεται η προσωπικότητα του. Άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν οργανισμό. Μέσω της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς γίνεται προσπάθεια να μελετηθούν αυτές οι προσωπικότητες ώστε να τοποθετηθούν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις ώστε να εξασφαλίζεται οι εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Για να μπορεί να εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, το καταλληλότερο πεδίο μελέτης είναι ο χώρος εργασίας ώστε να οδηγηθεί σε εμπειρικές διαδικασίες εκμάθησης (Ζαβλανός, 2002 ).

Η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι ηγέτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών μιας οργάνωσης μέσω των αποφάσεών τους, της επικοινωνίας τους και του παράδειγμα που δίνουν. Μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, την κοινοβουλευτικότητα, τη συνεργασία και την καινοτομία.

## **1.9 Ανακεφαλαίωση**

---

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της συνθήκης υπό την οποία εκδηλώνεται στον επαγγελματικό χώρο. Αρχικά, παρουσιάζεται ο ορισμός της οργανωσιακής συμπεριφοράς και η σχέση της με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Επιπλέον, αναλύονται οι κύριες μορφές συμπεριφοράς που εκδηλώνονται στον χώρο εργασίας και εξετάζονται οι παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα διάφορα μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς που έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν και να προβλέψουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στον οργανισμό. Επιπλέον, εξετάζεται το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και ο ρόλος των ανθρώπινων σχέσεων στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Τέλος, δίνεται έμφαση στη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή συμπεριφορά και την ηγεσία, καθώς η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση και την επίδραση της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού.

Μέσω της κατανόησης της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αποκτάμε σημαντική εισαγωγή στο πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς και αναδεικνύουμε την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Μέσω αυτής της ανάλυσης,

ανοίγονται προοπτικές για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των οργανωτικών δομών και των διαδικασιών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών του οργανισμού. Συνολικά, η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της αναζήτησης για την καλύτερη λειτουργία και απόδοση των οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### «ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ»

#### **1.2 Εισαγωγή**

---

Αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στην κατανόηση της έννοιας της σύγκρουσης και τη σημασία της στον χώρο εργασίας. Η σύγκρουση αναφέρεται σε διαφορές απόψεων, συγκρούσεις συμφερόντων ή αντιπαραθέσεις που προκύπτουν ανάμεσα σε άτομα, ομάδες ή οργανισμούς εντός μιας οργανωτικής δομής. Μέσω αυτής της βιβλιογραφικής έρευνας, θα εξετάσουμε τους τύπους συγκρούσεων και τα αίτια που τις προκαλούν, καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν στον χώρο εργασίας.

Αρχικά, θα αναλυθεί η έννοια της σύγκρουσης και θα περιγραφούν οι διάφοροι τύποι συγκρούσεων που μπορούν να παρουσιαστούν στον εκάστοτε οργανισμό. Θα εξεταστεί η φύση των συγκρούσεων και ο τρόπος που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις. Θα διερευνηθούν οι πιθανές πηγές των συγκρούσεων, όπως οι διαφορετικές απόψεις και οι διαφορές στις αξίες και τις προτεραιότητες των ανθρώπων.

Τέλος, θα εξεταστούν οι επιπτώσεις που έχουν οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας. Θα αναλυθούν οι αρνητικές επιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν, όπως η μείωση της παραγωγικότητας, η αύξηση της αντιπαράθεσης και η διάβρωση της ομαδικής συνεργασίας. Παράλληλα, θα εξεταστούν και οι θετικές επιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν από τη διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο.

## **2.2 Έννοια σύγκρουσης**

---

Η σύγχρονη οργανωτική πραγματικότητα συχνά χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ ατόμων, ομάδων και ανθρωπίνων συστημάτων εντός ενός οργανισμού. Ο όρος "σύγκρουση" αποτελεί ένα κεντρικό έννοια στο πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς και απαιτεί σαφή οριοθέτηση για να κατανοήσουμε τη φύση, τη διαδικασία και τις συνέπειές της.

Για να κατανοήσουμε την ουσία των συγκρούσεων, απαιτείται μια σαφής οριοθέτηση του όρου. Οι συγκρούσεις αναφέρονται στην κατάσταση όπου υπάρχει αντίθεση ή αντιφατικότητα μεταξύ ατόμων, ομάδων ή συστημάτων εντός ενός οργανισμού. Αυτές οι αντιθέσεις μπορούν να προκληθούν από διαφορές σε αξίες, στόχους, πόρους, αντιλήψεις ή ανταγωνισμό για εξουσία.

Οι συγκρούσεις μπορούν να κλιμακωθούν από μια απλή διαφωνία έως μια πλήρη εχθρότητα και αντιπαλότητα μεταξύ των μερών που εμπλέκονται. Αντίθετα, οι συγκρούσεις μπορούν επίσης να αποτελέσουν ευκαιρία για την ανάδειξη νέων ιδεών, τη βελτίωση της απόδοσης και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί για τον όρο "σύγκρουση". Σύμφωνα με τον Coser (1967), η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αντιπαράθεση μεταξύ



ατόμων ή ομάδων, που επιδιώκουν να εξαλείψουν τους αντιπάλους τους. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από περιορισμένες περιστάσεις, ανεπαρκή δυνάμεις και πόρους που δεν αρκούν για την ικανοποίηση όλων των ανθρώπινων αναγκών.

Οι Schmidt και Kochan (1972) θεωρούν ότι η σύγκρουση εμφανίζεται όταν άτομα ή ομάδες αντιλαμβάνονται και επεμβαίνουν σε στόχους που τίθενται από άλλους.

Μια παραδοσιακή προσέγγιση, όπως αναφέρεται από τον Robbins (1993), επισημαίνει ότι η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από κακή επικοινωνία, έλλειψη εμπιστοσύνης και κακή διαχείριση, κυρίως σε εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, η σύγκρουση αποτελεί φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο σε όλους τους οργανισμούς και δεν μπορεί να εξαλειφθεί. Η σύγκρουση σε ομάδες και οργανισμούς είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία τους. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η σύγκρουση μπορεί να έχει και θετικό ρόλο, επομένως οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να την αντιμετωπίζουν. Αντίθετα, η παραδοσιακή άποψη θεωρεί τη σύγκρουση στους οργανισμούς ως αρνητική και δυσλειτουργική, προκαλούμενη από κακή επικοινωνία, έλλειψη εμπιστοσύνης και κακή διαχείριση. Συνεπώς, σύμφωνα με αυτήν την άποψη, η σύγκρουση είναι απαραίτητο να αποφεύγεται, και οι διαχειριστές πρέπει να εντοπίζουν τα αίτια της και να την αντιμετωπίζουν με σωστό τρόπο για να διασφαλίσουν σταθερότητα και αρμονία. Τέλος, η προοπτική της αλληλεπίδρασης υποστηρίζει ότι οι μέτριες επίπεδες συγκρούσεων είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της απόδοσης.

Μια άλλη προσέγγιση, γνωστή ως διαπροσωπική προσέγγιση, θεωρεί ότι η παρουσία συγκρούσεων σε ομάδες είναι φυσική και μπορεί να είναι επωφελής. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η σύγκρουση ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία οι ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας εμποδίζουν ή περιορίζουν με κάποιον τρόπο την επίτευξη στόχων από ένα άλλο άτομο ή ομάδα.

Παρόλο που με την πάροδο του χρόνου έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για τη σύγκρουση, όλοι επικεντρώνονται σε ένα κοινό στοιχείο, δηλαδή τις διαφορές στις επιθυμίες, τις ανάγκες, τους στόχους και τα ενδιαφέροντα που αναπτύσσονται από κάθε άτομο ή ομάδα, και την παραβίαση αυτών για την ικανοποίηση των ατομικών συμφερόντων.

### **2.3 Τύποι συγκρούσεων**

---

Οι συγκρούσεις είναι συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς και μπορούν να προκύψουν ανάμεσα σε άτομα, ομάδες και ακόμα και μεταξύ ατόμων και του εαυτού τους. Στο πεδίο των επιχειρήσεων, οι πιο συνηθισμένοι τύποι συγκρούσεων περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, τις ομαδικές συγκρούσεις και τις συγκρούσεις ρόλων

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις αφορούν την αντιπαράθεση μεταξύ δύο ατόμων που μπορεί να ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετικές ιεραρχίες. Συνήθως, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις προκύπτουν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ή ακόμα και μεταξύ συναδέλφων που αναγκάζονται να μοιράζονται πόρους όπως υπολογιστές ή χώρους γραφείων. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις αναφέρονται στις αντιξοότητες, τις αντιθέσεις ή τις διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα.

Οι ομαδικές συγκρούσεις αφορούν την αντιπαράθεση μέσα σε μια ομάδα. Οι ομάδες μπορεί να δημιουργούνται είτε από τη διοίκηση με σαφείς αρμοδιότητες για τα μέλη, είτε να προκύπτουν από κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που έχουν σκοπό την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Οι συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν τόσο σε επίσημες όσο και σε ανεπίσημες ομάδες.

Σε ό,τι αφορά την κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων, μπορούν να διαχωριστούν σε ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές. Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις, γνωστές επίσης ως συγκρούσεις ρόλων, εμφανίζονται όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν αντικρουόμενες και υποχρεωτικές επιλογές και πρέπει να αντιμετωπίσουν αντιφατικές και ανταγωνιστικές προσδοκίες.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις προκύπτουν από τις ασυμβατότητες, τις διαφωνίες ή τις διαφορές ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις συμβαίνουν σε κοινωνικές οργανώσεις, όπως οικογένειες, σχολεία και χώρους εργασίας, και επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία των εν λόγω οργανώσεων.

Μια άλλη ταξινόμηση των συγκρούσεων βασίζεται στο αν είναι άτυπες ή επίσημες. Οι άτυπες συγκρούσεις μπορεί να συμβούν ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες εντός ενός οργανισμού, ενώ οι επίσημες συγκρούσεις συμβαίνουν όταν παραβιάζονται τα ανθρώπινα δικαιώματα ή οι πολιτικές της εταιρείας.

Τέλος, οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το επίπεδο του αρμόδιου προσωπικού σε οριζόντιες και κάθετες συγκρούσεις. Οι οριζόντιες συγκρούσεις αναφέρονται σε συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ μελών της ίδιας επιπέδου ή ομάδας εντός του οργανισμού. Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να πηγάζουν από διαφορές στις

απόψεις, τις αξίες, τις προτεραιότητες, τα συμφέροντα ή την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των μελών του ίδιου επιπέδου.

Για παράδειγμα, σε μια ομάδα εργαζομένων, μπορεί να προκύψει σύγκρουση ανάμεσα σε δύο μέλη που έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης ενός έργου. Οι οριζόντιες συγκρούσεις μπορούν να είναι προκλητικές και να επηρεάζουν τη συνεργασία, την αποδοτικότητα και την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Οι καθέτες συγκρούσεις αναφέρονται σε συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ μελών διαφορετικών επιπέδων ή ομάδων εντός του οργανισμού. Αυτές οι συγκρούσεις συνήθως αναδύονται λόγω της αντίθεσης συμφερόντων, της ανεπάρκειας επικοινωνίας ή της διαφοράς εξουσίας μεταξύ διαφορετικών επιπέδων της ιεραρχίας.

Για παράδειγμα, μια σύγκρουση μπορεί να προκύψει ανάμεσα σε έναν υπεύθυνο τμήματος και έναν ανώτερο διευθυντή σχετικά με την ανάθεση πόρων ή τη λήψη αποφάσεων. Οι καθέτες συγκρούσεις μπορεί να επηρεάζουν την ιεραρχία, την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Η ανάλυση των οριζόντιων και καθέτων συγκρούσεων είναι σημαντική για την αντιμετώπιση και την αντιμετώπιση των αντιξοοτήτων εντός του οργανισμού, προωθώντας τη συνεργασία, την εποικοδομητική επικοινωνία και την αποτελεσματική διοίκηση.

## **2.4 Αίτια της Σύγκρουσης**

---

Η ανάλυση των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση τους. Οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται σε ποικίλους λόγους και παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό και τους ανθρώπους που τον απαρτίζουν. Ας αναλύσουμε αυτές τις αιτίες σε έναν οργανισμό:

- Διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις: Οι άνθρωποι στον οργανισμό μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες, πεποιθήσεις και προτεραιότητες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις όταν προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους με διαφορετικούς τρόπους.
- Έλλειψη επικοινωνίας: Όταν η επικοινωνία είναι περιορισμένη, ανακύπτουν παρεξηγήσεις και πληροφορίες παραμένουν ασαφείς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις ανάμεσα σε διάφορα τμήματα ή μεταξύ ανώτερων και κατώτερων επιπέδων.

- Ανταγωνισμός για πόρους: Οι περιορισμένοι πόροι, όπως οι οικονομικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι ή οι υλικοτεχνικοί πόροι, μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνισμό και συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων ή ατόμων που ανταγωνίζονται για τους πόρους αυτούς.
- Διαχείριση συγκρούσεων: Η έλλειψη αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση. Αν οι συγκρούσεις δεν διαχειρίζονται με εποικοδομητικό τρόπο και δεν επιλύονται αποτελεσματικά, μπορεί να δημιουργηθούν μακροχρόνια προβλήματα και δυσαρέσκεια.
- Στυλ διοίκησης: Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και διοικείται ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει τις συγκρούσεις. Αν οι αποφάσεις λαμβάνονται από μία κεντρική αρχή χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων, μπορεί να προκαλέσει αντίθεση και συγκρούσεις.
- Έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή: Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής τους ζωής, μπορεί να προκληθούν συγκρούσεις και αντιξοότητες που επηρεάζουν την απόδοση και την ευεξία τους.
- Ελλείψεις στην επαγγελματική ανάπτυξη: Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και προώθηση, μπορεί να προκληθούν δυσαρέσκεις και αντιπαραθέσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση.
- Αυτές είναι μερικές από τις αιτίες που μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις σε έναν οργανισμό. Η αντιμετώπιση και η επίλυση αυτών των συγκρούσεων απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση, επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

## **2.5 Διαδικασία Σύγκρουσης**

---

Η διαδικασία μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Εμφάνιση της σύγκρουσης: Η σύγκρουση ξεκινά όταν υπάρχει ένας ανταγωνισμός, αντίθεση ή αντιπαραθήση μεταξύ ατόμων, ομάδων ή τμημάτων του οργανισμού. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να αναδύεται από διάφορους παράγοντες, όπως διαφορετικές απόψεις, συμφέροντα, ανάγκες ή περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους.
2. Αναγνώριση και ανάλυση: Σε αυτό το στάδιο, οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να αναγνωρίσουν και να αναλύσουν τη φύση της σύγκρουσης. Αυτό περιλαμβάνει

την κατανόηση των διαφορετικών συμφερόντων, απόψεων και αναγκών των εμπλεκόμενων μερών, καθώς και των πιθανών αιτιών που οδήγησαν στην σύγκρουση.

3. Επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων: Σε αυτό το στάδιο, οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ανταλλάξουν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους. Αυτό βοηθά στην αποκάλυψη πληροφοριών, στην κατανόηση του οπτικού πεδίου του κάθε εμπλεκόμενου και στην αναζήτηση κοινών σημείων.
4. Ανάπτυξη λύσεων: Σε αυτό το στάδιο, οι εμπλεκόμενοι εργάζονται από κοινού για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τη σύγκρουση. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια λύση που θα ικανοποιεί τα συμφέροντα και τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων.
5. Υλοποίηση και αξιολόγηση της λύσης: Αφού οι εμπλεκόμενοι συμφωνήσουν σε μια λύση, αυτή υλοποιείται στην πράξη. Μετά την υλοποίηση, η λύση αξιολογείται για την αποτελεσματικότητά της και για το αν ικανοποιεί τα συμφέροντα και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων.
6. Αξιολόγηση και μάθηση: Το τελευταίο στάδιο αφορά την αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης της σύγκρουσης και την ανάδειξη των διδαγμάτων που προκύπτουν. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για τη βελτίωση των μελλοντικών διαδικασιών διαχείρισης συγκρούσεων.

## **2.6 Επιπτώσεις των Συγκρούσεων στον Χώρο Εργασίας**

---

Οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας έχουν σημαντικές επιπτώσεις που επηρεάζουν τόσο τους εργαζομένους όσο και τον οργανισμό συνολικά. Αναλυτικά, οι επιπτώσεις αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Μειωμένη Αποτελεσματικότητα και Παραγωγικότητα:

Οι συγκρούσεις δημιουργούν αναστάτωση και αποσπούν την προσοχή των εργαζομένων από τις εργασιακές τους ευθύνες. Όταν οι εργαζόμενοι αφιερώνουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια στην επίλυση συγκρούσεων αντί να επικεντρώνονται στις εργασιακές τους απαιτήσεις, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα του οργανισμού μειώνονται. Οι πόροι που θα μπορούσαν να διατεθούν για την ανάπτυξη και την εκτέλεση εργασιών χάνονται στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

- Μειωμένη Εργασιακή Ικανοποίηση και Ευεξία:

Οι συγκρούσεις δημιουργούν ένταση και αρνητικό κλίμα στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε συγκρούσεις μπορεί να αισθάνονται αποκλεισμένοι, ανασφαλείς ή αδικημένοι. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και επιδόσεις, καθώς και σε αυξημένο επίπεδο άγχους και στρες. Η μακροπρόθεσμη έκθεση σε αυτό το αρνητικό κλίμα μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για την ψυχολογική και σωματική ευεξία των εργαζομένων.

- Απώλεια της Ομαδικότητας και του Συνεργατισμού:

Οι συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν διχασμό και διαχωρισμό ανάμεσα στους εργαζομένους. Η έλλειψη επικοινωνίας, η αντιπαλότητα και οι εχθρότητες που σχετίζονται με τις συγκρούσεις μπορούν να απομονώσουν τους εργαζομένους και να εμποδίσουν τον συνεργατισμό και την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Αυτό έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανότητα της ομάδας να επιτύχει τους στόχους της και να συνεργάζεται αποτελεσματικά.

- Επηρεασμένη Εταιρική Εικόνα και Φήμη:

Οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στην εικόνα και τη φήμη του οργανισμού. Όταν οι εσωτερικές συγκρούσεις γίνονται γνωστές στο εξωτερικό, μπορεί να προκληθεί απώλεια εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας από πελάτες, προμηθευτές ή το κοινό γενικά. Αυτό μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην απήχηση του οργανισμού στην αγορά και στην ικανότητά του να προσελκύει και να διατηρεί τους ταλαντούχους εργαζομένους.

- Αύξηση του Κόστους:

Οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας μπορεί να αυξήσουν το κόστος του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει καθώς οι συγκρούσεις απαιτούν πόρους για την επίλυσή τους, όπως χρόνο, ενέργεια και χρήματα για διαμεσολάβηση ή νομική υποστήριξη. Επιπλέον, οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια εργαζομένων μέσω αποχωρήσεων, αργοπορημένων προγραμμάτων ή εκπαίδευσης και αύξησης του αριθμού των αναπληρωματικών προσλήψεων, με όλα αυτά να συνεπάγονται επιπλέον έξοδα για τον οργανισμό.

- Επηρεασμένη και Ανασταλτική Εργασιακή Κουλτούρα:

Οι συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν αρνητική εργασιακή κουλτούρα, όπου η αντιπαλότητα, οι συγκρούσεις και ο αποκλεισμός γίνονται αποδεκτοί και αναμενόμενοι τρόποι συμπεριφοράς. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας όπου η

συνεργασία, η επικοινωνία και η καινοτομία αποθαρρύνονται, επηρεάζοντας τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού.

Οι παραπάνω επιπτώσεις καταδεικνύουν τη σημασία της διαχείρισης και της πρόληψης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Η προώθηση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας, η πρόληψη των συγκρούσεων μέσω κατάλληλης επικοινωνίας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων επίλυσης συγκρούσεων, καθώς και η εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών αντιμετώπισής τους, είναι κρίσιμα για τη δημιουργία ενός υγιούς και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η επίλυση των συγκρούσεων με φιλικό και εποικοδομητικό τρόπο, η προώθηση της συνεργασίας και της ανοικτής επικοινωνίας, καθώς και η αναγνώριση των αναγκών και των απόψεων των εργαζομένων μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ευεργετικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας.

## **2.7 Προσεγγίσεις Διαχείρισης Συγκρούσεων**

---

Οι κλασικές προσεγγίσεις στη διαχείριση συγκρούσεων αποτελούν ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση και επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Οι παρακάτω προσεγγίσεις αντιπροσωπεύουν τα βασικά πλαίσια που χρησιμοποιούνται:

1. Διαμεσολάβηση (Mediation): Η διαμεσολάβηση αποτελεί μια διαδικασία στην οποία ένας ανεξάρτητος τρίτος, γνωστός ως διαμεσολαβητής, βοηθά τα μέλη της σύγκρουσης να βρουν κοινές λύσεις και συμβιβασμούς. Ο διαμεσολαβητής διευκολύνει την επικοινωνία και την ανακάλυψη των κοινών συμφερόντων, ενώ διατηρεί αυστηρή ουδετερότητα και ανεξαρτησία.
2. Διαπραγματεύσεις (Negotiation): Οι διαπραγματεύσεις είναι μια διαδικασία όπου οι συγκρουόμενες πλευρές προσπαθούν να φτάσουν σε μια συμφωνία μέσω του αμοιβαίου διαλόγου και της παραχώρησης. Οι διαπραγματεύσεις βασίζονται στην αναζήτηση αμοιβαίας ικανοποίησης των συμφερόντων και μπορούν να πραγματοποιηθούν μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών ή μέσω εξωτερικού διαπραγματευτή.
3. Αρμοδιότητα (Authority): Η προσέγγιση της αρμοδιότητας εστιάζει στη χρήση της εξουσίας και της ιεραρχίας για την επίλυση των συγκρούσεων. Η αρμοδιότητα επιτρέπει στην ηγεσία να επιβάλει μια λύση ή μια απόφαση και να εξασφαλίσει την υπακοή των μελών του οργανισμού. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει αντίθεση και να μην αποτελεί μακροπρόθεσμη λύση.

Οι παραπάνω κλασικές προσεγγίσεις μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή συνδυαστικά, ανάλογα με το περιβάλλον και τη φύση της συγκεκριμένης σύγκρουσης που πρέπει να διαχειριστεί η ηγεσία του οργανισμού.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις και τεχνικές στη διαχείριση συγκρούσεων έχουν εξελιχθεί με στόχο την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων λύσεων που προωθούν τη συνεργασία και την ευημερία στον οργανισμό. Ακολουθεί μια ανάλυση των σημαντικότερων συγχρόνων προσεγγίσεων και τεχνικών στη διαχείριση συγκρούσεων.

1. Διαχείριση συγκρούσεων με βάση τα συμφέροντα (Interest-Based Conflict Management): Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση των βασικών συμφερόντων και αναγκών των εμπλεκόμενων πλευρών. Οι συμβαλλόμενοι αναζητούν λύσεις που ικανοποιούν τα συμφέροντα όλων των μερών, και όχι μόνο την εκπλήρωση των ατομικών τους απαιτήσεων. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, ακρόασης και διαπραγμάτευσης.
2. Συνεργατική διαχείριση συγκρούσεων (Collaborative Conflict Management): Αυτή η προσέγγιση προωθεί τη συνεργασία και τη συνεργατική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Οι εμπλεκόμενοι αναζητούν κοινές λύσεις και συμφωνούν να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας, της ομαδικής εργασίας και της εποικοδομητικής ανταλλαγής ιδεών είναι ζωτικής σημασίας σε αυτήν την προσέγγιση.
3. Διαχείριση συγκρούσεων με τη χρήση τεχνολογίας (Technology-Assisted Conflict Management): Η χρήση της τεχνολογίας, όπως η ηλεκτρονική επικοινωνία, οι πλατφόρμες διαχείρισης συγκρούσεων και οι ειδικές εφαρμογές λογισμικού, έχει δημιουργήσει νέες δυνατότητες για τη διαχείριση συγκρούσεων. Η τεχνολογία μπορεί να παρέχει απομακρυσμένη πρόσβαση, δυνατότητες ανταλλαγής πληροφοριών και εργαλεία διαπραγμάτευσης, που επιτρέπουν στα μέλη της σύγκρουσης να συνεργαστούν αποτελεσματικά για την επίλυση των προβλημάτων.
4. Πρόληψη συγκρούσεων (Conflict Prevention): Αντί να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις αφού εκδηλωθούν, οι ηγέτες επικεντρώνονται στην πρόληψή τους. Αυτό συμπεριλαμβάνει την ανάλυση των πιθανών αιτίων συγκρούσεων, την αναγνώριση πρόωρων σημάτων και την εφαρμογή μέτρων για την αντιμετώπισή τους πριν επιδεινωθούν. Η πρόληψη συγκρούσεων επιτυγχάνεται μέσω της καλής



επικοινωνίας, της ενθάρρυνσης της συνεργασίας και της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που προάγει την επίλυση αντιθέσεων.

Οι παραπάνω σύγχρονες προσεγγίσεις και τεχνικές στη διαχείριση συγκρούσεων επιδιώκουν τη δημιουργία βιώσιμων και συνεργατικών λύσεων, που στοχεύουν στην ευημερία των εμπλεκόμενων πλευρών και στη βελτίωση του οργανισμού συνολικά. Η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης προσέγγισης εξαρτάται από το περιβάλλον, τη φύση της σύγκρουσης και τους στόχους που επιδιώκει ο οργανισμός.

## **2.8 Παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση συγκρούσεων**

---

Ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στη διαχείριση συγκρούσεων είναι η ηγεσία και η διοίκηση. Η ηγεσία πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να αντιμετωπίσει και να επιλύσει συγκρούσεις. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίας συνεργασίας, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την πρόληψη των συγκρούσεων και να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις με ευαισθησία και αντικειμενικότητα.

Η επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση αποτελούν άλλο ζωτικό στοιχείο στη διαχείριση συγκρούσεων. Μια αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων, αναγνώριση των αναγκών και ενημέρωση για τα ζητήματα που προκαλούν συγκρούσεις. Επίσης, η κατανόηση των απόψεων, συναισθημάτων και αναγκών των εμπλεκόμενων μερών είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων.

Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση αποτελούν επίσης παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση συγκρούσεων. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε συγκρούσεις πρέπει να λαμβάνουν κατάλληλη εκπαίδευση για την αναγνώριση, την ανάλυση και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Επίσης, η ευαισθητοποίηση σε θέματα πολυπολιτισμικότητας, πολυπολιτισμικής κατανόησης και επικοινωνίας μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων.

Η συνεργασία και η ομαδικότητα αποτελούν τέλος σημαντικούς παράγοντες για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Η ομαδική προσέγγιση στην επίλυση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει στην ανεύρεση κοινών λύσεων και στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η ικανότητα να συνεργαστούν οι άνθρωποι και να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινής προσπάθειας είναι κρίσιμη για την επίλυση και την αποτροπή των συγκρούσεων.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν κρίσιμες πτυχές μιας αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων. Η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να είναι ικανές να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις, ενώ η επικοινωνία, η εκπαίδευση, η ευαισθητοποίηση, η συνεργασία και η ομαδικότητα πρέπει να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων. Η καλή διαχείριση των συγκρούσεων οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση της ομαδικότητας και τη μείωση της έντασης και της αρνητικής επίδρασης στην υγεία των εμπλεκόμενων μερών.

## **2.9 Συνέπειες μη αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων**

---

Η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων έχει σοβαρές συνέπειες σε πολλούς τομείς. Αρχικά, οι αντιπαραθέσεις και οι διακρίσεις που προκύπτουν από τις συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια εμπιστοσύνης ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες και να καταστρέψουν την κοινωνική συνοχή και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση και διάσπαση στην κοινωνία.

Επιπλέον, η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να επιφέρει αύξηση της έντασης και της αστάθειας σε μια κοινότητα. Οι συγκρούσεις που δεν επιλύονται ή που διαχειρίζονται με λανθασμένο τρόπο μπορούν να εξελιχθούν σε βίαιες καταστάσεις και ακόμα και σε ένοπλες συγκρούσεις, με αποτέλεσμα την απώλεια ανθρώπινων ζωών.

Επιπλέον, η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων έχει οικονομικές απώλειες. Οι συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική ανάπτυξη μιας κοινότητας, επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις, τον τουρισμό και τις επενδύσεις. Επίσης, η απουσία εποικοδομητικής συνεργασίας μεταξύ των μερών μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη και την υλοποίηση κοινών σχεδίων και προγραμμάτων που θα επηρεάσουν θετικά την κοινότητα. Για την αντιμετώπιση αυτών των συνεπειών και τη βελτίωση της διαχείρισης συγκρούσεων, είναι απαραίτητο να αναπτύξουμε καλύτερες δεξιότητες επικοινωνίας και αντίληψης, να προάγουμε την ανοχή και τον σεβασμό, να ενθαρρύνουμε τη συνεργασία και την εποικοδομητική επίλυση των αντιθέσεων. Επίσης, η εκπαίδευση σε θέματα συγκρούσεων και διαμεσολάβησης μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη των απαραίτητων εργαλείων και προσεγγίσεων για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται επίσης η συνεργασία και η συμμετοχή των κοινοτήτων, των οργανώσεων και των κυβερνητικών φορέων. Είναι σημαντικό να υπάρχει η πολιτική βούληση και οι πόροι για την υλοποίηση προγραμμάτων που θα προάγουν την καλύτερη διαχείριση των συγκρούσεων και την ανάπτυξη κοινών λύσεων. Επίσης, η συνεργασία μεταξύ διάφορων φορέων και ο ανοικτός διάλογος μπορούν να συμβάλουν στην εύρεση κοινών λύσεων και την ανάπτυξη βιώσιμων μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων είναι κρίσιμη για την πρόληψη των συνεπειών που προκαλούνται από τις συγκρούσεις. Με την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την προώθηση της ανοχής και του σεβασμού, τη συνεργασία και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων, μπορούμε να δημιουργήσουμε κοινότητες που είναι ανθεκτικές στις συγκρούσεις και μπορούν να αναπτύσσονται με βιώσιμο τρόπο.

Ένα παράδειγμα μη αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων είναι η κατάσταση σε μία περιοχή Χ, όπου υπάρχει μεγάλη κοινότητα μεταναστών και τοπικοί κάτοικοι. Λόγω έλλειψης επικοινωνιακής συνεργασίας και αντίληψης μεταξύ των δύο ομάδων, έχουν προκύψει συνεχείς συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις. Αντί να αναζητηθούν κοινές λύσεις και να προωθηθεί η διαλεκτική επίλυση των προβλημάτων, οι συγκρούσεις εντείνονται και η αντιπαλότητα αυξάνεται. Η έλλειψη επικοινωνιακής και της αντίληψης για τις ανάγκες και τις ανησυχίες του αλληλέγγυου πληθυσμού οδηγεί σε αντιπαραθέσεις και εχθρότητα.

Αντί να δημιουργηθούν προγράμματα ενσωμάτωσης και κοινωνικής ένταξης που θα προωθήσουν την ισότητα ευκαιριών και θα ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση, οι δύο ομάδες παραμένουν απομονωμένες και αντίθετες. Αυτή η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων έχει ως αποτέλεσμα τη διάβρωση του κοινωνικού ιστού, την αναξιοποίητη αξιοποίηση των πόρων και την απομόνωση των ενδιαφερομένων φορέων.

## 2.10 Συμβολή συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό, παρέχοντας ένα σύνολο δεξιοτήτων και προσεγγίσεων που ενισχύουν την κατανόηση, την αλληλεπίδραση και την επίλυση των συγκρούσεων.

Αρχικά, η αυτοσυνείδηση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στη συναισθηματική νοημοσύνη. Οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά έξυπνοι είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα και αντιδράσεις. Αυτή η αυτογνωσία τους επιτρέπει να αναγνωρίζουν πιθανές πηγές συγκρούσεων και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με εποικοδομητικότητα.

Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται με την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων. Μέσω αυτής της ικανότητας, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τα συναισθήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των άλλων. Αυτή η ευαισθησία τους βοηθά να αντιδρούν με ενσυναίσθηση και σεβασμό, διευκολύνοντας έτσι την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη προωθεί την εποικοδομητική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να επικοινωνούν με αυθεντικότητα και ειλικρίνεια τα συναισθήματά τους, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας. Αυτό ενθαρρύνει την εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων και αποτελεί βάση για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων.

Τέλος, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στη διαχείριση των συναισθημάτων, τόσο των δικών μας όσο και των άλλων ατόμων. Οι ηγέτες που διαθέτουν αυτήν τη δεξιότητα μπορούν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες και προκλήσεις με έλεγχο και σύνεση, προσφέροντας υποστήριξη και καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας τους κατά τη διάρκεια συγκρουσιακών καταστάσεων.

Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων ενός οργανισμού, επιτρέποντας την αυτογνωσία, την

αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων, την επικοινωνία και τη συνεργασία, καθώς και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Οι ηγέτες που κατέχουν αυτήν τη δεξιότητα μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει την αρμονία και την αποτελεσματική συνεργασία, βοηθώντας έτσι τον οργανισμό να ανταποκριθεί με επιτυχία σε συγκρουόμενες καταστάσεις και να επιτύχει τους στόχους του.

## **2.11 Συνέπειες αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων**

---

Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει αρκετές σημαντικές συνέπειες και οφέλη. Αναλυτικά, ορισμένες από τις συνέπειες αυτές περιλαμβάνουν:

- Βελτίωση των σχέσεων εργασίας: Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων οδηγεί σε βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Αυτό συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου η επικοινωνία και η συνεργασία είναι ενισχυμένες.
- Αύξηση της παραγωγικότητας: Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων με αποτελεσματικό τρόπο οδηγεί στη μείωση της απώλειας ενέργειας και της αποσπασμένης προσοχής που συνήθως σχετίζονται με τις συγκρούσεις. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να επικεντρώνονται και να αφοσιώνονται περισσότερο στις εργασίες τους, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας: Οι συγκρούσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα πεδίο ευκαιριών για να αναδειχθούν νέες ιδέες, απόψεις και προτάσεις. Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης, οι συγκρούσεις μπορούν να γίνουν πηγή έμπνευσης και καινοτομίας, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα του οργανισμού.
- Αποτροπή εξάπλωσης και επιδείνωσης των συγκρούσεων: Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στα αρχικά στάδια τους μπορεί να αποτρέψει την εξάπλωση και την επιδείνωσή τους. Αυτό εμποδίζει τη δημιουργία μεγαλύτερων προβλημάτων και αναταραχών στον οργανισμό και συμβάλλει στην ευημερία και την ισορροπία του.
- Ενίσχυση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων: Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί μια διαδικασία που εμπλέκει την επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση διαφορετικών απόψεων και συμφερόντων. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και

ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλους τομείς της οργανωτικής λειτουργίας.

- **Ενίσχυση της ικανότητας επικοινωνίας:** Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί την ανοιχτή επικοινωνία και την ικανότητα να εκφραστούν αποτελεσματικά τα συναισθήματα και οι ανάγκες. Μέσω της αντιμετώπισης συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν την ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις πτυχές της οργανωτικής ζωής. Οι παραπάνω συνέπειες αποδεικνύουν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων σε έναν οργανισμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας, ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά, αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους και προωθούν την ευημερία και την επιτυχία του οργανισμού συνολικά.

## 2.12 Οφέλη Αποτελεσματικής Διαχείρισης Συγκρούσεων και Χρήσης Κατάλληλου Στυλ Ηγεσίας

---

Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας έχουν αρκετά οφέλη που επηρεάζουν μια οργάνωση ή μια κοινότητα. Παρακάτω θα γίνει αναφορά σε αυτά τα οφέλη:

- ✓ **Βελτίωση των Σχέσεων:** Μια αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων συμβάλλει στην ουσιαστική βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ατόμων εντός μιας οργάνωσης ή μιας κοινότητας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι συγκρούσεις διαχειρίζονται με τρόπο που επιτρέπει την ουσιαστική επίλυσή τους, με εποικοδομητικότητα, αμοιβαίο σεβασμό και ανοιχτή επικοινωνία. Μέσω αυτής της διαδικασίας, τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα ο ένας τον άλλον, να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις απόψεις τους και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- ✓ **Αύξηση της Παραγωγικότητας:** Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα και ασφαλείς στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό συμβάλλει στην ενίσχυση της εσωτερικής ικανοποίησης και της ψυχολογικής ευεξίας, που επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα και την απόδοση τους. Όταν οι άνθρωποι είναι ευχαριστημένοι και αισθάνονται υποστηριζόμενοι, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μεγαλύτερη προσήλωση στις εργασίες τους και να προσφέρουν το καλύτερο τους.

- ✓ **Ενίσχυση της Κοινωνικής Συνοχής:** Οι συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν διχασμό και διάσπαση μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης ή μιας κοινότητας. Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά, η κοινωνική συνοχή ενισχύεται, και οι άνθρωποι αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Αυτό οδηγεί σε ένα περιβάλλον που προωθεί την αμοιβαία συνεργασία, την αλληλοβοήθεια και την αλληλοενίσχυση.
- ✓ **Προώθηση της Καινοτομίας:** Η ανοικτή επικοινωνία και η αποδοχή διαφορετικών απόψεων που προκύπτουν από συγκρούσεις μπορούν να ενθαρρύνουν την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων ιδεών. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν σε ανοιχτές συζητήσεις, δημιουργείται ένα κλίμα που ευνοεί την καινοτομία και την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων.
- ✓ **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Επίλυσης Προβλημάτων:** Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αποτελεσματικές τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν να διδάξουν στα μέλη της ομάδας τους αυτές τις δεξιότητες, προάγοντας έτσι την ανάπτυξη τους. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την ακρόαση, την αναγνώριση των αναγκών των άλλων, την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και την αναζήτηση συνεργατικών λύσεων.
- ✓ **Ενίσχυση της Ηγετικής Εικόνας:** Η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων βοηθά στην ενίσχυση της ηγετικής εικόνας του ηγέτη. Ένας ηγέτης που δείχνει επιδεξιότητα στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και επιλύει αποτελεσματικά τα προβλήματα με ηθικότητα και αξιοπιστία αποκτά την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των μελών της οργάνωσης ή της κοινότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αναγνώριση και αποδοχή των ιδεών και των αποφάσεων που λαμβάνει ο ηγέτης.

Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικά οφέλη για μια οργάνωση ή μια κοινότητα. Από τη βελτίωση των σχέσεων και την αύξηση της παραγωγικότητας μέχρι την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και την προώθηση της καινοτομίας, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η κατάλληλη ηγεσία συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού και αποδοτικού περιβάλλοντος εργασίας ή κοινωνικής ομάδας.

Ένα παράδειγμα για τα οφέλη της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων και της χρήσης κατάλληλου στυλ ηγεσίας είναι η επιχειρηματική ομάδα που αντιμετωπίζει διαφωνίες και αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών της. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις με ισορροπημένο και συνεργατικό τρόπο, ενθαρρύνοντας την έκφραση απόψεων, την ανταλλαγή απόψεων και την ανοικτή συζήτηση. Αντί να επιτρέψει να επιδεινωθεί η σύγκρουση και να διαιωνίζεται η αντιπαράθεση, ο ηγέτης μπορεί να διευκολύνει την επίλυσή της με την εφαρμογή τεχνικών όπως η ακρόαση, η ανάλυση των συμφερόντων και η αναζήτηση κοινών συμφωνιών.

Μέσω αυτής της διαδικασίας, ο ηγέτης μπορεί να συμβάλει στην επίλυση της σύγκρουσης με τρόπο που θα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας. Οι επιπτώσεις αυτής της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων και χρήσης κατάλληλου στυλ ηγεσίας είναι πολλαπλές. Καταρχήν, βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό. Επίσης, συμβάλλει στην ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικότητας, καθώς τα μέλη της ομάδας μπορούν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται ανοιχτά και αποτελεσματικά.

Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας στο περιβάλλον εργασίας. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς και αναγνωρίζονται οι απόψεις τους, είναι πιο πιθανό να συμβάλουν με τις ιδέες και τις προτάσεις τους, προωθώντας έτσι την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση του άγχους και του στρες στον εργασιακό χώρο. Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά και ο ηγέτης υιοθετεί ένα στυλ ηγεσίας που ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανοικτή επικοινωνία, οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερο άγχος και πίεση, προωθώντας την ευεξία και την ψυχολογική ευημερία.

Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό τομέα. Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά, αποφεύγονται οι χρονοβόρες και αναποτελεσματικές διαδικασίες,



επιτρέποντας στην ομάδα να επικεντρωθεί στις πραγματικές της εργασίες και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα.

Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας ενισχύουν το κλίμα εργασίας και την εργασιακή κουλτούρα. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη και ότι οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με σεβασμό και δικαιοσύνη, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την καινοτομία και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας.

### 2.13 Συναισθήματα που Συμβάλουν στη Διαχείριση της Σύγκρουσης

---

Στη διαχείριση της σύγκρουσης, ορισμένα συναισθήματα μπορούν να βοηθήσουν στην αποτελεσματική αντιμετώπισή της. Αν και κάθε περίπτωση είναι μοναδική και οι αντιδράσεις διαφέρουν από άτομο σε άτομο, ορισμένα συναισθήματα που μπορούν να συμβάλουν στη διαχείριση της σύγκρουσης περιλαμβάνουν:

- ◆ **Εμπιστοσύνη:** Η εμπιστοσύνη είναι καίρια για την οικοδόμηση θετικών σχέσεων και την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, είναι πιο πιθανό να επιδιώκονται λύσεις που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα συμφέροντα όλων.
- ◆ **Συνεργασία:** Η προθυμία για συνεργασία και ομαδικότητα είναι σημαντικές για τη διαχείριση της σύγκρουσης. Αντί να επικεντρωνόμαστε στη νίκη ή την επιβολή της δικής μας άποψης, η συνεργασία μας επιτρέπει να εξερευνήσουμε κοινές λύσεις και να επιτύχουμε αμοιβαία αποδεκτά αποτελέσματα.
- ◆ **Ευγνωμοσύνη:** Η έκφραση ευγνωμοσύνης μπορεί να συμβάλει στην αναγνώριση των απόψεων και των αισθημάτων των άλλων μερών. Αυτό μπορεί να προωθήσει την ανοιχτή επικοινωνία και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν με ευχαρίστηση και αμοιβαίο σεβασμό.
- ◆ **Αντίληψη των Συναισθημάτων:** Η αντίληψη των συναισθημάτων μας και των συναισθημάτων των άλλων είναι σημαντική για την αναγνώριση των πηγών της σύγκρουσης και την αντιμετώπισή της με ευαισθησία. Αυτή η αντίληψη μπορεί να μας βοηθήσει να αντιδράσουμε με προσωπική κατανόηση και συναισθηματική νοημοσύνη, επιτρέποντάς μας να προσεγγίσουμε τη σύγκρουση με πειθαρχία και ευαισθησία.

**Παράδειγμα:** Ας υποθέσουμε ότι υπάρχει μια σύγκρουση μεταξύ δύο μελών μιας ομάδας εργασίας για την εκτέλεση ενός έργου. Ένα από τα μέλη εκφράζει ανησυχία για την επίτευξη των προθεσμιών, ενώ το άλλο μέλος αντιδρά με έντονη άμυνα για την εργασία που έχει γίνει. Σε αυτήν την περίπτωση, η εμπιστοσύνη μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση της σύγκρουσης, καθώς οι δύο πλευρές μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες και τις απόψεις τους με ειλικρίνεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Επίσης, η συνεργασία μπορεί να επιτρέψει την εξεύρεση λύσεων που θα ανταποκρίνονται στις ανησυχίες και τα συμφέροντα και των δύο μερών. Τέλος, η αντίληψη των συναισθημάτων μπορεί να βοηθήσει και τα δύο μέλη να κατανοήσουν τις ανησυχίες και τις αντιδράσεις του άλλου, προωθώντας έτσι την επικοινωνιακή συνεργασία και την εύρεση λύσεων που να ικανοποιούν και τα δύο μέρη.

## **2.14 Συναισθήματα που δε Συμβάλουν στη Διαχείριση της Σύγκρουσης**

---

Παρά τα συναισθήματα που μπορούν να συμβάλουν στη διαχείριση της σύγκρουσης, υπάρχουν και ορισμένα συναισθήματα που μπορεί να δυσχεράνουν την αποτελεσματική αντιμετώπισή της. Αυτά τα συναισθήματα συχνά ενισχύουν την ένταση και την αντιπαράθεση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Μερικά από αυτά τα συναισθήματα περιλαμβάνουν:

- ❖ **Θυμός:** Ο θυμός μπορεί να επιδεινώσει τη σύγκρουση, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε επιθετικές και προκλητικές συμπεριφορές. Όταν οι εμπλεκόμενοι είναι επηρεασμένοι από έντονο θυμό, η επικοινωνία γίνεται δυσκολότερη και η εύρεση λύσεων γίνεται πιο απαιτητική.
- ❖ **Αγανάκτηση:** Η αγανάκτηση μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση και απόσυρση από τη διαδικασία της διαχείρισης της σύγκρουσης. Όταν κάποιος αισθάνεται αγανακτισμένος, μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμος να ακούσει και να εξετάσει τις απόψεις και τις ανησυχίες των άλλων.
- ❖ **Πείνα για Εκδίκηση:** Η πείνα για εκδίκηση μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω αναζωπύρωση της σύγκρουσης. Αντί να επιδιώκουμε την επίλυση του προβλήματος, επικεντρωνόμαστε στην τιμωρία του άλλου και στην εκπλήρωση των δικών μας επιθυμιών.
- ❖ **Απόρριψη και Αδιαφορία:** Η απόρριψη και η αδιαφορία μπορεί να δυσκολέψουν την ανοικτή επικοινωνία και την αναγνώριση των αναγκών και αιτημάτων του άλλου. Αυτή η αντιμετώπιση μπορεί να ενισχύσει την ένταση και την απόσταση μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών.

- ❖ **Ανασφάλεια:** Η ανασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή επικοινωνία και δυσκολία να εκφράσουμε ανοιχτά τις απόψεις και τα αισθήματά μας. Αυτό μπορεί να δυσκολέψει την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και την επίτευξη συμφωνίας.

Αυτά τα συναισθήματα μπορεί να επιδεινώσουν την κατάσταση και να εμποδίσουν την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης. Είναι σημαντικό να αντιληφθούμε αυτά τα συναισθήματα και να προσπαθήσουμε να τα αντιμετωπίσουμε με εποικοδομητικό τρόπο.

## 2.15 Συναισθήματα που Επικρατούν σε μια Σύγκρουση

---

Στο πλαίσιο μιας σύγκρουσης, εμφανίζονται διάφορα συναισθήματα τα οποία προκύπτουν από τις αντιδράσεις και τις εμπειρίες των εμπλεκομένων ατόμων. Η κατανόηση αυτών των συναισθημάτων μπορεί να μας βοηθήσει να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε καλύτερα τη φύση των συγκρούσεων.

Ο θυμός, αρχικά είναι ένα έντονο συναίσθημα που μπορεί να εμφανιστεί όταν υπάρχουν διαφορές απόψεων, αξιών ή στόχων και όταν αισθανόμαστε ότι οι δικαιώματα ή οι ανάγκες μας παραβιάζονται. Ο θυμός μπορεί να οδηγήσει σε ένταση και σύγκρουση, καθώς οι άνθρωποι αντιδρούν με ένταση όταν αισθάνονται αδικημένοι ή αναγνωρίζουν μια αδικία. Για παράδειγμα, σε μια ομάδα εργασίας, ο θυμός μπορεί να προκληθεί ανάμεσα σε δύο μέλη που έχουν αντίθετες απόψεις για τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας.

Η αγανάκτηση είναι ένα συναίσθημα που προκύπτει όταν αισθανόμαστε αδικημένοι, όταν οι προσδοκίες μας δεν εκπληρώνονται ή όταν διαπιστώνουμε μια ανισότητα. Αυτή η αίσθηση αγανάκτησης μπορεί να οδηγήσει σε αντίδραση και σύγκρουση με τους άλλους. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται αγανακτισμένος αν δεν αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του και αν δεν του παρέχονται οι ίδιες ευκαιρίες με τους άλλους.

Η αγωνία μπορεί να προκληθεί από την αβεβαιότητα, το φόβο ή την ανησυχία σχετικά με το αποτέλεσμα της σύγκρουσης. Οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται άγχος για το πώς θα επηρεάσει η σύγκρουση τις σχέσεις τους με τους άλλους, την εικόνα τους ή την επαγγελματική τους πορεία. Για παράδειγμα, σε μια διαπραγμάτευση επιχειρηματικής συμφωνίας, οι εταίροι μπορεί να αισθάνονται αγωνία για το εάν θα επιτύχουν τους στόχους τους και για το πώς θα επηρεαστεί η επιχείρησή τους.

Η απογοήτευση είναι ένα συναίσθημα που μπορεί να προκύψει όταν οι προσδοκίες μας δεν εκπληρώνονται ή όταν αισθανόμαστε αποτυχία. Κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, η απογοήτευση μπορεί να προκληθεί αν δεν επιτυγχάνουμε τους στόχους μας ή αν αντιμετωπίζουμε αποτυχία στην επίλυση των προβλημάτων. Η ανασφάλεια μπορεί να προκληθεί από την αμφιβολία ή την αβεβαιότητα σχετικά με το πώς θα εξελιχθεί η σύγκρουση ή ποιες επιπτώσεις θα έχει στη ζωή μας. Αισθανόμαστε ανασφάλεια όταν δεν έχουμε την πλήρη εικόνα του τι μπορεί να συμβεί ή ποιες είναι οι πιθανές επιλογές μας. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται ανασφάλεια για το μέλλον της θέσης του λόγω αναδιοργάνωσης ή αλλαγών στην εταιρική πολιτική.

## **2.16 Ανακεφαλαίωση**

---

Το προαναφερόμενο κεφάλαιο αναλύει την έννοια της σύγκρουσης και εξετάζει την ποικιλία των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν στον οργανισμό. Σε πρώτη φάση, παρουσιάζεται η έννοια της σύγκρουσης και αναδεικνύονται τα βασικά της χαρακτηριστικά.

Έπειτα, εξετάζονται οι διάφοροι τύποι συγκρούσεων που μπορούν να προκύψουν, περιλαμβάνοντας τις συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες εντός του οργανισμού. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις και περιγράφονται οι διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνισή τους. Αναλύεται η διαδικασία της σύγκρουσης, περιγράφοντας τα βήματα που ακολουθούνται από την εμφάνισή της έως την επίλυσή της.

Τέλος, αναφέρονται οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, τόσο αρνητικές όσο και θετικές, και προβάλλεται η σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισής τους για την οργανωτική απόδοση και την ευζωία των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### «ΗΓΕΣΙΑ»

#### 3.1 Εισαγωγή

---

Η ηγεσία αποτελεί ένα ζωτικό στοιχείο για την επίτευξη επιτυχίας και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Από την αρχαιότητα έως σήμερα, η ηγεσία έχει συνεχώς εξελιχθεί, και οι ηγέτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση και την έμπνευση των ομάδων τους προς την επίτευξη των στόχων τους. Σε αυτήν την ενότητα, θα εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας καθώς και την σημασία της σε έναν οργανισμό.

Τα τελευταία χρόνια, ερευνητές στον τομέα της Επιστήμης της Διοίκησης, σε συνεργασία με την Ψυχολογία, την Κοινωνιολογία και άλλες επιστήμες, έχουν αναπτύξει διάφορες προσεγγίσεις για την κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας.

Η ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας κάποιος επηρεάζει τις πράξεις και τη συμπεριφορά μιας ομάδας ανθρώπων, είτε αυτή είναι μία τυπική ομάδα εργασίας είτε μία άτυπη ομάδα. Οι ερευνητές έχουν επιχειρήσει να προσεγγίσουν την ηγεσία μέσω διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων. Ο καθηγητής Bennis, που έχει

ειδίκευση στον τομέα αυτό, θεωρεί ότι η ηγεσία είναι ένα από τα πιο ορατά καθημερινά φαινόμενα που έχουμε ακόμα περιορισμένη κατανόηση για αυτό.

Ένας ηγέτης καθορίζει έναν κοινό σκοπό μαζί με τα μέλη της ομάδας του και επιδιώκει να τον πραγματοποιήσει, έχοντας ως στόχο το όραμα της ομάδας συνολικά. Όταν αυτό συμβαίνει, ο άτομο που το επιτυγχάνει διαθέτει ηγετικές ικανότητες. Για να θεωρηθεί κάποιος ηγέτης, πρέπει να μπορεί να μεταφέρει το όραμά του στην ομάδα και να την εμπνέει, ώστε να κινηθεί με δυναμικότητα προς την εκπλήρωση του στόχου αυτού. Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς συναίσθημα. Έτσι, η ηγεσία αποτελεί καταρχάς μία σχέση, και ένας ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτήν τη βασική αρχή είναι αδύνατο να καταστεί ηγέτης.

Επιπλέον, πρέπει να παρέχει κίνητρα στην ομάδα, έτσι ώστε τα μέλη της να επιδιώκουν μεγαλύτερη προσπάθεια τόσο για την προσωπική τους ανάπτυξη όσο και για την ανάπτυξη του οργανισμού. Μέσω αυτών των ικανοτήτων, οι συνεργάτες αναγνωρίζουν ότι αξίζει να βρίσκεται στη θέση του αρχηγού και είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τις οδηγίες που τους δίνονται (Πετρίδου, 2014). Μέσα στην ομάδα αναπτύσσεται ένα αίσθημα σεβασμού και θαυμασμού προς την ηγεσία, προκειμένου να επιτευχθεί μια υγιής συνεργασία με κοινούς στόχους και επιθυμίες.

### **3.2 Σχέση Ηγεσίας και Διοίκησης**

---

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης είναι ένα ευρύ και σημαντικό θέμα στο πεδίο της οργανωτικής θεωρίας και της διοίκησης. Και οι δύο έννοιες αναφέρονται στον τρόπο που ασκείται η επιρροή και ο έλεγχος εντός μιας οργάνωσης, αλλά έχουν διαφορετική προσέγγιση και σημασία. Η διοίκηση επικεντρώνεται στην οργάνωση και τον έλεγχο των λειτουργιών μιας οργάνωσης, ενώ η ηγεσία ασχολείται με την επηρεαστική και καθοδηγητική επιρροή προς την επίτευξη των κοινών στόχων.

Η διοίκηση αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας οργάνωσης. Οι διοικητικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, τον οργανισμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των μελών της οργάνωσης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι διοικητικές λειτουργίες περιλαμβάνουν την προγραμματισμένη οργάνωση των πόρων, την ανάθεση καθηκόντων, τη διευθέτηση των συστημάτων και την εφαρμογή των πολιτικών και των διαδικασιών.

Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να καθοδηγεί άλλα άτομα προς την επίτευξη κοινών στόχων. Οι ηγέτες παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές, εμπνέουν, ενθαρρύνουν και καθοδηγούν τα μέλη της οργάνωσης προς την επίτευξη των στόχων. Η ηγεσία περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας και τη δημιουργία ενός κλίματος που προωθεί την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία.

Η διοίκηση και η ηγεσία αποτελούν αμοιβαία συμπληρωματικές διαδικασίες. Μια αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί επίσης καλές διοικητικές ικανότητες για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των πόρων και των διαδικασιών. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν καλή κατανόηση των διοικητικών αρχών και να είναι ικανοί να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τα συστήματα και τις διαδικασίες για να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης.

Από την άλλη πλευρά, μια αποτελεσματική διοίκηση απαιτεί ηγετικές ικανότητες για την έμπνευση, την καθοδήγηση και την κινητοποίηση του προσωπικού προς την επίτευξη των στόχων. Οι διοικητές πρέπει να είναι ικανοί να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα μέλη της οργάνωσης, να τους ενθαρρύνουν και να τους καθοδηγούν προς την επίτευξη των στόχων. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να διαθέτουν δεξιότητες στον τομέα της διοίκησης για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης.

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης είναι αμοιβαία συμπληρωματική και απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία μιας οργάνωσης. Η διοίκηση επικεντρώνεται στον οργανισμό, τον έλεγχο και την παρακολούθηση των λειτουργιών, ενώ η ηγεσία ασχολείται με την επηρεαστική και καθοδηγητική επιρροή προς την επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας. Και οι δύο πτυχές απαιτούν δεξιότητες και ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση της οργάνωσης και την καθοδήγηση του προσωπικού προς την επίτευξη των στόχων.

### **3.3 Ηγεσία και Διαχείριση Συγκρούσεων**

---

Η ηγεσία και η διαχείριση συγκρούσεων αποτελούν σημαντικές πτυχές της οργανωτικής δυναμικής και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Και οι δύο παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας ή οργανισμού. Ας εξετάσουμε το θέμα της ηγεσίας και της διαχείρισης συγκρούσεων πιο αναλυτικά.

Η ηγεσία αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να καθοδηγεί άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων. Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει δεξιότητες επικοινωνίας, ανάλυσης, λήψης αποφάσεων και εμπιστοσύνης, καθώς και να μπορεί να ενεργοποιήσει και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης πρέπει να είναι έμπειρος στην καθοδήγηση των ατόμων, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και να τους εμπνέει για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας, καθώς οι συγκρούσεις αναπόφευκτα εμφανίζονται σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις προκύπτουν από τις διαφορετικές απόψεις, συμφέροντα, αξίες ή συμπεριφορές των ατόμων και μπορούν να οδηγήσουν σε αναταραχή και δυσαρέσκεια στην ομάδα. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση, την ανάλυση και την επίλυση των προβλημάτων, καθώς και την προώθηση του συνεργατικού πνεύματος και της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με διάφορες τεχνικές. Η πρώτη είναι η αναγνώριση των σημμάτων της σύγκρουσης και η πρόληψή της πριν εξελιχθεί σε μεγαλύτερο πρόβλημα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της ευαισθητοποίησης των μελών της ομάδας στις πιθανές αιτίες συγκρούσεων και της προαγωγής της ανοικτής επικοινωνίας. Η επόμενη τεχνική είναι η ανάλυση της σύγκρουσης, κατανοώντας τις αντικρουόμενες απόψεις και συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεδριάσεων, συνεντεύξεων και ανοιχτής συζήτησης, με στόχο την κατανόηση των διαφορετικών απόψεων και την εύρεση κοινών σημείων συνάντησης.

Μια άλλη τεχνική είναι η επίλυση της σύγκρουσης μέσω της διαπραγμάτευσης και του συμβιβασμού. Οι εμπλεκόμενοι μπορούν να εξετάσουν τις διάφορες επιλογές και να βρουν μια κοινή λύση που ικανοποιεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις όλων των μερών. Η συμβουλευτική και η διαμεσολάβηση είναι άλλες δυνατές προσεγγίσεις για την επίλυση των συγκρούσεων, όπου ένας ανεξάρτητος τρίτος παρεμβαίνει για να βοηθήσει τα μέρη να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση.

Η ηγεσία και η διαχείριση συγκρούσεων αποτελούν σημαντικές δεξιότητες για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας ή οργανισμού. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ικανότητες επικοινωνίας, ανάλυσης και ενθάρρυνσης, ενώ η διαχείριση των συγκρούσεων προϋποθέτει την αναγνώριση, ανάλυση και επίλυση των προβλημάτων με συνεργασία, επικοινωνία και διαπραγμάτευση. Με την κατάλληλη προσέγγιση και



τις απαραίτητες δεξιότητες, η ηγεσία μπορεί να συμβάλει στην ευημερία και αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ισορροπίας και ενότητας μεταξύ των μελών.

### **3.4 Πώς Γίνεται Κάποιος Ηγέτης;**

---

Η συζήτηση σχετικά με το εάν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται έχει επηρεαστεί από πολλές απόψεις και αντιλήψεις. Ορισμένοι θεωρούν ότι ο ηγέτης γεννιέται με ορισμένα φυσικά χαρίσματα και ταλέντα που τον καθιστούν ικανό να ηγηθεί άλλους ανθρώπους. Άλλοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης γίνεται μέσω εκπαίδευσης, εμπειρίας και ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων. Η αλήθεια είναι ότι και οι δύο παράγοντες παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση ενός ηγέτη. Οι κληρονομικές ικανότητες και χαρίσματα μπορεί να δώσουν την αφετηρία, αλλά η ανάπτυξη και η εμπειρία είναι αυτές που μπορούν να εκτοξεύσουν κάποιον στην ηγετική του πορεία. Στο ερώτημα πώς μπορεί κάποιος να γίνει ηγέτης υπάρχουν τρεις απαντήσεις :

1. **Γεννιέται:** Ο χαρισματικός ηγέτης συνήθως γεννιέται κατέχοντας κληρονομικό γονίδιο από τους άμεσους γονείς ή από τους συγγενείς. Σε αυτή την περίπτωση το λόγο έχει γενετική και η βιολογία δηλαδή οι νόμοι της φύσης που προσδιορίζουν τις φυσικές ικανότητες των ατόμων με βάση τα βιολογικά και κληρονομικά δεδομένα. Ο ταλαντούχος - γεννημένος ηγέτης βασίζεται και καθοδηγείται από το ένστικτό του και είναι ικανός από τη φύση Του.
2. **Γίνεται:** Σε μερικές περιπτώσεις ο ηγέτης είναι δημιουργημένο εκπαιδευσης και κατάρτισης. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης αποκτάει επίκτητη ηγετική ικανότητα ύστερα από σπουδές πρακτική εμπειρία και έχει συνήθως ασφαλέστερη γνώση από τους άλλους γιατί έμαθες αντικείμενο στην πράξη με επιστημονικό τρόπο μέσα από δύσκολες εξετάσεις και καταστάσεις.
3. **Αναδεικνύεται:** Συχνό το φαινόμενο περιστάσεις και καταστάσεις να αναδεικνύουν ηγέτες δίνοντας ευκαιρίες όπως η περίπτωση της διαδοχής ηγετικής θέσης μετά από αποχώρηση ή θάνατο προηγούμενου ηγέτη

### **3.5 Χαρακτηριστικά Ηγέτη**

---

Ο ηγέτης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Μπορεί να συμβάλει στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της εξουσίας που του παρέχει η θέση του και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους. Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει το σκοπό της και να αυξήσει την αποδοτικότητα της θα πρέπει

ο ηγέτης να διαθέτει ικανότητες που να μπορούν να αναπτύξουν τη συμπεριφορά της ομάδας.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι καλός επικοινωνητής και να μπορεί να μεταδώσει ξεκάθαρα τις ιδέες, τις ανησυχίες και τις προτάσεις του στα μέλη της ομάδας. Πρέπει να είναι ικανός να ακούει προσεκτικά και να επικοινωνεί με ανοιχτό μυαλό, προβάλλοντας εμπιστοσύνη και σεβασμό προς τους άλλους.

Ένας καλός ηγέτης πρέπει να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του. Πρέπει να είναι ένα πρότυπο ακεραιότητας και αξιοπιστίας, να τηρεί τις υποσχέσεις του και να προβλέπει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και να μπορεί να αντιμετωπίζει συγκρούσεις με λογική και ουσία. Πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίζει τις αιτίες των συγκρούσεων, να εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και να προτείνει συμβιβαστικές προσεγγίσεις.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένος στις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες των μελών της ομάδας. Πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις διαφορετικές απόψεις και να προσφέρει υποστήριξη και καθοδήγηση σε δύσκολες στιγμές.

Ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίζει συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και να διαχειρίζεται την ένταση και το άγχος που μπορεί να προκύψουν από τις συγκρούσεις. Πρέπει να είναι ικανός να παραμένει ψύχραιμος, να δείχνει συμπόνοια και κατανόηση, και να επικεντρώνεται στην εύρεση καταλληλότερων λύσεων.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τα δικά του σημεία δυνατότητας και αδυναμίας. Πρέπει να είναι ικανός να αναλύει τη δική του συμπεριφορά, να δέχεται ανταποκρίσεις και να είναι έτοιμος να μάθει και να αναπτυχθεί σαν ηγέτης.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να αξιολογεί αντικειμενικά τις διάφορες πλευρές μιας σύγκρουσης και να παίρνει αποφάσεις βασισμένες σε λογικά επιχειρήματα και αποδείξεις.

Τα σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω πέντε κατηγορίες <sup>5</sup>:

1. Ο ηγέτης πρέπει να έχουν διαμορφώσει τη δική του φωνή και προσωπικές αξίες δίνοντας το παράδειγμα ευθυγραμμίζοντας τις ενέργειές του με αυτές τις αξίες. Οι αξίες είναι σημαντικές για τους ηγέτες καθώς επηρεάζουν κάθε πτυχή της ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης της ηθικής κρίσης, της αντίδρασης απέναντι στους άλλους και της ανάληψης δεσμεύσεων για προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους.
2. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα κοινό όραμα. Οι ηγέτες πρέπει να οραματίζονται ένα μέλλον, με δυνατότητες και οφέλη για την οργάνωση και τους υπαλλήλους της. Οι ηγέτες με όραμα θέλουν να επιτύχουν κάτι σημαντικό για τον εαυτό τους, για την οργάνωσή τους και για τους υφισταμένους τους, επιτεύγματα που δεν είχε πετύχει κανένας πριν από αυτούς. Ένας οραματιστής ηγέτης ακολουθεί την προσέγγιση «Έλα μαζί μου», δηλώνει τον γενικό στόχο αλλά δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να επιλέξουν τα μέσα για να τον επιτύχουν. Το στυλ αυτό είναι λιγότερο αποτελεσματικό, όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα ειδικών που είναι πιο έμπειροι από αυτόν. Τα πλεονεκτήματα της οραματικής Ηγεσίας είναι ότι έχει μια σαφή ιδέα για τον συνολικό στόχο προς τον οποίο εργάζονται όλοι και ότι οι προσωρινές αποτυχίες δεν αποτρέπουν την επιτυχία για το συνολικό όραμα. Επιπλέον, ο οραματιστής ηγέτης μπορεί να εστιάσει την ενέργεια της ομάδας σε αυτό που τελικά έχει σημασία για να γίνει αυτός ο πρωταρχικός στόχος πραγματικότητα. Οι οραματιστές ηγέτες είναι διορατικοί και συχνά μπορούν να προβλέψουν προκλήσεις, εκτιμούν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και βοηθούν την ομάδα να ευδοκιμήσει σε αυτούς τους τομείς. Πλεονέκτημα θεωρείται και το γεγονός ότι, η αντιστάθμιση κινδύνου-ανταμοιβής είναι σαφής σε αυτό το στυλ ηγεσίας. Οι οραματιστές ηγέτες δεν φοβούνται να αναλάβουν κινδύνους που θα ωθήσουν τον οργανισμό πιο κοντά στον συνολικό στόχο.

Επίσης, δίνουν μεγάλη αξία στην αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και στο να τους κάνουν να νιώθουν πολύτιμοι, καθώς η εργασία τους επηρεάζει το όραμα του οργανισμού. Στα μειονεκτήματα της οραματικής ηγεσίας κατατάσσεται η μεγάλη έμφαση που δίνεται στο μέλλον – σε σημείο

---

<sup>5</sup> Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Σταμούλης.

τέτοιο, που ο οραματιστής ηγέτης συχνά χάνει την αίσθηση «στο παρόν». Σε αυτή την περίπτωση, δίνεται λιγότερη έμφαση στις μικρότερες λεπτομέρειες που επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Υπάρχει μια προσήλωση στο όραμα του ηγέτη που οδηγεί στο να παραμερίζονται άλλες δυναμικές καλές ιδέες. Παράλληλα, δεν υπάρχει αντικειμενική προοπτική για την ανάγκη είτε να αναθεωρήσουμε το όραμα είτε να το εγκαταλείψουμε εντελώς για κάτι καλύτερο. Ένας οραματιστής ηγέτης μπορεί εύκολα να ενθουσιάσει μια ομάδα με ένα έργο, αλλά συχνά χάνει αυτή τη δυναμική επειδή δεν υπάρχει συνέχεια. Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας δεν λογοδοτούν.

3. Οι Kouzes και Posner (2003) υποδεικνύουν ότι ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να προκαλέσει την αποδοχή αλλαγών. Η αποδοχή αλλαγών, συνδυάζεται με το γεγονός πως οι ηγέτες πρέπει να είναι καινοτόμοι.
4. Ο ηγέτης θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συνεργασία παρέχοντας στόχους συνεργασίας και οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Αρχικά πρέπει να παρέχουν στόχους συνεργασίας, με τη συνεργασία να είναι η κρίσιμη ικανότητα για την επίτευξη και τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων. Για να προωθηθεί η συνεργασία, ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, να διευκολύνει μια θετική αλληλεξάρτηση και να υποστηρίξουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων.
5. Οι ηγετικές ικανότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει τη συνεισφορά των ατόμων, δείχνοντας εκτίμηση, δημιουργώντας ένα πνεύμα ενότητας και ομαδικότητας.

### **3.6 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Theories) 1940 – 50**

---

Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Theories) που αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του 1940 και 1950, επικεντρώνονταν στη μελέτη των χαρακτηριστικών των ηγετών. Οι ερευνητές προσπαθούσαν να ανακαλύψουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που θα έδιναν τη δυνατότητα να ξεχωρίσουν τους επιτυχημένους ηγέτες από τους αποτυχημένους.

**Οι έρευνες αυτές ταξινόμησαν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες:**

- a. Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.
- b. Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως εκπαίδευση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.

- c. Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και επικοινωνιακές δεξιότητες.
- d. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
- e. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθύνης και προσαρμοστικότητα στο έργο.
- f. Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως διοικητική ικανότητα, γοητεία, συνεργασία, δημοφιλία, έλξη, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

Παρόλο που αυτές οι έρευνες βοηθούσαν στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών των ηγετών, υπήρχαν ελάχιστα στοιχεία που προσέφεραν κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Μία από τις επικρίσεις αυτής της θεωρίας είναι ότι τα ατομικά γνωρίσματα που είναι σημαντικά για μια θέση εργασίας μπορεί να μην έχουν την ίδια σημασία για άλλους ρόλους μέσα στην ίδια οργάνωση. Επιπλέον, η εστίαση στα χαρακτηριστικά αγνοεί τον παράγοντα του περιβάλλοντος και την επίδραση που έχει στον τρόπο ηγεσίας.

Τέλος, η αποτελεσματικότητα και η απόδοση του ηγέτη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση ή το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται ο ηγέτης. Αυτό σημαίνει ότι ο ίδιος ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες και τις ανάγκες της συγκεκριμένης κατάστασης για να είναι αποτελεσματικός. Έτσι, η συνδυασμένη προσέγγιση των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και του περιβάλλοντος μπορεί να παρέχει μια πιο πλήρη κατανόηση της ηγεσίας και των παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά της.

### **3.7 Παραλλαγές Θεωριών Ηγεσίας (Συμπεριφοριστικές Θεωρίες) 1950-60**

Κατά τη δεκαετία του 1950, η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη οδήγησε τους επιστήμονες της συμπεριφοράς να επικεντρωθούν στη μελέτη της ίδιας της συμπεριφοράς του ηγέτη. Μια βασική προσέγγιση που αναπτύχθηκε ήταν η "θεωρία του στυλ ηγεσίας", η οποία θεωρεί ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν έναν ιδιαίτερο τρόπο διοίκησης ατόμων και ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης, να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα και να διατηρήσουν υψηλό ηθικό.

Ένα από τα πιο γνωστά ερευνητικά έργα που πραγματοποιήθηκαν σε αυτό το πεδίο ήταν αυτό του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο. Οι μελέτες είχαν ως στόχο να αναπτύξουν μια συγκεκριμένη θεωρία της ηγεσίας. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά των ηγετών σε ομάδες και οργανώσεις, αντί για τα χαρακτηριστικά τους.

Ο Halpin αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία εξαρτάται εν μέρει και από τις συνθήκες, προσφέρει μια σύντομη εξήγηση της προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη τη συμπεριφορά του ηγέτη. "Το βασικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην παρατηρούμενη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στις ικανότητές του. Οι συνθήκες για την εξατομικευμένη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης που προκύπτει από αυτήν δεν καθορίζονται. Δεν γίνονται εκ των προτέρων υποθέσεις ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει ο ηγέτης σε μια ομάδα που βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση θα είναι η ίδια και σε μια άλλη ομάδα που βρίσκεται σε μια διαφορετική κατάσταση, ούτε ότι η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από το ένστικτο ή την κατάσταση.

Και οι δύο παράγοντες είναι πιθανοί, καθώς και κάθε συνδυασμός των δύο, αλλά η βασική ιδέα για τη συμπεριφορά του ηγέτη δεν μας προδιαθέτει να δεχτούμε τον έναν ή τον άλλο παράγοντα" (Halpin, 1959).

### **3.8 Στυλ Ηγεσίας**

---

Το στυλ ηγεσίας στη διαχείριση συγκρούσεων αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει και επιλύει συγκρούσεις μεταξύ μελών της ομάδας ή των εργαζομένων του οργανισμού. Η ικανότητα να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός υγιούς και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς οι συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τις σχέσεις, τη συνεργασία και την απόδοση των ατόμων.

Υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαχείριση συγκρούσεων, και κάθε ηγέτης μπορεί να προτιμά ένα συγκεκριμένο στυλ ή να προσαρμόσει το στυλ του ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση. Πρέπει να σημειωθεί ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι απόλυτα ιδανικό ή κατάλληλο για κάθε περίπτωση. Οι ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν συνδυασμούς διαφορετικών στυλ ανάλογα με την κατάσταση, την ομάδα και τους στόχους που επιδιώκουν. Ορισμένα από τα στυλ ηγεσίας που μπορούν να εφαρμοστούν στη διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα.

### 3.8.1 Ηγεσία με Εντολές

---

Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης παρέχει σαφείς και ακριβείς οδηγίες στους υποτελείς του. Αναμένει ότι οι εντολές θα ακολουθηθούν χωρίς ερωτήσεις ή αμφισβητήσεις. Αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όταν οι υποτελείς δεν έχουν την απαιτούμενη εμπειρία. Ωστόσο, μπορεί να περιορίζει τη δημιουργικότητα και την ανεξάρτητη σκέψη των μελών της ομάδας. Ένας ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας εκφράζει τις εντολές του με σαφήνεια και αποφασιστικότητα. Μεταφέρει στους υποτελείς του τις προσδοκίες του και τα όρια που πρέπει να τηρηθούν. Ο ηγέτης αναμένει ότι οι εντολές θα εκτελεστούν ακριβώς όπως τις έχει δώσει, και δεν αναμένει εξηγήσεις, ερωτήσεις ή αντιρρήσεις από τους υποτελείς.

Πλεονεκτήματα της ηγεσίας με εντολές περιλαμβάνουν την ταχεία εκτέλεση των εργασιών, καθώς οι υποτελείς γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς. Επίσης, μειώνεται ο κίνδυνος παρερμηνείας ή ασυνέπειας στην εκτέλεση των καθηκόντων. Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει και μειονεκτήματα. Οι υποτελείς μπορεί να νιώθουν αποστασιοποιημένοι ή απροθυμοποίητοι να συμμετάσχουν ενεργά, καθώς η συμμετοχή και η δημιουργικότητα μπορεί να περιορίζονται. Επιπλέον, η ηγεσία με εντολές μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα όπου οι υποτελείς δεν αναπτύσσουν τις δικές τους δεξιότητες λήψης αποφάσεων ή δεν είναι αυτόνομοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η ηγεσία με εντολές είναι ένα στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης δίνει ακριβείς οδηγίες και αναμένει ακριβή εκτέλεση. Αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε ορισμένες καταστάσεις, αλλά μπορεί να περιορίζει τη συμμετοχή και τη δημιουργικότητα των υποτελών. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να επιλέγουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες της κατάστασης και της ομάδας που διαχειρίζονται.

### 3.8.2 Συνεργατική Ηγεσία

---

Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τη συνεργασία και την ανάπτυξη ιδεών από τους υποτελείς του. Αναγνωρίζει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των μελών της ομάδας και ενθαρρύνει την αυτοδιοίκηση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως παράδειγμα και καθοδηγητική δύναμη για την ομάδα, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την ανάπτυξη της ικανότητας λήψης αποφάσεων. Ο συνεργατικός ηγέτης αναγνωρίζει τις ικανότητες και τις γνώσεις των μελών της ομάδας και τους παρέχει την ευκαιρία να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προκλήσεων. Στο πλαίσιο της συνεργατικής ηγεσίας, ο ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, προωθώντας την ελεύθερη έκφραση ιδεών και απόψεων από όλα τα μέλη της ομάδας.

Ο ηγέτης ακούει ενεργά τις απόψεις των άλλων, ενθαρρύνει την ανοιχτή συζήτηση και λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των μελών της ομάδας κατά τη λήψη αποφάσεων. Ο συνεργατικός ηγέτης επίσης προάγει την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας. Αναγνωρίζει τις ικανότητες και τα ταλέντα τους και τους παρέχει την ευκαιρία να αναλάβουν αυτονομία και ευθύνη στις αρμοδιότητές τους. Ενθαρρύνει την ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, τη συνεχή μάθηση και την ανταμοιβή της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.

Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αυξάνει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία στην ομάδα, προάγει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και μπορεί να ενισχύσει την απόδοση και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Επίσης, συμβάλλει στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων σε όλα τα μέλη της ομάδας και προωθεί την ανάπτυξη μιας θετικής οργανωτικής κουλτούρας. Ωστόσο, η συνεργατική ηγεσία μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις. Οι αποφάσεις μπορεί να απαιτούν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για να ληφθούν, καθώς απαιτείται η ανταλλαγή απόψεων και η επίτευξη συναίνεσης.

Επίσης, η συνεργατική ηγεσία απαιτεί ισορροπία μεταξύ της εκτέλεσης των καθηκόντων και της συνεργασίας, καθώς η υπερβολική συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε απόκλιση από τους στόχους και τις προθέσεις της ομάδας. Η συνεργατική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται στη συνεργασία, τη συμμετοχή και την ενθάρρυνση των μελών της ομάδας.

Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να προάγει την αποτελεσματικότητα, την καινοτομία και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας, αλλά απαιτεί κατάλληλη ισορροπία και επικοινωνία για να ληφθούν αποφάσεις και να επιτευχθούν οι στόχοι.



### **3.8.3 Ηγεσία με Παράδειγμα**

---

Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης παρουσιάζει πρότυπο συμπεριφοράς και αξιοπρέπειας για τους υποτελείς του. Μέσω της προσωπικής του συμπεριφοράς και των πράξεων του, επηρεάζει και εμπνέει τους άλλους. Οι ηγέτες με παράδειγμα είναι αυθεντικοί, ειλικρινείς και επίκαιροι, κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υποτελών τους.

### **3.8.4 Ηγεσία με Ανάπτυξη**

---

Η ηγεσία με έμφαση στην ανάπτυξη είναι ένα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την προαγωγή των ατόμων και των ομάδων. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ επιδιώκει να αναγνωρίσει το δυναμικό και τις δεξιότητες των μελών της ομάδας και να τους παρέχει την υποστήριξη και την ευκαιρία που χρειάζονται για την ανάπτυξή τους.

Ένα παράδειγμα ηγεσίας με ανάπτυξη είναι ένας μάνατζερ που εργάζεται σε μια εταιρεία τεχνολογίας. Αντί να απλά αναθέτει καθήκοντα στα μέλη της ομάδας του, ο μάνατζερ αφιερώνει χρόνο και πόρους για να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους. Ο μάνατζερ διεξάγει συνεντεύξεις ανάπτυξης με τα μέλη της ομάδας του για να αξιολογήσει τις δυνατότητές τους, τις ανάγκες τους και τους στόχους τους. Βάσει αυτής της αξιολόγησης, συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας για να δημιουργήσει ένα ατομικό πλάνο ανάπτυξης που προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του καθενός. Επιπλέον, ο μάνατζερ παρέχει ανάδραση και καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας του κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν νέες προκλήσεις και ευθύνες, προωθώντας την ανάπτυξή τους και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.

Με την ηγεσία αυτής της μορφής, ο μάνατζερ βοηθά τα μέλη της ομάδας να ανακαλύψουν το δυναμικό τους, να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση, η ευχαρίστηση στην εργασία και η διαρκής ανάπτυξη της ομάδας.

### **3.8.5 Μεταμορφωτική Ηγεσία**

---

Η μεταμορφωτική ηγεσία επικεντρώνεται στην εμπνευσμένη ορατή και συναισθηματική επιρροή του ηγέτη. Ο ηγέτης αναζητά την αλλαγή και την καινοτομία, προωθώντας ένα όραμα και ενθαρρύνοντας τους υποτελείς του να ακολουθήσουν την οδηγία και να

προσπαθήσουν για την αριστεία. Αυτή η στάση μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλες αλλαγές και καινοτομία. Η μεταμορφωτική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται στην επίδραση και τη μεταμόρφωση των ανθρώπων και των οργανισμών. Αυτός ο τύπος ηγεσίας αναγνωρίζει τη σημασία της ατομικής ανάπτυξης, της αυτοσυνειδησίας και της αυτοεκτίμησης για την επίτευξη αλλαγής και βελτίωσης.

Ένα παράδειγμα μεταμορφωτικής ηγεσίας είναι ένας ηγέτης που εμπνέει και κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας του με το πάθος, τις αξίες και το όραμά του. Αυτός ο ηγέτης δεν απλά δίνει εντολές και οδηγίες, αλλά δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη και την αυτοεκτίμηση των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των μελών της ομάδας του και τους παρέχει την υποστήριξη και τα εργαλεία που χρειάζονται για να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ανάπτυξη αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης. Ο μεταμορφωτικός ηγέτης επικοινωνεί με ειλικρίνεια, ειλικρίνεια και αυθεντικότητα και διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Αναγνωρίζει τις διαφορές και τις ποικιλίες απόψεων και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την επίλυση προκλήσεων. Ο μεταμορφωτικός ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ανοικτότητας και σεβασμού, καθώς κατανοεί ότι η ανάπτυξη και η αλλαγή απαιτούν ασφάλεια και αποδοχή. Μέσω της ενθάρρυνσης, της προσφοράς στήριξης και της προσωπικής του παρουσίας, ο μεταμορφωτικός ηγέτης επηρεάζει τους ανθρώπους να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν το δυναμικό τους, να αλλάξουν στάσεις και συμπεριφορές και να επιτύχουν τους στόχους τους με προσωπική μεταμόρφωση και επίδραση στο σύνολο του οργανισμού.

Η μεταμορφωτική ηγεσία αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τη δημιουργία εμπνευσμένων οργανισμών και την ανάπτυξη ικανοτήτων και δυναμικού σε επιμέρους άτομα και ομάδες. Μέσω αυτής της ηγεσίας, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που προάγει την προσωπική ευημερία, την ανάπτυξη και τη μεταμόρφωση των ανθρώπων και να κατευθύνουν τον οργανισμό προς την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης και επιτυχίας.

### **3.9 Σύγχρονα Στυλ Ηγεσίας**

---

#### **3.9.1 Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership)**

---

Ο κοινωνιολόγος Max Weber<sup>6</sup> έδωσε τον ορισμό του όρου "χάρισμα" ως μια συγκεκριμένη ιδιότητα της προσωπικότητας, που χαρακτηρίζεται από τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ξεχωρίζει από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως ένας προικισμένος, υπερφυσικός ή υπεράνθρωπος, ή τουλάχιστον ως κάποιος που διαθέτει εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτές οι ιδιότητες θεωρούνται ως θεϊκής προέλευσης ή πρότυπα, και με βάση αυτές τις ιδιότητες, το άτομο αντιμετωπίζεται ως ηγέτης.

Αν και ο παραπάνω ορισμός δίνει την εντύπωση ότι το χάρισμα είναι κάτι καθολικό και ορισμένο από τη φύση, οι ερευνητές πιστεύουν ότι αυτό δεν είναι απαραίτητα το πλήρες πλαίσιο. Για παράδειγμα, οι Antonakis, Fenley και Liechti<sup>7</sup> (2012) υποστηρίζουν ότι το χάρισμα είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορεί να εκμάθηση, και στο άρθρο τους παρουσιάζουν ορισμένες τακτικές που κάποιος μπορεί να ακολουθήσει, όπως η χρήση ζωηρής φωνής, παρομοιώσεων και ιστοριών, η έκφραση υψηλών στόχων και η επίδειξη αυτοπεποίθησης για την επίτευξή τους, καθώς και δηλώσεις που αντανακλούν τα συναισθήματα της ομάδας.

Ο Robert House ανήκε στους πρώτους ερευνητές που μελέτησαν τη χαρισματική ηγεσία το 1977 και δέσμευσε ένα ολόκληρο κεφάλαιο σε ένα από τα βιβλία του για αυτό το θέμα. Στο έργο αυτό, υποστήριξε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες εκδηλώνουν διάθεση για κυριαρχία και επηρεασμό των άλλων, έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και πιστεύουν ακράδαντα στα ιδανικά τους. Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo<sup>8</sup> (1998) οι χαρισματικοί ηγέτες επιδεικνύουν τα παρακάτω 4 βασικά χαρακτηριστικά:

- Όραμα και επικοινωνία
- Ανάλυση προσωπικού ρίσκου
- Ευαισθησία στις ανάγκες των υφισταμένων
- Αντισυμβατική συμπεριφορά

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών, η χαρισματική ηγεσία συνδέεται στενά με την υψηλή απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Είναι επίσης πιο αποτελεσματική όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και στρεσογόνες συνθήκες, καθώς και όταν η ιδεολογία έχει έντονη επίδραση στη φύση

---

<sup>6</sup> Weber, M., 1947. The Theory of Social and Economic Organization. New York: The Free Press.

<sup>7</sup> Antonakis, J., Fenley, M. and Liechti, S., 2012. Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. Harvard business review

<sup>8</sup> Conger, J.A. and Kanungo, R.N., 1998. Charismatic Leadership in Organizations. SAGE Publications

της εργασίας. Επιπλέον, αυτό το στυλ ηγεσίας φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με τα στελέχη που βρίσκονται σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα.

Ωστόσο, πρέπει να γίνεται σαφές ότι δεν είναι απόλυτη λύση, καθώς υπάρχουν ενδείξεις για πιθανή αρνητική εφαρμογή της και παρέκκλιση από τους στόχους του οργανισμού προς το δικό της όφελος.

### **3.9.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)**

---

Η μετασχηματιστική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια διαδικασία όπου ο αρχηγός αλληλεπιδρά με τους εργαζομένους και δημιουργεί μια στενή σύνδεση μαζί τους, ενισχύοντας την κινητοποίηση και το ηθικό και των δύο πλευρών<sup>9</sup> (Burns, 1978). Συγκεκριμένα, ο τύπος αυτός του ηγέτη ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα κίνητρα των ακόλουθών του και προσπαθεί να τους βοηθήσει να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Γενικά, εμπνέει τους υφιστάμενους να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον για το γενικό καλό του οργανισμού.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, όπως περιγράφονται από τον Bass και τον Steidlmeier<sup>10</sup> (1999). Πρώτον, η εξιδανικευμένη επιρροή ή προσέλκυση των ακολούθων σε συναισθηματικό επίπεδο, προκαλώντας τους να ταυτιστούν με τον ηγέτη. Δεύτερον, η εμπνευστική κινητοποίηση, που περιλαμβάνει τη διατύπωση ενός ελκυστικού και εμπνευσμένου οράματος. Τρίτον, η πνευματική διέγερση, μέσω της ανάληψης κινδύνων και της ενθάρρυνσης της δημιουργικότητας και της καινοτομικής σκέψης. Τέλος, η ατομική θεώρηση, που αναφέρεται στον ρόλο του ηγέτη ως μέντορα, που ακούει τις ανάγκες και τις ανησυχίες των υφισταμένων του.

### **3.9.3 Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leadership)**

---

Η αυθεντική ηγεσία αναφέρεται στο στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην αυθεντικότητα, την ειλικρίνεια και την αληθινότητα του ηγέτη. Ένας αυθεντικός ηγέτης είναι ειλικρινής και συνεπής με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τον χαρακτήρα του. Αποδεικνύει αυθεντικό

---

<sup>9</sup> Burns, J.M., 1978. Leadership. New York: NY: Harper & Row

<sup>10</sup> Bass, B.M. and Steidlmeier, P., 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly

ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που ηγείται, αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό και αναγνωρίζει τη σημασία της συνεργασίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Ο αυθεντικός ηγέτης δεν παίζει ρόλους ή μάσκες, αλλά εκφράζει τον πραγματικό του εαυτό και επιδεικνύει αυθεντική συμπεριφορά. Αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και είναι διατεθειμένος να μάθει και να αναπτυχθεί συνεχώς. Μέσω της αυθεντικής του παρουσίας και επικοινωνίας, εμπνέει και επηρεάζει τους άλλους με θετικό τρόπο, προκαλώντας τους να ακολουθήσουν και να αναπτύξουν το δικό τους δυναμικό.

#### **3.9.4 Ψηφιακή Ηγεσία**

---

Η ψηφιακή ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα και τη δεξιότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να διοικεί και να επηρεάζει μια ομάδα ή μια οργάνωση στο πλαίσιο του ψηφιακού περιβάλλοντος. Η ψηφιακή εποχή μας έχει φέρει πολλές τεχνολογικές και ψηφιακές αλλαγές, και η ψηφιακή ηγεσία αναδεικνύει την ανάγκη για ηγέτες που μπορούν να ανταποκριθούν και να αξιοποιήσουν αυτές τις αλλαγές.

Οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει να έχουν γνώση και κατανόηση των νέων τεχνολογιών και να μπορούν να τις εφαρμόσουν στην οργάνωση ή την ομάδα τους. Πρέπει επίσης να είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και τις αλλαγές που σχετίζονται με την τεχνολογία, να προσαρμόζονται σε νέες διαδικασίες και πρακτικές και να εμπνέουν τους άλλους με το παράδειγμά τους.

Οι ψηφιακοί ηγέτες πρέπει επίσης να έχουν καλές δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, καθώς η τεχνολογία συχνά αλλάζει τον τρόπο που επικοινωνούμε και συνεργαζόμαστε μεταξύ μας.

Η ψηφιακή ηγεσία απαιτεί τη συνδυασμένη γνώση τεχνολογίας, δεξιότητες επικοινωνίας και ηγετικές ικανότητες για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής.

#### **3.10 Ανακεφαλαίωση**

---

Στο παρόν κεφάλαιο της μελέτης αναλύεται η σχέση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, καθώς και η σημασία της διαχείρισης συγκρούσεων για την ηγετική διαδικασία. Επιπλέον, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο κάποιος μπορεί να γίνει ηγέτης, προσδιορίζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις και δεξιότητες.

Ακολουθεί μια ανάλυση των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη, αποκαλύπτοντας τα κύρια χαρακτηριστικά που καθορίζουν μια ηγετική προσωπικότητα. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι θεωρίες που επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, που αναπτύχθηκαν κατά τη δεκαετία του 1940 και του 1950. Αυτές οι θεωρίες εστιάζουν στις προσωπικές ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

Τέλος, αναλύονται οι παραλλαγές των θεωριών ηγεσίας, γνωστές ως συμπεριφοριστικές θεωρίες, που αναπτύχθηκαν κατά τη δεκαετία του 1950 και του 1960. Αυτές οι θεωρίες επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των ηγετών και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους υπόλοιπους μέλη του οργανισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### «ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ»

#### **4.1 Εισαγωγή**

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο έρευνας και ανάπτυξης στον τομέα της ηγεσίας και της διοίκησης. Καθώς οι οργανισμοί γίνονται ολοένα και πιο σύνθετοι και δυναμικοί, η αναγνώριση και η διαχείριση των συναισθημάτων των μελών της ομάδας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματική ηγεσία.

Στο παρόν κεφάλαιο, θα εξεταστεί η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στα διάφορα στυλ ηγεσίας, καθώς και η εμφάνιση σύγχρονων στυλ ηγεσίας που προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας. Συγκεκριμένα, θα εξεταστούν τα υποκεφάλαια που αφορούν το στυλ ηγεσίας και τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, όπως η ηγεσία με εντολές, η συνεργατική ηγεσία, η ηγεσία με παράδειγμα, η ηγεσία με ανάπτυξη, η μεταμορφωτική ηγεσία, η χαρισματική ηγεσία και η ψηφιακή ηγεσία.

Μέσω αυτής της ανάλυσης, θα αποκαλύψουμε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην επίτευξη υψηλής απόδοσης των ηγετών και των οργανισμών τους.

#### **4.2 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων ατόμων γύρω του. Αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ανθρώπινης νοημοσύνης και περιλαμβάνει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται τις διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις, να εκφράζει συναισθήματα με ευαισθησία και ακρίβεια, καθώς και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα για τη λήψη αποφάσεων και την αλληλεπίδραση με τους άλλους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διάφορες δεξιότητες, όπως η αυτοσυνείδηση, η αυτοέλεγχος, η ενδυνάμωση του εαυτού, η επικοινωνία, η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων και η διαχείριση των σχέσεων. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να αναπτύσσουν στενότερες και πιο ευτυχισμένες σχέσεις με τους άλλους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί μέσω εκπαίδευσης, ευαισθητοποίησης και αυτογνωσίας. Η αναγνώριση και η κατανόηση των συναισθημάτων μας και των άλλων μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο εμπλουτισμένη και ισορροπημένη ζωή.

### **4.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

---

Η επιστημονική και εργασιακή έρευνα έχει στραφεί προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, γεγονός που αποδεικνύει τον εξέχοντα ρόλο της στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) αποτελεί την ικανότητα αναγνώρισης, έκφρασης, κατανόησης, διαχείρισης και χρήσης των συναισθημάτων.

Έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντική επίδραση στην υγεία, τις σχέσεις και την απόδοση σε εργασιακό ή ακαδημαϊκό περιβάλλον. Ιστορικά, έχουν διατυπωθεί δύο διαφορετικές έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης: το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας και το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού. Το πρώτο μοντέλο θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα παρόμοια με τη γνωστική νοημοσύνη και μπορεί να μετρηθεί μέσω τεστ που βασίζονται στην απόδοση.

Αυτό το μοντέλο αναφέρεται επίσης ως συναισθηματική γνωστική ικανότητα ή συναισθηματική νοημοσύνη επεξεργασίας πληροφοριών. Από την άλλη, το δεύτερο μοντέλο ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να παρατηρεί κάποιος τα συναισθήματά του και των άλλων, να κάνει διακρίσεις μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τις πράξεις του.

Το δεύτερο μοντέλο, το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης χαρακτηριστικών, αντιλαμβάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα σύνολο μη γνωστικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις. Σε αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ότι αποτελείται από μια σειρά δεξιοτήτων, ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν την αντίληψη των συναισθημάτων, την έκφραση τους, την κατανόησή τους, τη διαχείρισή τους και τη χρήση τους για τη ρύθμιση του σκεπτικού και της συμπεριφοράς του ατόμου.

### **4.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο Εργασίας**

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και των άλλων ανθρώπων. Έρευνες έχουν επισημάνει τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας. Η ικανότητα αυτή συμβάλλει στην οργανωτική διαχείριση και στην ατομική επιτυχία, ειδικά στον επαγγελματικό τομέα.



Οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν ομαλά τις αλλαγές, να διαχειρίζονται πολλαπλές απαιτήσεις της εργασίας με άνεση, να προσαρμόζονται γρήγορα στις προτεραιότητες, να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και να προσαρμόζονται ευέλικτα σε διάφορες καταστάσεις με επιτυχία. Επιπλέον, μπορούν να ελέγχουν, να αντανακλούν και να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα, απομακρύνοντας τα αρνητικά και προωθώντας την ευημερία τους.

Οι υψηλές επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέονται επίσης με μεγαλύτερη αισιοδοξία και θετικές επιδόσεις των εργαζομένων. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς και της απόδοσης στον επαγγελματικό χώρο, και μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας.

Αυτές οι έρευνες και παρατηρήσεις υπογραμμίζουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επαγγελματική επιτυχία και στη διαχείριση των σχέσεων και των προκλήσεων στον χώρο εργασίας.

#### **4.5 Θεωρητικό Μοντέλο του Goleman**

---

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας και των άλλων ατόμων, και να τα διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τόσο στον εαυτό μας όσο και στις σχέσεις μας (Yadav & Jambheshwar, 2016).

Το μοντέλο που παρουσίασε ο Goleman αναφέρεται σε πέντε βασικές δομές της συναισθηματικής νοημοσύνης:

**Αυτογνωσία:** Η ικανότητα να γνωρίζουμε τα συναισθήματά μας, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μας, τις αξίες και τους στόχους μας, καθώς και να αναγνωρίζουμε τον αντίκτυπο αυτών των συναισθημάτων στους άλλους. Επίσης, περιλαμβάνει την

ικανότητα να χρησιμοποιούμε συναισθήματα θάρρους για να καθοδηγούμε τις αποφάσεις μας.

**Αυτορρύθμιση:** Η ικανότητα να ελέγχουμε και να ανακατευθύνουμε τα αρνητικά συναισθήματα, καθώς και η ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

**Κοινωνική δεξιότητα:** Η ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων με σκοπό την επιρροή των ανθρώπων προς την επιθυμητή απόφαση.

**Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα να γνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, ειδικά όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

**Κίνητρο:** Οι κινήσεις που κάνουμε για να επιτύχουμε έναν σκοπό.

Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη παρέχει στους ανθρώπους τη βάση για να αξιοποιήσουν τα συναισθήματα των άλλων. Μάθοντας να ακούμε και να αξιοποιούμε τα συναισθήματα των άλλων, γίνονται σύμμαχοί τους και είναι σε θέση να πάρουν έξυπνες συμπεριφορικές αποφάσεις. Οι άνθρωποι που έχουν εξειδίκευση στη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερες προοπτικές για την ανάπτυξη θετικών σχέσεων με άλλους ανθρώπους και τη δημιουργία ισχυρών συνδέσεων, οι οποίες επηρεάζουν θετικά την ποιότητα της ζωής σε πολλά επίπεδα. Ως συναισθηματικά όντα, οι άνθρωποι επηρεάζονται σχεδόν συνεχώς από τις στάσεις, τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και τις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους ανθρώπους (Brown, 2003).

Ο Goleman (1995) πρότεινε ότι οι άνθρωποι έχουν "δύο μυαλά": ένα λογικό μυαλό και ένα συναισθηματικό μυαλό. Η επίδραση του συναισθηματικού μυαλού στην εργασιακή μας συμπεριφορά είναι το επίκεντρο μιας οργανωτικής πορείας που μελετά τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα συναισθήματα συχνά προκύπτουν μέσα μας ως αντίδραση σε διάφορα ερεθίσματα ή γεγονότα που μας περιβάλλουν. Η προσωπικότητα, η ατομική συνθήκη και οι διαθέσεις μας επηρεάζουν την ένταση και τη διάρκεια των συναισθημάτων μας σε σύντομους κύκλους (Brown, 2003).

#### **4.6 Θεωρητικό Μοντέλο του Mayer & Salovey**

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα αντίληψης, κατανόησης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων, καθώς και στη ρύθμιση αυτών. Οι Mayer και Salovey πρότειναν ένα μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης που επαναφέρει αυτές τις ικανότητες σε γνωστικούς και συναισθηματικούς όρους.

Το μοντέλο πρέπει να πληροί τρία κριτήρια για να θεωρηθεί έγκυρο:

**Λειτουργικότητα:** Η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να έχει έναν λειτουργικό ορισμό ως μέτρο ικανότητας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μπορεί να αξιολογηθεί και να μετρηθεί η ικανότητα του ατόμου στην αντίληψη και διαχείριση των συναισθημάτων του.

**Συσχέτιση:** Η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να έχει θετικούς συσχετισμούς με άλλες νοημοσύνες και κατασκευές γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα του ατόμου στην αντίληψη και ρύθμιση των συναισθημάτων του πρέπει να σχετίζεται με την επίδοσή του σε άλλους γνωστικούς τομείς.

**Αναπτυξιακή πρόοδος:** Η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να επιδεικνύει ανάπτυξη και εξέλιξη με την πάροδο του χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, κατανοεί και διοικεί τα συναισθήματα του πρέπει να βελτιώνεται με την πρακτική και την εμπειρία.

Οι ικανότητες του μοντέλου περιλαμβάνουν:

**Αντίληψη Συναισθημάτων:** Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα συναισθήματα τόσο σε εμάς όσο και σε άλλα άτομα. Περιλαμβάνει την αναγνώριση έκφρασης προσώπου, την ερμηνεία συναισθηματικών καταστάσεων και την αντίληψη των σωματικών αισθημάτων.

**Χρήση Συναισθημάτων:** Η ικανότητα να εκφράζουμε και να ερμηνεύουμε τα συναισθήματα μας με αποτελεσματικό τρόπο. Περιλαμβάνει την ικανότητα να εκφράζουμε τα συναισθήματα μας με λόγια, να τα εκφράζουμε με ένταση και να τα εκφράζουμε μέσω μη-γλωσσικών μέσων (όπως τη σωματική γλώσσα).

**Κατανόηση Συναισθημάτων:** Η ικανότητα να κατανοούμε τα διάφορα είδη συναισθημάτων, τις αιτίες τους και τις συνέπειές τους. Περιλαμβάνει την αντίληψη των συναισθηματικών διαδικασιών, την αντίληψη των συναισθηματικών αντιδράσεων και την ικανότητα να κατανοούμε τον συναισθηματικό κόσμο των άλλων.

**Επικοινωνία Συναισθημάτων:** Η ικανότητα να επικοινωνούμε τα συναισθήματά μας σε άλλα άτομα με αποτελεσματικό τρόπο και να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων. Περιλαμβάνει την ικανότητα να εκφράζουμε τα συναισθήματά μας με

ειλικρίνεια, να ακούμε τα συναισθήματα των άλλων και να ανταποκρινόμαστε με ενδιαφέρον και σεβασμό.

#### **4.7 Το θεωρητικό μοντέλο του Baron**

---

Το μοντέλο του Baron αναφέρει μια σειρά από μη αναγνωρίσιμες ικανότητες, εξουσίες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα αντιμετώπισης των αναγκών και των περιβαλλοντικών πιέσεων με επιτυχία (Bar-On, 2000). Η έρευνα του Δαρβίνου για τη σημασία της συναισθηματικής έκφρασης στην επιβίωση και την προσαρμογή έχει επηρεάσει τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη του μοντέλου του Baron, το οποίο υπογραμμίζει τη σημασία της συναισθηματικής έκφρασης και τις απόψεις της συναισθηματικής και κοινωνικής ευφυούς συμπεριφοράς σε δαρβινικούς όρους αποτελεσματικής προσαρμογής (1872/1965) (Bar-On, 2006).

Από την εποχή του Δαρβίνου μέχρι σήμερα, οι περιγραφές, ορισμοί και έννοιες της συναισθηματικής-κοινωνικής νοημοσύνης έχουν συμπεριλάβει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- ❖ Η ικανότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να εκφράζει συναισθήματα.
- ❖ Η ικανότητα κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αισθάνονται οι άνθρωποι και πώς συνδέονται με τους άλλους.
- ❖ Η ικανότητα να διαχειρίζονται και να ελέγχουν τα συναισθήματά τους.
- ❖ Η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής, προσαρμογής και επίλυσης προβλημάτων προσωπικής και διαπροσωπικής φύσης.
- ❖ Η ικανότητα να παράγει θετική επίδραση και να έχει προσωπικά κίνητρα.

Το μοντέλο του Bar-On αποτελεί τη θεωρητική βάση για το EQ-i (Emotional Quotient Inventory), το οποίο αρχικά αναπτύχθηκε για να αξιολογήσει διάφορες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και να μελετήσει την κατανόησή της. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και ευκολιών που επηρεάζουν την ικανότητα να κατανοούμε και να εκφράζουμε τα συναισθήματα, να κατανοούμε τους άλλους και τη σχέση μας με αυτούς, καθώς και την αντιμετώπιση των καθημερινών απαιτήσεων.

Οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες, δεξιότητες και ευκολίες που αναφέρονται σε αυτήν την αντίληψη περιλαμβάνουν πέντε βασικά στοιχεία. Σύμφωνα

με το μοντέλο, η συναισθηματική και κοινωνική ευφυΐα αναφέρεται στην ικανότητα να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα μας και των άλλων, ενώ η αίσθηση του εαυτού αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα δικά μας συναισθήματα.

Η ανάγνωση των συναισθημάτων των άλλων αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να ερμηνεύουμε τα συναισθήματα που εκφράζουν οι άλλοι. Η διαχείριση των συναισθημάτων αναφέρεται στην ικανότητα να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα μας και τα συναισθήματα των άλλων, ενώ η κατανόηση των σχέσεων αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να διαπραγματευόμαστε και να ερμηνεύουμε τις σχέσεις μας με τους άλλους.

#### **4.8 Χαρακτηριστικά ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη**

Το ανθρώπινο στοιχείο παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις, και ο ρόλος του συμβούλου έχει γίνει ιδιαίτερα σημαντικός τα τελευταία χρόνια. Ο σύμβουλος μπορεί να προσφέρει αξία σε κάθε φάση ενός επιχειρηματικού έργου. Για να δώσει συμβουλές και καθοδήγηση, είναι απαραίτητο να γνωρίζει καλά το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει μια επιχείρηση και να έχει κατανόηση των επιχειρηματικών απαιτήσεων του πελάτη, προκειμένου να επιτύχει τον μέγιστο δυνατό όφελος για τον πελάτη και να προσφέρει τις κατάλληλες επιχειρηματικές συμβουλές.

Για να επιτύχει τον στόχο του ως σύμβουλος σε έναν οργανισμό, είναι κρίσιμη η βελτιστοποίηση της συνεργασίας μεταξύ του συμβούλου και της επιχείρησης. Επιπλέον, ένας καλός σύμβουλος διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η πειθώ και η αποφασιστικότητα. Αυτά τα χαρακτηριστικά βοηθούν στην εφαρμογή πολιτικών και πρωτοβουλιών που ενδεχομένως να ήταν αρχικά αντίθετες για έναν επιχειρηματία και συνήθως σχετίζονται με προτάσεις για ριζική αναδιάρθρωση ξεπερασμένων επιχειρηματικών διαδικασιών.

Πράγματι, η ποιότητα και το αποτέλεσμα της εργασίας των συμβούλων έχουν αναγνωριστεί διεθνώς. Οι σύμβουλοι έχουν γίνει πολλές φορές συνώνυμοι με έναν νέο είδος εργαζομένου που θεωρείται εργαζόμενος της γνώσης. Ο όρος αυτός εισήχθη από τον Peter Drucker στο βιβλίο του το 1959 με τίτλο *Landmarks of Tomorrow*. Παρόλα αυτά, ο ρόλος του συμβούλου χρειάστηκε κάποιο χρόνο για να περιληφθεί σε ακαδημαϊκές μελέτες για επαγγέλματα και επιχειρήσεις.

Αν και οι σύμβουλοι συνήθως εργάζονται με βάση τις ιδέες και τον επινοητικό τους τρόπο σκέψης, θεωρούνται επαγγελματίες που ασχολούνται με ποικίλες εργασίες, κάτι που τους καθιστά μη σταθερούς στα μάτια άλλων επαγγελματιών.

Όσον αφορά την καθοδήγηση των υφισταμένων, οι ηγέτες γνωρίζουν ότι χρειάζονται την υποστήριξη άλλων ανθρώπων για να επιτύχουν τους στόχους τους. Πέρα από τα προσωπικά κίνητρα, ανώτερα στελέχη διοίκησης πρέπει να αναγνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες των άλλων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κατανοούν τις προτιμήσεις και τα κίνητρα των υφισταμένων και να αντιλαμβάνονται πώς αυτά σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Οι κοινωνικές δεξιότητες δεν είναι αρκετές σε αυτήν την περίπτωση, καθώς οι επιτυχημένοι ηγέτες μπορούν να διαβάζουν και να κατανοούν τους άλλους. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι περνούν χρόνο με διάφορες ομάδες εργαζομένων και όχι μόνο με τους άμεσους συνεργάτες τους. Ένας ηγέτης που αφιερώνει χρόνο σε εργαζόμενους στο επαγγελματικό περιβάλλον μπορεί να ακούσει πιο εύκολα τις ανησυχίες τους, να σέβεται την τεχνογνωσία των άλλων και να είναι πρόθυμος να ανταλλάξει απόψεις μαζί τους.

Συχνά, ένας διευθυντής ή προϊστάμενος συμμετέχει σε δύσκολες συζητήσεις στον χώρο εργασίας με διακριτικότητα και ευαισθησία. Επειδή αυτοί οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν τι βιώνουν οι άλλοι, είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις αποχρώσεις στη μη λεκτική επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων των εκφράσεων του προσώπου, της στάσης του σώματος και της φωνής. Έχουν την ικανότητα να διαβάζουν μεταξύ των γραμμών για να συνθέσουν ότι γνωρίζουν για μια κατάσταση και ένα άτομο, καθώς και τα συναισθηματικά στοιχεία και στοιχεία συμπεριφοράς, και να αποκτήσουν μια πιο σαφή εικόνα του τι πραγματικά συμβαίνει. Συχνά επιλέγουν να μην εστιάσουν μόνο στις παρατηρούμενες ανωμαλίες, αλλά να αποφύγουν τη βιαστική σύναψη συμπερασμάτων.

Αντίθετα, προτιμούν να ερευνήσουν το θέμα παρατηρώντας, θέτοντας ερωτήσεις και προσπαθώντας να κατανοήσουν τα υποκείμενα κίνητρα. Κατανοώντας τον ρόλο τους στο σχηματισμό της ομαδικής κουλτούρας, επικεντρώνονται στην προαγωγή θετικών συναισθημάτων που είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση, τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων και τη δυναμική της ομάδας. Αυξάνοντας τη ροή θετικών συναισθημάτων, οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες δημιουργούν επίσης μια

κουλτούρα ανοιχτή και απαλλαγμένη από φόβους, όπου οι άνθρωποι δεν φοβούνται να κάνουν λάθη και να εκφράσουν πλήρως τον εαυτό τους στην εργασία.

Ενισχύοντας την ψυχολογική ασφάλεια, προωθείται η δράση του νευροδιαβιβαστή που απελευθερώνει την οξυτοκίνη, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και των συνδέσεων μεταξύ των ατόμων. Επιπλέον, οι ηγέτες με συναισθηματική ευφυΐα διαθέτουν πλούσιο συναισθηματικό λεξιλόγιο. Κατανοούν την πολυπλοκότητα των συναισθημάτων, τους παράγοντες που τα προκαλούν και τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιδρούν με τον τρόπο που αντιδρούν. Έχοντας ένα πλούσιο και ποικίλο συναισθηματικό λεξιλόγιο, είναι σε θέση να αντιληφθούν συνειδητά και να ερευνήσουν την συναισθηματική τους εμπειρία στο παρόν.

Έτσι, οι ηγέτες που αναπτύσσουν την συναισθηματική τους νοημοσύνη μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικοί και επιτυχημένοι στον ρόλο τους, και να βοηθήσουν και άλλους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Η διαδικασία και τα αποτελέσματα της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνουν πολλά στοιχεία που έχει αναφερθεί ότι μειώνουν το άγχος, αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις, προάγουν την κατανόηση και ενισχύουν τη σταθερότητα και την αρμονία.

#### **4.9 Βελτίωση Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

---

Η βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης και της εφαρμογής συγκεκριμένων τεχνικών. Παρακάτω αναλύονται ορισμένα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- ✚ Αυτογνωσία: Αρχικά, είναι σημαντικό να αναπτύξετε αυτογνωσία, δηλαδή την αναγνώριση και την κατανόηση των δικών σας συναισθημάτων, σκέψεων και συμπεριφοράς. Μπορείτε να επιτύχετε αυτό μέσω της αυτοπαρατήρησης και της ανάλυσης των συναισθημάτων που αισθάνεστε κατά τη διάρκεια διαφόρων καταστάσεων.
- ✚ Αναγνώριση συναισθημάτων: Ένα σημαντικό βήμα είναι η εκπαίδευση σας να αναγνωρίζετε τα συναισθήματα σας και των άλλων ανθρώπων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επίγνωσης των σωματικών σας αισθημάτων, όπως η ταχυπαλμία, οι μυϊκές τάσεις και οι αναταραχές στην αναπνοή. Επίσης, μπορείτε

να παρατηρήσετε τις εκφράσεις του προσώπου και τη σωματική γλώσσα των άλλων ανθρώπων για να κατανοήσετε τα συναισθήματά τους.

- ✚ Ανάπτυξη ενσυναίσθησης: Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεστε και να συναισθάνεστε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Για να βελτιώσετε αυτήν την ικανότητα, μπορείτε να ασκηθείτε στον εμπλουτισμό της ακουστικής και οπτικής παρατήρησης των άλλων, της ανάλυσης των λεπτομερειών και της ενδυνάμωσης της ευαισθησίας σας σε διάφορες καταστάσεις.
- ✚ Ρύθμιση συναισθημάτων: Μια σημαντική δεξιότητα είναι η ικανότητα να ρυθμίζετε τα συναισθήματά σας και να διαχειρίζεστε τον τρόπο που αντιδράτε σε διάφορες καταστάσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών αυτού-του-τύπου, όπως η αναπνοή, η χαλάρωση, οι τεχνικές μείωσης του άγχους και η αντιστροφή αρνητικών σκέψεων.
- ✚ Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων: Η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους αποτελεί σημαντικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναπτύξτε τις δεξιότητές σας στην επικοινωνία, την ακρόαση με ενδιαφέρον, την εμπιστοσύνη και την ευαισθησία στις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.
- ✚ Εκπαίδευση και πρακτική: Τέλος, η συνεχής εκπαίδευση και πρακτική είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εξερευνήστε διάφορες τεχνικές όπως η μετα-ανάλυση, οι δραστηριότητες ευαισθητοποίησης και η άσκηση της συναισθηματικής ευελιξίας.

Ακολουθώντας αυτά τα βήματα και αφιερώνοντας χρόνο και προσοχή στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, βελτιώνεται η ικανότητα κατανόησης, αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο στο κάθε άτομο όσο και στους άλλους ανθρώπους.

Προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό Η προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό είναι ένας σημαντικός στόχος που μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Ένα παράδειγμα προωθητικών μέτρων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

- Εκπαίδευση και υαισθητοποίηση: Ο οργανισμός μπορεί να προωθήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ευαισθητοποίησης των μελών του προσωπικού σχετικά με τη σημασία των συναισθημάτων και της επίδρασής τους στον εργασιακό περιβάλλον.



Για παράδειγμα, μπορεί να διοργανωθούν σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα για την αναγνώριση και την αντιμετώπιση των συναισθημάτων, την ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του προσωπικού και την προαγωγή της ανοιχτής επικοινωνίας.

- Δημιουργία ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος: Ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που προάγει την εκδήλωση και την έκφραση των συναισθημάτων με ασφάλεια. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω πρακτικών όπως η ανταμοιβή της ειλικρίνειας και η αποδοχή της διαφορετικότητας στον τρόπο έκφρασης των συναισθημάτων. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενθαρρύνονται να μοιράζονται τα συναισθήματά τους και να εκφράζουν τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο κρίσης ή αποκλεισμού.
- Υποστήριξη και ενδυνάμωση: Ο οργανισμός μπορεί να παρέχει υποστήριξη και εργαλεία για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών του προσωπικού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω προγραμμάτων coaching, ατομικής ανάπτυξης και αξιολόγησης, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την υποστήριξη και τις συμβουλές που χρειάζονται για να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Για παράδειγμα, μπορεί να προσφερθεί η δυνατότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα συναισθηματικής νοημοσύνης, ή να δοθούν εργαλεία όπως ερωτηματολόγια ή εξάσκηση σε συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως η αντιμετώπιση του άγχους ή η αναγνώριση και ρύθμιση των συναισθημάτων.
- Πρότυπο ηγεσίας: Οι ηγέτες στον οργανισμό μπορούν να αποτελέσουν πρότυπο συναισθηματικής νοημοσύνης, δείχνοντας ευαισθησία και επικοινωνιακές δεξιότητες. Για παράδειγμα, μπορούν να επιδεικνύουν εμπιστοσύνη, να αντιμετωπίζουν με ευαισθησία τα συναισθήματα των εργαζομένων και να προωθούν μια κουλτούρα στην οποία η έκφραση των συναισθημάτων είναι ευπρόσδεκτη και αναγνωρίζεται η αξία της συναισθηματικής ευφυΐας.

Συνολικά, η προώθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε έναν οργανισμό απαιτεί πολλαπλές προσεγγίσεις και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η εκπαίδευση, η δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος, η υποστήριξη και ο ρόλος των ηγετών αποτελούν σημαντικά βήματα που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και να δημιουργήσουν ένα υγιές και εποικοδομητικό εργασιακό περιβάλλον.

#### **4.10 Ανακεφαλαίωση**

---

Συνοψίζοντας, το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται τη συναισθηματική νοημοσύνη και την επίδρασή της στην ηγεσία. Αναλύονται διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως η ηγεσία με εντολές, η συνεργατική ηγεσία, η ηγεσία με παράδειγμα, η ηγεσία με ανάπτυξη, η μεταμορφωτική ηγεσία, η χαρισματική ηγεσία και η ψηφιακή ηγεσία. Κατανοείται πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην επίτευξη υψηλής απόδοσης των ηγετών και των οργανισμών τους. Η ανάλυση αυτή προσφέρει μια εισαγωγή στη θεματολογία της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, προετοιμάζοντας το έδαφος για περαιτέρω εξερεύνηση και εφαρμογή στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

#### **«ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ»**

##### **5.1 Εισαγωγή**

---

Η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας στοιχείο της ηγεσίας και της διαχείρισης στον επαγγελματικό και οργανωτικό χώρο. Οι συγκρούσεις αναδύονται από τις διαφορετικές απόψεις, τις αντικρουόμενες ανάγκες και τα συμφέροντα των ανθρώπων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται αυτές τις συγκρούσεις έχει σημαντική επίδραση στο κλίμα, την αποτελεσματικότητα και την ευεξία του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στις συγκρούσεις αποτελεί ένα σημαντικό θέμα. Οι ηγέτες πρέπει να αντιληφθούν ότι η προσέγγισή τους στις συγκρούσεις μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στο αποτέλεσμα της διαμάχης και στις σχέσεις των ανθρώπων που εμπλέκονται. Ορισμένα στυλ ηγεσίας μπορούν

να ενθαρρύνουν την αντιμετώπιση των συγκρούσεων με αποτελεσματικότητα, ενώ άλλα μπορεί να τις επιδεινώσουν και να δημιουργήσουν αρνητικό κλίμα.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ διαχείρισης συγκρούσεων και στυλ ηγεσίας αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο μελέτης. Κατανοώντας τα διάφορα στυλ ηγεσίας και τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, οι ηγέτες μπορούν να εφαρμόσουν τις κατάλληλες προσεγγίσεις για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις διαμάχες και να προωθήσουν τη συνεργασία και την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας ή του οργανισμού.

Προσαρμόζοντας το στυλ ηγεσίας στις συγκρούσεις, οι ηγέτες μπορούν να επωφεληθούν από πολλαπλά οφέλη. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επικοινωνία, αυξημένη συνεργασία, ανάπτυξη ικανοτήτων αντιμετώπισης συγκρούσεων και βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ατόμων. Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας, καθώς και στη δημιουργία ενός θετικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μέσω του κατάλληλου στυλ ηγεσίας μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός πολυδιάστατου ηγετικού προφίλ και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων, που είναι σημαντικές για την επιτυχία και την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων.

## 5.2 Προσαρμογή του Στυλ Ηγεσίας στις Συγκρούσεις

---

Όταν αντιμετωπίζονται συγκρούσεις, η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση της κατάστασης με αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Γίνεται περιγραφή των κατευθυντήριων γραμμών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας σε αυτό το περιβάλλον:

**Επικοινωνία:** Η ικανότητα επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας. Είναι σημαντικό να εκφράζονται οι ιδέες και οι απόψεις όλων με σαφήνεια και ακρίβεια, παρέχοντας στους ανθρώπους τις απαραίτητες πληροφορίες για να κατανοήσουν την κατάσταση και να ακολουθήσουν τις οδηγίες.

**Συνεργασία:** Η ενθάρρυνση της συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Να διαμορφωθεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, προωθώντας την ικανότητα των ανθρώπων να εκφράζουν τις απόψεις τους και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης.

**Αντιμετώπιση της Έντασης:** Είναι αναγκαίο να υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης της έντασης που σχετίζεται με τις συγκρούσεις. Παροχή αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους εμπλεκόμενους, δείχνοντας ψυχραιμία, έλεγχο και αντίληψη των συναισθημάτων τους.

**Διαχείριση Συγκρούσεων:** Να αναγνωρίζεται η σημασία της διαχείρισης των συγκρούσεων με τρόπο που να διατηρεί την αξιοπιστία και την επαγγελματικότητα. Να αναπτυχθούν δεξιότητες αντιμετώπισης των συγκρούσεων, όπως η ακρόαση, η ανταπόκριση σε διάφορες απόψεις και η αναζήτηση κοινών λύσεων.

**Ηγετική Παρουσία:** Η προβολή μιας ηγετικής παρουσίας που εμπνέει εμπιστοσύνη και ακολουθία. Η ψυχραιμία πρέπει να διατηρείται και να προβάλλεται η αυθεντικότητα, η αξιοπιστία και η σταθερότητα.

Στο πλαίσιο των συγκρούσεων, η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας σε αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές θα συμβάλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την επίλυση των συγκρούσεων και την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων

### **5.3 Αλληλεπίδραση Μεταξύ Διαχείρισης Συγκρούσεων και Στυλ Ηγεσίας**

---

Η διαχείριση συγκρούσεων και το στυλ ηγεσίας είναι δύο στοιχεία που αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο της αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Το στυλ ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων και αντίστροφα, η διαχείριση των συγκρούσεων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία.

Ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας μπορεί να διευκολύνει την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης με ανοιχτή και αποδεκτή νοοτροπία μπορεί να ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων και τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, ένας ηγέτης που διαθέτει ικανότητες ακρόασης και καλές δεξιότητες επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει στην αποκλιμάκωση των συγκρούσεων και στην επίτευξη ενός κοινού σημείου συμφωνίας.

Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να επηρεάσει το στυλ ηγεσίας. Όταν οι συγκρούσεις διοχετεύονται και αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό τρόπο, η εμπιστοσύνη και η αποδοχή της ηγεσίας μπορεί να ενισχυθεί. Η ικανότητα του ηγέτη να δείξει αντοχή, έλεγχο και συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των υπολοίπων για την ηγεσία και να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της διαχείρισης συγκρούσεων και του στυλ ηγεσίας απαιτεί ισορροπημένη προσέγγιση. Οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων και να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους ανάλογα με τις ανάγκες και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

#### **5.4 Πρακτικές και Συμβουλές για την Αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων Μέσω του Στυλ Ηγεσίας**

---

Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχημένη ηγεσία. Παρακάτω παραθέτονται μερικές πρακτικές και συμβουλές που μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση συγκρούσεων μέσω του ανάλογου στυλ ηγεσίας.

**Επικοινωνία:** Η επικοινωνία αποτελεί ζωτικό στοιχείο στη διαχείριση συγκρούσεων όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Πρέπει ο ηγέτης να είναι καλός ακροατής και να εκφράζει τις ιδέες και τις ανησυχίες σας με σαφήνεια. Πρέπει να δίνεται προσοχή στη μη-γλωσσική επικοινωνία, όπως η σωματική γλώσσα και η φραστική τονίζοντας την αμοιβαία κατανόηση.

**Ανάλυση των Αιτίων:** Πρέπει να κατανοηθούν τα βαθύτερα αίτια των συγκρούσεων. Συχνά, οι συγκρούσεις πηγάζουν από προβλήματα επικοινωνίας, ανεπαρκή αντιμετώπιση συναισθηματικών αναγκών ή αποτυχημένη συνεργασία. Πρέπει να μελετώνται οι συνθήκες που οδηγούν στις συγκρούσεις και να γίνει εστίαση στην επίλυση των προβλημάτων από τη ρίζα τους.

**Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Επίλυσης Συγκρούσεων:** Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί σε τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων. Διαδικασίες όπως η διαπραγμάτευση, η συμβιβαστική λύση, η μεσολάβηση και η κατανόηση συναισθηματικών αντιδράσεων πρέπει να έχουν μαθευτεί. Αυτές οι δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν στην επίλυση συγκρούσεων και την προαγωγή του διαλόγου.

**Ενθάρρυνση της Συνεργασίας:** Στραφείτε στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που προωθεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Ενθαρρύνετε την ανοικτή και αμοιβαία συνεργασία, και αναγνωρίστε τις συνεισφορές των μελών της ομάδας σας. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συγκρούσεων και στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας.

**Επίλυση Συγκρούσεων με Αξίες:** Οι αξίες και η ηθική του ατόμου πρέπει να συμπεριληφθεί στη διαχείριση των συγκρούσεων. Να βρεθούν λύσεις που σέβονται τις αξίες όλων των εμπλεκομένων μερών και να αποφευχθούν οι ανεπίτρεπτες συμπεριφορές ή η παραβίαση ηθικών κανόνων.

**Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα:** Είναι σημαντικό να υπάρχει ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη διαχείριση συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις μπορεί να αλλάξουν και να εξελιχθούν και ότι η αντιμετώπισή τους πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα.

**Προσωπική Ανάπτυξη:** Η προσωπική ανάπτυξη ενισχύει τις δεξιότητες στη διαχείριση συγκρούσεων. Σημαντική είναι και η εκπαίδευση σε τεχνικές επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και αντιμετώπισης συγκρούσεων. Όσο πιο καλά εξοπλισμένος είναι κάποιος ατομικά, τόσο πιο αποτελεσματικά θα μπορεί να διαχειριστεί τις συγκρούσεις.

Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί υπομονή, επιμονή και δέσμευση. Με την εφαρμογή αυτών των πρακτικών και συμβουλών, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που να ενθαρρύνει την επίλυση συγκρούσεων και την ομαδική αποτελεσματικότητα.

## 5.5 Συνέπειες μη Αποτελεσματικής Διαχείρισης Συγκρούσεων

---

Η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για τους ατομικούς χρήστες, τις ομάδες και τον οργανισμό γενικότερα.

- 1) **Επιδείνωση της Σχέσης:** Όταν οι συγκρούσεις δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά, μπορεί να προκληθεί επιδείνωση των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων μερών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανασφάλεια, μίσος, απομόνωση και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Στον επαγγελματικό τομέα, η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες

στις σχέσεις μεταξύ συνεργατών, ανάμεσα σε ανθρώπους σε διαφορετικές θέσεις και σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκαλέσουν διαμάχες, αντιπαραθέσεις και αντιπαλότητα, επηρεάζοντας την απόδοση των ατόμων και των ομάδων, καθώς και την γενική ατμόσφαιρα εργασίας. Όταν οι συγκρούσεις δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά, μπορεί να δημιουργηθούν αρνητικά συναισθήματα όπως απογοήτευση, θυμός, απομόνωση και ανασφάλεια μεταξύ των εργαζομένων. Η επικράτηση τέτοιων αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη επικοινωνία και συνεργασία, με αποτέλεσμα την απώλεια της συνολικής αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.

2) **Απώλεια Παραγωγικότητας:** Οι μη αποτελεσματικά διαχειρισμένες συγκρούσεις μπορεί να απορροφούν πολύτιμο χρόνο και πόρους, καθιστώντας τους πιο ανεπαρκείς για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Η απώλεια παραγωγικότητας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων και των ομάδων και να οδηγήσει σε μειωμένα αποτελέσματα και αποτυχία να επιτευχθούν στόχοι. Οι αρνητικές επιπτώσεις που μπορούν να παρουσιαστούν από την απώλεια παραγωγικότητας είναι οι εξής:

- **Διακοπή Ροής Εργασίας:** Οι συγκρούσεις μπορούν να διακόψουν τη φυσιολογική ροή των εργασιών. Οι συνεργαζόμενοι μπορεί να αφιερώνουν πολύ χρόνο και ενέργεια στην επίλυση των διαφωνιών, παρά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτή η διακοπή στη ροή της εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση στις παραδόσεις, αυξημένο έργο και απώλεια παραγωγικότητας.
- **Μειωμένη Συνεργασία και Αποτελεσματικότητα Ομάδας:** Όταν οι συγκρούσεις δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά, οι μέλη της ομάδας μπορεί να χάσουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη συνεργασία, την ανταλλαγή ιδεών και την απόδοση της ομάδας συνολικά.
- **Αύξηση των Σφαλμάτων και Μειωμένη Ποιότητα:** Η αυξημένη ένταση και η έλλειψη συνεργασίας λόγω των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένο αριθμό σφαλμάτων και μειωμένη ποιότητα εργασίας. Οι επιπτώσεις αυτές μπορεί να είναι ιδιαίτερα σοβαρές σε κρίσιμους τομείς, όπως η υγεία, η ασφάλεια ή η παραγωγή.
- **Απώλεια Ταλέντων και Αποχωρήσεις:** Η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια ταλέντων και στην αποχώρηση εργαζομένων. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν

μπορούν να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό τρόπο, μπορεί να εξετάσουν την αναζήτηση εργασίας αλλού, προκειμένου να αποφύγουν τον αρνητικό αντίκτυπο στην ευελιξία, την ικανοποίηση και την προσωπική ευεξία τους.

3) **Επιδράσεις στην Υγεία και την Ευεξία:** Οι μη αποτελεσματικά διαχειρισμένες συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν υψηλά επίπεδα άγχους, στρες και ανησυχίας. Οι συνεχείς συγκρούσεις μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στην ψυχολογική και σωματική υγεία των ατόμων, προκαλώντας κόπωση, κατάθλιψη και άλλα προβλήματα ευεξίας. Η επίδραση στην υγεία και την ευεξία αναφέρεται στις αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχει η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων στην υγεία και την ευεξία ενός ατόμου. Συγκεκριμένα έχει συνέπειες και σε άλλους τομείς.

✓ **Ψυχολογική Ευεξία:** Οι μη αντιμετωπίσιμες συγκρούσεις μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογική ευεξία ενός ατόμου. Ο συνεχής καβγάς, η ένταση και οι δυσκολίες στις σχέσεις μπορούν να προκαλέσουν αίσθημα απελπισίας, θυμού, αγχώδους και κατάθλιψης. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την γενική διάθεση ενός ατόμου.

✓ **Κοινωνικές Σχέσεις:** Η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να έχει επίσης επιπτώσεις στις κοινωνικές σχέσεις. Όταν υπάρχουν συνεχείς συγκρούσεις και ένταση σε μια ομάδα ή μια οργάνωση, μπορεί να δημιουργηθούν διχασμένες σχέσεις, απομόνωση, μικρότερη συνεργασία και δυσκολίες στην επίτευξη κοινών στόχων.

4) **Μείωση της Καινοτομίας και της Δημιουργικότητας:** Οι ατελώς διαχειρισμένες συγκρούσεις μπορούν να εμποδίσουν την καλή ροή ιδεών και αποτελέσματος της δημιουργικότητας. Όταν οι άνθρωποι δεν μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά λόγω συγκρούσεων, η δυνατότητα για καινοτομία και δημιουργική σκέψη περιορίζεται.

5) **Απώλεια Επαγγελματικής Επιβολής:** Όταν οι ηγέτες δεν μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, μπορεί να υπονομευθεί η επαγγελματική τους επιβολή και επιρροή. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη σεβασμού και αναξιοπιστίας από τους υπολοίπους μέλη του οργανισμού. Όταν οι



συγκρούσεις δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά, μπορεί να προκύψουν διάφορα αρνητικά αποτελέσματα που επηρεάζουν την επαγγελματική επιβολή του ατόμου.

- ◆ **Απώλεια Εμπιστοσύνης και Αξιοπιστίας:** Όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει συχνά συγκρούσεις και δεν μπορεί να τις διαχειριστεί αποτελεσματικά, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία του μπορεί να υπονομευθούν. Άνθρωποι μπορεί να αρχίσουν να αμφισβητούν τις ικανότητες και την αξία του, με αποτέλεσμα να χάσει την επιρροή του στον επαγγελματικό του χώρο.
- ◆ **Μείωση Συνεργασίας και Στήριξης:** Η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε εχθρότητα, προβλήματα επικοινωνίας και μειωμένη συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης. Αυτό μπορεί να περιορίσει την ικανότητα του ατόμου να λαμβάνει υποστήριξη και συνδρομή από τους συναδέλφους του και να συνεργάζεται αποτελεσματικά για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη στόχων.
- ◆ **Μειωμένη Αναγνώριση και Ευκαιρίες Προώθησης:** Η μη αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αναγνώριση των επιδόσεων και την αξιολόγηση του ατόμου. Εάν ένα άτομο δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και δημιουργούνται συνεχώς προβλήματα, μπορεί να υποβαθμιστεί η αναγνώρισή του και οι ευκαιρίες προώθησης στην οργανωτική ιεραρχία.

Είναι σημαντικό να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις με επαγγελματικό τρόπο και να αναζητούνται λύσεις που θα προάγουν τη συνεργασία, την εποικοδομητική επικοινωνία και την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων.

## 5.6 Οφέλη Αποτελεσματικής Διαχείρισης Συγκρούσεων και Χρήσης Κατάλληλου Στυλ Ηγεσίας

---

Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας μπορούν να έχουν πολλά οφέλη για τους εργαζόμενους, τις ομάδες εργασίας και την οργάνωση συνολικά. Ορισμένα από αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- **Ενίσχυση των Σχέσεων:** Μια αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία θετικών σχέσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση της

εμπιστοσύνης, της συνεργασίας και του σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, προωθώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

- **Βελτίωση της Επικοινωνίας:** Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων προάγει την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην ανταλλαγή απόψεων, στην αντίληψη των αναγκών και των απαιτήσεων των άλλων, και στην αναζήτηση κοινών λύσεων. Η βελτιωμένη επικοινωνία μειώνει την πιθανότητα παρερμηνείας και αντιπαραγωγικών αντιδράσεων.
- **Ενίσχυση της Απόδοσης και της Παραγωγικότητας:** Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι, ενθαρρύνονται και είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της παραγωγικότητας και της ποιότητας των αποτελεσμάτων.
- **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Αυτογνωσίας:** Η διαχείριση συγκρούσεων απαιτεί την ανάπτυξη και ενίσχυση δεξιοτήτων όπως η αντίληψη των συναισθημάτων, η αυτογνωσία, η επικοινωνία και η διαπραγμάτευση. Η εφαρμογή αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει στην αυτοβελτίωση των ατόμων και των ομάδων, και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μάθησης και ανάπτυξης.
- **Διατήρηση των Ταλέντων και Μείωση των Αποχωρήσεων:** Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται αποτελεσματικά και υιοθετείται κατάλληλο στυλ ηγεσίας, οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι και αναγνωρίζονται για τις συνεισφορές τους. Αυτό μειώνει τον κίνδυνο απώλειας ταλέντων και αποχωρήσεων από την οργάνωση.
- **Βελτίωση του Κλίματος Εργασίας:** Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας. Όταν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται εποικοδομητικά και με σεβασμό, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα και ευχάριστα στο περιβάλλον εργασίας τους, προάγοντας την ευεξία και την ικανοποίησή τους.
- **Ενίσχυση της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας:** Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας δημιουργούν ένα κλίμα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν τις ιδέες τους και να αναζητήσουν νέες λύσεις, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να εμφανιστούν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιώσεις και αναπτύξεις.

- **Αύξηση της Ικανοποίησης των Πελατών:** Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Όταν οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις μεταξύ τους, αυτό απηχείται στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Ένα θετικό και συνεργατικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών, ενισχύοντας έτσι την εικόνα και τη φήμη της οργάνωσης.

## 5.7 Ανακεφαλαίωση

---

Η διαχείριση των συγκρούσεων μέσω του στυλ ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αρμονίας, συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στον οργανισμό. Οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν τις διάφορες συγκρούσεις που προκύπτουν στον χώρο εργασίας και να είναι σε θέση να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους ανάλογα με την κάθε κατάσταση. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα να ακούν, να εκφράζουν εμπιστοσύνη, να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση, καθώς και την ικανότητα να προωθούν τη συνεργασία και την επίτευξη λύσεων που εξυπηρετούν το συνολικό συμφέρον του οργανισμού.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της διαχείρισης των συγκρούσεων και του στυλ ηγεσίας είναι σημαντική και αμοιβαία επηρεάζει τις δυνατότητες επίλυσης των συγκρούσεων. Οι ηγέτες πρέπει να αντιλαμβάνονται τις διάφορες προσεγγίσεις του στυλ ηγεσίας και να είναι ευέλικτοι στην προσαρμογή τους ανάλογα με τη φύση της σύγκρουσης. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα μπορεί να εφαρμόζει διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως το συνεργατικό, το ενθαρρυντικό, το διευθετητικό ή το συμβιβαστικό, ανάλογα με τις ανάγκες και τις προκλήσεις που προκύπτουν από τη σύγκρουση.

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μέσω του κατάλληλου στυλ ηγεσίας έχει πολλά οφέλη για τον οργανισμό. Πρώτον, βοηθά στην επίλυση των συγκρούσεων και την αποφυγή της εξάπλωσής τους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Δεύτερον, δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει τη συνεργασία, την επικοινωνία και την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας. Τέλος, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι συγκρούσεις που διαχειρίζονται αποτελεσματικά δεν αποσπούν πολύτιμο χρόνο και ενέργεια από την ομάδα εργασίας

## Κεφάλαιο 6

### «Μεθοδολογία Έρευνας»

#### 6.1 Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης των συγκρούσεων και του στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται στο Ε.Ο.Τ., με βάση τις απόψεις των εργαζομένων του οργανισμού. Επιπλέον, διερευνάται το πώς οι απόψεις τους για το στυλ ηγεσίας σχετίζονται με τις απόψεις τους για το στυλ ηγεσίας, καθώς και το πώς το φύλο, το επίπεδο σπουδών, η ηλικία και η προϋπηρεσία στον Ε.Ο.Τ. επηρεάζουν τις απόψεις τους. Με βάση τα παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, διατυπώνονται ως εξής:

1. Σχετίζονται οι απόψεις των εργαζομένων του Ε.Ο.Τ. αναφορικά με το στυλ ηγεσίας και την διαχείριση συγκρούσεων που χρησιμοποιείται από τον προϊστάμενο και τους ανώτερους τους;
2. Το φύλο και το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων του Ε.Ο.Τ. επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με το στυλ ηγεσίας και την διαχείριση συγκρούσεων που χρησιμοποιείται από τον προϊστάμενο και τους ανώτερους τους;
3. Η ηλικία και η προϋπηρεσία στον Ε.Ο.Τ. επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με το στυλ ηγεσίας και την διαχείριση συγκρούσεων που χρησιμοποιείται από τον προϊστάμενο και τους ανώτερους τους;

#### 6.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται συνολικά από 100 εργαζομένους στον Ε.Ο.Τ.. Πιο αναλυτικά η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες και συμμετέχοντες από 31 έως 45 ετών. Επιπλέον, πιο συχνά οι ερωτώμενοι δηλώνουν πως είναι έγγαμοι, είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ και δηλώνουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας.

#### 6.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 3 ενοτήτων συνολικά. Η πρώτη ενότητα επικεντρώνεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και απαρτίζεται από 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου συνολικά. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την κλίμακα «ROCI-

II (Rahim Organizational Conflict Inventory– II, Form B)», η οποία επικεντρώνεται στην ανάδειξη των τρόπων επίλυσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Το συγκεκριμένο εργαλείο απαρτίζεται από συνολικά 28 δηλώσεις, οι οποίες δίνονται σε κλίμακα Likert από το 1-Διαφωνώ απόλυτα έως το 5-Συμφωνώ απόλυτα. Μέσα από την κλίμακα αναδεικνύονται 5 τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, ο τρόπος ενσωμάτωσης-συνεργασίας, προσαρμογής-συγκαταβατικός, επιβολής, αποφυγής και συμβιβασμού. Με σκοπό την ανάδειξη του στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται στον οργανισμό, με βάση τις απόψεις των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκε στην τρίτη ενότητα του ερευνητικού εργαλείου το ερωτηματολόγιο «Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X)». Αν και το αρχικό ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 45 δηλώσεις, στην έρευνα λήφθηκαν υπόψη μόνο οι 35, οι οποίες και επικεντρώνεται στο στυλ ηγεσίας και όχι στα αποτελέσματα αυτής. Επομένως, μέσα από το εργαλείο διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι προϊστάμενοι των ερωτώμενων χρησιμοποιούν την μετασχηματιστική, την συναλλακτική και την ηγεσία αποφυγής. Η αξιοπιστία των κλιμάκων ελέγχθηκε με την χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha και αναδείχθηκαν αποδεκτές με τιμές άνω του 0.700.

#### **6.4 Συλλογή δεδομένων**

---

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με τη χρήση ενός κατάλληλα διαμορφωμένου Google form. Το αρχείο περιέχει όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, καθώς και τις πιθανές απαντήσεις τους. Επιπλέον, συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα το οποίο ενημερώνει τους εργαζομένους για την ανώνυμη και εθελοντική μορφή της έρευνας, καθώς και για τον σκοπό και τον λόγο διεξαγωγής της. Ταυτόχρονα, οι ερωτηθέντες ενθαρρύνονται να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, ενώ επισημαίνεται πως μπορούν να σταματήσουν την απάντηση των ερωτήσεων οποτεδήποτε επιθυμούν, χωρίς κάποιο πρόβλημα.

#### **6.5 Ανάλυση δεδομένων**

---

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πακέτο SPSS v.25, ενώ βοηθητικό υπήρξε και το Microsoft Excel. Για την περιγραφική παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των υπόλοιπων μεταβλητών της έρευνας υπολογίσθηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Παράλληλα, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal-Wallis και ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Το σύνολο των παραπάνω

δεδομένων παρουσιάζεται με την χρήση κατάλληλα διαμορφωμένων πινάκων και αντίστοιχων γραφημάτων.

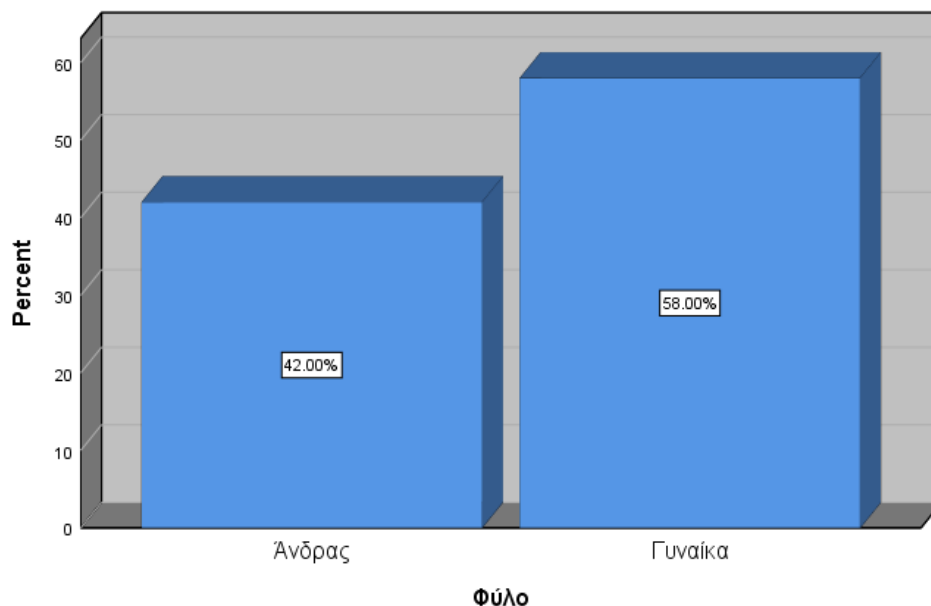
## 6.6 Αποτελέσματα Έρευνας

Στην ακόλουθη ενότητα διερευνώνται οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου, ενώ δίνονται απαντήσεις και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατηρείται πως το 58% των ερωτώμενων είναι γυναίκες, με το 42% των εργαζομένων να είναι άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	42	42.0	42.0	42.0
	Γυναίκα	58	58.0	58.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



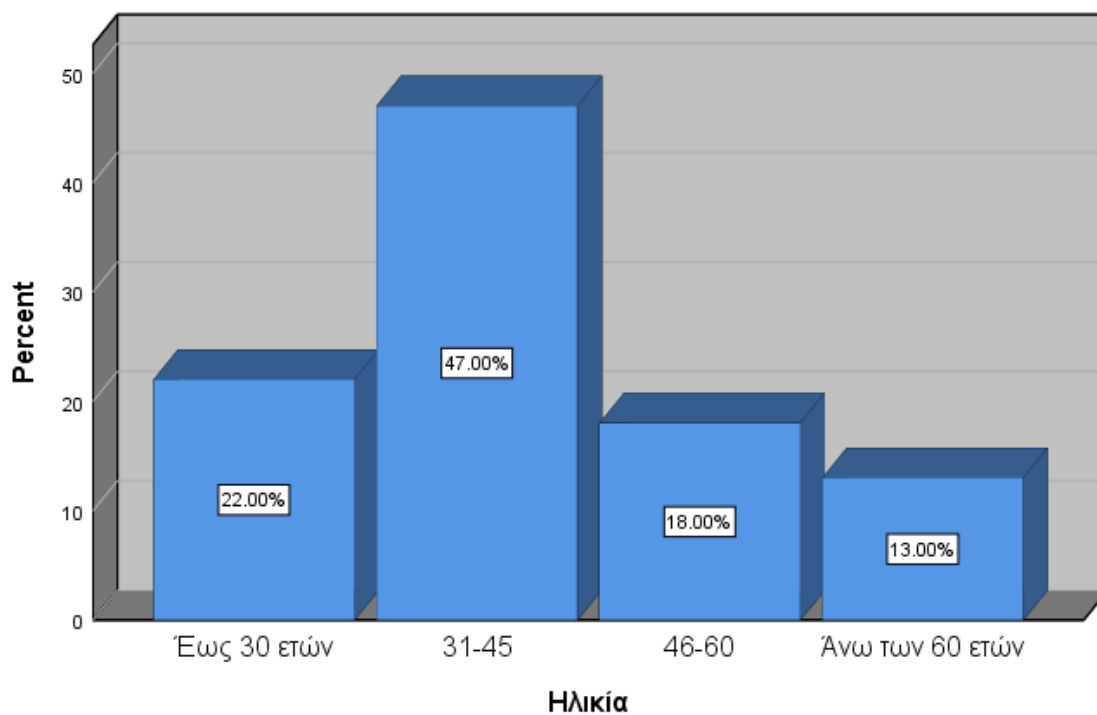
Διάγραμμα 1 Φύλο

Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, παρουσιάζεται η ηλικία των εργαζομένων. Το 47% αγγίζουν όσοι είναι 31 με 45 ετών και το 22% ανήκει σε όσους είναι έως 30 ετών.

Παράλληλα, το 18% αγγίζουν όσοι είναι 46 με 60 ετών και το 13% ανήκει στις ηλικίες άνω των 60 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 30 ετών	22	22.0	22.0	22.0
31-45	47	47.0	47.0	69.0
46-60	18	18.0	18.0	87.0
Άνω των 60 ετών	13	13.0	13.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

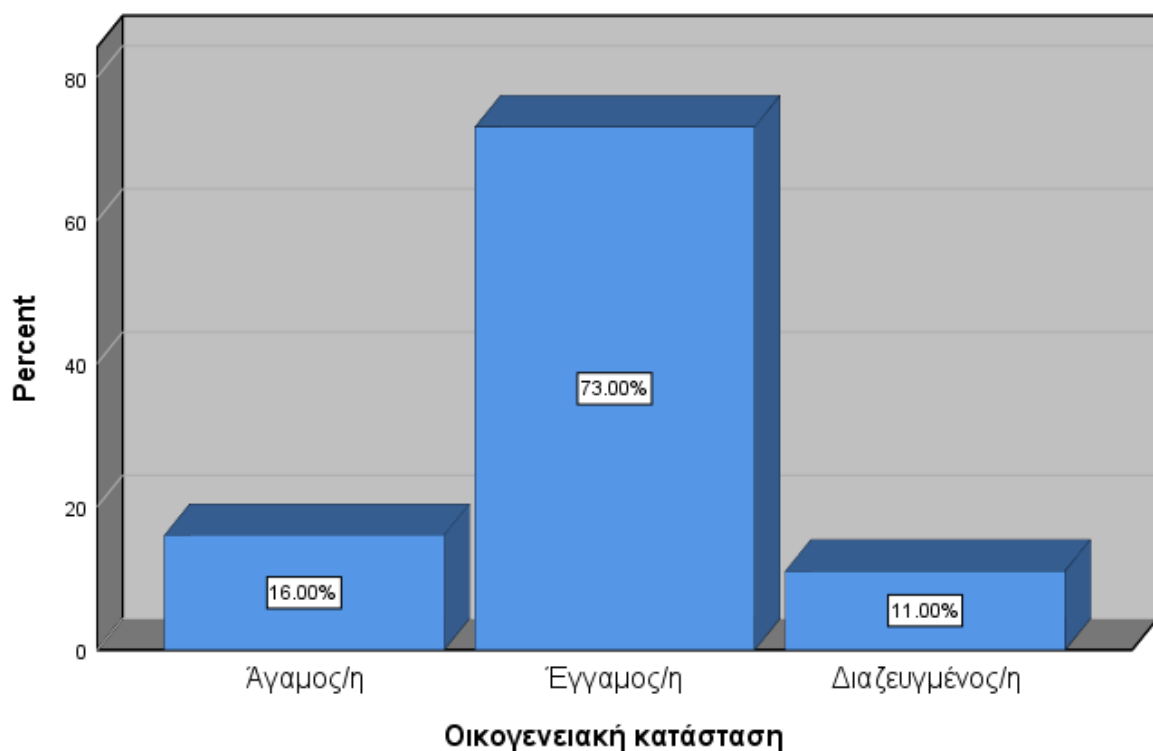


Διάγραμμα 2: Ηλικία

Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, μελετάται η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Το 73% αγγίζουν οι έγγαμοι και το 16% οι άγαμοι. Παράλληλα, το υπόλοιπο 11% καταλαμβάνουν οι διαζευγμένοι.

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	16	16.0	16.0	16.0
	Έγγαμος/η	73	73.0	73.0	89.0
	Διαζευγμένος/η	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	



Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση

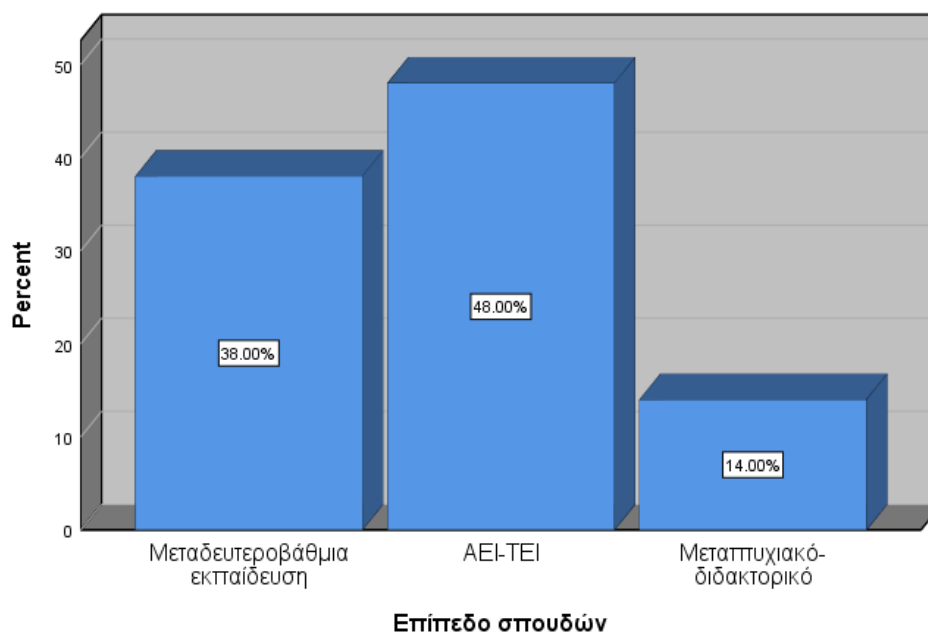
Στον Πίνακα 4 και το αντίστοιχο Γράφημα 4, διερευνάται το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων. Το 48% αυτών φαίνεται να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, με το 38% να ανήκει στους αποφοίτους Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, το 14% αγγίζουν όσοι έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	38	38.0	38.0	38.0
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	48	48.0	48.0	86.0



Μεταπτυχιακό-διδακτορικό	14	14.0	14.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 4: Επίπεδο σπουδών

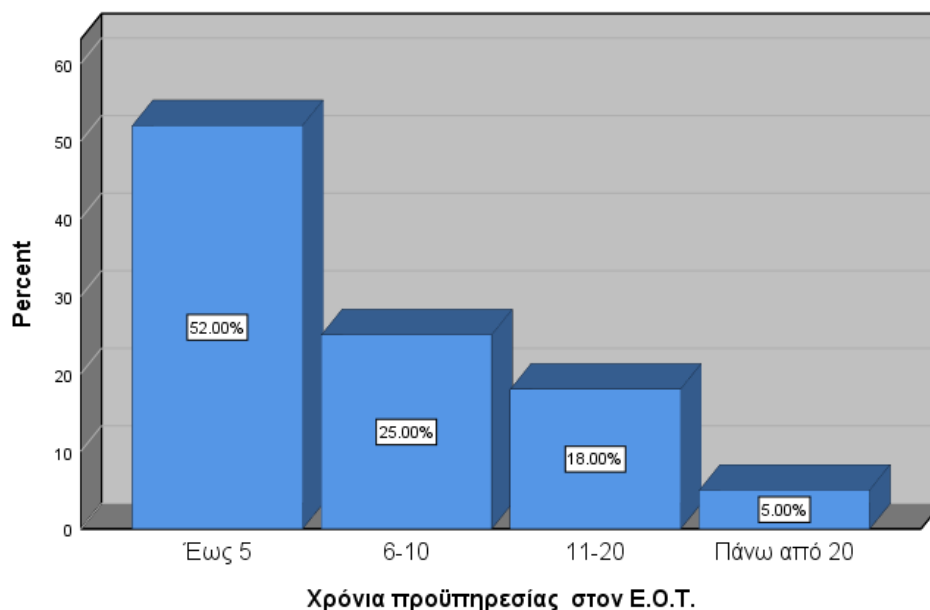


Διάγραμμα 4: Επίπεδο Σπουδών

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ., μελετώνται από τον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5. Το 52% αγγίζουν όσοι αναφέρουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας, το 25% κάνουν λόγο για 6 με 10 έτη και το 18% για 11 με 20 έτη. Επιπλέον, μόλις το 5% των ερωτώμενων αναφέρουν πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 5: Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 5	52	52.0	52.0	52.0
6-10	25	25.0	25.0	77.0
11-20	18	18.0	18.0	95.0
Πάνω από 20	5	5.0	5.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	



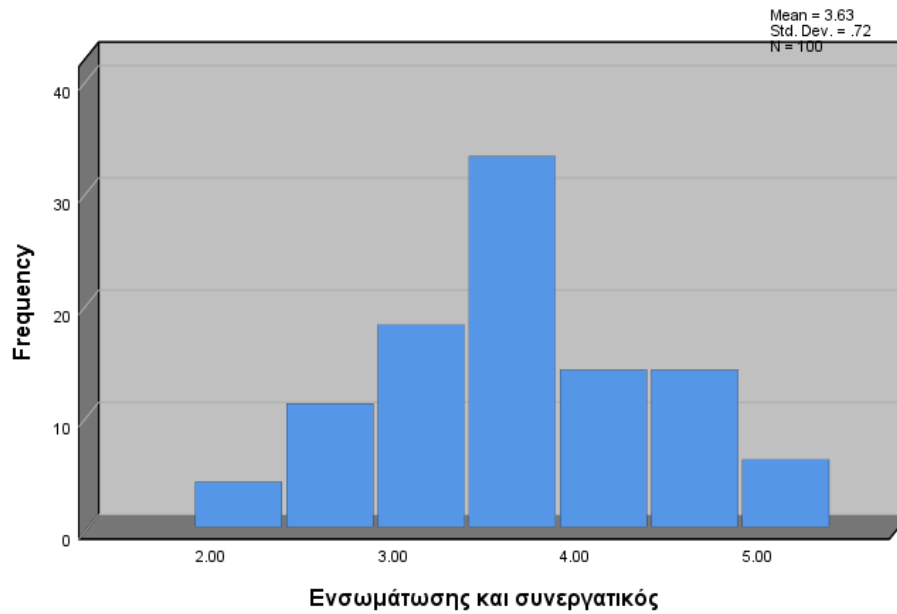
Διάγραμμα 5: Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ.

Στη συνέχεια μελετώνται οι μεταβλητές-Scores που δημιουργήθηκαν για να αντιπροσωπεύσουν το κάθε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων και στυλ ηγεσίας. Πρέπει να αναφερθεί πως όλες οι μεταβλητές δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, ενώ η αύξηση του μέσου όρου τους, συνεπάγεται με υψηλότερο επίπεδο συμφωνίας από μεριάς των εργαζομένων αναφορικά με την χρήση του εκάστοτε στυλ επίλυσης συγκρούσεων ή ηγεσίας.

Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, αναλύεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως οι προϊστάμενοι επιλύουν τις συγκρούσεις συνεργατικά και με τρόπο ενσωμάτωσης. Η μεταβλητή αποτελείται από τον μέσο όρο 7 ερωτήσεων συνολικά, ενώ όπως φαίνεται κατατάσσεται άνω του μετρίου βαθμού (3.63).

Πίνακας 6: Ενσωμάτωσης και συνεργατικός

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.6330
Std. Deviation		.72028
Minimum		2.10
Maximum		5.00

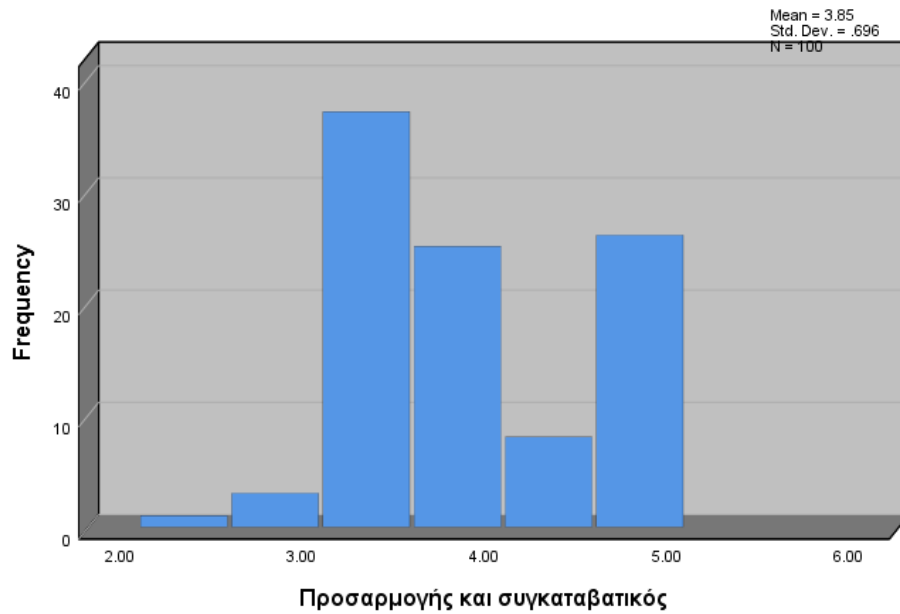


Διάγραμμα 6: Ενσωμάτωσης και συνεργατικός

Ακολούθως, στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν πως οι ανώτεροι χρησιμοποιούν ένα στυλ προσαρμογής και συγκατάβασης για την επίλυση των συγκρούσεων τους. Η μεταβλητή-Score απαρτίζεται από τον μέσο όρο 6 δηλώσεων. Επιπλέον, φαίνεται σε υψηλό επίπεδο να συμφωνούν οι ερωτώμενοι πως χρησιμοποιείται το στυλ αυτό.

Πίνακας 7: Προσαρμογής και συγκαταβατικός

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.8500
Std. Deviation		.69595
Minimum		2.30
Maximum		5.00



Διάγραμμα 7: Προσαρμογής και συγκαταβατικός

Όσον αφορά τον βαθμό που οι ανώτεροι των εργαζομένων χρησιμοποιούν την επιβολή για την επίλυση των συγκρούσεων, διερευνάται στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8. Η μεταβλητή-Score απαρτίζεται από τον μέσο όρο 5 δηλώσεων, ενώ όπως φαίνεται οι συμμετέχοντες θεωρούν πως ο συγκεκριμένος τρόπος χρησιμοποιείται από τους ανώτερους σε βαθμό κάτω του μετρίου (2.57).

Πίνακας 8: Επιβολής

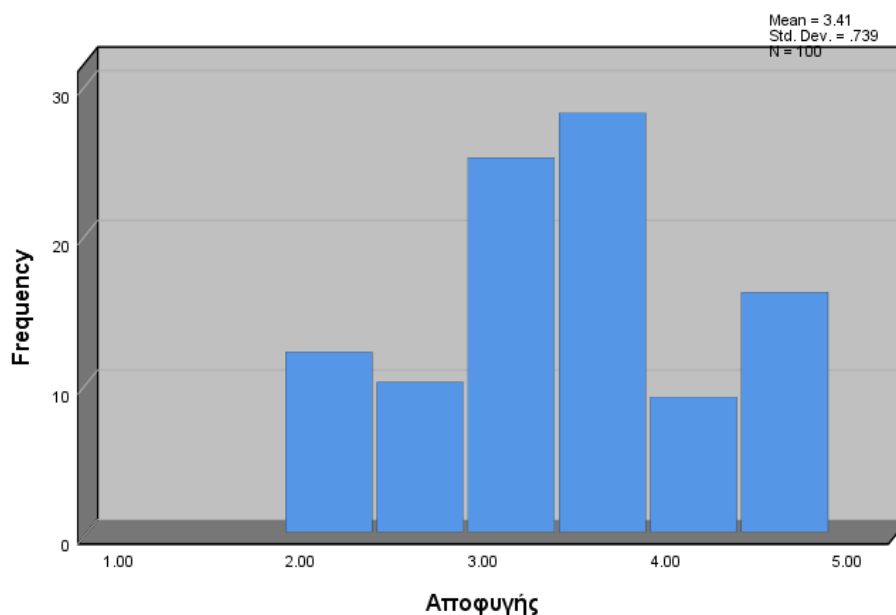
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		2.5770
Std. Deviation		.73798
Minimum		1.10
Maximum		3.80



Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, παρατίθεται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως οι ανώτεροι τους επιλύουν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μέσω της αποφυγής τους. Η μεταβλητή-Score απαρτίζεται από τον μέσο όρο 6 δηλώσεων συνολικά. Παράλληλα, φαίνεται πως άνω του μετρίου κατατάσσεται η συμφωνία των εργαζομένων του Ε.Ο.Τ. ως προς το ότι οι ανώτεροι χρησιμοποιούν τον συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης συγκρούσεων.

Πίνακας 9: Αποφυγής

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.4110
Std. Deviation		.73867
Minimum		2.10
Maximum		4.80

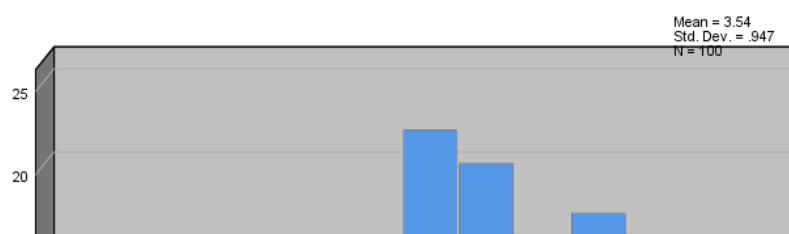


Διάγραμμα 9: Αποφυγής

Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως οι ανώτεροι τους επιλύουν τις συγκρούσεις τους στον εργασιακό χώρο μέσα από συμβιβασμούς. Όπως είναι εμφανές σε επίπεδο άνω του μετρίου συμφωνούν πως χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη προσέγγιση επίλυσης συγκρούσεων (3.54), ενώ πρέπει να αναφερθεί πως η συγκεκριμένη μεταβλητή απαρτίζεται από τον μέσο όρο 4 δηλώσεων.

Πίνακας 10: Συμβιβασμού

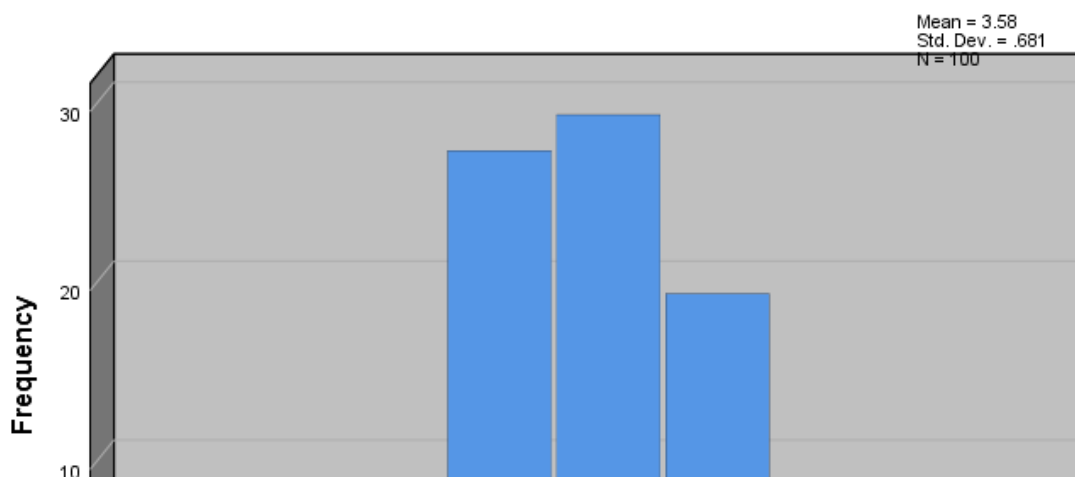
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.5410
Std. Deviation		.94731
Minimum		1.10
Maximum		5.00



Ο ακόλουθος Πίνακας 11 και το Γράφημα 11, μελετούν τον βαθμό στον οποίο οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως ο προϊστάμενος ή άμεσα ανώτερος τους χρησιμοποιείται το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η μεταβλητή απαρτίζεται από τον μέσο όρο συνολικά 20 δηλώσεων. Επιπλέον, φαίνεται πως σε επίπεδο άνω του μετρίου θεωρούν οι ερωτώμενοι πως χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας (3.57).

Πίνακας 11: Μετασχηματιστική ηγεσία

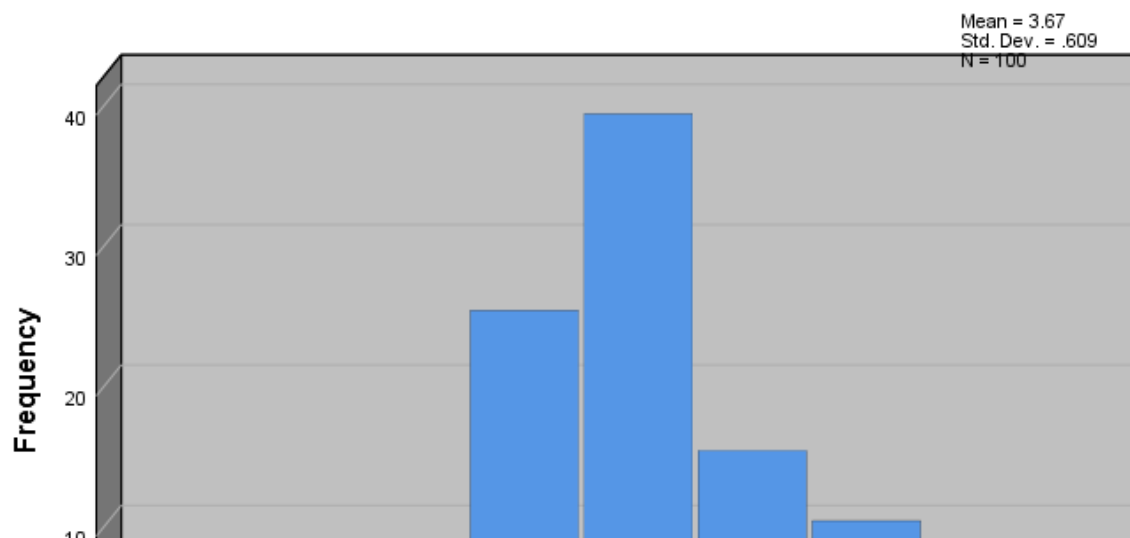
N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.5770
Std. Deviation		.68104
Minimum		2.10
Maximum		4.90



Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12 που ακολουθούν, διερευνάται το επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ανώτεροι των εργαζομένων. Όπως φαίνεται, άνω του μετρίου κατατάσσεται το επίπεδο στο οποίο υποστηρίζουν πως χρησιμοποιείται το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας (3.67). Πρέπει επίσης να αναφερθεί πως η συγκεκριμένη μεταβλητή-Score απαρτίζεται από τον μέσο όρο 8 δηλώσεων.

Πίνακας 12: Συναλλακτική ηγεσία

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		3.6730
Std. Deviation		.60867
Minimum		2.10
Maximum		5.00

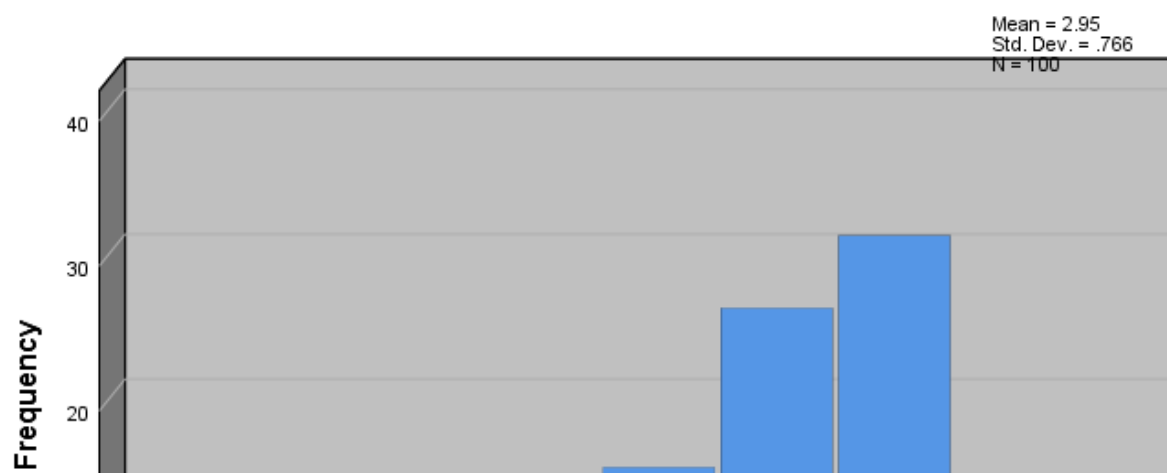




Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι του Ε.Ο.Τ. θεωρούν πως οι ανώτεροι τους χρησιμοποιούν το στυλ ηγεσίας αποφυγής. Η μεταβλητή-Score αποτελείται από τον μέσο όρο 8 δηλώσεων, ενώ φαίνεται πως οι εργαζόμενοι τοποθετούν το επίπεδο χρήσης του συγκεκριμένου στυλ κάτω του μετρίου (2.95).

Πίνακας 13: Ηγεσία αποφυγής

N	Valid	100
	Missing	0
Mean		2.9540
Std. Deviation		.76639
Minimum		1.10
Maximum		3.90



Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 14. Πιο συγκεκριμένα, αναδεικνύονται 6 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο θεωρούν οι συμμετέχοντες πως ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί την μετασχηματιστική ηγεσία, τόσο περισσότερο υποστηρίζουν πως επιλύουν τις συγκρούσεις τους με την χρήση ενσωμάτωσης και συνεργασίας, ενώ τόσο λιγότερο θεωρούν ότι χρησιμοποιούν την μέθοδο του συμβιβασμού. Ταυτόχρονα, όσο αυξάνεται το επίπεδο στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας, τόσο περισσότερο θεωρούν ότι επιλύουν τις συγκρούσεις τους μέσα από την προσαρμογή και την συγκαταβατικότητα, ενώ τόσο μειώνεται ο βαθμός στον οποίον θεωρούν ότι χρησιμοποιούνται μέθοδοι συμβιβασμού για την επίλυση συγκρούσεων. Ακόμη, αύξηση της συμφωνίας των ερωτώμενων αναφορικά με την χρήση του μοντέλου ηγεσίας αποφυγής, ταυτίζεται με αύξηση της συμφωνίας πως η επίλυση συγκρούσεων επιτυγχάνεται μέσα από συνεργατικές μεθόδους και μείωση της συμφωνίας πως χρησιμοποιούνται μέθοδοι συμβιβασμού για την επίλυση συγκρούσεων. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.222 έως το 0.575.

**Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων και στυλ ηγεσίας**

	Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Ηγεσία αποφυγής
Ενσωμάτωσης και συνεργατικός	<b>.575**</b>	0.021	<b>.321**</b>
Προσαρμογής και συγκαταβατικός	0.173	<b>.222*</b>	0.127
Επιβολής	-0.012	-0.185	-0.120

Αποφυγής	0.001	<b>-.285**</b>	0.022
Συμβιβασμού	<b>-.430**</b>	-0.162	<b>-.287**</b>

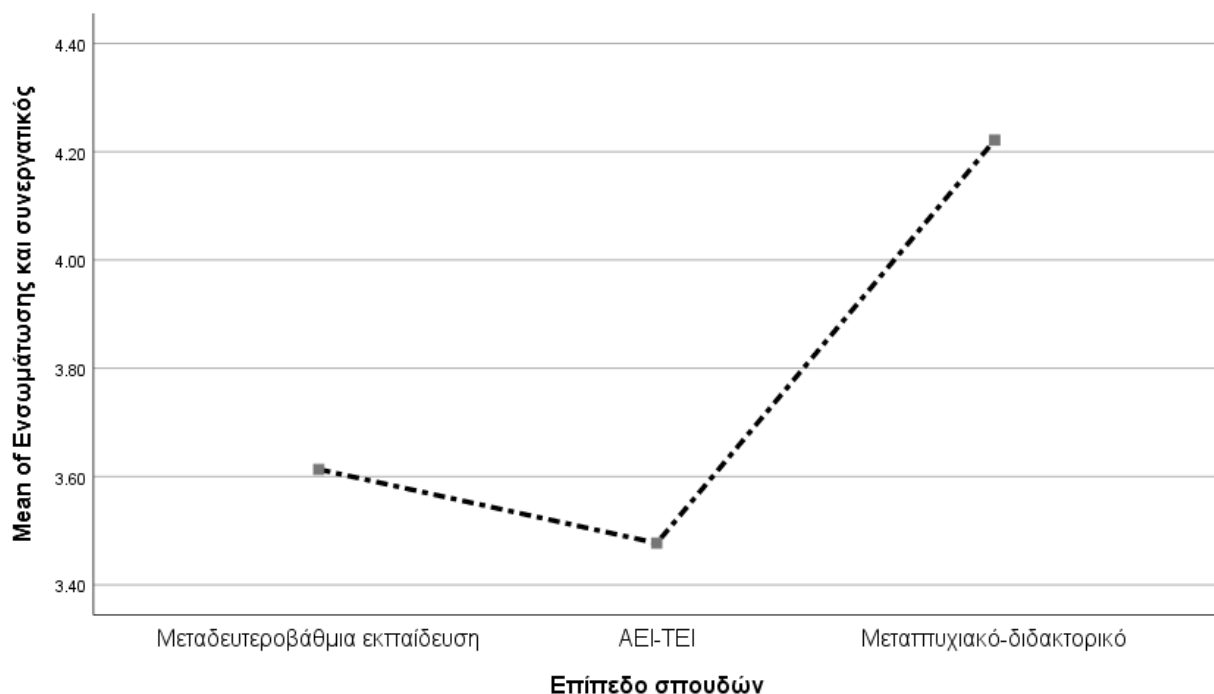
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος t-test για το φύλο και ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis για το επίπεδο σπουδών. Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων, αναδεικνύονται 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο σπουδών.

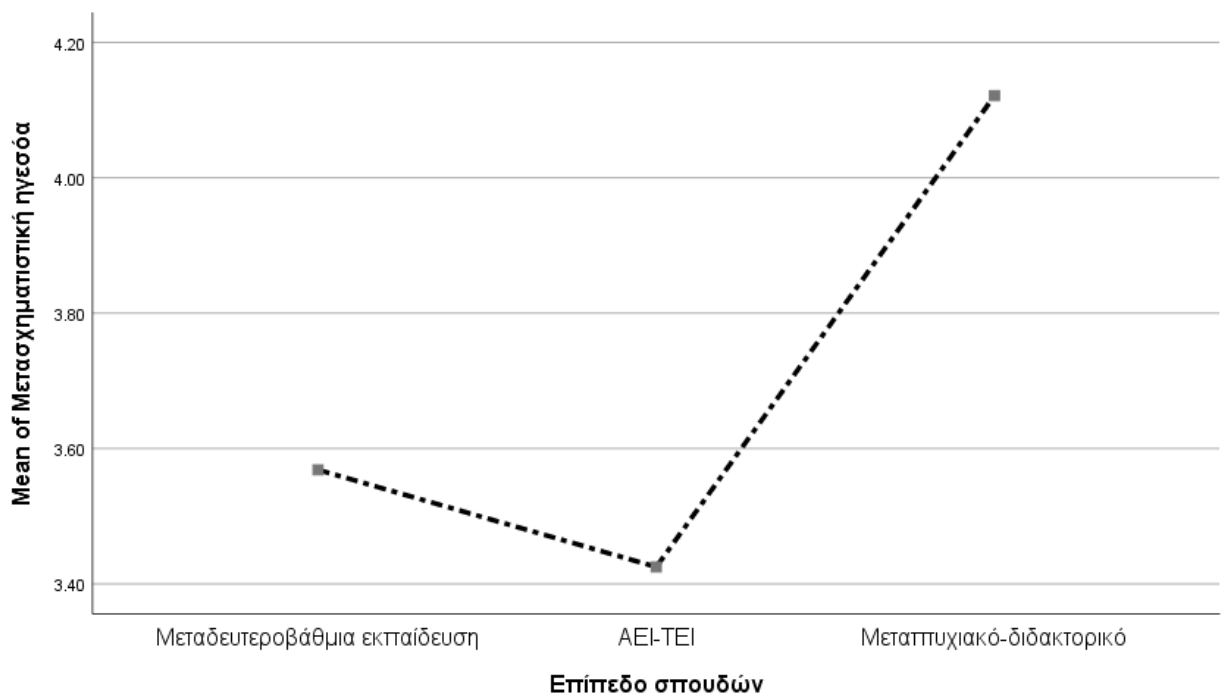
**Πίνακας 15: Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο και το επίπεδο σπουδών**

	Φύλο	Επίπεδο σπουδών
Ενσωμάτωσης και συνεργατικός	0.470	0.002
Προσαρμογής και συγκαταβατικός	0.908	0.184
Επιβολής	0.233	0.064
Αποφυγής	0.857	0.606
Συμβιβασμού	0.197	0.180
Μετασηματιστική ηγεσία	0.385	0.005
Συναλλακτική ηγεσία	0.138	0.228
Ηγεσία αποφυγής	0.121	0.318

Στο Γράφημα 14 παρατηρείται πως οι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών θεωρούν σε υψηλότερο βαθμό πως ο προϊστάμενος και η διοίκηση του χώρου εργασίας τους επιλύουν τις συγκρούσεις μέσα από την ενσωμάτωση και την συνεργασία. Λιγότερο θετικοί προς την άποψη αυτή είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ.



Στο ακόλουθο Γράφημα 15, είναι εμφανές πως οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού υποστηρίζουν σε υψηλότερο επίπεδο πως ο προϊστάμενος και η ηγεσία τους ακολουθούν το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με τους αποφοιτούς ΑΕΙ και ΤΕΙ να κατατάσσονται τελευταίοι.



**Διάγραμμα 15: Διαφοροποίηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως προς το επίπεδο σπουδών**

Με σκοπό την διερεύνηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Στον Πίνακα 16, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου, αναδεικνύοντας 13 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η ηλικία του δείγματος τόσο περισσότερο συμφωνούν οι συμμετέχοντες πως ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί την επιβολή, την αποφυγή και τον συμβιβασμό για την επίλυση των συγκρούσεων, αλλά τόσο μειώνεται ο βαθμός στον οποίο θεωρούν ότι επιλύει τις συγκρούσεις μέσα από ενσωμάτωση και συνεργασία. Επιπλέον, αύξηση της ηλικίας ταυτίζεται με μείωση της χρήσης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και του στυλ ηγεσίας αποφυγής. Συνεχίζοντας, η αύξηση των ετών προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ. συνδέονται με αύξηση του επιπέδου στο οποίο οι

συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο προϊστάμενος επιλύει τις συγκρούσεις μέσω επιβολής, αποφυγής και συμβιβασμού, ενώ τόσο λιγότερο θεωρούν πως τις επιλύει μέσα από την συνεργασία και την προσαρμογή. Ακόμη, όσο περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας δηλώνουν οι συμμετέχοντες, τόσο λιγότερο θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Οι παραπάνω συσχετίσεις είναι σημαντικές σε 99% και 95% επίπεδο εμπιστοσύνης και δέχονται τιμές από το 0.199 έως το 0.555, επομένως είναι μικρής έως υψηλής έντασης.

**Πίνακας 16: Συσχετίσεις Pearson ως προς την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας**

	Ηλικία	Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ.
Ενσωμάτωσης και συνεργατικός	<b>-.555**</b>	<b>-.541**</b>
Προσαρμογής και συγκαταβατικός	-0.183	<b>-.385**</b>
Επιβολής	<b>.369**</b>	<b>.360**</b>
Αποφυγής	<b>.235*</b>	<b>.505**</b>
Συμβιβασμού	<b>.397**</b>	<b>.352**</b>
Μετασχηματιστική ηγεσία	<b>-.512**</b>	<b>-.404**</b>
Συναλλακτική ηγεσία	-0.172	<b>-.199*</b>
Ηγεσία αποφυγής	<b>-.216*</b>	-0.130

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 6.7 Συμπεράσματα Έρευνας

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν τα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων και τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από την διοίκηση και τους προϊσταμένους των Ε.Ο.Τ., με βάση τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 100 συμμετέχοντες, με τους περισσότερους να είναι γυναίκες και από 31 έως 45 ετών. Παράλληλα, πιο συχνά οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως είναι έγγαμοι και πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Ακόμη, η πλειοψηφία έχει έως 5 έτη προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ..

Μέσα από την έρευνα αναδείχθηκε πως άνω του μετρίου κατατάσσεται το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η διοίκηση και οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούν την ενσωμάτωση και την συνεργασία, την αποφυγή και τον συμβιβασμό για την επίλυση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, σε υψηλό βαθμό

υποστηρίζουν πως χρησιμοποιείται η μέθοδος της προσαρμογής και της συγκατάβασης, ενώ σε χαμηλό βαθμό η μέθοδος της επιβολής. Αναφορικά με την ηγεσία, άνω του μετρίου βρίσκεται ο βαθμός χρήσης της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και κάτω του μετρίου η ηγεσία προς αποφυγή, βάσει των απόψεων των εργαζομένων.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσο περισσότερο θεωρούν οι συμμετέχοντες πως ο προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί την μετασχηματιστική ηγεσία, τόσο περισσότερο υποστηρίζουν πως επιλύουν τις συγκρούσεις τους με την χρήση ενσωμάτωσης και συνεργασίας, ενώ τόσο λιγότερο θεωρούν ότι χρησιμοποιούν την μέθοδο του συμβιβασμού. Επιπλέον, όσο πιο θετικοί είναι ως προς το ότι χρησιμοποιείται η συναλλακτική ηγεσία, τόσο πιο πολύ υποστηρίζουν πως επιλύονται οι συγκρούσεις με προσαρμογή και συγκαταβατικότητα, αλλά τόσο λιγότερο πιστεύουν ότι επιλύονται με συμβιβασμό. Παράλληλα, αύξηση της συμφωνίας των εργαζομένων ως προς την χρήση του μοντέλου ηγεσίας αποφυγής, συνεπάγεται με αύξηση της συμφωνίας πως η επίλυση συγκρούσεων επιτυγχάνεται μέσα από συνεργατικές μεθόδους και μείωση της συμφωνίας πως χρησιμοποιούνται μέθοδοι συμβιβασμού για την επίλυση συγκρούσεων.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως οι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών θεωρούν σε υψηλότερο βαθμό πως ο προϊστάμενος και η διοίκηση του χώρου εργασίας τους επιλύουν τις συγκρούσεις μέσα από την ενσωμάτωση και την συνεργασία και πως χρησιμοποιούν το μετασχηματιστική στυλ ηγεσίας. Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρήθηκε πως αύξηση της ηλικίας, συνεπάγεται με αύξηση της συμφωνίας αναφορικά με την χρήση της επιβολής, της αποφυγής και του συμβιβασμού στην διαχείριση συγκρούσεων και με μείωση της συμφωνίας αναφορικά με την χρήση ενσωμάτωσης και συνεργασίας. Ακόμη, όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία, τόσο λιγότερο οι ερωτώμενοι δηλώνουν πως πραγματοποιείται μετασχηματιστική ηγεσία και ηγεσίας αποφυγής. Αναφορικά με την αύξηση των ετών προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ. συνδέονται με αύξηση του επιπέδου στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο προϊστάμενος επιλύει τις συγκρούσεις μέσω επιβολής, αποφυγής και συμβιβασμού, ενώ τόσο λιγότερο θεωρούν πως τις επιλύει μέσα από την συνεργασία και την προσαρμογή. Τέλος, όσα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας αναφέρουν οι εργαζόμενοι στον Ε.Ο.Τ., τόσο λιγότερο θετικοί είναι όσον αφορά την χρήση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας.

### **Ερωτηματολόγιο**

*Διαχείριση Συγκρούσεων και στύλ ηγεσίας, μελέτη περίπτωσης Ε.Ο.Τ*

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 30 ετών
- 31-45
- 46-60
- Άνω των 60 ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

4. Επίπεδο σπουδών

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό-διδακτορικό

- Χρόνια προϋπηρεσίας στον Ε.Ο.Τ.
- Έως 5
- 6-10
- 11-20
- Πάνω από 20

5. Σε ποιο βαθμό ισχύουν οι παρακάτω δηλώσεις αναφορικά με τον τρόπο που ο ανώτερός σας και η διοίκηση επιλύουν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Προσεγγίζει ένα ζήτημα μαζί με τους υπαλλήλους ώστε να βρεθεί μια λύση που την αποδέχονται όλοι					
Ικανοποιεί τις ανάγκες των υπαλλήλων και των υφισταμένων					
Αποφεύγει να έρχεται σε δύσκολη θέση					
Προσπαθεί να ενσωματώσει τις ιδέες σε αυτές των υπολοίπων ώστε να υπάρξει μια από κοινού απόφαση					
Προσπαθούν να εργαστούν μαζί με τους εργαζομένους και τους υφιστάμενους τους ώστε να βρουν λύση σε ένα πρόβλημα η οποία να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων					



Συνήθως αποφεύγουν να συζητήσουν ανοικτά τις διαφορές τους με τους υπαλλήλους και τους υφισταμένους τους					
Προσπαθούν να βρουν μια μέση οδό για να επιλύσουν ένα αδιέξοδο					
Χρησιμοποιούν την επιρροή τους για να γίνουν αποδεκτές οι ιδέες τους					
Χρησιμοποιούν την εξουσία τους ώστε να ληφθεί μια απόφαση υπέρ τους					
Συνήθως ικανοποιούν τις επιθυμίες των ανώτερων τους					
Υποχωρούν στις επιθυμίες των ανωτέρων τους					
Μοιράζονται ακριβείς πληροφορίες με τους υφισταμένους τους ώστε να λύσουν ένα πρόβλημα από κοινού					
Συνήθως κάνουν παραχωρήσεις στους ανωτέρους τους					
Προτείνουν μια μέση λύση ώστε να αρθούν τα αδιέξοδα					
Διαπραγματεύονται με τους ανωτέρους και τους υπαλλήλους ώστε να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός					
Προσπαθούν να αποφεύγουν μια διαφωνία					
Αποφεύγουν τον διαπληκτισμό					
Χρησιμοποιούν την εμπειρία τους ώστε να ληφθεί μια απόφαση υπέρ τους					
Συχνή συμφωνούν με τις εισηγήσεις των ανωτέρων τους					
Κάνουν αμοιβαίες παραχωρήσεις ώστε να επιτευχθεί συμβιβασμός					
Είναι γενικά αμετακίνητοι από τις θέσεις τους για ένα ζήτημα					
Προσπαθούν να συζητήσουν ανοικτά όλες τις ανησυχίες τους ώστε τα ζητήματα να λύνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο					

Συνεργάζονται με τους υπαλλήλους ώστε να καταλήξουν σε αποφάσεις αμοιβαία αποδεκτές					
Προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των υφισταμένων και των εργαζομένων					
Προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν την δύναμη τους για να κερδίσουν σε μια κατάσταση ανταγωνισμού					
Προσπαθούν να κρατήσουν εντός τους την διαφωνία ώστε να αποφευχθεί ο διαπληκτισμός					
Προσπαθούν να αποφύγουν να ανταλλάξουν οτιδήποτε δυσάρεστο με τους εργαζομένους					
Προσπαθούν να συνεργαστούν με τους υφισταμένους για την καλύτερη κατανόηση ενός προβλήματος					

6. Σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενος σας παρουσιάζουν τις παρακάτω συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο;

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα					
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων					
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες					
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις					
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού					
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων					

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής					
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν					
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον					
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					
Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της					
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον					
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου					
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης					
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί					
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας					
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου					
Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι					
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της					

Εστιάζει την προσοχή του/της σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα					
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών					
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται					
Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα					
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει					
Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»					
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση					
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα					
Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη					
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα					

## Συμπεράσματα

---

Η ηγεσία αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων σε έναν οργανισμό. Μέσω της ηγεσίας, οι ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν το περιβάλλον και την πολιτική του οργανισμού που επηρεάζουν τον τρόπο αντιμετώπισης και επίλυσης των συγκρούσεων. Μέσω κατάλληλων πρακτικών ηγεσίας, μπορούν να προαχθούν η ανοικτή επικοινωνία, η συνεργασία και η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Καταρχάς, οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένοι στις συγκρούσεις που προκύπτουν εντός του οργανισμού και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις ως ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν υψηλή επίγνωση των συναισθημάτων τους και των συναισθημάτων των άλλων, και να είναι ικανοί να τα διαχειριστούν κατάλληλα.

Ένας από τους κύριους στόχους της ηγεσίας είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας, όπου τα μέλη του οργανισμού νιώθουν άνετα να εκφράζουν τις απόψεις, τις ανησυχίες και τα συναισθήματά τους. Με την ενθάρρυνση της ελεύθερης ροής των συναισθημάτων και των απόψεων, οι ηγέτες μπορούν να προλάβουν την εσκεμμένη σύγκρουση και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι συγκρούσεις επιλύονται με ανοιχτό και εποικοδομητικό τρόπο.

Οι ηγέτες πρέπει επίσης να επενδύουν στην εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση των μελών του οργανισμού σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης, οι μεντόροι μπορούν να διδάξουν τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων, δεξιότητες επικοινωνίας και ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό θα βοηθήσει τα μέλη του οργανισμού να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις με ανοχή, ευελιξία και σεβασμό προς τους άλλους.

## Βιβλιογραφία

A., P., 2003. *Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάσετε τη σκέψη των άλλων από την κίνηση και τη στάση του σώματος*. σ.λ.:εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ.

Antonakis, J. F. M. a. L. S., 2012. *Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow*.. σ.λ.:Harvard business review.

Bass, B. a. S. P., 1999. *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*.. σ.λ.:The Leadership Quarterly.

Burns, J., 1978. *Leadership*.. New York: Harper & Row.

Conger, J. a. K. R., 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*.. σ.λ.:SAGE Publications.

L Birch, J. O. F., n.d. *Development of eating behaviors among children and adolescents*.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12224660/>

[Πρόσβαση 15 Μαιος 2023].

Robbins, J. κ., 2018. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://metabook.gr/books/orghanosiaki-simperifora-robbins-stephen-p-judge-timothy-a-95735>

Smith, P. B., 1992. *Organizational Behaviour and National Cultures*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.1992.tb00034.x>

[Πρόσβαση Μάιος 2023].

Weber, M., 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*.. New York: The Free Press..

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ, Β. Κ., 2016. *ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://estia.hua.gr/file/lib/default/data/16382/theFile>

[Πρόσβαση Μαιος 2023].

Ζαβλανός, Μ. Μ., 2002. *Μάνατζμεντ*.. Αθήνα: Σταμούλης..