



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT"

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»

"MANAGING CONFLICTS IN PUBLIC ORGANIZATIONS"

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

A.M.: ΔΜ2204

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

ΑΘΗΝΑ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2024

## **ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

**1.**

**2.**

**3.**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βασιλείου Γεωργία του Παύλου, με αριθμό μητρώου ΔΜ2204, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ**, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Ονοματεπώνυμο Συγγραφέα:

Βασιλείου Γεωργία

Υπογραφή:

Ημερομηνία: .....Ιουνίου 2024

Alexandr  
os  
Sachinidi  
s

Digitally signed  
by Alexandros  
Sachinidis  
Date: 2024.07.11  
18:48:02 +03'00'

## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

*Ολοκληρώνοντας τη Διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και για την πολύτιμη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών και ιδιαίτερα τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου Κύριο Αλέξανδρο Σαχινίδη, για την πολύτιμη συμπαράστασή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας.*

*Αφιερώνω την εργασία αυτή, για την αγάπη και τη δύναμη που μου έδιναν κατά τη διάρκεια εκπόνησής της,*

*στον εγγονό μου*

*στα παιδιά μου*

*και στο σύζυγό μου.*

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ-ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	6
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	9
ABSTRACT.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....</b>	<b>13</b>
1.1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	13
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	14
1.3. ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	16
1.4. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	17
1.5. ΣΗΜΕΙΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	18
1.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	19
1.7. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ GRUNIG.....	20
1.8. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	22
1.9. ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	25
1.10. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ</b>	
<b>ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>29</b>
2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	29
2.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	30
2.3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	32
2.4. Η ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>35</b>
3.1. ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
3.3. ΔΕΙΓΜΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	36
3.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
3.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ .....	37
3.6. ΟΙ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥΣ.....	38
3.7. ΣΥΛΛΟΓΗ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>40</b>
4.1.ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	40

4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	41
4.3. ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	42
4.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	42
4.5. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	42
4.6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>43</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>72</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>75</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>77</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>80</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ-ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b>	
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....</b>	<b>54</b>
<b><u>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</u>.....</b>	<b>54</b>
ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Φύλο.....	54
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: Ηλικία.....	55
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: Εκπαίδευση.....	55
ΓΡΑΦΗΜΑ 4: Έτη συνολικής προϋπηρεσίας στο Υπουργείο Πολιτισμού.....	56
ΓΡΑΦΗΜΑ 5: Οικογενειακή κατάσταση.....	56
ΓΡΑΦΗΜΑ 6: Κατέχετε θέση ευθύνης;.....	57
ΓΡΑΦΗΜΑ 7: Σχέση εργασίας.....	57
<b><u>ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</u>.....</b>	<b>57</b>
ΓΡΑΦΗΜΑ 8: Είναι οι ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;.....	58
ΓΡΑΦΗΜΑ 9: Είναι η έλλειψη επικοινωνίας συνηθισμένη πηγή σύγκρουσης στον οργανισμό σας; .....	58
ΓΡΑΦΗΜΑ 10: Είναι τα διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας; .....	59
ΓΡΑΦΗΜΑ 11: Αποτελούν οι προσωπικές αντιπαραθέσεις συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας; .....	60
ΓΡΑΦΗΜΑ 12: Αποτελούν οι περιορισμένοι πόροι συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας; .....	60
ΓΡΑΦΗΜΑ 13: Πόσο συχνά οι συγκρούσεις οφείλονται σε κακή διαχείριση πόρων (π.χ. ανθρώπινοι, οικονομικοί); .....	61
ΓΡΑΦΗΜΑ 14: Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην εργασία σας;.....	62

ΓΡΑΦΗΜΑ 15: Στην εργασία σας, με ποιους τύπους ατόμων συναντάτε συχνότερα συγκρούσεις; .....	62
ΓΡΑΦΗΜΑ 16: Πώς θα περιγράφατε την ποιότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό σας;..	63
<b><u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</u></b> .....	<b>63</b>
ΓΡΑΦΗΜΑ 17: Ποιες από τις ακόλουθες τεχνικές χρησιμοποιείτε εσείς προσωπικά για να διαχειριστείτε συγκρούσεις; .....	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 18: Ποιες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σας;.....	64
ΓΡΑΦΗΜΑ 19: Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε αυτές τις στρατηγικές;.....	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 20: Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης στη διαχείριση συγκρούσεων;.....	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 21: Αν ναι, πόσο χρήσιμη θεωρείτε ότι ήταν αυτή η εκπαίδευση;.....	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 22: Ποιες τεχνικές έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για την επίλυση συγκρούσεων;.....	67
<b><u>ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</u></b> .....	<b>67</b>
ΓΡΑΦΗΜΑ 23: Ποιες είναι οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στον οργανισμό σας;.....	68
ΓΡΑΦΗΜΑ 24: Πόσο επηρεάζουν οι συγκρούσεις την απόδοσή σας στην εργασία;.....	68
ΓΡΑΦΗΜΑ 25: Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στη δυναμική της ομάδας σας λόγω συγκρούσεων;.....	69
ΓΡΑΦΗΜΑ 26: Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων σε εσάς προσωπικά;.....	70
ΓΡΑΦΗΜΑ 27: Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στην ομάδα σας;.....	70
ΓΡΑΦΗΜΑ 28: Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός σας λόγω συγκρούσεων;.....	71
<b><u>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</u></b> .....	<b>71</b>
ΓΡΑΦΗΜΑ 29: Πιστεύετε ότι η εισαγωγή μιας διαδικασίας επίσημης ανατροφοδότησης θα βοηθούσε στη μείωση των συγκρούσεων; .....	71
ΓΡΑΦΗΜΑ 30: Ποιες συγκεκριμένες δράσεις θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να ληφθούν για την πρόληψη των συγκρούσεων; .....	72
ΓΡΑΦΗΜΑ 31: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων; .....	73

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εποχή μας οι Οργανισμοί, επηρεαζόμενοι από το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, χαρακτηρίζονται από μια πολυπλοκότητα και περιπλοκότητα, με άμεση επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που τους στελεχώνουν. Με την ανάλυση αυτών των εννοιών, που σχετίζονται με συμπεριφορές που συναντάμε στο μάνατζμεντ, των θεωριών που ασχολούνται με την ανάλυση των σχέσεων που έχουν αυτές οι έννοιες αλλά και των παραγών τους ασχολήθηκαν με αφοσίωση οι συγγραφείς S. P. Robbins και T. A. Judge στο βιβλίο τους «Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες Προσεγγίσεις», 2η έκδοση με εισαγωγή και επιμέλεια του αξιόλογου καθηγητή κ. Σαχινίδη και μετάφραση της κ. Πλατάκη, προσφέροντας έτσι σημαντικές τεχνικές στο χώρο του μάνατζμεντ, βοηθώντας τους εργαζομένους να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί αγγίζοντας τους στόχους που είχαν τεθεί στη δουλειά τους, εξομαλύνοντας τις σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους και καθοδηγώντας τους οργανισμούς/επιχειρήσεις σε στρατηγικές με σημαντικά αποτελέσματα.

Οργανωσιακή συμπεριφορά ονομάζεται η συμπεριφορά που υπάρχει ανάμεσα στις ομάδες και στα άτομα που απασχολούνται σε ένα οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον με κύρια σημεία τους ανθρώπους-εργαζόμενους, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, τη δομή, την τεχνολογία καθώς και το κοινωνικό σύστημα. Εξετάζει τον αντίκτυπο που έχουν οι κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες απέναντι στους εργαζομένους και σε ομάδες εργαζομένων, σε φορείς είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα. Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα σε ένα φορέα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση, τη συνεργασία και την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, ένα υγιές και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί βασικό στοιχείο για την πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού, εκπληρώνοντας στόχους [<https://entre.gr/>]. Μια καλή συνεργασία των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν τον ανθρώπινο πόρο, σε έναν μηχανισμό-οργανισμό συντελεί στην εκπλήρωση κοινών σκοπών με στόχο την ανάπτυξη, ακολουθώντας κατάλληλες στρατηγικές.



## **Τα σημεία που αξίζει να εστιάσει κανείς για την ανάλυση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι τα εξής:**

*Η Παρακίνηση*

*Η Ηγετική Συμπεριφορά και η Εξουσία*

*Η Διαπροσωπική Επικοινωνία*

*Η Δομή της Ομάδας και οι Διαδικασίες*

*Η Δημιουργία Στάσεων και η Αντίληψη*

*Οι Διαδικασίες Αλλαγής*

*Οι συγκρούσεις και οι Διαπραγματεύσεις και*

*Ο Σχεδιασμός της Εργασίας (Stephen P. R. & Timothy A. J., 2018).*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς. Οι συγκρούσεις σχετίζονται άμεσα με τον τρόπο και το στυλ ηγεσίας και αφορούν προστριβές των υπαλλήλων μεταξύ τους ή προστριβές συνήθως των υφισταμένων με τους προϊσταμένους.

Αρχικά θα πρέπει να κατανοήσουμε τι σημαίνει η λέξη σύγκρουση. Πολλές είναι οι ερμηνείες που θα μπορούσαν να δοθούν, η ουσία όμως είναι ότι περιλαμβάνει διαφορές ή εναντιώσεις μεταξύ εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον ή οργανισμό. Σύγκρουση είναι μία διαδικασία που αρχίζει όταν ένα μέρος θεωρεί ότι ένα άλλο μέρος έχει ήδη ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος νοιάζεται (S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018; Xanthoroulou and Sahinidis, 2022) και όταν κατά τη διάρκεια μιας δραστηριότητας υπάρχουν διαφωνίες αυτό οδηγεί στην ύπαρξη των συγκρούσεων οι οποίες μπορεί να είναι από πολύ σοβαρές έως μηδαμινές.

Επικρατεί η αντίληψη ότι η σύγκρουση προέρχεται από την ύπαρξη διαφορών ή εναντιώσεων ή αλληλεπιδράσεων. Τέτοια φαινόμενα τα συναντάμε σε κάθε εργασιακό περιβάλλον είτε στο Δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και με αντιμετώπιση ολοκληρωτική, σε μικρό ποσοστό βέβαια, ή έστω εξάλειψη της έντασης, ώστε να επικρατεί ένα

εργασιακό κλίμα για την επίτευξη της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και να μπορεί να λειτουργεί εύρυθμα ο Οργανισμός.

Πρωτίστως είναι καλό να αναζητούνται οι αιτίες και οι αφορμές που προκαλούν αυτές τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και οι τρόποι αντιμετώπισής τους, οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται από τους ηγέτες, με στόχο την αποτελεσματική τους εξάλειψη. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως από τους ηγέτες για τη διαχείριση καταστάσεων κρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο είναι μέθοδοι συμβιβασμού ή αποφυγής.

Θα αναζητηθούν επίσης κατά πόσο συμβάλλει η επικοινωνία και η ομαδικότητα στην αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων. Για την κάλυψη πολλών ερωτημάτων που αφορούν τις συγκρούσεις σε δημόσιους οργανισμούς δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από υπαλλήλους του Υπουργείου Πολιτισμού στους οποίους κι απευθυνόταν. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα δώσουν απαντήσεις σε αρκετά ερωτήματα που σχετίζονται με την καθημερινότητά μας στους χώρους εργασίας μας.

## **ABSTRACT**

In this work, In this paper, a reference will be made regarding the management of conflicts in public organizations. Conflicts are directly related to the way and style of leadership and involve friction between employees or friction between subordinates and superiors.

First we should understand what the word conflict means. There are many interpretations that could be given, but the essence is that it involves differences or oppositions between employees in a work environment or organization. Conflict is a process that begins when one party believes that another party already has or is about to negatively affect something that the first party cares about (S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018) and when during an activity there are disagreements this leads to existence of conflicts which can be from very serious to insignificant.

There is a prevailing perception that conflict comes from the existence of differences or oppositions or interactions. Such phenomena can be found in every work environment, whether in the Public or Private sector, to a lesser or greater degree and with a comprehensive treatment, in a small percentage of course, or even elimination of the tension, so that a working climate prevails for the achievement of efficiency and efficiency and that the Organization can function properly.

First of all, it is good to look for the causes and occasions that cause these conflicts between employees and also the ways to deal with them, which should be applied by the leaders, with the

aim of effectively eliminating them. The methods commonly used by leaders to manage conflict situations within the workplace are compromise or avoidance methods.

It will also be sought whether communication and teamwork contribute to dealing with such situations. In order to cover many questions regarding conflicts in public organizations, a questionnaire was created which was answered by employees of the Ministry of Culture to whom it was addressed. The results of this research will provide answers to several questions related to our daily life in our workplaces.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι συγκρούσεις ( Conflicts ) είναι αποτέλεσμα των ανθρώπινων επιρροών μεταξύ τους και οδηγούν στην κρίση που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ η σωστή διαχείριση δύναται να ενδυναμώσει τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους και την ομαδική εργασία με θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Η υποχρεωτική συνύπαρξη και η συνεργασία ανάμεσα σε άτομα και ομάδες με ποικίλες εμπειρίες και αξίες, με διαφορετικές και κλιμακωτές γνώσεις, ικανότητες, καθήκοντα και δεξιότητες σε έναν οργανισμό οδηγεί στη σύγκρουση (Γ. Σπυράκη, Χ. Σπυράκη, 2008). Η λάθος διαχείριση αυτών μπορεί να οδηγήσει στη διάλυση των ομάδων. Σημαντικό είναι να κατανοήσει ο κάθε άνθρωπος τη χρησιμότητα των δημόσιων οργανισμών, την επιρροή που έχουν στην καθημερινή τους ζωή και την ανάγκη αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν.

Όταν οι άνθρωποι εργάζονται ομαδικά, πάντα θα προκύπτουν συγκρούσεις. Η κατανόηση της φύσης και της πηγής της σύγκρουσης και της εξέλιξης και των σταδίων, της επίλυσης και του αποτελέσματος είναι μια ζωτική πτυχή της ηγεσίας. Οι αιτίες της σύγκρουσης περιλαμβάνουν την παρανόηση της επικοινωνίας, τα συναισθηματικά ζητήματα, την προσωπική ιστορία και τις αξίες. Όταν η διαφορά γίνει κατανοητή και η συμπεριφορά που προκύπτει αντιμετωπιστεί σωστά, οι περισσότερες συγκρούσεις μπορούν να διευθετηθούν με τρόπο που να παρέχει την απαραίτητη αλλαγή σε έναν οργανισμό και τις αλληλεπιδράσεις. Υπάρχουν σοβαρές συνέπειες από την αποφυγή ή την κακή διαχείριση των διαφωνιών. Οι ενημερωμένοι ηγέτες μπορούν να αποτρέψουν αποτελεσματικά καταστροφικές συγκρούσεις.

<https://www.jacr.org/article> [10.01.2024]

Η συμπεριφορά των ατόμων, των διαδικασιών και των οργανισμών είναι τα βασικότερα σημεία ανάλυσης. Αν εξετάσουμε το καθένα ξεχωριστά διαπιστώνουμε ότι:

- Η μελέτη συμπεριφοράς του ατόμου βασίζεται στις ενέργειες των ατόμων, στις αποφάσεις και στις αλληλεπιδράσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Παρακολουθώντας τις συμπεριφορές των μελών μπορούμε να κατανοήσουμε την απόδοσή τους, την επικοινωνία τους, και τη συνεισφορά τους στους στόχους του οργανισμού.
- Οι διαδικασίες αναφέρονται στα συστήματα, τις διαδικασίες και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό. Η ανάλυση των διαδικασιών μπορεί να αποκαλύψει αδυναμίες, αποτελεσματικότητα και πιθανές βελτιώσεις στη λειτουργία του οργανισμού.
- Η μελέτη των οργανισμών εστιάζει στην δομή, τον πολιτισμό και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, μπορούμε να κατανοήσουμε τις δομικές αδυναμίες, τις δυνατότητες για ανάπτυξη και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Η ανάλυση αυτών των τριών σημείων μπορεί να βοηθήσει τους διοικητικούς φορείς να κατανοήσουν καλύτερα την οργανωσιακή δυναμική και να λάβουν μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Κρίση-σύγκρουση είναι η απόκλιση από συγκεκριμένους κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις των ατόμων. Η λήξη μίας κρίσης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο θα τη διαχειριστεί το αρμόδιο ιεραρχικά όργανο, ο ηγέτης, ώστε να καταφέρει να διασφαλίσει την παροχή καλών υπηρεσιών και επίτευξη του στόχου. Σπουδαίο ρόλο παίζει η προσέγγιση της κρίσης και η ανάπτυξη τεχνικών με τις οποίες θα αντιμετωπιστεί αυτή, αναδεικνύοντας τη μοναδικότητα του θέματος.

Ο τρόπος άσκησης ηγεσίας και διαχείρισης των συγκρούσεων αναδεικνύει αποτελεσματική ή μη τη δράση του ηγέτη (Τριαντάρη, 2018), (Sahinidis et al., 2018). Σπουδαίο ρόλο σε αυτό παίζει η διάθεση που έχουν τα άτομα που ασκούν ηγετικά καθήκοντα καθώς και οι μέθοδοι που ακολουθούν.

Η λέξη «σύγκρουση» συνδέεται με την «κρίση» και αυτή με τη σειρά της μας παραπέμπει στη λέξη «απόφαση» και μας δείχνει την κορύφωση μιας δύσκολης κατάστασης που απαιτεί τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων για να ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. «Η διαχείριση κρίσεων απαιτεί λήψη αποφάσεων». Πέρα από το εργασιακό περιβάλλον η κρίση κάνει την εμφάνισή της σε διάφορα επίπεδα της ζωής, όπως πολιτικό, εθνικό, οικογενειακό, οικονομικό και επιδημικό και είναι απαραίτητη η εφαρμογή τεχνικών και στρατηγικών για την αντιμετώπισή της. Κάθε κρίση που κάνει την εμφάνισή της και κλιμακώνεται είτε με γοργούς ρυθμούς είτε σταδιακά,

χρήζει άμεσης και αποτελεσματικής επέμβασης των αρμόδιων ατόμων για το χειρισμό τους και πολλές φορές είναι αρκετά φορτική.

## ***«There is no theory of crises»***

James Robinson

Η κρίση έχει αρνητική επίδραση στον οργανισμό ο οποίος έχει χρέος να την αντιμετωπίσει, ώστε να έχει όσο το δυνατόν μικρότερη ζημιά, όμως κάποιες φορές έχει και θετική επίδραση όταν αφορά κρίσεις οι οποίες θα συντελέσουν υπέρ του οργανισμού και των εργαζομένων του.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο των κρίσεων/συγκρούσεων και στη μέθοδο διαχείρισή τους στους Δημόσιους Οργανισμούς, στη στάση των εργαζομένων σε τέτοιες περιπτώσεις, στις αιτίες και αφορμές, στις επιπτώσεις και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση.

***«Αν κανένας δεν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη σύγκρουσης, τότε όλοι συμφωνούν ότι δεν υπάρχει σύγκρουση»***

(S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

### **1.1.ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Η ομαλή λειτουργία οποιουδήποτε συστήματος βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν από ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις. Μέσα σε κάθε εργασιακό χώρο οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος ίσως και της καθημερινότητας ενός Οργανισμού. Συχνά είναι αναπόφευκτες, επηρεάζουν αρνητικά την ευημερία των υπαλλήλων, την αποδοτικότητά τους, δημιουργούν τοξικό κλίμα, αστάθειες στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, μεροληψίες, ψυχοσωματικά προβλήματα με αποτέλεσμα, αρκετές φορές, να μεταφέρονται στην οικογένεια οδηγώντας στην ενδοοικογενειακή βία. Έτσι βλέπουμε ότι οι καταστάσεις αυτές δεν επηρεάζουν τους εργαζομένους μόνο στον εργασιακό χώρο αλλά και μετά τη λήξη της εργασίας καθώς έχουν και ψυχολογικές επιπτώσεις, όπως το στρες, το οποίο όταν είναι αρνητικό δημιουργεί διάφορα ψυχοσωματικά

προβλήματα/συμπτώματα όπως αίσθηση κούρασης, στηθάγχη, πονοκέφαλο, εκνευρισμοί, έλλειψη ενδιαφέροντος, φόβους, διαταραχές, επιθετικότητα, εξάντληση, αϋπνία και όλα αυτά επηρεάζουν αρνητικά στην απόδοση στο χώρο εργασίας

<https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/47-46>

Έχοντας διαφορετικές αντιλήψεις, απόψεις, αρχές, πεποιθήσεις και προερχόμενοι από διαφορετικές κοινωνίας, ιδιαίτερα στην εποχή μας, οι άνθρωποι οδηγούνται σε συγκρούσεις προσπαθώντας να επιβιώσει ο ένας έναντι κάποιου άλλου. Στον εργασιακό χώρο οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, ομάδες εργαζομένων, εργαζομένων και υφισταμένων, σε διαπροσωπικό επίπεδο ή σε επίπεδο εκτέλεσης και αποδοτικότητας ενός έργου, οδηγούν πολλές φορές σε βίαιες συμπεριφορές.

Είναι ένα σύνθετο της εποχής φαινόμενο και η μείωση ή η αποφυγή τέτοιων καταστάσεων, κρίσης και σύγκρουσης, αν αντιμετωπίζεται με σωστές στρατηγικές, οδηγούν σε ένα θετικό και αποδοτικότερο περιβάλλον, συντελούν στην εξέλιξη και την πρόοδο, επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα στον Οργανισμό, διασφαλίζουν ένα περιβάλλον για καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία. Μεγάλο είναι το επίτευγμα όταν η επίλυση των θεμάτων γίνεται με παραγωγικό και ειρηνικό τρόπο, ενώ όταν παραμένουν άλυτα ή ο τρόπος λύσης δεν είναι ικανοποιητικός δημιουργούνται πολλά ζητήματα για τους εργαζομένους.

## **1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Δεν είναι απλός ο όρος «σύγκρουση» και η έννοιά της δεν είναι σαφής. Με τη μελέτη των συγκρούσεων, στα πλαίσια διαφορετικών επιστημονικών ειδικοτήτων, φαίνεται πως δημιουργήθηκε μεγάλη σύγχυση στην ερμηνεία του όρου. Η μεγάλη ποικιλία για τον ορισμό της λέξης «σύγκρουση» είναι αποτέλεσμα της κλασικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης (Fink, 1968). Ο Fink, στο έργο του, εξετάζει διάφορες προσεγγίσεις και ορισμούς της σύγκρουσης, αναδεικνύοντας την πολυπλοκότητα και τις διαφορετικές διαστάσεις του φαινομένου.

Σύγκρουση είναι η κατάσταση κατά την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες ατόμων έρχονται σε αντιπαράθεση, λόγω διαφόρων καταστάσεων μέσα στον εργασιακό χώρο και θεωρείται αποτυχία, που οφείλεται στα πρότυπα μηχανισμού λήψης των αποφάσεων. Εκδηλώνονται με διάφορες μορφές και μπορούν να φέρουν αρνητικά ή και θετικά αποτελέσματα. Καθοριστικός είναι ο ρόλος του ηγέτη που θα διαχειριστή τις συγκρούσεις. Οι περισσότερες των περιπτώσεων αφορούν διαφωνίες ανάμεσα σε εργαζομένους και στον προϊστάμενο, ενώ διαφοροποιούνται οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε σχέση με το φύλο,

την ηλικία και τη μόρφωση αυτών που συμμετέχουν  
<http://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/3734>

Τα άτομα ή οι ομάδες αναμετρώνται σε ένα φορτισμένο περιβάλλον με κύριο στόχο την επίτευξη της "Νίκης". Οι εντάσεις αυτές δρουν αρνητικά όχι μόνο στα εμπλεκόμενα πρόσωπα αλλά και στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Είναι αναπόφευκτη και εμφανίζεται άλλοτε με μεγαλύτερη ένταση και άλλοτε με ήπια ακόμα και στην προσωπική ή κοινωνική ζωή του ανθρώπου.

Το εύρος στα επίπεδα της σύγκρουσης μπορεί να είναι από ήπιες έως απροκάλυπτες και βίαιες ενέργειες, ανάλογα με τα αίτια που την προκαλούν, είτε είναι ασυμβατότητα στόχων, είτε απόδοση διαφορετικών ερμηνειών στα γεγονότα, είτε λόγω προσδοκιών συμπεριφοράς και πολλές άλλες αιτίες (S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018).

Μία διαφωνία στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε μία σύγκρουση. Η έκφραση αντίθετης άποψης συχνά οδηγεί σε ζημιά. Οι παράγοντες που οδηγούν από τη διαφωνία στη σύγκρουση είναι υποκειμενικοί και αφορούν συνήθως διαφορετικές απόψεις, προοπτικές, αξίες, ιδέες, διαφορετικές προτεραιότητες, πιστεύω ή στόχους. Πολύ σημαντική είναι και η οργανωσιακή δομή που αρκετές φορές επιφέρει κρίση στο χώρο εργασίας  
<https://apothesis.eap.gr/archive/item/170642>

Οι πηγές συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού ενός οργανισμού είναι πολλές. Οι προσεγγίσεις για τη διευκόλυνση της επίλυσης συγκρούσεων θα ποικίλουν ανάλογα με τα άτομα που εμπλέκονται και το βάθος της σύγκρουσης. Πολλές συγκρούσεις προκύπτουν από προβλήματα επικοινωνίας. Το έργο του διευθυντή είναι να φέρει στην επιφάνεια τα κενά στην επικοινωνία και τις παρεξηγήσεις και να επιλύσει οποιεσδήποτε πραγματικές συγκρούσεις (Bassner, S. 2023).

Ο συγκρουσιακός διάλογος είναι φυσιολογικός και συμβαίνει συχνά. Δεδομένου ότι ο συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, πρέπει να μάθουμε να τις διαχειριζόμαστε. Οι συγκρούσεις είναι ένδειξη της ανάγκης για αλλαγή και ευκαιρία για ανάπτυξη, νέα κατανόηση και βελτιωμένη επικοινωνία. Οι συγκρούσεις δεν μπορούν να λυθούν εκτός αν αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο άτομο <https://clarke.edu/campus-life/health-wellness/counseling/articles-advice/tips-for-managing-conflict/>

### 1.3. ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Οι συγκρούσεις διαχωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη φύση των συγκρουόμενων συμφερόντων και τις αιτίες που τις προκαλούν. Ορισμένες από αυτές είναι η σύγκρουση εξουσίας, μεταξύ ατόμων ή ομάδων που διεκδικούν τον έλεγχο και την εξουσία ενός οργανισμού ή μίας κατάστασης, σύγκρουση αξιών όταν υπάρχει αντίθεση σε αξίες, προτεραιότητες και πεποιθήσεις ανάμεσα σε άτομα/ομάδες ή ενδοπροσωπική σύγκρουση, η μονόπλευρη δηλαδή σύγκρουση κατά την οποία οι πεποιθήσεις και η δράση του ατόμου έρχονται σε αντίθεση, συγκρούσεις συμφερόντων, όταν τα εμπλεκόμενα μέρη λαμβάνουν υπόψη ανάγκες και συμφέροντα, συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, όπως είναι ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους του, διαπροσωπικές οι οποίες συμβαίνουν ανάμεσα σε άτομα, συγκρούσεις ανάμεσα σε οργανισμούς λόγω ανταγωνισμού και συμφερόντων, ενδοομαδικές συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα ίδιας ομάδας. Όσον αφορά ειδικά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε ιεραρχικές κατά τις οποίες έρχονται σε σύγκρουση άτομα που ανήκουν σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα όπως Διευθυντές και Γενικοί Διευθυντές, σε λειτουργικές όταν έρχονται σε αντίθεση τα τμήματα ενός οργανισμού ή επιχείρησης, συγκρούσεις ανάμεσα σε επιτελικά-γραμμικά στελέχη καθώς επίσης και της άτυπης-τυπικής οργάνωσης.

Οι δύο βασικές κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι τύποι της σύγκρουσης, με βάση και τις επιπτώσεις, είναι η Λειτουργική Σύγκρουση και η Δυσλειτουργική Σύγκρουση. Η διαφορά μεταξύ των δύο τύπων είναι ότι η πρώτη στηρίζει τους στόχους μιας ομάδας και βοηθά στη βελτίωση της απόδοσής της και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει σε μια εποικοδομητική μορφή σύγκρουσης και η δεύτερη παρακωλύει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της ομάδας, είναι καταστροφική καθώς αποσπά την προσοχή της ομάδας από το εκτελούμενο έργο της. Όταν πρόκειται για μία λογομαχία μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας, σχετικά με την αποδοτικότερη διαδικασία παραγωγής, προβάλλοντας καινοτόμες ιδέες που συμβάλλουν στο συμφέρον της επιχείρησης ή οργανισμού μιλάμε για λειτουργική σύγκρουση ενώ σε αντίθετη περίπτωση, όταν η διαμάχη αποβλέπει σε προσωπικά συμφέροντα με την απόκτηση ελέγχου που αποσυντονίζει τους εργαζόμενους κάνουμε λόγο για δυσλειτουργική σύγκρουση (S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018).

Βασικό είναι να εντοπιστεί ο τύπος της διαφωνίας και το αντικείμενο της σύγκρουσης, αν πρόκειται για ασυμφωνία σχετικά με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, για ασυμφωνία



χαρακτήρων που απλώς ο ένας προσπαθεί να δημιουργήσει ένταση στον άλλο ή για διαφωνία στις μεθόδους που θα ακολουθηθούν για να ολοκληρωθεί κάποια εργασία αποτελεσματικά.

Οι κυριότεροι τύποι της σύγκρουσης σύμφωνα με τους ερευνητές είναι οι ακόλουθοι:

- Η Σύγκρουση ως προς τη σχέση, που αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις και είναι συνήθως δυσλειτουργική και καταστροφική καθώς με την σύγκρουση των χαρακτήρων μειώνεται η μεταξύ τους κατανόηση και φθείρονται τα άτομα ψυχολογικά.
- Η Σύγκρουση ως προς το έργο, που δεν μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε με σαφήνεια ως λειτουργική ή δυσλειτουργική καθώς οι απόψεις δίστανται. Πιστεύεται ότι οι συγκρούσεις ως προς το έργο όταν «διαδραματίζονται» στα υψηλότερα ιεραρχικά στελέχη έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς στα ανώτερα επίπεδα τα στελέχη δε νοιώθουν έντονα να απειλείται ο ρόλος και η θέση τους στον οργανισμό σε αντίθεση με τα άτομα στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η Σύγκρουση ως προς τη διαδικασία αφορά στα καθήκοντα που ανατίθενται στα μέλη και στους ρόλους, λόγω της αντίληψης που επικρατεί ότι ορισμένοι περιθωριοποιούνται και κάποιοι φυγοπονούν, ενώ οι εκτεταμένες συζητήσεις και επιχειρηματολογίες για την ανάθεση καθηκόντων, ρόλων και ευθυνών τις περισσότερες φορές είναι χάσιμο χρόνου και δεν οδηγούν σε μία θετική και συμφέρουσα για την επιχείρηση απόφαση.

Αν μέσα σε έναν οργανισμό γίνονται ταυτόχρονες συγκρούσεις π.χ. σχέσης-έργου ή έργου-διαδικασίας ή σχέσης-διαδικασίας τότε είναι πολλοί οι παράγοντες που συμβάλλουν για να χαρακτηρίσουμε τη σύγκρουση Λειτουργική ή Δυσλειτουργική. Κάποιοι από τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό είναι η ένταση της σύγκρουσης, οι προσωπικότητες των ατόμων που εμπλέκονται, η διάσταση των ιδεών (S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018).

#### **1.4. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Σε έναν οργανισμό πριν η σύγκρουση ξεσπάσει περνάει από διάφορες φάσεις κατά τις οποίες αλληλεπιδρούν τα συναισθήματα και οι πράξεις των ατόμων.

Αρχικά ανιχνεύεται η σύγκρουση. Στη φάση αυτή εντοπίζεται η πηγή της σύγκρουσης καθώς και οι εμπλεκόμενοι ενώ ένας ή περισσότεροι από τους εμπλεκόμενους θα νοιώσουν απογοήτευση, λόγω μη ικανοποίησης. Έπειτα αναλύεται η σύγκρουση και γίνεται διερεύνηση για τα αίτια, τις συνέπειες και για πιθανές λύσεις. Αργότερα γίνονται προσπάθειες επικοινωνίας με τα εμπλεκόμενα μέρη και διαπραγμάτευσης για αποτελεσματική λύση και τέλος λαμβάνονται τα

απαραίτητα μέτρα, εφαρμόζονται νέες πολιτικές, ανατίθενται αρμοδιότητες ώστε να λήξει η σύγκρουση.

## 1.5. ΣΗΜΕΙΟ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Πολλά είναι τα σημεία εστίασης ή του πλαισίου μέσα στα οποία θα μπορούσε να λάβει χώρα μία σύγκρουση. Ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται, διακρίνεται σε Δυαδική, Ενδοομαδική και Διομαδική.

**Η δυαδική σύγκρουση** στους δημόσιους οργανισμούς ή και στον ιδιωτικό τομέα αναφέρεται στην κατάσταση όπου υπάρχουν δύο εναλλακτικές επιλογές ή απόψεις που είναι αντίθετες μεταξύ τους, Υπάρχει αντίθεση ή αντιπαράθεση μεταξύ δύο ατόμων ή συμφερόντων εντός του οργανισμού. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από διαφορετικές απόψεις, συμφέροντα, πολιτικές ή διαχειριστικές αποφάσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία και τις αποφάσεις του δημόσιου οργανισμού. Η διαχείριση της δυαδικής σύγκρουσης είναι σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του δημόσιου τομέα.

**Η ενδοομαδική σύγκρουση** αναφέρεται στην αντιπαράθεση ή τη σύγκρουση που προκύπτει μέσα σε μια ομάδα ή οργανισμό, ανεξάρτητα από το εάν αυτός είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από διαφορετικές απόψεις, ανταγωνιστικά συμφέροντα, προτεραιότητες ή στόχους μεταξύ των μελών της ομάδας, έλλειψη επικοινωνίας ή κακή διαχείριση συγκρούσεων. Η διαχείριση της ενδοομαδικής σύγκρουσης είναι σημαντική για την αποτελεσματική συνεργασία και επίτευξη των κοινών στόχων. Μπορεί επίσης να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως η γραφειοκρατία, η πολιτική παρέμβαση, η έλλειψη πόρων, η ανταγωνιστικότητα για πόστα εξουσίας και η έλλειψη διαφάνειας.

Για τη **διαχείριση μιας ενδοομαδικής σύγκρουσης** σε δημόσιο οργανισμό, μπορούν να εφαρμοστούν ορισμένα βήματα, όπως:

- **Αναγνώριση της σύγκρουσης:** Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η ύπαρξη της σύγκρουσης και να κατανοηθούν οι αιτίες που την προκαλούν.
- **Επικοινωνία και ανοιχτή συζήτηση:** Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι κρίσιμη. Η ανοιχτή συζήτηση μπορεί να βοηθήσει στην εξιχνίαση των προβλημάτων και στην επίλυσή τους.
- **Ανάπτυξη λύσεων:** Με βάση την κατανόηση των προβλημάτων, μπορούν να αναπτυχθούν κοινές λύσεις που θα ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προτεραιότητες όλων των μελών.

- **Εφαρμογή και παρακολούθηση:** Είναι σημαντικό να εφαρμοστούν οι λύσεις και να παρακολουθείται η εξέλιξή τους για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική επίλυση της σύγκρουσης.

Η διαχείριση της ενδοομαδικής σύγκρουσης απαιτεί συνεργασία, επικοινωνία και επίλυση προβλημάτων με σεβασμό προς όλα τα μέλη της ομάδας. Με τη σωστή προσέγγιση, η ενδοομαδική σύγκρουση μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ώστε η διαχείριση της σύγκρουσης να είναι προσαρμοσμένη στο περιβάλλον των δημόσιων οργανισμών. Με την κατάλληλη προσέγγιση και συνεργασία, οι ενδοομαδικές συγκρούσεις μπορούν να χειριστούν με επιτυχία και να οδηγήσουν σε βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

Η **διομαδική σύγκρουση** αφορά την σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών ομάδων στον οργανισμό. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από διαφορετικές απόψεις, συμφέροντα, αξίες ή στόχους που επηρεάζουν τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Για τη διαχείριση της διομαδικής σύγκρουσης, μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες τεχνικές και πρακτικές, όπως η αναγνώριση των παραγόντων που προκαλούν τη σύγκρουση, η ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία κατανόηση των απόψεων και των ανησυχιών των μερών, η ανάπτυξη στρατηγιών συμβιβασμού και συνεργασίας που θα βοηθήσουν στην επίλυση της σύγκρουσης, ή η εφαρμογή μέτρων που θα προάγουν τη συνεργασία και την αμοιβαία επίλυση των διαφορών. Η διομαδική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τον οργανισμό, αλλά με την κατάλληλη διαχείριση μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση των σχέσεων εντός του οργανισμού.

Από τους τρεις παραπάνω βασικούς τύπους σύγκρουσης ο πιο συνηθισμένος τύπος που εξετάζετε από όλα τα επιστημονικά κείμενα, είναι η ενδοομαδική σύγκρουση, ιδιαίτερα σε σχέση με τη σύγκρουση ως προς τη σχέση, το έργο και τη διαδικασία, καθώς ο βασικός λόγος ύπαρξης της ομάδας είναι η εκτέλεση καθορισμένου έργου (S. P. Robbins & T. A. Judge, 2018).

## **1.6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ**

Σε κάθε Οργανισμό υπάρχουν πιθανότητες να συμβούν μη αναμενόμενες καταστάσεις, απρόβλεπτες και πολλές φορές δυσάρεστες, οι οποίες επηρεάζουν τις σχέσεις του προσωπικού μεταξύ τους αλλά και με το κοινό. Τέτοιες κρίσεις σε έναν Οργανισμό μπορούν να επιφέρουν οι φυσικές καταστροφές, όπως οι πλημμύρες, οι πυρκαγιές, οι σεισμοί, οικονομικά σκάνδαλα, πανδημίες και άλλες δύσκολες καταστάσεις οι οποίες χρήζουν αποτελεσματικής αντιμετώπισης. Η διαχείριση των Κρίσεων και Συγκρούσεων αποτελεί τη μεθοδολογία με συγκεκριμένο σχέδιο

συμπεριλαμβανομένου της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου πριν από μια δυσάρεστη κατάσταση, κατά τη διάρκεια αυτής και μετά, έτσι ώστε να υπάρχουν στο ελάχιστο τα αρνητικά αποτελέσματα. Στόχος της διαχείρισης είναι η επιβίωση του Οργανισμού και η διασφάλιση ότι, μετά από μια πιθανή κρίση, η φήμη του Οργανισμού παραμένει άθικτη και όλα τα στοιχεία του Οργανισμού παραμένουν ανέπαφα.

Με την άμεση και ανοιχτή επικοινωνία, ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, με το διάλογο και δίνοντας την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να εκφραστούν ελεύθερα σχετικά με το πρόβλημα που έχει προκύψει, με την ενεργή ακρόαση παρακολουθώντας προσεκτικά τις απόψεις που ειπώνονται και με την προσπάθεια εύρεσης λύσης δύναται να αντιμετωπιστούν καταστάσεις σύγκρουσης. Άλλες τακτικές είναι η διαμεσολάβηση, η διαπραγμάτευση, η συνεργασία, η αποφυγή, ο συμβιβασμός, η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η διαχείριση κρίσεων δεν αφορά μόνο την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του οργανισμού, αλλά ταυτόχρονα και την προετοιμασία του οργανισμού για την αποφυγή πιθανών μελλοντικών κινδύνων και τη διαχείριση κρίσεων

[https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T1/027/10034.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/027/10034.pdf)  
(Γιαμουρίδης Ι., 2007).

Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων στην εργασία είναι απλά αναπόφευκτη, μία δεξιότητα που πρέπει να αναπτύξουν οι ιεραρχικά ανώτεροι είναι η ικανότητα να διευκολύνουν την επίλυση συγκρούσεων γρήγορα και αποτελεσματικά (Bassner, S., 2023 ).

## 1.7. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ GRUNIG

Οι βασικές αρχές στην επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων σύμφωνα με τον Grunig περιλαμβάνουν την ειλικρίνεια, τη συνέπεια, την ενημέρωση, την εμπιστοσύνη, τη συναισθηματική ανταπόκριση και την ενεργό συμμετοχή. Ο Grunig θεωρεί ότι η επικοινωνία πρέπει να είναι ανοιχτή, ειλικρινής και συνεπής, προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

**Η Αρχή της Σχέσης (The Relationship Principle):** Η Αρχή της Σχέσης αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην επικοινωνιακή διαχείριση των κρίσεων σύμφωνα με τον Grunig. Αυτή η αρχή αναφέρεται στην ανάγκη να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν θετικές σχέσεις με το κοινό και τους ενδιαφερόμενους φορείς ενόσω διαχειρίζεστε μια κρίση. Υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της επικοινωνίας βασισμένης σε εμπιστοσύνη, σεβασμό και αμοιβαία κατανόηση. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, η διατήρηση και η ενίσχυση των σχέσεων με το κοινό είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική διαχείριση της κατάστασης και την ανάκτηση της φήμης του οργανισμού

μετά την κρίση. Υποστηρίζει ακόμα ότι οι εταιρείες και οι οργανισμοί πρέπει να επιδεικνύουν ειλικρίνεια και ενεργό ακρόαση στην επικοινωνία τους με το κοινό κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

**Η Αρχή της Ευθύνης (The Accountability Principle):** Η Αρχή της Ευθύνης είναι μια σημαντική αρχή στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων σύμφωνα με τον Grunig. Αυτή η αρχή αναφέρεται στην υποχρέωση των εταιρειών και των οργανισμών να αναλαμβάνουν ευθύνες για τις ενέργειές τους και τις συνέπειές τους σε περιπτώσεις κρίσεων. Σύμφωνα με την Αρχή αυτή, οι εταιρείες/οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζουν τις συνέπειες των δράσεών τους και να είναι έτοιμες να αναλάβουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους, ακόμα και όταν προκύπτουν προβλήματα ή κρίσεις. Αυτό περιλαμβάνει την προσήλωση σε υψηλά πρότυπα δεοντολογίας, την παροχή ακριβών και έγκυρων πληροφοριών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, και την ανάληψη δράσης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Η Αρχή της Ευθύνης υπογραμμίζει τη σημασία της διαφάνειας, της ειλικρίνειας και της ενεργής αντιμετώπισης των ευθυνών από τις εταιρείες και τους οργανισμούς κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

**Η Αρχή της Αποκάλυψης (The Disclosure Principle):** Η Αρχή της Αποκάλυψης είναι μια σημαντική αρχή στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων σύμφωνα με τον Grunig. Αυτή η αρχή αναφέρεται στην υποχρέωση των εταιρειών και των οργανισμών να αποκαλύπτουν ειλικρινά και ανοιχτά όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με μια κρίση. Σύμφωνα με την Αρχή της Αποκάλυψης, οι εταιρείες/οργανισμοί πρέπει να είναι διαφανείς και ειλικρινείς στην επικοινωνία τους με το κοινό και να μην αποκρύπτουν πληροφορίες που μπορεί να επηρεάσουν την κοινότητα, τους πελάτες ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό συμβάλλει στην εποικοδομητική επικοινωνία και στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης με το κοινό. Υπογραμμίζει ακόμα τη σημασία της διαφάνειας και της ενεργής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία της εταιρείας ή του οργανισμού στο μάτι του κοινού.

**Η Αρχή της Συμμετρικής Επικοινωνίας (The Symmetrical Communication Principle):** Η Αρχή της Συμμετρικής Επικοινωνίας είναι μια ακόμα σημαντική αρχή στην επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων σύμφωνα με τον Grunig. Αυτή η αρχή υπογραμμίζει τη σημασία της ισορροπημένης και δίκαιης επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας ή του οργανισμού και του κοινού τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Σύμφωνα με την Αρχή της Συμμετρικής Επικοινωνίας, η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη και να δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να εκφράζει τις ανησυχίες, τις ερωτήσεις και τις ανάγκες του. Επίσης, η εταιρεία ή ο οργανισμός πρέπει να είναι πρόθυμοι να ακούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ανησυχίες του κοινού. Με την εφαρμογή της Αρχής της Συμμετρικής Επικοινωνίας, η εταιρεία ή ο οργανισμός δημιουργεί μια πιο ανοικτή και αμοιβαία επικοινωνία με το κοινό του, βοηθώντας έτσι στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της σχέσης με την κοινότητα.

## 1.8. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Για να αντιμετωπιστούν τυχόν συνέπειες, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης των συγκρούσεων και να προωθηθεί ένας καλύτερος εργασιακός πολιτισμός βασισμένος στη συνεργασία και την ανοιχτή επικοινωνία.

Αν και οι συγκρούσεις συχνά θεωρούνται αρνητικές και ότι επηρεάζουν τόσο τους εργαζομένους όσο και την οργάνωση συνολικά, μπορούν επίσης να έχουν και θετικές επιπτώσεις στους δημόσιους οργανισμούς όταν διαχειρίζονται σωστά.

Παρακάτω βλέπουμε ορισμένες θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων σε δημόσιους οργανισμούς:

- Βελτίωση της Επικοινωνίας: Οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Μέσω της διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων, τα μέλη του οργανισμού αναγκάζονται να εκφράσουν τις απόψεις τους και να ακούσουν τις απόψεις των άλλων, κάτι που μπορεί να βελτιώσει τη συνολική επικοινωνία.
- Ανάδειξη Προβλημάτων: Οι συγκρούσεις συχνά φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα προβλήματα ή δυσλειτουργίες που αλλιώς μπορεί να μην είχαν αναγνωριστεί. Αυτό επιτρέπει την έγκαιρη αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων και την ανάπτυξη λύσεων που βελτιώνουν τη λειτουργία του οργανισμού.
- Ενίσχυση της Καινοτομίας και της Δημιουργικότητας: Οι συγκρούσεις μπορούν να ενθαρρύνουν την αναζήτηση νέων ιδεών και λύσεων. Η διαμάχη μπορεί να προκαλέσει την δημιουργική σκέψη και την καινοτομία, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους αντιμετώπισης των προκλήσεων (Sahinidis et al., 2019).
- Προσωπική Ανάπτυξη: Η αντιμετώπιση συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, όπως η διαπραγμάτευση, η επίλυση προβλημάτων, η διαχείριση του στρες και η συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτές οι δεξιότητες είναι πολύτιμες τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον προσωπικό τομέα.
- Ενίσχυση της Ομαδικότητας: Αν και μπορεί να φαίνεται παράδοξο, οι συγκρούσεις μπορούν να ενισχύσουν την ομαδικότητα όταν επιλύονται με επιτυχία. Η διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων μπορεί να φέρει τα μέλη της ομάδας πιο κοντά, δημιουργώντας ένα ισχυρότερο αίσθημα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

- Βελτίωση της Λήψης Αποφάσεων: Οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, καθώς αναγκάζουν τα μέλη του οργανισμού να εξετάσουν διαφορετικές οπτικές γωνίες και να αξιολογήσουν όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες πριν καταλήξουν σε μία απόφαση.
- Δημιουργία Κλίματος Διαφάνειας: Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων με έναν διαφανή και δίκαιο τρόπο μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την αίσθηση δικαιοσύνης μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι οι απόψεις τους είναι σεβαστές και ότι η ηγεσία είναι διατεθειμένη να ακούσει και να ενεργήσει με βάση τα προβλήματα τους.
- Προώθηση της Προσαρμοστικότητας και της Ανθεκτικότητας: Μέσω των συγκρούσεων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο προσαρμοστικοί και ανθεκτικοί στις αλλαγές και στις κρίσεις. Η αντιμετώπιση συγκρούσεων μπορεί να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους στο να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές και να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων.

Οι θετικές αυτές επιπτώσεις των συγκρούσεων μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την ευημερία των δημόσιων οργανισμών, καθιστώντας τους πιο δυνατούς και πιο προσαρμοστικούς σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι συγκρούσεις σε δημόσιους οργανισμούς μπορεί να έχουν όμως και σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό συνολικά. Ακολουθούν ορισμένες από τις κύριες αρνητικές επιπτώσεις:

- Επιδείνωση της Εργασιακής Κλίμακας: Οι συγκρούσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένταση και ανασφάλεια στον χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα να υπονομεύεται η εργασιακή κλίμακα και να επηρεάζεται η ευεξία των εργαζομένων.
- Επιδείνωση της Εικόνας της Οργάνωσης: Οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινότητα γενικά, μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά από τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα τη μείωση της επιχειρηματικής φήμης και της εμπιστοσύνης.
- Μείωση της Διακριτικής Ανταγωνιστικότητας: Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν συχνές συγκρούσεις μπορεί να υστερούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους που διαθέτουν πιο ειρηνικούς και συνεργατικούς χώρους εργασίας.
- Μειωμένη Παραγωγικότητα: Οι συγκρούσεις μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή των εργαζομένων από τις εργασιακές τους ευθύνες, οδηγώντας σε μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα. Ο χρόνος και η ενέργεια που αφιερώνονται στη διαχείριση των συγκρούσεων αφαιρούνται από την εκτέλεση καθηκόντων.

- Χαμηλό Ηθικό και Κίνητρο: Οι συχνές ή παρατεταμένες συγκρούσεις μπορεί να μειώσουν το ηθικό και το κίνητρο των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον σύγκρουσης, μπορεί να χάσουν την αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία τους και να γίνουν λιγότερο αφοσιωμένοι.
- Αυξημένο Άγχος και Κόπωση: Οι συγκρούσεις συχνά προκαλούν αυξημένο άγχος και κόπωση στους εργαζομένους. Το συνεχές άγχος μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα υγείας, όπως ψυχολογικές διαταραχές, σωματικά συμπτώματα και εξουθένωση.
- Υψηλό Ποσοστό Αποχωρήσεων: Οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι οι συγκρούσεις επιλύονται δίκαια ή ότι το περιβάλλον εργασίας είναι τοξικό, μπορεί να επιλέξουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό.
- Διαταραχή Ομαδικής Εργασίας: Οι συγκρούσεις μπορούν να διαταράξουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν εχθρικοί ή δυσπιστικοί προς τους συναδέλφους τους, κάτι που μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική συνεργασία και την επίτευξη κοινών στόχων.
- Υποβάθμιση της Ποιότητας των Υπηρεσιών: Οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι που είναι αποσπασμένοι ή αναστατωμένοι μπορεί να μην μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, κάτι που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους πολίτες και την εμπιστοσύνη τους στον δημόσιο οργανισμό.
- Απώλεια Φήμης: Οι συχνές συγκρούσεις και η δυσλειτουργία μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό μπορεί να βλάψουν τη φήμη του οργανισμού. Οι αρνητικές εντυπώσεις μπορεί να διαδοθούν στο κοινό, επηρεάζοντας την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη προς τον οργανισμό.
- Δυσκολίες στη Λήψη Αποφάσεων: Οι συγκρούσεις μπορεί να δυσκολέψουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ασυμφωνία και η αντιπαράθεση μπορούν να καθυστερήσουν τις αποφάσεις και να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.
- Κόστος Διαχείρισης Συγκρούσεων: Η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να απαιτεί σημαντικούς πόρους, όπως χρόνο, χρήματα και ανθρώπινο δυναμικό. Οι πόροι αυτοί θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά σε άλλες δραστηριότητες του οργανισμού.
- Ενίσχυση της Δυσαρέσκειας και της Απογοήτευσης: Οι ανεπίλυτες συγκρούσεις μπορεί να ενισχύσουν τη δυσαρέσκεια και την απογοήτευση των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο αρνητικών συναισθημάτων και περαιτέρω συγκρούσεων.



Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη λειτουργία και την αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών. Επομένως, είναι κρίσιμο να αναπτύσσονται και να εφαρμόζονται αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων για τη μείωση αυτών των αρνητικών συνεπειών και τη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

## **1.9. ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Σε έναν εργασιακό χώρο, σύμφωνα με την άποψη σύγχρονων μάνατζερ καθώς και επιστημόνων που ασχολούνται με συμπεριφορικά θέματα, είναι «απαραίτητος» ένας βαθμός σύγκρουσης που με κατάλληλη αντιμετώπιση, αλληλοσεβασμό και συνεργασία αντιμετωπίζεται ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ πριν να γίνει πρόβλημα. Ορισμένες συγκρούσεις θεωρούνται εποικοδομητικές όταν οδηγούν σε καινοτόμες ιδέες με αποτελέσματα προόδου και ανάπτυξης. Η λειτουργικότητα ή μη μιας σύγκρουσης συνδέεται άμεσα με το πώς κάθε εργαζόμενος ή μια ομάδα εργαζομένων αντιλαμβάνεται και διαχειρίζεται τις συγκρούσεις.

Η αντιμετώπιση συγκρούσεων σε δημόσιους φορείς απαιτεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη της την μοναδική δυναμική και τους εμπλεκόμενους φορείς. Μερικές στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν είναι η προώθηση της Ανοιχτής Επικοινωνίας ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να εκφράζουν τις ανησυχίες και τις απόψεις τους με σεβασμό. Δια μέσου καναλιών για τακτική, ανατροφοδότηση και διάλογο, όπως προτάσεις, ομαδικές συναντήσεις ή ανώνυμες έρευνες. Η ασάφεια στους ρόλους μπορεί συχνά να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Είναι απαραίτητος ο ξεκάθαρος ορισμός των ρόλων εργασίας, των ευθυνών και των δομών αναφοράς για την ελαχιστοποίηση των παρανοήσεων.

Πολύ σημαντική είναι επίσης η ενθάρρυνση για τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Πρέπει να δίνεται έμφαση στη σημασία της εργασίας προς κοινούς στόχους και την εύρεση αμοιβαία επωφελών λύσεων. Η εφαρμογή αναστολής συγκρούσεων και η ανάπτυξη τυπικών διαδικασιών για το χειρισμό των συγκρούσεων, όταν αυτές προκύπτουν, παίζουν επίσης σπουδαίο ρόλο. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει διαμεσολάβηση, διαιτησία ή διευκολυνόμενες συζητήσεις. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για αυτές τις διαδικασίες και να νιώθουν άνετα να τις χρησιμοποιήσουν.

Η παροχή κατάρτισης και ανάπτυξης με προγράμματα εκπαίδευσης για την επίλυση συγκρούσεων, οι δεξιότητες επικοινωνίας και η συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς επίσης ο εφοδιασμός των υπαλλήλων με τα εργαλεία που χρειάζονται για να διαχειριστούν και να επιλύσουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις, έχουν άμεση θετική επιρροή.

Είναι πολύ σημαντικό να δίνεται ένα θετικό παράδειγμα από τον ηγέτη, δείχνοντας σεβασμό στην επικοινωνία και τις δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων, ενθαρρύνοντας έτσι την οικοδόμηση αποδοτικής ανατροφοδότησης και προτείνοντας πώς να χειριστεί κανείς αντιρρήσεις επαγγελματικά. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας σεβασμού, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μέσα στον οργανισμό και η αναγνώριση και ανταμοιβή των υπαλλήλων που συνεισφέρουν σε ένα θετικό περιβάλλον εργασίας είναι εξίσου σημαντική. Καλό είναι να αναγνωρίζονται και διερευνώνται όποια υποκείμενα ζητήματα μπορεί να συμβάλουν σε συγκρούσεις, όπως δομικά προβλήματα, περιορισμοί πόρων ή πολιτιστικές διαφορές.

Ορισμένες φορές χρειάζεται να αναζητηθεί εξωτερική υποστήριξη όταν πρόκειται για περιπτώσεις πολύπλοκων ή ριζικών συγκρούσεων, από επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού, διαμεσολαβητές ή συμβούλους ανάπτυξης οργανισμού.

Τέλος η τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και η παρακολούθηση βασικών δεικτών όπως η ικανοποίηση των υπαλλήλων, τα ποσοστά περιστροφής και η παραγωγικότητα για τη μέτρηση της προόδου θεωρούνται αναγκαίες. Εφαρμόζοντας τις ανωτέρω στρατηγικές, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο αρμονικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν.

## **1.10. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Παρακάτω ακολουθεί μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Α. Παυλάκη και τους συνεργάτες του το 2011 και ρίχνει φως στην επικράτηση και τη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου. Η σύγκρουση μεταξύ του προσωπικού της υγειονομικής περίθαλψης έχει αναγνωριστεί ως ζήτημα εντός των πλαισίων υγειονομικής περίθαλψης σε όλο τον κόσμο.

Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνηθεί η ύπαρξη και η διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου, να αξιολογηθούν οι παράγοντες που οδηγούν σε σύγκρουση μεταξύ των μελών του προσωπικού, να αξιολογηθούν οι συνέπειες της σύγκρουσης που προκύπτουν και να εξεταστούν στρατηγικές διαχείρισης. Η μελέτη βασίστηκε σε ένα αυτοχορηγούμενο ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από ένα τυχαίο δείγμα 1037 επαγγελματιών υγείας σε όλα τα (επτά) κρατικά νοσοκομεία της Κύπρου το 2008.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέση ηλικία των ερωτηθέντων ήταν 41 έτη και το 75% ήταν γυναίκες. Το 64% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι δεν είχαν ποτέ ενημερωθεί για τις στρατηγικές

διαχείρισης συγκρούσεων, με τους γιατρούς να είναι οι λιγότερο ενημερωμένοι καθώς το σχετικό ποσοστό ήταν 79,8%. Το 60% των επαγγελματιών υγείας ανέφερε σύγκρουση στην εργασία με άλλο προσωπικό υγειονομικής περίθαλψης μία έως πέντε φορές την εβδομάδα και το 37% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι αφιερώνει 90 λεπτά (μέση τιμή) από την εργασία κατά τη διάρκεια της βάρδιας επίλυσης συγκρούσεων, που σημαίνει ότι η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να απορροφήσει το 19% του χρόνου εργασίας καθημερινά.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι τα οργανωτικά προβλήματα και τα επικοινωνιακά κενά ήταν τα κύρια ζητήματα που δημιουργούσαν συγκρούσεις. Η αποφυγή και η συνεργασία ήταν οι προτιμώμενες στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων, που χρησιμοποιήθηκαν από το 36,6% και το 37,5% των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Το συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι ίσως χρειαζόταν καλύτερη επικοινωνία, δίκαιες πρακτικές διαχείρισης και σαφείς περιγραφές θέσεων εργασίας και προσδοκίες προκειμένου να διευκολυνθεί η αλλαγή και να αντιστραφεί η αρνητική ατμόσφαιρα που υπήρχε. Μπορεί επίσης να χρειαζόταν περαιτέρω εκπαίδευση στη διαχείριση συγκρούσεων για τους γιατρούς, τους νοσηλευτές και τους διευθυντές τους.

Ακολουθεί μια περίληψη των βασικών ευρημάτων και συμπερασμάτων:

- Συχνότητα της σύγκρουσης: Η μελέτη διαπίστωσε ότι ένα σημαντικό ποσοστό (60%) των επαγγελματιών υγείας ανέφερε ότι βίωσε σύγκρουση με τους συναδέλφους τους σε εβδομαδιαία βάση. Αυτό υποδηλώνει ότι η σύγκρουση μεταξύ του προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης είναι ένα κοινό ζήτημα στις εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης της Κύπρου.
- Αντίκτυπος στην εργασία: Διαπιστώθηκε ότι η επίλυση συγκρούσεων καταναλώνει σημαντικό χρόνο κατά τη διάρκεια των βάρδιών, με τους ερωτηθέντες να αφιερώνουν κατά μέσο όρο 90 λεπτά την ημέρα για την επίλυση συγκρούσεων. Αυτό αντιπροσωπεύει περίπου το 19% του ημερήσιου χρόνου εργασίας τους, υπογραμμίζοντας τον ανατρεπτικό χαρακτήρα των συγκρούσεων σχετικά με την παραγωγικότητα.
- Παράγοντες που οδηγούν σε σύγκρουση: Τα οργανωτικά προβλήματα και τα κενά επικοινωνίας προσδιορίστηκαν ως οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στη σύγκρουση μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Αυτό υποδηλώνει ότι η αντιμετώπιση συστημικών ζητημάτων εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης θα μπορούσε να βοηθήσει στον μετριασμό των συγκρούσεων.
- Στρατηγικές διαχείρισης: Η μελέτη διαπίστωσε ότι η αποφυγή και η συνεργασία ήταν οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των

επαγγελματιών υγείας. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (64%) ανέφερε ότι δεν ενημερώθηκε ποτέ για στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, υποδεικνύοντας την ανάγκη για μεγαλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση σε αυτόν τον τομέα.

- Συστάσεις για βελτίωση: Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η βελτίωση της επικοινωνίας, η εφαρμογή δίκαιων πρακτικών διαχείρισης και η παροχή σαφών περιγραφών και προσδοκιών εργασίας θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός πιο θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στη μείωση των συγκρούσεων. Επιπλέον, συνιστούν περαιτέρω εκπαίδευση στη διαχείριση συγκρούσεων για τους γιατρούς, τους νοσηλευτές και τους διευθυντές τους για να τους εξοπλίσουν καλύτερα με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Συνολικά, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στα δημόσια νοσοκομεία της Κύπρου και προτείνει διάφορες στρατηγικές για τη βελτίωση της διαχείρισης των συγκρούσεων και την προώθηση ενός πιο συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος (Pavlakis et. all, 2011).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

*“The art of communication is the language of leadership” James Humes*

Αυτή η φράση από τον James Humes υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην ηγεσία. Οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να μπορούν να μεταφέρουν σαφώς τις ιδέες τους, να εμπνεύσουν άλλους και να χτίσουν ισχυρές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας τους. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο για το να μιλάς, αλλά και για το να ακούς, να καταλαβαίνεις και να συνδέσαι με άλλους. Με την κατάκτηση της τέχνης της επικοινωνίας, οι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν αποτελεσματικά την ομάδα τους προς ένα κοινό στόχο και να επιτύχουν (Oachesu, M. 2016).

Οι προσπάθειες εσωτερικής επικοινωνίας ενός οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη των υπαλλήλων για τα αποτελέσματα της σχέσης τους με τον οργανισμό (Kang, M. and Sung, M., 2017).

## 2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο για την επιβίωση του ανθρώπου. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και είναι πλασμένος ώστε να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους για ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, σκέψεων, επιθυμιών, πληροφοριών, συναισθημάτων. Το άτομα βρίσκεται διαρκώς σε εξελικτική και δυναμική σχέση με το περιβάλλον, αποστέλλει και αποδέχεται μηνύματα και με τη διαδικασία αυτή καταφέρνει να επιβιώσει γνωρίζοντας τι συμβαίνει γύρω του, να μπορεί να διαχειρίζεται τις ανάγκες του και με μια αμφίδρομη σχέση να πληροφορεί άλλα όντα στο περιβάλλον του για την κατάστασή του ώστε να γίνεται αποδεκτός. Με την επικοινωνία ο άνθρωπος εκφράζει αυτό που αισθάνεται, δίνει και λαμβάνει απόψεις και ιδέες σε πολλές και διαφορετικές περιπτώσεις, εκτιμά και χαρακτηρίζει τις πληροφορίες αποδέχοντας ή απορρίπτοντας αυτές, αντιδρά σε εξωτερικά ερεθίσματα (Τριαντάρη, 2018).

Η διαδικασία κατά την οποία γίνεται αποστολή μηνυμάτων, συνειδητά, μεταβιβάζοντας και ανταλλάσσοντας πληροφορίες, όπως σκέψεις, δεδομένα, συναισθήματα κλπ, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων ατόμων, που έχουν ως σκοπό να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους ονομάζεται επικοινωνία.

Για να επιτευχθεί η ανταλλαγή πληροφοριών θα πρέπει να υπάρχει: **ο αποστολέας ή πηγή ή πομπός**, που θέλει να αποστείλει το κωδικοποιημένο υλικό-μήνυμα σε κάποιον αποδέκτη που έχει προσδιοριστεί, το **κωδικοποιημένο υλικό-μήνυμα**, μπορεί να περιέχει σύνολο σκέψεων, πληροφοριών, απόψεων, εννοιών, οδηγιών ή δεδομένων και να είναι σε μορφή κειμένου, ομιλίας ή διαφήμισης, **τα μέσα**, δηλαδή τρόπους με τους οποίους θα αποφασίσει ο αποστολέας να διαβιβάσει το υλικό-μήνυμα, όπως είναι οι εικόνες, βιβλία, τηλέφωνο, ίντερνετ, ταινίες, διαλέξεις και τέλος να υπάρχει **ο αποδέκτης ή ο δέκτης ή ο παραλήπτης** ο οποίος θα αναλάβει την αποκωδικοποίηση του μηνύματος και αφού το λάβει υπόψη του να ανταποκριθεί και αυτός κατά τον ίδιο τρόπο.

## 2.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικές κατηγορίες: τη λεκτική και τη μη λεκτική επικοινωνία.

Η λεκτική επικοινωνία αφορά το περιεχόμενο του μηνύματος και πραγματοποιείται μέσω του γλωσσικού κώδικα. Ο γλωσσικός κώδικας, όπως αναφέρει ο Saussure (1979), αποτελεί το σύστημα των γλωσσικών σημείων και των σχέσεων που αποτυπώνεται στο νου των ομιλητών της γλωσσικής κοινότητας και μέσω αυτού επικοινωνούν.

Η λεκτική επικοινωνία μπορεί να συμβεί με προφορικό τρόπο, γραπτό ή χρησιμοποιώντας την τεχνολογία. Ο προφορικός λόγος είναι πιο άμεσος και βοηθά στην έκφραση συναισθημάτων και στην ενίσχυση της διαπροσωπικής επαφής. Αντίθετα, ο γραπτός λόγος είναι πιο επίσημος και δομημένος, με τις πληροφορίες να καλύπτουν προκαθορισμένους στόχους και να διευκολύνουν τη διαχρονικότητα και μαζικότητα της επικοινωνίας (Πολίτης, 2001).

Η μη λεκτική επικοινωνία αφορά όλα τα στοιχεία της ανθρώπινης επικοινωνίας που δεν εκφράζονται προφορικά ή γραπτά. Χρησιμοποιεί παραγλωσσικά και εξωγλωσσικά στοιχεία, όπως μορφασμούς και χειρονομίες, που βοηθούν στη σαφήνεια του μηνύματος και στη διαμόρφωση του κλίματος επικοινωνίας, επηρεάζοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τη γλώσσα του σώματος όπως χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου, κινήσεις, βλέμμα, στάση σώματος, ποιοτικά χαρακτηριστικά της φωνής και ομιλίας, τη σιωπή, και το άγγιγμα. Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν στη διαδικασία της ανθρώπινης αλληλοεπίδρασης (Σταμάτης, 2005).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), το 55% του μηνύματος μεταβιβάζεται μέσω των εκφράσεων του προσώπου και της στάσης του σώματος, το 38% από τον τόνο της φωνής, ενώ οι λέξεις καθαυτές συνεισφέρουν μόνο κατά 7% στη συνολική επικοινωνία.

Η άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν με τους γύρω τους λεκτικά, με προφορική επικοινωνία, όπως άμεση προσωπική επαφή, είτε μέσω ραδιοφώνου και τηλεόρασης, είτε με συνάντηση ή συνέντευξη και με γραπτή επικοινωνία, όπως αλληλογραφία, αναφορά, ανακοινώσεις κ.α.

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ποικίλα είδη επικοινωνίας για να επικοινωνήσουν τόσο εσωτερικά, με τους εργαζόμενους τους, όσο και εξωτερικά, με το κοινό και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.

Στους χώρους εργασίας υπάρχει η επικοινωνία προς τα κάτω, που θεωρείται επίσημη, όταν προέρχονται μηνύματα που αφορούν τον έλεγχο και τη γενική καθοδήγηση από τα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα προς τα υφιστάμενα, η επικοινωνία προς τα πάνω, η οποία δεν εφαρμόζεται, ενώ θα ήταν πολύ αποτελεσματική αν οι υφιστάμενοι μετέφεραν πληροφορίες για προβλήματα και καταστάσεις που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό και αν λαμβάνονταν υπόψη από την ηγεσία και αντιμετωπιζόνταν σωστά θα συντελούσε στη λειτουργία πιο υγιούς οργανισμού. Στα χαμηλότερα στρώματα επικρατεί οριζόντια ή διαγώνια επικοινωνία, που είναι και ο συνηθέστερος τρόπος επικοινωνίας ατόμων ή ομάδων, που συμβάλλει στην καλύτερη

συνεργασία με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση προβλημάτων. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο να δημιουργηθούν περισσότερα προβλήματα, που θα επιβαρύνουν τον Οργανισμό, καθώς δεν υπάρχει ο έλεγχος και παρακάμπτονται απαραίτητες διαδικασίες. (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Άλλη μια διάκριση είναι η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία που λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης, μεταξύ των εργαζομένων, των διαφόρων τμημάτων, επιπέδων διοίκησης και διαχείρισης, καθώς και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ μιας επιχείρησης και εξωτερικών στελεχών, ομάδων, ή άλλων ενδιαφερομένων οντοτήτων που δεν ανήκουν στην εσωτερική δομή της εταιρείας (Χολέβας, 1995; Sahinidis & Kanelloropoulos, 2010). Αυτές οι επαφές μπορούν να είναι με πελάτες, προμηθευτές, μέσα ενημέρωσης, κυβερνητικούς φορείς, οργανισμούς κ.λπ.

Άλλα είδη επικοινωνίας στους Οργανισμούς είναι η Διαδικτυακή Επικοινωνία, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να επικοινωνήσουν με το κοινό τους αλλά και με το προσωπικό τους, το οποίο περιλαμβάνει διαδικτυακές ιστοσελίδες, πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, διαδικτυακά φόρουμ και ηλεκτρονικά μηνύματα και οι Δημόσιες Σχέσεις που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για τη διατήρηση θετικής εικόνας και επικοινωνίας με το κοινό τους, καθώς και για την προώθηση των πολιτικών και των προγραμμάτων τους.

### **2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επικοινωνία, ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς, έχει κρίσιμο ρόλο και υπηρετεί πολλούς σημαντικούς σκοπούς που συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των οργανισμών αυτών, επίσης έχει κεντρικό ρόλο και εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία και τη συνοχή του οργανισμού. Η επικοινωνία διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και υπηρεσιών του οργανισμού και βοηθά στον συντονισμό των ενεργειών και των προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων. Σε περιπτώσεις κρίσεων, η επικοινωνία είναι σημαντική για την άμεση πληροφόρηση των εμπλεκόμενων μερών. Η σωστή επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των εντυπώσεων και στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης.

Οι βασικοί σκοποί της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν:

- Διασφάλιση Συντονισμού: Η επικοινωνία είναι περιορισμένη για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και των προσπαθειών μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και

εργαζομένων. Αυτό συμβάλλει στην αποφυγή παρεξηγήσεων και στην εξασφάλιση ότι όλοι εργάζονται προς τον ίδιο στόχο.

- Ενίσχυση της Συνεργασίας: Μέσω της επικοινωνίας, με τη μεταφορά και επεξεργασία των πληροφοριών οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεργαστούν καλύτερα, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και ιδέες, και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον στην εφαρμογή των καθημερινών τους εργασιών.
- Επίλυση Προβλημάτων: Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στην έγκαιρη αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν τις ανησυχίες τους και να συνεργαστούν για να βρουν λύσεις αποφεύγοντας και καταστέλλοντας τις συγκρούσεις.
- Λήψη Αποφάσεων: Η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο (Χολέβας Ι., 1995).

Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο είναι κρίσιμης σημασίας για την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά αυτής της επικοινωνίας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική επιτυχία του οργανισμού (Οικονόμου, Χ. 2022).

Ένα Στρατηγικό Μοντέλο Επικοινωνίας για την επικοινωνία των εργαζομένων σε περιόδους μετασχηματισμού εντός του οργανισμού θα ήταν χρήσιμο καθώς προσφέρει οδηγίες για την ανάλυση της επικοινωνίας στο πλαίσιο στρατηγικών μετασχηματισμού, βοηθώντας τους οργανισμούς να κατανοήσουν και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους (Barrett, J. 2002).

#### **2.4. Η ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Η έννοια της ομαδικότητας αναφέρεται στην ικανότητα και τη διάθεση των ατόμων να συνεργάζονται και να εργάζονται από κοινού για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Είναι μια από τις θεμελιώδεις αρχές που προάγουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία σε διάφορους τομείς, όπως στην εργασία, στον αθλητισμό, στην εκπαίδευση, και σε πολλές άλλες δραστηριότητες

Η ομαδικότητα στους δημόσιους οργανισμούς αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων τους. Ακολουθούν κάποια σημαντικά σημεία που αναδεικνύουν τη σημασία της ομαδικότητας σε δημόσιους οργανισμούς:



- Συλλογική Αποτελεσματικότητα: Η ομαδικότητα ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι σε έναν δημόσιο οργανισμό λειτουργούν ως ομάδα, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους και να παράγουν αποτελέσματα.
- Διαφορετικές Πτυχές και Ικανότητες: Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά απαρτίζονται από εργαζόμενους με διαφορετικές πτυχές, εμπειρίες και ικανότητες. Η ομαδική εργασία επιτρέπει την εκμετάλλευση αυτών των διαφορετικοτήτων για την επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία.
- Ενίσχυση της Κοινοτικής Ανάπτυξης: Η ομαδικότητα στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση κοινότητας και συμβολής στη δημόσια υπηρεσία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια ομάδα που αξίζει, είναι πιο πιθανό να επενδύουν στην εργασία τους και να συμβάλλουν θετικά.
- Αντιμετώπιση Προκλήσεων και Κρίσεων: Κατά τη διάρκεια προκλήσεων ή κρίσεων, η ομαδικότητα μπορεί να παίξει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση των δυσκολιών. Μια ενωμένη ομάδα μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά προβλήματα και να αναδείξει λύσεις.
- Αύξηση της Επαγγελματικής Ανάπτυξης: Η ομαδικότητα μπορεί να προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Μέσω της ανταλλαγής γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών, τα μέλη μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητές τους και να εξελιχθούν επαγγελματικά.
- Διατήρηση της Σταθερότητας και της Συνέχειας: Η ομαδική συνεισφορά μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχειας στον δημόσιο οργανισμό. Μια στερεά ομάδα μπορεί να διασφαλίσει την αποτελεσματική μετάβαση και τη συνέχιση της λειτουργίας ακόμη και κατά περιόδους αλλαγών ή αναταραχής.
- Ενίσχυση της Εμπιστοσύνης του Κοινού: Οι δημόσιοι οργανισμοί που λειτουργούν ως συνεκτικές ομάδες μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Μια ομάδα που λειτουργεί αποτελεσματικά και διαφανώς μπορεί να κερδίσει την υποστήριξη και τον σεβασμό του κοινού.
- Προώθηση της Καινοτομίας και της Ευελιξίας: Μια ενωμένη ομάδα μπορεί να ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία στον δημόσιο οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι αξιολογούνται και υποστηρίζονται από την ομάδα τους είναι πιο πιθανό να προτείνουν καινοτόμες ιδέες και να ανταποκρίνονται ευέλικτα σε αλλαγές και προκλήσεις.

- **Ανάπτυξη Αίσθησης Συνάφειας και Αναγνώρισης:** Η ομαδική εργασία στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση συνάφειας και αναγνώρισης μεταξύ των μελών της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται και ανταμείβεται από την ομάδα και τη διοίκηση, είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένοι και παραγωγικοί.
- **Ενίσχυση της Ανθρωποκεντρικής Προσέγγισης:** Μια ομαδική προσέγγιση στους δημόσιους οργανισμούς ενισχύει την ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων. Η εστίαση στη συνεργασία και τη στήριξη των εργαζομένων δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που επιδιώκει την ευημερία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Ενίσχυση της Αντίστασης στο Στρες και την Κόπωση:** Η υποστήριξη και η αλληλεπίδραση που προκύπτει από την ομαδική εργασία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του στρες και της κόπωσης των εργαζομένων. Μια ενωμένη ομάδα μπορεί να παρέχει συμπαράσταση και ενθάρρυνση στα μέλη της κατά τις δύσκολες περιόδους.
- **Δημιουργία Ανθρωποκεντρικών Καινοτομιών:** Η ομαδική εργασία συχνά οδηγεί στη δημιουργία καινοτόμων λύσεων που εξυπηρετούν τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των εργαζομένων και του κοινού. Η συλλογική σκέψη και η ανταλλαγή ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομίες που είναι πιο αποτελεσματικές και βιώσιμες.

Συνολικά, η ομαδικότητα στους δημόσιους οργανισμούς είναι ουσιώδης για την επίτευξη των στόχων τους και τη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα, την ανθρωποκεντρική προσέγγιση και την καινοτομία. Επίσης είναι κρίσιμη για την επιτυχία των δημόσιων οργανισμών, καθώς ενισχύει τη συνεργασία, την καινοτομία και την αντίδραση σε προκλήσεις ενώ αποτελεί θεμέλιο πυλώνα για την επιτυχία των δημόσιων οργανισμών, ενισχύοντας τη συνεργασία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

### **3.1. ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα για τη διαχείριση συγκρούσεων στην εργασία μπορεί να καλύψει διάφορες πτυχές, όπως την ανάλυση των αιτιών των συγκρούσεων, τις στρατηγικές διαχείρισης τους και τις συνέπειες για την απόδοση και την ψυχολογική ευεξία των εργαζομένων. Η κατανόηση των θεωρητικών πλαισίων και προηγούμενων ευρημάτων στον τομέα της διαχείρισης συγκρούσεων

είναι πολύ σημαντική και επιτυγχάνεται με τη συλλογή στοιχείων από διάφορα βιβλία ή άρθρα, με την ανάλυση θεωριών και μοντέλων και με τη συσχέτιση των ευρημάτων μεταξύ τους.

Οι ερευνητές πρέπει να κατανοούν και να εφαρμόζουν βασικές αρχές για να εξασφαλίσουν την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την ηθική των ερευνών τους. Επίσης πρέπει να ακολουθούν συστηματικά βήματα για τη σχεδίαση, την εκτέλεση και την αξιολόγηση των ερευνών τους. Η σωστή επιλογή και δειγματοληψία του δείγματος είναι κρίσιμη για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Ηθικές αρχές, μία εκ των αρχών που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στην έρευνα, είναι η συναίνεση των συμμετεχόντων και η προστασία των προσωπικών δεδομένων, είναι θεμελιώδεις για την εκτέλεση οποιασδήποτε μελέτης (Γαλάνης, Π., 2017).

Απαραίτητη προϋπόθεση για μία έρευνα είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων πτυχών της διαχείρισης συγκρούσεων που θα διερευνηθούν. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ποια είναι τα κύρια αίτια των συγκρούσεων στην εργασία, ποιες στρατηγικές χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αυτών των συγκρούσεων, ποια είναι η επίδραση των συγκρούσεων στην απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων και άλλες παράμετροι. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται συνήθως για τέτοιου είδους έρευνες είναι ποσοτική, με τη χρήση ερωτηματολογίων που θα σχεδιαστούν και θα διανεμηθούν ώστε να συλλεχτούν αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα, από μεγάλο δείγμα, με σκοπό την ανάλυση. Μόλις συγκεντρωθούν τα δεδομένα γίνεται επεξεργασία και ερμηνεία τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιώντας στατιστικά εργαλεία για την ανάλυσή τους. Το επόμενο στάδιο είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και τέλος την εξαγωγή πρακτικών συμπερασμάτων και προτάσεων για τη διαχείριση συγκρούσεων

### **3.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει και να αναλύσει τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στον χώρο εργασίας, με ιδιαίτερη έμφαση στους δημόσιους οργανισμούς. Στόχος είναι να κατανοηθούν οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις, η συχνότητα εμφάνισής τους, καθώς και οι τρόποι διαχείρισης και επίλυσής τους. Προσδιορίζοντας λοιπόν τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και εντοπίζοντας και αναλύοντας τους κύριους παράγοντες και αιτίες που προκαλούν αυτές τις συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς λαμβάνονται μέτρα για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Με την έρευνα μπορούν να αξιολογηθούν οι επιδράσεις των συγκρούσεων στην αποδοτικότητα και το ηθικό των εργαζομένων, να μελετηθούν οι υπάρχοντες μηχανισμοί και πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων που εφαρμόζονται στους δημόσιους οργανισμούς, να προταθούν αποτελεσματικές στρατηγικές και πρακτικές για τη διαχείριση και την επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, να

πραγματοποιηθεί συγκριτική ανάλυση μεταξύ διαφορετικών δημόσιων οργανισμών σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Μία τέτοια έρευνα λοιπόν αναμένεται να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες και να συμβάλλει στην ανάπτυξη καλύτερων πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητα και το εργασιακό περιβάλλον στους δημόσιους οργανισμούς.

### **3.3. ΔΕΙΓΜΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

Για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής και αξιόπιστης ποσοτικής έρευνας σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, είναι κρίσιμης σημασίας η επιλογή κατάλληλου δείγματος πληθυσμού. Στην περίπτωση μας κατάλληλο δείγμα είναι εργαζόμενοι σε διάφορους τομείς σε δημόσιους οργανισμούς όπως διοικητικές υπηρεσίες, στην υγεία, στην εκπαίδευση, στη δικαιοσύνη και σε άλλες κοινωνικές υπηρεσίες. Για να εξασφαλιστεί η στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων, συνιστάται ένα δείγμα τουλάχιστον 200-300 ατόμων. Το μέγεθος του δείγματος μπορεί να καθοριστεί πιο συγκεκριμένα μέσω υπολογισμού με βάση τον συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων.

### **3.4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η μεθοδολογία της αναφέρεται στο σύνολο των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων με σκοπό την απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων. Η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας εξαρτάται από τη φύση του ερευνητικού προβλήματος, τους στόχους της έρευνας και τα διαθέσιμα δεδομένα. Η Δειγματοληψία μπορεί να είναι τυχαία και να περιλαμβάνει εργαζομένους από διάφορους δημόσιους οργανισμούς για να μειωθεί η πιθανότητα μεροληψίας ή Στρωματοποιημένη κατά την οποία ο πληθυσμός χωρίζεται σε στρώματα (π.χ., τμήμα, επίπεδο θέσης, χρόνια εμπειρίας), και το δείγμα επιλέγεται τυχαία από κάθε στρώμα για να διασφαλιστεί η αναλογική εκπροσώπηση. Στην έρευνα δύναται να συμμετέχουν υπάλληλοι με εμπειρία τουλάχιστον ενός έτους, με πλήρη ή μερική απασχόληση και έχουν την ευχαρίστηση να συμμετέχουν στην έρευνα με πραγματικές και ειλικρινείς απαντήσεις καθώς είναι και ανώνυμο.

### **3.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ**

Η επιλογή των σωστών εργαλείων συλλογής δεδομένων είναι κρίσιμη για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας. Η χρήση κατάλληλων και δοκιμασμένων εργαλείων και η σωστή στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται με αυτά τα εργαλεία εξασφαλίζουν ότι τα δεδομένα αυτά είναι ακριβή και αντιπροσωπευτικά, επιτρέποντας την εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων (Γαλάνης, Π., 2017).

Οι ερευνητές πρέπει να διασφαλίζουν ότι χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων για να επαληθεύσουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων τους.

Ο ερευνητής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, παρατήρηση και σταθμισμένα τεστ, είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό, για τη συλλογή των δεδομένων. Το βασικότερο εργαλείο όμως είναι τα ερωτηματολόγια διότι αυτά επιτρέπουν την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

### **3.6. ΟΙ ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥΣ**

Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας είναι σημαντικές για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν στους ερευνητές να εξάγουν στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα και να διαπιστώσουν σχέσεις και συσχετισμούς μεταξύ μεταβλητών.

Ένα είδος των ποσοτικών μεθόδων μπορεί να είναι μία Πειραματική Έρευνα όπου ο ερευνητής ελέγχει και χειρίζεται τις συνθήκες της έρευνας (ανεξάρτητες μεταβλητές, ομάδες και μετρήσεις) και χρησιμοποιείται για να εξεταστούν αιτιολογικές σχέσεις και να διαπιστωθεί η επίδραση μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών σε μία ή περισσότερες εξαρτημένες μεταβλητές. Τέτοια παραδείγματα περιλαμβάνουν εργαστηριακά πειράματα και κλινικές δοκιμές.

Άλλο ένα είδος είναι η Δειγματοληπτική Έρευνα η οποία γίνεται με τη συλλογή δεδομένων μέσα από κλειστά (κυρίως) ερωτηματολόγια που διανέμονται σε ένα δείγμα του πληθυσμού με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον γενικό πληθυσμό με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται από το δείγμα (Παπαγεωργίου, Γ. 1998).

Επίσης η Δευτερογενής Έρευνα αποτελεί είδος ποσοτικής μεθόδου κατά την οποία αντλούνται πληροφορίες και στοιχεία τα οποία συλλέχτηκαν από στατιστικές και κρατικές,

υπηρεσίες, ερευνητικά κέντρα, ιστορικές πηγές, πανεπιστήμια κλπ. Στην περίπτωση αυτή οι ερευνητές χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα για να απαντήσουν σε νέα ερευνητικά ερωτήματα χωρίς να χρειάζεται να συλλέξουν πρωτογενή δεδομένα. Το είδος αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση δεδομένων που είναι ήδη διαθέσιμα και μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες με χαμηλό κόστος.

Βασικό είδος ποσοτικής μεθόδου είναι επίσης και η Ανάλυση Περιεχομένου. Με αυτό το είδος τα κείμενα ή ντοκουμέντα αναλύονται, το περιεχόμενό τους ποσοτικοποιείται και τοποθετείται με συστηματικό τρόπο σε ορισμένες κατηγορίες. Εφαρμόζεται σε πολλές μορφές επικοινωνίας, όπως γραπτά κείμενα, ομιλίες, εικόνες και πολυμέσα (Παπαγεωργίου, Γ. 1998).

Κάθε μία από αυτές τις μεθόδους έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και περιορισμούς και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τον τύπο της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Η αξιολόγηση της ποιότητας των μελετών σε μια συστηματική ανασκόπηση είναι ουσιώδης για την εξαγωγή αξιόπιστων και έγκυρων συμπερασμάτων. Η διαδικασία αυτή ποικίλει ανάλογα με τον τύπο της κάθε μελέτης και περιλαμβάνει διαφορετικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια (Μπελλάλη, Θ. 2011)

Σκοπός είναι η ανάλυση των περιεχομένων για να αποκαλυφθούν μοτίβα, τάσεις και συσχετισμοί που υπάρχουν στα δεδομένα.

### **3.7. ΣΥΛΛΟΓΗ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Σε κάθε μελέτη, γίνεται χρήση ενός δείγματος του πληθυσμού και όχι ολόκληρος ο πληθυσμός. Ο πληθυσμός περιλαμβάνει συνολικά τα άτομα που θα μπορούσαν δυνητικά να συμμετάσχουν σε μια μελέτη, ενώ το δείγμα αποτελείται από ένα υποσύνολο των ατόμων αυτών που συμμετέχουν τελικά στη μελέτη.

Το καλύτερο σενάριο θα ήταν να συμπεριληφθούν όλα τα άτομα του πληθυσμού, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις η μέτρηση που πραγματοποιείται έχει ελάχιστο σφάλμα. Είναι προφανές, όμως, ότι για οικονομικούς και πρακτικούς λόγους είναι αδύνατη η συμμετοχή ολόκληρου του πληθυσμού σε μια μελέτη και για αυτό το λόγο γίνεται δειγματοληπτικά. Για παράδειγμα, εάν σε μια μελέτη διερευνάται η επαγγελματική εξουθένωση των νοσηλευτών που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα, τότε ο πληθυσμός αποτελείται από τους νοσηλευτές που εργάζονται στα δημόσια νοσοκομεία της Χώρας. Στην περίπτωση αυτή, είναι ακατόρθωτο να

διεξαχθεί μια μελέτη κατά την οποία θα συμμετέχουν όλοι οι νοσηλευτές που εργάζονται στα δημόσια νοσοκομεία της Χώρας. Αντιθέτως, είναι εφικτή η διεξαγωγή μιας μελέτης με ένα δείγμα νοσηλευτών. Έτσι, στις μελέτες χρησιμοποιούνται δείγματα για την εξαγωγή συμπερασμάτων για τους αντίστοιχους πληθυσμούς. Η ακρίβεια των μετρήσεων σε μια μελέτη μπορεί να αυξηθεί με την αύξηση του αριθμού των ατόμων του δείγματος (Γαλάνης, Π., 2017).

Οι Babin και ο Zikmund (2015) υποστήριξαν ότι, είναι αδύνατο να μελετήσει κάποιος ένα σύνολο πληθυσμού, όταν για παράδειγμα κάνει μια έρευνα με ερωτηματολόγιο. Η δειγματοληψία είναι μια μέθοδος που επιτρέπει στους ερευνητές να συγκεντρώνουν πληροφορίες σχετικά με τον πληθυσμό, χωρίς να πρέπει να διερευνήσουν κάθε άτομο ξεχωριστά. Η μείωση του αριθμού των ατόμων σε μια μελέτη, βελτιώνει το κόστος και το φόρτο της εργασίας, και μπορεί να διευκολύνει την απόκτηση πληροφοριών υψηλής ποιότητας, αλλά αυτό πρέπει να σταθμίζεται σε σχέση με ένα αρκετά μεγάλο μέγεθος δείγματος με αρκετή δύναμη για να ανιχνεύσει την πραγματικότητα. Εάν ένα δείγμα πρόκειται να χρησιμοποιηθεί είναι σημαντικό τα άτομα που επιλέγονται να είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου του πληθυσμού (Δελατόλας, Σ. 2020).

Η συλλογή δεδομένων περιλαμβάνει τη συστηματική καταγραφή πληροφοριών σύμφωνα με το σχέδιο της έρευνας.

Η επεξεργασία δεδομένων ποσοτικής στατιστικής έρευνας είναι ένα σημαντικό βήμα που ακολουθεί τη συλλογή των δεδομένων. Κατά την επεξεργασία αυτών των δεδομένων, πραγματοποιούνται αναλύσεις και υπολογισμοί προκειμένου να αντληθούν συμπεράσματα και να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο σκοπός της επεξεργασίας δεδομένων είναι η ανάδειξη των προτύπων, συσχετίσεων και τάσεων που προκύπτουν από τα δεδομένα, προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητή και ερμηνευτεί η αντικειμενική πραγματικότητα που αντιπροσωπεύουν.

Η ανάλυση δεδομένων περιλαμβάνει την επεξεργασία και ερμηνεία των δεδομένων που συλλέχθηκαν για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Οι μέθοδοι ανάλυσης εξαρτώνται από τον τύπο των δεδομένων και μπορεί να περιλαμβάνουν

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΡΕΥΝΑ**

### **4.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Στην παρούσα εργασία επιλέχτηκε να γίνει μια ποσοτική έρευνα, δειγματοληπτική, καθώς κρίνεται η καταλληλότερη για τη μελέτη, σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή όχι οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Πολιτισμού, στην Κεντρική και στις Περιφερειακές υπηρεσίες όπου και εργάζεται η ερευνήτρια. Δημιουργήθηκε από την ερευνήτρια ένα ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου θα προέκυπταν πληροφορίες σχετικά με τη «Διαχείριση συγκρούσεων στους Δημόσιους Οργανισμούς» και πιο συγκεκριμένα στο Υπουργείο Πολιτισμού. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στις υπηρεσίες με την παράκληση για τη διανομή του προς τους υπαλλήλους που τις στελεχώνουν. Η αποστολή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η έρευνα περιείχε τις παρακάτω ενότητες.

- Δημογραφικά στοιχεία
- Πηγές συγκρούσεων
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Επιπτώσεις συγκρούσεων
- Προτάσεις βελτίωσης

Τα ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν στην ερευνήτρια μετά την συμπλήρωσή τους ήταν ανώνυμα.

### **4.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Τα δημογραφικά στοιχεία είναι σημαντικά σε κάθε έρευνα, καθώς επιτρέπουν την κατανόηση του προφίλ των συμμετεχόντων και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Στην περίπτωση μιας έρευνας για τη διαχείριση συγκρούσεων, τα δημογραφικά στοιχεία μπορούν να προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με το πώς διάφορες ομάδες αντιμετωπίζουν και διαχειρίζονται συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Τα βασικά δημογραφικά στοιχεία που μπορεί να συλλεχθούν σε μια τέτοια έρευνα είναι:



- Φύλο: Το φύλο είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας, καθώς μπορεί να υπάρξουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο άνδρες και γυναίκες αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.
- Ηλικία: Η ηλικία των συμμετεχόντων μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται οι συγκρούσεις. Οι διαφορετικές γενιές ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και αντιλήψεις σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων.
- Εκπαίδευση: Το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να επηρεάσει τις δεξιότητες επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων των ατόμων, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο διαχείρισης συγκρούσεων.
- Έτη προϋπηρεσίας: Η συνολική εργασιακή εμπειρία, καθώς και η εμπειρία σε συγκεκριμένο ρόλο ή τομέα, μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειριστεί συγκρούσεις.
- Οικογενειακή κατάσταση: Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την δυναμική του εργασιακού περιβάλλοντος και τις πιθανότητες εμφάνισης συγκρούσεων και να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της πολιτικής και των διαδικασιών του οργανισμού.
- Επαγγελματική Θέση: Η επαγγελματική θέση (π.χ., υπάλληλος, προϊστάμενος, διευθυντής) μπορεί να καθορίσει το ρόλο ενός ατόμου σε μια σύγκρουση και την προσέγγιση που θα χρησιμοποιήσει για την επίλυσή της. Η ανάλυση της σχέσης μεταξύ θέσης ευθύνης και της σχέσης εργασίας με τη διαχείριση συγκρούσεων στην εργασία μπορεί να αποκαλύψει πώς η θέση και η φύση της εργασιακής σχέσης επηρεάζουν την εμφάνιση και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

#### **4.3. ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Στην ενότητα αυτή τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με πηγές από όπου προέρχονται οι προστριβές στον εργασιακό χώρο, όπως οι ασαφείς ρόλοι, οι αρμοδιότητες, η έλλειψη επικοινωνίας, διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες, προσωπικές αντιπαραθέσεις ή περιορισμένοι πόροι. Επίσης ρωτήθηκαν για τη συχνότητα των συγκρούσεων που κάνουν την εμφάνισή τους στο χώρο εργασίας, με ποιούς και πώς θα χαρακτήριζαν την ποιότητα της επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ τους.

#### **4.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων αναζητήθηκαν οι τεχνικές και στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη βελτίωση της κατάστασης και αν είναι αποτελεσματικές και πόσο βοηθούν τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

#### **4.5. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Αναζητήθηκαν οι επιπτώσεις των συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο ομάδας, καθώς και στην αποδοτικότητά τους.

#### **4.6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

Τέλος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν αν πιστεύουν ότι η εκπαίδευση, κάποιες δράσεις ή η επίσημη ανατροφοδότηση θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Η ανάλυση αυτών των δεδομένων μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς διαφορετικές ομάδες αντιμετωπίζουν συγκρούσεις και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων διαχείρισης. Ακολουθεί το ερωτηματολόγιο.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Παρακάτω ακολουθεί το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο της ερευνήτριας με τα ερωτήματα που αποτυπώθηκαν προς απάντηση από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Για λόγους δεοντολογίας, το σύνολο των συμμετεχόντων ενημερώθηκαν σχετικά με την προστασία της ανωνυμίας τους, των προσωπικών δεδομένων και της προσωπικής τους ζωής, με μόνο στόχο τις ειλικρινείς απαντήσεις τους, ενώ τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για σκοπούς της έρευνας.

#### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ**

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα
- Άλλο

### 2. Ηλικία

- Κάτω των 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 και πάνω

### 3. Εκπαίδευση

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος
- Άλλο

#### 4. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας στο Υπουργείο Πολιτισμού

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36 και πάνω

#### 5. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η

#### 6. Κατέχετε θέση ευθύνης;

- Ναι
- Όχι

#### 7. Σχέση εργασίας

- Μόνιμος/η
- Προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
- Προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου

## ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

**8. Είναι οι ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**9. Είναι η έλλειψη επικοινωνίας συνηθισμένη πηγή σύγκρουσης στον οργανισμό σας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**10. Είναι τα διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**11. Αποτελούν οι προσωπικές αντιπαραθέσεις συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**12. Αποτελούν οι περιορισμένοι πόροι συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**13. Πόσο συχνά οι συγκρούσεις οφείλονται σε κακή διαχείριση πόρων (π.χ. ανθρώπινοι, οικονομικοί);**

- Πάντα
- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

**14. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην εργασία σας;**

- Καθημερινά
- Εβδομαδιαία
- Μηνιαία
- Σπάνια

**15. Στην εργασία σας, με ποιους τύπους ατόμων συναντάτε συχνότερα συγκρούσεις; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν).**

- Προϊστάμενοι
- Υφιστάμενοι
- Συνάδελφοι του ίδιου επιπέδου
- Πελάτες ή εξωτερικοί συνεργάτες
- Άλλο

**16. Πώς θα περιγράφατε την ποιότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό σας;**

- Πολύ καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ κακή

#### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**17. Ποιες από τις ακόλουθες τεχνικές χρησιμοποιείτε εσείς προσωπικά για να διαχειριστείτε συγκρούσεις; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)**

- Άμεση συζήτηση με το άτομο
- Αναφορά στο προϊστάμενο
- Αναζήτηση υποστήριξης από συναδέλφους
- Αποφυγή του προβλήματος
- Άλλο

**18. Ποιες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σας; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)**

- Διαμεσολάβηση
- Εσωτερική διαπραγμάτευση
- Αποφυγή σύγκρουσης
- Επιβολή απόφασης από τη διοίκηση
- Συνεργασία για επίλυση
- Άλλο

**19. Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε αυτές τις στρατηγικές;**

- Πολύ αποτελεσματικές
- Αρκετά αποτελεσματικές
- Λίγο αποτελεσματικές
- Καθόλου αποτελεσματικές

**20. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης στη διαχείριση συγκρούσεων;**

- ΝΑΙ
- Όχι



**21. Αν ναι, πόσο χρήσιμη θεωρείτε ότι ήταν αυτή η εκπαίδευση;**

- Πολύ χρήσιμη  
 Αρκετά χρήσιμη  
 Λίγο χρήσιμη  
 Καθόλου χρήσιμη

**22. Ποιες τεχνικές έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για την επίλυση συγκρούσεων;**

- Εργαστήρια εκπαίδευσης στην επίλυση συγκρούσεων  
 Συμβουλευτική/καθοδήγηση  
 Διαμεσολάβηση από ανεξάρτητο φορέα  
 Ομαδικές συνεδρίες επίλυσης προβλημάτων  
 Καμία

**ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**23. Ποιες είναι οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στον οργανισμό σας; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)**

- Μείωση παραγωγικότητας  
 Αύξηση απουσιών και αποχωρήσεων  
 Κακή εργασιακή ατμόσφαιρα  
 Καθυστέρηση στην ολοκλήρωση έργων  
 Αύξηση άγχους και εργασιακού στρες  
 Άλλο

**24. Πόσο επηρεάζουν οι συγκρούσεις την απόδοσή σας στην εργασία;**

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

**25. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στη δυναμική της ομάδας σας λόγω συγκρούσεων; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν).**

- Αύξηση της συνεργασίας μετά την επίλυση της σύγκρουσης
- Διάσπαση της ομάδας
- Μείωση της εμπιστοσύνης
- Βελτίωση της επικοινωνίας
- Άλλο

**26. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων σε εσάς προσωπικά;**

- Αύξηση άγχους και στρες
- Μείωση εργασιακής ικανοποίησης
- Προβλήματα υγείας
- Μείωση παραγωγικότητας
- Άλλο

**27. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στην ομάδα σας;**

- Κακή συνεργασία και επικοινωνία
- Μείωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Αύξηση απουσιών
- Δυσκολίες στην ολοκλήρωση έργων
- Άλλο

**28. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός σας λόγω συγκρούσεων;**

- Βελτίωση
- Μείωση
- Καμία αλλαγή

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

**29. Πιστεύετε ότι η εισαγωγή μιας διαδικασίας επίσημης ανατροφοδότησης θα βοηθούσε στη μείωση των συγκρούσεων;**

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

**30. Ποιες συγκεκριμένες δράσεις θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να ληφθούν για την πρόληψη των συγκρούσεων;**

- Καθαροί ρόλοι και αρμοδιότητες
- Τακτικές συναντήσεις για ανατροφοδότηση
- Εκπαίδευση στην επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων
- Ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας
- Άλλο

**31. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων;**

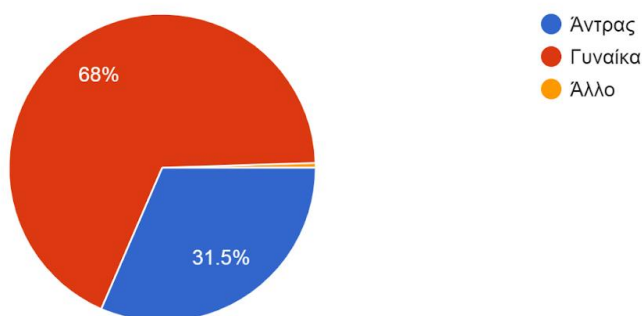
- Πολύ σημαντική
- Αρκετά σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Καθόλου σημαντική

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το πρώτο ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν ανώνυμα οι ερωτηθέντες στο ερωτηματολόγιο που έλαβαν είναι η κατανομή φύλου. Όπως παρατηρούμε στο γράφημα το μεγαλύτερο ποσοστό που συμμετείχαν ή που απάντησε στην έρευνα είναι γυναίκες, που όπως βλέπουμε είναι το 68%, έναντι των ανδρών που είναι 31,5%, ενώ το 0,5% απάντησε άλλο. Αυτό ίσως συμβαίνει γιατί το 70% περίπου των εργαζομένων στο Υπουργείο Πολιτισμού είναι γυναίκες (γράφημα 1).

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 1. Φύλο  
200 responses

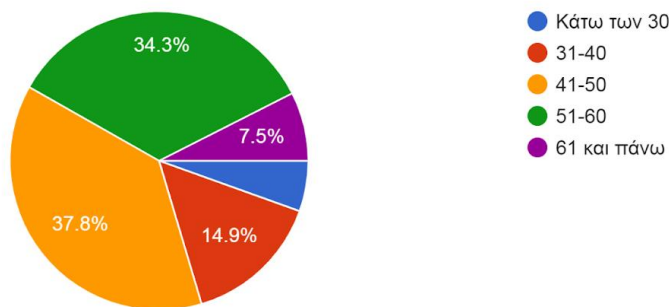


ΓΡΑΦΗΜΑ 1 – ΦΥΛΟ

Το επόμενο γράφημα μας παρουσιάζει τις ηλικιακές ομάδες στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι του φορέα που συμμετείχαν στην έρευνα. Παρατηρούμε ότι είναι πολύ μικρό το ποσοστό των νέων ανθρώπων, κάτω των 30 ετών, που εργάζονται στο φορέα, αλλά και των άνω των 61 ετών. Επίσης σχετικά μικρό ποσοστό έχει και η ηλικιακή ομάδα 31 έως 40 ετών, με 14,9%, ενώ οι ηλικίες 41 έως 50 και 51 έως 60 ετών αποτελούν το 37,8% και 34,3% αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι στο συγκεκριμένο φορέα και όχι μόνο σε αυτόν, αλλά επεκτείνεται γενικότερα στους περισσότερους Δημόσιους Οργανισμούς, οι προσλήψεις νέων ανθρώπων είναι ελάχιστες (γράφημα 2).

## 2. Ηλικία

201 responses

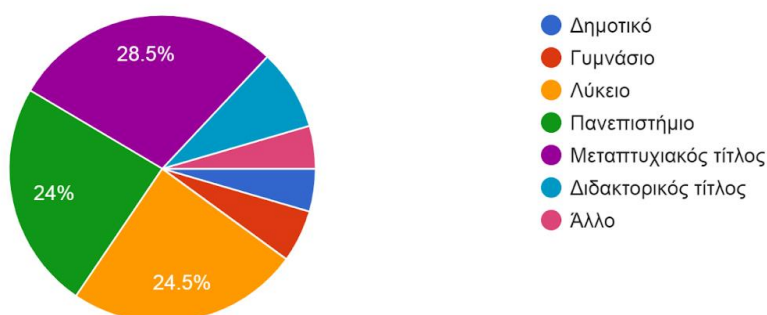


ΓΡΑΦΗΜΑ 2 – ΗΛΙΚΙΑ

Ένα από τα Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας είναι και η εκπαίδευση. Στο γράφημα που ακολουθεί εμφανίζεται η εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι ερωτηθέντες και όπως παρατηρούμε το 24,5% είναι απόφοιτη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 24% τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 28,5% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Όσο για το Δημοτικό και το Γυμνάσιο το ποσοστό είναι μικρό, πράμα που σημαίνει ότι οι πολίτες πλέον ολοκληρώνουν τη δευτεροβάθμια που θεωρείται και η βασική εκπαίδευση και πολλοί από αυτούς ακολουθούν τη δια βίου μάθηση. Μικρό είναι και το ποσοστό που κατέχει διδακτορικό τίτλο σπουδών ή άλλο (γράφημα 3).

## 3. Εκπαίδευση

200 responses



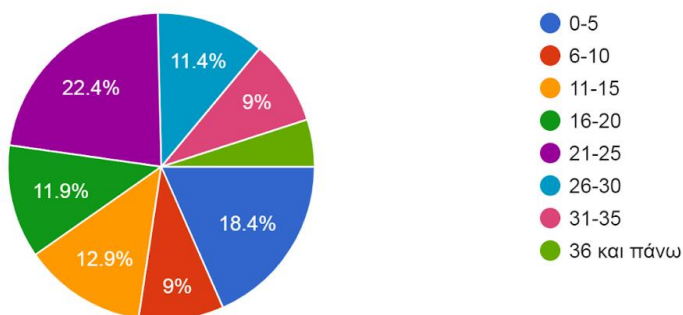
ΓΡΑΦΗΜΑ 3 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε ότι τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων ποικίλουν. Το 18,4% έχει εργαστεί έως και 5 έτη, ίσως διότι προσλαμβάνονται αρκετοί εργαζόμενοι τα τελευταία χρόνια σε έργα που ξεκινούν ή βρίσκονται σε εξέλιξη με διάφορα

προγράμματα όπως το ΕΣΠΑ. Το 9% έχει εργαστεί από 6 έως 10 έτη, το 12,9% από 11 έως 15 έτη, το 11,9% από 16 έως 20 έτη, το 22,4% από 21 έως 25 έτη, το 11,4% 26 έως 30 έτη, το 9% 31 έως 35 έτη και μόλις το 5% άνω των 36 ετών (γράφημα 4).

#### 4. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας στο Υπουργείο Πολιτισμού

201 responses

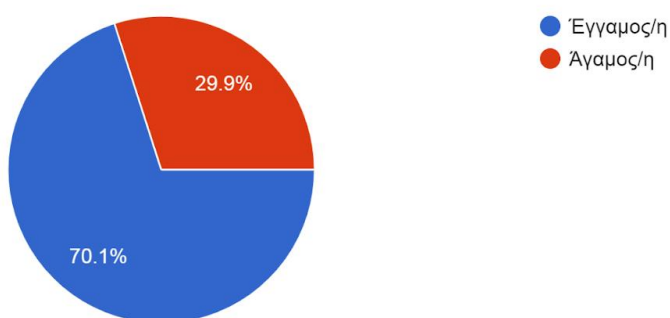


ΓΡΑΦΗΜΑ 4 – ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Από τους εργαζόμενους ερωτηθέντες οι περισσότεροι είναι έγγαμοι με ποσοστό 70,1% ενώ το 29,9% άγαμοι (γράφημα 5),

#### 5. Οικογενειακή κατάσταση

197 responses

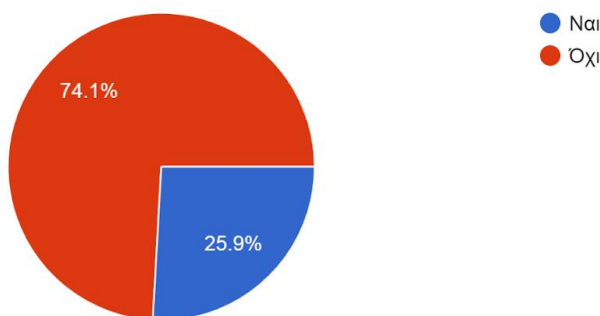


ΓΡΑΦΗΜΑ 5 – ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ενώ μόλις το 25,9% κατέχει θέση ευθύνης ( γράφημα 6).

## 6. Κατέχετε θέση ευθύνης;

201 responses

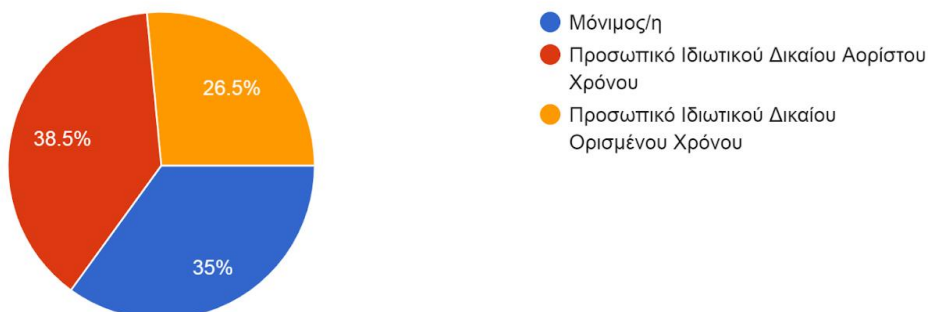


ΓΡΑΦΗΜΑ 6 – ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

Όσο για τη σχέση εργασίας οι περισσότεροι είναι προσωπικό ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου με ποσοστό 38,5%, το 35% είναι μόνιμοι και το 26,5% προσωπικό ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (γράφημα 7).

## 7. Σχέση εργασίας

200 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 7 – ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

## ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

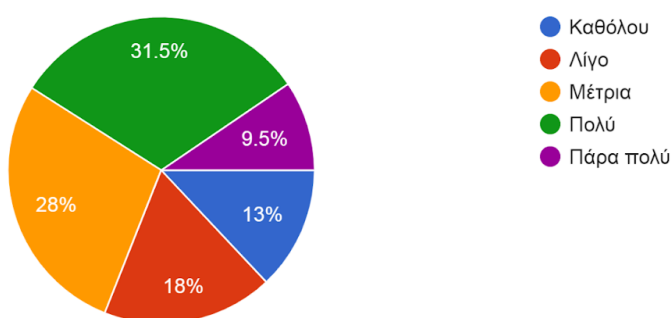
Η επόμενη ομάδα ερωτημάτων αφορούν τις πηγές των συγκρούσεων. Στην ερώτηση αν είναι οι ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας το μεγαλύτερο ποσοστό 31,5% ισχυρίστηκε πολύ, λίγο μικρότερο είναι το ποσοστό αυτών που απάντησαν μέτρια, με 28%, το 18% λίγο, το 13% καθόλου και 9,5% πάρα πολύ. Παρατηρούμε ότι οι απόψεις δίστανται για το



περιβάλλον που επικρατεί σε έναν οργανισμό και αυτό οφείλεται σε πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι η ψυχολογία του κάθε εργαζομένου, ο τρόπος με τον οποίο παρατηρεί και κρίνει τις καταστάσεις, η στάση των συναδέλφων, προϊσταμένων, υφισταμένων ή ομοιόβαθμων απέναντί του και άλλοι (γράφημα 8).

ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 8. Είναι οι ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

200 responses

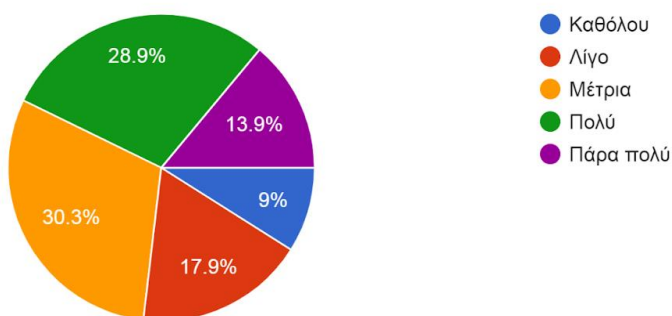


ΓΡΑΦΗΜΑ 8 – ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΣΑΦΕΙΣ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

Σε ερώτηση αν είναι η έλλειψη επικοινωνίας συνηθισμένη πηγή σύγκρουσης στον οργανισμό σας οι συμμετέχοντες απάντησαν σε μεγάλο ποσοστό μέτρια και πολύ, 30,3% και 28,9% αντίστοιχα, ένα μικρό ποσοστό 9% καθόλου, το 13,9% απάντησε πάρα πολύ ενώ το 16,4% λίγο (γράφημα 9).

9. Είναι η έλλειψη επικοινωνίας συνηθισμένη πηγή σύγκρουσης στον οργανισμό σας;

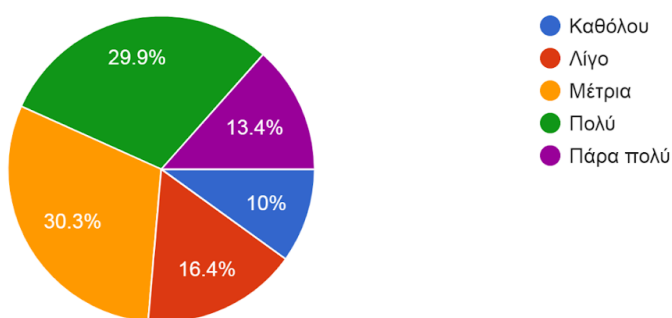
201 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 9 – ΕΙΝΑΙ Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΗ ΠΗΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ  
ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

Αν τα διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες είναι συνηθισμένες πηγές σύγκρουσης στον οργανισμό σας οι συμμετέχοντες απάντησαν σε μεγάλο ποσοστό μέτρια και πολύ, 30,3% και 29,9% αντίστοιχα, ένα μικρό ποσοστό 10% καθόλου, το 13,4% απάντησε πάρα πολύ ενώ το 16,4% λίγο (γράφημα 10).

10. Είναι τα διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;  
201 responses

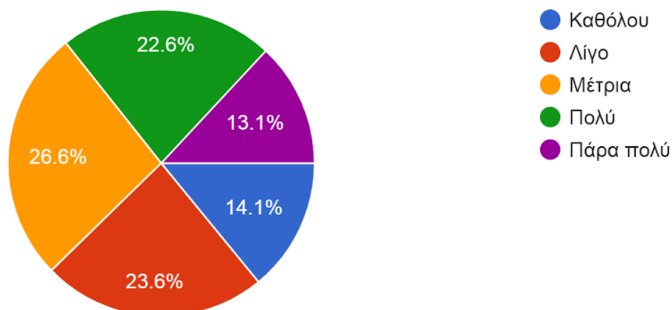


ΓΡΑΦΗΜΑ 10 – ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ  
ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

Ακολούθως ζητήθηκε από τους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα να απαντήσουν κατά πόσο αποτελούν οι προσωπικές αντιπαραθέσεις συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό τους, με τα ευρήματα να δίνουν μεγάλα ποσοστά ότι οι προσωπικές αντιπαραθέσεις παίζουν σπουδαίο ρόλο στις συγκρούσεις, από 22,6% έως 26,6%, ενώ μικρό ήταν το ποσοστό που απάντησε καθόλου, με 14,1% ή πάρα πολύ με 13,1% (γράφημα 11).

11. Αποτελούν οι προσωπικές αντιπαραθέσεις συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

199 responses

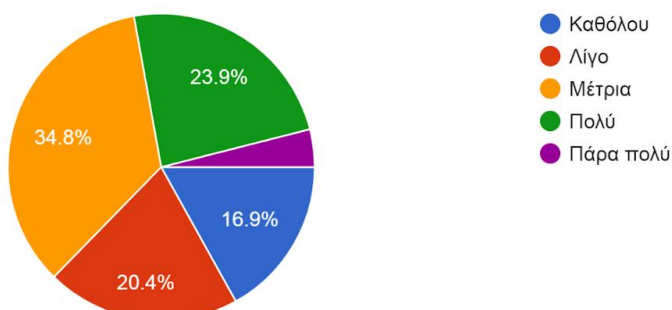


ΓΡΑΦΗΜΑ 11 – ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΕΙΣ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

Και στην επόμενη ερώτηση οι απόψεις ποικίλουν, υπερισχύοντας η άποψη ότι οι περιορισμένοι πόροι συμβάλουν στην ένταση στο χώρο εργασίας, είτε οικονομικοί είναι αυτοί είτε ανθρώπινοι, και είναι συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων. Τα αποτελέσματά μας να δίνουν και εδώ μεγάλα ποσοστά σε αυτούς που έδωσαν την απάντηση μέτρια 34,8%, το 23,9% απάντησε πολύ, το 20,4% λίγο ενώ μικρό ήταν το ποσοστό που απάντησε καθόλου, με 16,9% ή πάρα πολύ με 4% (γράφημα 12).

12. Αποτελούν οι περιορισμένοι πόροι συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

201 responses

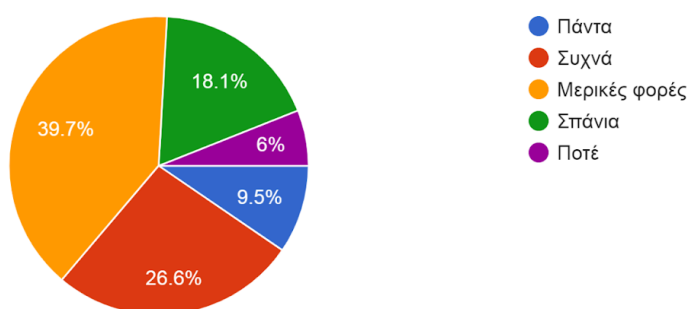


ΓΡΑΦΗΜΑ 12 – ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

Σε συνέχεια του ανωτέρω γραφήματος, αν οι περιορισμένοι πόροι συμβάλουν στην ένταση στο χώρο εργασίας και σε συνδυασμό με το ακόλουθο γράφημα οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι μερικές φορές οφείλεται η σύγκρουση στην κακή διαχείριση πόρων με ποσοστό 39,7%, το 26,6% απάντησε συχνά, το 18,1% υποστήριξε ότι σπάνια οφείλονται σε κακή διαχείριση, ένα 9,5% δήλωσε πάντα ενώ μόλις το 6% απάντησε ποτέ (γράφημα 13).

13. Πόσο συχνά οι συγκρούσεις οφείλονται σε κακή διαχείριση πόρων (π.χ. ανθρώπινοι, οικονομικοί);

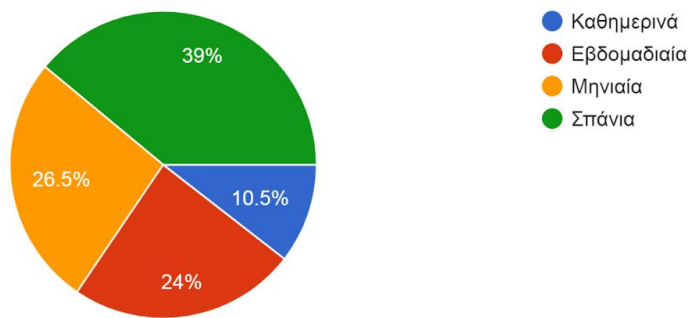
199 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 13 – ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΕ ΚΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ (Π.Χ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ);

Το θετικό στην έρευνα είναι ότι οι περισσότεροι απάντησαν πως αντιμετωπίζουν σπάνια συγκρούσεις στο χώρο εργασίας με ποσοστό 39%, το 26,5% μηνιαία, ενώ το 24% εβδομαδιαία και το 10,5% καθημερινά. Θεωρείται πως τα δύο τελευταία ποσοστά είναι αρκετά υψηλά να συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο καθώς φθείρεται η ψυχική διάθεση του προσωπικού με αποτέλεσμα να έχει επιπτώσεις στους ίδιους αλλά και στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού (γράφημα 14).

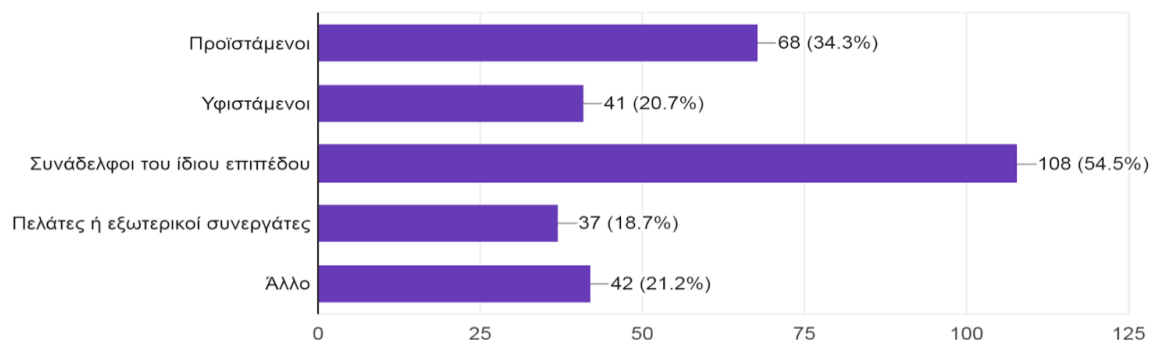
14. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην εργασία σας;  
200 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 14 – ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν με ποιους τύπους ατόμων έρχονται πιο συχνά σε αντιπαράθεση, οι οποίοι δήλωσαν ότι τις περισσότερες φορές έρχονται σε σύγκρουση με του συναδέλφους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο (ποσοστό 54,5%), μετά με τον προϊστάμενο (ποσοστό 34,3%), ακολουθεί η επιλογή άλλο (ποσοστό 21,2%), με τους υφισταμένους (ποσοστό 20,7%) και τελευταία (ποσοστό 18,7%) με πολίτες ή εξωτερικούς συνεργάτες (γράφημα 15).

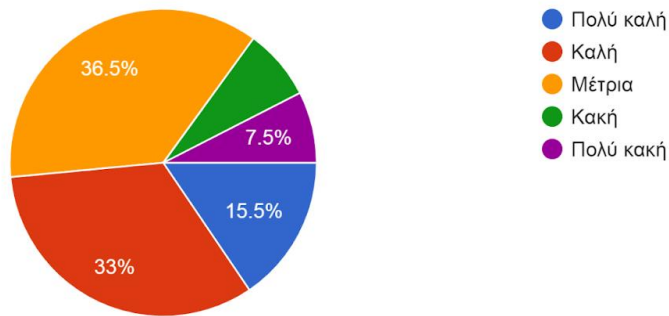
15. Στην εργασία σας, με ποιους τύπους ατόμων συναντάτε συχνότερα συγκρούσεις; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)  
198 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 15 – ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ ΑΤΟΜΩΝ ΣΥΝΑΝΤΑΤΕ ΣΥΧΝΟΤΕΡΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ;

Σε σχέση με την ποιότητα της επικοινωνίας στον Οργανισμό τους απάντησαν ότι είναι πολύ καλή το 15,5%, είναι καλή ή μέτρια σε ποσοστό 33% και 36,5% αντίστοιχα, ενώ κακή και πολύ κακή απάντησε το 7,5% για την κάθε περίπτωση (γράφημα 16).

16. Πώς θα περιγράφατε την ποιότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό σας;  
200 responses



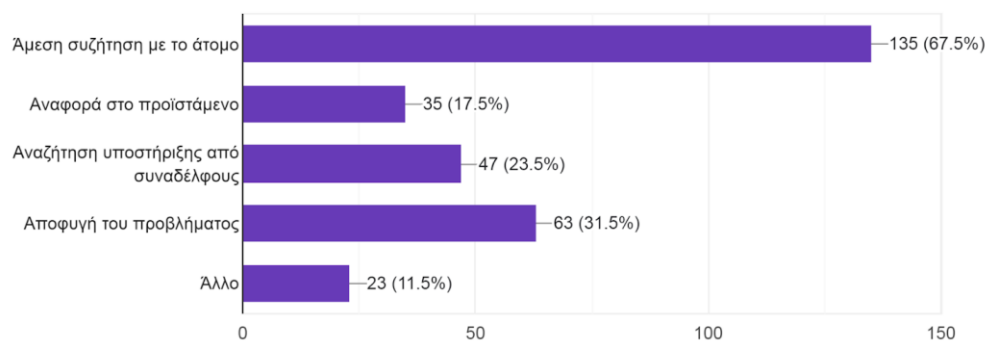
ΓΡΑΦΗΜΑ 16 – ΠΩΣ ΘΑ ΠΕΡΙΓΡΑΓΑΤΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Άλλη μια ομάδα που κατηγοριοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν είναι η “Διαχείριση των Συγκρούσεων” που είναι ένα σημαντικό θέμα για την ομαλή λειτουργία της εργασιακής ομάδας και τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της σύγκρουσης οι πιο πολλοί απάντησαν ότι συζητούν άμεσα με το συνάδελφο ή κάποιο άλλο πρόσωπο που έρχονται σε σύγκρουση με ποσοστό 67,5%, το 31,5% αποφεύγει το πρόβλημα, την εξέλιξη της σύγκρουσης, το 23,5% ζητάει κάποια υποστήριξη από τους συναδέλφους του, το 17,5% το αναφέρει στον προϊστάμενο ενώ το 11,5% υποστήριξαν ότι χρησιμοποιεί κάποια άλλη τακτική (γράφημα 17).

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 17. Ποιες από τις ακόλουθες τεχνικές χρησιμοποιείτε εσείς προσωπικά για να διαχειριστείτε συγκρούσεις; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)  
200 responses

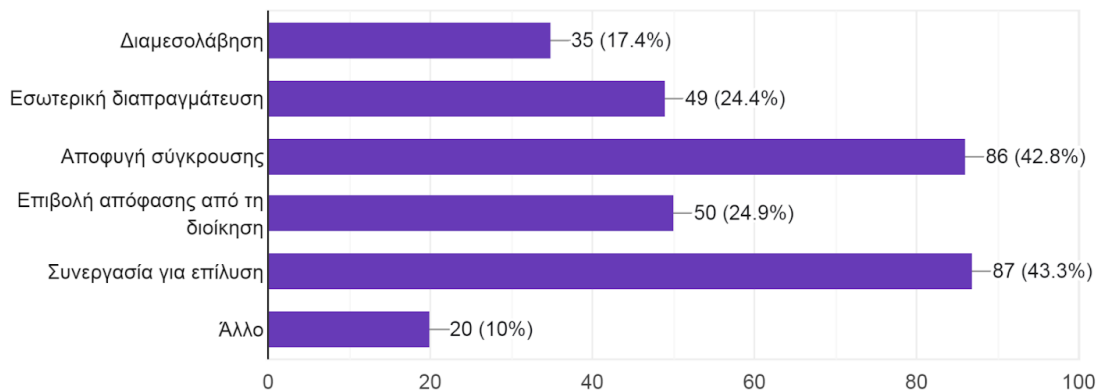


ΓΡΑΦΗΜΑ 17 – ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΛΟΥΘΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΕΣΕΙΣ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΙΤΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ;

Ακολουθώς σχετικά με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στο χώρο εργασίας τους, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησαν ότι χρησιμοποιείται η στρατηγική συνεργασίας για την επίλυση (43,3%) και ακολουθεί με ελάχιστη διαφορά η αποφυγή της σύγκρουσης (42,8%). Η τακτική της επιβολής απόφασης από τη διοίκηση και η εσωτερική διαπραγμάτευση υποστηρίζεται από του μισούς υπαλλήλους, με ποσοστά 24,9% και 24,4% αντίστοιχα. Τέλος τη διαμεσολάβηση την επέλεξε το 17,4% ενώ ότι χρησιμοποιείται κάποια άλλη στρατηγική απαντά το 10% (γράφημα 18).

18. Ποιες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σας;  
(Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

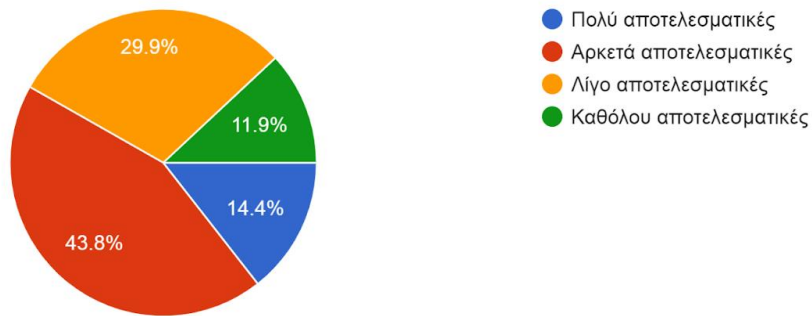
201 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 18 – ΠΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ  
ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;

Από τις ανωτέρω στρατηγικές το 43,8% τις θεωρεί αξιόπιστες και αποτελεσματικές και το 29,9% λίγο αποτελεσματικές. Επίσης το 14,4% τις βρίσκει πολύ αποτελεσματικές και το 11,9% καθόλου (γράφημα 19).

19. Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε αυτές τις στρατηγικές;  
201 responses



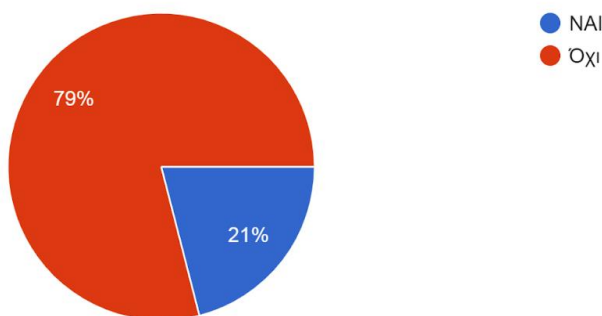
ΓΡΑΦΗΜΑ 19 – ΠΟΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ;

Στη συνέχεια σε ερώτηση αν έχουν λάβει μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τη διαχείριση τέτοιων συγκρούσεων οι περισσότεροι απάντησαν ότι δεν έχουν συμμετάσχει σε τέτοιου είδους προγράμματα με ποσοστό 79% ενώ απάντησε θετικά μόνο το 21% (γράφημα 20).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν να παρέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε οποιοδήποτε περιβάλλον. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθούν όσο γίνεται περισσότεροι εργαζόμενοι και να επιλέξουν ο καθένας ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες και τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες. Είναι λυπηρό να υπάρχει αυτή η δυνατότητα εκπαίδευσης και να μη συμμετέχουμε τη στιγμή που διατίθενται διαδικτυακά μαθήματα, σεμινάρια, εκπαιδευτικά εργαστήρια ή ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης συγκρούσεων, που προσφέρονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα και οργανισμούς και διδάσκονται από έμπειρους ειδικούς στη διαχείριση συγκρούσεων.



20. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης στη διαχείριση συγκρούσεων;  
200 responses

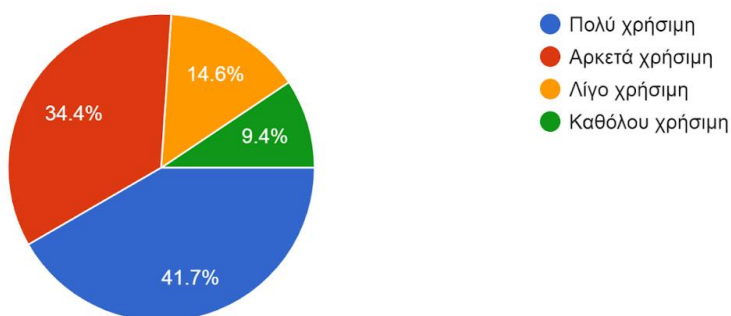


ΓΡΑΦΗΜΑ 20 – ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και αυτούς που είχαν λάβει μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαχείριση των συγκρούσεων το 41,7% δήλωσε ότι ήταν πολύ χρήσιμη αυτή η εκπαίδευση, το 34,4% ότι ήταν αρκετά χρήσιμη, το 14,6% βρήκαν την επιμόρφωση λίγο χρήσιμη ενώ το 9,4% καθόλου (γράφημα 21).

Στην πραγματικότητα η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα όπως η αντιμετώπιση συγκρούσεων και η διαπραγμάτευση μπορεί να ενισχύσει τις δεξιότητές τους στον τομέα αυτό.

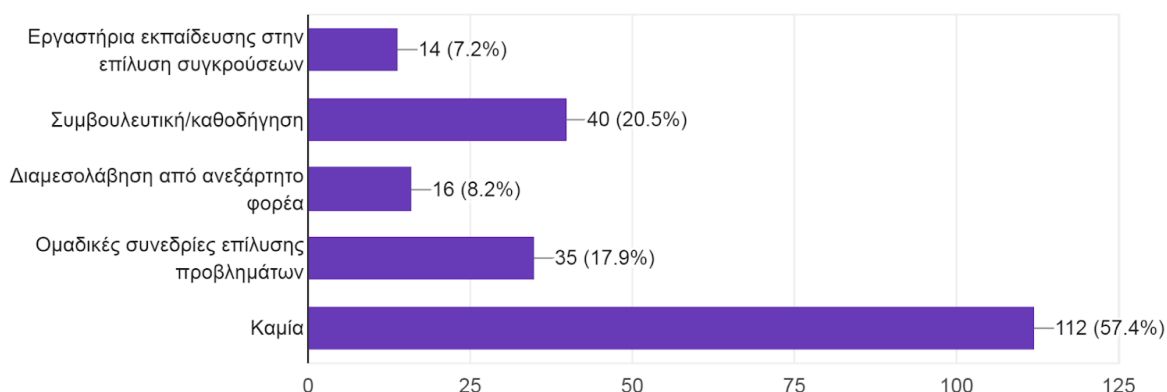
21. Αν ναι, πόσο χρήσιμη θεωρείτε ότι ήταν αυτή η εκπαίδευση;  
96 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 21 – ΑΝ ΝΑΙ, ΠΟΣΟ ΧΡΗΣΙΜΗ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΗΤΑΝ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ;

Όπως παρατηρούμε στο παρακάτω γράφημα έχουν χρησιμοποιηθεί ορισμένες τεχνικές στο παρελθόν για την επίλυση του προβλήματος. Πολλοί υποστηρίζουν όμως ότι δε χρησιμοποιήθηκε κάποιες τεχνικές για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις και δυστυχώς είναι μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων που το δήλωσαν (57,4%). Το 20,5% δήλωσε ότι χρησιμοποιήθηκε η συμβουλευτική και η καθοδήγηση ως τεχνικές, άλλοι οι ομαδικές συνεδρίες για την επίλυση του προβλήματος με ποσοστό 17,9% και μερικοί επέλεξαν την απάντηση ότι χρειάστηκε η διαμεσολάβηση ανεξάρτητου φορέα σε ποσοστό 8,2%, ενώ τα εργαστήρια εκπαίδευσης στην επίλυση των προβλημάτων επιλέχτηκε ως απάντηση από το 7,2% (γράφημα 22).

22. Ποιες τεχνικές έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για την επίλυση συγκρούσεων;  
195 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 22 – ΠΟΙΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΧΟΥΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΙ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

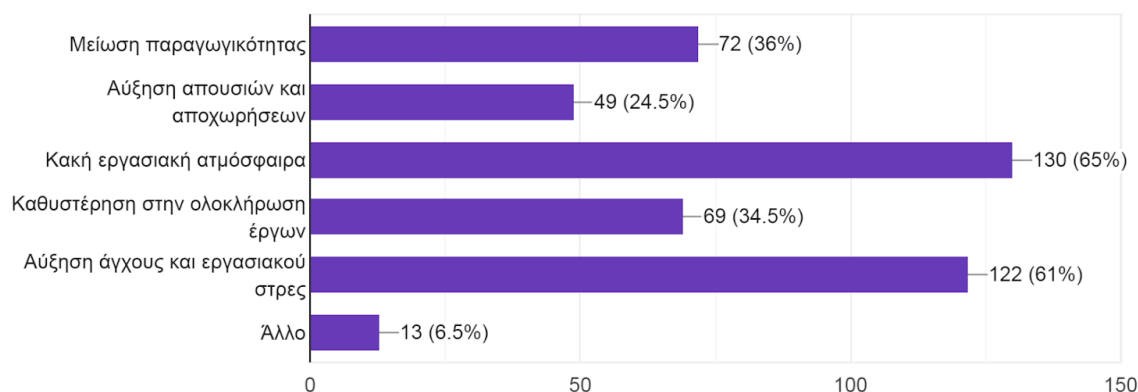
## ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ακολουθεί η ομάδα ερωτήσεων σχετικά με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων. Τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα, για της επιπτώσεις των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο ήταν απογοητευτικά καθώς υποστηρίζεται από το 65% ότι επιφέρει κακή ατμόσφαιρα εργασιακή, από το 61% ότι αυξάνει το άγχος και εργασιακό στρες, το 36% ότι έχει αντίκτυπο στο μέγεθος της παραγωγής με το ίδιο σχεδόν ποσοστό να υποστηρίζει ότι επηρεάστηκε αρνητικά ο χρόνος ολοκλήρωσης των έργων (34,5%),

ενώ αυξήθηκε το ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων (24,5%). Μικρό ποσοστό, της τάξης του 6,5% έδωσε την απάντηση άλλο (γράφημα 23).

**ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 23. Ποιες είναι οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στον οργανισμό σας; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)**

200 responses

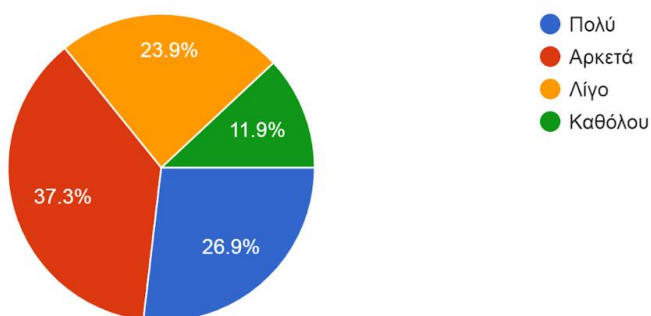


**ΓΡΑΦΗΜΑ 23 – ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΣΑΣ;**

Κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοσή τους στην εργασία από τις συγκρούσεις απάντησαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι επηρεάζονται αρκετά, το 37,3%, πολύ απάντησε το 26,9%, λίγο το 23,9% και καθόλου το 11,9% (γράφημα 24).

**24. Πόσο επηρεάζουν οι συγκρούσεις την απόδοσή σας στην εργασία;**

201 responses

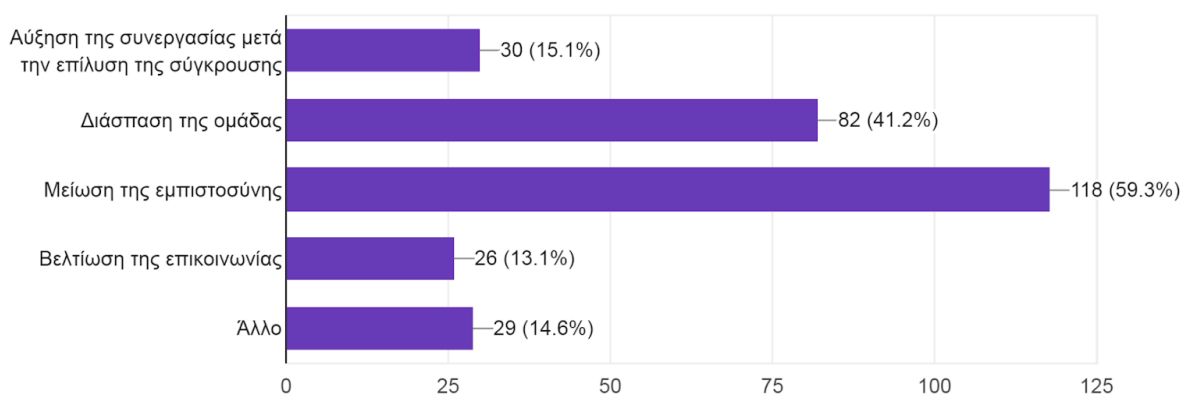


ΓΡΑΦΗΜΑ 24 – ΠΟΣΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ;

Σε επόμενο ερώτημα, αν έχουν παρατηρήσει αλλαγές στη δυναμική της ομάδας τους λόγω συγκρούσεων, μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι παρατήρησαν μείωση της εμπιστοσύνης κατά 59,3%, το 41,2% υποστήριξε ότι διασπάστηκε η ομάδα, αύξηση της συνεργασίας μετά την επίλυση της σύγκρουσης απάντησε το 15,1%, βελτίωση της επικοινωνίας ένα 13,1% και κάποιες άλλες αλλαγές παρατήρησε το 14,6% (γράφημα 25).

25. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στη δυναμική της ομάδας σας λόγω συγκρούσεων; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

199 responses

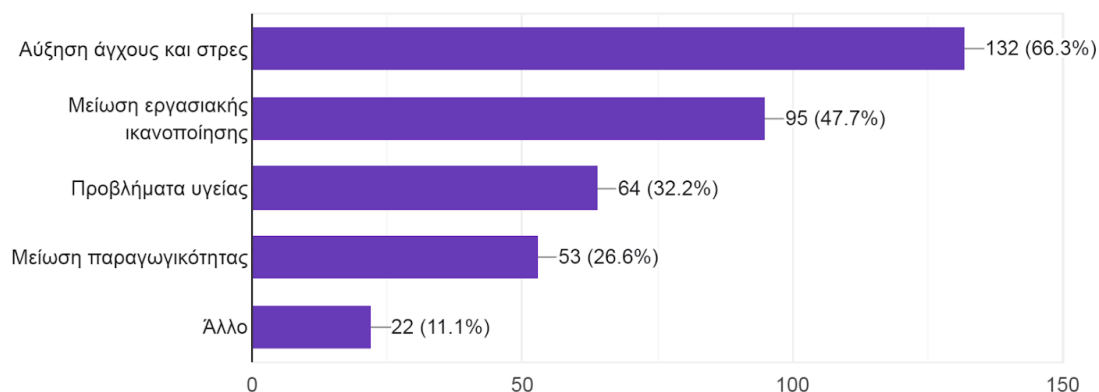


ΓΡΑΦΗΜΑ 25 – ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΑΣ ΛΟΓΩ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

Όσο για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων τα αποτελέσματα δείχνουν ότι επιφέρουν αύξηση άγχους και στρες (66,3%), μείωση της εργασιακής ικανοποίησης (47,7%), προβλήματα υγείας (32,2%), μείωση της παραγωγικότητας (26,6%) και ένα μικρότερο ποσοστό (11,1%) διάφορες άλλες επιπτώσεις (γράφημα 26).

## 26. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων σε εσάς προσωπικά;

199 responses

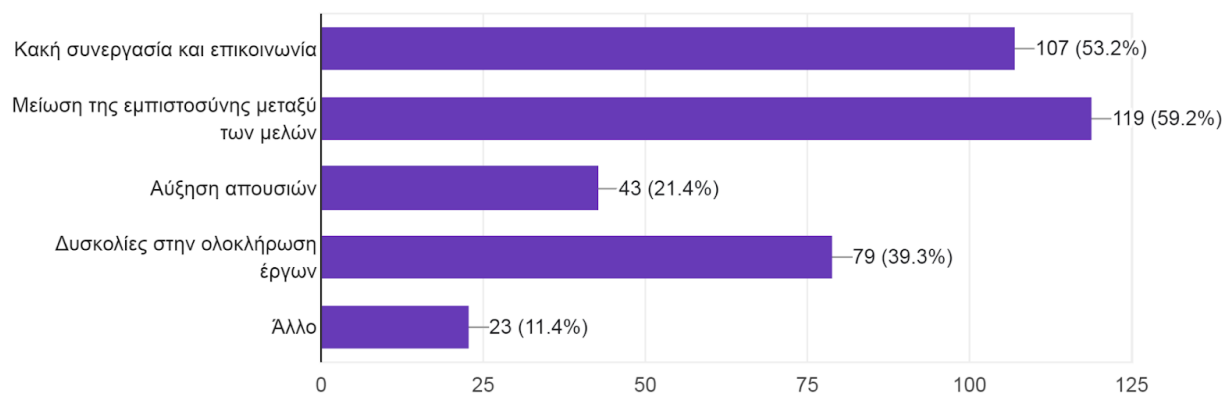


ΓΡΑΦΗΜΑ 26 – ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΕΣΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ;

Το παραπάνω ερώτημα τέθηκε και για τις επιπτώσεις που είχαν οι συγκρούσεις στη ομάδα. Τα ευρήματα έδειξαν μείωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της με ποσοστό 59,2%, κακή συνεργασία και επικοινωνία με ποσοστό 53,2%, δυσκολίες στην ολοκλήρωση των έργων το 39,3% και αύξηση των απουσιών το 21,4%. Ένα ποσοστό 11,4% απάντησαν ότι υπήρχαν άλλες επιπτώσεις (γράφημα 27).

## 27. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στην ομάδα σας;

201 responses



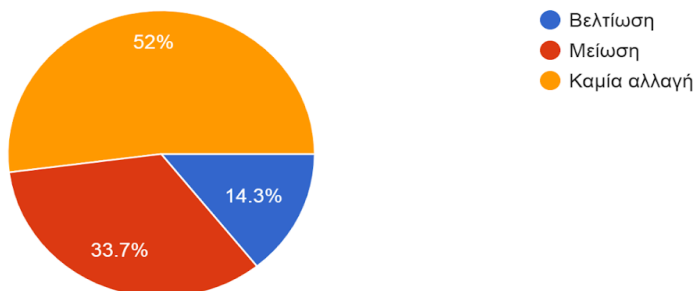
ΓΡΑΦΗΜΑ 27 – ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΣΑΣ;

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν αν έχουν παρατηρήσει αλλαγές στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός τους λόγω συγκρούσεων και υποστήριξαν ότι δεν είδαν καμία αλλαγή (52%), κάποιιοι

υποστήριξαν ότι είδαν μείωση στην ποιότητα των υπηρεσιών (33,7%) και ένα μικρότερο ποσοστό (14,3%) βελτίωση των υπηρεσιών (γράφημα 28).

28. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός σας λόγω συγκρούσεων;

196 responses



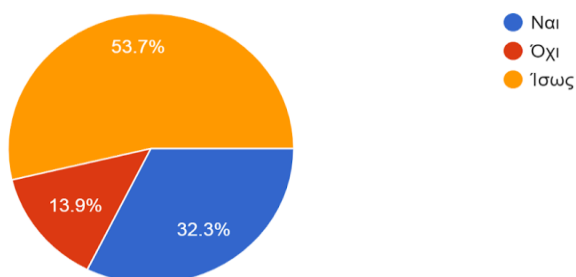
ΓΡΑΦΗΜΑ 28 – ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΑΣ ΛΟΓΩ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων περιλαμβάνει ερωτήματα σχετικά με τις προτάσεις βελτίωσης που θα βοηθούσαν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τέθηκε το ερώτημα αν η εισαγωγή διαδικασίας επίσημης ανατροφοδότησης θα βοηθούσε στη μείωση των συγκρούσεων και απάντησαν θετικά το 32,3%, το 13,9% απάντησε αρνητικά ενώ ένα μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 53,7%, απάντησε ότι ίσως βοηθούσε στη μείωση των συγκρούσεων μια ανατροφοδότηση (γράφημα 29).

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ 29. Πιστεύετε ότι η εισαγωγή μιας διαδικασίας επίσημης ανατροφοδότησης θα βοηθούσε στη μείωση των συγκρούσεων;

201 responses

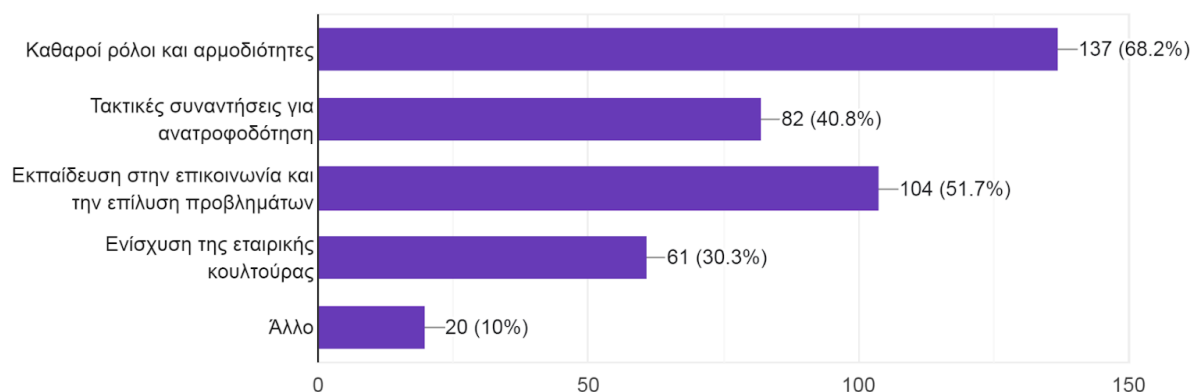


ΓΡΑΦΗΜΑ 29 – ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΜΙΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΣΗΜΗΣ  
ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΕ ΣΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

Σχετικά με συγκεκριμένες δράσεις που θα μπορούσαν να ληφθούν για την πρόληψη των συγκρούσεων το μεγαλύτερο μέρος (68,2%) θεωρεί ότι οι καθαροί ρόλοι και αρμοδιότητες θα ήταν πολύ αποτελεσματικά, η εκπαίδευση στην επικοινωνία και την επίλυση των προβλημάτων επίσης (51,7%), οι τακτικές συναντήσεις για ανατροφοδότηση (40,8%) θα απέδιδαν στην προσπάθεια και τέλος η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας (30,3%). Ένα μικρό ποσοστό (10%) πιστεύει ότι κάποιες άλλες δράσεις θα βοηθούσαν να βοηθήσουν στην πρόληψη των συγκρούσεων (γράφημα 30).

30. Ποιες συγκεκριμένες δράσεις θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να ληφθούν για την πρόληψη των συγκρούσεων;

201 responses

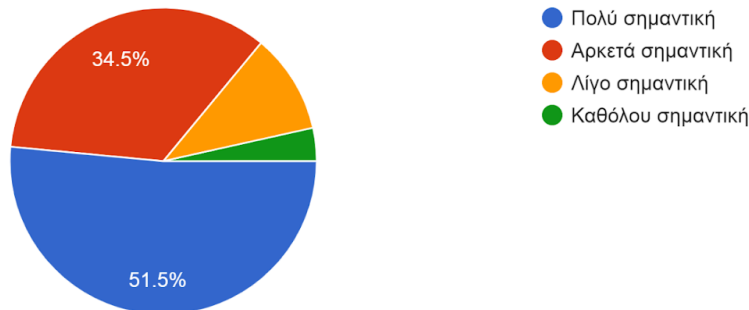


ΓΡΑΦΗΜΑ 30 – ΠΟΙΕΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ  
ΛΗΦΘΟΥΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

Στην τελευταία ερώτηση της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν αν τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στη διαχείριση των συγκρούσεων τη θεωρούν σημαντική. Συμφώνησαν ότι τη θεωρούν πολύ σημαντική το 51,5%, αρκετά σημαντική το 34,5%, λίγο σημαντική το 10,4% και καθόλου σημαντική 3,5% (γράφημα 31).

31. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων;

200 responses



ΓΡΑΦΗΜΑ 31 – ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, βάση των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, παρατηρούμε αρχικά στα δημογραφικά στοιχεία και συγκεκριμένα ως προς το φύλο ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα ήταν γυναίκες, με παραπάνω από το διπλάσιο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 68% έναντι των αντρών που ήταν 31,5%.

Αυτό σημαίνει αφενός ότι η αναλογία αντρών - γυναικών παρουσιάζει μεγάλη διαφορά, επομένως τα συμπεράσματα που διεξάγονται, σχετικά με την επίδραση του φύλου, παρουσιάζουν απόκλιση, αφετέρου όπως ειπώθηκε και παραπάνω το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στο Υπουργείο Πολιτισμού είναι γυναίκες.

Ως προς την ηλικία παρατηρούμε ότι μεγάλο μέρος του δείγματος ανήκει στη μέση ηλικία με ποσοστό περίπου 70%, οι νέοι 30 έως 40 αποτελούν ένα 15% περίπου, ενώ οι κάτω των 30 και πάνω των 60 είναι αρκετά λίγοι. Αυτό συμβαίνει λόγω της ανεργίας που αντιμετωπίζουν οι νέοι άνθρωποι, καθώς η αγορά εργασίας είναι πολύ περιορισμένη και δε διατίθενται θέσεις εργασίας ανάλογες των σπουδών τους και των προσόντων που διαθέτουν.



Σε μια έρευνα που έγινε το Μάρτιο του 2024, η Ελλάδα κατείχε τη δεύτερη υψηλότερη θέση σε ποσοστό ανεργίας σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, με γενικό ποσοστό 10,2%, ακολουθώντας μόνο την Ισπανία που έχει ποσοστό 11,7%, σύμφωνα με τη Eurostat. ενώ το ποσοστό ανεργίας των νέων, το οποίο ανήλθε στο 21,1%, τοποθετώντας την Ελλάδα στην τέταρτη θέση πίσω από τη Σουηδία, την Ισπανία και την Πορτογαλία ήταν ιδιαίτερα ανησυχητικό <https://www.dealnews.gr/world/1104593/defteri-se-oli-tin-evropaiki-enosi-i-ellada-stin-anergia-ton-martio-tou-2024/>

Σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων παρατηρείται ότι οι περισσότεροι έχουν παρακολουθήσει τριτοβάθμια εκπαίδευση και διαθέτουν τίτλους προπτυχιακούς, μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς. Αυτό συμβαίνει διότι στο Υπουργείο Πολιτισμού το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων ανήκει στο επιστημονικό προσωπικό όπως αρχαιολόγοι, μηχανικοί, τεχνικοί πληροφοριακών συστημάτων, οικονομολόγοι, διοικητικοί, αρχιτέκτονες, συντηρητές και άλλες ειδικότητες.

Τα έτη προϋπηρεσίας ποικίλουν, καθώς εκτός των μονίμων και του αορίστου χρόνου προσωπικό εργάζονται αρκετοί με συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου σε διάφορες ειδικότητες, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε διάφορα έργα που εκτελούνται ανά περιοχή.

Όσο για την οικογενειακή κατάσταση τα 2/3 επί του συνόλου των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, το ¼ περίπου κατέχει θέση ευθύνης, ενώ η σχέση εργασίας είναι ισάριθμοι σχεδόν και για τις τρεις κατηγορίες.

Όσον αφορά τις πηγές των συγκρούσεων παρατηρούμε ότι οι ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες, η έλλειψη επικοινωνίας, τα διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες, οι προσωπικές αντιπαραθέσεις και οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν αιτίες για συγκρούσεις στον εκάστοτε οργανισμό, είτε λίγο είτε πολύ, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα. Επίσης αρκετοί είναι εκείνοι που συμφωνούν ότι οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν πηγή σύγκρουσης.

Όπως παρατηρήθηκε και σε μελέτες περίπτωσης νοσηλευτικού προσωπικού μερικές από τις πιο σημαντικές αιτίες συγκρούσεων είναι επικοινωνιακά προβλήματα, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η έλλειψη πόρων, , το άγχος, οι περιορισμένοι πόροι και η έλλειψη καθηκοντολογίου. Ειδικότερα, οι ασαφείς ρόλοι έχουν χαρακτηριστεί ως μία από τις βασικότερες αιτίες των συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις είναι ένα φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες

υγείας. «Δεν είναι δυνατόν, αλλά ούτε και επιθυμητό, να εξαλειφθούν. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι κυρίως μια διοικητική διαδικασία, που αποτελεί μια σημαντική πτυχή της οργανωτικής δραστηριότητας» (Παπαδοπούλου, Δ, 2014).

Όσον αφορά τη συχνότητα των συγκρούσεων στις υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά.. Παρατηρούμε ότι οι πιο πολλοί από του συμμετέχοντες απάντησαν ότι αντιμετωπίζουν σπάνια σύγκρουση στο χώρο εργασίας τους, κάποιοι μηνιαία, το ¼ εβδομαδιαία και λιγότεροι καθημερινά. Αντίθετα μελέτες περίπτωσης εργαζομένων στα νοσοκομεία έδειξαν ότι το 60% των συμμετεχόντων δήλωσε πως οι συγκρούσεις είναι σε καθημερινή βάση και αφιερώνουν το 19% του χρόνου της βάρδιας τους στην επίλυση των προβλημάτων. Με τα στατιστικά αυτά στοιχεία είναι εμφανές το τεράστιο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας, λόγω έλλειψης προσωπικού όλων των ειδικοτήτων με αποτέλεσμα την ψυχική και σωματική εξουθένωση των εργαζομένων.

Οι συγκρούσεις συνήθως υπάρχουν ανάμεσα σε άτομα του ίδιου επιπέδου και ακολουθούν μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ενώ περίπου το 85% είναι ευχαριστημένο με την ποιότητα της επικοινωνίας του στον εργασιακό χώρο. Σε περίπτωση σύγκρουσης επικρατεί η τεχνική της άμεσης επαφής με το άτομο. Όσο για τις στρατηγικές που ακολουθούνται υπερέχει η αποφυγή της σύγκρουσης και η συνεργασία για επίλυση ενώ στην ερώτηση αν οι στρατηγικές αυτές είναι αποτελεσματικές διατυπώθηκαν διάφορες απόψεις εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά..

Λίγοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους και από τους λίγους που τα παρακολούθησαν οι πιο πολλοί δήλωσαν ότι είναι πολύ σημαντικά και χρήσιμα.

Η δημιουργία επομένως ενός οργανωμένου συστήματος διαχείρισης συγκρούσεων, που προσφέρει διαδικασίες και εκπαιδευτική υποστήριξη στα μέλη ενός οργανισμού, μπορεί να μετατρέψει τις συγκρούσεις από αρνητικές καταστάσεις σε θετικές ευκαιρίες για μάθηση. Αυτό είναι εφικτό σε έναν οργανισμό που δεν φοβάται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις διαφορετικές απόψεις για να προωθήσει την αλλαγή (Μαυραντζά, Ε., 2011).

Όσο για τις τεχνικές που έχουν χρησιμοποιηθεί για την επίλυση τέτοιων καταστάσεων η πλειοψηφία δήλωσε καμία ενώ οι επιπτώσεις ήταν διαφορετικές,

όπως κακή εργασιακή ατμόσφαιρα και αύξηση του άγχους και του στρες, κακή συνεργασία/επικοινωνία και μείωση της εμπιστοσύνης σε μεγάλο ποσοστό είτε σε προσωπικό είτε σε επίπεδο ομάδας,, μείωση παραγωγικότητας και καθυστέρηση ολοκλήρωσης έργων, εργασιακή ικανοποίηση και προβλήματα υγείας σε μικρότερο ποσοστό και λίγοι δήλωσαν την αύξηση απουσιών και αποχωρήσεων. Σχετικά με την απόδοση μικρό μέρος των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν επηρεάζονται καθόλου ενώ όλοι οι υπόλοιποι επηρεάστηκαν άλλος λιγότερο και άλλος περισσότερο. Παρόλα αυτά η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός δεν έχει αλλάξει.

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τους διευθυντές των οργανισμών μπορούν να επιτευχθούν με τους πέντε επικρατέστερους τρόπους (Blake, R., & Mouton, J. 1964) οι οποίοι είναι η αποφυγή, η εξομάλυνση ή παραχώρηση, ο συμβιβασμός, η χρήση εξουσίας και η συνεργασία (Μητσαρά Σ., & Ιορδανίδης Γ. 2015).

Τέλος απαντούν διστακτικά πως ίσως η ανατροφοδότηση θα βοηθούσε για την αποφυγή των συγκρούσεων και πως ορισμένες δράσεις όπως καθαροί ρόλοι/αρμοδιότητες, συνεχή εκπαίδευση και άλλες δράσεις θα έφερναν θετικά αποτελέσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας μπορούμε να επιβεβαιώσουμε την αρχική υπόθεση ύπαρξης συγκρούσεων και διαχείρισής τους στους Δημόσιους Οργανισμούς. Το δείγμα βέβαια των 200 περίπου ατόμων, που συμμετείχαν στην έρευνα απαντώντας ανώνυμα σε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, δεν είναι αρκετά μεγάλο για να μπορεί να μας δείξει τι πραγματικά συμβαίνει γύρω μας. Μας δίνει μια γενική εικόνα του τι επικρατεί στους χώρους εργασίας.

Θα ήταν πολύ αποτελεσματικό να αντιμετωπίζονται όλα τα θέματα, σε έναν εργασιακό χώρο, ακολουθώντας τακτικές και σωστές στρατηγικές. Είναι πολύ σημαντική η στάση και η συμπεριφορά του Διευθυντή απέναντι στους εργαζομένους του. Ένα υγιές και εποικοδομητικό περιβάλλον βοηθά τους εργαζομένους να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους δίχως να νοιώθουν καταπίεση. Η προσφορά τους θα

πρέπει να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται όπως πρέπει. Βασική προϋπόθεση η καλή επικοινωνία και η οργάνωση ώστε να λύνονται οι διαφορές.

Η εργασία σε ένα υγιές και ευχάριστο περιβάλλον έχει πολλά θετικά αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση, καθώς δημιουργεί μια δυναμική και αποτελεσματική ομάδα που είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη κοινών στόχων και στην ανάπτυξη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Pavlakis A, Kaitelidou D, Theodorou M, Galanis P, Sourtzi P, Siskou O (2011). *Conflict Managment in public hospitals: the Cyprus case*. Int Nurs Rev, 58: 242-248.
- Γαλάνης, Π. 2017 - Εκδόσεις Κριτική, «Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας» static.eudoxus.gr
- Δελατόλας, Στέφανος, 2020 «Μεθοδολογία ποσοτικής έρευνας. Τεχνικές δειγματοληψίας και μέθοδοι επεξεργασίας ερωτηματολογίων»
- Μαυραντζά, Ε., 2011 «Διαχείριση συγκρούσεων-Η περίπτωση των σχολικών μονάδων» dspace.lib.uom.gr
- Μητσαρά Σ., & Ιορδανίδης Γ. (2015). «Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας». Έρευνα στην Εκπαίδευση, 3, 57–96. <https://doi.org/10.12681/hjre.884>
- Μπελλάλη, Θ. (2011) . «Βασικές αρχές και μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης ποσοτικών μελετών»
- Οικονόμου, Χ. (2022). «Η επικοινωνία στους Δημόσιους Οργανισμούς – Μελέτη περίπτωσης ο Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης Δυτικής Μακεδονίας»
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998), «Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα». Αθήνα: Gutenberg Τυπωθήτω.
- Παπαδοπούλου, Δ, 2014. «Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας». Επιστημονικά Χρονικά 2014;19(4): 332-344.
- Πολίτης, Π. (2001). «Προφορικός και γραπτός λόγος». Στο: Α.Φ. Χριστίδης (επιμ.), Εγκυκλοπαιδικός οδηγός για τη γλώσσα. Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας, 239- 244.
- Σταμάτης, Ι.Π. (2005). «Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία. Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην πρωτοσχολική εκπαίδευση». Αθήνα: Πολιτεία.
- Τριαντάρη, Σ.Α. (2018). «Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας». Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κ. & Μ. Αντ Σταμούλη.
- Χολέβας Ι. (1995). «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)». Αθήνα: Interbooks
- Χυτήρης, Λ. (1996). «Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις». Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.

- Barrett, D.J. (2002), *"Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change"*, Corporate Communications: An International Journal
- Bassner, S., (2023). *«A Guide for Conflict Resolution»*
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *«The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence»*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Fink, C. F. (1968). *«Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict»*. Journal of Conflict Resolution, 12(4), 412-460.
- Kang, M., Sung M. – *«Journal of communication management»*, 2017
- Oachesu, M. 2016 *«Conflict Management, a New Challenge»*
- Sahinidis, A., Daskalaki, D., Mantzari, E., Mantzaris, I., (2018). “The impact of the economic crisis on the Corporate Social Responsibility activities of Greek companies”. Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting, pp. 241-258.
- Sahinidis A., and Kanellopoulos, C. (2010). The effects of strong culture on organizational innovation. A collection of articles issued by University of Pireaus in honor of Prof. Vartholomeos, I. pp. 1025-1044.
- Sahinidis, A., Stavroulakis, D., Kossieri, E., Sdrolias, L., (2019). “Using the theory of planned behavior and the big five personality trait model in predicting entrepreneurial intention: a comparison study of the two models”. Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera, Greece. Pp. 245-251.
- Saussure, F. de (1979). *«Μαθήματα Γενικής Γλωσσολογίας»* (Φ.Δ. Αποστολόπουλος Μετάφ.). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2018) – *«Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες Προσεγγίσεις – 2η έκδοση»*. Εκδόσεις Κριτική
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., (2022). “The Impact of Organizational Culture on Business Innovativeness. The Case of SME’s”. Vol. 17 No. 1 (2022): Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Pp. 608-616.
- <https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/47-46> [05.03.2024]
- <https://www.jacr.org/article> [05.03.2024]
- <https://entre.gr/> [05.03.2024]

- <http://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/3734> [07.03.2024]
- <https://apothesis.eap.gr/archive/item/170642> [09.03.2024]
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1466-7657.2011.00880.x> [17.03.2024]
- <https://www.dealnews.gr/world/1104593/defteri-se-oli-tin-evropaiki-enosi-i-ellada-stin-anergia-ton-martio-tou-2024/> [17.03.2024]
- [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T1/027/10034.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/027/10034.pdf) [28.03.2024]
- <https://clarke.edu/campus-life/health-wellness/counseling/articles-advice/tips-for-managing-conflict/> [03.06.2024]


## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

gvasiliou1970@gmail.com [Switch account](#)

 Not shared



## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα
- Άλλο

### 2. Ηλικία

- Κάτω των 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 και πάνω



### 3. Εκπαίδευση

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος
- Άλλο

### 4. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας στο Υπουργείο Πολιτισμού

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36 και πάνω

### 5. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η

6. Κατέχετε θέση ευθύνης;

Ναι

Όχι

7. Σχέση εργασίας

Μόνιμος/η

Προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

Προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου

#### **ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

8. Είναι οι ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

9. Είναι η έλλειψη επικοινωνίας συνηθισμένη πηγή σύγκρουσης στον οργανισμό σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Είναι τα διαφορετικά συμφέροντα και προτεραιότητες συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Αποτελούν οι προσωπικές αντιπαραθέσεις συνηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Αποτελούν οι περιορισμένοι πόροι  
σηθισμένες πηγές συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Πόσο συχνά οι συγκρούσεις οφείλονται σε κακή διαχείριση πόρων (π.χ.  
ανθρώπινοι, οικονομικοί);

- Πάντα
- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ

14. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην εργασία σας;

- Καθημερινά
- Εβδομαδιαία
- Μηνιαία
- Σπάνια

15. Στην εργασία σας, με ποιους τύπους ατόμων συναντάτε συχνότερα συγκρούσεις; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

- Προϊστάμενοι
- Υφιστάμενοι
- Συναδέλφοι του ίδιου επιπέδου
- Πελάτες ή εξωτερικοί συνεργάτες
- Άλλο

16. Πώς θα περιγράφατε την ποιότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό σας;

- Πολύ καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή
- Πολύ κακή

#### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

17. Ποιες από τις ακόλουθες τεχνικές χρησιμοποιείτε εσείς προσωπικά για να διαχειριστείτε συγκρούσεις; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

- Άμεση συζήτηση με το άτομο
- Αναφορά στο προϊστάμενο
- Αναζήτηση υποστήριξης από συναδέλφους
- Αποφυγή του προβλήματος
- Άλλο

18. Ποιες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σας; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

- Διαμεσολάβηση
- Εσωτερική διαπραγμάτευση
- Αποφυγή σύγκρουσης
- Επιβολή απόφασης από τη διοίκηση
- Συνεργασία για επίλυση
- Άλλο

19. Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε αυτές τις στρατηγικές;

- Πολύ αποτελεσματικές
- Αρκετά αποτελεσματικές
- Λίγο αποτελεσματικές
- Καθόλου αποτελεσματικές

20. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης στη διαχείριση συγκρούσεων;

- ΝΑΙ
- Όχι

21. Αν ναι, πόσο χρήσιμη θεωρείτε ότι ήταν αυτή η εκπαίδευση;

- Πολύ χρήσιμη
- Αρκετά χρήσιμη
- Λίγο χρήσιμη
- Καθόλου χρήσιμη

22. Ποιες τεχνικές έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για την επίλυση συγκρούσεων;

- Εργαστήρια εκπαίδευσης στην επίλυση συγκρούσεων
- Συμβουλευτική/καθοδήγηση
- Διαμεσολάβηση από ανεξάρτητο φορέα
- Ομαδικές συνεδρίες επίλυσης προβλημάτων
- Καμία

### **ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

23. Ποιες είναι οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στον οργανισμό σας; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

- Μείωση παραγωγικότητας
- Αύξηση απουσιών και αποχωρήσεων
- Κακή εργασιακή ατμόσφαιρα
- Καθυστέρηση στην ολοκλήρωση έργων
- Αύξηση άγχους και εργασιακού στρες
- Άλλο

24. Πόσο επηρεάζουν οι συγκρούσεις την απόδοσή σας στην εργασία;

- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

25. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στη δυναμική της ομάδας σας λόγω συγκρούσεων; (Επιλέξτε όλες που ισχύουν)

- Αύξηση της συνεργασίας μετά την επίλυση της σύγκρουσης
- Διάσπαση της ομάδας
- Μείωση της εμπιστοσύνης
- Βελτίωση της επικοινωνίας
- Άλλο

26. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων σε εσάς προσωπικά;

- Αύξηση άγχους και στρες
- Μείωση εργασιακής ικανοποίησης
- Προβλήματα υγείας
- Μείωση παραγωγικότητας
- Άλλο



27. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στην ομάδα σας;

- Κακή συνεργασία και επικοινωνία
- Μείωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Αύξηση απουσιών
- Δυσκολίες στην ολοκλήρωση έργων
- Άλλο

28. Έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός σας λόγω συγκρούσεων;

- Βελτίωση
- Μείωση
- Καμία αλλαγή

#### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

29. Πιστεύετε ότι η εισαγωγή μιας διαδικασίας επίσημης ανατροφοδότησης θα βοηθούσε στη μείωση των συγκρούσεων;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

30. Ποιες συγκεκριμένες δράσεις θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να ληφθούν για την πρόληψη των συγκρούσεων;

- Καθαροί ρόλοι και αρμοδιότητες
- Τακτικές συναντήσεις για ανατροφοδότηση
- Εκπαίδευση στην επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων
- Ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας
- Άλλο

31. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων;

- Πολύ σημαντική
- Αρκετά σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Καθόλου σημαντική

Submit

Clear form

# Conflict Management

