



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

ΠΜΣ "ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΗΓΕΤΗ**

**CONFLICTS IN THE PUBLIC SECTOR AND THE ROLE OF
THE LEADER**

ΠΑΞΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ (ΔΜ-2264)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΑΔΗΣ

**Αθήνα
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2024**

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Πάξος Παναγιώτης του Νικολάου με αριθμό μητρώου ΔΜ2264 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

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

Ο Δηλών

Πάξος Παναγιώτης



*Στον πατέρα μου, που έφυγε
λίγες μέρες μετά την έναρξη
του μεταπτυχιακού προγράμματος*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Στράνη που μου έδωσε την ευκαιρία να συμμετέχω σε αυτό το μεταπτυχιακό, τους εξαιρετικούς καθηγητές και τους υπέροχους συμφοιτητές μου, που γίναμε μια όμορφη παρέα.

Ιδιαίτερος θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μακρίδη, για την εμπιστοσύνη και την καθοδήγηση.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	16
1.1 Συγκρούσεις στο δημόσιο τομέα.....	16
1.2 Στάδια των συγκρούσεων.....	16
1.3 Αίτια των συγκρούσεων.....	17
1.4 Είδη συγκρούσεων.....	19
1.5 Οι επιπτώσεις.....	19
1.5.1 Θετικές επιπτώσεις.....	19
1.5.2 Αρνητικές επιπτώσεις.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	22
2.1 Διαχείριση συγκρούσεων.....	22
2.2 Διαμεσολάβηση.....	23
2.3 Οι αρχές της διαμεσολάβησης.....	23
2.4 Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων.....	24
2.4.1 Η αποφυγή.....	25
2.4.2 Η διαπραγμάτευση.....	25
2.4.3 Ο συμβιβασμός.....	26
2.4.4 Η εξομάλυνση.....	26
2.4.5 Ο εξουσιαστικός τρόπος.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	28
3.1 Ηγέτης.....	28
3.2 Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.....	29
3.3 Ο ρόλος του ηγέτη.....	29
3.4 Ηγέτης / Μάνατζερ.....	31
3.5 Μοντέλα ηγεσίας.....	32
3.5.1 Γενετική θεωρία.....	32
3.5.2 Θεωρία βασιζόμενη στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	32
3.5.3 Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς.....	33

3.5.3.1 Η θεωρία X και Ψ.....	33
3.5.3.2 Η θεωρία του Fielder.....	33
3.5.3.3 Τα στυλ ηγεσίας του Likert.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	36
4.1 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	36
4.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας.....	37
4.2.1 Παράγοντες επιτυχίας – αποτυχίας στο χώρο εργασίας.....	38
4.3 Διαχείριση συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη.....	39
4.4 Ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	44
5.1 Έρευνα.....	44
5.2 Αποτελέσματα της έρευνας.....	45
5.2.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	45
5.2.2 Ερωτηματολόγιο.....	50
5.3 Συζήτηση.....	67
5.4 Συμπεράσματα.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	69
ΠΑΡΑΤΗΜΑΙ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	71

Πίνακες

1. Πίνακας 1. Φύλου	45
2. Πίνακας 2. Ηλικία.....	46
3. Πίνακας 3. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	47
4. Πίνακας 4. Θέση ευθύνης.....	48
5. Πίνακας 5. Έτη υπηρεσίας.....	49
6. Πίνακας 6. Οι συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι συχνό φαινόμενο;.....	50
7. Πίνακας 7. Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι κυρίως λόγω διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων;.....	51
8. Πίνακας 8. Οι συγκρούσεις δημιουργούνται διότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα των υπαλλήλων.....	52
9. Πίνακας 9. Συντελούνται συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου;.....	53
10. Πίνακας 10. Η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε συγκρούσεις;.....	54
11. Πίνακας 11. Η λάθος πληροφόρηση από τη διοίκηση γίνεται αιτία συγκρούσεων;.....	55
12. Πίνακας 12. Οι συγκρούσεις έχουν θετικό αντίκτυπο διότι μετά τη σύγκρουση τα προβλήματα αναδεικνύονται και επιλύονται.....	56
13. Πίνακας 13. Η σύγκρουση αναπτύσσει τη συνοχή των υπαλλήλων του ενός τμήματος έναντι του άλλου που υπάρχει η διαφωνία;.....	57
14. Πίνακας 14. Μετά από μια σύγκρουση η συνεργασία των εμπλεκομένων είναι.....	58
15. Πίνακας 15. Η μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό;.....	59
16. Πίνακας 16. Η συμβιβαστική λύση είναι συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές;.....	60
17. Πίνακας 17. Οι υπάλληλοι που συγκρούστηκαν επιθυμούν να συνεργαστούν ξανά;.....	61

18. Πίνακας 18. Ο διευθυντής αναλαμβάνει προσωπικά τη διαχείριση συγκρούσεων;.....62
19. Πίνακας 19. Ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις;.....63
20. Πίνακας 20. Η ηγεσία είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις;.....64
21. Πίνακας 21. Προς αποφυγή μιας σύγκρουσης αντιλαμβάνομαι τη θέση που βρίσκεται ο άλλος και προσπαθώ να βρω μια μέση λύση.....65
22. Πίνακας 22. Με καλή επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις;.....66

Διαγράμματα

1. Διάγραμμα 1. Φύλου	45
2. Διάγραμμα 2. Ηλικία.....	46
3. Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	47
4. Διάγραμμα 4. Θέση ευθύνης.....	48
5. Διάγραμμα 5. Έτη υπηρεσίας.....	49
6. Διάγραμμα 6. Οι συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι συχνό φαινόμενο;.....	50
7. Διάγραμμα 7. Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι κυρίως λόγω διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων;.....	51
8. Διάγραμμα 8. Οι συγκρούσεις δημιουργούνται διότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα των υπαλλήλων.....	52
9. Διάγραμμα 9. Συντελούνται συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου;.....	53
10. Διάγραμμα 10. Η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε συγκρούσεις;.....	54
11. Διάγραμμα 11. Η λάθος πληροφόρηση από τη διοίκηση γίνεται αιτία συγκρούσεων;.....	55
12. Διάγραμμα 12. Οι συγκρούσεις έχουν θετικό αντίκτυπο διότι μετά τη σύγκρουση τα προβλήματα αναδεικνύονται και επιλύονται.....	56
13. Διάγραμμα 13. Η σύγκρουση αναπτύσσει τη συνοχή των υπαλλήλων του ενός τμήματος έναντι του άλλου που υπάρχει η διαφωνία;.....	57
14. Διάγραμμα 14. Μετά από μια σύγκρουση η συνεργασία των εμπλεκομένων είναι.....	58
15. Διάγραμμα 15. Η μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό;.....	59
16. Διάγραμμα 16. Η συμβιβαστική λύση είναι συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές;.....	60

17. Διάγραμμα 17. Οι υπάλληλοι που συγκρούστηκαν επιθυμούν να συνεργαστούν ξανά;.....61
18. Διάγραμμα 18. Ο διευθυντής αναλαμβάνει προσωπικά τη διαχείριση συγκρούσεων;.....62
19. Διάγραμμα 19. Ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις;.....63
20. Διάγραμμα 20. Η ηγεσία είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις;.....64
21. Διάγραμμα 21. Προς αποφυγή μιας σύγκρουσης αντιλαμβάνομαι τη θέση που βρίσκεται ο άλλος και προσπαθώ να βρω μια μέση λύση.....65
22. Διάγραμμα 22. Με καλή επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις;.....66

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση των συγκρούσεων που υπάρχουν στο δημόσιο τομέα και στον καθοριστικό ρόλο που έχει ο ηγέτης στην διαχείριση τέτοιων καταστάσεων. Είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο σε κάθε οργανισμό και γενικότερα σε όλους τους εργασιακούς χώρους. Ωστόσο, οι συγκρούσεις στον δημόσιο τομέα καταστέλλουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη μας έχει σκοπό να εντοπίσει τις αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τρόπο από τον εκάστοτε ηγέτη. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την ανάλυση της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, ιδιαίτερα σημαντικής για την επίλυση συγκρούσεων.

Με αυτό το σκεπτικό δομήθηκε η εργασία και πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Διεξήχθη ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα, με δείγμα 143 υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ όπου εργάζεται ο ερευνητής. Συντάχθηκε ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο με είκοσι τρεις ερωτήσεις που αντλήθηκαν από το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι συγκρούσεις είναι συχνό φαινόμενο στον δημόσιο τομέα και είναι επακόλουθο της κακής επικοινωνίας, της ασυμφωνίας των συμφερόντων, των διαφορετικών προσωπικοτήτων και της λάθος καθοδήγησης από τη διοίκηση. Τέλος, αναφορικά με τη διαχείριση, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι, ο ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για την δημιουργία καλού κλίματος στον χώρο εργασίας, και με καλή επικοινωνία και ενσυναίσθηση οι συγκρούσεις θα περιοριστούν και θα αξιοποιηθούν.

Λέξεις κλειδιά: συγκρούσεις, ηγέτης, δημόσιος τομέας, διαχείριση, ενσυναίσθηση.

Abstract

This work aims to investigate the conflicts that exist in the public sector and the decisive role that the leader has in managing such situations. It is a common phenomenon in every organization and in general in all workplaces. However, conflicts in the public sector suppress the efficiency and productivity of workers. In this context, our study aims to identify the causes that cause conflicts and how they can be better managed by the respective leader. The theoretical part concludes with the analysis of the theory of emotional intelligence, particularly important for conflict resolution.

With this reasoning, the work was structured and the research was carried out. A quantitative sample survey was conducted, with a sample of 143 employees of the e-EFKA where the researcher works. An improvised questionnaire was drawn up with twenty-three questions drawn from the theoretical part of the paper. The research found that conflicts are common in the public sector and are the result of miscommunication, conflict of interests, different personalities and misdirection by management. Finally, regarding management, we conclude that the leader must be interested in creating a good climate in the workplace, and with good communication and empathy conflicts will be limited and exploited.

Key words: conflicts, leader, public sector, management, empathy.

“Αρχή άνδραν δείκνυσι”

Βίαντας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ζωής μας, της προσωπικής και της επαγγελματικής. Ο ηγέτης είναι καθοριστικός στην διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς καλείται να τις διευθετήσει και μάλιστα αποτελεσματικά, ώστε να διασφαλίζεται θετικό κλίμα στον οργανισμό. Τα οφέλη από την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, η συνοχή τους κτλ. Σε κάθε δημόσια υπηρεσία ο ηγέτης είναι αυτός που αναλαμβάνει να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Στην παρούσα μελέτη ερευνάται το θέμα των συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα. Σκοπός είναι να παρουσιαστεί η υπάρχουσα κατάσταση και κατά πόσο τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά οι σύγχρονοι ηγέτες.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται οι συγκρούσεις. Τα είδη των συγκρούσεων, τα αίτια που τις προκαλούν και οι επιπτώσεις τους στον εργασιακό χώρο. Στο δεύτερο κεφάλαιο επεξηγείται ο όρος διαχείριση συγκρούσεων και οι τεχνικές επίλυσης τους. Στο τρίτο μέρος επιδιώκεται η ανάλυση του ηγέτη, του ρόλου του και των χαρακτηριστικών του, καθώς και των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας. Στο τέταρτο και τελευταίο θεωρητικό μέρος της μελέτης, γίνεται αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη. Αναλύεται η σημαντικότητα της, και γιατί αποτελεί παράγοντα επιτυχίας και αποτελεσματικής εργασίας. Το πέμπτο κεφάλαιο είναι το ερευνητικό μέρος της μελέτης, όπου αρχικά καταγράφεται το είδος και το δείγμα της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο και ο τρόπος επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προκύπτουν έπειτα από την μελέτη του θεωρητικού μέρους και των αποτελεσμάτων της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Συγκρούσεις στο δημόσιο τομέα

Οι κανόνες της διοικητικής δράσης οφείλουν να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών εξαρτάται κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από παθογένειες, η κομματική ένταξη των υπαλλήλων, η διαφθορά, η εμμονή στην τυπολατρία και ο ελλιπής συντονισμός είναι μερικές από αυτές. Στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει η δυνατότητα επιλογής συνεργατών και αυτό οδηγεί σε αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις. Ιδιαίτερα στις μέρες μας με την οικονομική και κοινωνική κρίση που τα φαινόμενα των συγκρούσεων ολοένα και αυξάνονται σε ολόκληρη την κοινωνία, πληθαίνουν και στο δημόσιο τομέα. Η πρόκληση για τους προϊσταμένους διευθυντές είναι τεράστια. Η ανασφάλεια, η μείωση των απολαβών, η αδυναμία κάλυψης των βασικών αναγκών επηρεάζουν αρνητικά στην ψυχική ισορροπία των εργαζομένων. Η κρίση είχε δυσμενείς επιπτώσεις για όλους τους πολίτες και δημιούργησε συνθήκες πτώσης και διχασμό στην κοινωνία, έτσι οι συγκρούσεις πολλαπλασιάστηκαν τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο¹.

1.2 Στάδια των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι μέρος των ανθρώπινων σχέσεων και υπάρχουν σε κάθε εργασιακό χώρο όπου οι άνθρωποι συναποφασίζουν για εργασιακά ζητήματα. Κάθε δημόσια υπηρεσία ανεξαρτήτως τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται αντιμετωπίζει διαπροσωπικές και οργανωτικές συγκρούσεις. Ο καθηγητής κ. Μπουραντάς ορίζει τη σύγκρουση *«ως μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ή ομάδας»*²

Η σύγκρουση μέχρι την κλιμάκωση ακολουθεί κάποια στάδια.

- Στο πρώτο στάδιο είναι έντονη ασυμφωνία και έλλειψη καλής επικοινωνίας. Υπάρχει ασυμβατότητα των στόχων και τα μέλη συνειδητοποιούν την επερχόμενη σύγκρουση.
- Στο δεύτερο στάδιο τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται το πρόβλημα που υπάρχει και προσπαθούν να βρουν τρόπους επίλυσης του. Στο στάδιο αυτό αν τα μέλη

¹Βασιλείου, Α. Α., 2013. Εγχειρίδιο εκπαιδευομένων: *Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας*, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ΕΣΠΑ 2007-2013

²Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

δεν αξιοποιήσουν τις ικανότητες τους και αντιμετωπίσουν την αντίθετη άποψη ως απειλή στην εκπλήρωση των δικών τους συμφερόντων, η σύγκρουση θα είναι μοιραία.

➤ Κατά το τρίτο στάδιο η σύγκρουση είναι δεδομένη καθώς τα συναισθήματα των μερών είναι έντονα και υπερασπίζονται τα συμφέροντα τους με ακραίες συμπεριφορές εκφράζοντας αρνητικά συναισθήματα προς την άλλη πλευρά. Αυτό που τις καθορίζει είναι η εμπλοκή των ατόμων σε αυτή και η προσπάθεια τους να υπερισχύσει η δική τους θέση η οποία θα οδηγήσει στην πραγμάτωση των δικών τους στόχων.³

➤ Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση μπορεί να πάρει πολύ άσχημη τροπή και να έχουμε ύβρεις, προσβολές ακόμη και χειροδικίες. Σε αυτή τη φάση το συναίσθημα κυριαρχεί και μπορεί να οδηγήσει σε ακραίες καταστάσεις.

➤ Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο ανάλογα με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της σύγκρουσης, επαναπροσδιορίζονται οι σχέσεις των μερών. Ενδέχεται η σύγκρουση να βοηθήσει την απόδοση ή να λειτουργήσει ανασταλτικά και να έχουμε μείωση της απόδοσης.⁴

1.3 Αίτια των συγκρούσεων

Ο Mayer αναφέρει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι η αιτία των συγκρούσεων. Οι άνθρωποι λοιπόν συγκρούονται γιατί έχουν ανάγκες που πιστεύουν ότι μπορούν να διεκδικήσουν μέσω των συγκρούσεων. Δεν πρέπει να θεωρούμε τις ανάγκες αμετάβλητες και στατικές. Όλοι έχουμε ανάγκες αλλά το πως προσπαθούμε να τις ικανοποιήσουμε εξαρτάται από την ανάπτυξη της αλληλεπίδρασης⁵.

Οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων είναι οι εξής⁶:

1. Πρόβλημα επικοινωνίας. Η κακή επικοινωνία είναι η βασικότερη αιτία συγκρούσεων. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει από ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών και από εννοιολογικές διαφορές. Τα εννοιολογικά προβλήματα ανακύπτουν όταν οι λέξεις παρερμηνεύονται. Επίσης πολλές φορές έχουμε διαστρέβλωση του μεταδιδόμενου μηνύματος είτε λόγω μη ικανότητας του πομπού για την ορθή μετάδοση, είτε λόγω έλλειψης προσοχής από την πλευρά του δέκτη.
2. Πρόβλημα στη δομή του οργανισμού. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι το μέγεθος του οργανισμού σχετίζεται με τις συγκρούσεις. Όσο μεγαλύτερος είναι ο

³Miller, K. (2006). *Οργάνωση και επικοινωνία*

⁴Βάκολα Ν. & Νικολάου Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*

⁵Mayer, B., (2012), *The Dynamics of Conflict*, 2 nd ed. San Francisco: JosseyBass-A Wiley Imprint

⁶Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

οργανισμός, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των συγκρούσεων. Όσο μεγαλύτερος οργανισμός τόσο μεγαλύτερη η ανομοιογένεια στο προσωπικό και τόσο μεγαλύτερη η διαφοροποίηση στη δομή που συντελούν στην οργανωτική ένταση.

3. Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων. Σε κάθε υπηρεσία δημιουργούνται ομάδες, οργανωμένες ή μη, με τα δικά της ενδιαφέροντα και συμφέροντα η καθεμία. Οι ομάδες αυτές μπορούν να επιλύουν προβλήματα και να ολοκληρώνουν πολλά έργα. Οι ομάδες όμως λειτουργούν ανταγωνιστικά και έχουν αντιθέσεις, ιδιαίτερες όταν πρέπει να συνεργαστούν. Στον ανταγωνισμό το ένα μέρος προσπαθεί να ελέγξει τη συμπεριφορά του άλλου με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αντιθέσεις.
4. Ανθρώπινοι παράγοντες. Αυταρχικοί υπάλληλοι με μειωμένη αυτοεκτίμηση διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα και ερμηνεύουν λανθασμένα τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους και οδηγούνται σε συγκρούσεις. Επίσης άτομα υπέρμετρα φιλόδοξα δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις στην υπηρεσία. Η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, η ικανοποίησή του από τον ρόλο του στην υπηρεσία συμβάλλουν στη δημιουργία αντιθέσεων και συγκρούσεων.
5. Οι προσωπικές διαφορές των συναδέλφων. Όλοι οι άνθρωποι έχουν διαφορετική κουλτούρα, απόψεις, χαρακτηριστικά, μόρφωση, ικανότητες, και όλα αυτά είναι αιτίες συγκρούσεων.

1.4 Είδη συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με το είδος τους.

1) Οριζόντιες - Κάθετες συγκρούσεις. Οριζόντιες είναι οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων ίσης εξουσίας σε μία δημόσια υπηρεσία, ενώ κάθετες είναι οι συγκρούσεις σε άτομα που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κλίμακά, ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφισταμένους⁷.

2) Ενδοπροσωπικές – Διαπροσωπικές συγκρούσεις. Όταν ο άνθρωπος συγκρούεται με τον ίδιο του τον εαυτό, τότε μιλάμε για ενδοπροσωπική σύγκρουση. Στην περίπτωση που δύο ή περισσότερα άτομα συγκρούονται λόγω διαφορετικών απόψεων τότε

⁷Παπαδοπούλου Δ. (2014). *Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας*
Επιστημονικά Χρονικά

πρόκειται για διαπροσωπική σύγκρουση. Η διαφορά των απόψεων και η προσπάθεια επικράτησης της μιας από της άλλης άποψης οδηγεί σε συγκρούσεις.

3) Σύγκρουση εντός της ομάδας. Η λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών στηρίζεται κατά κανόνα στη σύμπραξη πολλών υπαλλήλων προκειμένου να διεκπεραιωθούν υποθέσεις. Η συνύπαρξη πολλών ατόμων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο είναι αναπόφευκτο να οδηγήσει σε σύγκρουση των μελών της ομάδας. Ο λόγος είναι ότι δεν συντάσσονται όλοι με τους κανόνες της ομάδας με συνέπεια να αντιτίθενται σε αυτή και να έρχονται σε ρήξη.⁸

4) Σύγκρουση μεταξύ των ομάδων. Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούνται από διάφορα τμήματα. Κάθε τμήμα έχει αναλάβει κάποια συγκεκριμένη αρμοδιότητα και για να ολοκληρωθεί απαιτείται η συνεργασία με τα άλλα τμήματα. Η νομοθεσία των τμημάτων διαφέρει με αποτέλεσμα να δυσχεραίνουν την αρμονική συνεργασία τους και να οδηγούνται σε σύγκρουση.

5) Συγκρούσεις επιτελικών και γραμμικών στελεχών. Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούνται από επιτελικά και γραμμικά στελέχη. Οι αρμοδιότητα των επιτελικών είναι οι οδηγίες και συμβουλές προς τα γραμμικά στελέχη τα οποία διοικούν και υπηρετούν κάποια τμήματα. Οι διαφορετικές απόψεις για ζητήματα που προκύπτουν γίνεται αιτία συγκρούσεων μεταξύ των επιτελικών και γραμμικών στελεχών⁹.

6) Λειτουργικές και Δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Όταν η αιτία της σύγκρουσης αφορά υπηρεσιακά θέματα τότε έχουμε λειτουργικές συγκρούσεις ενώ όταν πρόκειται για προσωπικές διαφορές των υπαλλήλων τότε αναφερόμαστε σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Στην πρώτη περίπτωση η σύγκρουση είναι ευεργετική στην παραγωγική διαδικασία καθώς επαναπροσδιορίζει τους ρόλους των μελών μέσα σε πλαίσιο συνεργασίας, ενώ στη δεύτερη περίπτωση που το πρόβλημα είναι προσωπικό δημιουργεί προβλήματα στον οργανισμό και στην αποδοτικότητα¹⁰.

1.5 Οι επιπτώσεις

Κάθε συγκρουσιακό επεισόδιο θεωρείται αποτέλεσμα προηγούμενου επεισοδίου προστριβής, που πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα, γιατί ο εργασιακός χώρος θα μετατραπεί σε πεδίο μάχης. Η έννοια της σύγκρουσης συνδέεται με αρνητικές καταστάσεις και έντονα συναισθήματα. Θεωρητικοί μελετητές υποστηρίζουν ότι οι

⁸Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

⁹Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

¹⁰Ζαβλανός, Μ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης* (3η εκδ., Τόμ. Β). Αθήνα: Έλλην

συνέπειες των συγκρούσεων εξαρτώνται από τις αιτίες πρόκλησης και από τον τρόπο διαχείρισής τους. Η κύρια άποψη είναι ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία των οργανισμών και των υπηρεσιών. Με την πρόοδο όμως των κοινωνικών επιστημών, έγινε αντιληπτό ότι οι συγκρούσεις αν αντιμετωπιστούν δημιουργικά και αποτελεσματικά, μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Την ευθύνη για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων έχουν τα ανώτερα στελέχη που προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους για να τις διευθετήσουν, ώστε αυτές να λειτουργούν προς όφελος της υπηρεσίας. Η σωστή αντιμετώπιση των συγκρούσεων βοηθά στην εξέλιξη των εργαζομένων και των οργανισμών. Οι συγκρούσεις έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες, αυτό καθορίζεται από τα αποτελέσματα που έχουν για τον οργανισμό.

1.5.1 Θετικές επιπτώσεις

Οι συγκρούσεις βοηθούν στην εκτόνωση της συσσωρευμένης έντασης, στη βελτίωση των σχέσεων και των συνθηκών για αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Ορισμένες από τις θετικές συνέπειες που προκύπτουν σε μια δημόσια υπηρεσία, είναι οι παρακάτω:

- Όταν μια σύγκρουση εκδηλωθεί σε αρχικό στάδιο τότε αποφεύγουμε μια μελλοντική σύγκρουση πιθανότατα μεγαλύτερης έντασης. Επίσης με αυτό τον τρόπο έχουμε πιο ειλικρινείς και ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Στην περίπτωση που έχουμε σύγκρουση μεταξύ των τμημάτων τότε παρατηρείται αύξηση της συνοχής εντός των τμημάτων. Συσπειρώνονται οι υπάλληλοι του ενός τμήματος έναντι του άλλου. Αυξάνεται έτσι η απόδοση των τμημάτων, της καλής συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και των μεταξύ τους σχέσεων.
- Στις δια-τμηματικές συγκρούσεις επίσης παρατηρείται βελτίωση των σχέσεων των μελών που εργάζονται στο ίδιο τμήμα εξαιτίας της επιδίωξης του ενός τμήματος για εξεύρεση βέλτιστης λύσης και υποβάθμιση της λύσης που προτείνει το αντίπαλο τμήμα¹¹.
- Μέσω της εποικοδομητικής διαχείρισης των συγκρούσεων, μπορεί να εξακριβωθεί ποια πλευρά είναι πιο ισχυρή. Οι υπάλληλοι διαμέσου της σύγκρουσης μπορούν να αντιληφθούν ποια θέματα είναι σημαντικά για αυτούς και για τους αντιπάλους τους.

¹¹Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.

- Κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης επέρχεται η προσωπική εξέλιξη. Η σύγκρουση είναι και ένας τρόπος να εκφράσουν οι υπάλληλοι τις απόψεις τους και τα συναισθήματα τους. Κατανοούν καλύτερα τους συνάδελφους τους και επικοινωνούν. Αναπτύσσουν έτσι την ενσυναίσθηση και την επικοινωνία, ώστε να επιλύουν πιο αποτελεσματικά τα θέματα που τους απασχολούν. Όταν λοιπόν μια σύγκρουση αντιμετωπίζεται δημιουργικά, οι διαπροσωπικές σχέσεις βελτιώνονται καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι¹².
- Η διαδικασία της σύγκρουσης βελτιώνει την ποιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, των οργανωσιακών αποφάσεων και την απόδοση της οργανωσιακής ανάπτυξης. Οι υπάλληλοι στη σύγκρουση εκφράζονται με μεγαλύτερη ελευθερία και πιο αυθόρμητα, αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι συμμετέχουν πιο ενεργά στην εξεύρεση λύσεων επί των θεμάτων που απασχολούν την υπηρεσία.
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο ομάδων διαφορετικών συμφερόντων οδηγεί σε πιο εντατικές προσπάθειες για ποιοτικότερες και αποτελεσματικότερες προτάσεις με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν. Η σύγκρουση γίνεται πρόκληση για τα μέλη των ομάδων και αφορμή για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας τους και αιτία καινοτόμων αλλαγών¹³.

1.5.2 Αρνητικές επιπτώσεις

Η σύγκρουση προκαλεί και στις δύο πλευρές αρνητικά συναισθήματα όπως, λύπη, απογοήτευση, αγωνία, έχθρα. Όταν τελειώνει επικρατεί θυμός. Έχει αρνητικές συνέπειες στην λειτουργία της υπηρεσίας και στην απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας και δημιουργεί ένα δυσάρεστο κλίμα μέσα στον οργανισμό. Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι οι εξής¹⁴:

- Οι συγκρούσεις εμποδίζουν την καλή συνεργασία των εργαζομένων και διαταράσσουν τις σχέσεις τους. Αναπτύσσεται μεταξύ των υπαλλήλων καχυποψία, δυσπιστία και εχθρότητα, η ανάπτυξη φιλικού κλίματος γίνεται δύσκολη έως αδύνατη. Ο ανταγωνισμός κυριαρχεί, και η αντιπαλότητα μεταξύ των αντικρουόμενων μερών γίνεται έντονη. Επίσης οι συγκρούσεις επιφέρουν δυσλειτουργία στην δημόσια υπηρεσία και μειώνουν την αποτελεσματικότητα και την συνεκτικότητα του

¹²Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

¹³Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.

¹⁴Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

οργανισμού. Κατά κανόνα λειτουργούν ανασταλτικά στη διαμόρφωση καλού κλίματος και ομαδικού πνεύματος στον χώρο εργασίας.

- Όταν μετά από μια σύγκρουση ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι δεν ικανοποιούνται τα αιτήματά του επέρχεται η απογοήτευση και η μείωση της απόδοσης¹⁵.
- Τέλος, οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εργαζομένων από την εργασία τους, με συνέπεια τη μείωση της παραγωγικότητάς τους.

¹⁵Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Διαχείριση συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η διαπίστωση των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των υπαλλήλων και η αντιμετώπιση τους. Η διαχείριση των συγκρούσεων προϋποθέτει καλή επικοινωνία, ικανότητα στην διαπραγμάτευση και στην επίλυση προβλημάτων. Οι συγκρούσεις προέρχονται από παγιωμένες αντιλήψεις και ένα έντονο αίσθημα αδικίας, αυτό κάνει τη διαχείριση τους ιδιαίτερα δύσκολη. Στον αντίποδα όταν τέτοια προβλήματα διαιωνίζονται έχουν καταστροφικές επιπτώσεις σε μια δημόσια υπηρεσία. Σκοπός δεν είναι υποχρεωτικά η εξάλειψη των συγκρούσεων, αλλά η διαχείρισή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να γεφυρωθούν οι διαφορές και να ωφεληθούν και οι δύο πλευρές. Γενικά η διαχείριση τους έχει δύο επίπεδα, το μακρο-επίπεδο που αφορά το σχεδιασμό των στρατηγικών για τον περιορισμό των συγκρούσεων και την ενίσχυση των εποικοδομητικών λειτουργιών ενός οργανισμού για την βελτίωση της απόδοσης του.

Οι κυριότερες κατηγορίες στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων είναι, α) η στρατηγική Win-Lose, όπου κυριαρχεί η επιβολή της εξουσίας και ο ανταγωνισμός. Οι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους τους αδιαφορώντας για την άλλη πλευρά αν θα πετύχει τους δικούς της στόχους. Η απειλή και η τιμωρία είναι οι τρόποι που χρησιμοποιούν, β) η στρατηγική Win-Win. Με την συγκεκριμένη στρατηγική ζητείται από τις δύο αντικρουόμενες πλευρές να μετριάσουν τις προσωπικές τους επιδιώξεις και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Η στρατηγική αυτή δεν έχει σκοπό τον συμβιβασμό αλλά να ωθήσει σε συνεργασία τις δύο πλευρές, γ) η τρίτη μέθοδος, η Lose-Lose, συστήνεται όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για την επίλυση μιας σύγκρουσης. Στην προκειμένη περίπτωση ο προϊστάμενος αγνοεί την αιτία της σύγκρουσης, επιβάλλει τον συμβιβασμό στα αντίπαλα μέρη με σκοπό την επίσπευση των εργασιών ¹⁶.

¹⁶Τριαντάρη, Σ. (2016) *Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της*. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Αντ. Σταμούλη.

2.2 Διαμεσολάβηση

Η διαμεσολάβηση είναι η επίλυση μίας σύγκρουσης με την συμβολή ενός αποδεκτού τρίτου προσώπου. Είναι ένας εξωδικαστικός τρόπος επίλυσης διαφορών. Λειτουργεί στο εξωτερικό για δεκαετίες με μεγάλη επιτυχία. Έτσι λοιπόν, για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης και την πρόληψη των αρνητικών οικονομικών επιπτώσεων αλλά και των ενδεχόμενων ψυχοκοινωνικών κινδύνων που κάνουν την εμφάνιση τους στο εργασιακό περιβάλλον κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος η διαμεσολάβηση.

Στην Ελλάδα, ο θεσμός αυτός ξεκίνησε πριν δέκα χρόνια, ως εναλλακτική μέθοδος επίλυσης διαφορών, με το νόμο 3898/2010. Στον εργασιακό χώρο η διαμεσολάβηση βασίζεται στην πρόληψη της σύγκρουσης και στην δημιουργία καλού κλίματος μεταξύ των υπαλλήλων. Έχει σκοπό της να αποτρέψει τους εργαζομένους να βρεθούν αντιμέτωποι με τις δυσκολίες που προκύπτουν από προβληματικές διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργώντας επιτυχημένες ομάδες και επιτυγχάνοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο διαμεσολαβητής αναλαμβάνει το ρόλο του ουδέτερου τρίτου προσώπου που παρακινεί τα συγκρουόμενα μέρη οικειοθελώς να δώσουν λύση στο πρόβλημα που έχουν. Εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι φερέγγυος και εχέμυθος. Εκφράζει τις απόψεις του με αμεροληψία χωρίς εμπάθεια σεβόμενος τη διαφορετικότητα προς επίτευξη μιας κοινής αποδεκτής συμφωνίας.

2.3 Οι αρχές της διαμεσολάβησης

Ο διαμεσολαβητής ενημερώνει τους συμμετέχοντες πως η διαδικασία ακολουθεί κάποιες βασικές αρχές¹⁷.

1) Η αρχή της εμπιστευτικότητας. Η διαδικασία, όσα ειπώθηκαν αλλά και η συμφωνία που πιθανόν να προέκυψε, είναι απολύτως εμπιστευτικά. Οι πληροφορίες θα κοινοποιηθούν μόνο αν συναινέσουν τα μέλη. Είναι πολύ σημαντικό τα μέλη να αισθάνονται ασφάλεια, για το λόγο αυτό όλοι οι συμμετέχοντες έχουν δεσμευτεί να διαφυλάξουν την εμπιστευτικότητα της διαδικασίας.

2) Η αρχή της εκούσιας υπαγωγής και συνέχισης της διαδικασίας. Τα εμπλεκόμενα μέρη επιλέγουν την μέθοδο της διαμεσολάβησης και σε αυτά ανήκει η αποφασιστική αρμοδιότητα. Η ελευθερία αυτή των μελών δημιουργεί αμφιβολίες ως προς το αποτέλεσμα. Όταν όμως η ελευθερία εφαρμόζεται ορθά από τον διαμεσολαβητή τότε

¹⁷Αντωνέλος Σ. και Πλέσσα Ε., (2014), *Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα

δημιουργείτε στα μέλη η πεποίθηση ότι εφόσον εξαρτάται από τους ίδιους τότε θα συνεχίσουν να εργάζονται έως ότου καταλήξουν σε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση.

3) Η αρχή μη δεσμευτικότητας της διαδικασίας. Η αρχή αυτή σημαίνει πως οτιδήποτε προταθεί ως λύση δεν είναι δεσμευτικό. Δεσμευτικό χαρακτήρα έχει μόνο η συμφωνία η οποία περιλαμβάνεται και στο Πρακτικό της διαμεσολάβησης.

4) Η αρχή του μη επικριτικού ρόλου του διαμεσολαβητή. Ο διαμεσολαβητής δεν πρέπει να είναι επικριτικός, αντιθέτως πρέπει να ενθαρρύνει τους εμπλεκόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους για να βρεθεί η καλύτερη λύση του προβλήματος που οδήγησε στην σύγκρουση. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει ελεύθερα να μπορούν να εκφράσουν τις θέσεις τους μέσα σε ένα πολιτισμένο πλαίσιο.

5) Η αρχή της αμεροληψίας. Η στάση του διαμεσολαβητή πρέπει να είναι δίκαιη προς τις αντίπαλες πλευρές. Δεν θα πρέπει να δείξει συμπάθεια ή προτίμηση σε καμία πλευρά για να είναι αξιόπιστη η διαδικασία.

2.4 Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις σε κάθε εργασιακό περιβάλλον είτε πρόκειται για το δημόσιο είτε για τον ιδιωτικό τομέα εάν δεν εντοπιστούν έγκαιρα δημιουργούν τεράστια προβλήματα. Διαταράσσετε η επικοινωνία, δεν υπάρχει γόνιμος διάλογος με συνέπεια την μη εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Σε τέτοιες καταστάσεις οι εργαζόμενοι αδιαφορούν για την αποδοτικότητα τους και τους απασχολούν μόνο οι προσωπικές τους επιδιώξεις. Τα παραπάνω οδηγούν σε αναποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού συγκριτικά με οργανισμούς χωρίς συγκρούσεις. Προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιου είδους προβλήματα έχουν αναπτυχθεί τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων. Οι διευθυντές ακολουθούν διάφορες μεθόδους, όταν η σύγκρουση έχει αρνητικές επιπτώσεις προσπαθούν να την απομακρύνουν, όταν όμως θεωρούν ότι μπορεί να αποβεί επωφελείς για τον οργανισμό την ενσωματώνουν και την αποδέχονται ως κάτι χρήσιμο και φυσιολογικό. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο της υπηρεσίας επιτυγχάνεται η μείωση της εξουσίας των στελεχών και η αύξηση της ισχύς των υπαλλήλων. Επίσης όταν απαιτείται αυξάνονται οι διαθέσιμοι πόροι εφόσον η σύγκρουση προήλθε λόγω έλλειψής τους. Τέλος ο προϊστάμενος επικεντρώνεται σε συγκρούσεις που αφορούν σε θέματα της υπηρεσίας και το αναλαμβάνει ο ίδιος προσωπικά με σκοπό να μειώσει την ένταση μεταξύ των

εμπλεκομένων¹⁸.

Ο Thomas το 1976 αναφέρθηκε σε πέντε τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων:

- 1) Η **αποφυγή**, όπου εφαρμόζεται όταν καμία πλευρά δεν ενδιαφέρεται για την άλλη.
- 2) Η **εξυπηρέτηση**, που χρησιμοποιείται όταν και οι δυο πλευρές κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις για να επικρατήσει αρμονία.
- 3) Ο **ανταγωνισμός**, εδώ οι επιθυμίες του ισχυρού επικρατούν.
- 4) Ο **συμβιβασμός**, όπου ακολουθείται η μέση οδός.
- 5) Η **συνεργασία**, όταν και οι δύο πλευρές επιδιώκουν να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες τους στον ίδιο βαθμό¹⁹.

2.4.1 Η αποφυγή

Μία τεχνική διαχείρισης της σύγκρουσης είναι η αποφυγή. Αυτή η τεχνική είναι πολύ χρήσιμη όταν η αιτία της σύγκρουσης δεν είναι σημαντική και δεν επηρεάζει την ολοκλήρωση των στόχων. Είναι συχνό φαινόμενο να συγκρούονται εργαζόμενοι για λόγους δευτερευούσης σημασίας και να αδυνατούν να διαχειριστούν ακόμα και τα πιο απλά προβλήματα που ανακύπτουν. Έτσι λοιπόν όταν η σύγκρουση δεν είναι βαρύνουσα σημασίας για την επίτευξη του στόχου, ο εκάστοτε προϊστάμενος του οργανισμού ακολουθεί την τεχνική της αποφυγής με σκοπό να προχωρήσει η υπόθεση. Με τον τρόπο αυτό ο διαμεσολαβητής κερδίζει χρόνο ώστε να μπορέσει να διεκπεραιώσει την εργασία. Πετυχαίνει να ελαττώσει κατά πολύ τις εντάσεις που είχαν ως τότε προκληθεί, το όφελος είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από το κόστος²⁰. Με τη μέθοδο αυτή μετατίθεται ένα πρόβλημα για το μέλλον και απομακρύνεται μία απειλή που έχει γίνει αντιληπτή από όλους. Η τεχνική αυτή ακολουθείτε μόνο σε τέτοιες περιπτώσεις γιατί δεν είναι τόσο αποτελεσματική και μπορεί να διαιωνίσει τη σύγκρουση.

2.4.2 Η διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων. Με αυτό τον τρόπο προσπαθεί ο διαμεσολαβητής να επιλυθεί της σύγκρουσης. Ο διαμεσολαβητής αναλύει επαρκώς το θέμα για να εντοπίσει τα βαθύτερα αίτια του προβλήματος και να μπορέσει να δώσει μια λύση που θα ικανοποιήσει και τις δύο

¹⁸Τριαντάρη, Σ.Α. (2018). *Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κ. & Μ. Αντ Σταμούλη

¹⁹Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

²⁰Osterman, Paul (1994). *Supervision, Discretion, and Work Organization*. American Economic Review, Papers and Proceedings

πλευρές. Η επιτυχία του διαμεσολαβητή είναι να μείνουν όλοι όσο το δυνατόν ικανοποιημένοι.

Η ενσυναίσθηση, η κατανόηση της κατάστασης της άλλης πλευράς είναι το βασικό προσόν του διαμεσολαβητή. Μέσα από την οπτική γωνία του άλλου το αντιμαχόμενο μέλος μπορεί με ψυχραιμία να αποδεχτεί την όποια πρόταση. Εκείνο που είναι εξαιρετικά σημαντικό είναι ότι πρέπει να εντοπιστούν τα αίτια που οδήγησαν στη σύγκρουση. Η αντιμετώπιση των αιτιών είναι απαραίτητη για να λυθεί το θέμα. Η επιλογή της τακτικής που ακολουθείται εξαρτάται και από την ένταση της σύγκρουσης. Η οργανωτική δομή, η κουλτούρα καθώς και οι κανόνες και οι αξίες ενός οργανισμού είναι κατά κανόνα οι υπαίτιοι μιας σύγκρουσης, η οποία πολλές φορές θεωρείται δυσεπίλυτη. Είναι επιτακτική ανάγκη η αλλαγή της νοοτροπίας που δημιουργεί σημεία σύγκρουσης.

2.4.3 Ο συμβιβασμός

Ο συμβιβασμός είναι η λύση που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές και για το λόγο αυτό είναι αποτελεσματική. Με τον συμβιβασμό γίνονται υποχωρήσεις και από τις δύο πλευρές και ακολουθείται μια μέση οδός. Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη όταν υπάρχει αρκετός χρόνος και τα δύο μέρη δεν έχουν μεγάλες διαφορές. Τα αποτελέσματα είναι άμεσα διότι οι δύο πλευρές υποστηρίζουν μια ενδιάμεση λύση.

2.4.4 Η εξομάλυνση

Η διαδικασία αυτή βασίζεται στην ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων της υπηρεσίας και όχι στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η χρήση της μεθόδου αυτής είναι για τις περιπτώσεις όπου το ένα άτομο έχει να επωφεληθεί πολλά και το άλλο τίποτα, επομένως το κόστος από αυτό θα είναι μηδαμινό.

2.4.5 Ο εξουσιαστικός τρόπος

Ο εξουσιαστικός τρόπος στηρίζεται στον αυταρχισμό και στην έλλειψη συνεργασίας.. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει χρόνος καθυστερήσεων και διαπραγματεύσεων και πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις. Πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαχείριση αυτή κατέχει ο διευθυντής/ηγέτης που αποτελεί ισχυρό παράγοντα στην αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Ηγέτης

Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο ανθρώπων για την επίτευξη ενός στόχου. Κάθε δημόσια υπηρεσία έχει έναν ηγέτη, εκείνον που θέτει τους στόχους, αξιολογεί το προσωπικό, χορηγεί αρμοδιότητες, αλλά κυρίως εμπνέει τους υφισταμένους του να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την ολοκλήρωση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Στον δημόσιο τομέα ο ηγέτης είναι κατά κανόνα πολιτικό πρόσωπο, ο Υπουργός και ο Διοικητής της εκάστοτε υπηρεσίας. Ακολουθούν οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι οι οποίοι είναι Δημόσιοι Υπάλληλοι.

Ο Warren Bennis, πρωτοπόρος στην μελέτη της ηγεσίας, έλεγε ότι *«Η ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταφράζεται το όραμα σε πραγματικότητα»*. Η ηγεσία επηρεάζει τη δράση, τις στάσεις, την σκέψη, τις συμπεριφορές ομάδας ανθρώπων μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, να συμμετέχουν με αφοσίωση, από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων με σκοπό την ευημερία και την ανάπτυξη. Οι λειτουργίες της ηγεσίας περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, την εμπύχωση, την παρακίνηση.

Ο ηγέτης εμπνέει, πείθει, κερδίζει την εμπιστοσύνη, διαπερνά όραμα, εστιάζει στους εργαζόμενους, δίνει προοπτική, διευρύνει τους ορίζοντες. Η ηγεσία δίνει κίνητρα ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι, στην επιλογή των στόχων και των στρατηγικών, στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων, στη διάχυση νέας γνώσης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι το να μπορείς να ελέγχεις μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν σε κάνει απαραίτητα ηγέτη. Αυτά τα δύο στοιχεία είναι συνήθως αλληλένδετα αλλά δεν είναι το ίδιο. Ο Μπιλ Γκέιτς έχει δώσει τη δική του ερμηνεία για το ποιοι είναι οι ηγέτες: *«Καθώς κοιτάζουμε μπροστά στον επόμενο αιώνα, οι ηγέτες θα είναι αυτοί που ενδυναμώνουν τους άλλους»*. Μπορείς να είσαι ηγέτης στον τόπο εργασίας σου, στη γειτονιά σου, στην οικογένειά σου χωρίς να έχεις κάποιον τίτλο.

3.2 Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη

A) Επικοινωνιακός. Το κυριότερο χαρακτηριστικό ενός καλού ηγέτη είναι η ικανότητα του στην επικοινωνία. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να ακούει όλες τις απόψεις τους υφισταμένους. Με την καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων επιλύονται πολλά προβλήματα και αποφεύγονται συγκρούσεις.

Β) Οδηγός των εξελίξεων. Η Ρόζαμπεθ Μος Κάντερ καθηγήτρια του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ αποκαλεί τους ηγέτες «*πρώτους στον αγώνα*». Ηγέτες είναι εκείνοι που καθοδηγούν και βρίσκουν λύσεις για τους διοικούμενους τους. Οδηγούν τις εξελίξεις, δημιουργούν αλλαγές και φροντίζουν να αξιοποιήσουν την κάθε ευκαιρία. Οι ηγέτες αξιοποιώντας την εμπειρία τους παρακινούν τους υφισταμένους τους. Ο 33ο πρόεδρος των ΗΠΑ Χάρι Τρούμαν είχε πει «*Οι άνδρες γράφουν ιστορία... όχι το αντίστροφο. Σε περιόδους που δεν υπάρχει ηγεσία, η κοινωνία στέκεται ακίνητη. Η πρόοδος συμβαίνει όταν θαρραλέοι, επιδέξιοι ηγέτες αδράζουν την ευκαιρία να αλλάξουν τα πράγματα προς το καλύτερο*».

Γ) Ευέλικτος. Στο χώρο εργασίας εμφανίζονται απρόοπτα προβλήματα, ο ηγέτης πρέπει να είναι ευπροσάρμοστος, ευέλικτος για να μπορεί να οδηγεί την ομάδα του προς την επίτευξη του εκάστοτε στόχου.

Δ) Αποφασιστικός. Είναι απαραίτητο ένας ηγέτης να παίρνει αποφάσεις και να μην αφήνει τα προβλήματα να διαιωνίζονται και να δημιουργούνται συνεχώς προστριβές και συγκρούσεις.

3.3 Ο ρόλος του ηγέτη

Σε κάθε δημόσια υπηρεσία ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός παράγοντας, γιατί αξιοποιεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και την αποτελεσματικότητά τους. Η προσωπικότητα του ηγέτη εμπνέει την ομάδα του. Ο καλός ηγέτης πρέπει να είναι αφοσιωμένος, να εργάζεται σκληρά και να αφιερώνει χρόνο. Ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν²¹:

- Κατανέμει ορθά τα καθήκοντα των υπαλλήλων. Η σωστή και δίκαιη ανάθεση των αρμοδιοτήτων πρέπει να είναι σύμφωνη με τις ικανότητες των υπαλλήλων. Η σωστή κατανομή των εργασιών είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία μιας υπηρεσίας.
- Παρακινεί τους υπαλλήλους να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ο καλός ηγέτης υποστηρίζει τον υπάλληλο και του τονώνει την αυτοπεποίθηση. Ενθαρρύνει και ασκεί κριτική γίνεται με θετικό τρόπο. Δίνει κίνητρα και ανταμείβει ηθικά τους υφισταμένους του.
- Επικοινωνεί με όλους τους υπαλλήλους όχι μόνο για θέματα της υπηρεσίας αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Η καλή επικοινωνία είναι πολύ σημαντική σε όλες τις

²¹-Σαϊτή, Α. και Σαϊτής, Χ. (2012), *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, Αυτοέκδοση, Αθήνα

εκφάνσεις της ζωής του ανθρώπου και ασφαλώς στον χώρο της εργασίας. Οι διευθυντές και προϊστάμενοι των δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να προσπαθούν για την καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων διότι η επικοινωνία είναι ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας για την αποφυγή συγκρούσεων.

- Ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής εξέλιξης. Ο ηγέτης καθοδηγεί τους υπαλλήλους, υποδεικνύει πώς πρέπει να εκτελούν τις εργασίες της υπηρεσίας. Είναι καθήκον του διευθυντή να διαπιστώνει ότι οι υφιστάμενοι του εξελίσσονται επαγγελματικά και είναι έτοιμοι για περισσότερες ευθύνες.
- Αντιμετωπίζει με τον ανάλογο τρόπο κάθε φορά τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας. Σε κάθε δημόσια υπηρεσία οι υπάλληλοι έχουν διαφορές, στην ηλικία, το φύλο τις σπουδές, και ο εκάστοτε προϊστάμενος / διευθυντής καλείται να επιλύσει τα σχετικά προβλήματα που προκύπτουν.
- Αντιλαμβάνεται εγκαίρως την εργασιακή πραγματικότητα. Προλαμβάνει τα προβλήματα και διακρίνει τις ευκαιρίες.

Επιπλέον ο ηγέτης για την αποφυγή των δυσλειτουργικών συγκρούσεων πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση, να αντιλαμβάνεται τη θέση του άλλου, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του. Ο ηγέτης - διευθυντής, θα πρέπει να διαχειρίζεται το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον του εργασιακού χώρου και τις συγκρούσεις που μπορεί να προκύπτουν. Όταν οι υπάλληλοι ενός τμήματος δεν μπορούν να χειριστούν τα προβλήματα που εμφανίζονται, τότε ο ηγέτης καλείται να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή, για να διατηρήσει τις ισορροπίες. Ο αποτελεσματικός ηγέτης χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές, για να διαχειριστεί μια σύγκρουση.

Ο ηγέτης επηρεάζει τις πράξεις και τη συμπεριφορά της ομάδας που ηγείται. Δημιουργεί θετικό κλίμα μεταξύ των υφισταμένων με σκοπό την αποφυγή των συγκρούσεων ανάμεσα τους. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις σε μια δημόσια υπηρεσία παρακινούν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων²². Το καλό κλίμα στον εργασιακό χώρο της υπηρεσίας συμβάλλει στην αποφυγή συγκρούσεων.

²²Μαλαγκονιάρη, Ε. (2010). *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις Ελληνικές επιχειρήσεις*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

3.4 Ηγέτης / Μάνατζερ

Πολλοί θεωρούν πως ηγέτης και μάνατζερ είναι ταυτόσημες έννοιες αλλά δεν είναι σωστό αυτό. Ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζόμενους, δημιουργώντας όραμα και δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες. Το μάνατζμεντ αφορά την οργάνωση ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Διαφορές επίσης υπάρχουν στην οριοθέτηση των στόχων, για τον μάνατζερ είναι οι ανάγκες της υπηρεσίας ενώ για τον ηγέτη οι προσωπικές του επιδιώξεις. Δεύτερη διαφορά είναι ο τρόπος επίτευξης του στόχου, όπου ο μάνατζερ εξετάζει τις διάφορες επιλογές που έχει, ενώ ο ηγέτης επινοεί μόνος του τον τρόπο που θα ακολουθήσει για να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Μία ακόμη διαφορά εντοπίζεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Ο μάνατζερ αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του ως κατώτερους ενώ ο ηγέτης ως ισότιμους. Επίσης οι μάνατζερ δεν παρεκκλίνουν από τις τυπικές διαδικασίες ενώ οι ηγέτες ακολουθούν καινοτόμες λύσεις προκειμένου να πετύχουν τον στόχο. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Διορίζεται

Χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία
δύναμη

Δίνει εντολές

όραμα

Ελέγχει

Δίνει έμφαση στις διαδικασίες

Κινείται σε πλαίσια

Αποδέχεται το κατεστημένο

Αποδέχεται την πραγματικότητα

Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική

Κάνει τα πράγματα σωστά

ΗΓΕΤΗΣ

Αναδεικνύεται

Χρησιμοποιεί προσωπική

Περνά

Κερδίζει εμπιστοσύνη

Δίνει έμφαση στους ανθρώπους

Διευρύνει τα πλαίσια

Προκαλεί το κατεστημένο

Ερευνά την πραγματικότητα

Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική

Κάνει τα σωστά πράγματα

3.5 Μοντέλα ηγεσίας

Τα μοντέλα ηγεσίας έχουν κατηγοριοποιηθεί με βάση το γένος, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, τον τρόπο που συμπεριφέρεται και το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Έχουν εκπονηθεί διάφορες μελέτες σχετικά με τα μοντέλα ηγεσίας. Θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τα βασικότερα από αυτά.

3.5.1 Γενετική θεωρία

Σύμφωνα με τη γενετική θεωρία, η ηγεσία είναι κληρονομικά μεταβιβάσιμη και βασίζεται αποκλειστικά στα γενετικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει την άποψη ότι ένας ικανός βασιλιάς είχε κληρονομικά γνωρίσματα που συνθέταν μια ηγετική μορφή, λόγω της ήδη επιτυχημένης ηγεσίας της βασιλικής του οικογένειας.

3.5.2 Θεωρία βασιζόμενη στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο ηγέτης έχει έμφυτα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν επιτυχημένο ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά είναι η ευφυΐα, η προσωπικότητα και η κοινωνικότητα που τον αναδεικνύουν ηγέτη. Όσοι έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι απαραίτητο πως θα είναι και αποτελεσματικοί ηγέτες²³. Ηγέτης δεν είναι μόνο εκείνος που έχει μια συγκεκριμένη προσωπικότητα αλλά εκείνος που μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του να πετύχουν όλοι μαζί τους στόχους της υπηρεσίας.

3.5.3 Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς

Οι μελέτες στα κληρονομικά γνωρίσματα δεν ήταν αποτελεσματικές, για το λόγο αυτό οι ερευνητές στράφηκαν στην ανάλυση συμπεριφορών επιτυχημένων ηγετών. Αφορά τη σχέση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου, η οποία δημιουργείται και εξελίσσεται. Ακολουθεί περιγραφή θεωριών ηγετικής συμπεριφοράς και ηγετικών στυλ.

3.5.3.1 Η θεωρία X και Ψ

Ο McGregor διαχώρισε τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο κατηγορίες, το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Κατά τον McGregor η θεωρία X ήταν το αυταρχικό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να είναι αυταρχικός, να τους ασκεί πίεση για να δουλεύουν, να τους ελέγχει και να τους τιμωρεί. Με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι είναι οκνηροί από τη

²³Montana, P.J. and Charnov, B.H., 2000. *Management, Barron's educational series*. New York

φύση τους, δεν αγαπούν την εργασία και προτιμούν να αποφασίζει κάποιος άλλος για αυτούς γιατί έτσι νιώθουν πιο ασφαλείς. Το ακριβώς αντίθετο είναι η θεωρία Ψ, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος αγαπάει την εργασία και δεν χρειάζεται να ελέγχεται για να είναι αποδοτικός. Επίσης, οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ευφυείς και υπό κατάλληλες συνθήκες επιδιώκουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ για την αναποτελεσματικότητα ενός οργανισμού υπεύθυνος είναι ο ηγέτης. Ο McGregor υποστήριζε πως η τακτική πρέπει να εναλλάσσεται από τη θεωρία χ στη θεωρία ψ για να είναι πιο αποτελεσματική η διοίκηση²⁴.

3.5.3.2 Η θεωρία του Fielder

Ο Fielder υποστήριζε ότι το μοντέλο ηγεσίας που πρέπει να ακολουθείτε σχετίζεται με την κατάσταση που επικρατεί τη δεδομένη στιγμή. Η θεωρία του Fielder ανέλυε δύο έννοιες, την κατάσταση και το στυλ ηγεσίας. Η κατάσταση εξαρτάται από τρεις μεταβλητές, τη σχέση ηγέτη και μελών της ομάδας, τη δομή των καθηκόντων και τη δύναμη του ηγέτη.

Στην πρώτη μεταβλητή η σχέση του ηγέτη και των μελών αφορά την εμπιστοσύνης και τον σεβασμό που υπάρχει μεταξύ τους, καθώς και τις συμπάθειες και τις φιλίες που έχουν δημιουργηθεί. Όσο καλύτερη είναι η σχέση του ηγέτη με τα μέλη, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή του. Η δεύτερη μεταβλητή είναι η δομή καθηκόντων, το λεγόμενο «καθηκοντολόγιο» για το δημόσιο τομέα, δηλαδή οι αρμοδιότητες του προσωπικού. Όταν τα καθήκοντα είναι αυστηρά καθορισμένα, ο ηγέτης μπορεί να ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο στους υπαλλήλους. Η Τρίτη μεταβλητή είναι η δύναμη του ηγέτη, όπου αυτό σημαίνει ότι η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία συνεπάγεται και μεγαλύτερη εξουσία που ασκείται στα μέλη της ομάδας.

Η δεύτερη έννοια στη θεωρία του Fielder είναι τα στυλ ηγεσίας. Τα στυλ ηγεσίας που ανέπτυξε είναι το στυλ προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και το στυλ προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα. Στο προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους στυλ, ο ηγέτης προσανατολίζεται στην δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και τους παροτρύνει να παίρνουν μέρος στον σχεδιασμό των καθηκόντων. Στο στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα, ο ηγέτης είναι ελεγκτικός και απαιτητικός. Ο Fielder πίστευε ότι το στυλ ηγεσίας που προσανατολίζεται προς τα καθήκοντα είναι αποτελεσματικότερο είτε σε πολύ ευνοϊκές

²⁴Κεσανλή Ελεθερία, Μαζιώτη Γεωργία, Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: *Ο ρόλος της επιμόρφωσης του Διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

είτε σε πολύ δυσμενείς καταστάσεις. Ενώ το προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις²⁵.

3.5.3.3 Τα στυλ ηγεσίας του Likert

Ο Rensis Likert ήταν αμερικανός παιδαγωγός - ψυχολόγος, και ο ιδρυτής του Ινστιτούτου Κοινωνικής Έρευνας του Πανεπιστημίου του Michigan. Ο Likert μελέτησε το θέμα της ηγεσίας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Η θεωρία του βασίστηκε στα τέσσερα συστήματα ηγεσίας, το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα η διοίκηση λαμβάνει τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στα κατώτερα ιεραρχικά όργανα με τη μορφή εντολών. Ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, επιβάλλει ένα συγκεντρωτικό σύστημα και ασκεί έλεγχο στο τμήμα του με την χρήση τιμωρίας. Δεν υπάρχει καμία μορφή επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και μελών. Το μοντέλο αυτό δεν είναι αποτελεσματικό, έχει χαμηλή παραγωγικότητα και έντονες συγκρούσεις. Το καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα χαρακτηρίζεται και αυτό από αυταρχικότητα. Διαφέρει στην επικοινωνία, ο ηγέτης είναι προσιτός και προσπαθεί να πείθει τους υφισταμένους αποφεύγοντας τη χρήση της τιμωρίας. Χρησιμοποιεί περισσότερο την οικονομική ανταμοιβή για να επιτυγχάνει μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Το επόμενο μοντέλο που ανέπτυξε είναι το συμβουλευτικό. Στο μοντέλο αυτό υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και καλή επικοινωνία, ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των υφισταμένων του, οι οποίοι συμμετέχουν και αυτοί στη λήψη αποφάσεων και η τιμωρία επιβάλλεται περιστασιακά. Στο τέταρτο μοντέλο, το συμμετοχικό, ο ηγέτης έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στα μέλη τα οποία και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που τα αφορούν. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η συλλογική εργασία και η καλή επικοινωνία.

Η μελέτη του Likert υποστήριξε ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό καθώς οι οργανισμοί που το λειτουργούν είναι αποδοτικότεροι. Ο Likert όρισε τις βασικές αρχές του συμμετοχικού συστήματος, οι οποίες είναι η ομαδική εργασία, η παρακίνηση, η υποστήριξη και ο συντονισμός της ομάδας.

²⁵Κεσανλή Ελεθερία, Μαζιώτη Γεωργία, Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: *Ο ρόλος της επιμόρφωσης του Διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Συναισθηματική νοημοσύνη

Ο Goleman όρισε το 1995 τη συναισθηματική νοημοσύνη, λέγοντας πως είναι η ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα καθώς και των άλλων, έτσι ώστε να διαχειρίζεται σωστά τη σχέση του με τον εαυτό του και με τους άλλους. Τον 20ο αιώνα η επιστήμη στράφηκε προς την συναισθηματική νοημοσύνη διότι παρατηρήθηκε ότι υπήρχαν πολύ ικανοί εργαζόμενοι με σοβαρά προβλήματα σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από πέντε διαστάσεις. Οι τρεις πρώτες, αυτοεπίγνωση, αυτορύθμιση και παρακίνηση πρόκειται για τη σχέση του ατόμου με τον εαυτό του και οι δύο τελευταίες, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες η σχέση του ατόμου με τους άλλους. Κάθε διαστάση περιλαμβάνει συναισθηματικές ικανότητες που είναι χρήσιμες στον χώρο της εργασίας.

- **Αυτοεπίγνωση:** Είναι η ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του, τις ανάγκες του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Η αυτοεπίγνωση υποδιαιρείται σε τρεις συναισθηματικές ικανότητες, την επίγνωση των συναισθημάτων, την αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση. Η γνώση του εαυτού μας, είναι απαραίτητη για να επιλέξουμε να εργαστούμε σε μία θέση σύμφωνα με τις ικανότητες μας και τους στόχους μας. «Γνώθι σ'εαυτόν» έλεγαν οι αρχαίοι φιλόσοφοι. Ο εργαζόμενος που έχει επίγνωση των συναισθημάτων του μπορεί να αναγνωρίζει το θυμό ή τη ζήλεια που αισθάνεται για κάποιον συνάδελφο του, και με αυτόν τον τρόπο να αντιληφθεί την αιτία της μείωσης της απόδοσης του όταν απαιτείται να συνεργαστεί με τον συγκεκριμένο συνάδελφο και να το αντιμετωπίσει αναλόγως²⁶.
- **Αυτορρύθμιση:** Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε την εσωτερική μας κατάσταση, τις διαθέσεις και τις παρορμήσεις ονομάζεται αυτορρύθμιση. Όταν ο άνθρωπος είναι ευσυνήδητος και ευπροσάρμοστος τότε έχει αυτορρύθμιση. Άτομα που διαθέτουν αυτορρύθμιση αποφεύγουν συναισθηματικές εκρήξεις δεν θυμώνουν από τα άδικο σχόλια του προϊσταμένου τους είναι ψύχραιμοι και δεν εμπλέκονται σε συγκρούσεις. Επίσης εργαζόμενοι που είναι ευπροσάρμοστοι, μπορούν εύκολα να είναι αποτελεσματικοί σε αιφνιδιαστικές αλλαγές, συχνό φαινόμενο στις σημερινές συνθήκες εργασίας.

²⁶Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- **Παρακίνηση:** Παρακίνηση είναι η ώθηση του υπαλλήλου για να συνεχίσει να προσπαθεί για να επιτύχει τους στόχους του. Οι συναισθηματικές ικανότητες που πηγάζουν από αυτή τη διάσταση είναι η επιδίωξη της επιτυχίας, η αισιοδοξία και η πρωτοβουλία. Οι εργαζόμενοι αυτοί κοπιάζουν για να επιτύχουν στην εργασία τους ακόμη και όταν δεν υπάρχει επιβράβευση. Δεσμεύονται όταν αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας μια υπόθεση και παίρνουν πρωτοβουλίες όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες. Δεν απογοητεύονται με τα εμπόδια που προκύπτουν και παραμένουν αισιόδοξοι για το τελικό αποτέλεσμα.
- **Ενσυναίσθηση:** Ένσυναίσθηση έχει ο άνθρωπος που αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και συμπεριφέρεται αναλόγως. Οι ικανότητες που απορρέουν σε αυτή τη διάσταση είναι η κατανόηση των άλλων και η ενίσχυση τους. Οι σωστοί χειρισμοί της διαφορετικότητας και η κατανόηση του ανταγωνισμού των αντικρουόμενων συμφερόντων. Συνεχώς αυξανόμενη είναι η τάση του να εργαζόμαστε σε ομάδες και επιβάλλεται να αντιμετωπίζουμε τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία για αποτελεσματικότερη συνεργασία.
- **Κοινωνικές δεξιότητες:** Η ικανότητα του ανθρώπου να επικοινωνεί με τους συνανθρώπους του και να δημιουργεί σχέσεις ονομάζεται κοινωνική δεξιότητα. Οι ικανότητες που απαιτούνται σε αυτή τη διάσταση είναι η επικοινωνία, η συνεργασία, η ηγεσία, η άσκηση επιρροής και η διαχείριση των διαφωνιών.

4.2 Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην εξέλιξη των εργαζομένων εργασιακά και προσωπικά. Οι άνθρωποι που διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη είναι ανιδιοτελείς και έχουν υψηλές αξίες. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντικός παράγοντας για να συνεργάζονται αποτελεσματικά τα άτομα μιας ομάδας, να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να αποφεύγουν τις συγκρούσεις. Η επιτυχία στην εργασία απαιτεί γνώσεις, αλλά και συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες. Χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως ενσυναίσθηση, η ευελιξία, η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές για υπαλλήλους που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, και πολύ περισσότερο στην σημερινή εποχή που ανταγωνισμός είναι έντονος. Η βελτίωση της συνεργασίας των υπαλλήλων αποτελεί

προϋπόθεση για την βελτίωση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού²⁷.

Η ενσυναίσθηση και η αυτοεπίγνωση είναι απαραίτητες δεξιότητες για την ομαλή λειτουργία στον χώρο της εργασίας. Για παράδειγμα, αν ο ηγέτης δεν διαθέτει ενσυναίσθηση δεν θα αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των συναδέλφων του και δεν θα είναι καλός μάνατζερ. Δεν θα καταλαβαίνει τις ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών της, και δεν θα τους παρέχει τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Αν πάλι κάποιος έχει έλλειψη αυτοεπίγνωσης, δεν θα γνωρίζει τα δικά του μειονεκτήματα ώστε να τα διορθώσει και να βελτιωθεί. Επίσης οι άνθρωποι με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευέλικτοι, έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να αντιμετωπίζουν μεγάλο αριθμό απαιτήσεων στην εργασία τους χωρίς δυσκολία. Αποτελεσματικοί και ευέλικτοι, μπορούν να έχουν υπό έλεγχο τα συναισθήματά τους, απομακρύνοντας τον αρνητισμό και δημιουργώντας κλίμα ηρεμίας στο εργασιακό τους περιβάλλον.

4.2.1 Παράγοντες επιτυχίας – αποτυχίας στο χώρο εργασίας

Οι παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία ενός ανθρώπου στο χώρο της εργασίας κατά τον Goleman είναι οι εξής:

1. Κενά συναισθηματικής νοημοσύνης. Πολλοί εργαζόμενοι καλά εκπαιδευμένοι και κατηρτισμένοι δεν εξελίχθηκαν επαγγελματικά λόγω κενών στη συναισθηματική τους νοημοσύνη.
2. Ακαμψία. Το αντίθετο της ευελιξίας είναι η ακαμψία. Όταν δηλαδή ο υπάλληλος δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές και δεν έχει την ικανότητα να μάθει καινούργια πράγματα και να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο εργαζόταν έως τότε προκειμένου να επιτευχθούν οι νέοι στόχοι.
3. Ανεπάρκεια στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο έντονα επικριτικός ή απαιτητικός εργαζόμενος απομακρύνεται από τους υπολοίπους και δημιουργεί προβλήματα στις συνεργασίες του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας. Η έλλειψη της οδηγεί στην αποτυχία. Έρευνες απέδειξαν ότι το 90% της επιτυχίας των μάνατζερ οφείλεται στη συναισθηματική νοημοσύνη²⁸. Για παράδειγμα ένας επιτυχημένος ηγέτης παραμένει ψύχραιμος και ήρεμος σε στρεσογόνες καταστάσεις.

²⁷Goleman, D., (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q.*; Ελληνικά Γράμματα, 1998

²⁸Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι ευσυνείδητος και αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων αλλά και των παραλείψεων του. Η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων είναι να μπορεί κανείς να ελέγχει τα συναισθήματα του και να τα εξωτερικεύει με τον σωστό τρόπο. Η διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων όπως είναι το άγχος είναι αναγκαία για έναν καλό ηγέτη.

4.3 Διαχείριση συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορούν να πάρουν μεγάλες διαστάσεις και να γίνουν πολύ κοστοβόρες. Μελέτες έδειξαν ότι το 24- 60% του χρόνου των στελεχών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αναλώνεται στην επίλυση συγκρούσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας, την παρεμπόδιση της απόδοσης μέχρι και την αποχή από την εργασία. Οι συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Μια συνηθισμένη περίπτωση είναι όταν κάποιος καταβαίνει ότι τον εκμεταλλεύονται. Σε άλλες περιπτώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις επειδή οι υπάλληλοι δεν έχουν ρεαλιστικούς στόχους. Η σύγκρουση μπορεί να προκληθεί και λόγω διαφορετικών αξιών και στόχων μεταξύ των υπαλλήλων. Υπάρχουν βεβαίως και σε περιπτώσεις που η διοίκηση δεν έχει στόχους ή δεν εξηγεί τους στόχους στους υπαλλήλους. Τέλος υπάρχουν και περιπτώσεις που ο υπάλληλος μπορεί να έχει προσωπικούς στόχους διαφορετικούς από εκείνους της υπηρεσίας. Η επίλυση όλων των προαναφερθέντων συγκρούσεων πραγματοποιείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια των κοινωνικών ικανοτήτων.

Κοινωνική ικανότητα είναι η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων με σκοπό να δημιουργήσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Η κοινωνική ικανότητα απαιτεί ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες²⁹. Η ενσυναίσθηση όπως έχουμε προαναφέρει είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να αξιοποιεί αυτή την γνώση προς όφελος των διαπροσωπικών του σχέσεων. Είναι η δεξιότητα που είναι από τις πλέον σημαντικές στην εργασία. Σε ανώτερο επίπεδο, ενσυναίσθηση είναι να αντιλαμβάνεται ο άνθρωπος τα προβλήματα και τις ανησυχίες των άλλων πριν αυτές οδηγήσουν σε σύγκρουση. Ένας ηγέτης με ενσυναίσθηση διαθέτει τις συναισθηματικές ικανότητες που παρατίθενται στη συνέχεια:

²⁹Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

1. Κατανόηση των άλλων. Ο ηγέτης που έχει κατανόηση επιδιώκει να αντιληφθεί τα συναισθήματα της ομάδας του. Με αυτό τον τρόπο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να καθησυχάσει τις ανησυχίες τους. Με την μέθοδο αυτή η διοίκηση έχει ευχαριστημένους υπαλλήλους που ενδιαφέρονται να επιτύχουν τους σκοπούς του οργανισμού.
 2. Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών. Με την ικανότητα αυτή γίνονται αντιληπτές οι ανάγκες των πολιτών και η διοίκηση προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Έτσι αποφεύγονται πιθανές συγκρούσεις ανάμεσα στην υπηρεσία και τους πολίτες.
 3. Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων. Οι ηγέτες βοηθούν τους υφισταμένους τους να εξελιχθούν αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα την προσπάθεια και τις επιτυχίες τους. Καθοδηγούν και μοιράζονται, τις γνώσεις τους και εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους προκειμένου να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των προσόντων τους.
 4. Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας. Στις μέρες μας λόγω της παγκοσμιοποίησης η διοίκηση πρέπει να σέβεται και να δίνει ίσες ευκαιρίες σε ανθρώπους με διαφορετική φυλετική, πολιτισμική και μορφωτική προέλευση. Οφείλει να μπορεί να κατανοήσει την διαφορετικότητα και να την προστατεύει
- 30.
5. Πολιτική αντίληψη. Η πολιτική αντίληψη δίνει στα στελέχη τη γνώση σχετικά με τα κοινωνικά δίκτυα που δρουν μέσα στον οργανισμό. Καταλαβαίνουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό και κατά συνέπεια αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική των ανταγωνιστών.

Οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται δύσκολους υπαλλήλους και να αποφορτίζουν καταστάσεις που οδηγούν σε σύγκρουση. Πολλές φορές μάλιστα απαιτείται να διαισθάνονται την ένταση πριν αυτή οξυνθεί. Η δεξιά της διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζει τα επιτυχημένα στελέχη ενός οργανισμού. Επίσης σύμφωνα με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης η αποφυγή συγκρούσεων επιτυγχάνεται με την καλλιέργεια καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Εντός της υπηρεσίας πρέπει να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων να μην λειτουργούν μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο, αλλά και σε προσωπικό. Μέσα από την

³⁰Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

διαδικασία της ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων, προωθείται η ανάπτυξη ενός φιλικού κλίματος ανάμεσα στους συναδέλφους που αποτρέπει τη δημιουργία συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν εντός ομάδας, πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη συναισθηματική νοημοσύνη τόσο για να διαπρέψουν στις καλές στιγμές όσο και για να φέρουν εις πέρας τις δύσκολες. Αντίθετα, εκείνοι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν αναπτύξει καλό κλίμα συνεργασίας, θα δυσλειτουργήσουν όταν αντιμετωπίσουν συνθήκες πίεσης.

Επίσης για να πετύχει ένας οργανισμός θα πρέπει οι υπάλληλοι να έχουν διάθεση για συνεισφορά και ομαδικό πνεύμα. Ο ηγέτης οφείλει να παρακινεί τους υφισταμένους του να συμμετέχουν ενεργά μέσα στο τμήμα του. Τα στελέχη πρέπει να είναι καλοί ακροατές και πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους άλλους. Επίσης εντός του οργανισμού πρέπει να είναι ξεκάθαρα τα όρια μεταξύ των σχέσεων όλων των υπαλλήλων. Η έλλειψη ορίων οδηγεί σε συγκρούσεις, λογομαχίες και γενικά δυσάρεστες καταστάσεις. Τα στελέχη μπορούν να δείχνουν κατανόηση στους εργαζόμενους τους, χωρίς να ξεπερνάνε τα όρια που έχουν θέσει. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό προκειμένου να επικρατεί ένας υγιές κλίμα εντός του οργανισμού.

Εντός της υπηρεσίας μπορεί να υπάρξουν αθόρυβες συγκρούσεις. Η επικοινωνία και η σύγκρουση δεν συμβαδίζουν, όμως η καλή επικοινωνία δεν μπορεί πάντα να εμποδίζει τη σύγκρουση. Τη σύγκρουση δεν μπορούμε να την αποφύγουμε εντελώς. Η λύση είναι να επεξεργαζόμαστε τα προβλήματα πριν μεγαλώσουν και επέλθει η ρίζη. Η σύγκρουση τρέφεται από την έλλειψη επικοινωνίας και διάθεσης να καταλάβουμε τον άλλο. Η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της τις συγκρούσεις. Πολλοί ερευνητές παρομοιάζουν τη σύγκρουση με καρκίνο, που αρχίζει μικρός και αργός και εξαπλώνεται γρήγορα. Εντούτοις, η διοίκηση μιας δημόσιας υπηρεσίας δεν μπορεί να δίνει προσοχή σε κάθε ένα υπάλληλο. Θα πρέπει να προσλαμβάνει ανώτερους διευθυντές με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη. Ένας τέτοιος διευθυντής θα μπορεί να μετριάσει τα προβλήματα προτού αυτά οδηγήσουν σε σύγκρουση³¹.

4.4 Ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη

³¹Χατζηπασχάλη Παρασκευή, Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Για πολλές δεκαετίες οι ηγετικές ικανότητες περιοριζόταν στη διαχείριση κρίσεων και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στις μέρες μας αυτό έχει αλλάξει, καθώς το συναίσθημα, ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία της ανθρώπινης φύσης, παίρνει άλλες διαστάσεις.

Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης έχει τα εξής χαρακτηριστικά³²:

1. Δεν επικρίνει τους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικό τρόπο. Είναι διαφορετικό να πεις «Δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου, αν έκανες αυτό και αυτό». Η πρώτη κριτική καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, ενώ η δεύτερη τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του και πρέπει να προσπαθήσει με διαφορετικό τρόπο.
2. Δείχνει κατανόηση και ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων. Χρησιμοποιεί παραδείγματα από δικές του εμπειρίες για να βοηθήσει.
3. Είναι ειλικρινής για τις προθέσεις του. Είναι ευθύς και θέτει ξεκάθαρους στόχους χωρίς περιστροφές.
4. Αναλαμβάνει τις ευθύνες του και να κάνει την αυτοκριτική του. Με διαφάνεια και θάρρος παραδέχεται τα λάθη του και λαμβάνει αποφάσεις, αφού έχει ακούσει τις απόψεις της ομάδας του.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς υπερβολές.
6. Είναι επικοινωνιακός. Εκφράζει ελεύθερα τις σκέψεις και τα συναισθήματα του, αλλά είναι επιλεκτικός για το πότε και με ποιούς το κάνει.
7. Είναι υποστηρικτικός. Οι υφιστάμενοι του αισθάνονται σημαντικοί στην επιτυχία.
8. Είναι αποφασιστικός Δίνει λύσεις στα προβλήματα προτού ξεφύγουν από τον έλεγχο.
9. Εργάζεται με πάθος. Δεν θεωρεί ότι πρέπει να αποδείξει κάτι, έχει όμως ευθύνη απέναντι στους συναδέλφους του και τους πολίτες.
10. Έχει αυτοπεποίθηση. Αφήνει χώρο στους υπαλλήλους του να εξελιχθούν και τους ενθαρρύνει να πάρουν πρωτοβουλίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

³²Χατζηπασχάλη Παρασκευά, Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

5.1 Έρευνα

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συγκεκριμένη μελέτη είναι η ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα. Η ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα έχει στόχο την ανακάλυψη των αιτιών της μεταβολής των κοινωνικών φαινομένων διαμέσου της αντικειμενικής καταμέτρησης και της αριθμητικής ανάλυσης³³. Ο ερευνητής ξεκινά με βάση τη θεωρία που έχει διατυπωθεί και αναμένει να επαληθευτεί. Επιδιώκεται, επίσης, είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η έρευνα έχει σκοπό να αναδείξει κατά πόσο τελικά σχετίζεται η θεωρία με την πραγματικότητα. Ο λόγος που έγινε χρήση της μεθόδου αυτής είναι γιατί πρώτον μας δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης μεγάλου αντιπροσωπευτικού αριθμού δείγματος και δεύτερον διότι οι υποθέσεις στηρίζονται στη θεωρία και τίθενται σε αυστηρό και έγκυρο έλεγχο.

Σκοπός της έρευνας είναι να αναλυθούν οι εμπειρίες και γνώσεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις που υπάρχουν στο δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα ερευνάται αν υπάρχουν συγκρούσεις, ποιες αιτίες τις προκαλούν, ποιες είναι οι επιπτώσεις και με ποιο τρόπο διαχειρίζονται. Στην ποσοτική έρευνα η συλλογή των δεδομένων γίνεται εφαρμόζοντας τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας ώστε να περιλαμβάνονται γενικά και αντικειμενικά χαρακτηριστικά για να προχωρήσει στην γενίκευση και την παροχή προβλέψεων. Στην έρευνα έγινε χρήση τυχαίας δειγματοληψίας συμμετεχόντων και αναζητήθηκε το δείγμα από τον οργανισμό του e-ΕΦΚΑ.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο 23 ερωτήσεων, 6 δημογραφικές και 17 βασιζόμενες στο θεωρητικό μέρος της εργασίας (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι). Οι δημογραφικές ερωτήσεις αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, την θέση ευθύνης και τα έτη υπηρεσίας. Το κυρίως μέρος της έρευνας περιέχει έξι ερωτήσεις σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων, τρεις ερωτήσεις που αφορούν τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, έξι για τη διαχείριση των συγκρούσεων και δύο για τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Έπειτα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και την καταγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας, δημιουργήθηκε βάσει αυτού το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Διανεμήθηκε στους υποψηφίους συμμετέχοντες εργαζομένους του e-ΕΦΚΑ, αφού πρώτα ενημερώθηκαν σχετικά με τη διαδικασία της έρευνας και ότι είναι ανώνυμη. Οι συμμετέχοντες έδωσαν την συναίνεσή τους για την συμμετοχή τους στην έρευνα, οπότε

1. ³³Μάγγου Ασπασία , Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: *Οι συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

και τους διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια τα οποία αμέσως μετά την συμπλήρωση τους παρελήφθησαν από τον ερευνητή. Αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, καταχωρήθηκαν σε ένα αρχείο excel και εν συνεχεία αυτά επεξεργάστηκαν στο πρόγραμμα spss, όπου έγινε η άντληση των γραφημάτων, όπως φαίνονται στο επόμενο υποκεφάλαιο.

5.2 Αποτελέσματα της έρευνας

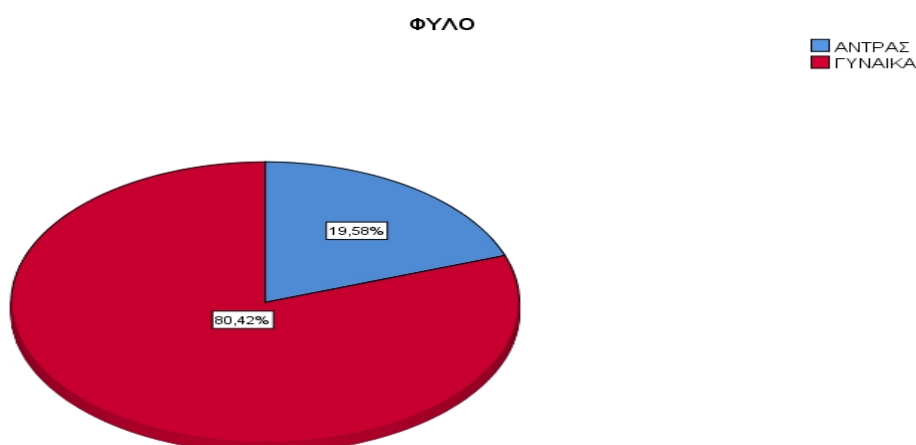
5.2.1 Δημογραφικά στοιχεία

1) Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν 143 υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ, εκ των οποίων οι 28 ήταν άνδρες και οι 115 γυναίκες. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες σε ποσοστό της τάξεως του 80,42%, ενώ οι άνδρες η συμμετοχή τους αγγίζει το 19,58% όπως παρατηρούμε στο κάτωθι γράφημα.

		ΦΥΛΟ			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	28	19,6	19,6	19,6
	ΓΥΝΑΙΚΑ	115	80,4	80,4	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 1.



Διάγραμμα 1.

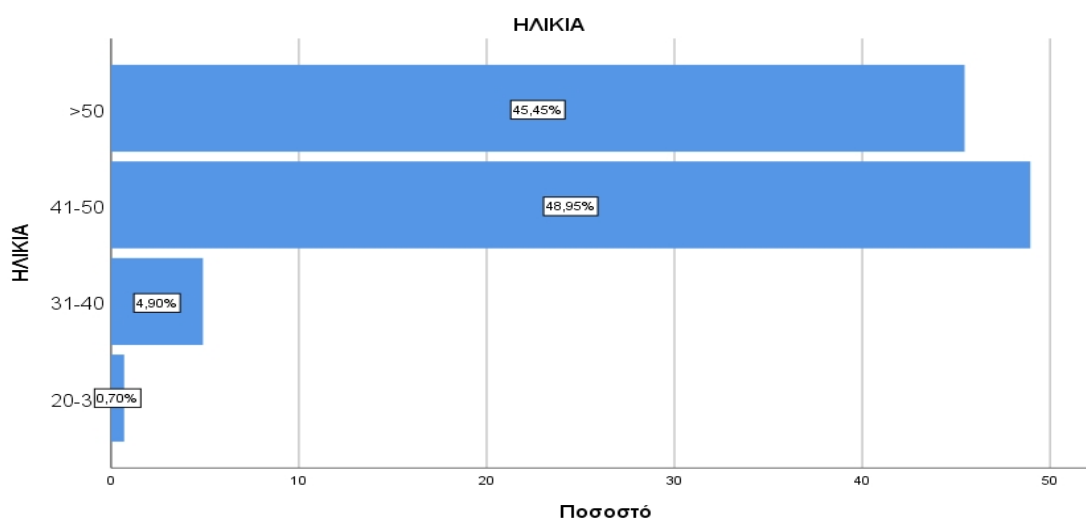
2) Ηλικία

Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων από 20 έως 30 είναι 0,70%, από 31 έως 40 είναι 4,90%, από 41 έως 50 είναι 48,95% και άνω των 51 ετών είναι 45,45%. Παρατηρούμε ότι η ηλικία των συμμετεχόντων άνω των 41 ετών έχει ποσοστό 94,40%, ενώ το υπόλοιπο 5,60% βρίσκεται μεταξύ 20 και 40 ετών. Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο, διότι λόγω της οικονομικής κρίσης δεν γίνονται προσλήψεις στο δημόσιο και ο μέσος όρος ηλικίας έχει ανέβει σημαντικά. Επιβεβαιώθηκε στην έρευνα μας και απεικονίζεται διαγραμματικά στο παρακάτω ραβδόγραμμα.

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	1	,7	,7	,7
	31-40	7	4,9	4,9	5,6
	41-50	70	49,0	49,0	54,5
	>50	65	45,5	45,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 2.



Διάγραμμα 2.

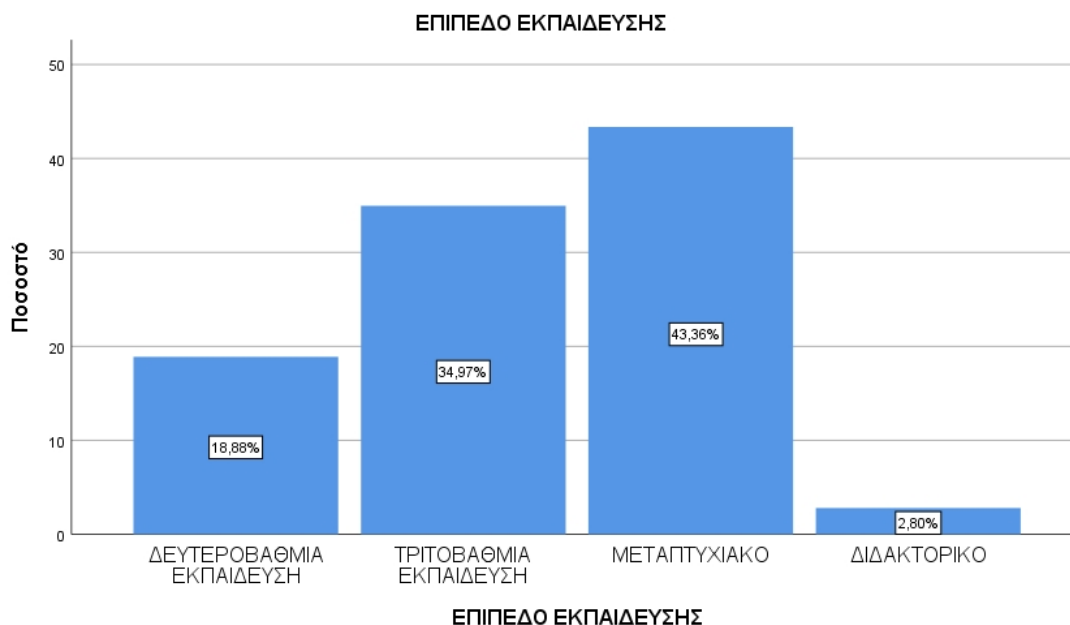
3) Επίπεδο εκπαίδευσης

Ακολουθως διαπιστώνουμε στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ότι, το 78,33% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, καθώς το 34,97% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και 43,36% έχουν συνεχίσει σε μεταπτυχιακές σπουδές. Το 18,88% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και μόλις 2,80% είναι κάτοχοι διδακτορικού. Εδώ βλέπουμε πως το μορφωτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων έχει ανέβει τα τελευταία χρόνια.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	27	18,9	18,9	18,9
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	50	35,0	35,0	53,8
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	62	43,4	43,4	97,2
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	2,8	2,8	100,0
Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 3.



Διάγραμμα 3.

4) Θέση ευθύνης

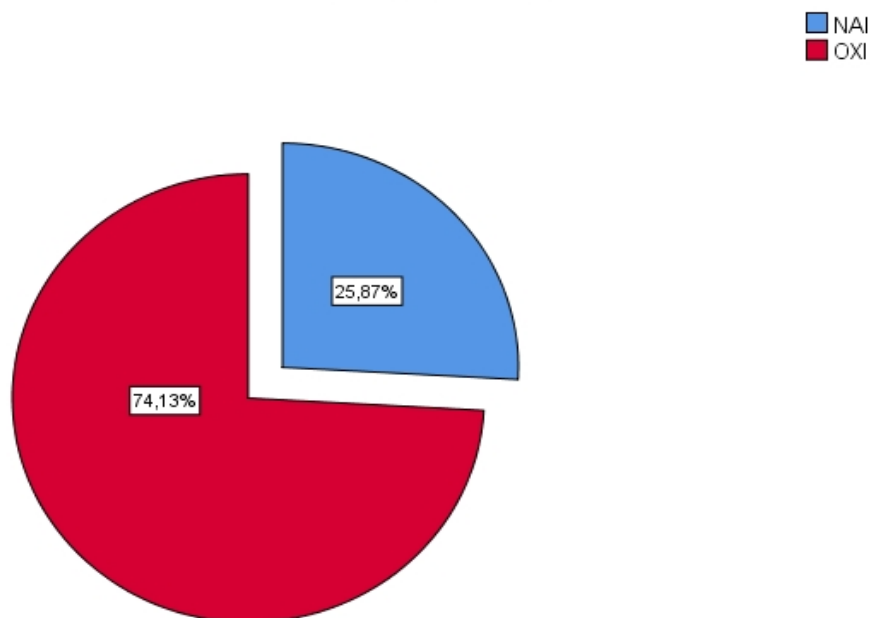
Θέση ευθύνης κατέχει το 25,87% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σημαντικότερη η συμβολή τους στην έρευνα μας, καθώς μας απαντούν εκείνοι που καλούνται να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και ηγούνται στο τμήμα ή την διεύθυνση που υπηρετούν.

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	37	25,9	25,9	25,9
	ΟΧΙ	106	74,1	74,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 4.

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ



Διάγραμμα 4.

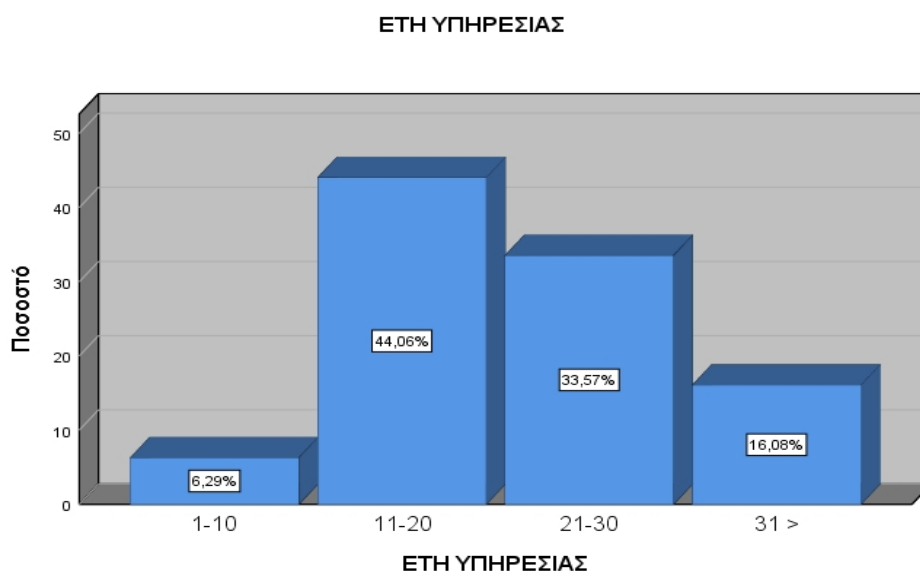
5) Έτη υπηρεσίας

Σε αυτή την ερώτηση έχουμε την πληροφορία από τους ερωτηθέντες για το πλήθος των ετών που εργάζονται στην υπηρεσία τους. Όπως θα παρατηρήσουμε στο παρακάτω γράφημα οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν πάνω από δέκα έτη υπηρεσίας. Επομένως έχουμε απαντήσεις υπαλλήλων με πολλά χρόνια υπηρεσίας και συνεπώς μεγάλη εμπειρία στο θέμα της μελέτης που μας ενδιαφέρει.

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	9	6,3	6,3	6,3
	11-20	63	44,1	44,1	50,3
	21-30	48	33,6	33,6	83,9
	31 >	23	16,1	16,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 5.



Διάγραμμα 5.

5.2.2 Ερωτηματολόγιο

Ερώτηση 1η

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε το κατά πόσον είναι συχνό φαινόμενο οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους. Το 67,83% απαντά θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση, είναι λοιπόν συχνό φαινόμενο οι συγκρούσεις. Το 32,17% απαντά πως δεν έχουν πολλές συγκρούσεις στον δικό τους χώρο εργασίας. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται αναλυτικά.

Ερ. 1: Οι συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι συχνό φαινόμενο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	97	67,8	67,8	67,8
	ΟΧΙ	46	32,2	32,2	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 6.



Διάγραμμα 6.

Ερώτηση 2^η

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τις αιτίες των συγκρούσεων. Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν αν πιστεύουν ότι οι αιτίες των συγκρούσεων είναι κυρίως λόγω διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων. Στην ερώτηση αυτή το 58,04% των απαντήσεων ήταν ναι, ενώ το 41,96% όχι. Μικρή διαφορά παρατηρούμε ανάμεσα στις δύο απαντήσεις.

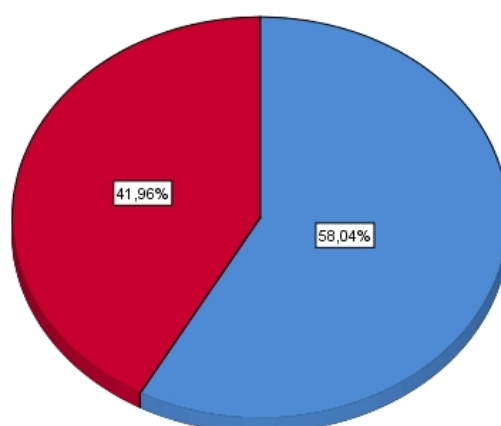
Ερ. 2: Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι κυρίως λόγω διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	83	58,0	58,0	58,0
	OXI	60	42,0	42,0	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 7.

Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι κυρίως λόγω διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων;

■ NAI
■ OXI



Διάγραμμα 7.

Ερώτηση 3^η

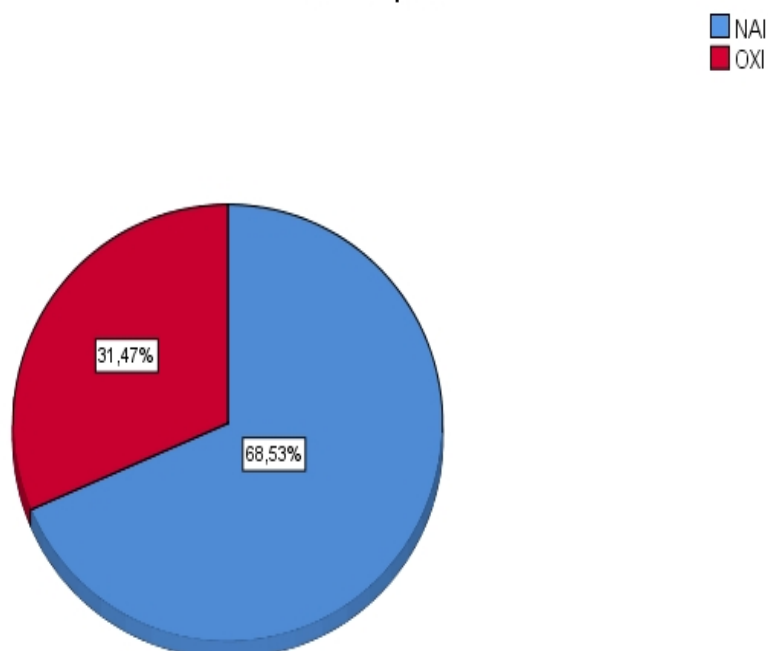
Η Τρίτη ερώτηση αφορά επίσης αιτίες συγκρούσεων. Τίθενται στους συμμετέχοντες στην έρευνα η ερώτηση, αν οι συγκρούσεις δημιουργούνται διότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα των υπαλλήλων. Η απάντηση είναι θετική στο 68,53% και αρνητική στο 31,47%. Το κάτωθι κυκλικό διάγραμμα αποτυπώνει τα αποτελέσματα που εξήχθησαν.

Ερ. 3: Οι συγκρούσεις δημιουργούνται διότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα των υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	98	68,5	68,5	68,5
	OXI	45	31,5	31,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 8.

Οι συγκρούσεις δημιουργούνται διότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα των υπαλλήλων.



Διάγραμμα 8.

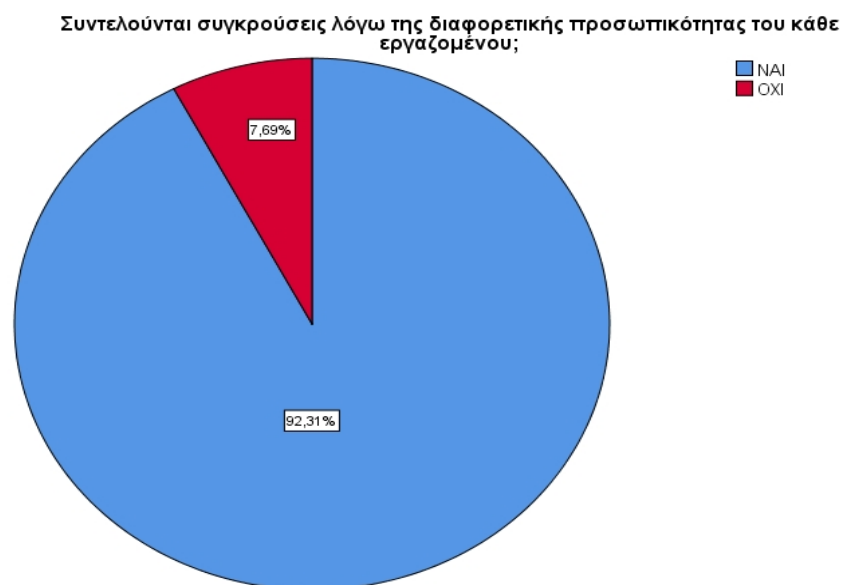
Ερώτηση 4^η

Μια βασική αιτία συγκρούσεων αναμφίβολα είναι η διαφορετικότητα της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου. Στο ερώτημα αυτό το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων αποκρίθηκε θετικά, καθώς το 92,31% πιστεύει ότι συντελούνται συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου, και μόνο το 7,69% διαφωνεί.

Ερ. 4: Συντελούνται συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	132	92,3	92,3	92,3
	OXI	11	7,7	7,7	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 9.



Διάγραμμα 9.

Ερώτηση 5^η

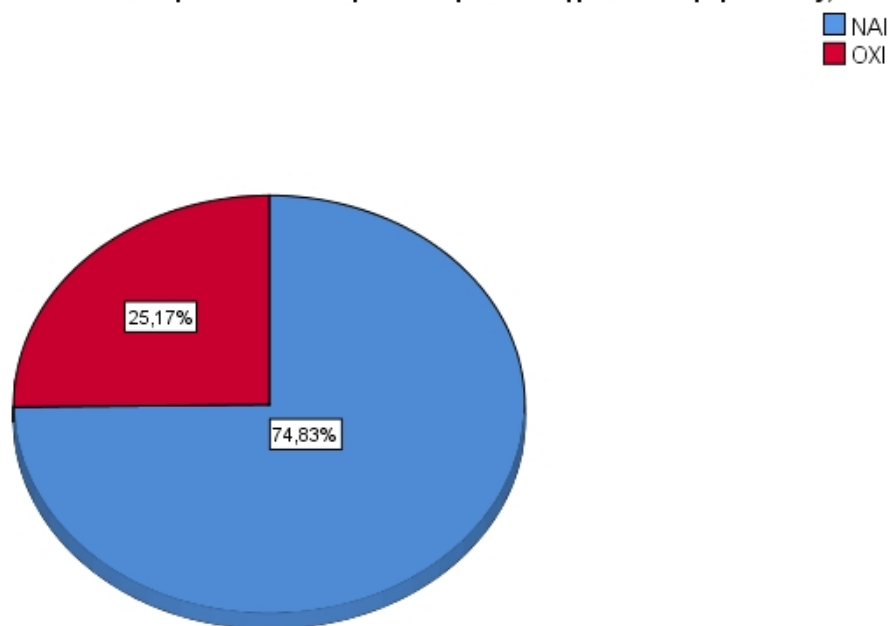
Σε υψηλά ποσοστά θετικής απόκρισης έχει κινηθεί και η απάντηση στην επόμενη ερώτηση, η οποία είναι αν η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε συγκρούσεις. Εδώ το ποσοστό που συμφωνεί φθάνει στο 74,83%, ενώ το ποσοστό εκείνων που θεωρεί ότι η ανεπάρκεια πόρων δεν οδηγεί σε συγκρούσεις βρίσκεται μόλις στο 25,17%. Το διάγραμμα στη συνέχεια παρουσιάζει τη μεγάλη διαφορά.

Ερ. 5: Η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε συγκρούσεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	107	74,8	74,8	74,8
	OXI	36	25,2	25,2	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 10.

Η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε συγκρούσεις;



Διάγραμμα 10.

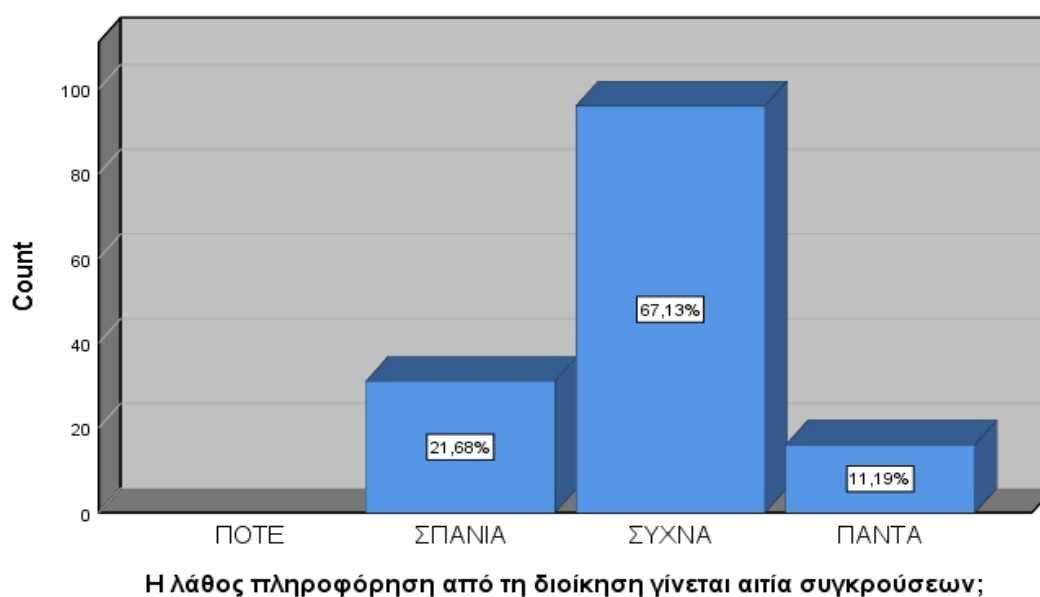
Ερώτηση 6^η

Η τελευταία ερώτηση που αφορά τις αιτίες των συγκρούσεων είναι η εξής, η λάθος πληροφόρηση από τη διοίκηση γίνεται αιτία συγκρούσεων; Στην συγκεκριμένη ερώτηση κρίθηκε σκόπιμο να δοθούν περισσότερες επιλογές απάντησης για ακριβέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ερ. 6: Η λάθος πληροφόρηση από τη διοίκηση γίνεται αιτία συγκρούσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΤΕ	0	0	0	0
	ΣΠΑΝΙΑ	31	21,7	21,7	32,9
	ΣΥΧΝΑ	96	67,1	67,1	100,0
	ΠΑΝΤΑ	16	11,2	11,2	11,2
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 11.



Διάγραμμα 11.

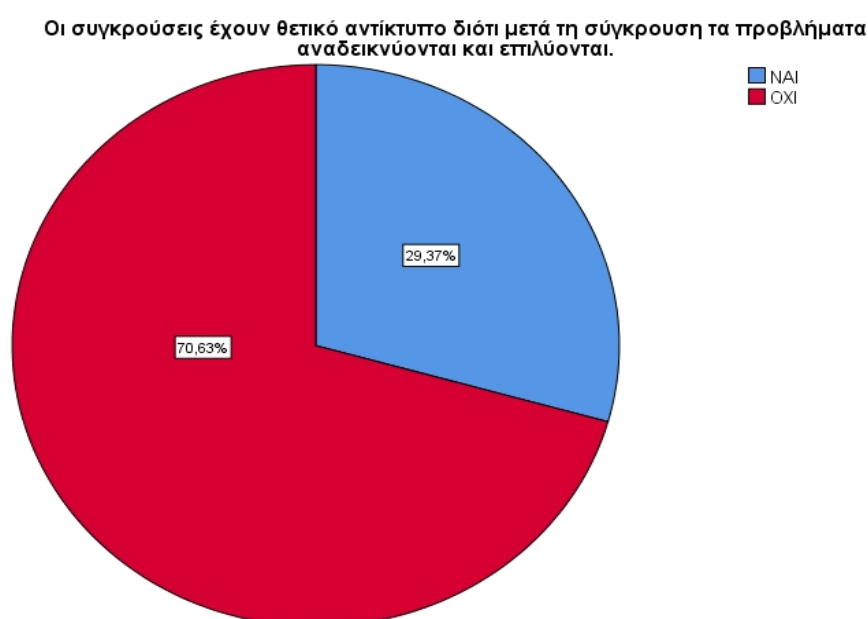
Ερώτηση 7^η

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις γίνονται για να διερευνηθούν οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τις συνέπειες μιας σύγκρουσης. Τέθηκε λοιπόν το ερώτημα κατά πόσον μετά τη σύγκρουση τα προβλήματα αναδεικνύονται και επιλύονται. Τα ευρήματα του κάτωθι γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή δεν συμφωνεί το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, καθώς το 70,63% δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή, αντιθέτως μόνο το 29,37% συμφωνεί. Συνεπώς περισσότεροι από 7 στους 10 ερωτηθέντες δεν πιστεύουν ότι τα προβλήματα επιλύονται έπειτα από μια σύγκρουση.

Ερ. 7: Οι συγκρούσεις έχουν θετικό αντίκτυπο διότι μετά τη σύγκρουση τα προβλήματα αναδεικνύονται και επιλύονται.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	42	29,4	29,4	29,4
	OXI	101	70,6	70,6	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 12.



Διάγραμμα 12.

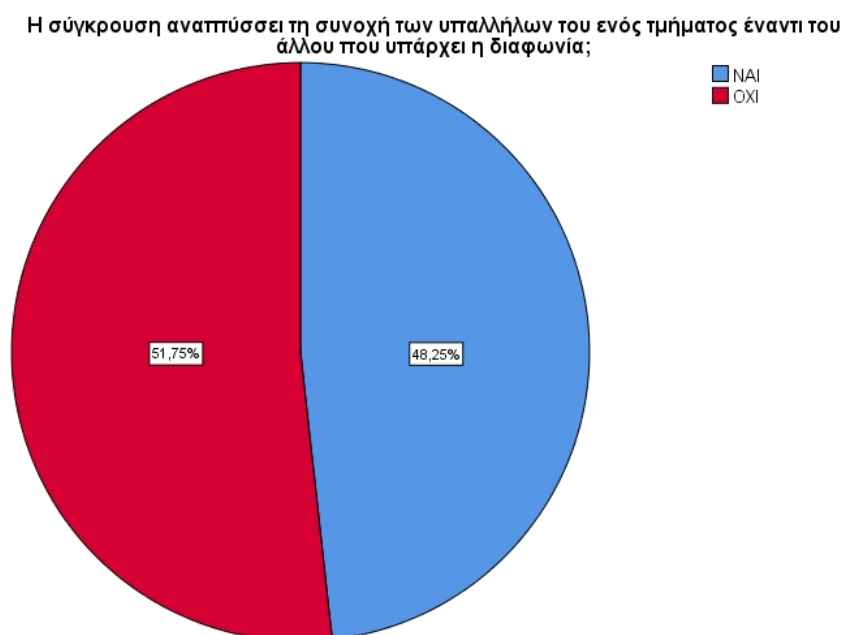
Ερώτηση 8^η

Η σύγκρουση αναπτύσσει τη συνοχή των υπαλλήλων του ενός τμήματος έναντι του άλλου που υπάρχει η διαφωνία; Εδώ οι απόψεις δίστανται, οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα στο ναι και στο όχι. Το 48,25% απάντησε όχι, και το 51,75% ναι. Τα δύο κομμάτια του κάτωθι κυκλικού διαγράμματος είναι σχεδόν ίσα.

Ερ. 8: Η σύγκρουση αναπτύσσει τη συνοχή των υπαλλήλων του ενός τμήματος έναντι του άλλου που υπάρχει η διαφωνία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	69	48,3	48,3	48,3
	OXI	74	51,7	51,7	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 13.



Διάγραμμα 13.

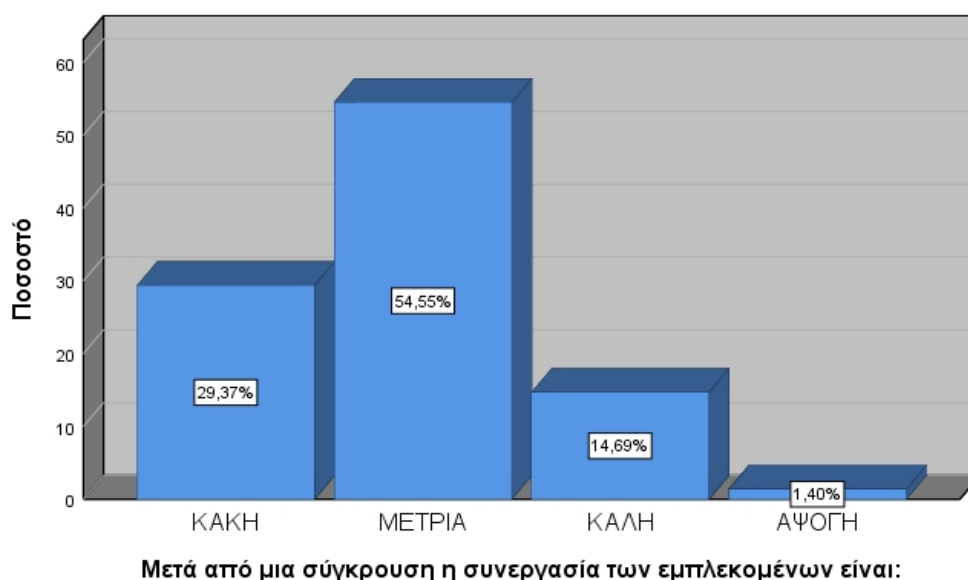
Ερώτηση 9η

Ο κυριότερος αντίκτυπος των συγκρούσεων, είναι η συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών έπειτα από μία σύγκρουση. Αν η συνεργασία των υπαλλήλων μετά από μια σύγκρουση δεν είναι καλή, αυτό επηρεάζει αρνητικά την απόδοση τους. Στην ερώτηση λοιπόν, πως είναι η συνεργασία μετά από μια σύγκρουση, δόθηκαν τέσσερις επιλογές απαντήσεων: κακή, μέτρια, καλή, άψογη. Το 29,37% απάντησε κακή, το 54,55% μέτρια, το 14,69% καλή και μόνο το 1,40% άψογη. Το συμπέρασμα που εξάγεται από το ερώτημα αυτό είναι ότι για το 83,92% των ερωτηθέντων η συνεργασία μετά από μια σύγκρουση είναι μέτρια ή κακή.

Ερ. 9: Μετά από μια σύγκρουση η συνεργασία των εμπλεκόμενων είναι:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	42	29,4	29,4	30,8
	ΜΕΤΡΙΑ	78	54,5	54,5	100,0
	ΚΑΛΗ	21	14,7	14,7	45,5
	ΑΨΟΓΗ	2	1,4	1,4	1,4
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 14.



Διάγραμμα 14.

Ερώτηση 10η

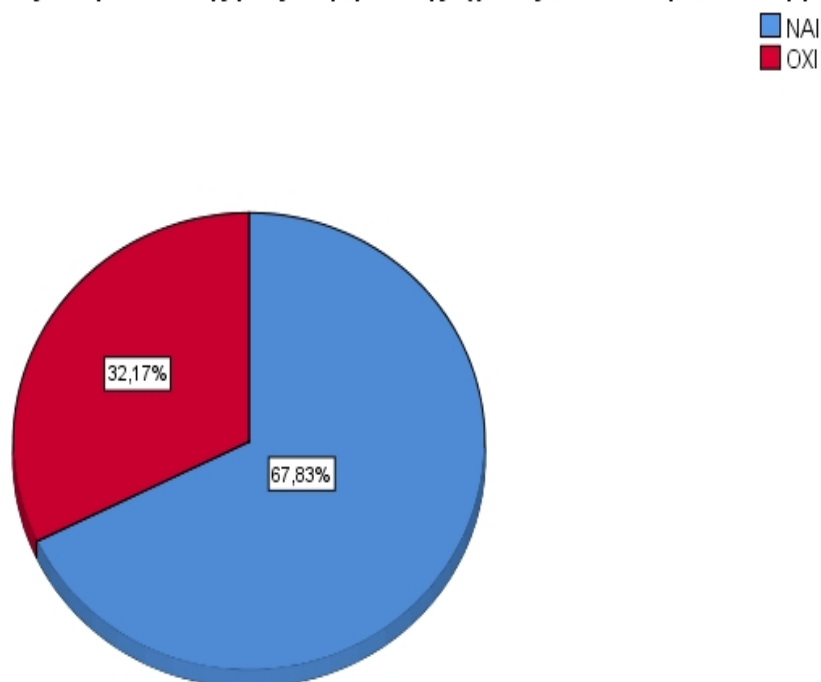
Η δέκατη σε σειρά ερώτηση είναι η εξής, η μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό; Το 67,83% μας απάντησε θετικά, ενώ το 32,17% απάντησε ότι δεν ακολουθεί τη μέθοδο του συμβιβασμού.

Ερ. 10: Η μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	97	67,8	67,8	67,8
	OXI	46	32,2	32,2	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 15.

Η μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό;



Διάγραμμα 15.

Ερώτηση 11η

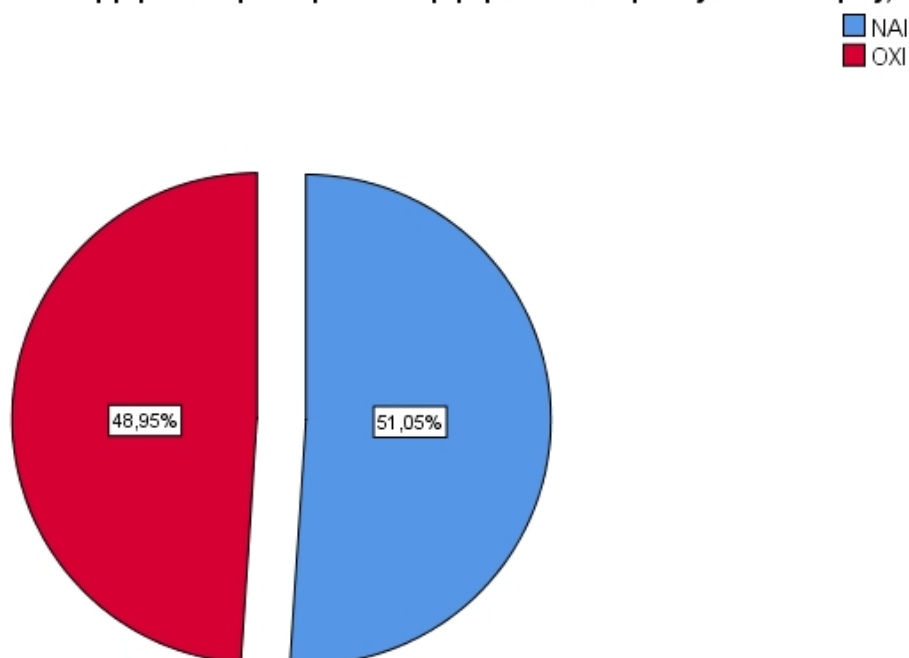
Η συμβιβαστική λύση είναι συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές; Στην ερώτηση αυτή το 51,05% απαντά ναι και το 48,95% όχι. Επομένως ένα μεγάλο ποσοστό, σχεδόν οι μισοί από το δείγμα λένε, ότι οι λύσεις που δίνονται στην υπηρεσία τους έπειτα από μία διαφωνία-διαμάχη δεν ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους, οι μισοί λοιπόν αισθάνονται αδικημένοι έναντι των άλλων μισών.

Ερ. 11: Η συμβιβαστική λύση είναι συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	73	51,0	51,0	51,0
	OXI	70	49,0	49,0	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 16.

Η συμβιβαστική λύση είναι συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές;



Διάγραμμα 16.

Ερώτηση 12η

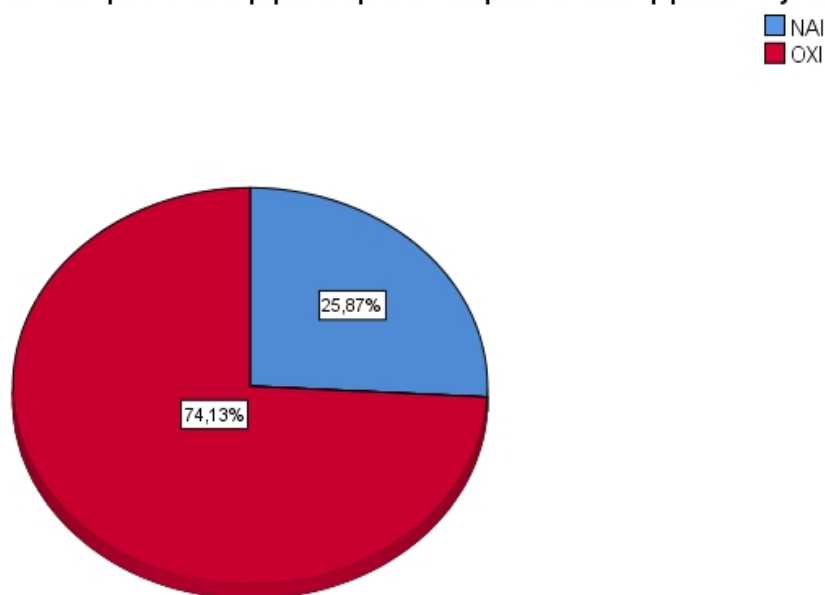
Μεγάλο ενδιαφέρον έχει το αποτέλεσμα της έρευνας και σε αυτή την ερώτηση. Το 74,13% απάντησε ότι δεν επιθυμεί να συνεργαστεί ξανά με τον υπάλληλο που ήρθε σε σύγκρουση. Όταν όπως είδαμε νωρίτερα οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν πάνω από δέκα και είκοσι χρόνια υπηρεσίας, μπορούμε να εικάσουμε ότι οι περισσότεροι έχουν συγκρουστεί μεταξύ τους. Επομένως οι υγιείς συνεργασίες θα είναι ελάχιστες και η πλειονότητα θα συνεργάζεται με άτομα που δεν το επιθυμεί, με ότι μπορεί να συνεπάγεται αυτό για την αποδοτικότητα τους.

Ερ. 12: Οι υπάλληλοι που συγκρούστηκαν επιθυμούν να συνεργαστούν ξανά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	37	25,9	25,9	25,9
	OXI	106	74,1	74,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 17.

Οι υπάλληλοι που συγκρούστηκαν επιθυμούν να συνεργαστούν ξανά;



Διάγραμμα 17.

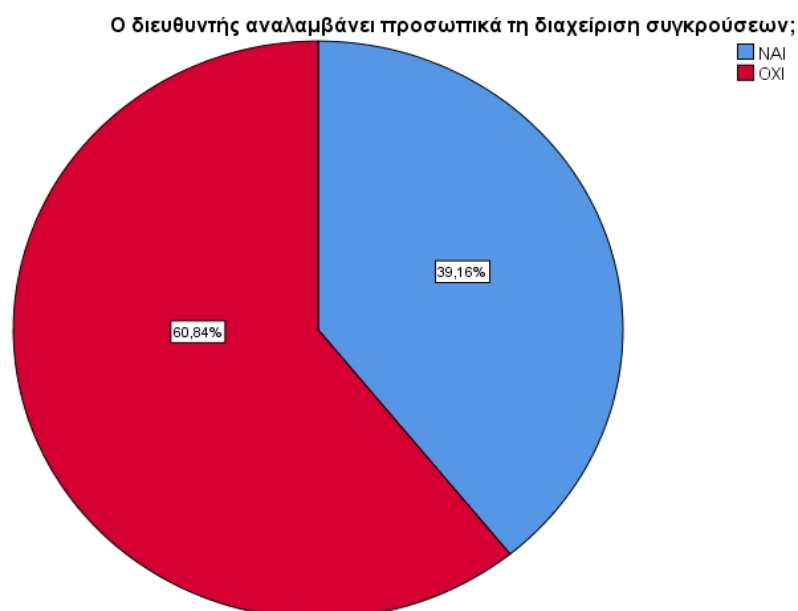
Ερώτηση 13η

Στην 13^η ερώτηση βλέπουμε στη διαγραμματική απεικόνιση ότι 6 στις 10 περιπτώσεις οι διευθυντές δεν ασχολούνται με θέματα συγκρούσεων στον e-ΕΦΚΑ. Πιο συγκεκριμένα στην ερώτηση αν ο διευθυντής αναλαμβάνει προσωπικά τη διαχείριση συγκρούσεων, το 60,84% δηλώνει όχι και το 39,16% ναι.

Ερ. 13: Ο διευθυντής αναλαμβάνει προσωπικά τη διαχείριση συγκρούσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	56	39,2	39,2	39,2
	OXI	87	60,8	60,8	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 18.



Διάγραμμα 18.

Ερώτηση 14^η

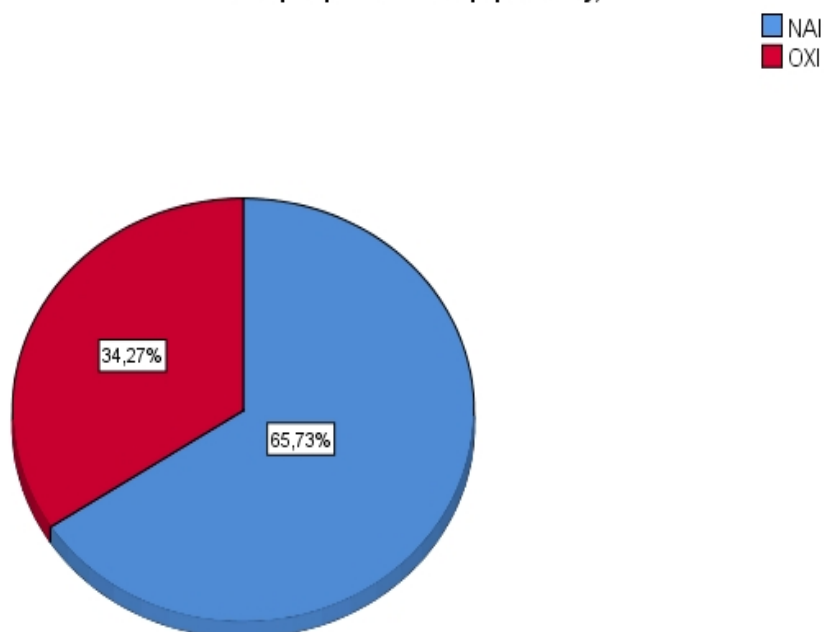
Στη συνέχεια τέθηκε το ερώτημα, κατά πόσον ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Εδώ παρατηρούμε ότι οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για το καλό κλίμα στα τμήματά τους. Καθώς το 65,73% απαντά ναι, ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος, σε αντίθεση με το 34,27% που λέει όχι.

Ερ. 14: Ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	94	65,7	65,7	65,7
	OXI	49	34,3	34,3	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 19.

Ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις;



Διάγραμμα 19.

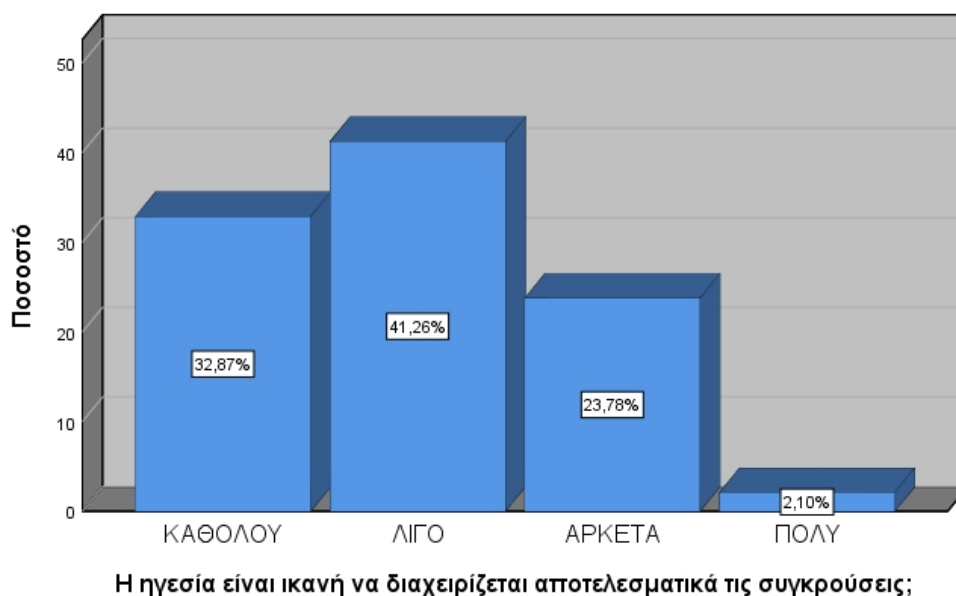
Ερώτηση 15η

Την ικανότητα της ηγεσίας να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις είναι το 15^ο ερώτημα. Καθόλου απαντάει το 32,87%, λίγο το 41,26%, αρκετά το 23,78% και πολύ το 2,10%. Η συντριπτική πλειοψηφία δεν είναι ικανοποιημένη από τον τρόπο που η ηγεσία διαχειρίζεται τις συγκρούσεις.

Ερ. 15: Η ηγεσία είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	47	32,9	32,9	56,1
	ΛΙΓΟ	59	41,3	41,3	97,4
	ΑΡΚΕΤΑ	34	23,8	23,8	100,0
	ΠΟΛΥ	3	2,1	2,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 20.



Διάγραμμα 20.

Ερώτηση 16η

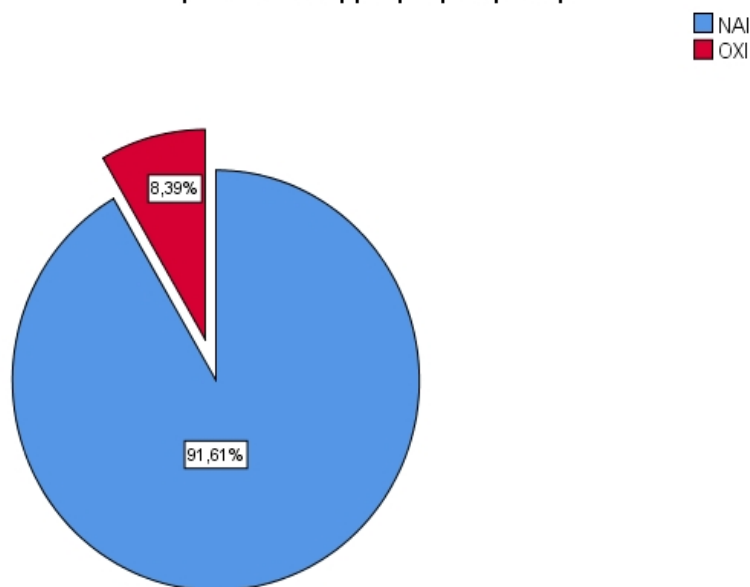
Το 91,61% συμφωνεί με την συμπεριφορά που προτείνει η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, ότι προς αποφυγή μιας σύγκρουσης αντιλαμβάνομαι τη θέση που βρίσκεται ο άλλος και προσπαθώ να βρω μια μέση λύση. Μόνο το 8,39% των ερωτηθέντων δεν συμφωνεί με αυτό.

Ερ. 16: Προς αποφυγή μιας σύγκρουσης αντιλαμβάνομαι τη θέση που βρίσκεται ο άλλος και προσπαθώ να βρω μια μέση λύση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	131	91,6	91,6	91,6
	OXI	12	8,4	8,4	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 21

Προς αποφυγή μιας σύγκρουσης αντιλαμβάνομαι τη θέση που βρίσκεται ο άλλος και προσπαθώ να βρω μια μέση λύση.



Διάγραμμα 21.

Ερώτηση 17η

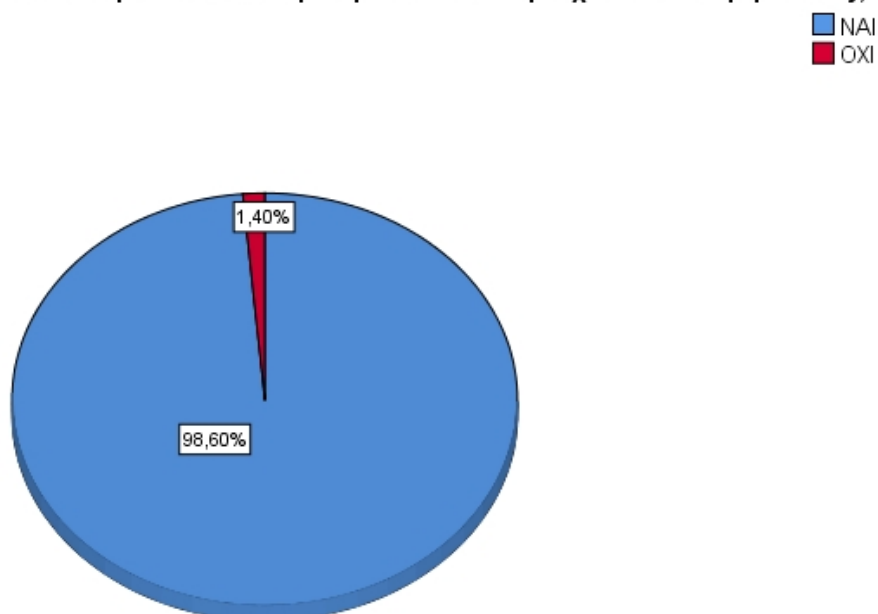
Το τελευταίο ερώτημα της έρευνας είναι το εξής, με καλή επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις; Το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα (98,60%) απάντησε ναι. Όλοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της καλής επικοινωνίας και πως διαμέσου αυτής μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις. Στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα αυτό γίνεται σαφές.

Ερ. 17: Με καλή επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	141	98,6	98,6	98,6
	OXI	2	1,4	1,4	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Πίνακας 22.

Με καλή επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις;



Διάγραμμα 22.

5.3 Συζήτηση

Με την έρευνα που διενεργήθηκε προέκυψαν κάποια ασφαλή συμπεράσματα και επιβεβαιώθηκε σε μεγάλο βαθμό η θεωρία που αναπτύχθηκε στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια. Το πρώτο συμπέρασμα σύμφωνα με όσα δηλώθηκαν είναι ότι η συχνότητα των συγκρούσεων είναι μεγάλη. Συνεπώς, το θέμα των συγκρούσεων είναι κάτι που απασχολεί τον δημόσιο τομέα.

Σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων, δηλώθηκε ότι επειδή κάθε άτομο έχει διαφορετικά συμφέροντα και διαφορετική προσωπικότητα οι παρεξηγήσεις είναι συχνές μεταξύ τους. Επίσης το γεγονός ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρα όρια για τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου και η έλλειψη διαθέσιμων πόρων είναι πολύ σοβαρές αιτίες συγκρούσεων, καθώς παρατηρούμε υψηλά ποσοστά που υποστηρίζουν αυτές τις θέσεις. Επιπλέον η μη σωστή καθοδήγηση που παίρνουν από τη διοίκηση είναι αιτία συγκρούσεων. Οι τρεις τελευταίες αιτίες συγκρούσεων προκαλούνται από την ηγεσία, τα ξεκάθαρα όρια, οι διαθέσιμοι πόροι και η λάθος καθοδήγηση. Η έρευνα έως εδώ επιβεβαιώνει τη θεωρία του καθηγητή κ. Ζαβλανού που αναπτύχθηκε στο πρώτο κεφάλαιο σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων.

Ως προς τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, αναφέρεται ότι, τα προβλήματα δεν επιλύονται ευκολότερα έπειτα από μία σύγκρουση. Μετά από μια σύγκρουση η συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών δεν είναι καλή και δεν επιθυμούν να συνεργαστούν ξανά. Ο διευθυντής συνήθως δεν ασχολείται με τις συγκρούσεις, ο προϊστάμενος όμως ενδιαφέρεται για τη δημιουργία καλού κλίματος προκειμένου να αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Ακολουθείτε κυρίως η μέθοδος του συμβιβασμού χωρίς όμως η συμβιβαστική λύση να ικανοποιεί όλες τις πλευρές. Σχετικά με τον τρόπο που διαχειρίζεται η διοίκηση μία σύγκρουση, η πλειοψηφία, όπως και προγενέστερες έρευνες (Ζαβλανός 2002. Χυτήρης 1996) δήλωσε ότι η διαχείριση γίνεται με λογική, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα, αν και οι ηγετικές ικανότητες δεν είναι αποτελεσματικές και επαρκείς στους διευθυντές. Θεωρούν ότι είναι σημαντική η αποτελεσματική επικοινωνία (Τριαντάρη, 2018). Δεν υιοθετείται πάντα συμβιβαστική και συμφέρουσα ισότιμα και δίκαια και για τις δύο πλευρές λύση, άρα δεν γίνεται χρήση της μεθόδου Half Way (Τριαντάρη, 2018).

5.4 Συμπεράσματα

Στο πόνημα αυτό, λοιπόν, επιβεβαιώθηκε η αρχική θεωρητικής φύσεως υπόθεση για το ότι υπάρχουν αρκετές συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς. Ακόμη, παρόλο που μοιάζει ότι είναι ουσιαστικοί και κυρίως επικοινωνιακής φύσεως οι λόγοι για την έξαρση των συγκρούσεων, κάτι που αποφέρει αρνητικές συνέπειες σε λειτουργικό επίπεδο στους οργανισμούς, ωστόσο δεν μπορεί να μην ληφθεί υπόψιν και ο ρόλος του διευθυντή. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι λόγοι των συγκρούσεων είναι κυρίως οργανωσιακοί, όπως επίσης μεγάλο μερίδιο ευθύνης έχει η στάση των διευθυντών. Αυτό σημαίνει ότι χρήζει περαιτέρω επιμόρφωσης σε θέματα διαχείρισης των εσωτερικών κρίσεων και συγκρούσεων, ώστε να καταστεί όντως αποτελεσματικό.

Για την αποφυγή συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι που συνεργάζονται να έχουν ενσυναίσθηση. Είτε κατέχουν θέση ευθύνης είτε όχι, πρέπει να κατανοούν τη θέση του συναδέλφου τους. Πρέπει να βάζουν τον εαυτό τους στη θέση του άλλου. Με αυτόν τον τρόπο θα μετριάσουν τις απαιτήσεις και θα δικαιολογούν καταστάσεις που τους ξενίζουν. Αν ο προϊστάμενος έρθει στη θέση του υφισταμένου τότε μόνο θα κατανοήσει αν μπορεί να πιάσει τους στόχους που έχει. Και αν ο υφιστάμενος αντιληφθεί ότι και ο προϊστάμενος του, δέχεται ανάλογες με εκείνον πιέσεις, θα καταλάβει ότι ένας από τους ρόλους του προϊσταμένου του είναι να ασκεί πίεση σε εκείνον.

Επίσης ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σπουδαίος στη διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος. Αν ο ηγέτης είναι δίκαιος με τους υφισταμένους του, δεν δημιουργούνται έχθρες και ανταγωνισμοί. Ο ηγέτης είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ύπαρξη καλού κλίματος στο χώρο εργασίας. Είναι εκείνος που πρέπει να διαχειριστεί τις συγκρούσεις, και αν τις χειριστεί σωστά, οι επιπτώσεις από μια σύγκρουση μπορεί να είναι θετικές και ωφέλιμες για τον οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

2. Βασιλείου, Α. Α., 2013. Εγχειρίδιο εκπαιδευομένων: Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ΕΣΠΑ 2007-2013.
3. Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
4. Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. Αθήνα: Rossili.
5. Παπαδοπούλου Δ. (2014). Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας Επιστημονικά Χρονικά
6. Ζαβλανός, Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
7. Ιορδανίδης, Χ. (2014). Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
8. Τριαντάρη, Σ. (2016) Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Αντ. Σταμούλη.
9. Αντωνέλος Σ. και Πλέσσα Ε., (2014), Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα
10. Τριαντάρη, Σ.Α. (2018). Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κ. & Μ. Αντ Σταμούλη
11. Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. (2012), Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων, Αυτοέκδοση, Αθήνα
12. Μαλαγκονιάρη, Ε. (2010). Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
13. Κεσανλή Ελεθερία, Μαζιώτη Γεωργία, Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: Ο ρόλος της επιμόρφωσης του Διευθυντή στη διαχείριση συγκρούσεων σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

14. Χατζηπασγάλη Παρασκευή, Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
15. Μάγγου Ασπασία , Μεταπτυχιακή Εργασία Τίτλος: Οι συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Miller, K. (2006). Οργάνωση και επικοινωνία
2. Mayer, B., (2012), The Dynamics of Conflict, 2 nd ed. San Francisco: JosseyBass-A Wiley Imprint
3. Osterman, Paul (1994). Supervision, Discretion, and Work Organization. American Economic Review, Papers and Proceedings
4. Montana, P.J. and Charnov, B.H., 2000. Management, Barron's educational series. New York
5. Goleman, D., (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;. Ελληνικά Γράμματα,1998
6. Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

ΠΑΡΑΤΗΜΑΙ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑΣΤΟΙΧΕΙΑ

1) ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2) ΗΛΙΚΙΑ

20-30

31-40

41-50

51 >

3) ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

4) ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5) ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1-10

11-20

21-30

31 >

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Οι συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι συχνό φαινόμενο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

2) Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι κυρίως λόγω διαφορετικών συμφερόντων των εργαζομένων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3) Οι συγκρούσεις δημιουργούνται διότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα των υπαλλήλων.

ΝΑΙ ΟΧΙ

4) Συντελούνται συγκρούσεις λόγω της διαφορετικής προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5) Η ανεπάρκεια διαθέσιμων πόρων οδηγεί σε συγκρούσεις;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6) Η λάθος πληροφόρηση από τη διοίκηση γίνεται αιτία συγκρούσεων;

ΠΟΤΕ ΣΠΑΝΙΑ ΣΥΧΝΑ ΠΑΝΤΑ

7) Οι συγκρούσεις έχουν θετικό αντίκτυπο διότι μετά τη σύγκρουση τα προβλήματα αναδεικνύονται και επιλύονται.

ΝΑΙ ΟΧΙ

8) Η σύγκρουση αναπτύσσει τη συνοχή των υπαλλήλων του ενός τμήματος έναντι του άλλου που υπάρχει η διαφωνία;

9) Μετά από μια σύγκρουση η συνεργασία των εμπλεκομένων είναι:

ΚΑΚΗ ΜΕΤΡΙΑ ΚΑΛΗ ΑΨΟΓΗ

10) Η μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα τον συμβιβασμό;

ΝΑΙ ΟΧΙ

11) Η συμβιβαστική λύση είναι συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές;

ΝΑΙ ΟΧΙ

12) Οι υπάλληλοι που συγκρούστηκαν επιθυμούν να συνεργαστούν ξανά;

ΝΑΙ ΟΧΙ

13) Ο διευθυντής αναλαμβάνει προσωπικά τη διαχείριση συγκρούσεων;

ΝΑΙ ΟΧΙ

14) Ο προϊστάμενος μεριμνά για τη δημιουργία θετικού κλίματος έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις;

ΝΑΙ ΟΧΙ

15) Η ηγεσία είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

16) Προς αποφυγή μιας σύγκρουσης αντιλαμβάνομαι τη θέση που βρίσκεται ο άλλος και προσπαθώ να βρω μια μέση λύση.

ΝΑΙ ΟΧΙ

17) Με καλή επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις;

ΝΑΙ ΟΧΙ