



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



**[Διαχείριση συγκρούσεων σε δύο νοσοκομεία τριτοβάθμιας
περίθαλψης]**

[Μαρία Διαμάντη]

[Επιβλέπων Καθηγητής: Μιλτιάδης Χαλκιάς]

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

Αιγάλεω, 2022



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



**[Διαχείριση συγκρούσεων σε δύο νοσοκομεία τριτοβάθμιας
περίθαλψης]**

[Μαρία Διαμάντη]

A.M. :19008

**[Επιβλέπων Καθηγητής: Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αναπληρωτής Καθηγητής
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής]**

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

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
Master of Science in «Public Economics & Policy»



[Conflict management in two tertiary care hospitals]

[Maria Diamanti]

R.N.:19008

[Supervisor: Miltiadis Chalikias, Associate Professor in University of West Attica]

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

Aigaleo, Greece, 2022

Στον σύζυγό μου και τα παιδιά μου που έκαναν αρκετή υπομονή.

Στην μητέρα μου που υπήρξε πρότυπο για να προχωρώ και να γίνομαι καλύτερη και στον πατέρα μου που ήταν σίγουρος για την επιτυχία μου αλλά δε πρόλαβε να τη δει.



**[Διαχείριση συγκρούσεων σε δύο νοσοκομεία τριτοβάθμιας
περίθαλψης]**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 30/11/2022

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Χαλικιά Μιλτιάδη για την υποστήριξη και την καθοδήγηση του καθώς και τις πολύτιμες συμβουλές του για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Διαμάντη Μαρία του Νικολάου, με αριθμό μητρώου 19008 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Η Δηλούσα

“Διαχείριση συγκρούσεων σε δύο νοσοκομεία τριτοβάθμιας περίθαλψης”

Περίληψη

Πόσες φορές έχουμε εμπλακεί ή έχουμε γίνει θεατές μιας έντονης διαμάχης, μιας εργασιακής σύγκρουσης που μας γέννησε μικτά συναισθήματα. Είτε γιατί αυτό που εντοπίσαμε ήταν μια ανάρμοστη, μια απρεπής συμπεριφορά χωρίς σεβασμό προς τον συνάδελφο, είτε μια έντονη αδικία από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο ή και μια έντονη γραφειοκρατική εικόνα που είχε ως αποτέλεσμα να ζημιωθεί ο υπάλληλος. Στο παρόν πόνημα θα ερευνήσουμε τις παραπάνω εικόνες , και όχι μόνο, μέσα σε ένα δημόσιο χώρο που τη τελευταία δεκαετία βάλλεται με έντονα φαινόμενα όπως η πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση και η ακόμα πιο πρόσφατη πανδημία του κορωνοϊού, τα δημόσια νοσοκομεία τριτοβάθμιας περίθαλψης. Θα προσεγγίσουμε έννοιες που συνδέονται με τη σύγκρουση και τα αίτια της αλλά και τρόπους ή μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία για της επίλυση τους. Παράλληλα θα αναφερθούν οι εργασιακές σχέσεις και ειδικότερα στα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα όπου υπάρχει μια έντονη μορφή πολλών και διαφορετικών σχέσεων αλλά και υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με μόνιμη θέση ή προσωρινή, υγειονομικοί, διοικητικοί υπάλληλοι κ.α. που καθημερινά αν και δεν υπάρχει άμεση συνεργασία έμμεσα συνεργάζονται και πολλές φορές φτάνουν στο σημείο του διαπληκτισμού.

Λέξεις – κλειδιά: Σύγκρουση, αίτια συγκρούσεων, διαχείριση συγκρούσεων, εργασιακές σχέσεις, νοσηλευτικά ιδρύματα, κορωνοϊός.

“Conflict management in two tertiary care hospitals”

Abstract

How many times have we been involved or witnessed an intense conflict, a work conflict that gave rise to mixed feelings. Either because what we found was an inappropriate, indecent behavior without respect for the colleague, or a strong injustice from the head to the subordinate or a strong bureaucratic image that resulted in the employee being harmed. In this paper we will investigate the above images, and not only, through a public body that in the last decade is facing intense phenomena such as the recent financial crisis and the even more recent coronavirus pandemic, hospitals. We will approach concepts related to the conflict and its causes but also ways or models that can be used as tools to resolve them. At the same time, the industrial relations are mentioned, especially in the public hospitals, where there is a strong form of many different relations, as well as employees. Employees with permanent or temporary position, health workers, administrative employees, etc. who daily, although there is no direct cooperation, indirectly cooperate and often reach the point of contention.

Keywords: Conflict, causes of conflict, conflict management, industrial relations, hospitals, coronavirus.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	viii
Abstract.....	ix
Εισαγωγή	xiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η έννοια της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο	1
1.3 Κατηγοριοποιήσεις των συγκρούσεων.....	2
1.3.1 Ατομικές συγκρούσεις	2
1.3.2 Ομαδικές συγκρούσεις.....	3
1.3.3 Συγκρούσεις οργανωσιακής δομής	4
1.3.4 Οριζόντιες και κάθετες συγκρούσεις	4
1.3.5 Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις	4
1.4 Η διαδικασία μιας σύγκρουσης	5
1.5 Πηγές – Αιτίες συγκρούσεων	10
1.6 Επιπτώσεις συγκρούσεων.....	13
1.7 Διαχείριση Συγκρούσεων	16
1.8 Ανακεφαλαίωση	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	22
ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	22
2.1 Εισαγωγή	22
2.2 Εργασιακές σχέσεις: Ορισμοί και παράγοντες.....	23
2.3 Δημόσια Διοίκηση και νοσηλευτικά ιδρύματα	24
2.3.1 Βασικές μορφές μονάδων Υγείας	25

2.3.2 Βασικές αρχές οργάνωσης μονάδων νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ	26
2.3.3 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νοσηλευτικών μονάδων	27
2.3.4 Διοίκηση των μονάδων παροχής υγείας	27
2.4 Ανακεφαλαίωση	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	29
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	29
3. 1 Εισαγωγή	29
3.2 Στρατηγική αναζήτησης και αναγκαιότητα έρευνας.....	29
3.3 Παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις στα νοσηλευτικά ιδρύματα	31
3.4. Η επίδραση της πανδημίας του κορωνοϊού στις εργασιακές σχέσεις στα νοσοκομεία	32
3.4.1 Ιστορική αναδρομή	32
3.4.2 Εργασιακές σχέσεις και COVID	35
3.5 Ανακεφαλαίωση	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	38
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	38
4.1 Σκοπός έρευνας	38
4.2 Πληθυσμός – Δείγμα - Δειγματοληπτική διαδικασία.....	38
4.3 Ερευνητικές Υποθέσεις	39
4.4 Ερευνητικά ερωτήματα	39
4.5 Ερευνητικό εργαλείο	39
4.6 Συλλογή και Ανάλυση δεδομένων-Δειγματοληψία	40
4.7 Περιορισμοί της έρευνας.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	43
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	43
5.1 Προσωπικά στοιχεία.....	43

5.2 Παράγοντες που συντελούν σε συγκρούσεις (1 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	47
5.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και συγκρούσεις (2 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	55
5.3.1 Διαφορές ως προς το φύλο	55
5.3.2 Διαφορές ως προς την ηλικία	58
5.3.3 Διαφορές ως προς την οικογενειακή κατάσταση	61
5.3.4 Διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο	65
5.3.5 Κατοχή θέσης προϊστάμενου	69
5.4 Επιρροή πολυπλοκότητας και διαβάθμισης των θέσεων στις συγκρούσεις (3 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	72
5.5 Πανδημία και συγκρούσεις (4 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	87
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	87
6.1 Εισαγωγή	87
6.2 Συμπεράσματα για το 1ο ερευνητικό ερώτημα (Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις στα νοσηλευτικά ιδρύματα;)	87
6.3 Συμπεράσματα για το 2ο ερευνητικό ερώτημα (Τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων;)	88
6.4 Συμπεράσματα για το 3ο ερευνητικό ερώτημα (Πως η πολυπλοκότητα και η διαβάθμιση των θέσεων των υπαλλήλων στα νοσηλευτικά ιδρύματα επηρεάζουν τις συγκρούσεις;)	89
6.5 Συμπεράσματα για το 4ο ερευνητικό ερώτημα (Πως η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασε τις εργασιακές σχέσεις στα νοσοκομεία;).....	89
6.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	98
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	100

Εισαγωγή

Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση αποτελεί μια ολότητα που συνίσταται από άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και απαρτίζεται από διευθύνσεις και τμήματα. Έχει τη μορφή ενός κοινωνικού συστήματος ατόμων με διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτηριστικά, με διαφορετικές ανάγκες και σκέψεις. Αυτά εργάζονται σε ένα περιβάλλον, στο οποίο περνούν μεγάλο μέρος της ημέρας τους με αποτέλεσμα να παρατηρούνται συχνά εργασιακές εντάσεις που διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Τα νοσοκομεία εν προκειμένω υπακούουν στους κανόνες διάρθρωσης και διοίκησης των οργανισμών με την διαφορά όμως ότι πρόκειται για έναν μηχανισμό που διαχειρίζεται ένα ευαίσθητο φορτίο όπως αυτό της ανθρώπινης υγείας. Τα δημόσια νοσοκομεία είναι ιδρύματα τριτοβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης και χρηματοδοτούνται από το κράτος. Επανδρώνονται από ιατρούς, νοσηλευτές και διοικητικούς υπαλλήλους. Αποτελούνται από πολλές κλινικές και διοικητικά τμήματα που υποστηρίζουν τη λειτουργία του νοσοκομείου. Λόγω της πολυπλοκότητας και των έντονων διαβαθμίσεων λόγω εκπαιδευτικής βαθμίδας αλλά και εξαιτίας των διαφορετικών εργασιακών σχέσεων δημιουργούνται συχνά συγκρούσεις. Ειδικά τα τελευταία δύο χρόνια τα νοσοκομεία έχουν επιφορτιστεί αναμφισβήτητα επιπλέον βάρος λόγω της κρίσης του κορωνοϊού, γεγονός που επιτείνει το παραπάνω φαινόμενο.

Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Είναι μια κατάσταση που διαταράσσει την καταρχήν εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, όμως θα μπορούσε υπό συνθήκες να οδηγήσει στην εξέλιξη και την πρόοδο της. Η πρόληψη και διευθέτηση της σύγκρουσης θα μπορούσε να αναδείξει τις δυναμικές προσωπικότητες των υπαλλήλων καθώς μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους και να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η συνεργασία μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη εργασία θα εστιάσει στις διαμάχες μεταξύ ομοιόβαθμων διοικητικών υπαλλήλων και μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων.

Όπως κάθε οργανισμός έτσι και τα νοσοκομεία έρχονται συχνά αντιμέτωπα με διαπροσωπικές ή ομαδικές συγκρούσεις ανεξαρτήτου μεγέθους ή αντικειμένου διαχείρισης. Η επίλυση και διαχείριση των συγκρούσεων είναι επιβεβλημένη διότι οι

έντονες συγκρούσεις οδηγούν σε έντονη δυσαρέσκεια και αναπόφευκτα σε μείωση της παραγωγικότητας και του επιπέδου ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Η πρόληψη και η άμεση διαχείριση τους θα μπορούσε να οδηγήσει σε βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού, την επιθυμία για περαιτέρω εκπαίδευση ανά τομέα αρμοδιότητας και την από κοινού επίλυση των προβλημάτων. Η μη λήψη αποφάσεων σε μια έντονη σύγκρουση μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για τον οργανισμό ειδικά σε μια εποχή που βιώνεται έντονα το φαινόμενο της πανδημίας με πρώτους αποδέκτες τα νοσοκομεία. Η μείωση ηθικού και η αντιπαλότητα μπορούν να δημιουργήσουν δυσάρεστες συνθήκες εργασίας με εμφανή αντίκτυπο στους εξυπηρετούμενους και προεκτάσεις που μπορούν να φτάσουν μέχρι τη χρήση νομικών μέσων.

Το παρόν πόνημα διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια, όπου στο 1ο κεφάλαιο αναλύονται βάσει βιβλιογραφίας ζητήματα γύρω από την έννοια των συγκρούσεων. Στο 2ο κεφάλαιο αναφέρονται βασικές έννοιες στις εργασιακές σχέσεις και τη δημόσια διοίκηση και τη σύνδεση τους με τους χώρους υγείας. Στο 3ο κεφάλαιο παρατίθενται μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σχετικές έρευνες στις μονάδες παροχής υγείας και οι εργασιακές αλλαγές που προέκυψαν λόγω της πανδημίας. Στο 4ο κεφάλαιο όπου αφορά στη μεθοδολογία, παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, οι υποθέσεις και πληροφορίες σχετικά με την διεξαγωγή της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας και στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας και προτάσεις για συζήτηση – περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Η σημερινή μορφή των οργανισμών διαφέρει κατά πολύ από την μορφή που είχαν όταν πρωτοσυστάθηκαν. Κάθε οργανισμός αποτελείται από ομάδες ανθρώπων οι οποίες συνεργάζονται ώστε να φέρουν εις πέρας ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα και λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται είτε έμμεσα είτε άμεσα από αυτό. Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τα άτομα και τις ομάδες και αφορά το πεδίο της έρευνάς μας (Χυτήρης, 2001).

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι από τα σοβαρότερα ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει η ηγεσία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που εμφανίζεται συχνά και επηρεάζει τη λειτουργία αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό μιας υπηρεσίας. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί εκτενώς σε όλα τα επίπεδα που μπορεί να αφορούν μια διαφωνία είτε προς το άτομο είτε προς την επιχείρηση και πως μπορεί να τη ζημιώνει ή να τη βελτιώνει.

Στο κεφάλαιο παρατίθενται βασικοί ορισμοί και έννοιες της σύγκρουσης από διεθνείς ερευνητές, καθώς και κατηγοριοποιήσεις των συγκρούσεων σε διαπροσωπικό επίπεδο, βάσει οργάνωσης και δομής αλλά και βάσει λειτουργικότητας. Επίσης αναφέρονται απόψεις για την κλιμάκωση μιας σύγκρουσης καθώς και πηγές ή αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε αυτή αλλά και τις επιπτώσεις που θα υπάρξουν. Τέλος εκφράζονται οι γνώμες των ερευνητών για τη διαχείριση συγκρούσεων.

1.2 Η έννοια της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο

Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε τι ορίζεται ως σύγκρουση κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται αρκετοί ορισμοί με διαφορετική στόχευση (Drosos *et al.*, 2021). Κάποιοι εστιάζουν περισσότερο στα γεγονότα που οδηγούν σε διαφωνίες ενώ άλλοι δίνουν μεγαλύτερη βάση στα συναισθήματα που προκύπτουν έπειτα από μια σύγκρουση.

Οι Putnam & Poole (1987) ορίζουν τη σύγκρουση ως «τη διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών» (Ιορδάνογλου, 2008; Skordoulis et al., 2020).

Η σύγκρουση ως καθημερινό φαινόμενο στη ζωή μας, την αντιλαμβανόμαστε ως διαφωνία σε επίπεδο ενδιαφερόντων και προκαλείται συχνά από την λάθος τοποθέτηση στόχων, κινήτρων ή ενεργειών μεταξύ δύο πραγματικών ή πιθανών μερών αναφέρουν οι Taylor & Moghaddam (1994).

Κατά τον Μπουραντά (2002) «οι συγκρούσεις είναι ένα φυσικό επακόλουθο όλων αυτών των παραμέτρων και ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα τις αντιλαμβάνονται διαφέρει, όπως και οι προσωπικότητες τους».

Σύμφωνα με τους Wilmot & Hocker «σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων σχετικά με διαφορές που τις θεωρούν ασυμβίβαστες πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση» (Βασιλείου και Κεχάογλου, 2015).

1.3 Κατηγοριοποιήσεις των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε διάφορους τύπους ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο εκδηλώνονται, τη διάρκεια, τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων μερών (Drosos *et al.*, 2019). Οι βασικές μορφές που ταξινομούνται είναι στις διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ εργαζόμενων και τις ομαδικές συγκρούσεις μεταξύ ομάδων. Αλλά και σύμφωνα με την οργανωσιακή τους δομή.

1.3.1 Ατομικές συγκρούσεις

Σύμφωνα με το Rahim οι ατομικές συγκρούσεις διακρίνονται σε ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (Rahim M. , 1992):

➤ Ενδοπροσωπική σύγκρουση (personal conflict)

Η ενδοπροσωπική σύγκρουση σύμφωνα με τους Olk and Friedlander (1992) αφορά την προσωπική σύγκρουση του ατόμου με τον εαυτό του και σχετίζεται με δύο ή περισσότερες αντίθετες απόψεις που έχει. Παρουσιάζεται όταν το άτομο σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον καλείται να λάβει διαφορετικούς ρόλους και καθήκοντα, αντίθετα με τις δικές του αξίες και προσδοκίες. Τότε ο εμπλεκόμενος

έρχεται αντιμέτωπος με τις προσδοκίες του οργανισμού/επιχείρησης και αντιμετωπίζει μία κατάσταση συγκρουόμενων στόχων.

➤ Διαπροσωπικές συγκρούσεις (interpersonal conflict)

Σύμφωνα με τους Zakari *et. al.* (2010) οι διαπροσωπικές συγκρούσεις εμφανίζονται είτε μεταξύ δύο ατόμων είτε περισσότερων, τα οποία βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο ή σε διαφορετικό. Συνήθως αναφέρονται σε συγκρούσεις ανάμεσα σε προϊστάμενους – υφιστάμενους, λόγω διαφωνίας, διαφορετικών αντιλήψεων, σκοπών και αξιών. Οι περισσότεροι ερευνητές, στρέφουν το ενδιαφέρον τους στη διαπροσωπική σύγκρουση, καθώς την θεωρούν ως τη βασικότερη μορφή σύγκρουσης στο χώρο εργασίας (Montana & Charnov, 2002).

Κυριότερες αιτίες εκδήλωσης διαπροσωπικής σύγκρουσης στο χώρο εργασίας αποτελούν:

- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η διαφορετική προσωπικότητά τους
- οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους
- οι διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, εμπειρίες και αξίες τους
- η χρήση διαφορετικών μεθόδων και πρακτικών εκτέλεσης των εργασιών
- οι προσωπικοί λόγοι / προβλήματα
- η έλλειψη και η αδυναμία συνεργασίας
- τα ασαφή όρια εξουσίας και ευθύνης
- η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων (Χυτήρης, 2013).

1.3.2 Ομαδικές συγκρούσεις

Οι ομαδικές συγκρούσεις παρουσιάζονται ανάμεσα σε ίδιες ή διαφορετικές ομάδες (τυπικές και άτυπες), τμήματα ή/και διευθύνσεις μιας επιχείρησης και επηρεάζουν αρνητικά τη συνοχή και το κλίμα της ομάδας. Τα αίτια που οδηγούν σε τέτοιες συγκρούσεις είναι οι αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων, οι εξαρτήσεις στόχων, οι διαφορές μεταξύ ομάδων, λανθασμένα κριτήρια εκτίμησης και ανταμοιβής κ.α. (Χυτήρης 2017).

1.3.3 Συγκρούσεις οργανωσιακής δομής

Επιπλέον θα μπορούσαν οι συγκρούσεις να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με την οργανωσιακή δομή όπως παρακάτω (Ντάνος, 2011):

- ιεραρχικές συγκρούσεις δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων (π.χ. μεταξύ Γενικού Διευθυντή και Διευθυντή Τμήματος).
- λειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού (π.χ. μεταξύ οικονομικού τμήματος και ανθρώπινου δυναμικού)
- συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών, εκδηλώνονται μεταξύ στελεχών ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων και στελεχών επιτελικών θέσεων (π.χ. μεταξύ γενικού διευθυντή και διοικητή νοσοκομείου).
- συγκρούσεις μεταξύ τυπικής κ άτυπης οργάνωσης παρουσιάζονται σε μη οργανωσιακά τυπικά δομημένης και μη προσδιορισμένης ομάδας (π.χ. ομάδες με βάση τις φιλικές σχέσεις), με την ομάδα που έχει καθορισμένες εργασίες και είναι ορισμένη από τη δομή του οργανισμού (π.χ. υπάλληλοι τμήματος εξυπηρέτησης) (Robbins & Judge, 2011).

1.3.4 Οριζόντιες και κάθετες συγκρούσεις

Οι ιεραρχικού επιπέδου συγκρούσεις παρουσιάζονται ανάμεσα σε δύο αντιτιθέμενα μέρη, είτε είναι άτομα αυτά είτε είναι ομάδες. Οπότε διαμορφώνονται οι συγκρούσεις αυτές μεταξύ ατόμων ή μεταξύ ομάδων ή μεταξύ ομάδων και ατόμων (Jehn, 1995). Κατηγοριοποιούνται σε οριζόντιες και κατακόρυφες ή κάθετες συγκρούσεις, όπου οι πρώτες αναφέρονται σε συγκρούσεις μεταξύ ισόβαθμων υπαλλήλων ή τμημάτων ισάξιας δύναμης στον οργανισμό ενώ οι δεύτερες ανάμεσα σε υπαλλήλους και ιεραρχικά ανωτέρους τους στη διοίκηση (Σταθοπούλου, 2006· Armstrong, 2003).

1.3.5 Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις

Μια σύγκρουση δεν οδηγεί πάντα σε αρνητικά αποτελέσματα, πολλές φορές είναι αναπόφευκτη και οδηγεί σε επίλυση, στην αναθέρμανση των σχέσεων και την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων (Papasotiriou et al., 2018; Papasotiriou et al., 2019). Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε δύο μορφές τις λειτουργικές (εποικοδομητικές) με θετικές συνέπειες και τις δυσλειτουργικές (καταστροφικές) με αρνητικές συνέπειες (Ζαβλανός, 1991). Το κύριο στοιχείο που τις καθορίζει είναι ο τρόπος που διαχειρίζεται τις διαφωνίες το κάθε άτομο ή ομάδα, πως αντιλαμβάνεται τη φύση και τη διάσταση της σύγκρουσης ώστε να επιλυθούν οι διαφορές (Vivar, 2006). Ο Rahim (2002) διακρίνει τις λειτουργικές

και δυσλειτουργικές συγκρούσεις σύμφωνα με το λόγο που προκάλεσε τη διένεξη, στις πρώτες εξαιτίας του εργασιακού και γνωστικού αντικείμενο ενώ στις δεύτερες δίνει μια συναισθηματική χροιά που προσωποποιεί την σύγκρουση και δυσκολεύει περισσότερο την λύση τους.

➤ Οι λειτουργικές συγκρούσεις θεωρούνται ωφέλιμες και ευεργετικές γιατί υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού και βελτιώνουν την απόδοση των ατόμων και των ομάδων του. Κύριο γνώρισμα τους είναι ότι αφορά σε προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος κατά την διεργασία των καθηκόντων του και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το λειτουργικό όφελος είναι πως τα άτομα μπορούν εντοπίσουν τα προβλήματα και να δημιουργήσουν νέες δυνατότητες, να ενισχύσουν το αίσθημα της οργανωσιακής κουλτούρας και της συνεργασίας.

➤ Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις λογίζονται επιζήμιες και καταστροφικές διότι μειώνουν την απόδοση των μελών ενός οργανισμού. Οι συγκρούσεις που βασίζονται στο συναίσθημα ή σε ουσιαστικούς λόγους μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες στις σχέσεις των ατόμων και να δυσχεράνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και πόρων. Ειδικά οι συναισθηματικές συγκρούσεις επηρεάζουν έντονα το άτομο και δεν δίνουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση (Bernard *et al*, 2014).

1.4 Η διαδικασία μιας σύγκρουσης

➤ Για να επιλύσουμε μια σύγκρουση θα πρέπει πρώτα να την κατανοήσουμε και να εμβαθύνουμε στα άτομα ή μέρη που εμπλέκονται ώστε να βρούμε την καλύτερη δυνατή λύση. Ο Βασιλείου (2013) αναφέρει για την διαπροσωπική σύγκρουση ότι κινείται ταυτόχρονα σε τρία επίπεδα, το διαπροσωπικό, το κοινωνικό και το εσωτερικό. Ας τα δούμε πιο αναλυτικά:

➤ Στο διαπροσωπικό επίπεδο δύο άτομα με τη δική τους προσωπικότητα, τις δικές τους αξίες, πεποιθήσεις και αρμοδιότητες συγκρούονται (π.χ. προϊστάμενος – υφιστάμενος)

➤ Στο κοινωνικό επίπεδο έχουμε τη σύγκρουση των κοινωνικών ρόλων που φέρουν τα δύο πρόσωπα με όλα τα χαρακτηριστικά, τις ευθύνες, τους περιορισμούς ή τις δυνατότητες στη συμπεριφορά τους

➤ Στο εσωτερικό επίπεδο, υπάρχει μια εσωτερική «μάχη», μια έντονη συναισθηματική φόρτιση ανάμεσα σε δύο δικές μας εσωτερικές πλευρές, τη δική μας και

του αντιτιθέμενου (π.χ. η στάση που εκπροσωπεί ο προϊστάμενος και η αλλότροπη στάση που εκπροσωπεί ο υφιστάμενος).

Αναλύοντας περισσότερο τη σύγκρουση μπορούμε να εμβαθύνουμε σε πτυχές του χαρακτήρα μας και να κατανοήσουμε περισσότερο πως λειτουργεί ένα κοινωνικό πλαίσιο (Βασιλείου, 2013).

Ο Pondy (1967) δημιούργησε ένα μοντέλο αντιμετώπισης και διαχείρισης συγκρούσεων που διερευνά τη συμπεριφορά των εργαζόμενων δίχως να λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Ασχολείται κυρίως με τη λειτουργία και την εξέλιξη των γεγονότων κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης. Παρακάτω αναλύονται τα στάδια του μοντέλου αυτού:

1. Λανθάνουσα σύγκρουση (latent conflict): Στο πρώτο στάδιο οι εμπλεκόμενοι αρχίζουν να αισθάνονται ότι υπάρχει μια κατάσταση που χωλαίνει. Η σύγκρουση ακόμα δεν έχει εκδηλωθεί αλλά υποβόσκει. Οι πιο σημαντικές πηγές λανθάνουσας σύγκρουσης κατά τον Pondy (1967) είναι η ανάγκη για αυτονομία των υπαλλήλων, η κακή επικοινωνία, οι ασύμβατοι στόχοι μιας ομάδας ενός τμήματος ή μεγαλύτερου συνόλου και ο ανταγωνισμός λόγω ανεπαρκών πόρων.

2. Αντιληπτή σύγκρουση (Perceived conflict): Στο δεύτερο στάδιο τα άτομα αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την ύπαρξη μιας προβληματικής κατάστασης που προκαλεί συναισθήματα ανησυχίας και πίεσης. Σύμφωνα με τις ικανότητες αντίληψης του, το κάθε άτομο θα ερμηνεύσει αν η κατάσταση αυτή είναι απειλητική για τα συμφέροντα του και ανάλογα θα εμπλακεί σε σύγκρουση μόνο αν θεωρήσει ότι απειλείται. Αν υπάρξουν προσπάθειες επίλυσης των αιτιών της σύγκρουσης τότε δεν θα εκδηλωθεί. Στην ίδια λογική κινείται και ο Σαΐτης (2002), ο οποίος υποστηρίζει ότι η παρερμηνεία και η ελλιπής γνώση των γεγονότων καθώς και η παρεξήγηση των προθέσεων της άλλης πλευράς μπορούν να προκαλέσουν την αντιληπτή σύγκρουση. Η διαμάχη μπορεί να αποτραπεί αν οι εμπλεκόμενοι αντιληφθούν ότι η απειλή δεν είναι σημαντική και δεν επηρεάζει τα συμφέροντα τους. Μέσω του διαλόγου, της καλύτερης επικοινωνίας και της επεξήγησης των συμβάντων μπορεί η σύγκρουση να μην περάσει στο επόμενο στάδιο.

3. Αισθητή σύγκρουση (Felt conflict): Τρίτο στάδιο και πλέον η σύγκρουση είναι αντιληπτή ενώ εδώ προστίθεται το συναίσθημα. Η καθοριστική παράμετρος που θα μετατρέψει τη σύγκρουση σε φανερή εξαρτάται από την προσωποποίηση ή όχι της

κατάστασης (Pondy, 1967). Σε μια προσωποποιημένη κατάσταση απορρέουν συναισθήματα όπως έλλειψη εμπιστοσύνης, φόβος, εχθρότητα και άγχος γιατί η μια πλευρά αισθάνεται ότι απειλείται και λαμβάνει σε προσωπικό επίπεδο μια αρνητική και επικριτική συμπεριφορά από την άλλη. Σε μη προσωποποιημένες καταστάσεις εντοπίζονται οι συμπεριφορές και οι ιδιαιτερότητες των σχέσεων που οδήγησαν στη διένεξη. Σημαντικό είναι να εντοπιστούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των δύο εμπλεκόμενων πλευρών διότι διαφορετικά θα λειτουργήσει η σύγκρουση ανάμεσα σε δύο άτομα με έντονη κυριαρχική διάθεση και διαφορετικά σε ένα υποχωρητικό και ένα κυρίαρχο.

4. Φανερή σύγκρουση (manifest conflict): Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση πλέον είναι φανερή και παρουσιάζεται επικοινωνιακά στην καθημερινότητα των μερών. Μπορεί να έχει τη μορφή μιας συναισθηματικά έντονης και επιθετικής σύγκρουσης, η οποία μπορεί να γίνει ακραία με τη χρήση λεκτικής ή σωματικής βίας. Συνήθως δεν εντοπίζονται τέτοιου είδους ακραίες συμπεριφορές. Μια άλλη μορφή της που παρουσιάζεται, και προτιμάται, περιλαμβάνει κινήσεις προβλεπόμενες οι οποίες έχουν καθοριστεί βάσει μιας λογικής οδού ώστε να επιλυθεί η διένεξη. Είναι αυτονόητο ότι μια τέτοιου είδους διαδικασία απαιτεί δεξιότητες και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί και εξασκηθεί στο παρελθόν.

5. Αποτελέσματα της σύγκρουσης (conflict aftermath): Η τελική φάση του μοντέλου του Pondy (1967) αναφέρει τα αποτελέσματα του τρόπου διαχείρισης κάθε σύγκρουσης ανάλογα με τη μέθοδο που εφαρμόστηκε. Η επιλογή στρατηγικής έχει βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα τόσο για τα άτομα, όσο και για τις σχέσεις τους και τον οργανισμό, διότι θα καθορίσει τις σχέσεις των μερών καθώς και τη λειτουργία του οργανισμού. Μετά τη λήξη της εμπλοκής τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά και η έκβαση τους λειτουργική αν οδηγήσουν σε καινοτομίες και αύξηση της απόδοσης ή δυσλειτουργική αν μειωθεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των μερών (Miller, 2006). Παρακάτω απεικονίζεται διαγραμματικά η διαδικασία σύγκρουσης κατά Pondy.

Διάγραμμα 1.1

Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Pondy

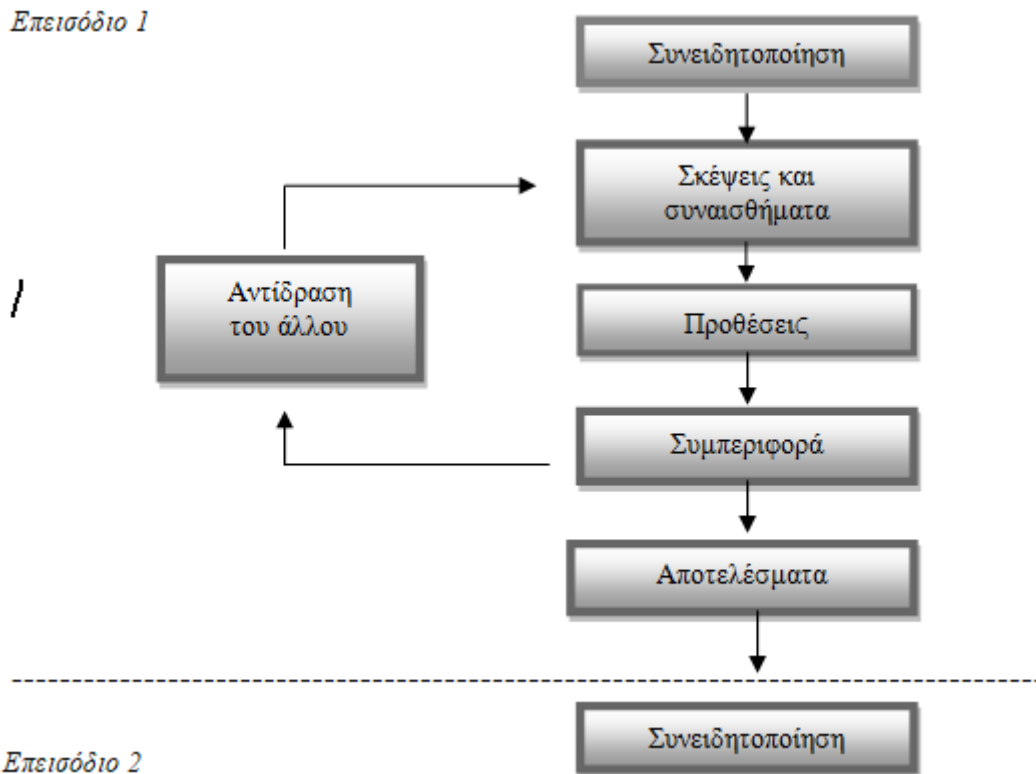


ΠΗΓΗ: Μαντζάρης, Γ., 2011, *Σύγχρονο Management επιχειρήσεων και οργανισμών*, σελ.738

Μερικές δεκαετίες αργότερα ο K. Thomas (1992) παρουσίασε ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο αντλώντας στοιχεία από τη θεωρία του Fishbein (Fishbein & Ajzen, 1975), η οποία εστιάζει στις προθέσεις του ατόμου που καθορίζουν μια συμπεριφορά και οδηγούν σε δύο τύπους λογικής διαδικασίας, την λειτουργική και την κανονιστική. Βέβαια ενσωμάτωσε και στοιχεία από τις ψυχολογικές θεωρίες περί συναισθημάτων για να μπορέσει να ερμηνεύσει τις συμπεριφορές και να καταλήξει στο ότι μια σύγκρουση ξεκινά με την συνειδητοποίηση της και τα αποτελέσματα αυτής μπορεί να οδηγήσουν σε εκ νέου σύγκρουση (Κάντας, 1995). Ο Thomas προτείνει τα παρακάτω πέντε στάδια στην ανάπτυξη μιας σύγκρουσης (Κάντας, 1995).

Διάγραμμα 1.2

Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Thomas



ΠΗΓΗ: Κάντας Α, 1995, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, μέρος 3ο, σελ.36

- **Συνειδητοποίηση:** Αρχικά το άτομο συνειδητοποιεί ότι εμπλέκεται σε μια σύγκρουση, γεγονός που του προκαλεί συναισθήματα απογοήτευσης ενώ παράλληλα αντιλαμβάνεται ότι απειλούνται τα συμφέροντα του. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση ενδεχομένως να αφορούν σε στόχους, αποφάσεις και κρίσεις.
- **Σκέψεις και συναισθήματα:** Μετά την συνειδητοποίηση γεννώνται σκέψεις και συναισθήματα σχετικά με τους στόχους του οργανισμού, τα μέσα και τις συμπεριφορές που επιζητά ο εμπλεκόμενος στη διένεξη. Λειτουργεί σύμφωνα με την δική του λογική και προσπαθεί να επιλύσει τη σύγκρουση.
- **Προθέσεις:** Σε συνέχεια της προηγούμενης κατάστασης το εμπλεκόμενο μέρος αντιδρά και οδηγείται στην ανάπτυξη προθέσεων και συνακόλουθα αποφάσεων για

το χειρισμό της σύγκρουσης. Ο ανάλογος χειρισμός θα οδηγήσει σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τέτοιου είδους προθέσεις είναι η συνεργασία, ο ανταγωνισμός, η προσαρμογή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός οι οποίες καθορίζονται από τα χαρακτηριστικά του κάθε προσώπου (Σαΐτης 2002).

- **Συμπεριφορά:** Στη τελευταία φάση της σύγκρουσης οι προθέσεις παίρνουν τη μορφή πράξεων και εντοπίζονται ενέργειες και αντιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Εκδηλώνονται συμπεριφορές που προκαλούν αντιδράσεις και εντείνουν τη διένεξη, η οποία περνάει σε ύφεση όταν χρησιμοποιηθούν τα ανάλογα μέτρα (Κάντας 1995).
- **Αποτελέσματα:** Μετά από κάθε σύγκρουση καταλήγουμε σε κάποια αποτελέσματα, είτε λειτουργικά είτε δυσλειτουργικά. Ένα λειτουργικό αποτέλεσμα βοηθάει αποτελεσματικά τα μέρη, αυξάνει και βελτιώνει την επίδοση τους και δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για αλλαγές. Προωθεί τη δημιουργία νέων ιδεών και καινοτομιών, ενθαρρύνει την ευελιξία και εν γένει λειτουργεί προς το συμφέρον του οργανισμού. Αντίθετα ένα δυσλειτουργικό αποτέλεσμα λειτουργεί αρνητικά, μειώνει την επίδοση και την απόδοση των εμπλεκόμενων μερών γεγονός που οδηγεί σε δυσαρέσκεια και απειλεί τη βιωσιμότητα της ομάδας. Επιπλέον περιορίζεται η επικοινωνία και η συνοχή της ομάδας. Το ζητούμενο είναι η εύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης και για τα δύο μέρη ώστε να υπάρχει συνεργατικότητα διότι αντίθετα η μη επίλυση μιας σύγκρουσης πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε μια νέα (Robbins & Judge, 2011).

1.5 Πηγές – Αιτίες συγκρούσεων

Κατά την διερεύνηση των αιτιών- πηγών σύγκρουσης μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση παρατηρούμε ότι οι διάφοροι ερευνητές αλληλοσυμπληρώνονται. Πιο συγκεκριμένα, ο Χυτήρης (2017) αναφέρει ότι οι συγκρούσεις οφείλονται σε:

- επικοινωνιακό και οργανωτικό πλαίσιο,
- στις προσωπικότητες των εργαζόμενων και την κουλτούρα της επιχείρησης π.χ. σύγκρουση συμφερόντων, έλλειψη επικοινωνίας ή υπερβολική επικοινωνία, αδυναμία διοίκησης από τους ανωτέρους,
- Διαφορές λόγω προσωπικοτήτων, αξιών και στόχων
- ανάρμοστες και προσβλητικές συμπεριφορές,
- άδικο και αναξιοκρατικό σύστημα προαγωγών και ανταμοιβών

- χαμηλή απόδοση του εργαζομένου
- Ασαφή όρια ευθύνης και εξουσίας
- σύγκρουση συμφερόντων

Οι Robbins (1974) και Hanson (1991) κινούνται προς την ίδια λογική και υποστηρίζουν ότι οι σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων είναι η κακή επικοινωνία, οι ατομικές διαφορές των μελών, οι ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη πόρων και ο ανταγωνισμός (Ιορδανίδης, 2014). Κατά τους Wall & Callister (1995), οι πιο συνήθεις αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων είναι οι οργανωσιακοί παράγοντες και οι ατομικές διαφορές. Ως οργανωσιακούς παράγοντες θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις διαδικασίες που ακολουθεί ένας οργανισμός, η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων (είτε υπερβολική είτε ελάχιστη), η δίκαιη αμοιβή, η κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού, η αντικειμενική μεταχείριση των εργαζόμενων, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η σχέση μεταξύ των υφιστάμενου και προϊστάμενου κ.α.

Μια πιο πρόσφατη άποψη μας δίνεται από τον Μπουραντά (2002) όπου αναφέρει μια σειρά από γεννεσιουργές αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση.

Πρώτη βασική αιτία είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι και οι διαφορετικές προτεραιότητες δηλαδή όταν η επίτευξη του ενός μέρους αποκλείει την επιτυχία του άλλου, τότε η κάθε πλευρά αναπτύσσει μια συμπεριφορά με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των συμφερόντων της εις βάρος της άλλης με αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Άλλη μια σημαντική πηγή είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία και η παρερμηνεία των πληροφοριών. Πολλές φορές μέσα σε έναν οργανισμό οι πληροφορίες μεταφέρονται και αφομοιώνονται διαφορετικά με πολλές πιθανότητες να παρερμηνευτούν διότι κάθε τμήμα χρησιμοποιεί τα δεδομένα με διαφορετικό τρόπο και οι αποφάσεις κατανοούνται διαφορετικά, αποτέλεσμα αυτών είναι η δημιουργία διαφωνιών και προστριβών. Η ελλιπής επικοινωνία μπορεί να προκαλείται είτε λόγω ασυμβατότητας των χαρακτήρων των εργαζομένων είτε λόγω δυσμενών συνθηκών στο χώρο εργασίας (Zarantis et al., 2017).

Άλλος ένας βασικός παράγοντας είναι ο ανθρώπινος. Τα άτομα που επανδρώνουν κάθε οργανισμό έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, στάσεις, αξίες και πιστεύω με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνεται ο καθένας διαφορετικά την καθημερινότητα του. Είναι επομένως κατανοητό ότι η διαφορετική αντίληψη των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε ελλιπή συνεργασία και επομένως πηγή διενέξεων. Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται

και η άποψη πως οι εσφαλμένοι χειρισμοί των προϊστάμενων οδηγούν σε αμφισβήτηση των ηγετικών ικανοτήτων τους από τους υφιστάμενους.

Μια από τις πιο σημαντικές πηγές είναι και οι περιορισμένοι πόροι. Όταν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει έλλειψη ή αφθονία πόρων τότε και τα δύο μέρη ανταγωνίζονται για την μεγαλύτερη μερίδα με αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Η κατανομή των πόρων από τη διοίκηση είναι μια δύσκολη διαδικασία γιατί κάθε μονάδα αναμένει ότι θα προτεραιοποιηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες του και αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Επίσης η δομή και το μέγεθος ενός οργανισμού είναι μια από τις αιτίες που δημιουργούν ένα πλήθος παραγόντων που μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα σε εμπλεκόμενα μέρη. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι η ανομοιογένεια και το πλήθος του προσωπικού, η οργάνωση και η διαφορετική στοχοθεσία των τμημάτων καθώς και η διαφορετικότητα και οι πολυποίκιλες επιδιώξεις και πεποιθήσεις των ατόμων.

Τέλος ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζόμενων με κύριο στόχο την κυριαρχία του ενός είναι άλλος ένας λόγος διενέξεων (Tsitmideli et al., 2016). Βέβαια αυτό καθορίζεται από την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, όσο πιο ισχυρή η προσωπικότητα τόσο πιο ισχυρή η σύγκρουση. Η ηγεσία θα μπορούσε να καλλιεργήσει ένα πιο ήπιο κλίμα ώστε αυτές οι προσωπικότητες να λειτουργούν προς όφελος του οργανισμού και με απώτερο σκοπό την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων.

Καταλήγοντας παρατηρούμε ότι αν αδιαφορήσουμε για ένα πρόβλημα τότε αυτό δεν θα επιλυθεί. Διότι όσο προχωράει επιτείνεται η ένταση μεταξύ των εμπλεκόμενων και στο τέλος καταλήγει σε διαμάχη. Παράλληλα οι διαφορές που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ των ατόμων παρατείνονται εφόσον δεν τους δίνεται μια λύση. Η διοίκηση θα πρέπει να μελετήσει σε βάθος τις διαμάχες αυτές, να τις επιλύσει και να τις αξιοποιήσει προς το συμφέρον της σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Βασιλείου Α.-Α., 2013).

Αντίστοιχα ως κύριες αιτίες συγκρούσεων ο Ντάνος (2011) αναφέρει την παρανόηση λόγω κακής επικοινωνίας, τις διαφορετικές προσωπικότητες, την διαφοροποιημένη εικόνα του καθένα σε σχέση με τις αξίες που πρεσβεύει και τους στόχους που θέλει να επιτύχει, η απόδοση κάθε υπαλλήλου σύμφωνα με τα επίπεδα ικανοποίησης που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, η διαφορετική αντιμετώπιση στην εκτέλεση εργασιών, τα μη οριοθετημένα επίπεδα ευθύνης και εξουσίας, η αδυναμία τήρησης κανόνων και πολιτικών κ.α.

1.6 Επιπτώσεις συγκρούσεων

Καθώς αναφέραμε τα αίτια που οδηγούν σε συγκρούσεις, θα πρέπει να αναφέρουμε και τις συνέπειες που προκαλούνται όταν εμφανίζεται το φαινόμενο των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον Mullins (2014) οι συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις, είτε μεταξύ τμημάτων ή μονάδων είτε μεταξύ ατόμων εξαρτώνται από τα αίτια που τις προκαλούν και από τον τρόπο επίλυσης τους. Αρχικά οι συγκρούσεις αντιμετωπίστηκαν ως ένα φαινόμενο που επιδρά αρνητικά στη λειτουργία των οργανισμών και έχει βλαπτικές επιπτώσεις. Με την πάροδο των χρόνων και την εξέλιξη του φαινομένου οι ερευνητές υποστήριζαν ότι ναι μεν είναι αναπόφευκτες οι συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο αλλά με την ανάλογη αντιμετώπιση μπορούν να δράσουν θετικά πάνω στα άτομα και τις μονάδες και να προκαλέσουν βελτίωση των επιδόσεων τους.

Ο Thomas (1976) μας δίνει μια οπτική όσον αφορά τις συνέπειες των συγκρούσεων ανάλογα με τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών. Προσπαθώντας να αναλύσει τη σύγκρουση κατέληξε σε τέσσερα αποτελέσματα. Παρακάτω τα παραθέτουμε:

1. «χάνω – χάνεις» (lose – lose) εδώ το αποτέλεσμα της σύγκρουσης οδηγεί σε ζημία και των δύο πλευρών διότι αισθάνονται περισσότερο ηττημένες και θα δεσμευτούν λιγότερο ως προς την τήρηση της συμφωνηθείσας λύσης. Αν δεν επιλυθεί η διαφωνία η σύγκρουση θα επιστρέψει σκληρότερη (Burke, 1971).
2. «χάνω – κερδίζεις» (lose – win) ή «κερδίζω – χάνεις» (win – lose), όπως αναφέρει η περιγραφή εδώ το ένα άτομο χάνει και το άλλο κερδίζει. Ο ηττημένος караδοκεί για την επόμενη διένεξη, γίνεται πιο ανταγωνιστικός, δεν συνεργάζεται και δεν εμπιστεύεται την άλλη εμπλεκόμενη πλευρά. Αυτή η συμπεριφορά προσωποποιεί έντονα τους ρόλους των δύο μερών και δημιουργεί διαταραχές στην επικοινωνία και αρνητική προδιάθεση, συστατικά που θα οδηγήσουν μαθηματικά σε νέα σύγκρουση.
3. «κερδίζω – κερδίζεις» (win – win) εδώ και τα δύο μέρη αποκομίζουν οφέλη και βρίσκονται σε ευμενέστερη θέση από εκεί που ήταν πριν τη σύγκρουση (Davis, Newstrom, 1989). Αισθάνονται ικανοποίηση από κοινού για την κατάληξη της διαπραγμάτευσης, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της εμπιστοσύνης και της επικοινωνίας. Επακόλουθο αυτών είναι η αποπροσωποποίηση των προβλημάτων, βελτίωση της συνεργασίας και τήρηση των συμφωνηθέντων (Thomas, 1976).

Σε αντίστοιχη λογική μας απαντά και ο Ντάνος (2011) όπου αναφέρει ότι οι συγκρούσεις έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες. Η διάκριση αυτή γίνεται σύμφωνα

με το αποτέλεσμα τους. Όταν μια σύγκρουση οδηγεί σε νέες ιδέες και αλλαγές δημιουργώντας νέα και καλύτερα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων και τελικά σε αύξηση της παραγωγικότητας τότε διακρίνουμε τις θετικές συνέπειες του φαινομένου. Κι αυτό συμβαίνει γιατί μέσα από τη σύγκρουση αναδείχθηκαν τα πραγματικά προβλήματα και προχώρησαν στην επίλυση τους. Αντίθετα οι αρνητικές συνέπειες όπως η σπατάλη ενέργειας, η μείωση του ηθικού και η αντιπαλότητα μεταξύ των εργαζόμενων δημιουργούν ένα αδύναμο κλίμα συνεργασίας και έλλειψη εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται το αίσθημα εμπιστοσύνης και η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ας δούμε πιο αναλυτικά αρχικά τις **αρνητικές συνέπειες** των συγκρούσεων:

- Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι μια σύγκρουση αρχικά επηρεάζει τις **διαπροσωπικές σχέσεις** των ατόμων και οδηγεί σε ελλιπή συνεργασία. Δημιουργεί εχθρικά συναισθήματα όπως καχυποψία, έντονη δυσαρέσκεια και δυσπιστία, γεννά μια ανταγωνιστική θέση μεταξύ των ατόμων/ομάδων, που τους φέρει σε αντίπαλες θέσεις και επηρεάζει τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ως επακόλουθο αυτών έχουμε την έλλειψη φιλικών σχέσεων και ομαδικότητας αλλά και τη μείωση θετικού κλίματος που είχε δημιουργηθεί από τη διοίκηση.
- Όταν σε μια ομάδα ή ένα τμήμα γίνει αντιληπτό ότι μέσα από τη σύγκρουση θα ηττηθούν και θα ζημιωθούν τα συμφέροντα τους τότε επηρεάζονται και παρατηρείται **πτώση του ηθικού** τους (Ιορδανίδης, 2014).
- Αρχικά σε μια σύγκρουση παρατηρούμε την διαφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, όσο όμως δεν επιλύεται τόσο αυξάνεται η ένταση της σύγκρουσης και εκδηλώνονται δυσλειτουργικές αντιδράσεις όπως η **αύξηση του εργασιακού στρες**, η ανασφάλεια, αδιαφορία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, απογοήτευση και έντονη επιθυμία αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό. Επακόλουθο των προαναφερθέντων είναι η μείωση της δημιουργικότητας και της απόδοσης των μερών (Σαϊτης & Σαϊτη, 2011)
- Άλλη μια αρνητική συνέπεια κατά τον Mullins (2014) είναι η **μείωση της παραγωγικότητας**. Όταν δύο μέρη συγκρούονται αναπτύσσουν έντονο ανταγωνισμό και αντιπαλότητα με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζονται από τους στόχους τους και να αποσπώνται τόσο ώστε να μειώνεται η απόδοση και η παραγωγικότητά τους.

Όπως προαναφέραμε οι συγκρούσεις έχουν και **θετικές συνέπειες** που επιδρούν αποτελεσματικά προς τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και προς τα άτομα. Αυτές είναι:

- **Η εξασθένιση μιας σοβαρής διένεξης.** Όπως αναφέραμε και παραπάνω μια σύγκρουση πρέπει να αντιμετωπίζεται στα αρχικά της στάδια διότι αυξάνεται η ένταση της όσο δεν επιλύεται και μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικές εντονότερες συγκρούσεις. Αυτή η προνοητική αντιμετώπιση θα οδηγήσει σε μείωση των προστριβών και των εντάσεων μεταξύ των διαφωνούντων, στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού καναλιού, μιας αгаστής συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Tjosvold & Tjosvold, 1995).
- Πολλές φορές τα μέρη αναζητούν λύσεις που εξυπηρετούν και τους δύο παρότι μπορεί τα συμφέροντα τους να είναι διαφορετικά. **Η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων** και η προσπάθεια επίλυσης συγκρούσεων οδηγεί σε δίκαιες και ορθολογικές αποφάσεις, οι οποίες θα προκαλέσουν θετικά τα μέρη και θα δημιουργήσουν έναν υγιή ανταγωνισμό που θα οδηγήσει στην βελτίωση στην δημιουργικότητας τους και στην ικανότερη διαχείριση αλλαγών (Ιορδανίδης, 2014).
- Εφόσον βρεθούν οι βέλτιστες λύσεις το επόμενο στάδιο είναι η **ποιοτική εξέλιξη αυτών των λύσεων**, που θα οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων που θα επηρεάσουν θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα και τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Προωθείται ένα κλίμα διερεύνησης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν από τους υπαλλήλους. Να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση μιας σύγκρουσης και να συζητούν αυθόρμητα τις λύσεις που θα φέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα (Greenberg & Baron, 2013).
- Όταν καλλιεργείται το αίσθημα της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων αντί του ανταγωνισμού, τότε παρατηρούμε την **καλύτερη ανακατανομή των πόρων** και την ορθολογικότερη χρήση τους. Με αυτό το τρόπο προάγεται ο συντονισμός μεταξύ των ομάδων και επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα στους στόχους που έχει θέσει μια επιχείρηση (Ιορδανίδης, 2014).
- Όταν παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων ή μονάδων τότε ανάμεσα στα μέλη του κάθε τμήματος δημιουργείται ένα **πνεύμα σύμπνοιας** και αφοσίωσης λόγω της αναζήτησης της καλύτερης λύσης για την ομάδα εις βάρος της άλλης. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση της συνεργασίας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

της ίδιου τμήματος και επιδίωξη για τη πραγματοποίηση του στόχου τους (Ιορδανίδης, 2014).

- Απόρροια της διαδικασίας της σύγκρουσης είναι τελικά η **προσωπική ανάπτυξη και η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων** μεταξύ των εργαζομένων. Ο κάθε υπάλληλος από τη θέση που κατέχει εκφράζει τις απόψεις του και στηρίζει τα επιχειρήματά του. Πραγματοποιείται μια ανασκόπηση των θέσεων εκατέρωθεν με αποτέλεσμα να γίνονται πιο εύκολα αντιληπτές οι δυναμικές των σχέσεων και να ευοδωθεί η εκτόνωση των εντάσεων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των δεξιοτήτων κατανόησης και επικοινωνίας ώστε να επιλύονται παραγωγικότερα και αποτελεσματικότερα οι διενέξεις. Εν τέλει η δημιουργική επίλυση μιας σύγκρουσης βελτιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα μέρη αισθάνονται αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση (Tjosvold & Tjosvold, 1995).

1.7 Διαχείριση Συγκρούσεων

Από την μέχρι τώρα ανασκόπηση που έχουμε αναφέρει είναι εμφανές ότι τα αποτελέσματα των συγκρούσεων προέρχονται από τις προθέσεις των εμπλεκόμενων μερών αλλά και από τους τρόπους διαχείρισής τους. Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα μοντέλα που διαχρονικά έχουν διατυπωθεί σχετικά με την διαχείριση των συγκρούσεων.

Από τα πρώτα μοντέλα που αναπτύχθηκαν, ήταν το πλέγμα διοίκησης των Blake & Mouton για τις στρατηγικές διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Αναφέρουν πως ένας μάνατζερ διαμορφώνει ένα πρότυπο διοίκησης σύμφωνα με το ενδιαφέρον του για την παραγωγικότητα και τους ανθρώπους. Οι Thomas & Kilmann τελειοποίησαν την ανάλυση του στυλ των συγκρούσεων των Blake & Mouton δημιουργώντας ένα δικό τους εργαλείο αποτελεσματικότερο από τα προηγούμενα όπου επαναδιατύπωσαν τις δύο διαστάσεις των Blake & Mouton ως «ενδιαφέρον για τον εαυτό» και «ενδιαφέρον για τους άλλους» στο πλαίσιο της σύγκρουσης. (Ζαβλάνος 2002).

Σύμφωνα με το προφίλ, τον χαρακτήρα, τη στάση και τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων σε μια σύγκρουση οι Thomas και Kilmann (1974) παρουσίασαν τους παρακάτω πέντε τύπους συμπεριφοράς χειρισμού σύγκρουσης:

1. **Ανταγωνισμός:** εδώ επικρατεί η άποψη του ισχυρότερου (win-or-lose) με αποτέλεσμα να χάνεται το ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις και τους προσωπικούς

στόχους. Δεν προτείνεται σε περιπτώσεις διαφωνιών αντίθετα ενδείκνυται όταν πρέπει να παρθούν δύσκολες αποφάσεις.

2. **Συνεργασία:** στοχεύει στη λύση της “χρυσής τομής” όπου και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη ικανοποιούνται εξίσου. Στηρίζεται στη παραδοχή ότι γίνονται αποδεκτά τα συμφέροντα της μιας πλευράς χωρίς να διακινδυνεύονται τα συμφέροντα της άλλης. Μέθοδος μικρής αντιπαράθεσης όπου και τα δύο μέρη ικανοποιούν τις ανάγκες τους και επιζητούν μια κοινά αποδεκτή λύση. Θεωρείται η καλύτερη μέθοδος χειρισμού των συγκρούσεων.
3. **Συμβιβασμός:** πρόκειται για έναν συνήθη χειρισμό μεταξύ ίσης δύναμης εμπλεκόμενων μερών με διαφορετικούς στόχους. Βασίζεται στην παραδοχή ότι η διαδικασία της επίλυσης είναι η επιλογή μιας μέσης οδού όπου θα υπάρχουν κέρδη και ζημίες για κάθε μέρος.
4. **Αποφυγή:** εδράζεται στην άποψη ότι η σύγκρουση είναι ανεπιθύμητη και παρατηρείται χαμηλής έντασης αντιπαράθεση και συνεργασία. Είναι χρήσιμη σε συγκρούσεις μηδαμινής σημασίας ή όταν το ένα μέρος παραμένει αδιάλλακτο.
5. **Υποχώρηση:** πρόκειται για έναν χειρισμό όπου παρατηρείται αυξημένη συνεργασία και χαμηλή έντασης αντιπαράθεση και εντοπίζει τα κοινά των δυο μερών. Επιλέγεται αυτή η στρατηγική όταν το ένα μέρος αποδέχεται τα λάθη του και δείχνει αποδοχή των απόψεων και επιθυμιών της άλλης πλευράς.

Διάγραμμα 1.3

Μοντέλο διαχείρισης σύγκρουσης Thomas και Kilmann



ΠΗΓΗ: Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). Conflict Mode Instrument. Tuxedo, New York

Ο Χυτήρης (2017) βασιζόμενος στον De Reuver (2006) προσθέτει και έναν έκτο τύπο στους προαναφερόμενους τύπους συμπεριφοράς χειρισμού σύγκρουσης την:

6. Εξομάλυνση: Σε αυτή τη περίπτωση μειώνεται το ενδιαφέρον για τις πραγματικές ή θεωρούμενες διαφωνίες και εστιάζεται στα κοινά οφέλη. Είναι μια ενδεδειγμένη βραχυχρόνια λύση όταν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν εκφράζουν τα συναισθήματα τους αλλά επιθυμούν να διατηρηθεί η σχέση οπότε υποχωρούν.

Κατά τους Tosi, Rizzo και Carroll (1986), προτείνονται οι μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων μέσω:

- 1. του στυλ συμπεριφοράς** που θα ακολουθηθεί σύμφωνα με την κατάσταση (όπως ανταγωνισμός, συνεργασία, συμβιβασμός, αποφυγή, υποχώρηση).
- 2. της βελτίωσης των οργανωτικών πρακτικών**, όπου επιλέγεται η κατάλληλη πρακτική όπως μείωση ασάφειας, ελαχιστοποίηση διαφορών, βελτίωση στις διαδικασίες και στους κανόνες, εκ νέου κατανομή υφιστάμενων πόρων ή προσθήκη νέων, ενδυνάμωση κ.α. για την επίλυση της αιτίας των συγκρούσεων επικοινωνίας, μετακίνηση του προσωπικού, αλλαγή στα συστήματα ανταμοιβής κ.α.
- 3. των ειδικών ρόλων και της δομής**, όπου ένας διευθυντής θα πρέπει να προχωρήσει σε διαρθρωτικές αλλαγές όπως η συγχώνευση ή μετεγκατάσταση εξειδικευμένων

μονάδων, αλλαγή στις λειτουργίες διασύνδεσης κ.α. Αυτές οι αλλαγές απαιτούν το άτομο που θα της διενεργήσει να είναι αποδεκτό και σεβαστό από όλα τα μέρη.

4. των τεχνικών αντιπαράθεσης, όπου επιθυμούν την εύρεση μιας αποδεκτής και διαρκούς λύσης μέσω της συνεργασίας και του συμβιβασμού όλων των μερών. Σε αυτή τη μέθοδο εξυπακούεται ότι οι δύο εμπλεκόμενες πλευρές είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν η μια την άλλη φιλικά μέσω της μεσολάβησης, διαπραγμάτευσης, του συνεργατικού στυλ όπου προϋποθέτει ότι υπάρχει μια κοινά αποδεκτή λύση και από τα δύο μέρη. Είναι μια στρατηγική όπου εντοπίζεται το πρόβλημα, αναζητώντας εναλλακτικές λύσεις και την αξιολόγησή τους και τέλος να ολοκληρωθεί με τη λήψη μιας συναινετικής απόφασης.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων εξαρτάται από παράγοντες όπως η φύση των ατόμων που εμπλέκονται, οι ικανότητες του ατόμου που αναλαμβάνει τη διαμεσολάβηση, η σοβαρότητα της σύγκρουσης και το αίτιο που τη δημιούργησε, η φύση της ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των εμπλεκόμενων και η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (Παπαδοπούλου, 2015).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), αναφέρονται οι παρακάτω τρόποι χειρισμού μιας σύγκρουσης:

1. Την δημιουργία εξειδικευμένων ομάδων όπου θα στοχεύουν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα που άπτονται στην επίλυση των συγκρούσεων και στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων δεξιοτήτων επικοινωνίας.
2. Η ηγεσία του οργανισμού θα πρέπει να ενθαρρύνει το αίσθημα της δημιουργικής συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και να θέσουν νέους στόχους αποδεκτούς από όλα τα μέρη.
3. Την εμφύσηση μιας διαλλακτικής συμπεριφοράς μέσω της συζήτησης για την επίλυση της σύγκρουσης.

Οι Ury, Brett & Goldenberg (1993) προτείνουν τέσσερα αλληλεξαρτώμενα κριτήρια για να επιλέξει κάποιος την καλύτερη μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων. Αυτά αναλύονται παρακάτω:

1. **το κόστος των συνδιαλλαγών**: σε αυτό το κριτήριο συμπεριλαμβάνονται η κατανάλωση χρόνου και χρήματος, συναισθημάτων, πόρων κ.α.

2. η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα: εδώ αναλύεται κατά πόσο ικανοποιήθηκαν τα εμπλεκόμενα μέρη από τη επίλυση, κατά πόσο ήταν δίκαιη ακόμα και αν κάποιο από τα δύο μέρη είναι ελαφρώς ζημιωμένο

3. η επίδραση στις σχέσεις: το κριτήριο αυτό εξετάζει αν η σχέση των μερών μπορεί να επιβιώσει μακροπρόθεσμα

4. η επαναληψιμότητα της σύγκρουσης: πραγματεύεται αν η συγκεκριμένη λύση για τη σύγκρουση μπορεί να επιβιώσει κατά το πέρασμα του χρόνου.

Πιο πρόσφατοι μελετητές προτείνουν μεθόδους που αναφέρονται στη σημαντικότητα της προσωπικότητας και των ιδιαίτερων συμπεριφορικών χαρακτηριστικών των ατόμων που εμπλέκονται στη σύγκρουση. (Adejimola, 2009). Παράλληλα υπάρχουν προτάσεις που αφορούν στην ατομική προσπάθεια ενός υπαλλήλου για την επίλυση μιας σύγκρουσης. Το κάθε άτομο λόγω της διαφορετικότητας του χαρακτήρα του επιλέγει δικές του τεχνικές οι οποίες τον καθορίζουν σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο (Gurta et al, 2010).

Επιπλέον εντοπίζουμε παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαχείριση μιας σύγκρουσης. Σύμφωνα με τον Valentine (1995) οι γυναίκες παρουσιάζονται περισσότερο συμβιβαστικές από τους άντρες οι οποίοι φαίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί και μνησικάκοι. Μέσα από την έρευνα παρατηρείται ότι πέρα από το φύλο , η προσωπικότητα και τα εγγενή χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου επηρεάζουν σημαντικά τη διαχείριση μιας σύγκρουσης.

Άλλος παράγοντας επηρεασμού είναι η πολυπολιτισμικότητα. Στα δημόσια νοσοκομεία, ιδιαίτερα αυτά των μεγάλων αστικών κέντρων, συναντώνται άτομα του οργανισμού που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ποικιλομορφία στη διαχείριση των συγκρούσεων λόγω της πολιτισμικής ασυμβατότητας σε απόψεις και στόχους (Valentine, 1995)

Τέλος η διοικητική θέση του κάθε υπαλλήλου ιεραρχικά και το ποσοστό επιρροής της θα ορίσει τη μέθοδο επιλογής διαχείρισης. Σε μια σύγκρουση στελεχών με υφιστάμενους τους αναμένεται να χρησιμοποιηθεί ως μέσο διαχείρισης ο ανταγωνισμός λόγω της αυξημένης εξουσίας που απορρέει από τη θέση των στελεχών (Podolny & James, 1997).

1.8 Ανακεφαλαίωση

Τα τελευταία τριάντα χρόνια οι ερευνητές συγκλίνουν στο γεγονός ότι μια σύγκρουση διαδραματίζεται για λόγους διαφωνίας είτε σε επίπεδο στόχων και χαρακτήρων, αξίες πολλές φορές ασυμβίβαστες για το κάθε άτομο, είτε για λόγους λανθασμένης στοχοθεσίας. Αναλύοντας τα είδη των συγκρούσεων παρατηρούμε ότι εκτός από τις μορφές που περιλαμβάνει μια διένεξη, δηλαδή ενδόμυχες, διαπροσωπικές ομαδικές ή οργανωτικής φύσης, υφίσταται και το είδος της σύγκρουσης που δεν έχει πάντα αρνητική εξέλιξη αλλά μπορεί να λειτουργήσει θετικά και να αυξήσει την συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων και την αποδοτικότητα τους. Η επίλυση μιας σύγκρουσης προαπαιτεί να εμβαθύνουμε στα άτομα και τα μέρη που τους οδήγησαν εκεί σε διαπροσωπικό, κοινωνικό και εσωτερικής επίγνωσης επίπεδο. Αναλύοντας τα στάδια μιας σύγκρουσης μπορούμε να αντιληφθούμε την συναισθηματική κατάσταση των μερών και την ανάλογη αντίδραση τους. Με την στρατηγική που θα επιλεγεί θα υπάρχουν αρνητικές ή θετικές επιπτώσεις για τους εμπλεκόμενους και τον οργανισμό. Τα αίτια πρόκλησης μιας σύγκρουσης σύμφωνα με τους ερευνητές που αναφέραμε οφείλονται στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, στις προσωπικότητες των υπαλλήλων, στους περιορισμένους πόρους και την αποδοτικότητα. Καταλήγοντας τα μοντέλα διαχείρισης των συγκρούσεων επηρεάζονται από τις προθέσεις των εμπλεκόμενων για την επιλογή τους με σκοπό την βέλτιστη λύση της διένεξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν προϋπόθεση και βασική ανάγκη για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Με τις έντονες εξελίξεις που συμβαίνουν διαρκώς, όπως η πολιτική και οικονομική ένωση της Ελλάδας με την Ευρώπη, η πρόσφατη οικονομική κρίση και η πανδημία του κορωνοϊού, οι εργασιακές σχέσεις έχουν πάρει ένα παγκόσμιο χαρακτήρα, καθώς τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο μιας χώρας επηρεάζουν τους εργαζόμενους παγκοσμίως (Pernicka, 2005). Η Δημόσια Διοίκηση και γενικότερα ο δημόσιος φορέας διέπεται από κανόνες οι οποίοι καθορίζουν τη λειτουργία και την οργάνωση των οργανισμών και υπηρεσιών ανάλογα με το που υπάγονται.

Οι εργασιακές σχέσεις στους φορείς δημοσίου καθορίζουν την εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων και μπορούν να τη βελτιώσουν ή και όχι. Τα νοσοκομεία τριτοβάθμιας περίθαλψης είναι οργανισμοί που απασχολούν διάφορες συμβάσεις εργασίας και κατηγορίες εργαζομένων, γεγονός που λόγω της πολυπλοκότητας τους εύκολα μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες ή συγκρούσεις. Άλλωστε οι μονάδες υγείας δεν παρέχουν μόνο υπηρεσίες υγείας, παρέχουν και μια ψυχολογική και κοινωνική υποστήριξη σε όσους το έχουν ανάγκη.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε κάποιες βασικές έννοιες για τις εργασιακές σχέσεις και παράγοντες που τις επηρεάζουν καθώς και σύμφωνα με ποιο μοντέλο και πως καθορίζεται η ιεραρχία στη δημόσια διοίκηση. Στη συνέχεια αναλυτικότερα παρουσιάζονται οι βασικές μορφές και οργάνωσης μονάδων υγείας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ορίζουν την διαφορετικότητα των νοσοκομείων και γενικότερα των φορέων παροχής υγείας από τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα. Και τέλος τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των νοσοκομείων.

2.2 Εργασιακές σχέσεις: Ορισμοί και παράγοντες

Οι εργασιακές σχέσεις από τη βιομηχανική επανάσταση μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί και έχουν δημιουργήσει νέες συνθήκες εργασίας οι οποίες βελτιώνουν τη θέση των εργαζομένων σύμφωνα με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, βελτίωση του βιοτικού

επιπέδου των ατόμων καθώς και την προσωπική τους ολοκλήρωση. Πλέον οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν έννοιες όπως η ευκαιρία για εξέλιξη, η κατάρτιση, η ασφάλεια και η ελευθερία έκφρασης και δράσης πέραν της αμοιβής. Επιπλέον, αντικείμενο ξεχωριστής μελέτης έχουν αποτελέσει οι μισθοί, η απασχόληση και η ανεργία, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας, οι επιπτώσεις της τεχνολογίας στην απασχόληση, η παραγωγικότητα, κ.α. (Κατσανέβας, 1996).

Ως εργασιακές σχέσεις θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, εργοδοτών και κράτους για εργασιακά θέματα. Ειδικότερα αξιολογούνται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων. Οι εργασιακές σχέσεις συνδέονται με επιστήμες όπως η κοινωνιολογία, η ιστορία, η νομική και η πολιτική επιστήμη. (Ντάνος, 2011). Ο όρος έχει συνδεθεί περισσότερο με τη διοίκηση προσωπικού και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Σε κάθε περίπτωση, οι εργασιακές σχέσεις υποδηλώνουν τη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ιδιωτικό ή δημόσιο, στο πλαίσιο μίας οικονομικής δραστηριότητας κατά την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται υπό την εποπτεία του εργοδότη και λαμβάνει αντάλλαγμα για την εργασία του. (Edwards, 2003).

Οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από τους παρακάτω παράγοντες:

- Εσωτερικοί παράγοντες
 - περιβάλλον εργασίας
 - λειτουργία και οργάνωση της διοίκησης
 - λειτουργία και οργάνωση των αρμοδιοτήτων
- Εξωτερικοί παράγοντες
 - τόπος εγκατάστασης
 - νομικό καθεστώς οργάνωσης και διοίκησης
 - παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος όπως συγκοινωνίες, διευκολύνσεις για τους εργαζόμενους κ.α.
 - περιβαλλοντικοί περιορισμοί
 - οικονομικοί περιορισμοί π.χ. φορολογικό σύστημα
 - τεχνολογικές εξελίξεις

- εξελίξεις στο εργασιακό αντικείμενο και ανάγκη για εκπαίδευση (Φαναριώτης, 2004)

Όλο το ανθρώπινο δυναμικό του Δημόσιου τομέα διέπεται από τους κανόνες του Υπαλληλικού Κώδικα εκτός από συγκεκριμένες εξαιρέσεις όπως διπλωμάτες, δικαστικοί λειτουργοί, στρατιωτικοί κ.α. (Παναγόπουλος, 2014). Οι υπάλληλοι σε έναν δημόσιο φορέα μπορούν να εργάζονται ως τακτικοί υπάλληλοι με μόνιμη σχέση εργασίας ή ως έκτακτο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

2.3 Δημόσια Διοίκηση και νοσηλευτικά ιδρύματα

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα σε πολλές εκφάνσεις της στηρίζεται στο γραφειοκρατικό πρότυπο του Weber, με την ιεραρχική δομή σε μορφή πυραμίδας και τη διαβάθμιση της εξουσίας ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα της πυραμίδας. Επίσης βασίζεται στην υπαλληλική ιδιότητα των εργαζομένων της με δικαίωμα αμοιβής και καταμερισμός αρμοδιοτήτων τόσο μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων κάθετα όσο και μεταξύ ομοιοβάθμων οριζόντια (Κτιστάκη, 2009; Pothos et al., 2014).

Στη κορυφή της προαναφερθείσας διοικητικής πυραμίδας και όσον αφορά το δημόσιο τομέα βρίσκεται πάντοτε ο πολιτικός προϊστάμενος, μέλος της εκάστοτε Κυβέρνησης ο οποίος ασκεί την εκτελεστική λειτουργία. Με αυτό το τρόπο διαμορφώνεται μια σχέση εξάρτησης της Δημόσιας Διοίκησης προς την Κυβέρνηση, όχι απλώς λειτουργώντας με βάση τις αποφάσεις της αλλά πολλές φορές με τρόπο που εξυπηρετεί τα πολιτικά συμφέροντα. Για να αποφευχθούν φαινόμενα πολιτικών διακρίσεων θεσμοθετήθηκε από το Σύνταγμα η έννοια της πολιτικής ουδετερότητας με την οποία απεμπλέκεται η αποστολή των δημοσίων υπαλλήλων από τις πολιτικές προτιμήσεις των ανωτέρων τους. Ως επιπλέον σύνδεσμος της πολιτικής ηγεσίας με τη Δημόσια Διοίκηση δημιουργήθηκαν οι θέσεις των τεχνοκρατών, οι οποίοι χαίρουν αυξημένης πολιτικής εμπιστοσύνης, γνωρίζουν το αντικείμενο το οποίο τους ανατέθηκε ενώ ταυτόχρονα συμμετέχουν στη διοίκηση του οργανισμού σε επιτελικό επίπεδο. Τέτοιες θέσεις είναι ειδικοί σύμβουλοι και ειδικοί γραμματείς. Καταλήγουμε ότι το πολιτικό στοιχείο έχει έντονη παρουσία στη Δημόσια Διοίκηση η οποία εκδηλώνεται πολλές φορές μέσω των πελατειακών σχέσεων που βλάπτουν την αξιοκρατία. Λόγω αυτού οι πολιτικές διασυνδέσεις των υπαλλήλων χρησιμοποιούνται ως μέσο επίτευξης των προσωπικών φιλοδοξιών τους. Αποτέλεσμα

τούτου είναι η μετατροπή των υπαλλήλων σε πολιτικά υποχείρια, την συνακόλουθη πολιτικοποίηση της διοίκησης και την λειτουργική ανεπάρκεια του φορέα τελικά (Κτιστάκη, 2009).

Στα νοσοκομεία ιεραρχικά ανώτερος προϊστάμενος είναι ο Διοικητής, που ασκεί ένα εκτεταμένο εύρος αρμοδιοτήτων σε σχέση με την οργάνωση, τον συντονισμό και τη λειτουργία του οργανισμού και επιπλέον πειθαρχικό και ιεραρχικό έλεγχο. Για κάθε δημόσιο νοσοκομείο υπάρχει μια θέση Διοικητή και είναι κατηγορίας Ειδικών Θέσεων (Ν.2889/2001, αρθ.5). Σε νοσοκομεία άνω των 400 κλινών συνίσταται και θέση Αναπληρωτή Διοικητή. Οι θέσεις των Διοικητών και Αναπληρωτών Διοικητών των νοσοκομείων Ε.Σ.Υ καλύπτονται μέσω πρόσκλησης ενδιαφέροντος από το Υπουργείο Υγείας που ορίζονται τα δικαιολογητικά, η προθεσμία, ο τύπος καθώς και κάθε σχετική λεπτομέρεια για την υποβολή της αίτησης (Ν. 2683/1999, άρθ. 79).

2.3.1 Βασικές μορφές μονάδων Υγείας

Τα νοσοκομεία είναι οργανισμοί που παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε όσους ασθενούν. Διακρίνονται βάση της νομικής τους μορφής σε δημόσια νοσοκομεία (Ν.Π.Δ.Δ) και σε ιδιωτικά (Ν.Π.Ι.Δ). Οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας διακρίνονται σε ιδιωτικές, δημόσιες, Ν.Π.Ι.Δ. και Ν.Π.Δ.Δ.. Ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που παρέχουν διακρίνονται σε :

- μονάδες κλειστής ή νοσοκομειακής περίθαλψης, οι οποίες παρέχουν πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια ή και τριτοβάθμια περίθαλψη, όπως είναι τα νοσοκομεία και οι ιδιωτικές μονάδες περίθαλψης και
- μονάδες ανοιχτής ή εξωνοσοκομειακής περίθαλψης, όπως κέντρα υγείας και πολυϊατρεία ασφαλιστικών οργανισμών(Σιγάλας, 1999).

Ένα νοσοκομείο είναι ένας πολυεπίπεδος οργανισμός και εργάζονται άτομα που διαφέρουν στην εκπαίδευση, στο κοινωνικό ή οικονομικό προφίλ αλλά και στο προσωπικό πλαίσιο. Όταν σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι με διαφορετικό βαθμό εξειδίκευσης τότε οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει η διοίκηση είναι μεγαλύτερες και η διαχείριση αυτών δυσκολότερη. (Δικαίος, 1999)

2.3.2 Βασικές αρχές οργάνωσης μονάδων νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στα νοσοκομεία είναι αρκετά απαιτητικές, με γνώμονα πάντα τον ανθρώπινο πόνο, και γι' αυτό θα πρέπει η διοίκηση του να έχει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα ώστε να χειρίζεται τα προβλήματα που προκύπτουν άμεσα και αποτελεσματικά. Απαραίτητο στοιχείο των υψηλά ιστάμενων στελεχών της διοικητικής διαδικασίας είναι η εξειδικευμένη γνώση και η αποτελεσματική διαχείριση του νοσοκομείου για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας του (Chalikias et al., 2016).

Ο ιεραρχικά ανώτερος προϊστάμενος ενός δημόσιου νοσοκομείου είναι ο Διοικητής και βασικό του μέλημα είναι η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της διοίκησης αλλά και της ιατρικής υπηρεσίας. Πολλές φορές οι διοικητές των νοσοκομείων αντιμετωπίζουν σκοπέλους που θα πρέπει να ξεπεράσουν ώστε η διοίκηση να είναι αποτελεσματική. Τέτοιου είδους προκλήσεις είναι:

- να εντοπίσει τις αιτίες των παραπόνων των ασθενών και να το αντιμετωπίσει αποτελεσματικά
- να διερευνήσει αν υπάρχει κατασπατάληση του δημόσιου χρήματος ή διαφυγή πολύτιμων πόρων και να δράσει άμεσα για την διασφάλιση τους
- να μειώσει τις εμβόλιμες εξυπηρετήσεις ασθενών που αποσυντονίζουν τον ρυθμό λειτουργίας του συστήματος
- να βεβαιώνεται ότι οι υπηρεσίες του νοσοκομείου αποδίδουν το μέγιστο και τηρούνται οι υπαλληλικές υποχρεώσεις όπως τήρηση ωραρίου, κόσμια συμπεριφορά κ.α.
- ως μάνατζερ να αξιολογεί τις ικανότητες του προσωπικού και να τους αξιοποιεί κατάλληλα (Τούντας, 2003).

2.3.3 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νοσηλευτικών μονάδων

Τα νοσοκομεία και γενικά όλες οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας διαφέρουν από τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα γιατί φέρουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών που τα κάνει ιδιαίτερα. Όπως προαναφέραμε βασικό μέλημα αποτελεί ο ασθενής, ο οποίος εναποθέτει την υγεία του στους επαγγελματίες υγείας, διότι είτε λόγω γνώσεων είτε καταστάσεων δεν μπορεί να αποφασίσει ο ίδιος για τον εαυτό του. Από την άλλη οι επαγγελματίες πρέπει να αντιμετωπίσουν άμεσα και αποτελεσματικά κάθε περιστατικό που φθάνει σε μια μονάδα, γεγονός που πολλές φορές δημιουργεί ένταση και εκνευρισμό και στις δύο πλευρές. Η οργάνωση και η διαχείριση μιας μονάδας είναι βασικά στοιχεία ώστε να

λειτουργεί εύρυθμα (Drosos et al., 2015). Σε αυτά συντελούν ο εξοπλισμός και οι κτιριακές εγκαταστάσεις, εργαλεία που συνεχώς εξελίσσονται και αναδιαμορφώνονται για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αρρώστων. Για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες αυτές πολλές φορές η κυβέρνηση συμμετέχει και παρεμβαίνει οικονομικά στη χρηματοδότηση των νοσοκομείων ώστε να διαφυλάσσει το νόμιμο δικαίωμα του κάθε ατόμου στην υγεία. Τέλος σε κάθε νοσοκομειακή μονάδα υπάρχει ένας ιεραρχικά ανώτερος, ο Διοικητής του ιδρύματος, ο οποίος επιμερίζει την εξουσία και την ευθύνη στη διοικητική αλλά και την ιατρική υπηρεσία δίκαια και αξιοκρατικά ώστε να προωθεί την ανάπτυξη και την εξέλιξη των μελών της (Δικαίος, 1999).

2.3.4 Διοίκηση των μονάδων παροχής υγείας

Ο Henri Fayol στα μέσα του 19ου αιώνα διατύπωσε τη θεωρία διαχείρισης όπου υποστήριζε ότι για την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει να υφίσταται σωστή διοίκηση. Η οποία χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω λειτουργίες:

- προγραμματισμός
- οργάνωση
- στελέχωση
- συντονισμός
- υποκίνηση
- καθοδήγηση
- έλεγχος
- εκχώρηση αρμοδιοτήτων (Κουκουφίλιππου, 2017)

Η υφιστάμενη διοίκηση των δημόσιων νοσοκομείων λειτουργεί για τις διοικητικές υπηρεσίες με κάθετη και ιεραρχική διαδικασία όπου τα ανώτερα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις και τις κοινοποιούν στους άμεσα υφιστάμενους τους. Ένα γενικό οργανόγραμμα ενός νοσοκομείου ξεκινά με ανώτερο ιεραρχικό προϊστάμενο τον Διοικητή του νοσοκομείου, όπου συνεπικουρεί ο αναπληρωτής Διοικητής. Οι επόμενες διευθύνσεις που υπάγονται άμεσα στο διοικητή είναι η Διοικητική υπηρεσία, η Ιατρική και η Νοσηλευτική. Στη Διοικητική υπηρεσία περιλαμβάνονται οι διευθύνσεις Οικονομικού και Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η Τεχνική διεύθυνση και η

πληροφορική. Μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση του 2010 και την πανδημία του κορωνοϊού οι διοικήσεις έχουν επιβαρυνθεί ιδιαίτερα με αποτέλεσμα να εστιάζουν κυρίως στην οικονομική διαχείριση των νοσοκομείων και να μειονεκτούν στη διαχείριση προσωπικού και την παροχή υπηρεσιών. Προβλήματα όπως η σύγχυση καθηκόντων, η δυσαρέσκεια των ασθενών και των υπαλλήλων, η γραφειοκρατική νοοτροπία, η μη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων κ.α. αποτελούν αρνητικά στοιχεία της διοίκησης και καθιστούν απαραίτητη την αλλαγή στην κουλτούρα και την οργάνωση των νοσοκομείων (Δικαίος, 1999).

2.4 Ανακεφαλαίωση

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναφερθήκαμε γενικά στις εργασιακές σχέσεις των νοσοκομείων τριτοβάθμιας περίθαλψης και το γραφειοκρατικό πρότυπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Αναφερθήκαμε στις βασικές μονάδες υγείας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με την οργάνωση και τις υπηρεσίες που παρέχουν αλλά και τις ιδιαιτερότητες ενός τέτοιου οργανισμού. Αναλύσαμε τη βασική οργάνωση ενός νοσοκομείου όπου ανώτερος προϊστάμενος είναι ο Διοικητής και τις υπηρεσίες που υπάγονται σε αυτόν κάθετα. Καταλήγοντας παρατηρούμε ότι το έργο ενός Διοικητή σε έναν τέτοιο πολυπληθή οργανισμό είναι αρκετά δύσκολο και οι υπηρεσίες που τον πλαισιώνουν επωμίζονται το βάρος της διεκπεραίωσης των διαδικασιών για την εύρυθμη λειτουργία ενός νοσοκομείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέραμε και πρωτύτερα για τη λειτουργία των νοσοκομείων και των μονάδων υγείας γενικότερα, υπάρχει ένα δίκτυο επαγγελματιών υγείας όπως ιατροί, νοσηλευτές, ειδικότητες εργαστηρίων κ.α. καθώς και η διοικητική, τεχνική και πληροφορική υπηρεσία που υποστηρίζει το έργο και τις ανάγκες των μονάδων. Όλα αυτά τα τμήματα και οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν ώστε να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους, είναι κατανοητό όμως ότι μια τέτοιου είδους πολυσχιδής διαμόρφωση απαιτεί κατανόηση και από τις δύο πλευρές, η οποία όταν δεν υπάρχει μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις. Είναι γνωστό ότι ο όγκος εργασίας των νοσηλευτικών ιδρυμάτων είναι αρκετά μεγάλος και η πολυπλοκότητα των χαρακτήρων και των ειδικοτήτων μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις (Daft, 1991).

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε μονάδες παροχής υγείας και τα αποτελέσματα τους καθώς και την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας στο διοικητικό προσωπικό. Στη τελευταία ενότητα αναλύονται βασικά χαρακτηριστικά των επιδημιών παγκοσμίως διαχρονικά καθώς και η επιρροή της πανδημίας του κορωνοϊού στις εργασιακές σχέσεις και πως αυτές οι αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν περαιτέρω τις συγκρούσεις.

3.2 Στρατηγική αναζήτησης και αναγκαιότητα έρευνας

Η στρατηγική αναζήτησης περιλάμβανε τον εντοπισμό ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών που σχετίζονται με τις συγκρούσεις μεταξύ διοικητικών υπαλλήλων στην υγεία. Η στρατηγική εφαρμόστηκε σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων συμπεριλαμβανομένων των Google Scholar και Scopus. Για την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες φράσεις και λέξεις-κλειδιά όπως “συγκρούσεις”, “νοσοκομεία”, “διοικητικοί υπάλληλοι”, “νοσηλευτικά ιδρύματα”, “conflicts”, “administrative staff”, “non clinical staff”, “hospitals”. Από τα άρθρα που εντοπίστηκαν ελάχιστα πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης στη συγκεκριμένη ανασκόπηση ερευνών. Στόχος ήταν να εντοπιστούν έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον ελλαδικό χώρο, οι οποίες δεν βρέθηκαν.

Κατά την αναζήτηση παρατηρήθηκε ότι οι ερευνητές ενδιαφέρονται κυρίως για τις συγκρούσεις μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών, νοσηλευτών και ασθενών, ιατρών και διοικητικού προσωπικού. Δεν εντοπίστηκαν έρευνες μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων διοικητικής υπηρεσίας νοσοκομείων κάθετα, αλλά και ούτε μεταξύ ομοιόβαθμων διοικητικών υπαλλήλων οριζόντια. Επιπλέον η διερεύνηση εμφάνισε αποτελέσματα ερευνών σε διοικητικούς υπαλλήλους επικεντρωμένα στην εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος, την επαγγελματική εξουθένωση και το φαινόμενο Work Family Conflict (WFC) όπου το άτομο αντιμετωπίζει αυξημένες απαιτήσεις μεταξύ εργασίας και οικογένειας εξαιτίας του μεγάλου φόρτου κι αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις με το μέρος που μειονεκτεί.

Από την αναζήτηση φάνηκε η έλλειψη εντοπισμένων ερευνών σε ένα νευραλγικό κομμάτι των νοσοκομείων, τη διοικητική υπηρεσία η οποία αντιμετωπίζει άλλου είδους εντάσεις και κατέχει μεγάλη ευθύνη για το διαχειριστικό και οργανωτικό κομμάτι του νοσοκομείου. Διοικητικές υπηρεσίες που ασχολούνται με τη μισθοδοσία, τη προμήθεια υλικών, οργάνων και μηχανημάτων ακόμα και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όταν βρίσκονται σε σύγκρουση τα αρνητικά αποτελέσματα αυτής μπορεί να οδηγήσουν σε καταστροφικές συνέπειες σε μια μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας. Για παράδειγμα αν συγκρουστεί ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο του τμήματος προμηθειών και ένας από τους δύο αντιδράσει με εκδικητική συμπεριφορά ώστε να καθυστερήσει τη διαδικασία για τη προμήθεια γαζών. Είναι κατανοητό ότι αν δεν προμηθευτεί το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό το υλικό που χρειάζεται δεν μπορεί να εργαστεί. Αυτός ήταν κι ο βασικός λόγος όπου η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία ασχολήθηκε με τους διοικητικούς, τεχνικούς και υπαλλήλους πληροφορικής, ώστε να παρουσιάσει την ανάγκη για την διαχείριση συγκρούσεων και σε αυτόν τον τομέα ο οποίος μειονεκτεί αρκετά σε έρευνες.

3.3 Παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις στα νοσηλευτικά ιδρύματα

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, οι έρευνες για τις συγκρούσεις μεταξύ διοικητικών υπαλλήλων είναι ελάχιστες. Στη παρούσα ενότητα παρατίθενται ορισμένες μελέτες που διενεργούνται σε νοσοκομεία που περιλαμβάνουν στο δείγμα τους και διοικητικούς υπαλλήλους, προκειμένου να προσεγγίσουμε περισσότερο το ερευνητικό μας πεδίο.

Σε μελέτη που πραγματοποίησαν οι Euwema *et. al.* (2003) σε 103 μάνατζερ νοσοκομείων της Ολλανδίας σχετικά με την διαχείριση μιας σύγκρουσης βάσει της οργανωτικής συμπεριφοράς, από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι μέσω της διαδικασίας ελέγχου θα μπορέσει να επιλυθεί ουσιαστικά ενώ παράλληλα παρατηρείται θετική επίδραση στις διαπροσωπικές σχέσεις έπειτα από την επίλυση της σύγκρουσης.

Παρατίθεται πρόσφατη ποσοτική έρευνα των Elfering *et. al.* (2017) που πραγματοποιήθηκε στην Ελβετία σε 14 νοσοκομεία μεταξύ 1.073 εργαζομένων στους οποίους περιλαμβάνονταν 253 τεχνικοί και διοικητικοί υπάλληλοι, μέσω διαδικτυακών ερωτηματολογίων. Στόχος ήταν η διερεύνηση των συσχετισμών εργασίας των στρεσογόνων παραγόντων, των εργασιακών πόρων, της μειωμένης ευημερίας και των εργασιακών στάσεων ως αιτίες συγκρούσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων στα νοσοκομεία. Η έρευνα επικεντρώθηκε στους διαπροσωπικούς πόρους όπως η υποστήριξη από τους προϊστάμενους, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η αναγνώριση της εργασίας των υπαλλήλων. Οι ερευνητές βασίστηκαν αποκλειστικά στις απόψεις και τις εμπειρίες των υφισταμένων. Η μελέτη έδειξε αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης με τους προϊστάμενους και τους πόρους εργασίας. Η ανάλυση έδειξε σημαντική έμμεση συσχέτιση στη σύγκρουση μεταξύ προϊστάμενων και διοικητικών, τεχνικών υπαλλήλων με την κοινωνική υποστήριξη και την εκτίμηση. Οι συγκρούσεις με τους προϊστάμενους μπορούν να μειώσουν τους πόρους εργασίας και να οδηγήσουν συνακόλουθα σε αρνητικές εργασιακές συμπεριφορές. Οι αναλυτές καταλήγουν πως η αντιμετώπιση των διαπροσωπικών σχέσεων και η διαχείριση των συγκρούσεων είναι βασικό στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας από τα ηγετικά στελέχη.

Διενεργήθηκε μια ποιοτική έρευνα στο Ιράν των Rezaee *et. al.* (2022) μεταξύ προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης και διευθυντών νοσοκομείων στο Πανεπιστήμιο Ιατρικών Επιστημών του Σιράζ. Στόχος της μελέτης ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εσωτερική τους επικοινωνία. Πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε οκτώ διευθυντές και δώδεκα επαγγελματίες υγείας. Από την ανάλυση των συνεντεύξεων αναδύθηκαν τρεις θεματικοί πυλώνες: «προσωπικοί, τεχνικοί, δομικοί και οργανωτικοί παράγοντες». Οι συμμετέχοντες εστίασαν στην ηγεσία και τις νέες τεχνολογίες ως λόγοι επίδρασης συγκρούσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέληξαν πως

πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την εσωτερική επικοινωνία και κυρίως η διαχείριση αυτών από τους διευθυντές ώστε να εφαρμοστούν στους χώρους υγειονομικής περίθαλψης και λιγότερο από τους επαγγελματίες υγείας.

3.4. Η επίδραση της πανδημίας του κορωνοϊού στις εργασιακές σχέσεις στα νοσοκομεία

Στις αρχές του 2020 η χώρα μας ήρθε αντιμέτωπη με τον κορωνοϊό Covid-19, έναν ιό που επέφερε παγκόσμιες αναταράξεις και τελικώς επλήγησε και η χώρα μας. Ένα γεγονός που συγκλόνησε τη χώρα και οδήγησε σε ακραίες ενέργειες από την Κυβέρνηση ώστε να αντιμετωπιστούν όσο καλύτερα αυτές οι επικίνδυνες συνθήκες διαβίωσης. Ο πληθυσμός βρέθηκε απέναντι σε πρωτόγνωρες έννοιες όπως επιδημία, καραντίνα – κατ' οίκον περιορισμός, πανδημία.

Με τον όρο πανδημία ορίζουμε την επιδημία λοιμωδών ασθενειών που εξαπλώνεται με γρήγορους ρυθμούς σε μια μεγάλη περιοχή (ήπειρο) ή σε παγκόσμια κλίμακα και απειλεί το σύνολο σχεδόν του πληθυσμού. Η πανδημία σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας ξεκινά με την μόλυνση των ζώων από τον ιό, αργότερα τα ζώα μολύνουν τους ανθρώπους και συνεχίζει τη διασπορά από άνθρωπο σε άνθρωπο ώσπου να εξαπλωθεί παγκοσμίως. Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας οι άνθρωποι έχουν βρεθεί αντιμέτωποι με πολλές πανδημίες όπως της ευλογιάς, της φυματίωσης, της πανώλης και από τις αρχές του 20ου αιώνα με πιο πρόσφατες πανδημίες της γρίπης του 1918 - 1920, την γρίπη του 2009 (H1N1) και την πανδημία Covid – 19. (<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1>).

3.4.1 Ιστορική αναδρομή

➤ ΜΑΥΡΗ ΠΑΝΩΛΗ

Η πανδημία της μαύρης πανώλης (1348 – 1353), καταγράφεται ως η πιο καταστροφική στην παγκόσμια ιστορία, όπου εκτιμάται ότι οι θάνατοι έφτασαν τα 100 έως 200 εκατομμύρια νεκρούς σε Ευρώπη, Ασία και Βόρεια Αφρική. Γεγονός που μείωσε τον τότε πληθυσμό κατά 75 -100 εκατομμύρια.

Σύμφωνα με τις επίσημες καταγραφές την ασθένεια της πανώλης την έφεραν στην Ευρώπη τα γενοβέζικα εμπορικά πλοία μεταφέροντας νεκρούς και ετοιμοθάνατους από τη Μαύρη Θάλασσα στο λιμάνι της Σικελίας. Είχε έντονη μεταδοτικότητα και οι κακές συνθήκες υγιεινής μαζί με την έλλειψη ιατρικών γνώσεων επέτειναν τη διάδοση. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να χαθεί σχεδόν το ένα τρίτο του πληθυσμού της Ευρώπης. Η επιδημία ξαναχτύπησε και στα επόμενα χρόνια του αιώνα με αντίστοιχες επιπτώσεις. Στη μαύρη πανώλη βλέπουμε ως μέτρο αποφυγής μετάδοσης του ιού την απομόνωση των καραβιών για 40 ημέρες (καραντίνα).

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B1%CF%8D%CF%81%CE%B7_%CF%80%CE%B1%CE%BD%CF%8E%CE%BB%CE%B7

➤ ΧΟΛΕΡΑ

Η πανδημία χολέρας παρουσιάζεται για πρώτη φορά από το 1817 έως το 1824 στην περιοχή της Βεγγάλης της Ινδίας, κοντά στην Καλκούτα. Η ασθένεια διαδόθηκε από την Ινδία στη Νοτιοανατολική Ασία, τη Μέση Ανατολή, την Ευρώπη και την Ανατολική Αφρική μέσω των εμπορικών οδών. Η μετακίνηση του προσωπικού του βρετανικού στρατού και του Πολεμικού Ναυτικού με πλοία πιστεύεται ότι συνέβαλε στην μετάδοση της πανδημίας, εφόσον μετέφεραν άτομα που έφεραν τον ιό. Οι κακές συνθήκες διαβίωσης καθώς και η παρουσία δεξαμενών με λιμνάζον νερό δημιούργησαν το κατάλληλο περιβάλλον για να ευδοκιμήσει η χολέρα. Και σε αυτή την πανδημία χρησιμοποιείται ως μέτρο η καραντίνα στα καράβια που μετέφεραν κάποιο άτομο που ασθενούσε από χολέρα. Από τότε έχει εμφανιστεί άλλες έξι φορές η πανδημία με αποτέλεσμα να χαθούν δεκάδες εκατομμύρια ανθρώπων. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, η χολέρα μεταδίδεται στους ανθρώπους εξαιτίας των μολυσμένων νερών και της έλλειψης ανάλογων τεχνικών υγιεινής, γεγονότα που επιφέρουν μεγαλύτερη επίπτωση της νόσου. Το 2017, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας ξεκίνησε τη στρατηγική «Τερματισμός της χολέρας: παγκόσμιος οδικός χάρτης για το 2030», η οποία στοχεύει στη μείωση των θανάτων από χολέρα κατά 90% έως το 2030.

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A7%CE%BF%CE%BB%CE%AD%CF%81%CE%B1>

➤ ΙΣΠΑΝΙΚΗ ΓΡΙΠΗ

Πρόκειται για μία πανδημία γρίπης η οποία προέρχεται από τα πτηνά και η μετάδοση της προχώρησε στους ανθρώπους. Το 1918 που εκδηλώθηκε πολλές ευρωπαϊκές χώρες

προσπάθησαν να αποκρύψουν το γεγονός λόγω του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, σε αντίθεση με την Ισπανία η οποία παρουσίαζε μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα της πανδημίας και έδινε την εντύπωση ότι η χώρα αντιμετωπίζει πολύ πιο έντονα τη γρίπη. Εξού και έμεινε γνωστή ως ισπανική γρίπη. Κατέληξαν 17 με 50 εκατομμύρια άνθρωποι παγκοσμίως, στην Ελλάδα χάθηκαν πάνω από 10.000 άνθρωποι. (https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%99%CF%83%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B3%CF%81%CE%AF%CF%80%CE%B7)

➤ ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΓΡΙΠΗΣ 2009

Ήταν μια πανδημία της γρίπης H1N1, αλλιώς και γρίπη των χοίρων αν και πρόκειται για μετάλλαξη του ιού με στελέχη και από τη γρίπη των πτηνών και από τη κοινή γρίπη. Πρωτοεμφανίστηκε στο Μεξικό και ολοκλήρωσε το κύκλο της η πανδημία τον Αύγουστο του 2010 με 18.500 περίπου θανάτους ανά την υφήλιο. Τα βασικά μέτρα που πάρθηκαν τότε στη Σύνοδο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2009) για την αντιμετώπιση της ήταν μια συντονισμένη στρατηγική εμβολιασμού και η προστασία του ευάλωτου πληθυσμού. Καθώς και η υποστήριξη των χωρών σε όλο τον κόσμο για την αντιμετώπιση της πανδημίας. (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_09_1306)

➤ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID - 19

Η ονομασία COVID-19 για την ασθένεια αποδόθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας και αποτελεί ένα ακρωνύμιο των γραμμάτων, CO, από το corona, που σημαίνει κορώνα, VI, από το virus, που σημαίνει ιός, D από το disease, που σημαίνει ασθένεια και το 19 από το έτος 2019 όπου και καταγράφηκε το πρώτο κρούσμα.

Η ασθένεια του κορωνοϊού ξεκίνησε στα τέλη του 2019 στην πόλη Γουχάν της Κίνας. Μεταδόθηκε σε όλο το πλανήτη και βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη. Μεταδίδεται μεταξύ των ανθρώπων όταν ένα άτομο που νοσεί έρθει σε στενή επαφή με ένα άλλο. Κύριο μέτρο πρόληψης από τον Sars-CoV-2 είναι ο εμβολιασμός καθώς και η χρήση μάσκας προσώπου, η κοινωνική αποστασιοποίηση κ.α. Αυτή τη στιγμή η θεραπεία είναι συμπτωματική και γίνονται έρευνες για νέα φαρμακευτικά σκευάσματα (<https://el.wikipedia.org/wiki/COVID-19>).

3.4.2 Εργασιακές σχέσεις και COVID

Στην Ελλάδα επίσημα εμφανίστηκε η πανδημία του κορωνοϊού τον Φλεβάρη του 2020 και περίπου ένα μήνα αργότερα η ελληνική κυβέρνηση εξήγγειλε τον καθολικό κατ'

οίκον περιορισμό μέχρι τις αρχές Μαΐου (Parlapani, 2020). Με την σταθερή μείωση των κρουσμάτων ο περιορισμός έγινε πιο ευέλικτος, μέχρι τον Νοέμβρη όπου εφαρμόστηκε ξανά βάσει του ΦΕΚ 4899/Β/6-11-2020 και περιλάμβανε περιορισμό κινήσεων για μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού με εξαιρέσεις τα κυβερνητικά στελέχη, τα σώματα ασφαλείας και το ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό, καθώς και το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό του Υπουργείου Υγείας, κατ' επέκταση και των νοσοκομείων. Παρότι το προσωπικό νοσοκομείων δεν συμμετείχε στο περιορισμό μετακινήσεων από προς την εργασία τους παρόλτα πάρθηκαν μέτρα ασφαλείας για την προστασία των εργαζομένων μέσα στις μονάδες υγείας. Πρώτο μέτρο που εφαρμόστηκε από την Κυβέρνηση σύμφωνα με Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου στο ΦΕΚ 55/Α/11-03-2020 άρθρο 4 και 5 ορίζονται προσωρινά και έκτακτα μέτρα για την οργάνωση του χρόνου και του τόπου εργασίας όπου δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους γονείς η χρήση άδειας ειδικού σκοπού. Δίνεται η δυνατότητα στους δημοσίους υπαλλήλους να λείπουν έως τέσσερις ημέρες από την εργασία τους σε περίπτωση αναστολής της λειτουργίας των βρεφονηπιακών σταθμών, δημοτικών σχολείων και γυμνασίων που φοιτούν τα τέκνα τους. Επίσης σε μη χρήση της ειδικής άδειας μπορούν οι εργαζόμενοι, εφόσον το αιτηθούν, να εργαστούν με μείωση του ωραρίου τους κατά 25% ακόμα και πέραν του καθορισμένου ωραρίου των δημόσιων υπηρεσιών. Στο ίδιο ΦΕΚ ορίζεται και η εκ περιτροπής εργασία ή ορισμό προσωπικού ασφαλείας σε περιπτώσεις αναστολής ή περιορισμού λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας.

Επίσης σημαντικό μέτρο που πάρθηκε από την Κυβέρνηση σε όλο τον δημόσιο τομέα με το ΦΕΚ 184/Α/23-09-2020 ήταν η τηλεργασία δηλαδή η απασχόληση μέρους των εργαζομένων από το σπίτι χωρίς να παρέχουν φυσική παρουσία στην εργασία τους. Αυτό αφορούσε μόνο σε υπαλλήλους που μπορούσαν να παράγουν εργασία εξ αποστάσεως όπως διοικητικοί υπάλληλοι σε ποσοστό 40% του συνόλου επί των πραγματικά υπηρετούντων (ΑΔΑ: ΩΩΔΩ46ΜΤΛ6-2ΕΧ). Καθώς και ο ορισμός μέτρων εγκυρότητας και διασφάλισης της νομιμότητας των δημοσίων εγγράφων που πλέον διακινούνται ηλεκτρονικά. Τα παραπάνω επιτάχυναν την ανάγκη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη δημιουργία διόδων ηλεκτρονικής διακίνησης των εγγράφων εντός της κάθε υπηρεσίας αλλά και μεταξύ φορέων που συνεργάζονται με το νοσοκομείο. Λειτουργήσαν δύο κατηγορίες τηλεργασίας. Στη πρώτη οι υπάλληλοι εργάζονταν κυκλικά στο κάθε τμήμα παρέχοντας κάποιες μέρες και φυσική παρουσία στα νοσοκομεία. Η δεύτερη

κατηγορία ίσχυε μόνο για όσους υπαλλήλους ανήκαν σε ευάλωτες ομάδες υγείας όπου δούλευαν μόνο εξ αποστάσεως καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής του μέτρου.

Επίσης για να ενισχυθούν με εργατικό δυναμικό τα δημόσια νοσοκομεία παρατάθηκαν όλες οι συμβάσεις επικουρικού προσωπικού του ιατρικού και νοσηλευτικού κλάδου, των τεχνολογικών εργαστηρίων και των τραυματιοφορέων. Καθώς και επιπλέον προσλήψεις επικουρικού ιατρικού, νοσηλευτικού και βοηθητικού πάσης φύσης προσωπικού για όλα τα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ και τις μονάδες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (ΦΕΚ 55/A/11-03-2020 άρθρο 17).

Οι εργαζόμενοι επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την νέα καθημερινότητα τόσο στον εργασιακό τους χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή καθώς δεν ήταν εξοικειωμένοι με αυτή την πρακτική. Η εξ αποστάσεως εργασία προκάλεσε αλλαγές στη συμπεριφορά των υπαλλήλων όπως την αύξηση του εργασιακού στρες διότι επιβλήθηκε μια διαφορετικών απαιτήσεων εργασιακή ρουτίνα στην οποία θα έπρεπε να προσαρμοστούν τάχιστα για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αλληπάλλληλες αλλαγές (Taradfar *et. al.*, 2010). Δημιουργήθηκε μια συνεχής συνδεσιμότητα των εργαζομένων με την εργασία τους αναπτύσσοντας τις ικανότητες τους και τις μεθόδους επικοινωνίας. Η κατάσταση που διαμορφώθηκε δημιούργησε την υποχρέωση στους υπαλλήλους να ανταποκρίνονται συνεχώς στις εργασιακές του υποχρεώσεις ακόμα και πέραν του ωραρίου τους. Όσο παρατείνεται το ωράριο τους τόσο αυξάνεται το εργασιακό άγχος (Barber & Santuzzi, 2015; Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013). Γίνεται κατανοητό πως η συνολική κατάσταση όπως διαμορφώθηκε δημιούργησε προϋποθέσεις για την ανάπτυξη συγκρούσεων.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Παρατηρούμε ότι οι έρευνες για τις συγκρούσεις και τη διαχείριση τους εκλείπουν στον τομέα των διοικητικών υπαλλήλων και δημιουργούν την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης. Στόχος των ερευνών είναι κυρίως η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, οι ερωτώμενοι εστίασαν στο ρόλο της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας για την πρόληψη και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Μέσα από την ιστορική αναδρομή των επιδημιών από τις αρχές του αιώνα ο πληθυσμός και οι εκάστοτε κυβερνήσεις προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν τη κατάσταση με τα μέσα που διέθεταν τη κάθε εποχή. Στη πρόσφατη πανδημία του κορωνοϊού ελήφθησαν μέτρα για τη προστασία του

πληθυσμού αλλά και των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της έξαρσης της πανδημίας όπως ειδικές άδειες για τους γονείς, τηλεργασία, άδειες ευπαθών ομάδων, εργασία εκ περιτροπής, η εξέλιξη των ψηφιακών υπηρεσιών καθώς και προσλήψεις προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών των υπηρεσιών. Μέτρα που διευκόλυναν την καθημερινότητα των εργαζομένων όμως άλλαξαν την εργασιακή ρουτίνα και σε κάποιες περιπτώσεις αύξησαν το εργασιακό στρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων δύο μεγάλων νοσοκομείων τριτοβάθμιας περίθαλψης σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Η έρευνα της εργασίας εστίασε στην μελέτη και αποτύπωση της υφιστάμενης εργασιακής κατάστασης με άξονες αναφοράς τις σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων στους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις και στις μεθόδους και τακτικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση ως ερευνητικού εργαλείου το ερωτηματολόγιο. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών (ποσοτικών) δεδομένων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση προβλέψεων, τον έλεγχο αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς.

4.2 Πληθυσμός – Δείγμα - Δειγματοληπτική διαδικασία

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν εργαζόμενοι της διοικητικής υπηρεσίας σε νοσοκομειακά ιδρύματα. Το δείγμα αναφοράς αποτέλεσαν 90 εργαζόμενοι σε δύο μεγάλα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα του νομού Αττικής. Για την εξαγωγή του δείγματος χρησιμοποιήθηκε δείγμα απλής τυχαίας δειγματοληψίας από τα δύο νοσοκομεία. Το δείγμα που συλλέχθηκε είναι ανάλογο του πληθυσμού των νοσοκομείων.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στο δείγμα και συμπληρώθηκαν χωρίς καμία παρέμβαση της ερευνήτριας στη διαδικασία συμπλήρωσης. Δεν υπήρξε ανάγκη για διευκρινήσεις ή επεξήγηση σε παρερμηνεύσεις στο ερωτηματολόγιο. Έπειτα από την διαδικασία συμπλήρωσης, η οποία διήρκησε περίπου ένα μήνα (Σεπτέμβριο – Οκτώβριο 2022), τα ερωτηματολόγια μετατράπηκαν σε ψηφιακά δεδομένα με χρήση κατάλληλου στατιστικού πακέτου για την ανάλυσή τους.

4.3 Ερευνητικές Υποθέσεις

Υ1 Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με την εμπλοκή σε σύγκρουση.

Υ2 Η διαφορετικότητα των εργασιακών αντικειμένων σε ένα νοσοκομείο δημιουργεί συγκρούσεις.

Υ3 Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει τη διαχείριση συγκρούσεων.

Υ4 Η έντονη αντιπαλότητα μεταξύ ομοιόβαθμων υπαλλήλων οδηγεί σε αποτέλεσμα “χάνω – κερδίζεις”

Υ5 Εφαρμόζεται το στυλ συμπεριφοράς των Thomas και Kilmann (1974) ως μέσο διαχείρισης των συγκρούσεων

4.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Για την προσέγγιση του βασικού σκοπού της εργασίας δομήθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα όπως αυτά προέκυψαν από τις ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω:

1. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις στα νοσηλευτικά ιδρύματα;
2. Τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων;
3. Πως η πολυπλοκότητα και η διαβάθμιση των θέσεων των υπαλλήλων στα νοσηλευτικά ιδρύματα επηρεάζουν τις συγκρούσεις;
4. Πως η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασε τις εργασιακές σχέσεις στα νοσοκομεία;

4.5 Ερευνητικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο για τις ανάγκες της εργασίας δομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο. Επιλέχθηκε ως το καταλληλότερο μέσο συλλογής δεδομένων λόγω του χαμηλού κόστους κατασκευής του και της ευκολίας διανομής του σε μεγάλο αριθμό δείγματος. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δομήθηκε βάσει της βιβλιογραφικής μελέτης. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν στην πλειοψηφία τους κλειστού τύπου και βαθμονομημένες σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων συχνότητας (Καθόλου έως Πάρα πολύ).

Αναφορικά με τη δομή του ερωτηματολογίου, συνοδευόταν από ένα ενημερωτικό σημείωμα το οποίο περιείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τους σκοπούς της έρευνας και το ρόλο του δείγματος σε αυτή (Χαλικιάς και Λαλου 2016). Επισημαίνονταν ότι το ερωτηματολόγιο ήταν πλήρως ανώνυμο με σκοπό τη διασφάλιση της προσωπικής ταυτότητας του κάθε συμμετέχοντα. Στο κύριο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονταν δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιείχε τις ερωτήσεις για τις εργασιακές σχέσεις και το συγκρουσιακό κλίμα στον εργασιακό χώρο. Το πλήθος των ερωτήσεων ήταν 17. Στο δεύτερο μέρος ήταν η ενότητα με τις γενικές πληροφορίες του δείγματος, με κατά βάση ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Το πλήθος των ερωτήσεων στο δεύτερο μέρος ήταν 8 ερωτήσεις.

4.6 Συλλογή και Ανάλυση δεδομένων-Δειγματοληψία

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα του IBM SPSS Statistics V21 (Χαλικιάς *et.al.*, 2016 β και γ). Εφαρμόστηκε περιγραφική και επαγωγική ανάλυση δεδομένων. Η περιγραφική ανάλυση περιλαμβάνει τον υπολογισμό απλών στατιστικών μέτρων (μέτρα θέσης και μέτρα διασποράς) για τα δεδομένα. Η επαγωγική ανάλυση περιλαμβάνει σύνθετους στατιστικούς ελέγχους με υποθέσεις. Αρχικά, για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου εφαρμόστηκε περιγραφική ανάλυση για όλες τις ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα συχνοτήτων (n) και ποσοστών (%). Περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για το πρώτο, για το τρίτο και για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, για την παρουσίαση των ερωτήσεων όπως προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο σε πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων. Στα ερευνητικά ερωτήματα ωστόσο εφαρμόστηκε και επαγωγική ανάλυση.

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος συσχέτισης του Spearman. Σκοπός του ελέγχου είναι η διερεύνηση στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων για τους παράγοντες που επηρεάζουν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και των μεθόδων αντιμετώπισής τους. Οι υποθέσεις που ελέγχονται είναι:

H₀: Οι μέθοδοι αντιμετώπισης συγκρούσεων δεν συσχετίζονται με τους παράγοντες πρόκλησής τους

H₁: Οι μέθοδοι αντιμετώπισης συγκρούσεων συσχετίζονται με τους παράγοντες πρόκλησής τους

Για τιμές του στατιστικού (p-value) μικρότερες από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και άρα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα επιλέχθηκε ο μη παραμετρικός στατιστικός έλεγχος σύγκρισης μέσων για δίτιμες μεταβλητές (φύλο) των Mann-Whitney και για μεταβλητές με περισσότερες από μια κατηγορίες (ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση κλπ.) των Kruskal- Wallis. Σκοπός του ερωτήματος αυτού είναι η διαπίστωση διαφορών στις απόψεις των ανδρών και των γυναικών, των μεγάλων ηλικιών με των νεότερων, των χαμηλότερης εκπαίδευσης με των ανώτερης εκπαίδευσης, των δεσμευμένων σε οικογενειακό επίπεδο και αυτών που δεν έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις και των εχόντων θέση εξουσίας με των μη εχόντων. Ως εκ τούτου, οι υποθέσεις που ελέγχθηκαν για κάθε μια μεταβλητή ήταν οι εξής:

H₀: Οι απόψεις των ανδρών για τις συγκρούσεις δεν διαφέρουν από τις απόψεις των γυναικών

H₁: Οι απόψεις των ανδρών για τις συγκρούσεις διαφέρουν από τις απόψεις των γυναικών

H₀: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις δεν διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων

H₁: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων

H₀: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις δεν διαφέρουν μεταξύ των εκπαιδευτικών επιπέδων

H₁: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις διαφέρουν μεταξύ των εκπαιδευτικών επιπέδων

H₀: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις δεν διαφέρουν μεταξύ των ατόμων με οικογενειακές υποχρεώσεις

H₁: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις διαφέρουν μεταξύ των ατόμων με οικογενειακές υποχρεώσεις

H₀: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις δεν διαφέρουν μεταξύ των προϊστάμενων και υπαλλήλων

H₁: Οι απόψεις για τις συγκρούσεις διαφέρουν μεταξύ των προϊστάμενων και υπαλλήλων

Για την σύγκριση των μέσων μεταξύ των ομάδων στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, για τη μεταβλητή της ηλικίας η οποία αποτελούνταν από 4 κατηγορίες (18 – 24 ετών, 25

– 35 ετών, 36 – 50 ετών και 51 και άνω) πραγματοποιήθηκε μετατροπή και δημιουργία νέας μεταβλητής με κατηγορίες:

- Κάτω των 35 ετών
- 36 – 50 ετών
- 51 και άνω

Ο λόγος της μετατροπής ήταν ότι στην πρώτη ηλικιακή ομάδα των 18 – 24 ετών υπήρχε μόνο μία συχνότητα και τα αποτελέσματα των συγκρίσεων δεν θα μπορούσαν να είναι αποδοτικά.

4.7 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα διερευνήθηκε σε ένα περιορισμένο πληθυσμό των δύο νοσοκομείων. Αυτή τη στιγμή τα νοσοκομεία αντιμετωπίζουν μια ιδιαίτερη κατάσταση λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού. Βασικές δυσκολίες που προκάλεσε η πανδημία ήταν η αδυναμία εκτέλεσης διαπροσωπικής συνομιλίας με μορφή συνέντευξης των ενδιαφερόμενων εργαζομένων, το μεγάλο φόρτο εργασίας που καθιστούσε αδύνατη τη διάθεση αρκετού χρόνου από πλευράς των επαγγελματιών να διαθέσουν στην έρευνα και του περιορισμού πρόσβασης στο χώρο του νοσοκομείου.

Απόρροια των παραπάνω ήταν αρχικά ο μικρός αριθμός δείγματος που τελικά ανταποκρίθηκε στην έρευνα και δευτερευόντως ο γεωγραφικός περιορισμός της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε δύο μόνο νοσοκομεία και συγκεκριμένα στο νομό Αττικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αντιπροσωπευτικά για όλο το σύνολο των νοσοκομείων της χώρας. Δίνουν μόνο μια οπτική της συγκρουσιακής κατάστασης, μέσα από την αναφορά σε δύο νοσοκομεία της πρωτεύουσας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

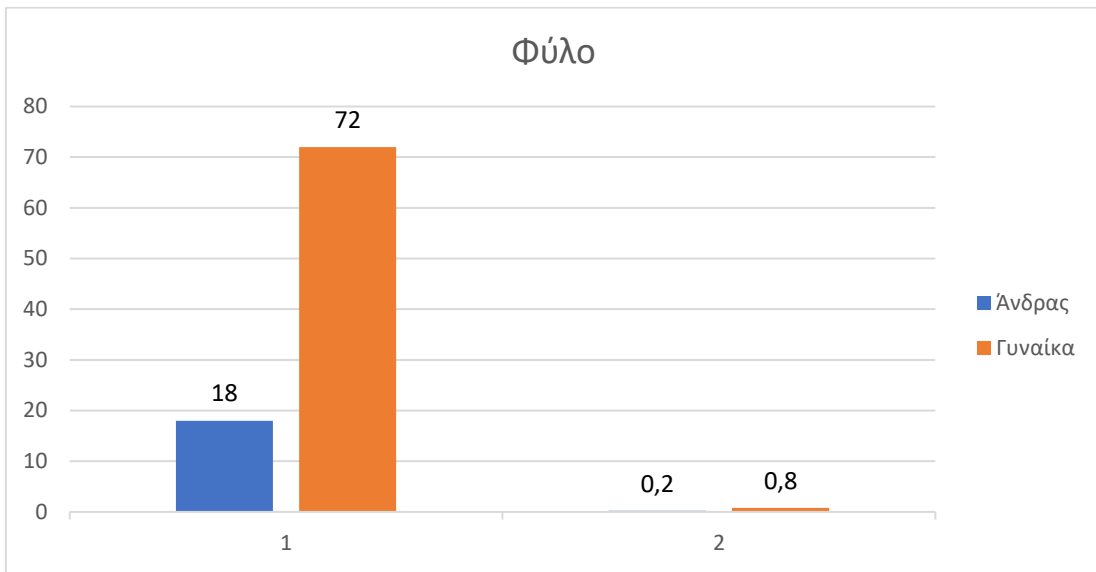
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Προσωπικά στοιχεία

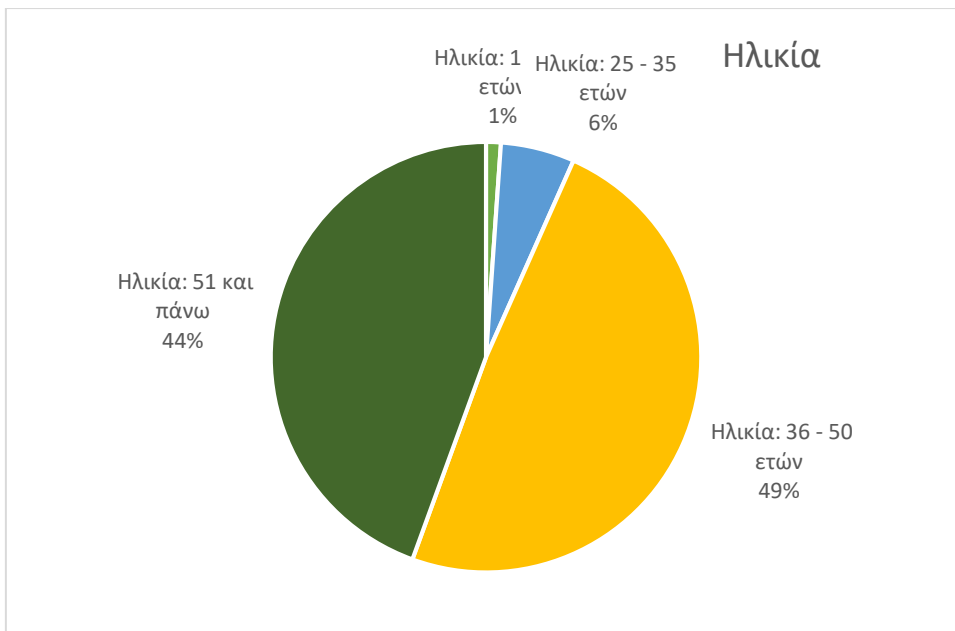
Στην έρευνα συμμετείχαν 90 εργαζόμενοι νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, με ποσοστό 80%. Οι άντρες κατέλαβαν το 20% του δείγματος. Τα μεγαλύτερα ποσοστά των εργαζομένων δήλωσαν πως ανήκουν στα ηλικιακά εύρη 36 - 50 ετών και 51 και πάνω με αντίστοιχα ποσοστά 48,9% και 44,4%. Το 6,7% δήλωσε ηλικίας μικρότερης των 35 ετών. Το εκπαιδευτικό επίπεδο του 51,1% των εργαζομένων είναι ΑΕΙ/ΤΕΙ ή ΙΕΚ. Το 24,4% των εργαζόμενων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το ίδιο ποσοστό δήλωσαν απόφοιτοι λυκείου. Η πλειοψηφία του δείγματος (66,7%) είναι έγγαμοι, το 17,8% είναι άγαμοι, το 14,4% είναι διαζευγμένοι και μόλις ένας δήλωσε πως έχει σύμφωνο συμβίωσης. Το 66,7%, ως είδος σύμβασης εργασίας στο νοσοκομείο έχει μόνιμου τακτικού υπαλλήλου, το 25,6% είναι επικουρικό προσωπικό, το 6,7% ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και μόλις ένας εργαζόμενος είναι σπουδαστής. Τα χρόνια υπηρεσίας ποικίλουν μεταξύ των εργαζομένων. Το 41,1% δήλωσαν πως έχουν περισσότερα από 20 χρόνια υπηρεσίας, το 37,8% δήλωσε πως έχει από 5 έως 20 χρόνια και το 21,1% πως έχει λιγότερα από 5 χρόνια. Θέση προϊστάμενου κατέχει το 13,3%. Τέλος, αναφορικά με το διοικητικό τομέα απασχόλησης, το 48,9% απασχολούνται στην διοικητική υπηρεσία, το 24,4% στην οικονομική, το 8,9% στα ειδικά γραφεία, το 2,2% στην τεχνική υπηρεσία και το 1,1% στη βιβλιοθήκη.

Πίνακας 5.1: Συγκεντρωτικός πίνακας (N=90)

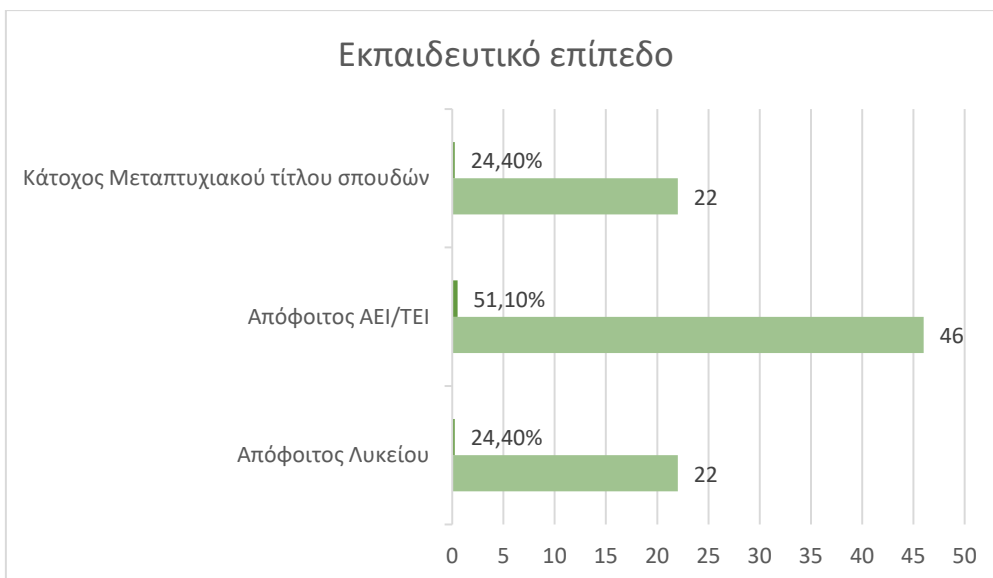
		n	%
1. Φύλο	Άνδρας	18	20 %
	Γυναίκα	72	80 %
2. Ηλικία:	18 - 24 ετών	1	1,1 %
	25 - 35 ετών	5	5,6 %
	36 - 50 ετών	44	48,9 %
	51 και πάνω	40	44,4 %
3. Εκπαιδευτικό επίπεδο	Απόφοιτος Λυκείου	22	24,4 %
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	51,1 %
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	24,4 %
4. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	Άγαμος/η	16	17,8 %
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	1,1 %
	Έγγαμος/η	60	66,7 %
	Διαζευγμένος/ η	13	14,4 %
5. Με τι είδους σύμβαση εργάζεστε στο νοσοκομείο	Μόνιμος τακτικός υπάλληλος	60	66,7 %
	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου	6	6,7 %
	Επικουρικό προσωπικό	23	25,6 %
	Σπουδαστές	1	1,1 %
6. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε;	Λιγότερα από 5	19	21,1 %
	Από 5 έως 20	34	37,8 %
	Περισσότερα από 20	37	41,1 %
7. Κατέχετε θέση προϊστάμενου;	Όχι	78	86,7%
	Ναι	12	13,3%
8. Σε ποιον διοικητικό τομέα απασχολείστε στο νοσοκομείο;	Διοικητική Υπηρεσία	44	48,9 %
	Οικονομική Υπηρεσία	22	24,4 %
	Διεύθυνση Πληροφορικής	13	14,4 %
	Βιβλιοθήκη	1	1,1 %
	Ειδικά Γραφεία	8	8,9 %
	Τεχνική Υπηρεσία	2	2,2 %



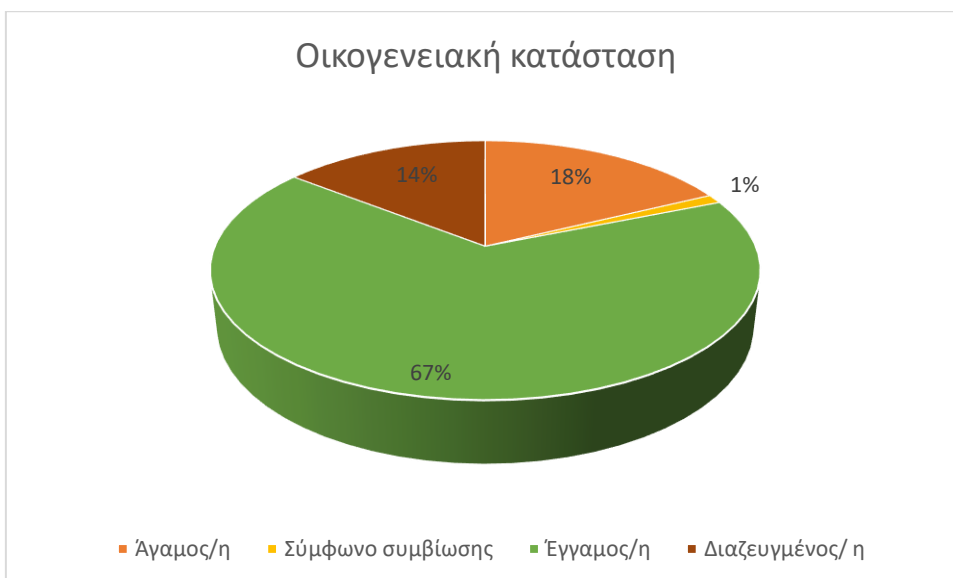
Διάγραμμα 5.1 : Φύλο



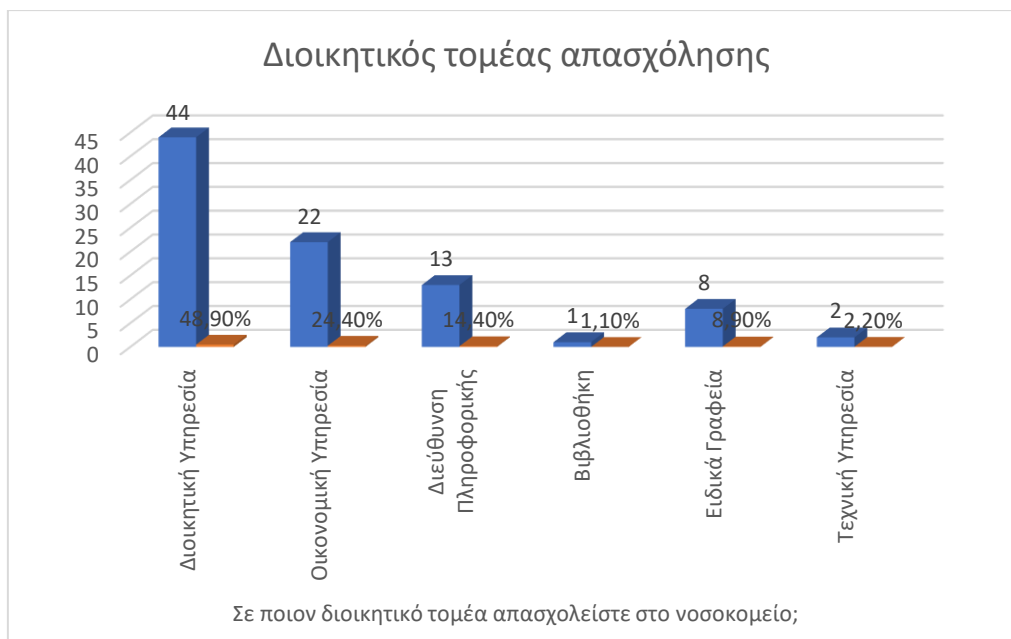
Διάγραμμα 5.2: Ηλικία



Διάγραμμα 5.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο



Διάγραμμα 5.4: Οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 5.5: Τομέας απασχόλησης

5.2 Παράγοντες που συντελούν σε συγκρούσεις (1^ο ερευνητικό ερώτημα)

Οι εργαζόμενοι των νοσοκομείων κλήθηκαν να αξιολογήσουν διάφορες καταστάσεις ως προς την επίδρασή τους σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Οι συνθήκες εργασίας και η έλλειψη ζωτικού χώρου αποτελεί πολύ σημαντικό λόγο σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σύμφωνα με το 38,9%. Τα αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk) αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα σύγκρουσης για το 56,7%. Για το 31,1% των εργαζόμενων οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων φάνηκε να αποτελούν παράγοντα σύγκρουσης σε πολύ μεγάλο βαθμό. Για το 34,4% το κακό επικοινωνιακό σύστημα φάνηκε να επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το κλίμα συγκρούσεων και για το 32,2% η άρνηση ανάληψης ευθυνών. Τα ζητήματα κύρους και επιβολής και η αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας αποτέλεσαν πολύ σημαντικούς παράγοντες για το 34,% και το 37,8% των εργαζομένων. Το 34,4% δήλωσαν πως οι συγκρουόμενοι στόχοι και η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία αποτελούν δύο, ούτε λίγο ούτε πολύ, σημαντικούς παράγοντες. Για το 33,3% το πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον και για το 34,4% οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων) αποτέλεσαν πολύ σημαντικούς παράγοντες. Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού φάνηκε να διχάζουν

τους εργαζόμενους ως προς τη σημαντικότητά τους ως παράγοντες δημιουργίας συγκρούσεων, με το 26,7% να δηλώνει ότι ούτε λίγο ούτε πολύ είναι ένας παράγοντας επιρροής, το 25,6% ότι είναι ένα πολύ σημαντικός παράγοντας και το 24,4% ότι είναι ένα λιγότερο σημαντικός παράγοντας επιρροής. Τέλος, το 32,2% δήλωσε πως η έλλειψη οργάνωσης και τα προβλήματα διοίκησης είναι ένα πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας.

Πίνακας 5.2: Αξιολόγηση λόγων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

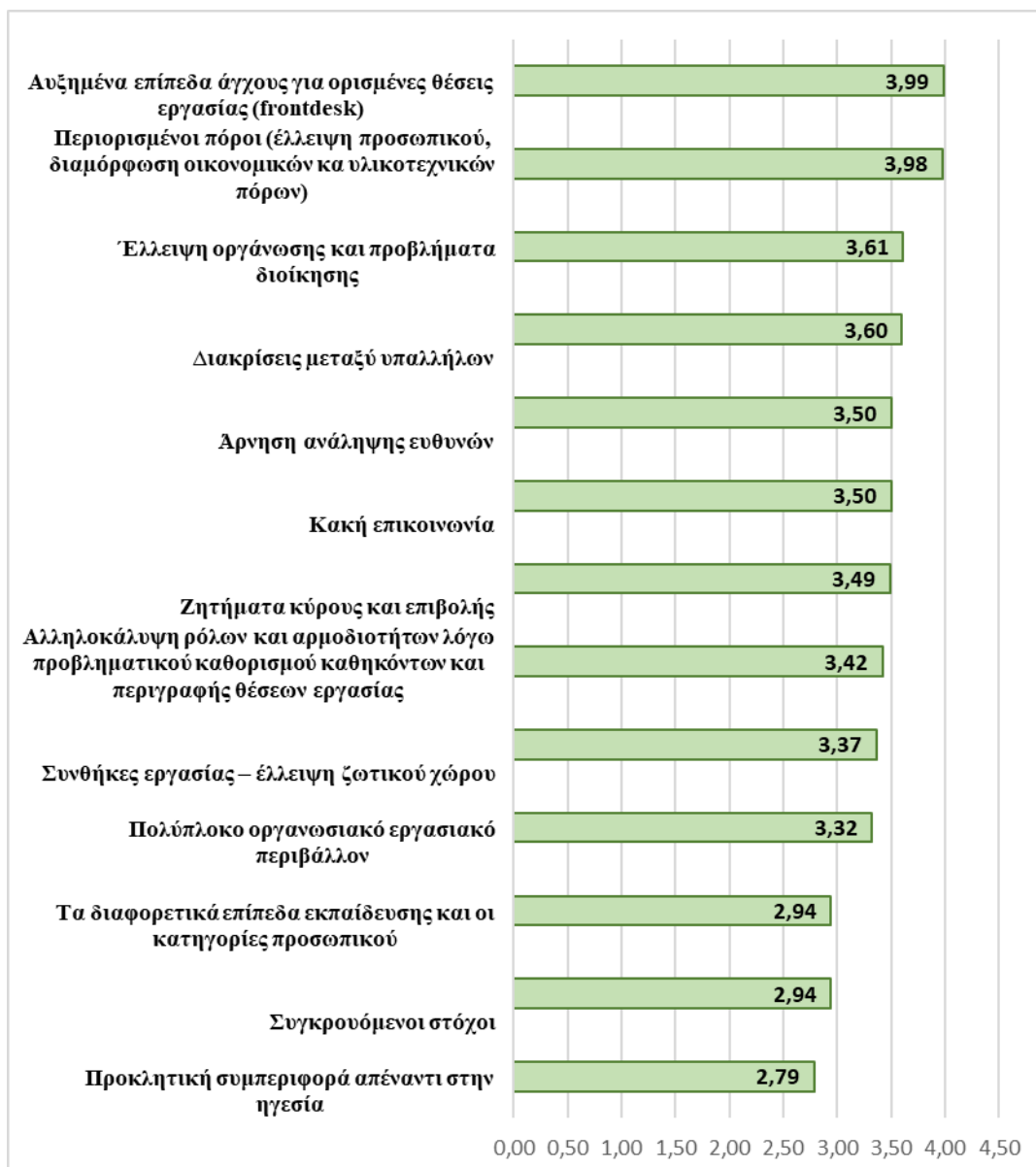
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	n	7	14	21	35	13
	%	7,8 %	15,6 %	23,3 %	38,9 %	14,4 %
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	n	3	2	11	51	23
	%	3,3 %	2,2 %	12,2 %	56,7 %	25,6 %
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	n	9	8	19	28	26
	%	10 %	8,9 %	21,1 %	31,1 %	28,9 %
Κακή επικοινωνία	n	9	12	16	31	22
	%	10 %	13,3 %	17,8 %	34,4 %	24,4 %
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	n	10	8	21	29	22
	%	11,1 %	8,9 %	23,3 %	32,2 %	24,4 %
Ζητήματα κύρους και επιβολής	n	9	11	18	31	21
	%	10 %	12,2 %	20 %	34,4 %	23,3 %
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	n	8	10	23	34	15
	%	8,9 %	11,1 %	25,6 %	37,8 %	16,7 %
Συγκρουόμενοι στόχοι	n	13	14	31	29	3
	%	14,4 %	15,6 %	34,4 %	32,2 %	3,3 %
Προκλητική	n	19	13	31	22	5

συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	%	21,1 %	14,4 %	34,4 %	24,4 %	5,6 %
Πολύπλοκο οργανωσιακό περιβάλλον	n	6	13	29	30	12
	%	6,7 %	14,4 %	32,2 %	33,3 %	13,3 %
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	n	3	5	17	31	34
	%	3,3 %	5,6	18,9	34,4 %	37,8 %
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	n	12	22	24	23	9
	%	13,3 %	24,4 %	26,7 %	25,6 %	10 %
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	n	9	12	13	27	29
	%	10 %	13,3 %	14,4 %	30 %	32,2 %

Οι παραπάνω παράγοντες σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο κατανεμήθηκαν σε αύξουσα σειρά δυναμικότητας. Ο παράγοντας που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο φάνηκε να είναι τα αυξημένα επίπεδα άγχους λόγω απαιτήσεων σε ορισμένες θέσεις εργασίας. Ο παράγοντας με την μικρότερη επιρροή φάνηκε να είναι η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία.

Πίνακας 5.3: Κατανομή παραγόντων σύγκρουσης ως προς την σημαντικότητά τους

	M.T.	T.A
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	2,79	1,19
Συγκρουόμενοι στόχοι	2,94	1,10
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	2,94	1,20
Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	3,32	1,09
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	3,37	1,15
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	3,42	1,16
Ζητήματα κύρους και επιβολής	3,49	1,26
Κακή επικοινωνία	3,50	1,27
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	3,50	1,27
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	3,60	1,27
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	3,61	1,33
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	3,98	1,05
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	3,99	0,88



Διάγραμμα 5.6: Διάγραμμα κατανομής παραγόντων σύγκρουσης

Οι παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου, μελετήθηκαν ως προς τη συσχέτισή τους με τις μεθόδους αντιμετώπισης συγκρούσεων. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων «Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)» ($r=0.213$, $p=0.044$), «Συγκρουόμενοι στόχοι» ($r=-0.265$, $p=0.011$), «Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία» ($r=-0.260$, $p=0.013$), «Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον» ($r=-0.208$, $p=0.049$), «Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού» ($r=-0.27$, $p=0.04$) και «Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα

διοίκησης» ($r=-0.221$, $p=0.036$) και της τακτικής της αποφυγής. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα «Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία» και της τακτικής της υποχώρησης ($r=0.252$, $p=0.017$). Στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ του τρόπου αντιμετώπισης μέσω ανταγωνισμού και του παράγοντα πρόκλησης συγκρούσεων «Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)» ($r=0.243$, $p=0.021$). Ο παράγοντας «Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού» σημείωσε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την συνεργασία ($r=-0,215$, $p=0.042$) και το συμβιβασμό ($r=-0.209$, $p=0.048$). Η «Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης» σημείωσε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τον συμβιβασμό ($r=-0,251$, $p=0.017$).

Εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις που προκαλούν τα αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk) καταφεύγουν συνήθως σε αποφυγή ή και ανταγωνισμό για να τις αντιμετωπίσουν. Εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις οφείλονται σε συγκρουόμενους στόχους μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης φάνηκε να μην ακολουθούν την αποφυγή ως τακτική αντιμετώπισης. Οι συγκρούσεις που οφείλονται σε προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία αντιμετωπίζονται με υποχώρηση αλλά όχι με αποφυγή. Οι συγκρούσεις που οφείλονται σε πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον δεν αντιμετωπίζονται με αποφυγή. Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού ως παράγοντας σύγκρουσης δεν αντιμετωπίζεται με αποφυγή, συνεργασία ή συμβιβασμό. Τέλος, οι συγκρούσεις που οφείλονται σε έλλειψη οργάνωσης και σε προβλήματα διοίκησης δεν αντιμετωπίζονται με αποφυγή ή συμβιβασμό.

Πίνακας 5.4: Παράγοντες συγκρούσεων και τακτικές αντιμετώπισης

	Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος	Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	Συνεργασία : Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	Συμβιβασμ ός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσε ις να βρεθεί η καταλληλό τερη λύση
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	r 0,004 P 0,971	-0,093 0,382	0,203 0,055	0,05 0,638	-0,023 0,827
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	r ,213 * P 0,044	0,107 0,317	,243 * 0,021	0,104 0,329	0,157 0,141
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	r 0,015 P 0,89	0,156 0,142	0,076 0,477	-0,018 0,865	-0,041 0,703
Κακή επικοινωνία	r -0,142 P 0,182	0,11 0,301	0,013 0,905	-0,089 0,404	-0,071 0,508
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	r -0,064 P 0,546	0,062 0,562	0,074 0,49	-0,094 0,379	-0,158 0,136
Ζητήματα κύρους και επιβολής	r -0,107 P 0,314	0,076 0,474	0,037 0,727	-0,062 0,561	-0,149 0,16
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	r -0,077 P 0,472	0 0,999	0,015 0,891	-0,052 0,627	-0,068 0,527
Συγκρουόμενοι στόχοι	r -,265 * P 0,011	0,159 0,135	-0,02 0,853	-0,169 0,112	-0,149 0,16
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	r -,260 * P 0,013	,252 * 0,017	0,173 0,104	-0,148 0,164	-0,115 0,28
Πολύπλοκο οργανωσιακό	r -,208 * P 0,049	0 0,999	0,143 0,178	-0,143 0,178	-0,165 0,119

εργασιακό
περιβάλλον

Περιορισμένοι πόροι	r	-0,08	-0,052	0,042	-0,107	-0,025
(έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	P	0,456	0,627	0,695	0,314	0,816
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	r	-,217 *	0,027	-0,058	-,215 *	-,209 *
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	P	0,04	0,803	0,59	0,042	0,048
	r	-,221 *	0,057	0,065	-0,111	-,251 *
	P	0,036	0,595	0,544	0,298	0,017

5.3 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και συγκρούσεις (2^ο ερευνητικό ερώτημα)

5.3.1 Διαφορές ως προς το φύλο

Οι μέθοδοι αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών φάνηκε να μην διαφοροποιούνται σύμφωνα με τον έλεγχο σύγκρισης μέσων μεταξύ ομάδων.

Πίνακας 5.5: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών

	1. Φύλο	N	Mean Rank	Z	p
Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	Άνδρας	18	50,86	-1,028	0,304
	Γυναίκα	72	44,16		
Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος	Άνδρας	18	39,78	-1,077	0,281
	Γυναίκα	72	46,93		
Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	Άνδρας	18	49,31	-0,713	0,476
	Γυναίκα	72	44,55		
Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	Άνδρας	18	44,75	-0,152	0,876
	Γυναίκα	72	45,69		
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	Άνδρας	18	37,19	-1,653	0,098
	Γυναίκα	72	47,58		

Οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών αναφορικά με τους παράγοντες που προκαλούν ή εντείνουν τις συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου φάνηκε να διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τον παράγοντα «Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία». Παρατηρώντας την κατάταξη μέσων προκύπτει ότι οι γυναίκες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην εξουσία αποτελεί παράγοντα συγκρούσεων σε σύγκριση με την άποψη των ανδρών.

Πίνακας 5.6: Σύγκριση απόψεων μεταξύ ανδρών και γυναικών για τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

	1. Φύλο	N	Mean Rank	Z	p
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	Άνδρας	18	45,69	-0,037	0,971
	Γυναίκα	72	45,45		
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	Άνδρας	18	41,08	-0,897	0,37
	Γυναίκα	72	46,6		

Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	Άνδρας	18	42,03	-0,652	0,514
	Γυναίκα	72	46,37		
Κακή επικοινωνία	Άνδρας	18	45,61	-0,021	0,983
	Γυναίκα	72	45,47		
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	Άνδρας	18	50,78	-0,99	0,322
	Γυναίκα	72	44,18		
Ζητήματα κύρους και επιβολής	Άνδρας	18	46,89	-0,261	0,794
	Γυναίκα	72	45,15		
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	Άνδρας	18	47,11	-0,305	0,761
	Γυναίκα	72	45,1		
Συγκρουόμενοι στόχοι	Άνδρας	18	42,06	-0,652	0,514
	Γυναίκα	72	46,36		
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	Άνδρας	18	34,28	-2,111	0,035*
	Γυναίκα	72	48,31		
Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	Άνδρας	18	51,03	-1,044	0,296
	Γυναίκα	72	44,12		
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	Άνδρας	18	51,17	-1,086	0,278
	Γυναίκα	72	44,08		
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	Άνδρας	18	46,58	-0,202	0,84
	Γυναίκα	72	45,23		
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	Άνδρας	18	49,44	-0,741	0,458
	Γυναίκα	72	44,51		

Οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών, φάνηκε να μην διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους ως προς το συγκρουσιακό κλίμα, τις σχέσεις με τους ομοιόβαθμους συναδέλφους, τη σχέση με τον προϊστάμενο και τα φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 5.7: Σύγκριση απόψεων ανδρών και γυναικών για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και την επιρροή της πανδημίας

	1. Φύλο	N	Mean Rank	Z	p
3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;	Ανδρας	18	53,25	-1,459	0,145
	Γυναίκα	72	43,56		
4. Η σχέση σας με τους ομοιόβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;	Ανδρας	18	41,5	-0,77	0,441
	Γυναίκα	72	46,5		
5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;	Ανδρας	18	36,17	-1,772	0,076
	Γυναίκα	72	47,83		
6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;	Ανδρας	18	51,31	-1,101	0,271
	Γυναίκα	72	44,05		
9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;	Ανδρας	18	52,94	-1,48	0,139
	Γυναίκα	72	43,64		
10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;	Ανδρας	18	43,97	-0,291	0,771
	Γυναίκα	72	45,88		
11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;	Ανδρας	18	50,75	-0,986	0,324
	Γυναίκα	72	44,19		
12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας;	Ανδρας	18	49,5	-0,865	0,44
	Γυναίκα	72	44,5		
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;	Ανδρας	18	45,69	-0,037	0,971
	Γυναίκα	72	45,45		

5.3.2 Διαφορές ως προς την ηλικία

Ο έλεγχος για τις διαφορές των μεθόδων αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων υπέδειξε πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Δηλαδή η ηλικία του κάθε εργαζόμενου, δεν αποτελεί παράγοντα για τον τρόπο που θα συμπεριφερθεί όταν έρθει αντιμέτωπος με κάποια σύγκρουση.

Πίνακας 5.8: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ ηλικιακών ομάδων

		N	Mean Rank	χ^2	p
Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	Κάτω των 35 ετών	6	36,42	1,655	0,437
	36 - 50 ετών	44	43,86		
	Άνω των 51 ετών	40	48,66		
Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος	Κάτω των 35 ετών	6	57,33	2,305	0,316
	36 - 50 ετών	44	47,13		
	Άνω των 51 ετών	40	41,94		
Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	Κάτω των 35 ετών	6	41,92	0,259	0,879
	36 - 50 ετών	44	46,70		
	Άνω των 51 ετών	40	44,71		
Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	Κάτω των 35 ετών	6	36,58	1,985	0,371
	36 - 50 ετών	44	48,63		
	Άνω των 51 ετών	40	43,40		
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	Κάτω των 35 ετών	6	34,17	1,541	0,463
	36 - 50 ετών	44	45,58		
	Άνω των 51 ετών	40	47,11		

Η σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων, με παράμετρο την ηλικία τους, σχετικά τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, υπέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τον παράγοντα «Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)» ($\chi^2=6,33, p=0,042$).

Μελετώντας την κατάταξη των μέσων παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι στο ηλικιακό εύρος 36 – 50 ετών, αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον κίνδυνο συγκρούσεων λόγω σημαντικών περιορισμένων πόρων από τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας των 35 ετών ή μεγαλύτερης των 50 ετών.

Πίνακας 5.9: Σύγκριση απόψεων μεταξύ ηλικιακών ομάδων για τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

		N	Mean	X ²	p
			Rank		
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	Κάτω των 35 ετών	6	47,08	0,318	0,53
	36 - 50 ετών	44	43,98		
	Άνω των 51 ετών	40	46,94		
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	Κάτω των 35 ετών	6	32,67	1,952	0,377
	36 - 50 ετών	44	46,68		
	Άνω των 51 ετών	40	46,13		
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	Κάτω των 35 ετών	6	43,5	2,107	0,349
	36 - 50 ετών	44	49,42		
	Άνω των 51 ετών	40	41,49		
Κακή επικοινωνία	Κάτω των 35 ετών	6	36,58	1,788	0,409
	36 - 50 ετών	44	48,75		
	Άνω των 51 ετών	40	43,26		
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	Κάτω των 35 ετών	6	39,42	0,83	0,66
	36 - 50 ετών	44	47,72		
	Άνω των 51 ετών	40	43,98		
Ζητήματα κύρους και επιβολής	Κάτω των 35 ετών	6	48,25	1,11	0,574
	36 - 50 ετών	44	47,98		
	Άνω των 51 ετών	40	42,36		
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	Κάτω των 35 ετών	6	33,83	1,54	0,463
	36 - 50 ετών	44	45,32		
	Άνω των 51 ετών	40	47,45		
Συγκρουόμενοι στόχοι	Κάτω των 35 ετών	6	45,92	0,059	0,971
	36 - 50 ετών	44	46,09		
	Άνω των 51 ετών	40	44,79		
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι	Κάτω των 35 ετών	6	61,58	2,673	0,263

στην ηγεσία		36 - 50 ετών	44	44,99		
		Άνω των 51 ετών	40	43,65		
Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	Κάτω των 35 ετών	6	42,25	0,297	0,865	
	36 - 50 ετών	44	44,61			
	Άνω των 51 ετών	40	46,96			
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	Κάτω των 35 ετών	6	28,58	6,33	0,042*	
	36 - 50 ετών	44	51,41			
	Άνω των 51 ετών	40	41,54			
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	Κάτω των 35 ετών	6	45,33	0,467	0,792	
	36 - 50 ετών	44	47,32			
	Άνω των 51 ετών	40	43,53			
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	Κάτω των 35 ετών	6	32,58	4,815	0,09	
	36 - 50 ετών	44	51,07			
	Άνω των 51 ετών	40	41,31			

Οι απόψεις των εργαζομένων, για την υφιστάμενη κατάσταση των σχέσεων στον εργασιακό χώρο και την επιρροή της πανδημίας στις συγκρούσεις, φάνηκε να μην διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Πίνακας 5.10: Σύγκριση απόψεων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και για επιρροή πανδημίας μεταξύ ηλικιακών ομάδων

		N	Mean Rank	X ²	p
3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;	Κάτω των 35 ετών	6	67,5	5,289	0,071
	36 - 50 ετών	44	45,56		
	Άνω των 51 ετών	40	42,14		
4. Η σχέση σας με τους ομοίωβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;	Κάτω των 35 ετών	6	33	1,989	0,37
	36 - 50 ετών	44	44,91		
	Άνω των 51 ετών	40	48,03		
5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;	Κάτω των 35 ετών	6	43,83	0,73	0,694
	36 - 50 ετών	44	47,8		
	Άνω των 51 ετών	40	43,23		
6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο	Κάτω των 35 ετών	6	39,42	0,55	0,758
	36 - 50 ετών	44	47,02		

εργασίας σας;	Άνω των 51 ετών	40	44,74		
9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;	Κάτω των 35 ετών	6	47,17	0,041	0,98
	36 - 50 ετών	44	45,14		
	Άνω των 51 ετών	40	45,65		
10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;	Κάτω των 35 ετών	6	53,83	2,134	0,344
	36 - 50 ετών	44	47,99		
	Άνω των 51 ετών	40	41,51		
11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;	Κάτω των 35 ετών	6	62,75	3,036	0,219
	36 - 50 ετών	44	43,74		
	Άνω των 51 ετών	40	44,85		
12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας;	Κάτω των 35 ετών	6	49,42	0,204	0,903
	36 - 50 ετών	44	44,68		
	Άνω των 51 ετών	40	45,81		
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;	Κάτω των 35 ετών	6	46	1,173	0,556
	36 - 50 ετών	44	48,3		
	Άνω των 51 ετών	40	42,35		

5.3.3 Διαφορές ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Οι μέθοδοι αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο φάνηκε να μη διαφοροποιούνται μεταξύ των ατόμων βάσει της οικογενειακής τους κατάστασης.

Πίνακας 5.11: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακών καταστάσεων

		4. Ποια είναι η οικογενειακή κατάσταση;	N	Mean Rank	X ²	p
Αποφυγή: αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	Συνήθως	Άγαμος/η	16	46,97	4,257	0,3
		Σύμφωνο συμβίωσης	1	9		
		Έγγαμος/η	60	50,35		
		Διαζευγμένος/ η	13	24,12		
Υποχώρηση: αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος	Συνήθως	Άγαμος/η	16	43,38	2,341	0,505
		Σύμφωνο συμβίωσης	1	82,5		
		Έγγαμος/η	60	45,83		
		Διαζευγμένος/ η	13	43,77		

Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	Άγαμος/η	16	50,41	2,074	0,557
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	15,5		
	Έγγαμος/η	60	45,02		
	Διαζευγμένος/ η	13	44		
Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	Άγαμος/η	16	47,25	5,475	0,14
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	26,5		
	Έγγαμος/η	60	48,14		
	Διαζευγμένος/ η	13	32,62		
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	Άγαμος/η	16	44,84	2,823	0,42
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	39,5		
	Έγγαμος/η	60	47,88		
	Διαζευγμένος/ η	13	35,81		

Οι απόψεις των ατόμων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο φάνηκε να μην διαφέρουν ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Πίνακας 5.12: Σύγκριση απόψεων μεταξύ οικογενειακών καταστάσεων με τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

	4. Ποια είναι η οικογενειακή κατάσταση;	N	Mean	X	p
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	Άγαμος/η	16	45,66	1,563	0,668
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	14,5		
	Έγγαμος/η	60	46,07		
	Διαζευγμένος/ η	13	45,08		
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	Άγαμος/η	16	41,38	2,985	0,934
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	11		
	Έγγαμος/η	60	47,17		
	Διαζευγμένος/ η	13	45,54		
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	Άγαμος/η	16	45,16	1,129	0,77
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	50,5		
	Έγγαμος/η	60	46,94		
	Διαζευγμένος/ η	13	38,88		
Κακή επικοινωνία	Άγαμος/η	16	44,44	0,249	0,969

	Σύμφωνο συμβίωσης	1	53		
	Έγγαμος/η	60	45,13		
	Διαζευγμένος/ η	13	47,92		
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	Άγαμος/η	16	44,16	1,515	0,679
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	54		
	Έγγαμος/η	60	44,08		
	Διαζευγμένος/ η	13	53,08		
Ζητήματα κύρους και επιβολής	Άγαμος/η	16	44,91	2,098	0,552
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	80		
	Έγγαμος/η	60	45,79		
	Διαζευγμένος/ η	13	42,23		
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	Άγαμος/η	16	41,09	1,898	0,594
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	30		
	Έγγαμος/η	60	45,41		
	Διαζευγμένος/ η	13	52,54		
Συγκρουόμενοι στόχοι	Άγαμος/η	16	41,97	2,144	0,543
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	43		
	Έγγαμος/η	60	44,51		
	Διαζευγμένος/ η	13	54,62		
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	Άγαμος/η	16	48,19	2,288	0,515
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	48		
	Έγγαμος/η	60	42,91		
	Διαζευγμένος/ η	13	53,96		
Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	Άγαμος/η	16	38,88	3,763	0,288
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	34		
	Έγγαμος/η	60	45,11		
	Διαζευγμένος/ η	13	56,35		
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών κα υλικοτεχνικών πόρων)	Άγαμος/η	16	39,97	1,815	0,612
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	41		
	Έγγαμος/η	60	45,58		
	Διαζευγμένος/ η	13	52,31		
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	Άγαμος/η	16	48,06	0,211	0,976
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	46,5		
	Έγγαμος/η	60	45,06		
	Διαζευγμένος/ η	13	44,31		
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	Άγαμος/η	16	42,91	1,607	0,658
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	28		
	Έγγαμος/η	60	45,02		
	Διαζευγμένος/ η	13	52,27		

Οι απόψεις των ατόμων σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και την επιρροή της πανδημίας στις εργασιακές σχέσεις και στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, φάνηκε να μην διαφέρουν ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Πίνακας 5.13: Σύγκριση απόψεων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και για επιρροή πανδημίας μεταξύ οικογενειακών καταστάσεων

	4. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	N	Mean Rank	X	p
9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;	Άγαμος/η	16	34,44	4,865	0,182
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	58		
	Έγγαμος/η	60	46,83		
	Διαζευγμένος/ η	13	52		
10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;	Άγαμος/η	16	48,88	3,525	0,318
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	81		
	Έγγαμος/η	60	42,9		
	Διαζευγμένος/ η	13	50,62		
11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;	Άγαμος/η	16	49,56	1,671	0,644
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	70		
	Έγγαμος/η	60	43,75		
	Διαζευγμένος/ η	13	46,69		
12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας?	Άγαμος/η	16	47,75	1,722	0,632
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	19		
	Έγγαμος/η	60	44,47		
	Διαζευγμένος/ η	13	49,54		
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;	Άγαμος/η	16	50,72	0,86	0,835
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	40,5		
	Έγγαμος/η	60	44,4		
	Διαζευγμένος/ η	13	44,54		
3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;	Άγαμος/η	16	46,13	1,015	0,798
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	61		
	Έγγαμος/η	60	46,23		
	Διαζευγμένος/ η	13	40,19		
4. Η σχέση σας με τους ομοίβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;	Άγαμος/η	16	49	2,29	0,526
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	43		
	Έγγαμος/η	60	42,95		
	Διαζευγμένος/ η	13	53,15		

5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;	Άγαμος/η	16	46,59	0,375	0,945
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	53,5		
	Έγγαμος/η	60	45,8		
	Διαζευγμένος/ η	13	42,15		
6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;	Άγαμος/η	16	38,84	2,881	0,41
	Σύμφωνο συμβίωσης	1	16,5		
	Έγγαμος/η	60	47,29		
	Διαζευγμένος/ η	13	47,65		

5.3.4 Διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο

Η σύγκριση των μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων βάσει του εκπαιδευτικού τους επιπέδου παρουσίασαν στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την αποφυγή ($\chi^2=9,363$, $p=0.009$). Οι εργαζόμενοι με εκπαιδευτικό επίπεδο απόφοιτο λυκείου φαίνεται να ακολουθούν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποφυγή ως μέσο αντιμετώπισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σε σχέση με τους εργαζόμενους που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, τεχνολογικής σχολής ή κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 5.14: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου

		3. Εκπαιδευτικό επίπεδο	N	Mean	X	p
				Rank		
Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση		Απόφοιτος Λυκείου	22	59,52	9,363	0,009*
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	40,82		
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	41,27		
Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος		Απόφοιτος Λυκείου	22	44,02	0,649	0,723
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	47,54		
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	42,7		
Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου		Απόφοιτος Λυκείου	22	51,27	1,517	0,468
		Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	43,52		
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	43,86		

Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	Απόφοιτος Λυκείου	22	51,89	2,178	0,337
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	43,49		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	43,32		
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	Απόφοιτος Λυκείου	22	53,55	3,336	0,189
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	43,15		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	42,36		

Η σύγκριση των απόψεων των εργαζομένων για τους παράγοντες που προκαλούν τις συγκρούσεις, μεταξύ των εκπαιδευτικών επιπέδων, υπέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τους παράγοντες «Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου» ($X^2=8,573$, $p=0.014$), «Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων» ($X^2=9,181$, $p=0.010$), «Κακή επικοινωνία» ($X^2=6,522$, $p=0.038$), «Ζητήματα κύρους και επιβολής» ($X^2=6,421$, $p=0.040$) «Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας» ($X^2=7,606$, $p=0.022$) και «Συγκρουόμενοι στόχοι» ($X^2=8,226$, $p=0.016$). Οι εργαζόμενοι με ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο δήλωσαν πως οι συνθήκες εργασίας και η έλλειψη ζωτικού χώρου, η κακή επικοινωνία, η αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας και οι συγκρουόμενοι στόχοι αποτελούν παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους εργαζόμενους με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο. Ωστόσο οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων δεν αποτελούν τόσο σημαντικό παράγοντα συγκρούσεων σύμφωνα με τους απόφοιτους πανεπιστημίων.

Πίνακας 5.15: Σύγκριση απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων με τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

	3. Εκπαιδευτικό επίπεδο	N	Mean Rank	X	p
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	Απόφοιτος Λυκείου	22	35,3	8,573	0,014*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	44,73		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	57,32		
Αυξημένα επίπεδα άγχους για	Απόφοιτος Λυκείου	22	52,89	3,378	0,185

ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	41,77		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	45,91		
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	Απόφοιτος Λυκείου	22	50,84	9,181	0,010*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	37,83		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	56,2		
Κακή επικοινωνία	Απόφοιτος Λυκείου	22	43,09	6,522	0,038*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	40,98		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	57,36		
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	Απόφοιτος Λυκείου	22	43,66	4,521	0,104
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	41,66		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	55,36		
Ζητήματα κύρους και επιβολής	Απόφοιτος Λυκείου	22	51,52	6,421	0,040*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	38,92		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	53,23		
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων προβληματικού καθηκόντων και θέσεων εργασίας	Απόφοιτος Λυκείου	22	45,77	7,606	0,022*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	39,61		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	57,55		
Συγκρουόμενοι στόχοι	Απόφοιτος Λυκείου	22	40,25	8,226	0,016*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	41,66		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	58,77		
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	Απόφοιτος Λυκείου	22	38,3	5,401	0,067
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	44,15		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	55,52		
Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	Απόφοιτος Λυκείου	22	40,95	0,964	0,618
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	46,76		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	47,41		
Περιορισμένοι πόροι προσωπικού, (έλλειψη διαμόρφωση	Απόφοιτος Λυκείου	22	40,07	1,409	0,494
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	47,08		

οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	47,64			
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	Απόφοιτος Λυκείου	22	39,02	4,244	0,12	
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	44,33			
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	54,43			
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	Απόφοιτος Λυκείου	22	38,5	2,91	0,233	
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	46,03			
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	51,39			

Αύξηση των απαιτήσεων στο εργασιακό τους αντικείμενο λόγω της πανδημίας διέκριναν σε μεγαλύτερο βαθμό οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ σε σύγκριση με τους απόφοιτους λυκείου και τους κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 5.16: Σύγκριση απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και για επιρροή πανδημίας

	3. Εκπαιδευτικό επίπεδο	N	Mean	X	Rank	p
9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;	Απόφοιτος Λυκείου	22	42,64	1,711	0,425	
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	44,15			
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	51,18			
10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;	Απόφοιτος Λυκείου	22	37,05	3,365	0,186	
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	48,47			
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	47,75			
11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;	Απόφοιτος Λυκείου	22	34,73	5,292	0,071	
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	49			
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	48,95			
12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας.	Απόφοιτος Λυκείου	22	33,18	12,995	0,002*	
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	54,5			
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	39			

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;	Απόφοιτος Λυκείου	22	35,45	5,187	0,075
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	47,2		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	52		
3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;	Απόφοιτος Λυκείου	22	42,7	0,369	0,832
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	46,62		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	45,95		
4. Η σχέση σας με τους ομοιόβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;	Απόφοιτος Λυκείου	22	34,55	5,839	0,054
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	49,65		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	47,77		
5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;	Απόφοιτος Λυκείου	22	37,57	3,886	0,143
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	50,11		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	43,8		
6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;	Απόφοιτος Λυκείου	22	38,32	2,403	0,301
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	47,72		
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	22	48,05		

5.3.5 Κατοχή θέσης προϊστάμενου

Οι μέθοδοι που ακολουθούν οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, φάνηκε να διαφέρουν ως προς την τακτική του συμβιβασμού ($Z=-2,043$, $p=0,041$). Οι υπάλληλοι, φάνηκε να καταφεύγουν πιο συχνά σε τακτικές συμβιβασμού κατά τις συγκρούσεις σε σχέση με τους προϊστάμενους.

Πίνακας 5.17: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων

		7. Κατέχετε θέση προϊστάμενου;	N	Mean	Z	p
				Rank		
Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	Όχι	78	46,29	-0,771	0,441	
	Ναι	12	40,38			
Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση	Όχι	78	46,94	-13,78	0,168	
	Ναι	12	36,17			

κάποιου προβλήματος					
Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	Όχι	78	44,73	-0,735	0,462
	Ναι	12	50,5		
Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	Όχι	78	45,23	-0,279	0,78
	Ναι	12	47,25		
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	Όχι	78	47,51	-2,043	0,041*
	Ναι	12	32,42		

Η σύγκριση απόψεων μεταξύ υπαλλήλων και προϊστάμενων για τους παράγοντες που προκαλούν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, δεν υπέδειξε διαφορές.

Πίνακας 5.18: Σύγκριση απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων για τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

	7. Κατέχετε θέση προϊστάμενου;	N	Mean Rank	Z	p
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	Όχι	78	44,98	-0,501	0,617
	Ναι	12	48,88		
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	Όχι	78	46,36	-0,889	0,374
	Ναι	12	39,92		
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	Όχι	78	46,65	-1,099	0,272
	Ναι	12	38,04		
Κακή επικοινωνία	Όχι	78	46,15	-0,62	0,535
	Ναι	12	41,29		
Άρνηση ανάληψης ευθυνών	Όχι	78	44,66	-0,803	0,422
	Ναι	12	50,96		
Ζητήματα κύρους και επιβολής	Όχι	78	45,91	-0,393	0,695
	Ναι	12	42,83		
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	Όχι	78	45,76	-0,253	0,8
	Ναι	12	43,79		
Συγκρουόμενοι στόχοι	Όχι	78	45,56	0,056	0,956
	Ναι	12	45,13		
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	Όχι	78	46,91	-1,352	0,716
	Ναι	12	36,33		

Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	Όχι	78	45,77	-0,259	0,765
	Ναι	12	43,75		
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	Όχι	78	45,35	-0,15	0,881
	Ναι	12	46,5		
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	Όχι	78	44,74	-0,726	0,468
	Ναι	12	50,46		
Έλλειψη οργάνωσης και διοίκησης	Όχι	78	46,19	-0,663	0,507
	Ναι	12	41		

Η σύγκριση των απόψεων μεταξύ υφιστάμενων και υπαλλήλων αναφορικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και την επίδραση της πανδημίας φάνηκε να διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς τις προτάσεις «10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;» ($Z=6,102, p=0,013$) «11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;» ($Z=6,993, p=0,008$) και «12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας;» ($Z=3,952, p=0,047$). Οι προϊστάμενοι δήλωσαν πως το αντικείμενο τους επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σύγκριση με την άποψη των υπαλλήλων. Επίσης οι προϊστάμενοι έκριναν ότι η πανδημία επηρέασε τις εργασιακές σχέσεις σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι πιστεύουν οι υφιστάμενοι τους. Τέλος, οι προϊστάμενοι δήλωσαν μεγαλύτερη αύξηση των απαιτήσεων στο εργασιακό τους αντικείμενο λόγω πανδημίας σε σχέση με τους υπαλλήλους.

Πίνακας 5.19: Σύγκριση απόψεων μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και για επιρροή πανδημίας

	7. Κατέχετε θέση προϊστάμενου;	N	Mean Rank	Z	p
9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;	Όχι	78	43,91	2,597	0,107
	Ναι	12	55,83		
10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;	Όχι	78	42,96	6,102	0,013
	Ναι	12	62,04		
11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;	Όχι	78	42,74	6,993	0,008
	Ναι	12	63,46		

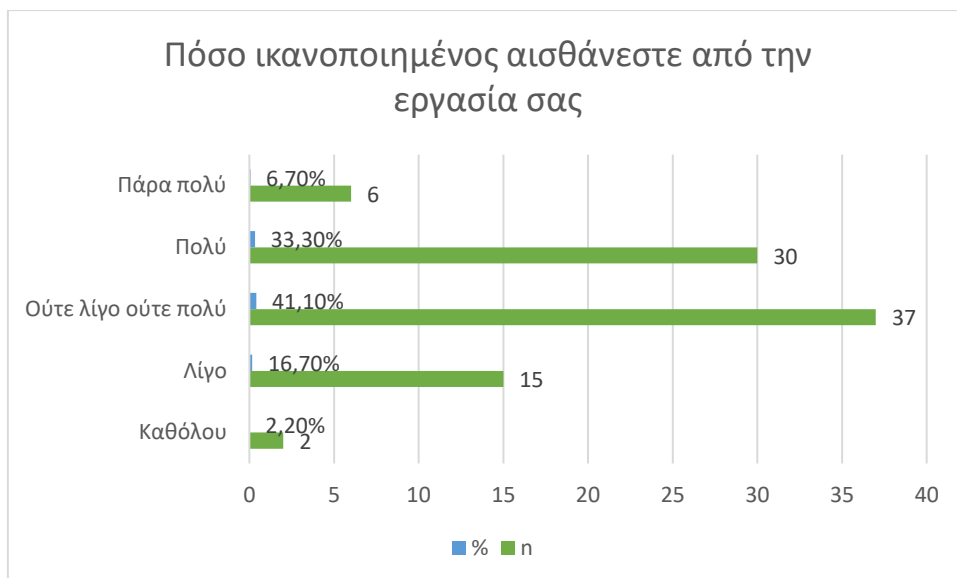
12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας;	Όχι	78	43,46	3,952	0,047
	Ναι	12	58,75		*
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;	Όχι	78	43,51	3,651	0,056
	Ναι	12	58,42		
3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;	Όχι	78	44,4	1,121	0,29
	Ναι	12	52,67		
4. Η σχέση σας με τους ομοιόβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;	Όχι	78	44,19	1,647	0,199
	Ναι	12	54		
5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;	Όχι	78	45,88	0,139	0,71
	Ναι	12	43		
6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;	Όχι	78	43,66	3,164	0,075
	Ναι	12	57,46		

5.4 Επιρροή πολυπλοκότητας και διαβάθμισης των θέσεων στις συγκρούσεις (3^ο ερευνητικό ερώτημα)

Τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων των νοσοκομείων της έρευνας υπέδειξαν ορισμένες διαφοροποιήσεις. Το 41,1%, που αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο ποσοστό, δήλωσε πως ούτε λίγο ούτε πολύ είναι ικανοποιημένο με την εργασία του. Το 33,3% του δείγματος δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο, το 16,7% ότι είναι λίγο ικανοποιημένο, το 6,7% ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 2,2% ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 5.20: Ικανοποίηση από εργασία

		n	%
1. Πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε από την εργασία σας;	Καθόλου	2	2,2 %
	Λίγο	15	16,7 %
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	37	41,1 %
	Πολύ	30	33,3 %
	Πάρα πολύ	6	6,7 %



Διάγραμμα 5.7 : Ικανοποίηση από εργασία

Το 40% των εργαζομένων και το 23,3% δήλωσαν πως το επίπεδο ικανοποίησης επηρεάζει πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα, τις εργασιακές σχέσεις στην εργασία τους. Το 14,4% και το 6,7% δήλωσε πως επηρεάζει λίγο και καθόλου αντίστοιχα. Το 15,6% δήλωσε πως δεν επηρεάζει ούτε λίγο ούτε πολύ.

Πίνακας 5.21: Επιρροή επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία με επαγγελματικές σχέσεις

		n	%
2. Θεωρείτε ότι το επίπεδο ικανοποίησης επηρεάζει τις επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία σας;	Καθόλου	6	6,7 %
	Λίγο	13	14,4 %
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	14	15,6 %
	Πολύ	36	40 %
	Πάρα πολύ	21	23,3 %

Τα επίπεδα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο του δείγματος φάνηκε να είναι μέτρια προς χαμηλά. Συγκεκριμένα, το 34,4% των εργαζομένων δήλωσε πως στον εργασιακό του χώρο, το κλίμα είναι λίγο συγκρουσιακό και το 20% ότι δεν είναι καθόλου συγκρουσιακό. Το 25,6% δήλωσε ότι είναι ούτε λίγο ούτε πολύ. Στον αντίποδα, το 16,7%

δήλωσε πως υπάρχουν πολλές συγκρούσεις και το 3,3% ότι υπάρχουν πάρα πολλές συγκρούσεις.

Πίνακας 5.22: Συγκρουσιακό κλίμα στο εργασιακό χώρο

		n	%
3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;	Καθόλου	18	20 %
	Λίγο	31	34,4 %
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	23	25,6 %
	Πολύ	15	16,7 %
	Πάρα πολύ	3	3,3 %

Η σχέση των εργαζόμενων της έρευνας με τους ομοιόβαθμους συναδέλφους τους κυμαίνεται σε πολύ φιλικό κλίμα σύμφωνα με το 41,1% και σε πάρα πολύ φιλικό επίπεδο σύμφωνα με το 32,2%. Για το 7,8% το κλίμα είναι λιγότερο φιλικό.

Πίνακας 5.23: Σχέσεις με ομοιόβαθμους συναδέλφους

		n	%
4. Η σχέση σας με τους ομοιόβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;	Λίγο	7	7,8 %
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	17	18,9 %
	Πολύ	37	41,1 %
	Πάρα πολύ	29	32,2 %

Το 37,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως έχουν πολύ καλή σχέση με τους προϊστάμενούς τους. Το 26,7% δήλωσε πως οι σχέσεις τους δεν είναι ούτε πολύ ούτε λίγο καλές. Το 22,2% δήλωσε πως είναι πάρα πολύ καλές και το 12,2% λίγο καλές.

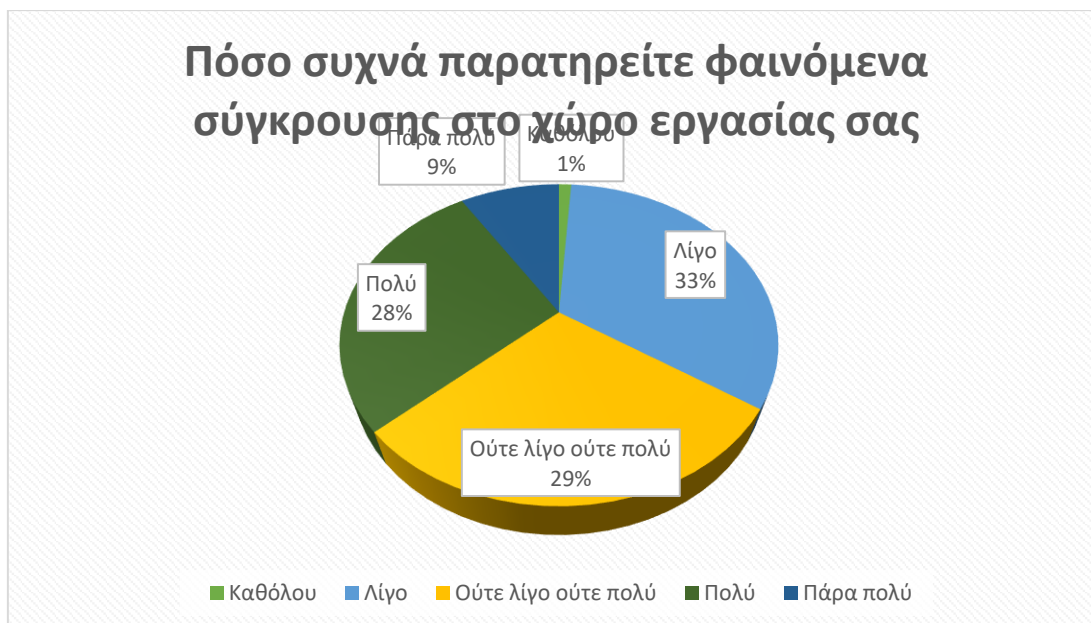
Πίνακας 5.24: Σχέσεις με τον προϊστάμενο

		n	%
5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;	Καθόλου	1	1,1 %
	Λίγο	11	12,2 %
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	24	26,7 %
	Πολύ	34	37,8 %
	Πάρα πολύ	20	22,2 %

Το 33,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν παρατηρούν πολύ συχνά φαινόμενα σύγκρουσής στο χώρο εργασίας τους, το 27,8% παρατηρούν πολύ συχνά, το 8,9% πάρα πολύ συχνά και το 28,9% ούτε πολύ συχνά ούτε λιγότερο συχνά.

Πίνακας 5.25: Φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας

		n	%
6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;	Καθόλου	1	1,1 %
	Λίγο	30	33,3 %
	Ούτε λίγο ούτε πολύ	26	28,9 %
	Πολύ	25	27,8 %
	Πάρα πολύ	8	8,9 %



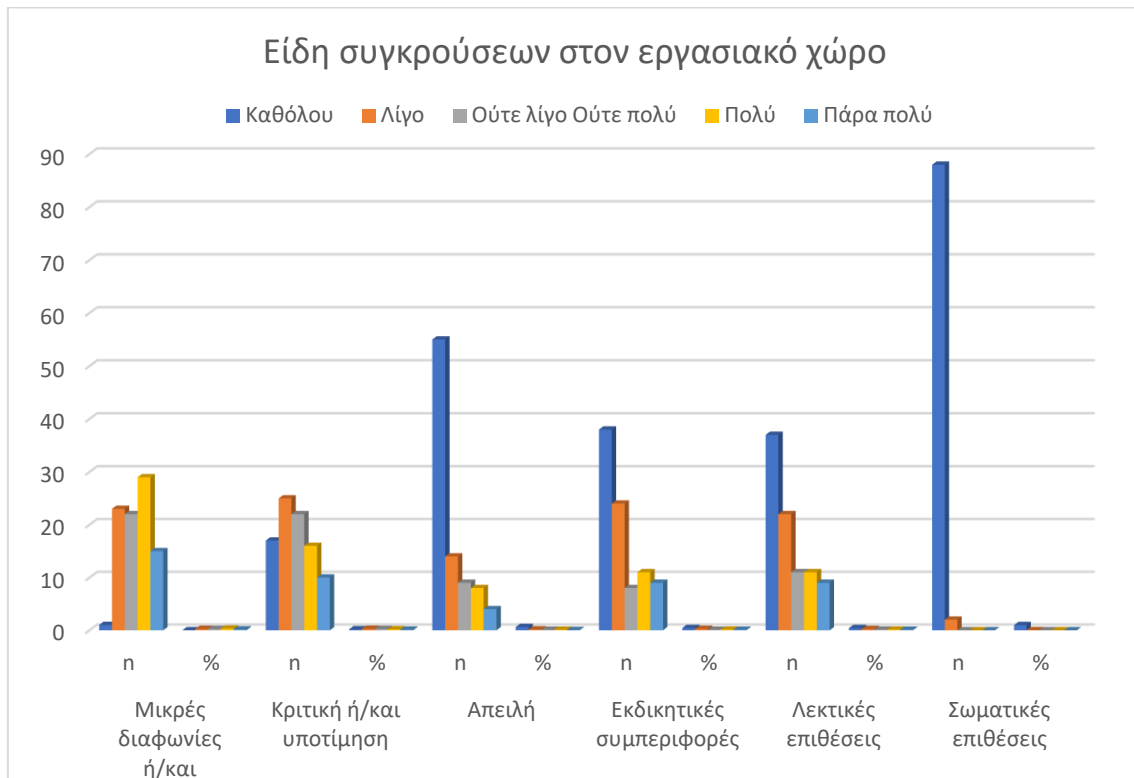
Διάγραμμα 5.8: Φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (32,2%) δήλωσε πως πολύ συχνά στον εργασιακό τους χώρο παρατηρούνται μικρές διαφωνίες ή παρανοήσεις. Το 25,6% δήλωσε πως δεν παρατηρούνται τόσο συχνά και το 24,4% δήλωσε πως δεν παρατηρούνται ούτε λίγο αλλά ούτε πολύ συχνά. Το 27,8% δήλωσε ότι δεν γίνεται πολύ συχνά κριτική ή υποτιμήσεις. Το 61,1% δήλωσε ότι δεν παρατηρούνται καθόλου απειλές. Το 42,2% δήλωσε ότι δεν υπάρχουν καθόλου εκδικητικές συμπεριφορές, το 41,1% ότι δεν υπάρχουν καθόλου λεκτικές επιθέσεις και το 97,8% ότι δεν υπάρχουν καθόλου σωματικές επιθέσεις.

Πίνακας 5.26: Είδη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Μικρές διαφωνίες ή/και παρανοήσεις	n	1	23	22	29	15
	%	1,1 %	25,6 %	24,4 %	32,2 %	16,7 %
Κριτική ή/και υποτίμηση	n	17	25	22	16	10
	%	18,9 %	27,8 %	24,4 %	17,8 %	11,1 %
Απειλή	n	55	14	9	8	4
	%	61,1 %	15,6 %	10 %	8,9 %	4,4 %
Εκδικητικές συμπεριφορές	n	38	24	8	11	9
	%	42,2 %	26,7 %	8,9 %	12,2 %	10 %

Λεκτικές επιθέσεις	n	37	22	11	11	9
	%	41,1 %	24,4 %	12,2 %	12,2 %	10 %
Σωματικές επιθέσεις	n	88	2	0	0	0
	%	97,8 %	2,2 %	0 %	0 %	0 %



Διάγραμμα 5.9: Είδη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Το 38,9% του δείγματος, δήλωσε πως κάποια στιγμή κατά την επαγγελματική του πορεία, έχει εμπλακεί σε μικρό βαθμό, σε σύγκρουση με κάποιον συνάδελφό του, για θέμα που να αφορά την εργασία τους. Το 20% δήλωσε πως δεν έχει εμπλακεί ποτέ.

Πίνακας 5.27: Εμπλοκή σε σύγκρουση με συνάδελφο

		n	%
8. Σε τι βαθμό έχετε εμπλακεί κάποια στιγμή κατά την επαγγελματική σας πορεία σε σύγκρουση με κάποιον συνάδελφό σας για θέμα που να αφορά την εργασία σας;	Καθόλου	18	20 %
	Λίγο	35	38,9 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	16	17,8 %
	Πολύ	15	16,7 %
	Πάρα πολύ	6	6,7 %

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (86,7%) δήλωσε πως η εμπλοκή τους σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι ελάχιστες έως και μηδαμινές.

Πίνακας 5.28: Εμπλοκή σε εργασιακές συγκρούσεις

		n	%
9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;	Καθόλου	37	41,1 %
	Λίγο	41	45,6 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	11	12,2 %
	Πολύ	1	1,1 %

Το 40% των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι το αντικείμενο εργασίας τους επηρεάζει σε μικρό βαθμό την ανάπτυξη συγκρούσεων, το 25,6% ότι δεν επηρεάζει καθόλου, το 18,9% ότι επηρεάζει πολύ και το 14,4% ότι δεν επηρεάζει ούτε πολύ ούτε λίγο.

Πίνακας 5.29: Αντικείμενο εργασίας και επιρροή στην ανάπτυξη συγκρούσεων

		n	%
10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;	Καθόλου	23	25,6 %
	Λίγο	36	40 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	13	14,4 %
	Πολύ	17	18,9 %
	Πάρα πολύ	1	1,1 %

Οι εργαζόμενοι της έρευνας αξιολόγησαν την ποιότητα και την αποδοτικότητα του καταμερισμού εργασίας στα νοσοκομεία που εργάζονται. Το 36,7% αυτών δήλωσε ότι γνωρίζει πολύ καλά ακριβώς πόση εξουσία έχει στη δουλειά του. Το 35,6% δήλωσε ότι στην δουλειά του υπάρχουν πολύ ξεκάθαροι στόχοι και προγραμματισμένοι. Ένας στους δύο δήλωσε πως γνωρίζει πολύ καλά πώς να μοιράζει το χρόνο του σωστά. Το 55,6% δήλωσε πως γνωρίζει πολύ καλά ποιες είναι οι ευθύνες του. Το 52,2% δήλωσε πως γνωρίζει επακριβώς σε πολύ μεγάλο βαθμό τι περιμένουν οι άλλοι από εκείνον. Τέλος, το 32,2% δήλωσε πως οι επεξηγήσεις που του δίνονται στη δουλειά του για το τι πρέπει να γίνει είναι πολύ ξεκάθαρες.

Πίνακας 5.30: Αξιολόγηση ποιότητας και αποδοτικότητας καταμερισμού εργασίας

		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου	n	10	8	20	33	19
	%	11,1 %	8,9 %	22,2 %	36,7 %	21,1 %
Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	n	9	19	24	32	6
	%	10 %	21,1 %	26,7 %	35,6 %	6,7 %
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά τον χρόνο μου	n	3	5	24	45	13
	%	3,3 %	5,6 %	26,7 %	50 %	14,4 %
Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου	n	1	3	10	50	26
	%	1,1 %	3,3 %	11,1 %	55,6 %	28,9 %
Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα	n	0	10	16	47	17
	%	0 %	11,1 %	17,8 %	52,2 %	18,9 %
Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες	n	2	25	25	29	9
	%	2,2 %	27,8 %	27,8 %	32,2 %	10 %

Το 42,2% των εργαζομένων επιλέγει πολύ συχνά την αποφυγή των συγκρούσεων ή την συνεργασία ως τακτικές αντιμετώπισης. Συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις που το κλίμα τείνει να μεταβάλλεται σε συγκρουσιακό, το 42,2% αποφασίζει να αποφύγει συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση, ή προσπαθεί μέσα από το διάλογο να λύσει ή να βρει μια μέση λύση. Το 31,1% σπανιότερα καταφεύγει στη μέθοδο της υποχώρησης με τακτικές του να αφήνει στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος. Το 32,2% δεν επιλέγει τόσο συχνά αλλά ούτε και τόσο αραιά την τακτική του ανταγωνισμού. Δηλαδή, λίγο πολύ σε περιπτώσεις εντάσεων είναι σταθερός στις επιδιώξεις του. Περίπου ένας στους δύο εργαζόμενους επιλέγει πολύ συχνά τον συμβιβασμό με προσπάθειες αμοιβαίων υποχωρήσεων με σκοπό την εύρεση καταλληλότερης λύσης.

Πίνακας 5.31: Τακτικές διαχείρισης συγκρούσεων

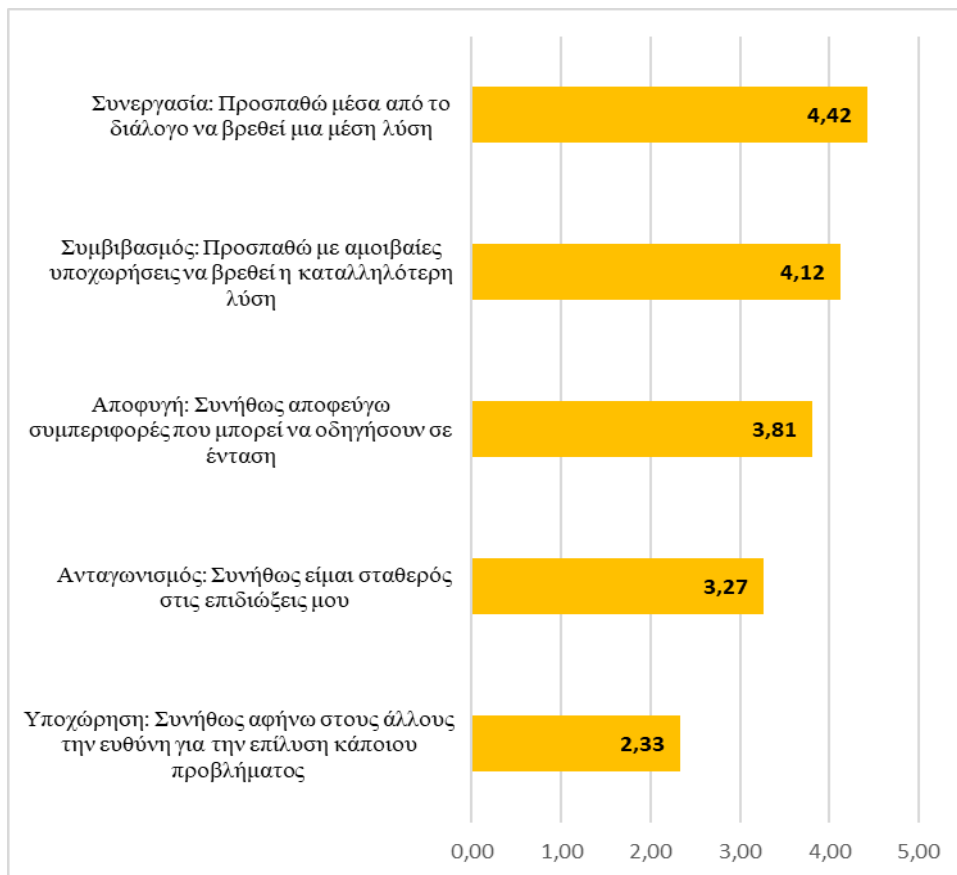
			Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	n	3	11	12	38	26	
	%	3,3 %	12,2 %	13,3 %	42,2 %	28,9 %	
Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος	n	24	28	23	14	1	
	%	26,7 %	31,1 %	25,6 %	15,6 %	1,1 %	
Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	n	8	14	29	24	15	
	%	8,9 %	15,6 %	32,2 %	26,7 %	16,7 %	
Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	n	0	0	7	38	45	
	%	0 %	0 %	7,8 %	42,2 %	50 %	
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	n	0	1	15	46	28	
	%	0 %	1,1 %	16,7 %	51,1 %	31,1 %	

Οι τακτικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων κατανεμήθηκαν με βάση τη προτίμηση των εργαζομένων. Η τακτική που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι η συνεργασία και ακολουθούν ο συμβιβασμός, η αποφυγή, ο ανταγωνισμός και τελευταία η υποχώρηση.

Πίνακας 5.32: Κατάταξη τακτικών αντιμετώπισης συγκρούσεων

	M.T.	T.A.
Συνεργασία: Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση	4,42	0,64
Συμβιβασμός: Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση	4,12	0,72
Αποφυγή: Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση	3,81	1,09
Ανταγωνισμός: Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου	3,27	1,18

Υποχώρηση: Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος 2,33 1,07



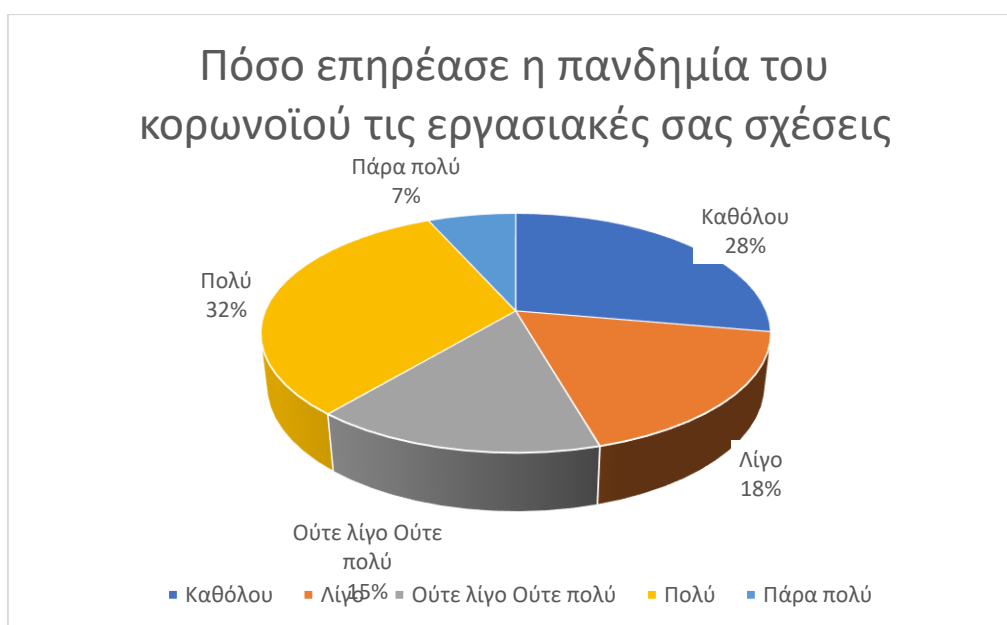
Διάγραμμα 5.10: Διάγραμμα κατάταξης τακτικών αντιμετώπισης συγκρούσεων

5.5 Πανδημία και συγκρούσεις (4^ο ερευνητικό ερώτημα)

Η πανδημία αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα επιρροής στις εργασιακές σχέσεις σύμφωνα με το 32,2% και το 6,7%, που δήλωσαν πως οι σχέσεις στο χώρο εργασίας επηρεάστηκαν πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό ωστόσο δήλωσε πως δεν υπήρξε καμία επιρροή (27,8%), ή αν υπήρξε ήταν σε πολύ μικρό βαθμό (17,8%).

Πίνακας 5.33: Επιρροή πανδημίας σε εργασιακές σχέσεις

		n	%
11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;	Καθόλου	25	27,8 %
	Λίγο	16	17,8 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	14	15,6 %
	Πολύ	29	32,2 %
	Πάρα πολύ	6	6,7 %

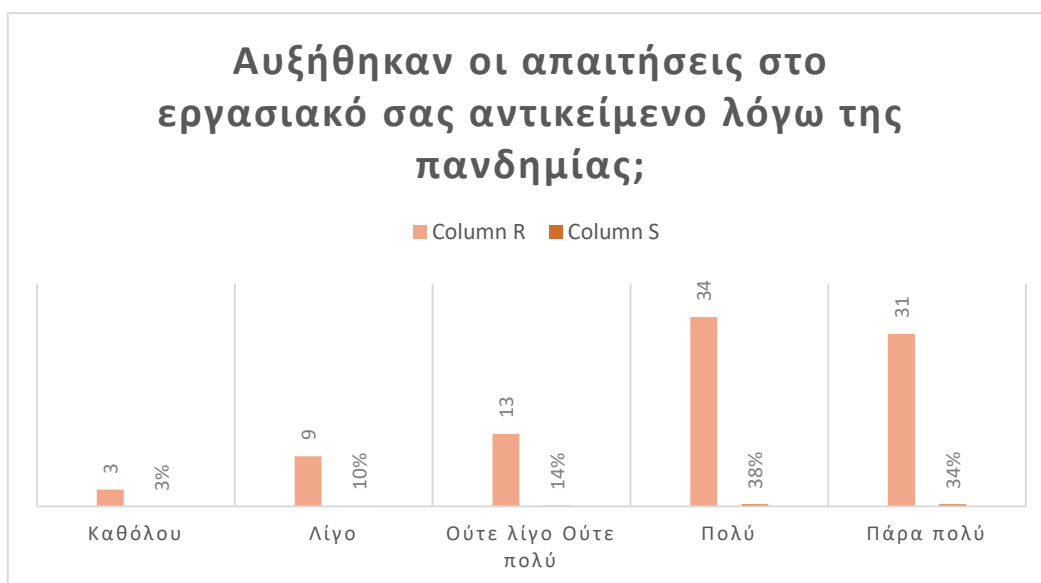


Διάγραμμα 5.11: Επιρροή πανδημίας σε εργασιακές σχέσεις

Οι απαιτήσεις στο εργασιακό αντικείμενο αυξήθηκαν κατά πολύ σύμφωνα με το 37,8% και κατά πάρα πολύ σύμφωνα με το 34,4%, λόγω της πανδημίας. Δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά στις απαιτήσεις για το 10% και καμία διαφορά σύμφωνα με το 3,3%.

Πίνακας 5.34: Αύξηση απαιτήσεων λόγω πανδημίας

		n	%
12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας;	Καθόλου	3	3,3 %
	Λίγο	9	10 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	13	14,4 %
	Πολύ	34	37,8 %
	Πάρα πολύ	31	34,4 %

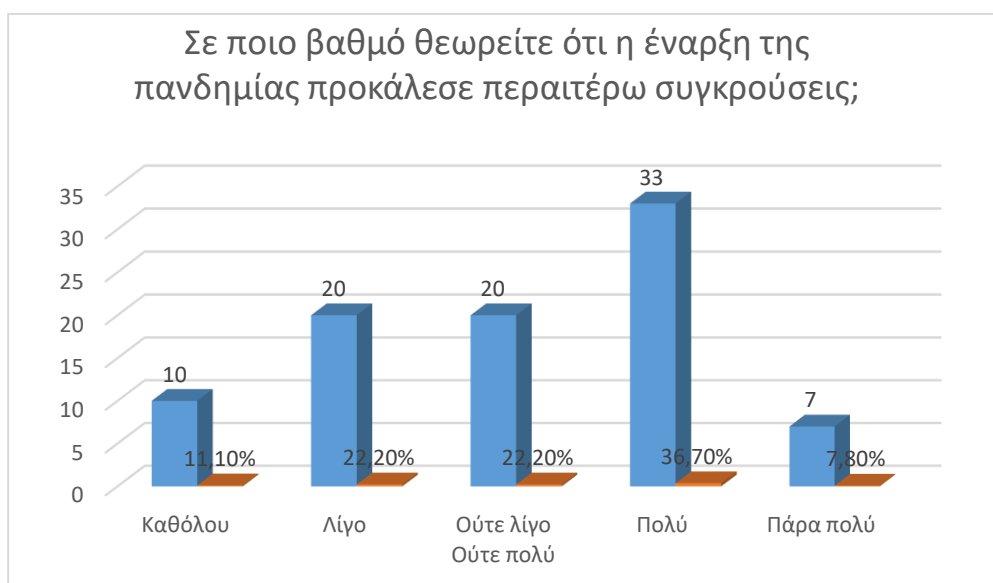


Διάγραμμα 5.12: Αύξηση απαιτήσεων λόγω πανδημίας

Η έναρξη της πανδημίας αποτέλεσε εναρκτήριο και για περαιτέρω συγκρούσεις σύμφωνα με το 36,7% των εργαζομένων σε πολύ μεγάλο βαθμό. Για το 22,2% η έναρξη της πανδημίας αποτέλεσε πολύ μικρή πρόκληση και για το ίδιο ποσοστό φάνηκε να μην αποτέλεσε ούτε παράγοντα πρόκλησης ούτε εξυγίανσης.

Πίνακας 5.35: Έναρξη πανδημίας και περαιτέρω συγκρούσεις

		n	%
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;	Καθόλου	10	11,1 %
	Λίγο	20	22,2 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	20	22,2 %
	Πολύ	33	36,7 %
	Πάρα πολύ	7	7,8 %

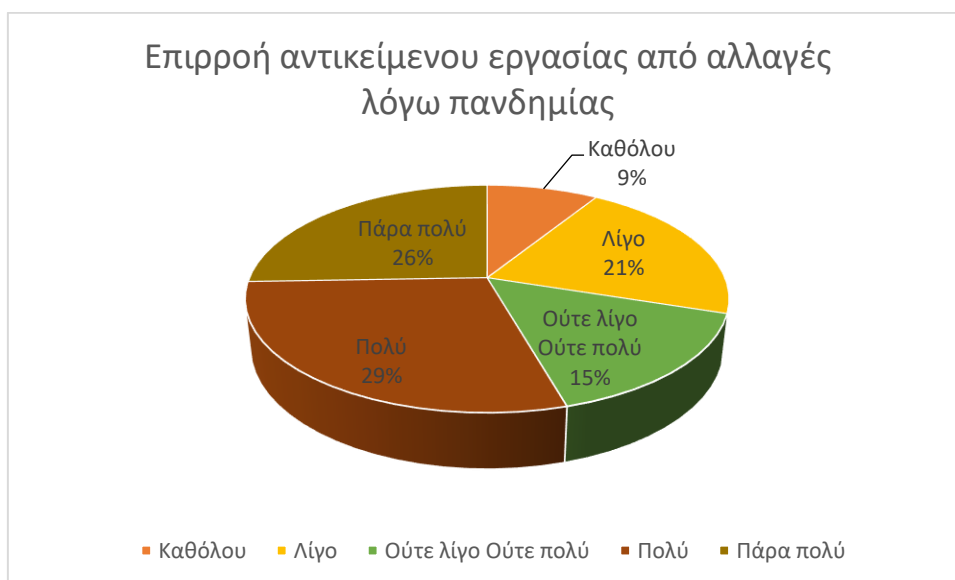


Διάγραμμα 5.13: Έναρξη πανδημίας και περαιτέρω συγκρούσεις

Το 25,6% και το 28,9% των εργαζομένων δήλωσαν σημαντικές αλλαγές στο αντικείμενο εργασίας τους λόγω της πανδημίας. Το 15,6% δεν επισήμανε κάποια σημαντική αλλαγή. Το 21,1% δήλωσε ότι επηρεάστηκε λίγο και το 8,9% καθόλου.

Πίνακας 5.36: Επιρροή αντικείμενου εργασίας από αλλαγές λόγω πανδημίας

		n	%
14. Επηρεάστηκε το αντικείμενο της εργασίας σας από τις αλλαγές που προέκυψαν (αναστολή αδειών, τηλεργασία, άδειες ειδικού σκοπού, ευέλικτα ωράρια)	Καθόλου	8	8,9 %
	Λίγο	19	21,1 %
	Ούτε λίγο Ούτε πολύ	14	15,6 %
	Πολύ	26	28,9 %
	Πάρα πολύ	23	25,6 %



Διάγραμμα 5.14: Επιρροή αντικείμενου εργασίας από αλλαγές λόγω πανδημίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Εισαγωγή

Στη παρούσα ερευνητική εργασία σκοπός ήταν η ανάλυση των συγκρούσεων στα νοσοκομεία τριτοβάθμιας περίθαλψης ανάμεσα σε διοικητικούς υπαλλήλους, είτε μεταξύ ομοιόβαθμων εργαζόμενων είτε μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων. Σε πολυπληθείς οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία είναι λογικό να απαντώνται πολλές διαφορετικές απόψεις, στάσεις, κουλτούρες, συναισθήματα και να γίνονται αιτίες συγκρούσεων. Η διαχείριση συγκρούσεων σκοπό έχει τη βέλτιστη λύση μιας διένεξης για τον κάθε εργαζόμενο.

Μέσα από τα συμπεράσματα της έρευνας, απαντώνται ζητήματα σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και τις μεθόδους αντιμετώπισης τους, τις εργασιακές σχέσεις και την ικανοποίηση των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Όλα αυτά σε συνάρτηση με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, το εργασιακό αντικείμενο και τις έκτακτες συνθήκες του κορωνοϊού.

6.2 Συμπεράσματα για το 1ο ερευνητικό ερώτημα (Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις στα νοσηλευτικά ιδρύματα;)

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκαν οι παράγοντες σύγκρουσης ως προς την σημαντικότητα τους για τους διοικητικούς υπαλλήλους των νοσοκομείων και με ποιο στυλ συμπεριφοράς διαχείρισης συγκρούσεων συσχετίζονται στενότερα. Το μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο είναι των Thomas – Kilmann (1974). Από την ανάλυση φάνηκε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες σύγκρουσης είναι τα αυξημένα επίπεδα άγχους λόγω απαιτήσεων σε ορισμένες θέσεις εργασίας και οι περιορισμένοι πόροι ενώ ο παράγοντας που δείχνει να επηρεάζει λιγότερο τις συγκρούσεις είναι η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία. Οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν ως σημαντικότερο παράγοντα σύγκρουσης τα αυξημένα επίπεδα άγχους λόγω απαιτήσεων σε ορισμένες θέσεις εργασίας, επιλέγουν είτε να αποφεύγουν τη σύγκρουση, όπου σύμφωνα με το μοντέλο μας πρόκειται για αντιπαραθέσεις μικρής

σημασίας και έντασης, είτε να ανταγωνίζονται σε εντονότερες συγκρούσεις όταν διακυβεύονται σημαντικές αποφάσεις.

6.3 Συμπεράσματα για το 2ο ερευνητικό ερώτημα (Τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων;)

Στους συσχετισμούς ως προς το φύλο και την ηλικία δεν φάνηκαν διαφοροποιήσεις ως προς τη μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων και το συγκρουσιακό κλίμα, καθώς και προς την επιρροή συγκρούσεων λόγω πανδημίας. Επίσης δεν διαφέρουν οι απόψεις μεταξύ αντρών και γυναικών στατιστικά στις σχέσεις με τους συναδέλφους ή τους προϊστάμενους. Αντίθετα φάνηκε διαφοροποίηση των φύλων ως προς τους παράγοντες που οδηγούν σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο με τις γυναίκες να πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στα στελέχη αποτελεί αιτία συγκρούσεων σε σχέση με τους άντρες. Θα θέλαμε να υπενθυμίσουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες.

Επίσης στους συσχετισμούς που διενεργήθηκαν στους παράγοντες που εντείνουν τις συγκρούσεις με παράμετρο την ηλικία τους παρατηρείται ότι οι ηλικίες που βρίσκονται μεταξύ των 36-50 ετών αξιολογούν περισσότερο τη σημαντικότητα της έλλειψης προσωπικού και τη διαμόρφωση υλικοτεχνικών οικονομικών πόρων .

Στη συνέχεια παρατηρούμε στους συσχετισμούς που πραγματοποιήθηκαν αναφορικά με τους παράγοντες ανάπτυξης και μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων ως προς την οικογενειακή κατάσταση, φάνηκαν πως δεν διαφοροποιούνται. Ίδια εικόνα παρατηρείται και ως προς την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στα δύο νοσοκομεία, την επιρροή της πανδημίας στις εργασιακές σχέσεις και την εκτέλεση καθηκόντων των υπαλλήλων όπου δεν υπήρξε διαφοροποίηση.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων και του εκπαιδευτικού επιπέδου των υπαλλήλων, φάνηκε να επιλέγεται η αποφυγή περισσότερο από τους αποφοίτους Λυκείου. Οι απόφοιτοι ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου εκφράζουν την άποψη πως οι συνθήκες εργασίας και η έλλειψη ζωτικού χώρου, η κακή επικοινωνία, η αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων και οι συγκρουόμενοι στόχοι, αποτελούν τα σημαντικότερα αίτια συγκρούσεων. Επίσης φαίνεται από τους συσχετισμούς να επηρεάστηκε ο φόρτος εργασίας περισσότερο στους αποφοίτους ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης.

Συγκρίνοντας τις απόψεις των προϊστάμενων με των υπαλλήλων σχετικά με την επιλογή τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων, οι υφιστάμενοι επιλέγουν συχνότερα να συμβιβάζονται σε μια σύγκρουση ενώ στους παράγοντες συγκρούσεων δεν εντοπίστηκαν διαφοροποιήσεις. Αντίθετα οι προϊστάμενοι διατυπώνουν την άποψη πως το αντικείμενο εργασίας τους, επηρεάζει περισσότερο την ανάπτυξη συγκρούσεων και πως η πανδημία επέφερε μεγαλύτερες αλλαγές σε αυτούς αλλά και αύξηση του φόρτου.

6.4 Συμπεράσματα για το 3ο ερευνητικό ερώτημα (Πως η πολυπλοκότητα και η διαβάθμιση των θέσεων των υπαλλήλων στα νοσηλευτικά ιδρύματα επηρεάζουν τις συγκρούσεις;)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δήλωσε ότι λαμβάνει μέτρια ικανοποίηση από την εργασία του και πως αυτό το επίπεδο ικανοποίησης επηρεάζει πολύ τις επαγγελματικές σχέσεις. Το επίπεδο συγκρούσεων κινείται σε μια χαμηλή προς μέτρια κλίμακα και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων είναι κυρίως φιλικές, αποτέλεσμα αυτού είναι πως οι υπάλληλοι δεν παρατηρούν συχνά συγκρούσεις στην υπηρεσία τους. Οι συγκρούσεις αυτές είναι συνήθως της μορφής μικρών διαφωνιών ή παρανοήσεων και συμπεριφορών που περιέχουν κριτική ή/και υποτίμηση. Οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν πως η εμπλοκή τους σε συγκρούσεις είναι ελάχιστη έως μηδαμινή και πως το αντικείμενο εργασίας του προκαλεί ελάχιστες συγκρούσεις. Οι εργαζόμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, αξιολόγησαν πολύ θετικά τη ποιότητα και την αποδοτικότητα του καταμερισμού εργασίας σε τομείς εξουσίας, στοχοθεσίας, διαχείρισης χρόνου και ανάληψης ευθυνών. Ένας στους δύο επιλέγει να συνεργαστεί σε μια σύγκρουση και οι ακριβώς επόμενες επιλογές είναι ο συμβιβασμός και η αποφυγή.

6.5 Συμπεράσματα για το 4ο ερευνητικό ερώτημα (Πως η πανδημία του κορωνοϊού επηρέασε τις εργασιακές σχέσεις στα νοσοκομεία;)

Όσον αφορά την επιρροή της πανδημίας στις εργασιακές σχέσεις οι απόψεις δίστανται καθώς σε σχεδόν ισόποσα ποσοστά οι εργαζόμενοι ταλαντεύτηκαν μεταξύ μηδενικής και σημαντικής επιρροής.

Η πανδημία, σύμφωνα με τη πλειοψηφία του δείγματος, επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις στο αντικείμενο τους. Η αναγκαιότητα κάλυψης θέσεων σε διοικητικό και ιατρικό - λοιπό προσωπικό για την αντιμετώπιση των αναγκών, η εκθετική αύξηση των

ασθενών, η έλλειψη εξοπλισμού και φαρμάκων αποτέλεσαν τις βασικές παραμέτρους που επιβάρυναν τις εργασιακές απαιτήσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων πιστεύει ότι η υφιστάμενη κατάσταση αύξησε τα επίπεδα συγκρούσεων και πως τα εργασιακά μέτρα που ελήφθησαν για την προστασία του προσωπικού επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό τον εργασιακό τους φόρτο.

6.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αν και υπάρχει υπερπληθώρα ερευνών μεταξύ ιατρικού – νοσηλευτικού προσωπικού, εν τούτοις μειονεκτούν οι έρευνες για τις συγκρούσεις μεταξύ διοικητικού προσωπικού των νοσοκομείων που αποτελούν σημαντικό μοχλό της λειτουργίας τους. Φαίνεται επιβεβλημένη η διεξαγωγή περισσότερων και πιο εντοπισμένων ερευνών στους υπαλλήλους του διοικητικού τομέα.

Η έρευνα διενεργήθηκε σε 2 μεγάλες μονάδες τριτοβάθμιας περίθαλψης της Αττικής. Θα είχε περαιτέρω ερευνητικό ενδιαφέρον η πραγματοποίηση αντίστοιχης έρευνας σε νοσοκομεία μεγάλων αστικών κέντρων (Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο, Ιωάννινα) αλλά και περιφερειακών μονάδων υγείας σε μικρότερες πόλεις και νησιά. Με αυτό τον τρόπο θεωρούμε πως θα αναδειχθούν οι επιδράσεις των τοπικών παραγόντων που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και να καλυφθεί αντιπροσωπευτικότερο μέρος του πληθυσμού.

Τέλος, όπως φάνηκε στα συμπεράσματα βασικοί παράγοντες συγκρούσεων αποτελούν το άγχος λόγω εργασιακών απαιτήσεων και η έλλειψη πόρων. Αξία θα είχε λοιπόν να διερευνηθεί και ποιοτικά, με ποιο τρόπο επηρεάζουν τους εργαζόμενους των διοικητικών υπηρεσιών οι παραπάνω παράγοντες. Με αυτό το τρόπο θα μπορέσουμε συνδυαστικά, τριγωνοποιώντας τα δεδομένα να εξάγουμε ασφαλέστερα και πιο πλούσια συμπεράσματα στα υπό διερεύνηση ζητήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Βασιλείου, Α.-Α. (2013). Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας - Εγχειρίδιο Εκπαιδευομένων. Ανάκτηση Φεβρουάριος 2, 2018, από <http://processworkhub.gr/blog/archives/5153>
2. Βασιλείου Αλεξάνδρα-Αριάδνη, Εγχειρίδιο εκπαιδευομένων: Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα 2013
3. Δημητριάδης Ε.(2010), Στατιστικές Εφαρμογές με SPSS 17.0 Lisrel ,Αθήνα , Εκδόσεις Κριτική , σελ 66-89
4. Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., & Χλέτσος, Μ. (1999). Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 431-432
5. Ζαβλανός, Μ. (1991). Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης (3η εκδ., Τόμ. Β). Αθήνα: Έλλην
6. Ιορδανίδης, Χ. (2014). Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη
7. Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Κριτική σ. 279
8. Κάντας, Α., 1995. Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
9. Κατσανέβας, Θ. (1996) Εισαγωγή στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και της οικονομικής της εργασίας. Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τεύχος Απριλίου.
10. Κεχαόγλου, Ν., Βασιλείου, Α., (2015). Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνιών - Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ, ΕΠΑΣ, ΕΠΑΛ. Εκπαιδευτικό υλικό. ΚΑΝΕΠ-ΓΕΣΕΕ, Αθήνα: Εκδόσεις Καμπύλη.
11. Κτιστάκη Στ. «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη», εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 2009, σελ. 61-62, 67-70.
12. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002 σελ. 420
13. Ντάνος Α. (2011) Εργασιακές σχέσεις και θεσμοί. Αθήνα : Μπένου σελ.216-217.

14. Παναγόπουλος Θ. “ Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο”, Η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2014, σελ. 15-17
15. Παπαδοπούλου Δ. (2015), Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Επισημονικά Χρονικά 20(2): σελ. 107-119
16. Σαΐτης, Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη (2η εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση
17. Σαΐτης, Χ., & Σαΐτη, Ά. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων* (Τόμ. Α). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
18. Σιγάλας, Ι. (1999). Διαχείριση κρίσεων. Στο: Δικαίος, Κ. Κουτούζης, Μ. Πολύζος, Ν. Σιγάλας, Ι. Χλέτσος, Μ. «Βασικές αρχές Διοίκησης - Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας», Πάτρα, 1999β, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. , 439- 441.
19. Σταθοπούλου, Χ. (2006). Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Νοσηλευτική, τόμ.45(1): 50-58.
20. Τούντας Γ. (2003). Η έννοια της ποιότητας στην ιατρική και τις υπηρεσίες υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 20(5), 532-546
21. Φαναριώτης, Π. (2004), Εργασιακές Σχέσεις, Β Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
22. Χαλικιάς, Μ., & Λάλου, Π. (2016). Δειγματοληπτικές Έρευνες.
23. Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.
24. Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016). Εισαγωγική Διαχείριση του IBM SPSS.
25. Χυτήρης Λ. (2017), Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σελ371
26. Ν.2889/2001, αρθ.5
27. Ν. 2683/1999, άρθ. 79
28. ΦΕΚ 4899/Β/6-11-2020
29. ΦΕΚ 55/Α/11-03-2020 άρθρο 4, 5, 17
30. ΦΕΚ 184/Α/23-09-2020
31. ΑΔΑ: ΩΩΔΩ46ΜΤΛ6-2ΞΧ

Ξενόγλωσση

1. Adejimola, A.S. 2009. Language and communication in conflict resolution. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 1(1), pp.1-9
2. Armstrong, M. (2003). *Managing Activities*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) 5th edition.
3. Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). ‘Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery.’ *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172.
4. Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Vol. 3-No. 6, 2014 σελ. 124
5. Burke, R. J. (1971). Methods of resolving superior – subordinate conflict : The constructive use of subordinate differences and disagreements , *Organizational Behavior and Human Performance* 5 , στο Filley , A.C. , *Interpersonal conflict resolution*.
6. Chalikias, M., Drosos, D., Skordoulis, M., & Tsotsolas, N. (2016). Determinants of customer satisfaction in healthcare industry: the case of the Hellenic Red Cross. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 7(4), 311-321.
7. Daft, R. (1991). *Management* , 2nd edition , The Dryden Press.
8. Davis K, Newstrom J. (1989), *Human Behavior at work*. *Organizational Behavior at work*. 5th Edition, McGraw-Hill, USA:256-259
9. De Bono, E. (1985). *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*. London: Harrap.
10. Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees satisfaction at workplace. *TEM Journal*, 10(2), 597-606.
11. Drosos, D., Skordoulis, M., & Chalikias, M. (2019). Measuring the impact of customer satisfaction on business profitability: An empirical study. *International Journal of Technology Marketing*, 13(2), 143-155.
12. Drosos, D., Tsotsolas, N., Zagga, A., Chalikias, M. S., & Skordoulis, M. (2015, September). *MULTICRITERIA SATISFACTION ANALYSIS APPLICATION IN THE HEALTH CARE SECTOR*. In *HAICTA* (pp. 737-754).
6. Edwards, P. (2003). The employment relationship and the field of industrial relations. *Industrial relations: Theory and practice*, Vol 2, pp.1-36

7. Elfering, A., Gerhardt, C., Grebner, S., Müller U.,: “Exploring Supervisor-Related Job Resources as Mediators between Supervisor Conflict and Job Attitudes in Hospital Employees”, *Safety and Health at Work*, Vol. 8, Issue 1, March 2017, 19-28
8. Euwema, M., Van de Vliert, E., Bakker, A., (2003): "Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14 Iss: 2, pp.119 – 139
9. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude and behavior. An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison – Wesley
10. Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg
11. Gupta, J.M. and Sasidhar, B., 2010. Managing conflicts in organizations: A communicative approach. *AIMS International Journal of Management*, 4(3), pp.177-190
12. Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40(2): 256-282.
13. Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). ‘The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals.’, *Organization science*, 24(5), 1337-1357
14. Miller, K. (2006), *Οργάνωση & Επικοινωνία, Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*. (Μ. Κωνσταντοπούλου, Μεταφρ.) Αθήνα: ΔΙΑΥΛΟΣ.
15. Montana, P., & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ* (3η αμερικάνικη εκδ.). (Γ. Κατσαντώνης, Επιμ., & Μ. Ρούβαλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.
16. Mullins, L. J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Utopia.
17. Olk, M. E. and Friedlander, M. L. (1992). Trainees’ experiences of role conflict and role ambiguity in supervisory relationships.
18. Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S. A., Chalikias, M., & Skordoulis, M. (2018). The relationship between professional burnout and satisfaction: A case study for physical education teachers in a Greek urban area. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 353-363.
19. Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Drosos, D. (2019). Burnout and job satisfaction: The case of physical education teachers

- in local sports organizations. In *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 503-514). Springer, Cham.
20. Parlapani, E., Golemis, A., Papadopoulou, K., Dimitriadou, A., Chatzigeorgiou, A.F., Bairachtari, V., Patsiala, S., Skoupra M., Papigkioti K., Kafetzopoulou C., & Diakogiannis, I., (2020). ‘Psychological and behavioral responses to the COVID-19 pandemic in Greece.’, *Frontiers in Psychiatry*, 11, 821
 21. Pernicka S., *The Evolution of Union Politics for Atypical Employees: A Comparison between German and Austrian Trade Unions in the Private Service Sector*, *Economic and Industrial Democracy*, 2005, Vol 26, Issue 205.
 22. Podolny J. M., Baron, James N. (1997), “Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace” , *American Sociological Review*, Oct., 1997, Vol. 62, No. 5, pp. 673-693 Published by: American Sociological Association Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/2657354>
 23. Pondy, L. (1967). *Organizational conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
 24. Pothos, N., Skordoulis, M., & Chalikias, M. (2014). Study of the Greek public servants’ healthcare and insurance organisation financial resources evolution. *Management in Health*, 18(1), 33-37.
 25. Rahim, M. (1992). *Managing conflict in organizations*, E. Johnson, & J. Scollay, School based decision-making councils (2η εκδ.). Prager.
 26. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13(3): 206-235.
 27. Rezaee, R., Zare, S., Niknam, F., Akbari, A., Shirdeli, M., Falahati, F., Aghajani S.: “Contributing Factors in Hospital Internal Communication based on Hospital Managers and Healthcare Personnel’s Attitudes: A Qualitative Study”, *Journal of Health Sciences and Surveillance System*, July 2022; Vol 10; No 3, https://jhsss.sums.ac.ir/article_48573.html
 28. Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I. (1970) *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
 29. Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Σαχινίδης, Επιμ.) Αθήνα: Κριτική.

30. Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.
31. Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). 'Impact of technostress on end-user satisfaction and performance.', *Journal of management information systems*, 27(3), 303-334
32. Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations: International social psychological perspectives*. Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group Inc.
33. Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, New York
34. Thomas Kenneth W. , Kilmann Raulph H. (1974) "Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument
35. Thomas, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
36. Thomas, K.W. (1992): «Conflict and conflict management: Reflections and update». *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
37. Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*. New York: John Willey an Sons Inc.
38. Tosi, H.L., Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. (1986). *Organizational Behaviour*. New York, Xicom
39. Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G., & Papagrigoriou, A. (2016). Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(3), 1-12.
40. Ury, W. Brett, J. Goldberg, S. (1993), *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the costs of conflict. The program of Negotiation at Harvard Law School*, Cambridge. 2nd edition, Jossey-Bass. Massachusetts.
41. Valentine, P. (1195), "Management of conflict: Do nurses//women handle it differently", *Journal of Advanced Nursing*, 22, p. 142 - 149.

42. Vivar, C. G. (2006). Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*, Vol.14 (3): 201-206.
43. Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21 (3), p. 515.
44. Womack Deanna, F. (1988) “ Assessing the Thomas – Kilmann Conflict Mode Survey”, p 321 - 349
45. Zakari, N.M., AL Khamis, N.I, Hamadi, H.Y. (2010) Conflict and professional: perceptions among nurses in Saudi Arabia, *International Nursing Review*.57(3):297-304.
46. Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 51-55). Springer, Cham.

Ιστοσελίδες

1. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%AF%CE%B1>
2. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B1%CF%8D%CF%81%CE%B7_%CF%80%CE%B1%CE%BD%CF%8E%CE%BB%CE%B7
3. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A7%CE%BF%CE%BB%CE%AD%CF%81%CE%B1>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 1.1: Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Pondy σελ. 8**
- Διάγραμμα 1.2: Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Thomas σελ. 9**
- Διάγραμμα 1.3: Μοντέλο διαχείρισης σύγκρουσης Thomas και Kilman σελ. 18**
- Διάγραμμα 5.1: Φύλο σελ. 45**
- Διάγραμμα 5.2: Ηλικία σελ. 45**
- Διάγραμμα 5.3: Εκπαιδευτικό επίπεδο σελ. 46**
- Διάγραμμα 5.4: Οικογενειακή κατάσταση σελ. 46**
- Διάγραμμα 5.5: Τομέας απασχόλησης σελ. 47**
- Διάγραμμα 5.6: Διάγραμμα κατανομής παραγόντων σύγκρουσης σελ. 51**

- Διάγραμμα 5.7 : Ικανοποίηση από εργασία σελ. 73**
- Διάγραμμα 5.8: Φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σελ. 76**
- Διάγραμμα 5.9: Είδη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σελ. 77**
- Διάγραμμα 5.10: Διάγραμμα κατάταξης τακτικών αντιμετώπισης συγκρούσεων σελ. 81**
- Διάγραμμα 5.11: Επιρροή πανδημίας σε εργασιακές σχέσεις σελ. 82**
- Διάγραμμα 5.12: Αύξηση απαιτήσεων λόγω πανδημίας σελ. 83**
- Διάγραμμα 5.13: Έναρξη πανδημίας και περαιτέρω συγκρούσεις σελ. 84**
- Διάγραμμα 5.14: Επιρροή αντικείμενου εργασίας από αλλαγές λόγω πανδημίας σελ. 85**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 5.1: Συγκεντρωτικός πίνακας (N=90) σελ. 44**
- Πίνακας 5.2: Αξιολόγηση λόγων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σελ. 48**
- Πίνακας 5.3: Κατανομή παραγόντων σύγκρουσης ως προς την σημαντικότητά τους σελ. 50**
- Πίνακας 5.4: Παράγοντες συγκρούσεων και τακτικές αντιμετώπισης σελ. 55**
- Πίνακας 5.5: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών σελ. 55**
- Πίνακας 5.6: Σύγκριση απόψεων μεταξύ ανδρών και γυναικών για τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις σελ. 57**
- Πίνακας 5.7: Σύγκριση απόψεων ανδρών και γυναικών για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και την επιρροή της πανδημίας σελ. 57**
- Πίνακας 5.8: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ ηλικιακών ομάδων σελ. 58**
- Πίνακας 5.9: Σύγκριση απόψεων μεταξύ ηλικιακών ομάδων για τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις σελ. 59**
- Πίνακας 5.10: Σύγκριση απόψεων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και για επιρροή πανδημίας μεταξύ ηλικιακών ομάδων σελ. 60**

- Πίνακας 5.11: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ οικογενειακών καταστάσεων σελ.61
- Πίνακας 5.12: Σύγκριση απόψεων μεταξύ οικογενειακών καταστάσεων με τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις σελ. 62
- Πίνακας 5.13: Σύγκριση απόψεων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και για επιρροή πανδημίας μεταξύ οικογενειακών καταστάσεων σελ. 64
- Πίνακας 5.14: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου σελ. 65
- Πίνακας 5.15: Σύγκριση απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων με τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις σελ. 66
- Πίνακας 5.16: Σύγκριση απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και για επιρροή πανδημίας σελ. 68
- Πίνακας 5.17: Σύγκριση μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων σελ. 69
- Πίνακας 5.18: Σύγκριση απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων για τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις σελ. 70
- Πίνακας 5.19: Σύγκριση απόψεων μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων για την υφιστάμενη κατάσταση συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και για επιρροή πανδημίας σελ. 71
- Πίνακας 5.20: Ικανοποίηση από εργασία σελ. 72
- Πίνακας 5.21: Επιρροή επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία με επαγγελματικές σχέσεις σελ. 73
- Πίνακας 5.22: Συγκρουσιακό κλίμα στο εργασιακό χώρο σελ. 74
- Πίνακας 5.23: Σχέσεις με ομοιόβαθμους συναδέλφους σελ. 74
- Πίνακας 5.24: Σχέσεις με τον προϊστάμενο σελ. 75
- Πίνακας 5.25: Φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σελ. 75
- Πίνακας 5.26: Είδη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σελ. 76
- Πίνακας 5.27: Εμπλοκή σε σύγκρουση με συνάδελφο σελ. 77
- Πίνακας 5.28: Εμπλοκή σε εργασιακές συγκρούσεις σελ. 78

- Πίνακας 5.29: Αντικείμενο εργασίας και επιρροή στην ανάπτυξη συγκρούσεων
σελ. 78**
- Πίνακας 5.30: Αξιολόγηση ποιότητας και αποδοτικότητας καταμερισμού εργασίας
σελ. 79**
- Πίνακας 5.31: Τακτικές διαχείρισης συγκρούσεων σελ. 80**
- Πίνακας 5.32: Κατάταξη τακτικών αντιμετώπισης συγκρούσεων σελ. 80**
- Πίνακας 5.33: Επιρροή πανδημίας σε εργασιακές σχέσεις σελ. 82**
- Πίνακας 5.34: Αύξηση απαιτήσεων λόγω πανδημίας σελ. 83**
- Πίνακας 5.35: Έναρξη πανδημίας και περαιτέρω συγκρούσεις σελ. 84**
- Πίνακας 5.36: Επιρροή αντικείμενου εργασίας από αλλαγές λόγω πανδημίας σελ.
85**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενημερωτικό σημείωμα

Το παρόν έντυπο αποτελεί το ερευνητικό εργαλείο της εργασίας με θέμα «Η διαχείριση συγκρούσεων σε δύο μεγάλα νοσηλευτικά ιδρύματα της Αττικής» στο πλαίσιο του ΠΜΣ Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως ανώνυμο. Σκοπός του είναι ο εντοπισμός παραγόντων που οδηγούν σε συγκρούσεις και η διερεύνηση τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων ή συναδέλφων αλλά και μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, μέσω μοντέλων.

Η συμμετοχή σας στη διαδικασία κρίνεται πολύτιμη. Η διαδικασία συμπλήρωσης απαιτεί μόνο 10' - 15' από το χρόνο σας.

Συμφωνώ στη συμμετοχή μου στην έρευνα:

Ναι

Όχι

1. Πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε από την εργασία σας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Θεωρείτε ότι το επίπεδο ικανοποίησης επηρεάζει τις επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία σας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Το κλίμα στον εργασιακό σας χώρο είναι συγκρουσιακό;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Η σχέση σας με τους ομοίβαθμους συναδέλφους σας κυμαίνεται σε φιλικό κλίμα;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Η σχέση σας με τον προϊστάμενό σας είναι φιλική;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Πόσο συχνά παρατηρείτε κάποιο από τα παρακάτω είδη συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Μικρές διαφωνίες ή/και παρανοήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κριτική ή/και υποτίμηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αγνόηση ή/και αποκλεισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απειλή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκδικητικές συμπεριφορές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λεκτικές επιθέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σωματικές επιθέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Σε τι βαθμό έχετε εμπλακεί κάποια στιγμή κατά την επαγγελματική σας πορεία σε σύγκρουση με κάποιον συνάδελφό σας για θέμα που να αφορά την εργασία σας;

Καθό- λου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε εργασιακές συγκρούσεις;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Θεωρείτε ότι το αντικείμενο εργασίας σας επηρεάζει την ανάπτυξη συγκρούσεων;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Πόσο επηρέασε η πανδημία του κορωνοϊού τις εργασιακές σας σχέσεις;

Καθό- λου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Αυξήθηκαν οι απαιτήσεις στο εργασιακό σας αντικείμενο λόγω της πανδημίας;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η έναρξη της πανδημίας προκάλεσε περαιτέρω συγκρούσεις;

Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Επηρεάστηκε το αντικείμενο της εργασίας σας από τις αλλαγές που προέκυψαν (αναστολή αδειών, τηλεργασία, άδειες ειδικού σκοπού, ευέλικτα ωράρια);

Καθόλου	Λίγο	Ούτε Λίγο	Ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Σε ποιο βαθμό σας αντιπροσωπεύουν οι παρακάτω δηλώσεις;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε Ούτε πολύ	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά τον χρόνο μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rizzo et. al. (1970)

16. Πως αξιολογείτε τους παρακάτω λόγους συγκρούσεων ως προς τη σημαντικότητά τους, στον χώρο εργασίας σας;

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (frontdesk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κακή επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αρνηση ανάληψης ευθυνών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ζητήματα κύρους και επιβολής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συγκρουόμενοι στόχοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Πόσο συχνά προβαίνετε σε καθεμία από τις παρακάτω συμπεριφορές.

	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Αποφυγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Συνήθως αποφεύγω συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση</i>					
Υποχώρηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Συνήθως αφήνω στους άλλους την ευθύνη για την επίλυση κάποιου προβλήματος</i>					
Ανταγωνισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Συνήθως είμαι σταθερός στις επιδιώξεις μου</i>					
Συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Προσπαθώ μέσα από το διάλογο να βρεθεί μια μέση λύση</i>					
Συμβιβασμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Προσπαθώ με αμοιβαίες υποχωρήσεις να βρεθεί η καταλληλότερη λύση</i>					

18. Οι συγκρούσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται:

Ατομικά

Ομαδικά

19. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

20. Ηλικία:

18-24 ετών

24-35 ετών

36 – 50

51 και πάνω

21. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών

Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

22. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Άγαμος - η

Σύμφωνο συμβίωσης

Έγγαμος

Διαζευγμένος - η

Χήρος -α

23. Με τι είδους σύμβαση εργάζεστε στο νοσοκομείο

Μόνιμος τακτικός υπάλληλος

Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

Επικουρικό προσωπικό

Σπουδαστές

24. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε;

- Λιγότερα από 5
- Από 5 έως 20
- Περισσότερα από 20

25. Κατέχετε θέση προϊστάμενου;

- Όχι
- Ναι

26. Σε ποιόν διοικητικό τομέα απασχολείστε στο νοσοκομείο;

- Διοικητική Υπηρεσία
- Οικονομική Υπηρεσία
- Τεχνική Υπηρεσία
- Διεύθυνση Πληροφορικής
- Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας και Έρευνας και Συν. Εκπαίδευσης
- Βιβλιοθήκη
- Ειδικά Γραφεία

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας!