

**Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Διπλωματική εργασία

**Θετικές και αρνητικές σχέσεις και συναισθήματα στον εργασιακό  
χώρο. Συγκρούσεις και ο ρόλος του ηγέτη.**

της

**Βαρβάρα- Καρολίνα Κολοκότση, Α.Ε.Μ. 779**

Επιβλέπων Καθηγητής: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης - Αναπληρωτής Καθηγητής  
Εξεταστές:

Φλώρινα, Μάιος 2018

Copyright © Ονοματεπώνυμο, 2017.  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

**Όνοματεπώνυμο:**

**A.E.M.:**

**Ηλεκτρονική διεύθυνση:**

**Έτος εισαγωγής:**

**Τίτλος διπλωματικής εργασίας:**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία ..... - ..... - 201...

Ο/Η δηλών/ουσα

*(ονοματεπώνυμο φοιτητή/τριας)*

\*Συμπληρώνεται από τη Γραμματεία

\* Ο φοιτητής συμπληρώνει υποχρεωτικά το ονοματεπώνυμο του επιβλέποντος/ουσας καθηγητή/τριας

## Περίληψη

Καθώς οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο αποτελούν στη σύγχρονη εποχή μια πραγματικότητα, το ενδιαφέρον της εργασίας αυτής εστιάστηκε στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και τα συναισθήματα που προκαλούν, στην ύπαρξη συγκρούσεων και στο ρόλο του ηγέτη στην επίλυσή τους. Ωστόσο η διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων μέσω της διαδικασίας της σύγκρουσης μπορεί να προσφέρει κίνητρα για εξομάλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων ή των τμημάτων μιας επιχείρησης, οδηγώντας με τον τρόπο αυτό στη βελτίωση της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών. Όμως τα άτομα τείνουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις, μη γνωρίζοντας τα οφέλη τους (De Dreu et al 2001, Lewin 2001, Teague, Roche&Hann 2012).

Η πολυπλοκότητα ή η επιμονή των συγκρούσεων σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να ποικίλει σημαντικά ανάλογα με το αντικείμενο της σύγκρουσης, τη χρονική περίοδο κατά την οποία λαμβάνει χώρα και το επίπεδο δυσαρέσκειας των εμπλεκομένων. Οι ανεπίλυτες συγκρούσεις παράλληλα, μπορούν να κλιμακώσουν ακόμα περισσότερο την ένταση, ειδικά αν εξαπλωθούν σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού (De Dreu et al, 2001; Kuzstal, 2002; Starks, 2006; Singleton et al, 2011).

Στη μελέτη που ακολουθεί, χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 81 ατόμων που εργάζονται σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Μέσω ερωτηματολογίου, έγινε μια προσπάθεια ανάδειξης των συναισθημάτων, θετικών και αρνητικών, που προκαλούνται λόγω των εργασιακών συγκρούσεων και των ιδανικότερων τρόπων αντιμετώπισής τους. Ειδικό τμήμα της έρευνας αφιερώθηκε στο ρόλο του ηγέτη και στο πώς αυτός φροντίζει για τη δημιουργία θετικών διαπροσωπικών σχέσεων καθώς και το αν και πώς παρεμβαίνει στη διαδικασία της σύγκρουσης.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Διαπροσωπικές σχέσεις, συγκρούσεις, ρόλος ηγέτη, εργαζόμενοι.

## **Abstract**

As workplace conflicts are a reality in the modern era, the interest of this study focused on interpersonal relations between workers and the emotions that they cause, the existence of conflicts and the role of leader in resolving them. However the formation of labour relations through the process of the conflict may offer incentives for normalization of cooperation among workers or between parts of an enterprise, leading to improvement of the functionality and the efficiency of organizations. Though people tend to avoid conflicts, not knowing their benefits (De Dreu et al 2001, Lewin 2001, Teague, Roche & Hann 2012).

The complexity or persistence of conflicts in a workplace can vary considerably depending on the subject of the conflict, the time period in which it takes place and the level of dissatisfaction of the parties involved. Unresolved collisions can even further increase tension, especially if they spread to all levels of an organism (De Dreu et al, 2001, Kuzstal, 2002, Starks, 2006, Singleton et al, 2011).

In the following study, a sample of 81 people working in private sector businesses was used. Through a questionnaire, an attempt was made to highlight emotions, both positive and negative, caused by labor conflicts and the best ways to deal with them. A specific part of the research was devoted to the role of the leader and how he looks after the creation of positive interpersonal relationships as well as if and how he intervenes in the conflict process.

**Key Words:** Interpersonal relationships, conflicts, role of a leader, employees.

# Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	iv
Abstract	v
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
Εισαγωγή	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b>	<b>4</b>
2.1. Τα αποτελέσματα των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας	4
2.2. Προωθώντας τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο	6
2.2.1. Επίδραση του οργανισμού	6
2.2.2. Επίδραση των ομάδων	9
2.3. Όταν οι θετικές σχέσεις μετατρέπονται σε αρνητικές	16
2.4. Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο	18
2.4.1. Ορισμός της σύγκρουσης	18
2.4.2. Εννοιολογικό Πλαίσιο της Θεωρίας των Συγκρούσεων	20
2.4.3. Απόψεις περί Συγκρούσεων	21
2.4.3.1. Παραδοσιακή Άποψη (1930-1940)	22
2.4.3.2. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ή η Σύγχρονη Άποψη (1940-1970)	22
2.4.3.3. Η Αλληλεπιδραστική Άποψη	23
2.4.4. Ταξινόμηση των Συγκρούσεων	23
2.5 Τύποι Συγκρούσεων	24
2.5.1 Λειτουργικές ή Δημιουργικές Συγκρούσεις	25
2.5.2 Δυσλειτουργικές ή Καταστροφικές Συγκρούσεις	25
2.6. Η διαδικασία των συγκρούσεων	26
2.7. Επιδράσεις των Συγκρούσεων	26
2.8. Οφέλη των συγκρούσεων	27
2.9. Διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση	29
2.9.1 Βήματα για τη διαχείριση των συγκρούσεων	29
2.9.2. Επίλυση συγκρούσεων με σεβασμό στις αξίες όλων	29
2.9.3. Επίλυση Διενέξεων	31
2.9.4. Δεξιότητες Επίλυσης Συγκρούσεων	32
2.9.5 Διαχείριση Κρίσεων/ Στυλ Επίλυσης	32
2.9.6. Το Πλαίσιο για την Επίλυση των Συγκρούσεων	34
2.10. Λάθη που πρέπει να αποφεύγονται κατά την επίλυση των συγκρούσεων	34
2.11. Ο ρόλος του ηγέτη στην επίλυση των συγκρούσεων	35
2.11.1. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) και συγκρούσεις	36
2.11.2. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership) και συγκρούσεις	37
2.11.3. Ελεύθερη ηγεσία (Laissez- Faire Leadership) και συγκρούσεις	37
2.12. Συμπεράσματα	38

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>40</b>
3.1. Εισαγωγή	40
3.2. Χαρακτηριστικά της μεθόδου	40
3.3. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	40
3.4. Δειγματοληψία, Ανάλυση Δεδομένων και Περιορισμοί της Έρευνας	41
3.5. Συμπεράσματα	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b>	<b>43</b>
4.1. Εισαγωγή	43
4.2. Ανάλυση και σχολιασμός ευρημάτων	43
ΜΕΡΟΣ Α: Προσωπικά Στοιχεία	44
ΜΕΡΟΣ Β: Εργασιακές Σχέσεις	49
ΜΕΡΟΣ Γ': Ο Ρόλος του Ηγέτη	63
Συμπεράσματα	92
Βιβλιογραφία	95
Παράρτημα	107

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Φύλο Συμμετεχόντων	44
Πίνακας 4.2. Ηλικία Συμμετεχόντων	45
Πίνακας 4.3. Επίπεδο Μόρφωσης Συμμετεχόντων	46
Πίνακας 4.4. Θέση εργαζομένου στην επιχείρηση	47
Πίνακας 4.5. Χρόνια προϋπηρεσίας	48
Πίνακας 4.6. Σημαντικότητα καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο	49
Πίνακας 4.7. Συναισθήματα που προκαλούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις	50
Πίνακας 4.8. Έχετε ποτέ εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο;	52
Πίνακας 4.9. Ποια είναι η συχνότερη πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;	53
Πίνακας 4.10. Συχνότεροι τύποι συγκρούσεων	54
Πίνακας 4.11. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση	55
Πίνακας 4.12. Θετικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις	57
Πίνακας 4.13. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση	58
Πίνακας 4.14. Αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις	59
Πίνακας 4.15. Συχνότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων	60
Πίνακας 4.16. Ιδανικότερος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων	61
Πίνακας 4.17. Έχετε επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης από τις επιδόσεις σας;	62
Πίνακας 4.18. Πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα εργασιακά σας προβλήματα και τις ανάγκες σας;	64
Πίνακας 4.19. Σε τι βαθμό αναγνωρίζει ο ηγέτης σας τις δυνατότητές σας;	65
Πίνακας 4.20. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που διαθέτει για να σας βοηθήσει να λύσετε τα εργασιακά σας προβλήματα;	66
Πίνακας 4.21. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να προσπαθήσει να επωφεληθεί εις βάρος σας;	68
Πίνακας 4.22. Έχω εμπιστοσύνη στον ηγέτη μου έτσι ώστε να δικαιολογήσω και να υπερασπιστώ τις αποφάσεις του, ακόμα και όταν είναι απών.	69
Πίνακας 4.23. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον ηγέτη σας;	70
Πίνακας 4. 24. Ο ηγέτης συνεργάζεται και βοηθά στην περίπτωση που κάποιος άλλος αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα.	72
Πίνακας 4.25. Ο ηγέτης επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις	73
Πίνακας 4.26. Ο ηγέτης διαπραγματεύεται έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να κερδίσουν μέρος αυτών που ζητούν	74
Πίνακας 4.27. Ο ηγέτης συμβουλεύει τους άλλους ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα	75
Πίνακας 4.28. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να βρουν συμβιβαστικές λύσεις.	76
Πίνακας 4.29. Ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των άλλων αλλά δίνει και τη δική του	78
Πίνακας 4.30. Ο ηγέτης μοιράζεται την άποψή του για τη διαφωνία και συζητά τις αιτίες της με τους άλλους.	79
Πίνακας 4.31. Ο ηγέτης πιέζει για γρήγορη λύση για να διασφαλίσει τις υγιείς σχέσεις	80
Πίνακας 4.32. Ο ηγέτης τροποποιεί τους στόχους του έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της ομάδας	81
Πίνακας 4.33. Ο ηγέτης δεν ανακατεύεται καθόλου	83



Πίνακας 4.34. Ο ηγέτης μένει έξω από τη σύγκρουση αν δεν τον αφορά	84
Πίνακας 4.35. Ο ηγέτης ικανοποιεί τα αιτήματα κάθε εμπλεκόμενου έτσι ώστε να παραμείνει δημοφιλής	85
Πίνακας 4.36. Ο ηγέτης μεταβιβάζει το θέμα σε κάποιον άλλον για να το λύσει	86
Πίνακας 4.37. Ο ηγέτης σταματά ή μειώνει την ένταση με χιούμορ	87
Πίνακας 4.38. Ο ηγέτης βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση	88
Πίνακας 4.39. Ο ηγέτης έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και έχει προετοιμάσει τη λύση	89

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1. Φύλο Συμμετεχόντων	44
Διάγραμμα 4.2. Ηλικία Συμμετεχόντων	45
Διάγραμμα 4.3. Επίπεδο Μόρφωσης Συμμετεχόντων	46
Διάγραμμα 4.4. Θέση εργαζομένου στην επιχείρηση	47
Διάγραμμα 4.5. Χρόνια προϋπηρεσίας	48
Διάγραμμα 4.6. Σημαντικότητα καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο	50
Διάγραμμα 4.7. Συναισθήματα που προκαλούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις	51
Διάγραμμα 4.8. Έχετε ποτέ εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο;	52
Διάγραμμα 4.9. Ποια είναι η συχνότερη πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;	53
Διάγραμμα 4.10. Συχνότεροι τύποι συγκρούσεων	54
Διάγραμμα 4.11. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση	56
Διάγραμμα 4.12. Θετικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις	57
Διάγραμμα 4.13. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση	58
Διάγραμμα 4.14. Αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις	59
Διάγραμμα 4.15. Συχνότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων	60
Διάγραμμα 4.16. Ιδανικότερος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων	61
Διάγραμμα 4.17. Έχετε επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης από τις επιδόσεις σας;	63
Διάγραμμα 4.18. Πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα εργασιακά σας προβλήματα και τις ανάγκες σας;	64
Διάγραμμα 4.19. Σε τι βαθμό αναγνωρίζει ο ηγέτης σας τις δυνατότητές σας;	65
Διάγραμμα 4.20. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που διαθέτει για να σας βοηθήσει να λύσετε τα εργασιακά σας προβλήματα;	67
Διάγραμμα 4.21. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να προσπαθήσει να επωφεληθεί εις βάρος σας;	68
Διάγραμμα 4.22. Έχω εμπιστοσύνη στον ηγέτη μου έτσι ώστε να δικαιολογήσω και να υπερασπιστώ τις αποφάσεις του, ακόμα και όταν είναι απών.	70
Διάγραμμα 4.23. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον ηγέτη σας;	71
Διάγραμμα 4.24. Ο ηγέτης συνεργάζεται και βοηθά στην περίπτωση που κάποιος άλλος αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα.	72
Διάγραμμα 4.25. Ο ηγέτης επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις	73
Διάγραμμα 4.26. Ο ηγέτης διαπραγματεύεται έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να κερδίσουν μέρος αυτών που ζητούν	75

Διάγραμμα 4.27. Ο ηγέτης συμβουλεύει τους άλλους ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα	76
Διάγραμμα 4.28. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να βρουν συμβιβαστικές λύσεις.	77
Διάγραμμα 4.29. Ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των άλλων αλλά δίνει και τη δική του	78
Διάγραμμα 4.30. Ο ηγέτης μοιράζεται την άποψή του για τη διαφωνία και συζητά τις αιτίες της με τους άλλους.	79
Διάγραμμα 4.31. Ο ηγέτης πιέζει για γρήγορη λύση για να διασφαλίσει τις υγιείς σχέσεις	80
Διάγραμμα 4.32. Ο ηγέτης τροποποιεί τους στόχους του έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της ομάδας	82
Διάγραμμα 4.33. Ο ηγέτης δεν ανακατεύεται καθόλου	83
Διάγραμμα 4.34. Ο ηγέτης μένει έξω από τη σύγκρουση αν δεν τον αφορά	84
Διάγραμμα 4.35. Ο ηγέτης ικανοποιεί τα αιτήματα κάθε εμπλεκόμενου έτσι ώστε να παραμείνει δημοφιλής	85
Διάγραμμα 4.36. Ο ηγέτης μεταβιβάζει το θέμα σε κάποιον άλλον για να το λύσει	86
Διάγραμμα 4.37. Ο ηγέτης σταματά ή μειώνει την ένταση με χιούμορ	87
Διάγραμμα 4.38. Ο ηγέτης βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση	88
Διάγραμμα 4.39. Ο ηγέτης έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και έχει προετοιμάσει τη λύση	90

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας αποτελούν σαφώς μια αναπόφευκτη πραγματικότητα για όλους όσοι εργάζονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τη Jahoda (1982), στο πλαίσιο αυτών των σχέσεων οι εργαζόμενοι βρίσκουν τον κοινωνικό τους σκοπό. Η σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στους οργανισμούς και η σχέση τους με την παραγωγικότητα των εργαζόμενων δεν είναι αυτονόητη ως απλή «πραγματικότητα», αλλά αναδείχτηκε στο πεδίο των «Ανθρώπινων Σχέσεων» (Human Relations, ωλ. Elton Mayo και Hawthorne Studies).

Οι ερευνητές τείνουν να εστιάζουν στις επιπτώσεις των αρνητικών διαπροσωπικών σχέσεων τόσο για την επιχείρηση όσο και για την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Από τη σκοπιά του εργαζόμενου, οι μελέτες αυτές αναδεικνύουν πάντα υψηλότερα επίπεδα δυσαρέσκειας, πρόθεση απόσυρσης και αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην υγεία όσο και στην ψυχολογία των εργαζομένων που έχουν βιώσει τέτοιες αρνητικές αλληλεπιδράσεις όπως είναι η επιθετικότητα, ο κοινωνικός αποκλεισμός και η αγένεια (Bowling&Beehr, 2006; Cortina&Magley, 2003; K. D. Williams, 2001).

Ωστόσο, αυτό που αποδείχθηκε από την έρευνα γύρω από τις αρνητικές διαπροσωπικές σχέσεις και που υποστηρίζεται και από τη βιβλιογραφία που ακολουθεί, είναι ότι οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις συνδέονται με καλύτερα ατομικά και ομαδικά αποτελέσματα στο πλαίσιο της εργασίας (Hearthy&Dutton, 2008). Οι θετικές αλληλεπιδράσεις μπορούν να προωθήσουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και μέσα από αυτές τις σχέσεις, την ανάπτυξη και τη διατήρησή τους, οι εργαζόμενοι φτάνουν στην πληρότητα. Σε αυτό το θετικό σχεσιακό πλαίσιο, οι εργαζόμενοι μπορεί να βρουν την ευκαιρία να νιώσουν το αίσθημα του «ανήκειν».

Σύμφωνα με τους Baumeister και Leary (1995), η ανάγκη του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα είναι ένα θεμελιώδες ανθρώπινο κίνητρο το οποίο καθοδηγεί ακούσιες και εκούσιες συμπεριφορές, σκέψεις και συναισθήματα. Για να ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή, πρέπει να πληρούνται δύο κριτήρια (Baumeister&Leary, 1995). Πρώτον, οι αλληλεπιδράσεις πρέπει να είναι συχνές και να

γίνονται με τη θέληση του ατόμου και δεύτερον, πρέπει να εμφανίζονται στο πλαίσιο μιας σταθερής και διαρκούς σχέσης.

Για πολλούς ενήλικες, πέραν της οικογενειακής αλληλεπίδρασης, η συχνότητα και η κανονικότητα με την οποία αλληλεπιδρούν με τους συνεργάτες τους είναι εξίσου σημαντική. Ως εκ τούτου, ο χώρος εργασίας ευνοεί την ανάπτυξη των επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων και των διαρκών σχέσεων. Έτσι, τα συναισθήματα των εργαζομένων και η σημαντικότητα των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων, θα αποτελέσουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί η παρούσα έρευνα, στην οποία επίσης θα εξεταστούν και οι θετικές επιδράσεις των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να καλυφθεί το κενό που προκύπτει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στο θεωρητικό υπόβαθρο, να γίνει μια αναφορά του τι σημαίνει να βρίσκεται κανείς μέσα σε μια διαπροσωπική σχέση καθώς επίσης και στα οφέλη των θετικών σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, προτού επεκταθούμε στο πώς αυτές οι σχέσεις μπορούν να προωθηθούν και να βελτιωθούν.

Η οπτική της παρούσας μελέτης θα είναι αντίστροφη από την παραδοσιακή μορφή, δηλαδή πρώτα θα συζητηθούν οι έρευνες σχετικά με τα αποτελέσματα των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία και μετά αυτές σχετικά με τα αίτια που προκαλούν είτε καλές είτε κακές εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον, θα μελετηθούν οι έρευνες σχετικά με τα αίτια από τρεις διαφορετικές σκοπιές: από την επιχείρηση ως σύνολο, από τις ομάδες και τα δίκτυα σε έναν οργανισμό και θα καταλήξουμε στις δυαδικές αλληλεπιδράσεις μέσα σε μια επιχείρηση.

Κατά τη διάρκεια της συζήτησης της έρευνας περί των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων σε επιχειρησιακό, ομαδικό και δυαδικό επίπεδο, θα αναδείξουμε με βάση τη σχετική βιβλιογραφία και το τι συμβαίνει όταν οι θετικές σχέσεις τελικά μετατρέπονται σε αρνητικές, ποια είναι τα αίτια των συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, καθώς και τι συναισθήματα προκαλούνται στους εργαζόμενους, πάντα με βάση βιβλιογραφικά και ερευνητικά ευρήματα.

Ταυτόχρονα, πέρα από τη μελέτη προηγούμενων ερευνών και μελετών γύρω από τις εργασιακές σχέσεις, θα παρουσιαστεί έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις. Η σημασία της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι πέρα από τις αρνητικές σχέσεις και τα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται στο επαγγελματικό περιβάλλον λόγω των συγκρούσεων, μελετά επιπλέον και τις θετικές επιδράσεις, όχι μόνο των θετικών εργασιακών

σχέσεων, αλλά και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν και από αρνητικές συμπεριφορές και το κακό εργασιακό κλίμα.

Πριν ξεκινήσει η συζήτηση για τις θετικές εργασιακές σχέσεις, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούμε στο πώς οι σχέσεις αυτές ορίζονται. Οι Hearhy και Dutton (2008) έκαναν μια σημαντική διάκριση ανάμεσα σε μια απλή επαφή και μια σχέση στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, μια απλή διασύνδεση συνεπάγεται ότι οι δύο πλευρές έχουν επίγνωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Ωστόσο, αυτό δε συνεπάγεται οικειότητα ή ότι η αλληλεπίδραση είναι κάτι περισσότερο από στιγμιαία. Μια σχέση, από την άλλη πλευρά, αναπτύσσεται από τη συχνότητα αυτών των αλληλεπιδράσεων ή συνδέσεων. Συνεπώς, τόσο οι επαφές όσο και οι σχέσεις απαιτούν την ευαισθητοποίηση και τη συμβολή και των δύο μερών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το ότι οι Hearhy και Dutton, σημείωσαν πως «η υποκειμενική εμπειρία των ανθρώπων από τις διασυνδέσεις τους με τους άλλους, έχει άμεσες, διαρκείς και επακόλουθες επιπτώσεις στον οργανισμό τους». Επομένως, για ένα άτομο, οι επιπτώσεις από μια επαφή ή μια εργασιακή σχέση πρέπει να λαμβάνονται και να εκτιμώνται ως τέτοιες. Για τον λόγο αυτό, ορίζεται ως «διαπροσωπική σχέση» η υποκειμενική εμπειρία ενός ατόμου της επαναλαμβανόμενης αλληλεπίδρασης ή επαφής με ένα άλλο άτομο.

Πέραν όμως των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, πολλές είναι οι φορές που οι σχέσεις αυτές παρουσιάζουν προβλήματα και δημιουργούν συγκρούσεις, επιζήμιες τόσο για το άτομο, όσο και για την επιχείρηση. Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι μια συνηθισμένη κατάσταση και προκύπτουν από τις διαφορές μεταξύ των προσωπικοτήτων και των αξιών των ατόμων. Η διαχείριση των συγκρούσεων στο σωστό χρόνο είναι πολύ σημαντική για την εξασφάλιση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Το να πιστεύει κανείς ότι μια σύγκρουση θα εξαφανιστεί είναι μια ανακριβής υπόθεση που μπορεί κανείς να κάνει, μιας και μια απλή σύγκρουση μπορεί να εξελιχθεί σε μεγάλο πρόβλημα αν δεν αντιμετωπιστεί κατάλληλα. Σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών, οι οποίοι πρέπει να κατανοήσουν τις συνηθισμένες αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να τις επιλύουν προτού ξεφύγουν από τον έλεγχο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### **2.1. Τα αποτελέσματα των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας**

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα θετικά αποτελέσματα, τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς, που συνδέονται με τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας είναι έως τώρα τεκμηριωμένα σε επαρκή βαθμό. Στο παρόν κεφάλαιο, θα επανεξεταστούν, εν συντομία αυτά τα αποτελέσματα, από την προοπτική τόσο του εργαζόμενου όσο και της επιχείρησης, προτού συζητηθεί το πώς αυτά μπορούν να επιτευχθούν.

Για τους μεμονωμένους εργαζόμενους, σε ένα ευρύτερο επίπεδο, οι Cohen και Wills (1985) ανακάλυψαν ότι το να είναι απλά ένα μέρος ενός κοινωνικού δικτύου, για παράδειγμα μιας επιχείρησης, μπορεί να μειώσει τα επίπεδα στρες τους. Επιπλέον, ενώ η διαπίστωση αυτή υπογραμμίζει τη σημαντικότητα της ένταξης σε μια ομάδα γενικότερα, η επίδραση αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο από την ποιότητα των μελών της ομάδας.

Για παράδειγμα, όσον αφορά τις επίσημες σχέσεις στο χώρο εργασίας, οι ηγέτες που θεωρούνται «καλοί ακροατές» έχουν συσχετιστεί με συναισθήματα εργαζομένων όπως αυτό του «ανήκειν», της κοινωνικής ένταξης, της κοινωνικής αποδοχής και της συντροφικότητας (Alvesson&Sveningsson, 2003). Επιπρόσθετα, οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις με τους μέντορες έχουν συσχετιστεί με τη βελτίωση της επαγγελματικής εξέλιξης, όπως η αύξηση των μισθών, η εξέλιξη της καριέρας (Allen, Eby, Poteet, Lima, &Lentz, 2004; Dreher&Ash, 1990) η αναγνώριση (Scandura, 1992), οι ανταμοιβές και η ευκαιρία ενίσχυσης της δύναμης (Hunt&Michael, 1983). Όταν οι οργανισμοί προωθούν τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, τείνουν όλοι να ακολουθήσουν το παράδειγμα, δημιουργώντας λειτουργικές κοινότητες (Baker&Dutton, 2007).

Εκτός από τις επίσημες εργασιακές σχέσεις και οι ανεπίσημες (πχ αυτές που δημιουργούνται χωρίς την ανάμειξη της επιχείρησης), συνδέονται επίσης με θετικά επαγγελματικά και προσωπικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα η φυσική έλξη μεταξύ δύο προσωπικοτήτων ενθαρρύνει την ομαδικότητα, την επικοινωνία και τη συνεργασία (Mainiero, 1989). Οι φιλίες στον εργασιακό χώρο επίσης συνδέονται με πολυάριθμα θετικά αποτελέσματα, όπως είναι η αυξημένη εργασιακή

ικανοποίηση, η εργασιακή ανάμειξη, η εργασιακή απόδοση, η συνοχή της ομάδας, η δέσμευση στην επιχείρηση και οι μειωμένες προθέσεις αποχώρησης (Berman, West, & Richter, 2002; Feeley, Hwang, & Barnett, 2008; Riordan & Griffeth, 1995; Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington, 1995). Επιπλέον, ακόμα και οι πιο προσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας συνδέονται με πιο χαρούμενους εργαζόμενους και με μια θετική εργασιακή ατμόσφαιρα (Riach & Wilson, 2007). Τελικά, εκτός από τα θετικά ψυχολογικά οφέλη, οι θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις συσχετίζονται σημαντικά με βελτιωμένη καρδιαγγειακή δραστηριότητα και με τη λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος (Heaphy & Dutton, 2008).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα οφέλη των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων είναι εξίσου σημαντικά και για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η αναγνώριση ενός εργαζομένου (η υιοθέτηση των καθοριστικών χαρακτηριστικών του οργανισμού ως χαρακτηριστικά του εαυτού του, Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994) έχει συσχετιστεί με αυξημένη εργασιακή συμμόρφωση, κινητοποίηση, εργασιακή ικανοποίηση και συνοχή της ομάδας, όπως επίσης συνδέεται και με αύξηση του τζίρου και με μείωση των ενδοεταιρικών συγκρούσεων (Kramer, 1991). Επιπλέον, οι Liden, Wayne, και Sparrowe (2000) διαπίστωσαν πως οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις ήταν βασικός προγνωστικός παράγοντας της οργανωσιακής αφοσίωσης ενώ οι Kostova και Roth (2003) ανέφεραν πως οι καλές σχέσεις πρέπει να συνδέονται με την απόδοση της ομάδας, καθώς προωθούν ατομικές συμπεριφορές που σκοπεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Συνοψίζοντας, το πεδίο της εφαρμογής των θετικών αποτελεσμάτων και για τα άτομα και για τον οργανισμό, υπογραμμίζει τη σημαντικότητα της ενίσχυσης των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο. Στη συνέχεια θα γίνει μια ανασκόπηση του τι προκαλεί αυτού του είδους τις θετικές σχέσεις.

## **2.2. Προωθώντας τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο**

Έχοντας ήδη παρουσιάσει τη βιβλιογραφία σχετικά με τα οφέλη των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, η ενότητα αυτή εστιάζει στην έρευνα σχετικά με στο πώς οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν τέτοιες σχέσεις. Ξεκινώντας, θα πρέπει κανείς να αναλογιστεί το πώς το οργανωτικό επίπεδο ενός οργανισμού υποστηρίζει τις θετικές σχέσεις και κατόπιν πώς το ομαδικό επίπεδο και οι δυαδικοί παράγοντες μπορούν να βελτιώσουν τις σχέσεις στην εργασία.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, θα εξεταστεί στην παρούσα μελέτη η βιβλιογραφία για κάθε σχεσιακό επίπεδο από την άποψη του πώς μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα του να ανήκει ένας εργαζόμενος σε μια ομάδα (Baumeister&Leary, 1995).

### **2.2.1. Επίδραση του οργανισμού**

Όπως προτάθηκε από τους Baumeister και Leary (1995), τα απαραίτητα διαδραστικά κριτήρια ικανοποίησης της ανάγκης του «ανήκειν», πρέπει να είναι συχνά και αποδεκτά για τα συνεργαζόμενα μέρη και να παρουσιάζονται στο πλαίσιο μιας σταθερής και διαρκούς σχέσης.

Για πολλούς ανθρώπους, μια επιχείρηση από μόνη της μπορεί να τους παρέχει ένα μέρος στο οποίο να ανήκουν. Οι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό συχνά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μια διαρκή και καθημερινή βάση. Επομένως, ο οργανισμός στον οποίο τα άτομα απασχολούνται, αποτελεί ένα κυρίαρχο πλαίσιο των αλληλεπιδράσεών τους στον εργασιακό χώρο. Για πολλούς, ο χώρος εργασίας μπορεί να αποτελεί ένα ιδιαίτερα σταθερό πλαίσιο, στο οποίο μπορεί να περιμένουν να συναντούν οικεία πρόσωπα σε προβλέψιμους χρόνους, ωστόσο, η ενότητα αυτή θα επικεντρωθεί στο πώς οι οργανώσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι αυτές οι σχέσεις, εκτός από σταθερές είναι και ευπρόσδεκτες.

Σε ευρύ επίπεδο, ο ίδιος ο οργανισμός μπορεί να εκληφθεί ως υποστηρικτικός. Για παράδειγμα, οι Wallace, Edwards, Arnold, Frazier, και Finch (2009) διαπίστωσαν πως η υποστήριξη του οργανισμού (πχ. Η αντίληψη των εργαζομένων πως η επιχείρηση αναγνωρίζει τη συνδρομή τους και ανησυχεί για την ευημερία τους, Eisenberger, Huntington, Hutchinson, &Sowa, 1986) μετρίασε τη σχέση μεταξύ των παραγόντων που προκαλούν άγχος (πχ οι αγχωτικές αλλά δυνητικά διαχειρίσιμες απαιτήσεις από τους εργαζόμενους) και της απόδοσης με βάση τον ρόλο του κάθε εργαζόμενου (πχ τη μέτρηση της απόδοσής τους). Εκτός από την υποστήριξη που παρέχεται από



τους οργανισμούς, η αντίληψη των εργαζομένων περί του αν «ταιριάζουν» με τον οργανισμό, μπορεί επίσης να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Οι Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005) εξέτασαν τις επιπτώσεις του αν ταιριάζει ένα άτομο σε μια επιχείρηση στα ατομικά αποτελέσματα. Το ταίριασμα ενός ατόμου σε έναν οργανισμό ορίζεται ως η συμβατότητα ανάμεσα σε ένα άτομο και έναν οργανισμό, κυρίως σε ό,τι αφορά στην ομοιότητα των αξιών τους (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Verquer, Beehr, Wagner, 2003) ή τη συμβατότητα των στόχων τους (Vancouver & Schmitt, 1991; Witt & Nye, 1992). Οι συγγραφείς διαπίστωσαν πως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ταιριάζει με μια επιχείρηση, ήταν έντονα συνδεδεμένος με την οργανωσιακή αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση και σχετίζεται σε μέτριο βαθμό με την πρόθεση κάποιου να παραιτηθεί. Επομένως, όσο πιο έντονα τα άτομα νιώθουν να είναι συμβατά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, τόσο καλύτερα φαίνεται να είναι τα εργασιακά τους αποτελέσματα.

Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να ενισχύσουν την ανάπτυξη των θετικών σχέσεων δημιουργώντας ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα. Σύμφωνα με τους Schneider and Reichers (1983), το κλίμα ενός οργανισμού αποτελείται από τις παρατηρούμενες πρακτικές και διαδικασίες που ακολουθεί.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η προώθηση ενός οργανωσιακού κλίματος συμμετοχικής δικαιοσύνης, ή η δίκαιη και με σεβασμό επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί μπορεί να προωθήσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις (Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999). Στην έρευνά τους περί συμμετοχικής δικαιοσύνης, οι Bies και Moag (1986) εντόπισαν τέσσερα επικοινωνιακά κριτήρια που απαιτούνται έτσι ώστε τα άτομα να αντιλαμβάνονται ότι χρίζουν δίκαιης μεταχείρισης. Δηλαδή, η επικοινωνία πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως αληθινή, με σεβασμό, να είναι η κατάλληλη και όταν είναι απαραίτητο, θα πρέπει να αποδίδεται δικαιοσύνη.

Ένα άλλο στοιχείο του οργανωσιακού κλίματος είναι οι πρακτικές κοινωνικοποίησης. Οι Baker και Dutton (2007) πρότειναν πως οι πρακτικές, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάληψη των νέων εργαζομένων από έναν μέντορα, βοηθά στο να διδαχθούν στους εργαζόμενους, τα σωστά πρότυπα αλληλεπίδρασης τα οποία διευκολύνουν της θετικές σχέσεις.

Αρκετές εμπειρικές έρευνες έχουν υποστηρίξει αυτή τη θεωρία, δείχνοντας ότι η υποστήριξη, επίσημη ή ανεπίσημη, από έναν μέντορα, βοηθά τους εργαζόμενους στο να κοινωνικοποιηθούν

καλύτερα μέσα σε έναν οργανισμό και έχουν καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα από εκείνους που δε συνεργάζονται με κάποιον (Chao, Walz, & Gardner, 1992). Όσον αφορά την κοινωνικοποίηση, οι Chao et al. ανακάλυψαν πως οι εργαζόμενοι που έχουν κάποιον μέντορα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν επιτυχημένες και ικανοποιητικές εργασιακές σχέσεις, από τους συναδέλφους τους χωρίς μέντορα.

Εκτός από τη συμμετοχική δικαιοσύνη και τις πρακτικές που προάγουν την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων, οι George και Bettenhausen (1990) ανέφεραν πως ο ηγέτης μπορούν επίσης να επηρεάσουν το οργανωσιακό κλίμα. Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε και από άλλους ερευνητές (πχ. από Dutton, 2003; Hearthy & Dutton, 2008) που υποστήριζαν πως η σχεσιακή ηγεσία μπορεί να ενθαρρύνει τις θετικές αλληλεπιδράσεις και συνδέσεις στον εργασιακό χώρο.

Ο Dutton (2003) υποστήριξε πως η προσοχή που επιδεικνύει ένας ηγέτης στις διαπροσωπικές σχέσεις (πχ. η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται και να αντιδρά στη συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου) ενισχύει τις θετικές σχέσεις, γιατί τέτοιου είδους ηγέτες διατηρούν και διορθώνουν τις διαπροσωπικές συνδέσεις.

Πράγματι, οι Postmes, Tanis και de Wit (2001) υποστήριζαν πως οι οργανωσιακοί ηγέτες, ως εκπρόσωποι της Διοίκησης, σχετίζονται πιο έντονα με το αίσθημα των εργαζομένων του να ανήκουν σε μια επιχείρηση, από όταν οι εργαζόμενοι έχουν άτυπες και κοινωνικο-συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους μόνο.

Ακόμα παραπέρα, οι Hearthy και Dutton (2008) υποστήριζαν πως οι ηγέτες που προωθούν μια κοινή ταυτότητα και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων, είναι περισσότερο ικανοί να ελαχιστοποιήσουν τις φαινομενικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία μιας ισχυρότερης βάσης για θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας.

Η ελαχιστοποίηση των διαφορών έχει σημαντικές συνέπειες για τα πολυσχιδή οργανωσιακά γκρουπ (πχ. ομάδες που αποτελούνται από άτομα που διαφέρουν ως προς το φύλο, τη φυλή, την εθνικότητα, την ηλικία ή άλλα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά), τα οποία έχουν γίνει πολύ πιο συνηθισμένα στη σύγχρονη εποχή. Γενικότερα, όλα τα παραπάνω αποτελούν αποδεικτικά στοιχεία του ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους να μην έχει ομοιότητες με τον οργανισμό και/ ή τείνουν να είναι λιγότερο διατεθειμένοι να ταυτιστούν και να δεσμευτούν με τον οργανισμό,

είναι πιο πιθανό να αποσυρθούν (Milliken&Martins, 1996; Tsui&O'Reilly, 1989). Ως εκ τούτου, η ελαχιστοποίηση των αντιληπτών διαφορών μπορεί να βοηθήσει την προώθηση της αναγνώρισης και της δέσμευσης ενός εργαζομένου, καθώς και την αίσθησή του ότι είναι μέλος της ομάδας. Τα εμπειρικά στοιχεία από τη βιβλιογραφία της ηγεσίας, υποστηρίζουν το ρόλο που παίζουν οι ηγέτες στην καλλιέργεια των θετικών σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό.

### **2.2.2. Επίδραση των ομάδων**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, πέρα από την ένταξη σε έναν οργανισμό, πολλοί εργαζόμενοι είναι και μέλη ομάδων εντός της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Οι ομάδες αυτές μπορεί να είναι επίσημες (εργασιακά γκρουπ, ομάδες) ή ανεπίσημες (φιλικά δίκτυα). Κάποια οργανωσιακά γκρουπ μπορεί να έχουν προσωρινό χαρακτήρα (πχ. για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου). Ωστόσο, ακόμα και αυτές οι ομάδες δίνουν την ευκαιρία για συχνή αλληλεπίδραση. Επιπλέον, οι ομάδες μπορούν να παρέχουν το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον οργανισμό (Robinson&O'Leary-Kelly, 1998). Ως τέτοιες, και οι επίσημες και οι ανεπίσημες ομάδες προσφέρουν στις επιχειρήσεις την ευκαιρία να εξασφαλίσουν στους εργαζόμενούς τους το αίσθημα του ανήκειν.

Για παράδειγμα στη μετα- αναλυτική κριτική τους, οι Kristof-Brownetal. (2005) αξιολόγησαν 20 μελέτες που εξέταζαν την αντιληπτή συμβατότητα ενός ατόμου (δηλαδή το αν ταιριάζει) με την ομάδα εργασίας του. Η συμβατότητα ατόμου- ομάδας είναι ισχυρά συνδεδεμένη με τη συναδελφική ικανοποίηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, όσο πιο έντονα νιώθουν τα άτομα ότι είναι συμβατά με την ομάδα, τόσο πιο καλή είναι και η απόδοσή τους.

Ταυτόχρονα, η έρευνα γύρω από τα οργανωσιακά γκρουπ έχει αλλάξει πορεία τα τελευταία χρόνια. Ενώ παλαιότερα τα γκρουπ αποτελούσαν πρόβλημα για τους μάνατζερ, έχουν γίνει προσπάθειες να αναδειχθούν και τα πιθανά οφέλη από τη λειτουργία τους (Shea&Guzzo, 1987) και πολλοί εργαζόμενοι ανέφεραν ότι προτιμούν να εργάζονται σε ομάδες, παρά μόνοι τους (Alderfer, 1972).

Σύμφωνα με τον Buss (1983), τα άτομα μπορούν να λάβουν σημαντικές κοινωνικές ανταμοιβές από την απλή παρουσία και την προσοχή των άλλων. Η παρουσία άλλων προσφέρει τη δυνατότητα σε ένα άτομο να αξιολογηθεί, να αναγνωρισθεί και να εκτιμηθεί για τα επιτεύγματά του (Baumeister&Leary, 1995). Ακόμα, πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει την ισχυρή συσχέτιση μεταξύ

αναγνώρισης μέσα στην ομάδα και της αυτοεκτίμησης του ατόμου (Rowley, Sellers, Chavous, & Smith, 1998; Tang & Gilbert, 1994). Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας αναφέρει ότι τα άτομα βασίζονται, εν μέρει, την ταυτότητά τους, στις ομάδες στις οποίες ανήκουν (Tajfel, 1970; Tajfel & Turner, 1986) και ότι τα άτομα τείνουν να δείχνουν προτίμηση στην ομάδα τους ακόμα και όταν η συμμετοχή τους σε αυτήν είναι τυχαία (Brewer, 1979; Locksley, Ortiz, & Hepburn, 1980; Tajfel & Turner, 1986).

Σύμφωνα με τον J. E. Cameron (2004), η κοινωνική ταυτότητα ενός ατόμου προέρχεται από την ιδιότητά του ως μέλος μιας ομάδας και αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία. Δηλαδή, η ταύτιση με μια ομάδα καθορίζεται από την επικέντρωση της ομάδας στην αυτό-αντίληψη του ατόμου (το πώς η συμμετοχή σε μια ομάδα επηρεάζει την αυτοεκτίμηση των μελών) και στην ανάμειξή τους στην ομάδα (πχ τι είδους διαπροσωπικές σχέσεις υπάρχουν μέσα στην ομάδα). Ως εκ τούτου, οι διαπροσωπικές σχέσεις που ένα άτομο δημιουργεί με τα μέλη της ομάδας είναι ένας από τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες της ταύτισής του με την ομάδα.

Ωστόσο, παρόλο που οι ερευνητές έχουν τονίσει τη σημασία των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων για τα άτομα, τα οφέλη για τον οργανισμό δεν είναι τελείως ξεκάθαρα (Allen & Hecht, 2004; Argyris, 1962; Postmes et al., 2001; Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992). Πράγματι, οι Allen και Hecht (2004) υποστήριξαν ότι οι ομάδες έχουν ενισχυθεί από τους μάνατζερ, που παρά τις ενδείξεις για το αντίθετο, πίστεψαν στην αποτελεσματικότητά τους. Κατά την άποψή τους, οι Allen και Hecht υποστήριξαν πως ενώ τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να επωφεληθούν από την εκπλήρωση των κοινωνικών τους αναγκών, από τη μείωση της αβεβαιότητας και από τη δημιουργία θετικών συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία, δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις που να υποστηρίζουν την υπόθεση ότι οι ομάδες αποφέρουν υψηλότερες αποδόσεις για την επιχείρηση.

Σε μια προσπάθεια διαλεύκανσης της περίπλοκης έρευνας για την αποτελεσματικότητα των ομάδων, οι Mathieu και Schulze (2006) διαπίστωσαν πως όταν οι ομάδες είχαν υψηλά επίπεδα γνώσης και επίσημου σχεδιασμού, οι ομαδικές διαπροσωπικές διαδικασίες (πχ διαχείριση των συγκρούσεων, κίνητρα και οικοδόμηση εμπιστοσύνης, Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001) ήταν ένας σημαντικός παράγοντας της ομαδικής επίδοσης, έτσι ώστε οι ομάδες των οποίων τα μέλη είχαν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, ξεπέρασαν σε απόδοση εκείνους που δεν είχαν. Ωστόσο,

όταν η γνώση της ομάδας και ο επίσημος σχεδιασμός δεν ήταν σε υψηλό επίπεδο, οι διαπροσωπικές διαδικασίες ήταν σχεδόν ασύνδετες με την απόδοση.

Κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων τους, οι συγγραφείς πρότειναν ότι η αυταρέσκεια των ομάδων μπορεί να είναι ένας σημαντικός διαμεσολαβητικός παράγοντας. Αυτό σημαίνει ότι η αποτυχία μιας ομάδας να συμμετέχει σε μια εποικοδομητική διαμάχη (Tjosvold, 1984) μπορεί να ευθύνεται για την παρατηρούμενη έλλειψη συσχέτισης μεταξύ των διαπροσωπικών διαδικασιών και της απόδοσης της ομάδας. Τέτοια αποτυχία μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, όταν τα μέλη της ομάδας δεν εργάζονται από κοινού για μεγάλο χρονικό διάστημα (Bradley, White, & Mennecke, 2003). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα μέλη μπορεί να προτιμούν να είναι συγκαταβατικά και να αποφεύγουν την αντιπαράθεση, με το φόβο μήπως αποξενωθούν ή νιώσουν αμήχανα (Mathieu & Schulze, 2006). Ως εκ τούτου, η προώθηση της εποικοδομητικής διαμάχης, μπορεί να αποφέρει μεγαλύτερα οφέλη για τους οργανισμούς.

Επιπλέον, ενώ οι ερευνητές τείνουν να συμφωνήσουν ότι οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε ομάδες ή ομάδες εργασίας είναι σημαντικές για την ευημερία του εργαζόμενου (αν όχι για την απόδοση της ομάδας), όταν οι ομάδες περιέχουν μια ποικιλία μελών (πχ άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων) τότε τα πράγματα γίνονται ακόμα πιο περίπλοκα.

Από τη μία πλευρά, οι διαφορετικές ομάδες έχουν συνδεθεί με την παραγωγή υψηλότερης ποιότητας ιδεών (McLeod & Lobel, 1992) και αυξημένης συνεργασίας (Cox, Lobel, & McLeod, 1991). Ωστόσο συνδέονται επίσης με αυξημένη δυσκολία ταύτισης με τα άλλα μέλη της ομάδας και με την ομάδα ως έννοια, γενικότερα (Milliken & Martins, 1996). Σαφώς απαιτείται περισσότερη έρευνα για να εξεταστεί το κόστος και τα οφέλη των διαφορετικών ομάδων και των ομάδων εργασίας.

Όσον αφορά στην προώθηση των μη απωθητικών διαπροσωπικών σχέσεων σε ομάδες εργασίας, σημαντική φαίνεται να είναι η εμπιστοσύνη. Για παράδειγμα, οι Clark και Payne (2006) εντόπισαν τέσσερις παράγοντες ποιότητας της εμπιστοσύνης και οι οποίοι βασίζονται στο χαρακτήρα (πχ. ικανότητα, ακεραιότητα, αμεροληψία και διαφάνεια) των ηγετών και υποστήριξαν ότι η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων και διαδικασιών της ομάδας.

Επιπρόσθετα, οι Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour, και FerradaVidela (2005) διαπίστωσαν πως η επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ των μελών μιας ομάδας ήταν αποτέλεσμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και της προθυμίας για συνεργασία και του κλίματος σεβασμού και επικοινωνίας. Οι Nugent και Abolafia (2006) πρότειναν πως η εμπιστοσύνη μπορεί να χτιστεί, όταν τα μέλη εκφράσουν την πρόθεση ειλικρίνειας και εντιμότητας στις συναλλαγές τους.

### Κοινωνικά δίκτυα στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αν και η σύνθεση ενός οργανισμού προσφέρει στους εργαζόμενους μια ευρεία ομάδα στην οποία ανήκουν, δεν είναι εφικτό όλα τα μέλη να γνωρίζονται με τα υπόλοιπα. Για παράδειγμα, σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι υπάλληλοι μπορεί να εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα, σε διαφορετικούς ορόφους ενός κοινού κτιρίου ή ακόμα και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Αυτά τα άτομα είναι λιγότερο πιθανό να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους και έτσι, δεν μπορούν να αντιληφθούν ο ένας τον άλλον ως μέλη της δικής τους ομάδας αναφοράς (Lawrence, 2006). Αυτή η ομάδα αναφοράς, μπορεί να γίνει αντιληπτή ως το «κοινωνικό δίκτυο» του εργαζόμενου, το οποίο περιλαμβάνει συνεχείς και επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις μέσα στον οργανισμό (Ibarra&Andrews, 1993).

### Διαδικές Διαπροσωπικές Σχέσεις

Καθώς οι επιχειρησιακοί και οι ομαδικοί παράγοντες επιδρούν σαφώς στις διαπροσωπικές σχέσεις, αυτό που θα καθορίσει τελικά τα συναισθήματα ενός εργαζόμενου είναι η σχέση του με κάποιον άλλον εργαζόμενο (George&Bettenhausen, 1990). Για παράδειγμα, ο Argyris (1996) διαπίστωσε πως η φιλία στο χώρο εργασίας παρέχει μια βάση πάνω στην οποία τα παραγωγικά οργανωσιακά κοινωνικά συστήματα μπορούν να αναπτυχθούν και να ανθίσουν.

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής έχει σημαντικές συνέπειες στις δυαδικές σχέσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα επιβαρύνονται τόσο με κόστη όσο και με οφέλη από τη συναναστροφή τους με άλλους (Thibaut&Kelley, 1959). Για παράδειγμα, η καθιέρωση και η διατήρηση των σχέσεων απαιτούν από τα άτομα να δαπανήσουν τόσο χρόνο όσο και προσπάθεια (κόστη). Ωστόσο, τα άτομα απολαμβάνουν και οφέλη με τη μορφή πρόσθετων πόρων, συναισθηματικής υποστήριξης και το αίσθημα του «ανήκειν» μέσω των αλληλεπιδράσεών τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, τα άτομα θα κινητοποιηθούν να δημιουργήσουν μια σχέση μόνο όταν τα οφέλη ξεπερνούν τα κόστη. Στη μελέτη τους, οι Kristof-Brownetal. (2005) εξέτασαν τις επιδράσεις της ταύτισης με τον προϊστάμενο στα αποτελέσματα των εργαζομένων. Ως ταύτιση με τον προϊστάμενο ορίζεται η συμβατότητα ή η ομοιότητα μεταξύ των αξιών των δύο μερών (Colbert, 2004; Krishnan, 2002), η προσωπικότητα (Schaubroeck&Lam, 2002), και/ ή οι στόχοι (Witt, 1998).

Παρόλο που έχουν μελετηθεί και άλλου τύπου δυαδικές σχέσεις, η έρευνα δεν έχει προχωρήσει ιδιαίτερα. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν πως η ταύτιση ατόμου- προϊσταμένου σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, με την ικανοποίηση του προϊσταμένου και με την αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Μία ακόμα μελέτη ανέδειξε την επίδραση της υποστήριξης από τον ηγέτη και το συνεργάτη (Chiaburu&Harrison, 2008). Οι Chiaburu και Harrison ανακάλυψαν πως η υποστήριξη και από τον προϊστάμενο και από τους συνεργάτες επιδρούσε σημαντικά στην αντίληψη των ρόλων (πχ ασάφεια ρόλου, συγκρουσιακοί ρόλοι, υπερφόρτωση ρόλου), τις εργασιακές συμπεριφορές (πχ εργασιακή ικανοποίηση, ανάμειξη, οργανωσιακή δέσμευση), στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (αντιπαραγωγικές συμπεριφορές) και στην απόσυρση από την εργασία (μείωση της προσπάθειας, απουσία, πρόθεση για παραίτηση).

Ειδικά η υποστήριξη του ηγέτη έχει ισχυρή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, την ασάφεια του ρόλου, τις συγκρούσεις και με την πρόθεση για αποχώρηση. Επίσης, η υποστήριξη από τους συναδέλφους είχε ισχυρή συσχέτιση με την ασάφεια του ρόλου, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή ανάμειξη. Έτσι, σε δυαδικό επίπεδο και οι ηγέτες και οι συνεργάτες έχουν σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα ενός εργαζόμενου.

#### Φιλίες στο χώρο εργασίας

Σύμφωνα με τους Bermanetal. (2002), οι φιλίες στον εργασιακό χώρο είναι «σχέσεις όχι αποκλειστικά και μόνο στο χώρο εργασίας, που αφορούν στην αφοσίωση, την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την αμοιβαία συμπάθεια και τα κοινά ενδιαφέροντα και αξίες». Είναι εθελοντικές σχέσεις στις οποίες τα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, περισσότερο ως μεμονωμένα άτομα, παρά ως άτομα που ανταλλάσσουν εργασιακούς ρόλους (Wright, 1984) και καθορίζονται από έναν

συνδυασμό του βαθμού του αμοιβαίου ενδιαφέροντος και της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης, πέρα από εκείνη που απαιτείται από τους οργανωσιακούς τους ρόλους (Winsteadetal., 1995).

Σύμφωνα με τους Randel και Ranft (2007), υπάρχουν δύο κίνητρα για τη διαμόρφωση και τη διατήρηση φιλίας στο χώρο εργασίας: το σχεσιακό κίνητρο (πχ η ενίσχυση της κοινωνικής υποστήριξης) και το κίνητρο της διευκόλυνσης της εργασίας (πχ η ενίσχυση της δουλειάς ή της επιτυχίας κάποιου). Οι ερευνητές αυτοί διαπίστωσαν ότι και οι δύο τύποι κινήτρων είχαν θετική σχέση με την αίσθηση κοινωνικής συμμετοχής των εργαζομένων (πχ. ανήκειν).

Από την άποψη της κοινωνικής ανταλλαγής, ενώ υπάρχουν πολλά οφέλη που συνδέονται με τις φιλίες στο χώρο εργασίας, αναπόφευκτα υπάρχουν και κόστη. Οι Bermanetal. (2002) εξέτασαν την αντίληψη των μάνατζερ τόσο για τα κόστη όσο και για τα οφέλη της φιλίας στον εργασιακό χώρο και διαπίστωσαν ότι ενώ οι μάνατζερ αντιλαμβάνονταν τα κόστη που συνδέονται με αυτές τις φιλίες (πχ μια αυξημένη πιθανότητα να εμφανιστούν καταστάσεις στις οποίες τα φιλικά και εργασιακά ενδιαφέροντα συγκρούονται), έτειναν να θεωρούν ότι οι φιλίες είναι σημαντικές και πολύτιμες για την επιχείρησή τους.

Ακόμα, οι μάνατζερ αυτοί ανέφεραν επίσης τις δράσεις που έχουν αναλάβει προκειμένου να διευκολύνουν τις φιλίες στον εργασιακό χώρο, όπως είναι η ενεργή προώθηση ενός ανοικτού και φιλικού επιχειρησιακού και εργασιακού κλίματος (Rousseau, 1995), η χρήση ομαδικής εργασίας, και η εκπαίδευση της διοίκησης και των εργαζομένων σε μια ποικιλία δεξιοτήτων όπως η εμπιστοσύνη, η συμπάθεια, η ενεργή ακρόαση και η έκφραση των σκέψεων και των συναισθημάτων (Bermanetal., 2002).

Ακόμα, οι Sias και Cahill (1998) έδωσαν μεγάλη έμφαση στη σημαντικότητα της ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας για τη διευκόλυνση της εργασιακής φιλίας. Πρότειναν, οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να συζητήσουν και τα συναισθήματα που σχετίζονται με την εργασία τους και τα συναισθήματα της προσωπικής τους ζωής με εκείνους που εμπιστεύονται, αν θέλουν οι σχέσεις αυτές να αναπτυχθούν και η ανάγκη τους να ανήκουν στην ομάδα μπορεί να ικανοποιηθεί καλύτερα.

#### Καθοδήγηση στον εργασιακό χώρο



Μία ακόμα δυαδική σχέση στον εργασιακό χώρο είναι εκείνη μεταξύ μέντορα και προστατευόμενων. Σε αυτό το σχεσιακό πλαίσιο, οι καθοδηγητές τείνουν να είναι πιο έμπειροι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται για την επαγγελματική (και μερικές φορές για την προσωπική) εξέλιξη των λιγότερο έμπειρων συνεργατών τους (Kram, 1985). Οι καθοδηγητικές σχέσεις μπορεί να είναι επίσημα καθορισμένες από τον οργανισμό ή μπορεί να αναδύονται αυθόρμητα στον εργασιακό χώρο (ανεπίσημη καθοδήγηση) (Ragins, Cotton, & Miller, 2000). Τα επίσημα προγράμματα καθοδήγησης αφορούν στην αντιστοίχιση ενός μέντορα και ενός προστατευόμενου (Ragins et al., 2000) και είναι λιγότερο αποτελεσματικά από ότι η αυθόρμητη καθοδήγηση.

Σύμφωνα με τον Kram (1985), η ανεπίσημη καθοδήγηση λαμβάνει χώρα όταν οι μέντορες φτάνουν σε ένα σημείο ανάπτυξης, στο οποίο αισθάνονται ότι πρέπει να περάσουν τη σοφία τους στην επόμενη γενιά. Οι μέντορες τείνουν να διαλέγουν προστατευόμενους, οι οποίοι είναι μια νεότερη έκδοση του εαυτού τους, ενώ οι προστατευόμενοι τείνουν να διαλέγουν μέντορες τους οποίους βλέπουν ως πρότυπα (Ragins et al., 2000).

Ωστόσο, μια μεσολαβητική μεταβλητή και για τους δύο τύπους καθοδήγησης, είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σχέση αυτή. Από την έρευνα προέκυψε πως τα άτομα που ήταν ικανοποιημένα από τις επίσημα καθορισμένες καθοδηγητικές σχέσεις, παρουσίαζαν καλύτερη εργασιακή συμπεριφορά από εκείνους που ήταν ανικανοποίητοι από τις ανεπίσημες καθοδηγητικές σχέσεις.

Τα οφέλη για τους καθοδηγητές περιλαμβάνουν την αναγνώριση, τις ανταμοιβές και την ευκαιρία να καθιερώσουν μια βάση δύναμης (Hunt & Michael, 1983). Ωστόσο, σε αντίθεση με τα ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα οφέλη για τους προστατευόμενους, αυτά τα βραχυχρόνια οφέλη δε συνδέονται σταθερά με τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των καθοδηγητών.

Και ενώ οι σχέσεις καθοδήγησης έχουν συνδεθεί με πολλαπλές ανταμοιβές, όπως είχε προβλεφθεί από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, υπάρχουν και κόστη που σχετίζονται με τις σχέσεις αυτές. Για παράδειγμα, οι Morgan και Davidson (2008) ανέδειξαν τις παγίδες που κρύβονται όταν οι σχέσεις καθοδήγησης γίνουν πιο στενές.

Επίσης, μεγάλο μέρος της έρευνας έχει αφιερωθεί στο φύλο του καθοδηγητή και του προστατευόμενου. Και ενώ η καθοδήγηση έχει συνδεθεί με καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα

γενικότερα, τα αποτελέσματα αυτά θεωρούνται λιγότερο σημαντικά από τους άντρες καθοδηγητές και προστατευόμενους (Kram, 1985; Solomon, Bishop&Bresser, 1986).

### **2.3. Όταν οι θετικές σχέσεις μετατρέπονται σε αρνητικές**

Ακολουθώντας τη βιβλιογραφία, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι εμπειρίες που συνδέονται με θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις δεν είναι απλώς το αντίθετο εκείνων που συνδέονται με αρνητικές αλληλεπιδράσεις (Hearphy&Dutton, 2008), ή με την απουσία ή με τη λήξη των θετικών σχέσεων. Αντιθέτως, η μελέτη των αρνητικών διαπροσωπικών σχέσεων και η διάλυση των θετικών, έχει αποτελέσει ένα ξεχωριστό φάσμα έρευνας.

Σε ό,τι αφορά στο επιχείρημά τους για τη θεμελιώδη φύση της ανάγκης του ανθρώπου να ανήκει σε μια ομάδα, οι Baumeister και Leary (1995) άσκησαν κριτική στην υπάρχουσα έρευνα περί της αντίστασης των ατόμων στη διάλυση των σχεσιακών δεσμών. Συγκεκριμένα, ανέφεραν πως οι άνθρωποι ανταποκρίνονται σχεδόν καθολικά και με αγωνία ενάντια στο σπάσιμο των δεσμών (Hazan&Shaver, 1994), πρότυπο το οποίο παρατηρείται σε όλους τους πολιτισμούς και σε όλες τις ηλικίες. Αυτή η αγωνία έχει παρατηρηθεί και σε προσωρινές ομάδες, των οποίων τα μέλη έχουν επίγνωση της παροδικής φύσης της συμμετοχής τους (Egan, 1970; Lacoursiere, 1980; Leiberman, Yalom, &Miles, 1973).

Οι λίγες μελέτες που έχουν ερευνήσει τη λήξη των θετικών σχέσεων, δείχνουν ότι τα επιβλαβή αποτελέσματα μιας κατεστραμμένης σχέσης μπορεί να είναι περισσότερο αρνητικά από τα πλεονεκτήματα μιας θετικής. Παρόλο που έχουμε ήδη έχει γίνει αναφορά στις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις σε οργανωσιακό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο στο παρόν κεφάλαιο, μελέτες έχουν εκτενώς εξετάσει τη διάλυση των θετικών σχέσεων σε δυαδικό επίπεδο.

Μπορεί κανείς να φανταστεί τι συμβαίνει όταν οι δυαδικές σχέσεις χαλάνε, αναλογιζόμενος το τέλος μιας φιλίας ή το τέλος μιας καθοδηγητικής σχέσης. Λίγες είναι οι μελέτες γύρω από τη διάλυση των φιλικών σχέσεων και τις συνέπειες στο χώρο εργασίας. Εξαίρεση αποτελεί η έρευνα των Sias, Heath, Perry, Silva, andFix (2004), που εξέτασαν μέσω αφηγήσεων των εργαζομένων τις συνέπειες της διάλυσης των θετικών σχέσεων. Διαπίστωσαν πως αυτές οι σχέσεις συνήθως διαλύονται για πέντε λόγους.

Πρώτον, οι διαφορές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να οξυνθούν και να προκαλέσουν τη διάλυση της σχέσης. Για παράδειγμα, το ένα μέλος μπορεί να εμφανίζει χαρακτηριστικά τα οποία δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτά από τον άλλον, όπως είναι ο εγωισμός ή η ασέβεια. Δεύτερον, διάφορα γεγονότα στην προσωπική ζωή ενός ατόμου που επηρεάζουν την απόδοσή του στην εργασία, μπορεί να οδηγήσουν στη διάλυση μιας θετικής σχέσης. Τρίτον, οι φίλοι στον εργασιακό χώρο, συχνά διαμορφώνουν διαφορετικές προσδοκίες για το πώς να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, στις φιλίες προϊσταμένου-υφισταμένου, ο υφιστάμενος μπορεί να εκλάβει μια επίπληξη πιο προσωπικά από ότι σε μια σχέση που δεν υπάρχει φιλία.

Τέταρτον, οι φιλίες μπορεί να διαλυθούν όταν ο ένας από τους δύο προαχθεί σε υψηλότερη θέση, οδηγώντας στην αβεβαιότητα εκείνον με την υψηλή θέση, περί της καταλληλότητας της φιλίας. Τα άτομα που πήραν την προαγωγή, μπορεί πλέον να ανησυχούν για το αν θα φανεί ότι ευνοούν τους φίλους τους που ανήκουν σε χαμηλότερα κλιμάκια. Τέλος, οι φιλίες μπορεί να τερματιστούν αν λάβει χώρα κάποιου είδους προδοσία, όπως η ρήξη της εμπιστοσύνης.

Οι Siasetal. (2004) διαπίστωσαν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, οι φίλοι αποκάλυψαν έμμεσα την πρόθεσή τους να απεμπλακούν από τη σχέση, αποφεύγοντας τις προσωπικές συζητήσεις, και αποτραβώντας τον εαυτό τους, αποφεύγοντας την κοινωνικοποίηση εκτός χώρου εργασίας. Το αποτέλεσμα της διάλυσης της φιλίας περιλάμβανε και πτώση της αποδοτικότητας εργασίας.

Σε ό,τι αφορά τη διάλυση των σχέσεων μεταξύ μέντορα και προστατευόμενου, ο Kram (1985) οι σχέσεις αυτές περνάνε από τέσσερις φάσεις: μύηση, καλλιέργεια, διαχωρισμός και επαναπροσδιορισμός. Οι δύο τελευταίες αντιπροσωπεύουν τις φάσεις κατά τις οποίες η σχέση τερματίζει και μετασχηματίζεται σε μια νέα σχέση. Ο Kram (1985) υποστήριξε ότι υπάρχουν λειτουργικοί και δυσλειτουργικοί λόγοι για τον τερματισμό της σχέσης.

Ο λειτουργικός λόγος τερματισμού μιας καθοδηγητικής σχέσης αναπτύσσεται όταν ο προστατευόμενος έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο σημείο όπου η σχέση παύει να είναι χρήσιμη. Μετά το τέλος τους, μπορεί να μετατραπούν σε φιλίες ή απλά να λήξουν. Από την άλλη ο δυσλειτουργικός τερματισμός μπορεί να λάβει χώρα για πολλούς λόγους που κυμαίνονται από την κακόβουλη εξαπάτηση, που οδηγεί σε αναποτελεσματικές σχέσεις μέχρι χαμηλής ποιότητας

καθοδήγηση (Eby&McManus, 2004). Υπάρχει η περίπτωση, μέσα σε μια καθοδηγητική σχέση ο καθοδηγητής να ζηλέψει την επιτυχία του προστατευόμενου του και να τείνει να σαμποτάρει την καριέρα του (Ragins&Scandura, 1997). Αυτό μπορεί να βλάψει τον προστατευόμενο και πιθανά να προκαλέσει ζημιά στη μελλοντική του θέση. Επίσης, καμιά φορά, οι προστατευόμενοι μπορεί να μη θέλουν να μάθουν από το μέντορα, περιορίζοντας έτσι τα οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από μια επιτυχημένη τέτοια σχέση.

Όπως περιγράφηκε στην ενότητα αυτή, οι σχέσεις χαλάνε για πολλούς λόγους. Ωστόσο το αποτέλεσμα είναι πάντα το ίδιο, η εμπιστοσύνη κλονίζεται (Schweitzer, Hershey, &Bradlow, 2006). Παρόλο που έχει γίνει αρκετή έρευνα για τις επιδράσεις των αρνητικών εργασιακών σχέσεων, λίγες είναι οι μελέτες εκείνες που έχουν ερευνήσει τη διάλυση των θετικών σχέσεων. Η οργανωσιακή βιβλιογραφία θα επωφελούνταν από μια μεγαλύτερη έρευνα γύρω από τη ζημιά και την επανόρθωση των σχέσεων, ειδικά σε επίπεδο οργανισμού και ομάδων.

## **2.4. Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο**

### **2.4.1. Ορισμός της σύγκρουσης**

Επειδή το θέμα των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικό για το μάνατζμεντ, οι κοινωνικές επιστήμες έχουν κληθεί να το μελετήσουν. Έχει τις ρίζες του στην κοινωνιολογία και την ψυχολογία, αλλά δεν μελετάται συχνά στον τομέα της επικοινωνίας ή της εκπαίδευσης. Ο ορισμός της σύγκρουσης είναι περίπλοκη διαδικασία εφόσον υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό του όρου (BorisoffandVictor, 1998). Ο ευκολότερος τρόπος να γίνει κατανοητός ο όρος, είναι να διαχωριστούν οι συγκρούσεις σε λειτουργικές, σε συγκρούσεις κατάστασης και σε διαδραστικές. Οι οπαδοί της λειτουργικής προσέγγισης πιστεύουν πως μια σύγκρουση εξυπηρετεί μια κοινωνική λειτουργία και εκείνοι που αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως κατάσταση, πιστεύουν πως η σύγκρουση είναι μια έκφραση κάτω από ορισμένες συνθήκες. Η τρίτη άποψη αντιμετωπίζει τη σύγκρουση ως μια αλληλεπίδραση. Οι οπαδοί της λειτουργικής ρωτούν «Γιατί υπάρχει σύγκρουση; Ποιόν σκοπό εξυπηρετεί;», ενώ οι οπαδοί της σύγκρουσης ως κατάσταση ρωτούν «Πότε υπάρχει σύγκρουση; Κάτω από ποιες συνθήκες δημιουργήθηκε;» και οι οπαδοί της

διαδραστικότητας ρωτούν «τι είδους σύγκρουση υπάρχει; Τι μέθοδοι και μηχανισμοί χρησιμοποιούνται για να εκφραστεί;»

Ένας από τους εκφραστές της λειτουργικής σχολής ήταν ο George Simmel, Γερμανός κοινωνιολόγος. Το 1955, όρισε τη σύγκρουση ως έναν τρόπο να επιλύονται οι αποκλίσεις από το δυαδισμό. Είναι ένας τρόπος να πετύχει κανείς κάποιου είδους ενότητα ακόμα και αν αυτό συμβαίνει μέσω της εξόντωσης ενός από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Σύμφωνα με το Simmel, η σύγκρουση κοινωνικοποιεί τα μέλη μέσα σε μια ομάδα και μειώνει την ένταση μεταξύ τους. Ακόμα, ο Simmel ορίζει τρεις πιθανούς τρόπους λήξης μιας σύγκρουσης. Πρώτον, η σύγκρουση μπορεί να λήξει με τη «νίκη» του ενός έναντι του άλλου. Δεύτερον, η σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί με συμβιβασμό και, τρίτον, με συνδιαλλαγή. Ωστόσο, δεν επιλύονται όλες οι συγκρούσεις με αυτούς τους τρόπους. Το 1967, ο Lewis Coser, ένας Αμερικανός κοινωνιολόγος και συγγραφέας του «Functions of Social Conflict» έδωσε τον εξής ορισμό της σύγκρουσης: «Η σύγκρουση των αξιών και συμφερόντων, η ένταση μεταξύ του τι είναι και τι πιστεύουν ορισμένες ομάδες ότι θα έπρεπε να είναι». Σύμφωνα με τον Coser (1956), η σύγκρουση εξυπηρετούσε τη λειτουργία της κοινωνικής ώθησης και οδήγησε σε νέες διαδικασίες, τεχνολογίες και οικονομικά συστήματα. Η πιο σημαντική συνδρομή του Coser στην επίλυση των συγκρούσεων, ήταν ο προσδιορισμός των λειτουργικών και δυσλειτουργικών ρόλων των συγκρούσεων.

Ένας από τους εκπροσώπους της σχολής που θεωρεί τις συγκρούσεις ως μια κατάσταση, ο Bercovitch (1984), ορίζει τη σύγκρουση ως «μια κατάσταση που δημιουργεί άρρηκτους στόχους ή αξίες μεταξύ διαφορετικών μερών». Για τον Bercovitch, η σύγκρουση εξαρτάται από την κατάσταση. Η σύγκρουση προκύπτει λόγω των διαφορετικών συνθηκών, όπως η επιρροή ενός ατόμου και από εξωτερικούς παράγοντες. Σε ό,τι αφορά τη διαδραστική άποψη, ο Folger (2005) ορίζει τη σύγκρουση ως «την αλληλεπίδραση αλληλοεξαρτώμενων ατόμων που αντιλαμβάνονται αντικρουόμενους στόχους και παρεμβάλουν στη δουλειά των άλλων προκειμένου να τους πετύχουν». Η προσέγγιση αυτή εισάγει δύο σημαντικά στοιχεία: την αλληλεξάρτηση και την αντίληψη. Η αλληλεξάρτηση συνδέεται με εκείνες τις καταστάσεις όπου οι μελλοντικές κινήσεις ενός ατόμου εξαρτώνται από τις πράξεις του άλλου. Ένα άλλο σενάριο αναφέρθηκε από τον Tillett (1991). «Οι συγκρούσεις δε δημιουργούνται μόνο όταν οι αξίες ή οι ανάγκες είναι αντικειμενικά μη συμβατές ή όταν η σύγκρουση εκδηλώνεται ενεργά. Υπάρχει όταν ένα από τα δύο μέρη

αντιλαμβάνεται την ύπαρξή της». Ο Folger επίσης αντιλαμβάνεται ότι η σύγκρουση προέρχεται από ανεξάρτητα άτομα. Οι Cross, Names και Beck (1979) ορίζουν τη σύγκρουση ως «τις διαφορές μεταξύ ατόμων». Οι διαφορές προκύπτουν από τη σύγκρουση, για παράδειγμα των αξιών, των στόχων, των κινήτρων, των πόρων και των ιδεών. Οι Hocker και Wilmot (1985) ορίζουν τη σύγκρουση ως « μια έκφραση πάλης μεταξύ τουλάχιστον δύο αλληλοεξαρτώμενων μερών, με αντικρουόμενους στόχους, ανταμοιβές και παρεμβολές από το ένα μέρος προκειμένου να επιτύχει το σκοπό του» (Borisoff και Victor, 1998). Στην πιο σύγχρονη βιβλιογραφία, ο Thomas (2008) ορίζει τη σύγκρουση ως μια «διαφωνία απόψεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων, λόγω διαφορών στις στάσεις, στις πεποιθήσεις, στις αξίες ή τις ανάγκες. Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι διαφορές σε αυτά τα χαρακτηριστικά όπως η εργασιακή εμπειρία, η προσωπικότητα, το περιβάλλον και η κατάσταση, όλα οδηγούν σε διαφορές στις προσωπικές τους συμπεριφορές, στις πεποιθήσεις, στις ανάγκες και τις αξίες τους».

Φαίνεται από τα παραπάνω πως δεν υπάρχει ένας μόνο πρακτικός ορισμός της σύγκρουσης. Κάθε άτομο έχει ξεχωριστό τρόπο σκέψης και συμπεριφέρεται διαφορετικά από άλλους σε παρόμοιες καταστάσεις. Συμπερασματικά, μια σύγκρουση μπορεί να επηρεάσει τον καθένα σε διαφορετικό βαθμό (Leung, 2009).

#### **2.4.2. Εννοιολογικό Πλαίσιο της Θεωρίας των Συγκρούσεων**

Ο C.Wright Mills έχει χαρακτηριστεί ως ο ιδρυτής της σύγχρονης θεωρίας των συγκρούσεων (Knapp, 1994). Κατά την άποψή του, οι κοινωνικές δομές έχουν δημιουργηθεί μέσω των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων με διαφορετικά ενδιαφέροντα και πόρους. Σύμφωνα με τον Sears (2008):

- ▲ Οι κοινωνίες ορίζονται από την ανισότητα η οποία παράγει τη σύγκρουση παρά από την τάξη και τη συναίνεση. Αυτή η σύγκρουση που προέρχεται από την ανισότητα, μπορεί να ξεπεραστεί μέσα από έναν θεμελιώδη μετασχηματισμό των υπαρχουσών σχέσεων της κοινωνίας και την παραγωγή νέων κοινωνικών σχέσεων.
- ▲ Οι μειονεκτούντες έχουν ιδιαίτερα συμφέροντα που έρχονται σε αντίθεση με το statusquo, τα οποία, όταν εκπληρωθούν, θα οδηγήσουν σε κοινωνικές αλλαγές. Έτσι,

αντιμετωπίζονται ως φορείς αλλαγής και όχι ως άτομα για τα οποία πρέπει κανείς να νιώθει συμπάθεια.

- ▲ Το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ., η ικανότητα για δημιουργία) καταστέλλεται από τις συνθήκες εκμετάλλευσης και καταπίεσης, που είναι απαραίτητες σε κάθε κοινωνία με ίση κατανομή της εργασίας. Αυτές οι ικανότητες δε χρειάζεται απαραίτητως να σταματήσουν λόγω των απαιτήσεων της λεγόμενης «εκπολιτιστικής διαδικασίας» ή της «λειτουργικής αναγκαιότητας». Η δημιουργικότητα είναι στην πραγματικότητα μια μηχανή για την οικονομική ανάπτυξη και αλλαγή.

Ο ρόλος της θεωρίας είναι περισσότερο το να διαπιστώνει τις ανθρώπινες δυνατότητες και να μετασχηματίζει την κοινωνία, παρά να διατηρεί την δομή της. Ο αντίθετος στόχος της θεωρίας θα ήταν η αντικειμενικότητα και η αλλαγή που συνδέεται με το θετικισμό, όπου εκεί η θεωρία αποτελεί ένα ουδέτερο και επεξηγηματικό εργαλείο.

### **2.4.3. Απόψεις περί Συγκρούσεων**

Υπάρχουν διάφορες αντιλήψεις σχετικά με τις συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αποτελούν μια πραγματικότητα στις ζωές όλων των ατόμων και πρέπει να θεωρούνται ως μια φυσική διαδικασία που συμβαίνει καθημερινά. Καθώς μια ομάδα εκτελεί τις προκαθορισμένες εργασίες της, αναπόφευκτα προκύπτουν και οι συγκρούσεις (Robins, etal, 2003). Οι συγκρούσεις θεωρούνται φυσιολογικές λόγω της αβεβαιότητας που υπάρχει στην καθημερινή ζωή. Είναι καλές και αναγκαίες γιατί μπορούν να υποκινήσουν την καινοτόμο σκέψη, όταν φυσικά διαχειρίζονται με το σωστό τρόπο. Όταν οι συγκρούσεις απουσιάζουν, οι σκέψεις και οι δράσεις γίνονται απλά και μόνο ως συνήθεια. Η σύγκρουση επιτρέπει την εξέταση του κατά πόσο αυτές οι σκέψεις και οι δράσεις είναι απαραίτητες. Οι άνθρωποι βρίσκουν πιο εύκολο το να ζουν με ανεπίλυτες παρεξηγήσεις από ότι να αντιμετωπίζουν το γεγονός ότι υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές που απαιτούν αναγνώριση και κατάλληλη διαχείριση (Deetz και Stevenson, 1986). Οι συγκρούσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του κάθε ανθρώπου, σε όλες τις πτυχές τους. Οι συγκρούσεις είναι δύσκολο να αποφευχθούν είτε σε οικογένειες, είτε στην εργασία (VilettaBankovsKay, 2012). Ιστορικά, έχουν προσδιοριστεί οι παρακάτω απόψεις περί συγκρούσεων:

#### **2.4.3.1. Παραδοσιακή Αποψη (1930-1940)**

Μια σχολή σκέψης υποστηρίζει ότι η σύγκρουση πρέπει να αποφεύγεται δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει την κακή λειτουργία μιας ομάδας. Οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται αρνητικά και συνδέονται με βία και καταστροφή. Είναι επίσης αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας και έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων. Οι συγκρούσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν ή να επιλυθούν, μόνο στα υψηλά επίπεδα διοίκησης. Σύμφωνα με την άποψη αυτήν, όλες οι συγκρούσεις καλό είναι να αποφεύγονται. Για τον λόγο αυτόν, πρέπει να δοθεί προσοχή στα αίτια των συγκρούσεων και στη διόρθωσή τους έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας και της επιχείρησης (Robbins, 2005). Οι περισσότερες συγκρούσεις έχουν αρνητική χροιά, προκαλούν αρνητικά συναισθήματα και συχνά οδηγούν σε καταστροφή. Το αν το αποτέλεσμα είναι καλό ή κακό, εξαρτάται από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείρισή τους (Rahim, 1986).

#### **2.4.3.2. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ή η Σύγχρονη Άποψη (1940-1970)**

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό φαινόμενο σε όλες τις ομάδες. Η Σχολή Ανθρωπίνων Σχέσεων αποδέχεται τη σύγκρουση. Πιστεύει πως μπορεί να ωφελήσει την απόδοση μιας ομάδας (Robbins, 2005). Υπάρχουν αρκετές διαφορές κατά καιρούς ανάμεσα στους ανθρώπους και δεν είναι ιδιαίτερα σοφό να αναλωθεί μεγάλη προσπάθεια στο να αποφευχθεί ή να προληφθεί η σύγκρουση. Η επικέντρωση μόνο σε μεγάλες ή κρίσιμες συγκρούσεις, επιτρέπει στους ανθρώπους να επιλύουν τις διαφωνίες τους με έναν καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο (Leung, 2009). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η σύγκρουση αντιμετωπίζεται ως ένα φυσικό και αναπόφευκτο αποτέλεσμα ατόμων, που εργάζονται μαζί σε ομάδες. Ως εκ τούτου, δε χρειάζεται να αντιμετωπίζονται αρνητικά, αλλά περισσότερο θετικά ως μια δύναμη που συμβάλλει στην απόδοσή τους (Robbins, etal, 2003).

#### **2.4.3.3. Η Αλληλεπιδραστική Άποψη**

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η σύγκρουση δεν αποτελεί μόνο μια θετική δύναμη, αλλά είναι και απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα ενός ατόμου. Η επίλυση των συγκρούσεων σημαίνει την πρόκληση των φυσικών διαδικασιών σε μια προσπάθεια να βελτιωθεί η παραγωγικότητα του ατόμου ή να εισαχθούν καινοτόμα συστήματα (Robbins, etal, 2003). Ενώ όμως η σύγκρουση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική απόδοση, δεν είναι όλες οι συγκρούσεις το ίδιο. Αυτή η σχολή



σκέψης έχει καθορίσει αρκετούς τύπους συγκρούσεων: σύγκρουση εργασιών, η οποία συνδέεται με το περιεχόμενο και τους στόχους εργασίας, η σχεσιακή σύγκρουση, η οποία εστιάζει στις διαπροσωπικές σχέσεις και οι διαδικαστικές συγκρούσεις που συνδέονται με το πώς εκτελείται η εργασία (Robbins, 2005). Οι κοινωνιολόγοι αυτοί, ερμηνεύουν τη σύγκρουση με έναν τελείως διαφορετικό τρόπο από την παραδοσιακή ή τη σύγχρονη άποψη. Σύμφωνα με αυτούς, μια σύγκρουση μπορεί να είναι είτε λειτουργική είτε μη λειτουργική. Είναι μέρος της ζωής όλων των ανθρώπων και ένα φυσιολογικό φαινόμενο για όλες τις επιχειρήσεις. Ένα χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης δε θα είναι επιβλαβές για τις καθημερινές λειτουργίες αλλά θα βοηθήσει στη βελτίωση τους μέσω της καλύτερης κατανόησης των υφιστάμενων προβλημάτων. Η σύγκρουση σε επιθυμητό επίπεδο μπορεί να εμπνεύσει δημιουργικότητα στη διαχείριση των θεμάτων και στην επίλυσή της. Έτσι, η σύγκρουση μπορεί να είναι θετική σε εργασιακά περιβάλλοντα, αλλά όταν μια μεγάλη ή κρίσιμη σύγκρουση συμβεί, θα πρέπει να επιλύεται καθώς ένα ανεπιθύμητο επίπεδο σύγκρουσης μπορεί να είναι επιβλαβές και δυσλειτουργικό για τον οργανισμό (Leung, 2009).

#### **2.4.4. Ταξινόμηση των Συγκρούσεων**

Αρκετοί μελετητές έχουν προσπαθήσει να κατατάξουν τις συγκρούσεις σε διάφορες μορφές. Η πρώτη ταξινόμηση είναι η σχέση, η εργασία και η διαδικασία σύγκρουσης. Ωστόσο, υπάρχει σημαντική επικάλυψη μεταξύ αυτών των διαφορετικών μορφών σύγκρουσης (DirksandParks, 2003). (α) Σχεσιακή σύγκρουση: Υφίσταται όταν υπάρχουν διαπροσωπικές ασυμβατότητες μεταξύ των μελών μιας ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων προσωπικότητας, της έντασης, της εχθρότητας και της ενόχλησης (Jehn, 1995). Αυτός ο τύπος συγκρούσεων παράγει αρνητικά ατομικά συναισθήματα όπως άγχος, δυσπιστία ή δυσαρέσκεια (Jehn, 1995), σύγχυση, ένταση και φόβο απόρριψης από τα υπόλοιπα μέλη (MurnighanandConlon, 1991). (β) Εργασιακές συγκρούσεις: Πρόκειται για διαφωνίες που αφορούν στο περιεχόμενο μιας εργασίας και τους επιδιωκόμενους στόχους όπως η κατανομή των πόρων, οι διαδικασίες και η ερμηνεία των πραγματικών περιστατικών (Jehn, 1995; 1999). Οι εργασιακές συγκρούσεις περιλαμβάνουν διαφορές στις ιδέες και τις απόψεις και μπορεί να συμπίπτουν με ζωνές συζητήσεις και προσωπικό ενθουσιασμό. Οι εργασιακές συγκρούσεις έχουν συνδεθεί με αρκετά θετικά οφέλη όπως τη βελτίωση της χρήσης της συζήτησης μέσα σε μια ομάδα (Jehn, etal, 1999), που καταλήγει σε ποιοτικές ιδέες και καινοτομίες (Amason, 1996; West&Anderson, 1996) και οδηγεί σε

καλύτερες υπηρεσίες (Tjosvold, Dann&Wong, 1992). Ωστόσο, αρκετές μελέτες έχουν δείξει πως οι εργασιακές συγκρούσεις μπορεί επίσης να συνδέονται με αρκετά επιβλαβή αποτελέσματα, όπως η εργασιακή μη ικανοποίηση, η έλλειψη ομαδικότητας (Kabanoff, 1991; Jenn, etal, 1999) και το αυξημένο άγχος (Jehn, 1995) (γ) Διαδικαστικές συγκρούσεις: Αυτές αναφέρονται στη διαφωνία για το πώς θα εκτελεστεί ένα έργο, για τα εργασιακά καθήκοντα και την κατανομή (Jehn&Mannix, 2001), π.χ. όταν τα μέλη της ομάδας διαφωνούν για το τίνας ευθύνη είναι να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία. Οι διαδικαστικές συγκρούσεις έχουν συνδεθεί με χαμηλότερο ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα (Jehn, 1995) και φτωχή ομαδική απόδοση (Jehn, 1999).

Μια άλλη μορφή ταξινόμησης ή τα «επίπεδα σύγκρουσης» έχει ως εξής: i. διαπροσωπικές συγκρούσεις, ii. Διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα στην ομάδα, iii. Διαπροσωπικές συγκρούσεις ανάμεσα σε τμήματα, iv. Συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό.

## **2.5 Τύποι Συγκρούσεων**

Από τη μέχρι τώρα μελέτη, θα ήταν αφελές να υποστηρίξει κανείς πως οι συγκρούσεις είναι μόνο καλές ή μόνο κακές, γιατί αυτό εξαρτάται από τον τύπο της σύγκρουσης. Συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να διαφοροποιηθούν οι λειτουργικές από τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις.

### **2.5.1 Λειτουργικές ή Δημιουργικές Συγκρούσεις**

Η αλληλεπιδραστική άποψη, όπως προαναφέρθηκε, δεν υποστηρίζει πως όλες οι συγκρούσεις είναι καλές. Κάποιες υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού και είναι οι λειτουργικές, οι δημιουργικές μορφές σύγκρουσης ([www.csupomona.edu](http://www.csupomona.edu)). Ο Robbins (2005) ορίζει τις λειτουργικές συγκρούσεις ως τις συγκρούσεις που στηρίζουν τους στόχους της ομάδας και βελτιώνουν την απόδοσή της. Το επιχείρημα είναι πως αν η σύγκρουση οδηγεί σε υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων, με αποτέλεσμα να εργάζονται και να παράγουν περισσότερο, τότε είναι συμφέρουσα για την ομάδα και την επιχείρηση. Λογίζεται ως μια αντιπαράθεση ιδεών, στόχων και μερών που βελτιώνει την απόδοση εργαζομένων και οργανισμού. Ένα από τα βασικά οφέλη της δημιουργικής σύγκρουσης είναι ότι δίνει στα μέλη την ευκαιρία να διασαφηνίσουν τα προβλήματα και να δουν τις ευκαιρίες. Επίσης μπορεί να εμπνεύσει νέες ιδέες, μάθηση και εξέλιξη (KinickiandKreitner, 2008).

### **2.5.2 Δυσλειτουργικές ή Καταστροφικές Συγκρούσεις**

Σαφώς υπάρχουν συγκρούσεις που παρεμποδίζουν την απόδοση μιας ομάδας. Αυτές είναι οι δυσλειτουργικές ή καταστροφικές μορφές σύγκρουσης. Γενικά, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες αλλά και επιθυμητές στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά όταν δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, μπορούν να καταστρέψουν τις σχέσεις και να παρεμποδίζουν την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και πόρων ανάμεσα στις ομάδες ή τα τμήματα.

Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις εμποδίζουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και μειώνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. Ο προσανατολισμός των συγκρούσεων αυτών χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικά ατομικά συμφέροντα τα οποία παρακάμπτουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οι μάνατζερ αποκρύπτουν πληροφορίες ο ένας από τον άλλο. Οι εργαζόμενοι σαμποτάρουν ο ένας τη δουλειά του άλλου, είτε με πρόθεση είτε λόγω της αδιαφορίας που δείχνουν μέσα στην ομάδα εργασίας τους (KinickiandKreitner, 2008).

## **2.6. Η διαδικασία των συγκρούσεων**

Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία κατά την οποία το ένα μέρος έχει αντίθετα συμφέροντα από το άλλο μέρος. Οι άνθρωποι βέβαια, συνηθίζουν να βλέπουν μόνο το διακριτό κομμάτι των συγκρούσεων, θυμωμένα λόγια και αντιδραστικές πράξεις. Όμως αυτό είναι μόνο ένα μικρό μέρος της διαδικασίας των συγκρούσεων (McshaneandGlinow, 2008). Η διαδικασία των συγκρούσεων αποτελείται από πέντε στάδια: i. Πιθανή αντίθεση ή ασυμβατότητα (προγενέστερες συνθήκες, επικοινωνία, δομή, προσωπικές μεταβλητές), ii. Αναγνώριση και εξατομίκευση (αντιληπτή σύγκρουση), iii. Προθέσεις (διαχείριση προθέσεων) iv. Συμπεριφορά (πώς συμπεριφέρεται το ένα μέρος και πώς αντιδρά το άλλο) και v. Αποτέλεσμα (αύξηση ή μείωση απόδοσης) (Robbins, 2005).

## **2.7. Επιδράσεις των Συγκρούσεων**

Μια διένεξη μπορεί να λάβει χώρα μεταξύ δύο ατόμων, όπως για παράδειγμα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ή μεταξύ τμημάτων κτλ. Επίσης μια σύγκρουση μπορεί να συμβεί σε ένα μόνο άτομο όπως για παράδειγμα μια διλημματική κατάσταση επιλογής. Για παράδειγμα, ένας Διευθυντής Προσωπικού μπορεί να είναι αναποφάσιτος για το πώς θα συμπεριφερθεί μέσα σε μια σύγκρουση (με τους εργαζόμενους ή με τον οργανισμό), που μπορεί να καταλήξει σε διακοπή της εργασίας ή σε μείωση της παραγωγικότητας. Η βασική υπόθεση είναι ότι οι συγκρούσεις τείνουν να έχουν αρνητικές συνέπειες και για τα άτομα και για την επιχείρηση. Παρακάτω παρατίθεται μια συνοπτική λίστα των συνεπειών της σύγκρουσης σε ένα άτομο:

1. Ψυχολογικές συνέπειες – Παραμέληση άλλων δραστηριοτήτων- Έλλειψη ενδιαφέροντος στην εργασία- Εργασιακή Δυσαρέσκεια- Άγχος- Αποξένωση ή Αλλοτρίωση.

2. Συμπεριφορικές συνέπειες – Υπερβολικό κάπνισμα- Αλκοολισμός- Υπερφαγία ή Υποσίτιση- Επιθετικότητα- Μειωμένη επικοινωνία.

3. Βιολογικές συνέπειες- Συνήθως αγνοούνται ή δεν τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής: περισσότερη αδρεναλίνη εκκρίνεται στο αίμα, αυξάνοντας τους καρδιακούς ρυθμούς και την πίεση του αίματος ενώ περισσότερο υδροχλωρικό οξύ εκκρίνεται στο στομάχι, με αποτέλεσμα πεπτικές δυσλειτουργίες- αναπνευστικά προβλήματα όπως άσθμα- υπέρταση- πονοκέφαλοι – στεφανιαία νόσος. Ως εκ τούτου, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι οι συγκρούσεις δεν επηρεάζουν μόνο την απόδοση ενός ατόμου, αλλά επίσης προκαλούν ψυχοσωματικές διαταραχές που υπονομεύουν και την υγεία του.

Η πρόοδος μέχρι στιγμής στον πολιτισμό μας οφείλεται στη σύγκρουση μεταξύ της φύσης και του ανθρώπου. Η σύγκρουση απελευθερώνει ενέργεια σε κάθε επίπεδο της ανθρώπινης δραστηριότητας, ενέργεια η οποία μπορεί να παράγει θετικά και εποικοδομητικά αποτελέσματα. Οι συγκρούσεις τείνουν να έχουν κινητήρια δύναμη, οδηγούν ή ενεργοποιούν ένα άτομο να αντιμετωπίσει μια κατάσταση. Επιλύοντας μια διένεξη, μπορεί κανείς να ανακαλύψει διαφορετικές οδούς ή εναλλακτικές δράσεις και να γίνει πιο πεπειραμένος.

## **2.8. Οφέλη των συγκρούσεων**

Τα οφέλη των συγκρούσεων μπορεί να περιλαμβάνουν:

1. Κινητοποιούν τα άτομα για υψηλότερες αποδόσεις και εντονότερη εργασία. Σε μια κατάσταση σύγκρουσης, τα ταλέντα και οι ικανότητες ενός ατόμου έρχονται στο προσκήνιο.
2. Ικανοποιούν συγκεκριμένες ψυχολογικές ανάγκες όπως η κυριαρχία, η επιθετικότητα, η αυτοεκτίμηση και το «εγώ» ενώ ταυτόχρονα παρέχει μια ευκαιρία για εποικοδομητική χρήση και απελευθέρωση από επιθετικές ορμές.
3. Παρέχει δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες. Για παράδειγμα, τα παρόντα οφέλη ενός εργαζομένου σήμερα είναι αποτέλεσμα σύγκρουσης των εργατικών ενώσεων και των επιχειρήσεων στις προηγούμενες δεκαετίες.
4. Παρέχει ενός είδους ποικιλία στην εργασιακή ζωή, ειδάλλως θα ήταν μονότονη και βαρετή.
5. Διευκολύνει την κατανόηση των προβλημάτων μεταξύ των ατόμων, οδηγώντας σε καλύτερη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων, ενισχύοντας παράλληλα τις ομαδικές σχέσεις.

Μερικές ακόμα θετικές επιδράσεις της σύγκρουσης περιλαμβάνουν:

- Εμπνέει δημιουργικότητα: Ευτυχώς, ορισμένες επιχειρήσεις βλέπουν τη σύγκρουση ως μια ευκαιρία εύρεσης δημιουργικών λύσεων στα προβλήματα. Η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε θύελλα ιδεών (brainstorm), ενώ εξετάζουν λύσεις για να λύσουν τα θέματά τους, εκθέτοντας διάφορες απόψεις.
- Διαμοιρασμός και σεβασμός των απόψεων: Καθώς τα μέλη ενός οργανισμού συνεργάζονται για να επιλύσουν μια σύγκρουση, είναι περισσότερο διατεθειμένοι να μοιραστούν τις απόψεις τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επίσης η σύγκρουση μπορεί να κάνει τα μέλη να ακούν πιο ενεργά τους συνεργάτες τους με σκοπό να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.
- Βελτιώνει τη μελλοντική επικοινωνία: Η σύγκρουση μπορεί να φέρει σε επαφή τα μέλη της ομάδας και να τα βοηθήσει να μάθουν περισσότερα ο ένας για τον άλλον. Από το να μαθαίνει ο ένας τις απόψεις του άλλου και να κατανοεί το επικοινωνιακό του στυλ, η σύγκρουση μέσα σε έναν οργανισμό, μπορεί να δώσει στα μέλη τα απαραίτητα εργαλεία για την επίλυση των συγκρούσεων στο μέλλον.

Οι δυσλειτουργικές επιπτώσεις είναι:

1. Η επίλυση των συγκρούσεων μειώνει το χρόνο της Διοίκησης και δαπανά ενέργεια που θα μπορούσε να διατεθεί πιο παραγωγικά.
2. Σε μια συγκρουσιακή κατάσταση, οι άνθρωποι μπορεί να προωθούν τα προσωπικά τους συμφέροντα ή τους δικούς τους στόχους σε βάρος άλλων ατόμων ή του οργανισμού.
3. Οι έντονες συγκρούσεις για μεγάλη περίοδο επηρεάζουν τα άτομα συναισθηματικά και βιολογικά και οδηγούν σε ψυχοσωματικές διαταραχές.
4. Ο χρόνος που αναλώνεται σε συγκρούσεις, αν κοστολογηθεί, θα μπορούσε να έχει αναλωθεί σε πιο παραγωγικές διαδικασίες.
5. Η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακό σαμποτάζ, προβλήματα ηθικού των εργαζομένων, μείωση του μεριδίου αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας και συνακόλουθη απώλεια παραγωγικότητας.

## **2.9. Διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στη ζωή, στις επιχειρήσεις ή ακόμα και μεταξύ εθνών. Ωστόσο, έχουν και μερικά αξιοσημείωτα πλεονεκτήματα, αν διαχειριστούν σωστά, καθώς αναδεικνύουν τα προβλήματα και προκαλούν τα ενδιαφερόμενα μέρη να βρουν λύσεις που θα είναι αποδεκτές από όλους. Δυστυχώς όμως, οι κλιμακούμενες συγκρούσεις που βγαίνουν εκτός ελέγχου είναι επιζήμιες για όλους. Έτσι, η διαχείριση των συγκρούσεων κρίνεται απαραίτητη. Έχοντας τις βασικές δεξιότητες και γνώσεις, μπορεί κανείς να προχωρήσει σε μια αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

### **2.9.1 Βήματα για τη διαχείριση των συγκρούσεων**

1. Προσδιορισμός των παραγόντων της σύγκρουσης, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών και των αντιθέσεων.
2. Μεταμόρφωση: Η αλλαγή προσανατολισμού της σύγκρουσης και το να συνειδητοποιήσουν τα εμπλεκόμενα μέρη όλους τους παράγοντες.
3. Επίλυση: Η αλλαγή των παραγόντων επιτρέπει την αλλαγή και της κατεύθυνσης της σύγκρουσης, η οποία οδηγεί στην επίλυσή της.

### 2.9.2. Επίλυση συγκρούσεων με σεβασμό στις αξίες όλων

Από τη σκοπιά της επίλυσης, οι συγκρούσεις μπορούν και πρέπει να επιλύονται λαμβάνοντας υπόψη της ανάγκες των ανθρώπων που επηρεάζονται από αυτές. Με άλλα λόγια, για να έχει η επίλυση διάρκεια, πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες όλων όσων εμπλέκονται στη σύγκρουση. Μια λύση όπου καλύπτονται οι ανάγκες μόνο του ενός μέρους, πιθανότατα να μη διαρκέσει και πολύ (Bodtker&Jameson, 2001; Kazan&Ergin, 1999).

Συμμετοχή και Ενδυνάμωση: Η επίλυση των συγκρούσεων βασίζεται στην άποψη ότι οι άνθρωποι έχουν δικαίωμα και υποχρέωση να συμμετέχουν στις αποφάσεις που επηρεάζουν τις ζωές τους. Ως τέτοια, η επίλυση των συγκρούσεων τονίζει πως οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους και να έχουν ικανοποιητικές σχέσεις όταν συνεργάζονται. Στο ίδιο πνεύμα, θα είναι και η κοινωνία πιο παραγωγική. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη σύγκρουση, οι άνθρωποι πρέπει να βλέπουν τους άλλους ως συμμάχους που προσπαθούν να βρουν μια λύση σε ένα κοινό πρόβλημα, παρά ως εχθρούς που μπορούν να εξαπατηθούν (Hughes, 2001).

Σεβασμός στην πολυμορφία των απόψεων: Ένα από τα θεμελιώδη δόγματα της επίλυσης των συγκρούσεων είναι ότι και τα δύο μέρη πρέπει να σέβονται και να κατανοούν τις ανάγκες και τις προοπτικές του άλλου. Αυτό δε σημαίνει κατανόηση και σεβασμός μόνο προς εκείνους που συμφωνούν με εμάς, αλλά επίσης και προσπάθεια κατανόησης και σεβασμού προς εκείνους που διαφωνούν και σεβασμό στο δικαίωμά τους στο να διαφωνούν (Kazan&Ergin, 1999; Bodtker&Jameson, 2001).

Δικαιοσύνη: Οι περισσότεροι μελετητές των συγκρούσεων συμφωνούν στο ότι είναι απαραίτητο οι λύσεις που δίδονται να είναι ακριβείς και δίκαιες. Η δικαιοσύνη στις συγκρούσεις μπορεί να είναι δύο τύπων: διαδικαστική και ουσιαστική. Η διαδικαστική δικαιοσύνη υποδεικνύει ότι οι διαδικασίες αντιμετώπισης της σύγκρουσης είναι δίκαιη. Οι τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων είναι πολύ χρήσιμες για την εξασφάλιση της διαδικαστικής δικαιοσύνης, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση πως όλα τα μέρη που επηρεάστηκαν από τη σύγκρουση είναι παρόντα. Η ουσιαστική δικαιοσύνη υποδεικνύει ότι οι παραγόμενες λύσεις είναι δίκαιες. Αυτό ωστόσο είναι περισσότερο θεωρητικό, παρά πρακτικό (Cambodia – WorldBank, 2005). Ο Rahim, etall (1986) υποστήριξε

πως η δικαιοσύνη είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα για τους εργαζόμενους. Η δικαιοσύνη και η ισότητα ενθαρρύνει σαφώς τις θετικές συμπεριφορές και διευκολύνει τη διαχείριση των συγκρούσεων. Ο Rahim, etal (2000), ως εκ τούτου, παρουσίασε την ακόλουθη υπόθεση που υποστηρίχθηκε και ερευνητικά: Η αντίληψη των εργαζομένων περί οργανωσιακής δικαιοσύνης θα είναι θετικά συνδεδεμένη με τη χρήση πιο συνεργατικών μοντέλων διαχείρισης των συγκρούσεων με τους προϊσταμένους τους (Rahim, etal, 2000). Όχι βία: Η επίλυση των συγκρούσεων προωθεί τη χρήση μη βίαιων τεχνικών. Βασιζόμενοι στο επιχείρημα ότι η βία είναι γενικά ανήθικη και αναποτελεσματική, οι τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων, επιδιώκουν να αναδείξουν και να δημιουργήσουν μη βίαιες επιλογές για την αντιμετώπιση των διενέξεων (Galtung, 1996).

Μετασχηματισμός των ατόμων και των κοινωνιών τους: Αλλάζοντας τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων, βοηθά στο να ζει κανείς μια ζωή πιο αποδοτική και υπεύθυνη. Η αλλαγή του εαυτού ωστόσο οδηγεί και σε αλλαγή της κοινωνίας καθώς καθένας αποτελεί ένα θετικό μοντέλο για τους άλλους και αναλαμβάνει την ευθύνη του ρόλου του ως μέλους της κοινωνίας (Bodtker&Jameson, 2001). Σύμφωνα με τους Rubin&Sung (1994), άπαξ και η σύγκρουση κλιμακωθεί, συχνά φτάνει σε αδιέξοδο, μια κατάσταση δηλαδή, στην οποία καμία πλευρά δε θέλει να οπισθοχωρήσει ή να αποδεχθεί την ήττα.

### **2.9.3. Επίλυση Διενέξεων**

Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ της επίλυσης και της διαχείρισης των συγκρούσεων. Η επίλυση μιας σύγκρουσης τελειώνει με την ικανοποίηση των συμφερόντων και των δύο μερών. Η διαχείριση μιας σύγκρουσης εμπεριέχει ειδική αλληλεπίδραση η οποία αποτρέπει τη μετατροπή της μάχης σε πόλεμο. Η διαχείριση μιας σύγκρουσης φροντίζει τα προσωπικά ζητήματα έτσι ώστε να αναδείξει μια εποικοδομητική σχέση, ακόμα και όταν τα αντικειμενικά ζητήματα είναι δύσκολο να επιλυθούν. Η επίλυση των συγκρούσεων απαιτεί μεγάλες διοικητικές ικανότητες, έτσι ώστε να μετατραπεί σε δημιουργική. Σκοπός της επίλυσης είναι να παρθεί μια απόφαση με κοινό όφελος. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, η επίλυση δεν είναι πάντα πιθανή. Κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, εμφανίζονται δυνατά συναισθήματα που μπορεί να πληγώσουν τα αισθήματα κάποιου. Αν γίνει μη υγιής διαχείριση της σύγκρουσης, μπορεί να προκληθεί ανεπανόρθωτη ρήξη, μνησικακία και αποχωρήσεις. Όταν κάποιος διαχειρίζεται τη σύγκρουση με υγιή τρόπο, αυξάνει



το επίπεδο κατανόησης μεταξύ των ατόμων, χτίζει εμπιστοσύνη και ενισχύει τις σχέσεις. Πιστεύεται πως η ικανότητα να επιλύει κανείς επιτυχώς τις συγκρούσεις εξαρτάται από την ικανότητα να διαχειρίζεται άμεσα το άγχος και να παραμένει ψύχραιμος. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί κανείς να αντιληφθεί και τη μη λεκτική επικοινωνία. Επίσης εξαρτάται και από τον έλεγχο των συναισθημάτων και τη συμπεριφορά. Όταν ένα άτομο μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, είναι ευκολότερο να επικοινωνήσει τις ανάγκες του χωρίς απειλές, διαμάχες ή με τη χρήση τιμωρίας. Ακόμα, η ικανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται από το πόσο κανείς δίνει προσοχή στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, καθώς επίσης και από το κατά πόσο είναι ενήμερος για τη διαφορετικότητα του καθενός, έτσι ώστε να μη γίνεται προσβλητικός. Με τον τρόπο αυτό, τα προβλήματα επιλύονται ταχύτερα (Segel&Smith, 2011).

#### **2.9.4. Δεξιότητες Επίλυσης Συγκρούσεων**

1. Γρήγορη απαλλαγή από το άγχος: Το άγχος είναι η αντίδραση ενός ατόμου σε μια κατάσταση δύσκολη ή απειλητικά. Ο ερευνητής, HanSegal, ανακάλυψε πως οι άνθρωποι έχουν μια αρκετά συνεπή ψυχολογική αντίδραση σε στρεσογόνες καταστάσεις. Η αντίδραση αυτή καλείται “σύνδρομο γενικής προσαρμογής”. Παρέχει ένα αυτόνομο αμυντικό σύστημα που βοηθά τα άτομα να ανταποκριθούν με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

2. Συναισθηματική Επαγρύπνιση: Η συναισθηματική επαγρύπνιση είναι πολύ χρήσιμη για να κατανοήσει κανείς τον εαυτό του και τους άλλους. Αν κάποιος δε γνωρίζει ότι νιώθει κάτι συγκεκριμένο, δε θα έχει και αποτελεσματική επικοινωνία.

3. Μη λεκτική επικοινωνία: Η μη λεκτική επικοινωνία παίζει μεγάλο ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων, καθώς κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, οι πιο σημαντικές πληροφορίες ανταλλάσσονται με μη λεκτικό τρόπο. Στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι οι συναισθηματικά οδηγούμενες εκφράσεις του προσώπου, η στάση του σώματος, οι χειρονομίες, ο τόνος και η ένταση της φωνής. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι πιο σημαντική καθώς ορισμένες φορές οι λέξεις δεν μπορούν να αντανακλούν όλα τα ζητήματα. Εν μέσω σύγκρουσης, είναι χρήσιμο να προσέξει κανείς τη γλώσσα του σώματος και τα μη λεκτικά μηνύματα. Μπορεί να βοηθήσει στην αποσαφήνιση του τι μπορεί να θέλει να πει το άλλο μέρος και στη σωστή

ανταπόκριση σε αυτό ώστε να χτιστεί εμπιστοσύνη και να φτάσει κανείς στη ρίζα του προβλήματος (SegelandSmith, 2011).

### **2.9.5 Διαχείριση Κρίσεων/ Στυλ Επίλυσης**

Το να διαχειριστεί ένας μάνατζερ μια κρίση μεταξύ των ατόμων της ομάδας του είναι από τις πιο απογοητευτικές και άβολες εμπειρίες που μπορεί να βιώσει και η σωστή αντιμετώπιση απαιτεί γνώση της προέλευσής της (Robbins, 2005). Οι DeChurch, etal (2001) εξέφρασαν την άποψη ότι η ενεργή διαχείριση των συγκρούσεων, επιτρέπει στις ομάδες να μιλήσουν ανοιχτά για τα θέματα και τις διαφωνίες τους, έτσι ώστε να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να διαχειριστούν ομαδικά τη σύγκρουση. Ακόμα, οι Tjosvold, etal (2002) συμφωνούν ότι το να μιλά κανείς ανοικτά, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των συγκρούσεων. Τα θετικά αποτελέσματα της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι, σύμφωνα με τους DeChurch, etal (2001), ένα αποτέλεσμα ενεργούς προσέγγισης που αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Το πιο σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων είναι η πρόωπη αναγνώριση της σύγκρουσης και η προσοχή στα εμπλεκόμενα μέρη. Αυτά τα στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά όταν ένας μάνατζερ αντιμετωπίζει μια λειτουργική ή δυσλειτουργική σύγκρουση. Πρέπει να υπάρχει έγκαιρη ένδειξη της σύγκρουσης και έγκαιρη αξιολόγησή της στην απόδοση των εργαζομένων. Απαραίτητη είναι επίσης και η ύπαρξη σχεδίου ώστε να ενθαρρύνονται οι λειτουργικές συγκρούσεις ή να διαχειρίζονται οι δυσλειτουργικές.

Η προσέγγιση της σύγκρουσης και το στυλ διαχείρισής της, εξαρτώνται επίσης από τη συναισθηματική ανάμειξη του εμπλεκόμενου (Brodtker, etal, 2001). Οι Brodtkeret al (2001) υποστήριξαν ότι η σύγκρουση σχηματίζεται από τρία βασικά στοιχεία:

Στάσεις: Ιδέες και συναισθήματα

Συμπεριφορά: Εμφανής συμπεριφορά και πιθανές επιθετικές ενέργειες, και

Αντίφαση: Αξίες και Ενδιαφέροντα.

Οι Brodtker, etal (2001), υποστήριξαν ακόμα ότι για να λάβει χώρα μια σύγκρουση, αυτοί οι τρεις παράγοντες πρέπει να συνυπάρχουν. Ακόμα, για να επιλύσει κανείς τη σύγκρουση, πρέπει να καθορίσει και να διαχειριστεί αυτά τα τρία στοιχεία, αλλιώς η προσπάθειά του θα είναι ανεπιτυχής.

Μια σύγκρουση μπορεί να είναι είτε περίπλοκη είτε απλή. Όσο πιο σύνθετη είναι, τόσο περισσότερες οι δυνατότητες για μια δημιουργική και εποικοδομητική αλλαγή ή επίλυσή της. Αν η σύγκρουση είναι πολύ απλή, τα εμπλεκόμενα μέρη δε θα κινητοποιηθούν έτσι ώστε να αναμειχθούν σε αυτήν και θα τείνουν να την αγνοήσουν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα τον οργανισμό, ακόμα και σε χαμηλές αποδόσεις. Όταν προστεθούν και άλλοι παράγοντες, η σύγκρουση γίνεται δύσκολα διαχειρίσιμη. Οι Darling και Fogliasso (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι αδύνατον να εξαλειφθεί εντελώς μια σύγκρουση.

#### **2.9.6. Το Πλαίσιο για την Επίλυση των Συγκρούσεων**

Όταν προκύπτει μια σύγκρουση, πρέπει κανείς να αξιολογήσει μια ποικιλία παραγόντων πριν επιλέξει το πώς θα προσεγγίσει την κατάσταση. Μπορεί κανείς να επιλέξει να ανταγωνιστεί ή να επικρατήσει όταν προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του άποψη στην άλλη πλευρά, με σωματικά ή ψυχολογικά μέσα ή μπορεί να επιλέξει να αποδεχθεί την άποψη της άλλης πλευράς. Ομοίως, ενδέχεται να αποφασίσει κανείς να αποσυρθεί, είτε με το να μην κάνει τίποτα είτε με το να αρνείται να συμμετάσχει στη σύγκρουση ή ίσως ακόμα να επιλέξει να συνεργαστεί προς την επίτευξη μιας εποικοδομητικής και αμοιβαία αποδεκτής λύσης. Αν καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δε φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, μπορεί κανείς να επιλέξει την παρέμβαση τρίτων ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση.

#### **2.10. Λάθη που πρέπει να αποφεύγονται κατά την επίλυση των συγκρούσεων**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η καλή επικοινωνία μπορεί να ενδυναμώσει τις σχέσεις και να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη, ενώ αντίθετα η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει καχυποψία και παρανοήσεις. Κάποιες αρνητικές στάσεις και επικοινωνιακές συνήθειες που επιδεινώνουν μια κατάσταση σύγκρουσης σχέσεων, περιλαμβάνουν: (α) Η ομαδική αποφυγή της σύγκρουσης: Από το να συζητήσουν τις διαφωνίες τους με ήρεμο και σεβασμιο τρόπο, μερικοί άνθρωποι απλώς δε λένε τίποτα στο συνεργάτη τους, μέχρι που φτάνουν στα όριά τους, με αποτέλεσμα τελικά να μιλήσουν με άσχημο και προσβλητικό τρόπο. (β) Το να είναι κανείς προσβλητικός. Αντί να κατανοήσει κανείς τα παράπονα ενός συνεργάτη του και τη δική του

άποψη, οι προσβλητικοί άνθρωποι αρνούνται επίμονα τη λάθος συμπεριφορά τους και αναζητούν τρόπους ώστε να συνεχίσουν να συμβάλλουν στο πρόβλημα. Αυτό δημιουργεί μακροχρόνια προβλήματα όταν οι συνεργάτες νιώθουν ότι δεν εισακούγονται και δε γίνονται κατανοητοί. Στην περίπτωση αυτή, οι συγκρούσεις που δεν επιλύονται, μεγεθύνονται ακόμα περισσότερο. (γ) Υπεργενίκευση. Καθώς ένα άτομο εκφράζει τα παράπονά του, θα πρέπει να αποφεύγει τις γενικεύσεις. Για παράδειγμα, πρέπει να αποφεύγει να ξεκινά μια πρόταση με το «Εσύ, πάντα...», «Εσύ, ποτέ...» κτλ γιατί είναι ενοχλητικό και προκλητικό για την απέναντι πλευρά. Επίσης το να επανέρχονται στο προσκήνιο παρελθούσες διαμάχες, μπορεί να αυξήσει το μέγεθος των παρόντων. (δ) Το να είναι κανείς πάντα σωστός: Μερικοί άνθρωποι αποφασίζουν τι είναι το σωστό και τι το λάθος και είναι σίγουροι πως μόνο η δική τους άποψη είναι η σωστή. Εδώ, θα πρέπει κανείς να μην απαιτεί να έχουν τις ίδιες απόψεις με εκείνον και οι συνεργάτες του και να μην εισπράττουν ως προσωπική επίθεση τη διαφορετικότητα των απόψεων. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί συμβιβασμός και πρέπει να θυμάται κανείς ότι και οι δύο απόψεις μπορεί να είναι έγκυρες. (ε) Ανάγνωση του μυαλού του άλλου: Ορισμένες φορές, οι άνθρωποι σκέφτονται αρνητικά για έναν συνεργάτη τους, απλά και μόνο γιατί ερμηνεύουν εσφαλμένα τις ενέργειές του. Αυτό συμβαίνει γιατί δε λαμβάνουν υπ' όψιν τις σκέψεις και τα συναισθήματά του και αυτό δημιουργεί εχθρότητα και παρεξηγήσεις. (ζ) Ξεχνάει κανείς να ακούει: Ορισμένοι άνθρωποι δεν είναι καλοί ακροατές. Διακόπτουν και σκέφτονται τι θα απαντήσουν. Τα άτομα θα έπρεπε να αναπτύξουν καλύτερα τις δεξιότητες ακρόασης έτσι ώστε να ενδυναμώσουν την επικοινωνιακή διαδικασία. (η) Ανταλλαγή κατηγοριών: Μερικοί άνθρωποι, σε μια συγκρουσιακή κατάσταση, πάντα κριτικάρουν την άλλη πλευρά. Πάντα βρίσκουν τρόπους να τους προσβάλουν. Αντί όμως να τους κατηγορούν, είναι απαραίτητο να δουν τη σύγκρουση ως μια ευκαιρία να αναλύσουν την κατάσταση και να κατανοήσουν τις ανάγκες και των δύο μερών, καταλήγοντας με μια λύση βοηθητική και για τους δύο. (θ) Προσπάθεια να «κερδίσει» κάποιος: Οι άνθρωποι οι οποίοι εστιάζουν στη «νίκη» επί της διαφωνίας, χάνουν τη σχέση. Θα έπρεπε να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση και σεβασμός προς όλους και η διένεξη να επιλύεται φιλικά. (ι) Επίθεση στην προσωπικότητα του άλλου: Καμιά φορά, οι αρνητικές ενέργειες από το ένα μέρος μπορεί να αποτελέσουν επίθεση στην προσωπικότητα του άλλου και αυτό μπορεί να καταλήξει σε αρνητικά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές. Είναι σημαντικό να σέβεται κανείς ένα άτομο, ακόμα και αν έχει κακή συμπεριφορά. (κ) «Πέτρινο Τείχος»: Μερικοί άνθρωποι συμπεριφέρονται σαν πέτρινο τείχος και αρνούνται να ακούσουν τους

συνεργάτες τους κατά τη διάρκεια μιας διαφωνίας. Η συμπεριφορά αυτή δεν επιλύει το πρόβλημα, αλλά δημιουργεί σκληρά συναισθήματα και βλάπτει τις σχέσεις (Scott, 2011).

## **2.11. Ο ρόλος του ηγέτη στην επίλυση των συγκρούσεων**

Παρόλο που ορισμένοι ερευνητές, όπως οι Bass και Riggio (2006) τονίζουν τον κεντρικό ρόλο που μπορεί να παίξει ένας ηγέτης στη διαχείριση των συγκρούσεων, οι έρευνες γύρω από τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την ελεύθερη ηγεσία και τις συγκρούσεις σε κατάσταση οργανωσιακών αλλαγών είναι λιγότες και είναι περισσότερο θεωρητικές.

### **2.11.1. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) και συγκρούσεις**

Στην ενότητα αυτή, θα παρουσιαστεί το πώς η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να μειώσει τις συγκρούσεις. Σε γενικές γραμμές, οι Bass και Riggio (2006) υποστηρίζουν πως δίνοντας περισσότερη έμφαση στα συμφέροντα του οργανισμού σε σχέση με τα συμφέροντα των ατόμων, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βρίσκουν τρόπους να επιλύουν τις συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων τους. Πιο συγκεκριμένα, το 1978, ο Burns υπέθεσε πως, παρά το γεγονός ότι η σύγκρουση είναι σύμφυτη με τις ανθρώπινες σχέσεις, ένα κοινό όραμα που θα μπορούσε να αναπτύξει ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα μπορούσε να συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων. Επιπλέον, ενεργώντας ως ένα μοντέλο ρόλου, ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι σε θέση να δείξει στους υφισταμένους του, το πώς μπορούν να ωφεληθούν από τη συνεργασία με ένα άλλο άτομο, αντί να διακατέχονται από άκαμπτες στάσεις και απόψεις. Μέσω της πνευματικής διέγερσης, αυτού του τύπου οι ηγέτες μπορούν επίσης να μετακινήσουν τους εργαζόμενους που έχουν εμπλακεί σε μια συγκρουσιακή κατάσταση προς ολοκληρωμένες και συνεργατικές λύσεις, μετατρέποντας έτσι τη σύγκρουση σε ένα κοινό πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί (Bass και Riggio, 2006). Ακόμα, ορισμένες ερευνητικές μελέτες έχουν δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερα ποσοστά συνοχής και ενδυναμώνει τη συλλογική ταυτότητα μιας ομάδας εργαζομένων (Carless et al., 1995; Shamir et al., 1993).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν επίσης να μειώσουν τις συγκρούσεις με το να είναι ευαίσθητοι απέναντι στις ανάγκες των υφισταμένων τους. Αυτή η εξατομικευμένη κατανόηση μπορεί ως εκ τούτου, να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη θέση και τις ανάγκες

των άλλων και, κατά καιρούς να ξεπερνούν τις άκαμπτες θέσεις τις οποίες μπορεί να έχουν (Bass και Riggio, 2006). Από την πλευρά τους, οι Parent και Gallupe (2001) υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μειώνουν τα επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων που συμμετέχουν σε ένα σύστημα υποστήριξης της ομάδας (δηλαδή πρόκειται για ένα εργαλείο που βασίζεται στη διάδραση και βοηθά στη λήψη αποφάσεων και στις ομαδικές εργασίες). Τελικά, οι Xin και Pelled (2003) διαπίστωσαν μια αρνητική σχέση μεταξύ των συναισθηματικών συγκρούσεων και συναισθηματικής υποστήριξης του ηγέτη καθώς και ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, δύο ηγετικές συμπεριφορές που είναι αντίστοιχα παρόμοιες με την εμπνευσμένη κινητοποίηση και τις διαστάσεις της πνευματικής διέγερσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

### **2.11.2. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership) και συγκρούσεις**

Μέσω της διευκρίνισης των στόχων και την επιβράβευση των καλών επιδόσεων, ένας συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να διατηρήσει τις θετικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υφισταμένων του, μειώνοντας ταυτόχρονα τις συναισθηματικές συγκρούσεις. Οι Kotlyar και Karakowski (2006) υποστήριξαν πως οι ηγέτες που προωθούν τους σαφείς κανόνες συμπεριφοράς και είναι σε θέση να διαχειριστούν τις προσδοκίες των συμμετεχόντων σε μια ομάδα, μπορούν να μειώσουν το επίπεδο απογοήτευσης που θα μπορούσε να προκύψει από την αλληλεπίδρασή τους. Οι δύο αυτοί συγγραφείς βρίσκουν ότι οι συμπεριφορές των συναλλακτικών ηγετών συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικών συγκρούσεων σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Για τους Bass και Riggio (2006) οι συναλλακτικοί ηγέτες πρέπει να μειώσουν τις συγκρούσεις αναζητώντας το συμβιβασμό μέσω ανταμοιβών. Αυτή η αναζήτηση ουδέτερων λύσεων μπορεί να είναι πιο ικανοποιητική για τα εμπλεκόμενα μέρη και ως εκ τούτου να μειώσει τις δυνητικές συγκρούσεις.

Ωστόσο, οι Parent και Gallupe (2001) βρήκαν ότι σε ένα περιβάλλον με υποστηρικτικά συστήματα της ομάδας, ένας ηγέτης ο οποίος υιοθετεί ένα σύστημα ηγεσίας κάνοντας εξαιρέσεις, τείνει να αυξάνει τα επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ των υφισταμένων του.

### **2.11.3. Ελεύθερη ηγεσία (Laissez- Faire Leadership) και συγκρούσεις**

Οι έρευνες γύρω από τη σχέση μεταξύ ελεύθερης ηγεσίας και συγκρούσεων είναι σπάνιες στη βιβλιογραφία. Η μοναδική μελέτη που εντοπίζεται είναι εκείνη των Bass και Riggio (2006), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ελεύθερη ηγεσία μπορεί ορισμένες φορές να αποτελέσει μια καλή εναλλακτική λύση, δεδομένου ότι επιτρέπει στις συγκρούσεις να επιλύονται από μόνες τους. Ωστόσο, αυτή η θετική σχέση μεταξύ ελεύθερης ηγεσίας και συγκρούσεων, μπορεί να γίνει αντιληπτή και αντίθετα, καθώς θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως όταν ο ηγέτης δεν παρεμβαίνει σε μια συγκρουσιακή κατάσταση αποτελεσματικά, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης. Πράγματι, εάν οι απογοητεύσεις, τα προβλήματα ή οι προστριβές συσσωρεύονται, τότε ακόμα και οι μικρής σημασίας συγκρούσεις, μπορούν κάλλιστα να μετατραπούν σε μεγάλες, αναμειγνύοντας ακόμα και άλλα άτομα.

### **2.12. Συμπεράσματα**

Από τη συζήτηση που προηγήθηκε, είναι εμφανές πως οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού για την υπεροχή, του στυλ διοίκησης, της διάθεσης των πόρων κτλ. Όλα αυτά μειώνουν την ικανοποίηση του προσωπικού για την εργασία τους καθώς επίσης μειώνουν και την παραγωγικότητα. Έτσι, η πρόωπη αναγνώριση της σύγκρουσης και η προσοχή στα εμπλεκόμενα μέρη είναι ιδιαίτερα σημαντική. Επίσης η διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών είναι ο καλύτερος τρόπος να επιλυθεί μια σύγκρουση, ενώ η χρήση δύναμης δε θα πρέπει να χρησιμοποιείται καθόλου. Οι Darling και Fogliasso (1999) κατέληξαν στο ότι είναι αδύνατον να εξαλειφθεί τελείως μια σύγκρουση. Οι μάνατζερ που προσπαθούν να την εξαλείψουν θα βλάψουν οι ίδιοι τη θέση τους, ενώ εκείνοι που θα τη διαχειριστούν σωστά θα απολαύσουν τόσο οργανωσιακά οφέλη όσο και προσωπική ικανοποίηση. Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε ένα ταραχώδες περιβάλλον όπου ψάχνουν έντονα για μέτρα που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητά τους (Dodd, 2003). Η σύγκρουση γενικά νοείται ως μια διαφωνία σχετικά με τα συμφέροντα ή με τις ιδέες (EsquivelandKleiner, 1997). Η οργανωτική σύγκρουση νοείται ως η διχόνοια που παρουσιάζεται όταν ο στόχος, τα συμφέροντα ή οι αξίες διαφορετικών ατόμων ή ομάδων είναι ασύμβατες με αυτές των άλλων ατόμων ή ομάδων, μπλοκάροντας έτσι την προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο μέρος της οργανωσιακής ζωής από τη στιγμή που

οι στόχοι διαφορετικών ενδιαφερομένων, όπως οι μάνατζερ και το προσωπικό, είναι συχνά ασυμβίβαστοι (Jonesetal., 2000). Επιπρόσθετα, οι Loomis και Loomis (1965) υποστήριξαν ότι η σύγκρουση είναι μια πανταχού παρούσα διαδικασία στις ανθρώπινες σχέσεις. Για τον λόγο αυτό οι διάφοροι οργανισμοί έχουν αλλάξει τις προσεγγίσεις τους ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται την οργάνωσή τους αποτελεσματικά και να αποφεύγουν τις διενέξεις, με κάθε κόστος. Η σύγκρουση είναι μια πραγματικότητα στη ζωή όλων των επιχειρήσεων καθώς οι άνθρωποι ανταγωνίζονται για την εργασία, για τους πόρους, για τη δύναμη, την αναγνώριση και την ασφάλεια. Επίσης, οι συγκρούσεις αποτελούν μια μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση (Adomi και Anie, 2005). Οι συγκρούσεις συνήθως εγείρονται όταν οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μέσα στον οργανισμό και ανταγωνίζονται για τους ανεπαρκείς πόρους. Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις είναι οργανωμένοι σε διαχειρίσιμες ομάδες, με σκοπό να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό. Έτσι η πιθανότητα να έρθουν σε σύγκρουση είναι πολύ μεγάλη. Ωστόσο, οι συγκρούσεις έχουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά αποτελέσματα και για τα άτομα αλλά και για την επιχείρηση γενικά (Barkeretal., 1987). Η επίλυση των συγκρούσεων σπανίως γίνεται εύκολα και οι περισσότερες διαχειρίζονται κατά τη διάρκεια που τα άτομα δουλεύουν για την επίλυσή τους (Barkeretal., 1987). Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι μέσα στην ομάδα ή μεταξύ των ομάδων.

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε, έγινε εμφανής ο τρόπος με τον οποίο η απόδοση των ατόμων και των επιχειρήσεων, συνδέονται άμεσα με το συναισθηματικό κόσμο των ανθρώπων που απαρτίζουν τις μικρές αυτές κοινωνίες. Τα θετικά συναισθήματα που οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις προκαλούν, σαφώς γεννούν στα άτομα το αίσθημα του ανήκειν και βοηθούν στην ομαδικότητα, την επικοινωνία, τη συνεργασία και την επίδοσή τους. Από την άλλη μεριά, οι συγκρούσεις και τα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται εξαιτίας τους, συνήθως κλονίζουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων- μελών της ομάδας, λειτουργώντας ανασταλτικά τόσο στην απόδοση των ιδίων, όσο και στην εξέλιξη του οργανισμού. Ωστόσο, από τη βιβλιογραφία προκύπτει πως οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, αν διαχειριστούν σωστά, τόσο από τα άτομα, όσο και από τον ηγέτη, μπορεί να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα, να εξελίξουν τη σκέψη και να αναδείξουν τις δεξιότητες ενός ατόμου, καταλήγοντας τελικά να επιδρούν θετικά προς όφελος τόσο του ατόμου, όσο και της επιχείρησης.



Κύριος σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει τις πηγές των οργανωσιακών συγκρούσεων και τις επιδράσεις τους στην απόδοση και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα προσπαθήσει να εξετάσει τις αιτίες, τους τύπους, τα αποτελέσματα των συγκρούσεων και να προτείνει στρατηγικές επίλυσης των οργανωσιακών συγκρούσεων έτσι ώστε να ενισχυθεί η απόδοση του οργανισμού. Τέλος, στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει και τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων καθώς και το πώς μπορούν τελικά να λειτουργήσουν προς όφελος των εργαζομένων και του οργανισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας. Για τους σκοπούς της μελέτης επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων, με τη μορφή ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε εργαζομένους διαφόρων ιδιωτικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται τόσο στον τομέα του εμπορίου, όσο και στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

#### **3.2. Χαρακτηριστικά της μεθόδου**

Στην έρευνα που θα ακολουθήσει θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου που θα διανεμηθεί εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, δείγμα του οποίου επισυνάπτεται στο τέλος της μελέτης ως Παράρτημα. Τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας είναι ότι οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία μπορούν στη συνέχεια να ταξινομηθούν και να αναλυθούν με διάφορες στατιστικές μεθόδους (Franses και Paar, 2010). Ωστόσο, στην ποσοτική έρευνα υπάρχει ο κίνδυνος οι συμμετέχοντες να μην ανταποκριθούν σε ποσοστό 100%, λόγω έλλειψης χρόνου ή ακόμα και αδιαφορίας συμμετοχής στην έρευνά μας. Αρκετά από τα αποτελέσματα θα μετρηθούν με την κλίμακα Likert.

### **3.3. Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα, χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου παρέχει γενικές πληροφορίες για εκείνους που έλαβαν μέρος σε αυτή την έρευνα. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες για το πώς αντιλαμβάνονται τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, αναδεικνύοντας τα συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις στα άτομα, είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων που συναντούν συχνότερα στο δικό τους εργασιακό χώρο καθώς επίσης και για το ποιόν τρόπο, όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, θεωρούν ιδανικότερο για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας τους. Τέλος, στο τρίτο μέρος και με τη χρήση διάφορων μεταβλητών, οι ερωτώμενοι περιέγραψαν τη σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο – ηγέτη τους καθώς και το πώς εκείνος/η ανταποκρίνεται στην περίπτωση που λάβει χώρα κάποια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις με τη μορφή κλιμακούμενων απαντήσεων, εφόσον «η κλιμάκωση επιτρέπει τη μέτρηση της έντασης των απαντήσεων των συμμετεχόντων» (ChurchillandBrown, 2004). Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου στην έρευνα αυτή, πάρθηκαν από διάφορες πηγές της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, όπως είναι έρευνες των Wright και Davis (2003) και Steijn (2004). Για την κατασκευή μέρους του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα σε ό,τι αφορά στο ρόλο του ηγέτη στην επίλυση συγκρούσεων, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα 5 σημείων, ξεκινώντας από το «Καθόλου» (1) μέχρι το «Πάντα» (5) στην προσπάθεια καταγραφής της συμπεριφοράς του ηγέτη κατά τη διαδικασία της σύγκρουσης. Σε ό,τι αφορά τη σχέση των εργαζομένων με τον ηγέτη, χρησιμοποιήθηκε και σε αυτό το σημείο κλίμακα 5 σημείων, με προσαρμοσμένες τις σχετικές απαντήσεις κατά περίπτωση.

### **3.4. Δειγματοληψία, Ανάλυση Δεδομένων και Περιορισμοί της Έρευνας**

Ο πληθυσμός- στόχος της έρευνας αυτής, περιλαμβάνει, όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα, μισθωτούς εργαζόμενους που δεν κατέχουν

εξέχουσες θέσεις στην επιχείρηση αλλά αναφέρονται σε κάποιον ανώτερό τους (προϊστάμενο). Το μέγεθος του δείγματος ήταν περίπου 100 άτομα, με προβλεπόμενο ποσοστό ανταπόκρισης γύρω στο 75%.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά στους εργαζόμενους και συλλέχθηκαν έπειτα από εύλογο χρονικό διάστημα. Οι υποψήφιοι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο τους απασχόλησε περίπου 10 λεπτά για να το συμπληρώσουν. Αφού συλλέχθηκαν, κωδικοποιήθηκαν μέσω SPSS και παρουσιάστηκαν με τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων. Μέσω του SPSS, οι απαντήσεις μετατράπηκαν σε ποσοστά επί του δείγματος και αναλύθηκαν με αυτή τη μορφή. Ο λόγος για την επιλογή αυτή είναι πως η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με ποσοστιαίες μονάδες είναι πιο εύκολο να γίνει κατανοητή από τον αναγνώστη και επίσης διαφαίνονται με αυτόν τον τρόπο καλύτερα οι διαφορές στις απαντήσεις καθώς και η τάση και οι απόψεις της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων. Πέρα από την αναγωγή σε ποσοστά, η παρουσίαση των ευρημάτων έγινε και με διαγραμματικό τρόπο, χρησιμοποιώντας είτε κυκλικό διάγραμμα (πίτα), είτε ιστόγραμμα, ανάλογα με την περίπτωση και πάλι με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα της παρούσας έρευνας.

Αφού η έρευνα ολοκληρώθηκε και τα δεδομένα συλλέχθηκαν και κωδικοποιήθηκαν, ακολούθησε συζήτηση των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, στην έρευνα αυτή υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί. Ο βασικότερος περιορισμός είναι το ότι όλες οι επιχειρήσεις, άρα και οι εργαζόμενοι σε αυτές, βρίσκονται σε περιοχές της Αθήνας. Αυτό σημαίνει ότι στο δείγμα, δε συμπεριλήφθηκαν οι απόψεις ατόμων που ζουν και δραστηριοποιούνται στην επαρχία και όπου οι αντιλήψεις περί ηγεσίας μπορεί να διαφέρουν (διαφορετικό περιβάλλον, διαφορετικές συνθήκες, διαφορετικές ανθρώπινες σχέσεις). Επιπρόσθετα, δε συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα μας, στελέχη των επιχειρήσεων, αλλά οι συμμετέχοντες κατέχουν το ρόλο των υπαλλήλων, όχι στην ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα. Ωστόσο τα συμπεράσματα της έρευνας, αντιπροσωπεύουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό τους κατοίκους των μεγαλουπόλεων, ακόμα και εκείνους που είναι εκτός των αστικών κέντρων, σε προάστια μεγάλων πόλεων.

### **3.5. Συμπεράσματα**

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε έγινε μια αναλυτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών της μεθόδου που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Παράλληλα παρουσιάστηκε ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε εργαζομένους ιδιωτικών επιχειρήσεων και αναφέρθηκαν και οι σχετικοί περιορισμοί της έρευνας οι οποίοι είναι κυρίως γεωγραφικοί ενώ επίσης αφορούν στη θέση του συμμετέχοντος στην επιχείρηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

#### **4.1. Εισαγωγή**

Ως ανάλυση δεδομένων, ορίζεται η ταξινόμηση, η δόμηση και η οργάνωση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί από πρωτογενή έρευνα, με σκοπό την παραγωγή νέας γνώσης (Πετράκης, 2006). Σκοπός της ανάλυσης δεδομένων είναι πρωτίστως να δώσει απαντήσεις στους στόχους της έρευνας, να πείσει ταυτόχρονα τον αναγνώστη ότι η πρωτογενής νέα γνώση που παρέχεται μπορεί να προσφέρει εποικοδομητική συνεισφορά στο διερευνώμενο θέμα και, τέλος, να αποδείξει την πηγή και την αξία των όποιων αποτελεσμάτων. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα γίνει η ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από πρωτογενή έρευνα μέσω βασικής στατιστικής ανάλυσης, η οποία προκύπτει μέσω ερωτηματολογίων και ολοκληρώθηκε με τη βοήθεια του SPSS. Συνολικά, διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους ιδιωτικών επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια αυτά μοιράστηκαν εκτυπωμένα και όχι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ συλλέχθηκαν ξανά μετά από δύο εβδομάδες. Ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων ήταν 87. Από αυτά, τα 6 θεωρήθηκαν άκυρα γιατί δεν είχαν συμπληρωθεί πλήρως σε βασικά σημεία τους. Τελικά, ο βαθμός ανταπόκρισης ήταν 81%.

#### **4.2. Ανάλυση και σχολιασμός ευρημάτων**

Στο πρώτο μέρος της ενότητας αυτής, αναλύεται το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων και πιο συγκεκριμένα, το φύλο τους, η ηλικία τους, το μορφωτικό τους επίπεδο, η θέση τους στην επιχείρηση και τα έτη προϋπηρεσίας τους. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται αναλυτικά οι

απαντήσεις που οι συμμετέχοντες έδωσαν στο κάθε ερώτημα που αφορούσε στις εργασιακές σχέσεις και στα συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Τέλος, μέσω της κλίμακας Likert και στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, παρουσιάζονται οι διαβαθμίσεις των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εργαζομένους, γύρω από τις σχέσεις τους με τον ηγέτη και τους τρόπους αντίδρασης σε συγκρουσιακές καταστάσεις.

## ΜΕΡΟΣ Α: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

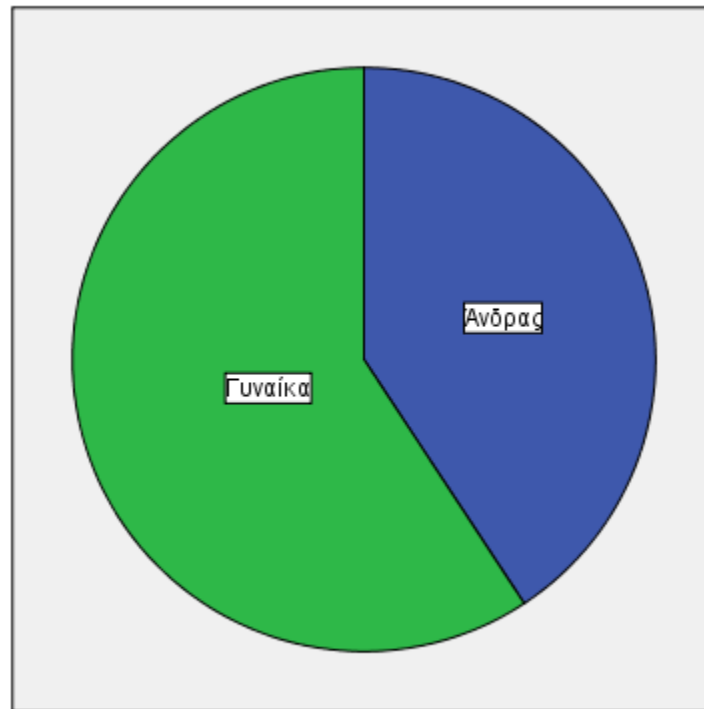
### 4.2.1. Φύλο Συμμετεχόντων

Στην έρευνα, όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα, συμμετείχαν 33 άνδρες (40,7%) και 48 γυναίκες (59,3%).

Πίνακας 4.1. Φύλο Συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	33	40,7	40,7	40,7
	Γυναίκα	48	59,3	59,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.1. Φύλο Συμμετεχόντων



#### 4.2.2. Ηλικία Συμμετεχόντων

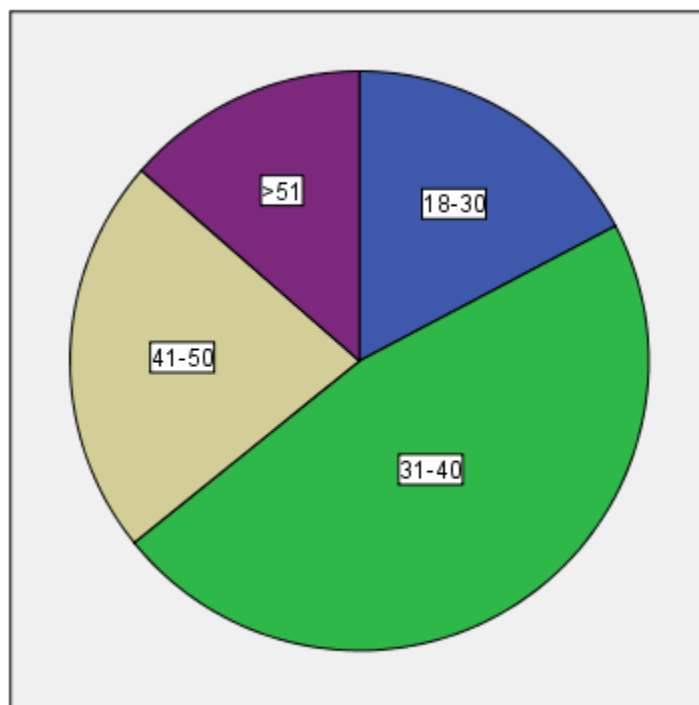
Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ηλικίας 31-40 ετών (46,9%), με το 22,2% των ερωτηθέντων να είναι μεταξύ 41-50 ετών. Μικρά ποσοστά σημειώνονται στα άτομα μεταξύ 18-30 ετών (17,3%) και από 51 ετών και πάνω (13,6%).

Πίνακας 4.2. Ηλικία Συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	14	17,3	17,3	17,3
	31-40	38	46,9	46,9	64,2

41-50	18	22,2	22,2	86,4
>51	11	13,6	13,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.2. Ηλικία Συμμετεχόντων



#### 4.2.3. Επίπεδο Μόρφωσης

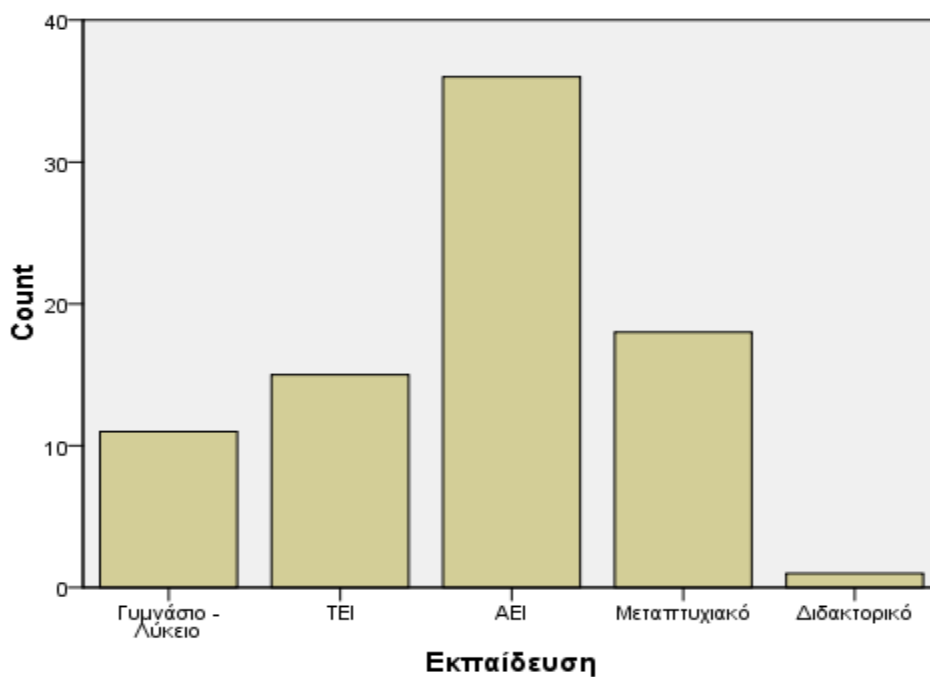
Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (44,4%). Ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (22,2%) και οι απόφοιτοι τεχνολογικών ιδρυμάτων με ποσοστό 18,5%. Οι συμμετέχοντες χωρίς πτυχίο είναι το 13,6% (11 άτομα) ενώ μόνο το 1,2 είναι κάτοχοι διδακτορικού.

Πίνακας 4.3. Επίπεδο Μόρφωσης Συμμετεχόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυμνάσιο - Λύκειο	11	13,6	13,6	13,6

ΤΕΙ	15	18,5	18,5	32,1
ΑΕΙ	36	44,4	44,4	76,5
Μεταπτυχιακό	18	22,2	22,2	98,8
Διδακτορικό	1	1,2	1,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.3. Επίπεδο Μόρφωσης Συμμετεχόντων



#### 4.2.4. Θέση συμμετέχοντος στην επιχείρηση

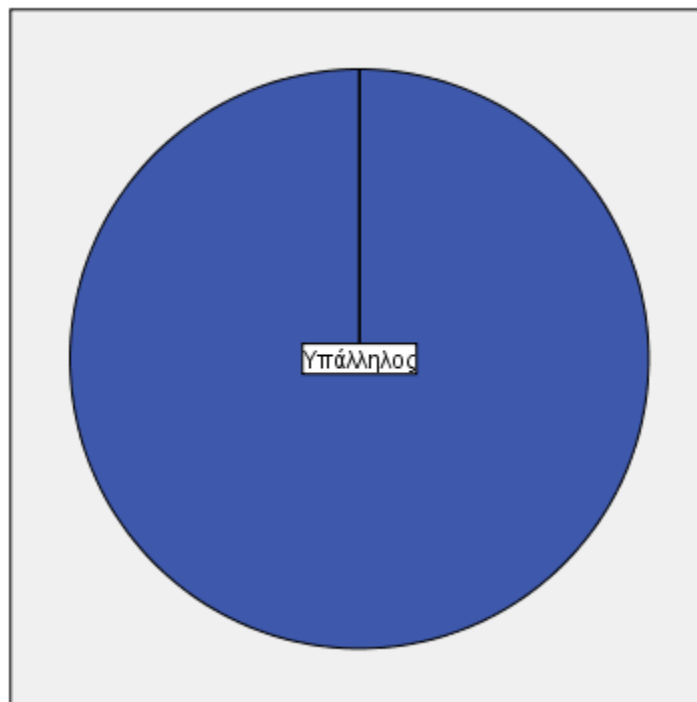
Εφόσον η έρευνα είχε ως σκοπό τη μελέτη των συναισθημάτων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση που δεν κατέχουν κάποια διευθυντική θέση, η ερώτηση αυτή τέθηκε προς επιβεβαίωση ότι κανένα διευθυντικό στέλεχος δε θα λάμβανε μέρος. Για τον λόγο αυτό, όλα τα έγκυρα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από άτομα που κατέχουν υπαλληλικές θέσεις και αναφέρονται σε κάποιον προϊστάμενο, σε ποσοστό 100%, όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.4. Θέση εργαζομένου στην επιχείρηση



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	81	100,0	100,0	100,0

Διάγραμμα 4.4. Θέση εργαζομένου στην επιχείρηση



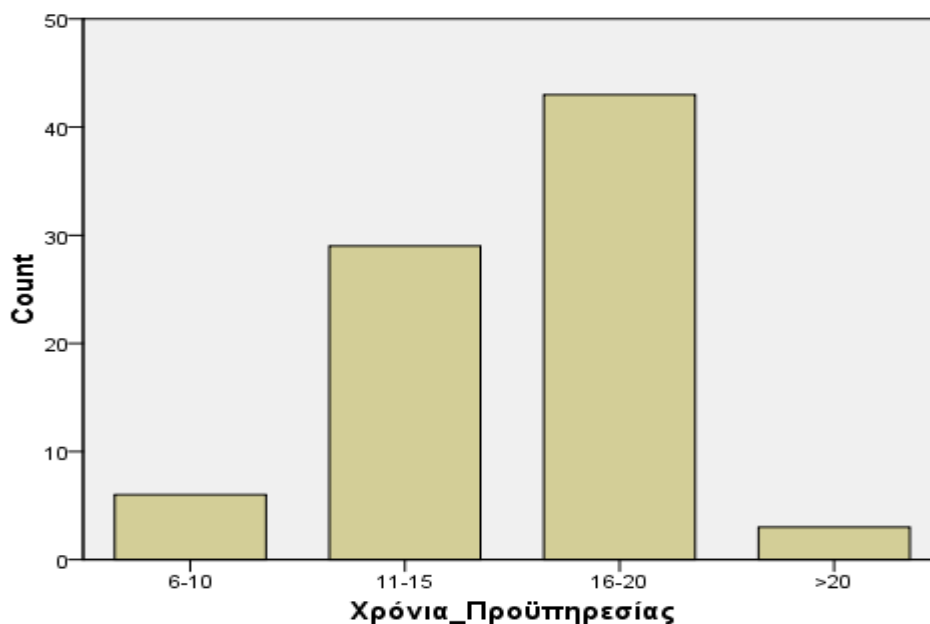
#### 4.2.5. Χρόνια προϋπηρεσίας

Το 7,4% των συμμετεχόντων έχουν 6-10 έτη προϋπηρεσίας, ενώ το 35,8% και το 53,1% έχουν από 11-15 έτη και 16-20 έτη αντίστοιχα. Είναι σαφές πως το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων έχουν αρκετά μεγάλη προϋπηρεσία, γεγονός που ενισχύει ακόμα περισσότερο τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, μιας και οι ερωτηθέντες είναι σε θέση πλέον να αξιολογούν καλύτερα τα συναισθήματά τους, τις πηγές τους καθώς και τη συμπεριφορά του ηγέτη τους.

Πίνακας 4.5. Χρόνια προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6-10	6	7,4	7,4	7,4
	11-15	29	35,8	35,8	43,2
	16-20	43	53,1	53,1	96,3
	>20	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.5. Χρόνια προϋπηρεσίας



## ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στο μέρος Β της παρούσας έρευνας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σχολιάσουν τη σημαντικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας, τη συχνότητα των συγκρούσεων και τα συναισθήματα που αυτές προκαλούν. Στο τέλος του Β μέρους, τέθηκαν και δύο ακόμα ερωτήσεις γύρω από τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί το χάσμα που υπάρχει μεταξύ ιδανικών τρόπων αντιμετώπισης και εκείνων που στην πραγματικότητα λαμβάνουν χώρα.

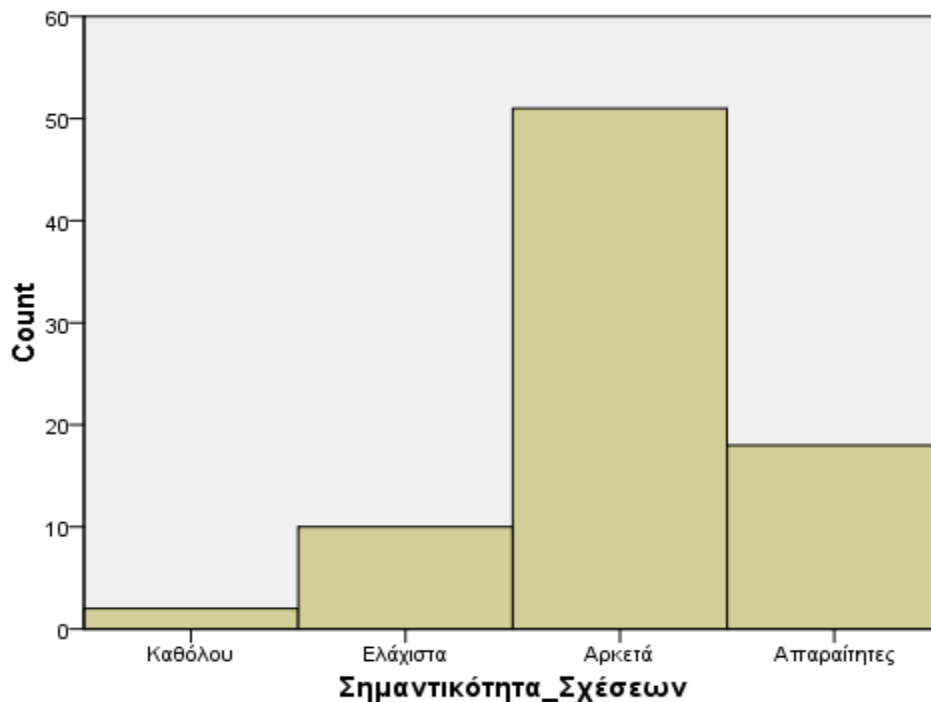
#### 4.2.6. Σπουδαιότητα καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο

Στην ερώτηση για το πόσο σημαντικές είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις για τους συμμετέχοντες στην έρευνα, στο χώρο εργασίας τους, το 63% απάντησε πως είναι αρκετά σημαντικές και το 22,2% πως είναι απαραίτητες. Ωστόσο δεν έλειψαν και οι συμμετέχοντες που απάντησαν πως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις είναι ελάχιστα σημαντικές για εκείνους (12,3%) ή ακόμα και καθόλου σημαντικές (2,5%).

Πίνακας 4.6. Σημαντικότητα καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
	Ελάχιστα	10	12,3	12,3	14,8
	Αρκετά	51	63,0	63,0	77,8
	Απαραίτητες	18	22,2	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.6. Σπουδαιότητα καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο



#### 4.2.7. Συναισθήματα που προκαλούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις

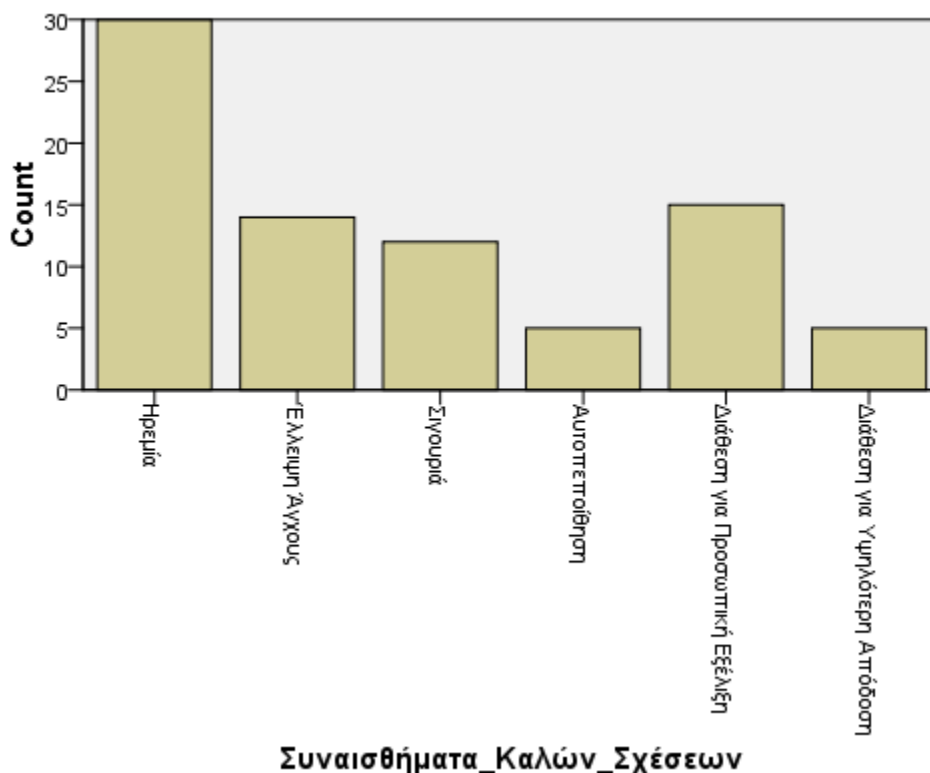
Στην ερώτηση γύρω από τα συναισθήματα που προκαλούν στους συμμετέχοντες οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, η απάντηση που επικράτησε είναι η «Ηρεμία» με ποσοστό 37%. Ακολουθεί η διάθεση για προσωπική εξέλιξη, η έλλειψη άγχους και η σιγουριά με ποσοστά 18.5, 17.3 και 14.8% αντίστοιχα, ενώ μόλις το 6,2% απάντησε πως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους.

Πίνακας 4.7. Συναισθήματα που προκαλούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ηρεμία	30	37,0	37,0	37,0
	Έλλειψη Άγχους	14	17,3	17,3	54,3
	Σιγουριά	12	14,8	14,8	69,1
	Αυτοπεποίθηση	5	6,2	6,2	75,3

Διάθεση για Προσωπική Εξέλιξη	15	18,5	18,5	93,8
Διάθεση για Υψηλότερη Απόδοση	5	6,2	6,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.7. Συναισθήματα που προκαλούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις



Στο υπόλοιπο κομμάτι του Β μέρους του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες δίνουν την άποψή τους γύρω από τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα:

#### 4.2.8. Εμπλοκή συμμετεχόντων σε σύγκρουση

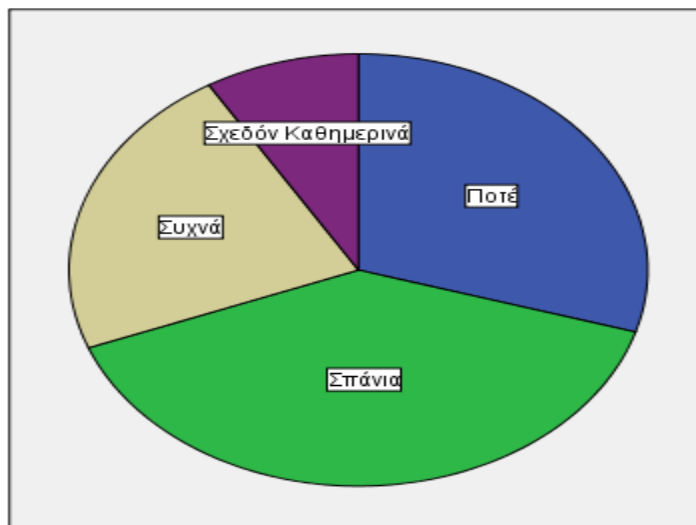
Φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί, πως οι συμμετέχοντες, σε ποσοστό 7,4 % δεν έχουν εμπλακεί ποτέ σε κάποια σύγκρουση. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχουν βιώσει αυτή την εμπειρία. Το 44,4% απάντησε πως εμπλέκεται συχνά σε συγκρούσεις, ενώ το

39,5% εμπλέκεται μεν, αλλά σπάνια. Δεν λείπουν και εκείνοι που εμπλέκονται σε συγκρούσεις σχεδόν καθημερινά και οι οποίοι αποτελούν το 8,6% του δείγματος.

Πίνακας 4.8. Έχετε ποτέ εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	6	7,4	7,4	7,4
	Σπάνια	32	39,5	39,5	46,9
	Συχνά	36	44,4	44,4	91,4
	Σχεδόν Καθημερινά	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.8. Έχετε ποτέ εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο;



#### 4.2.9. Πηγή συγκρούσεων

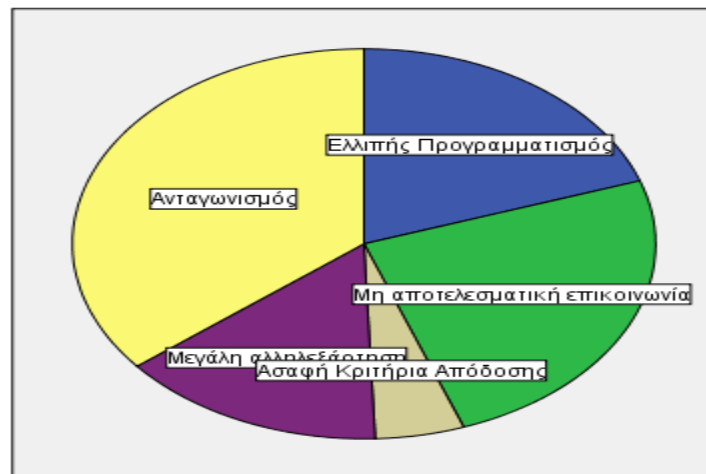
Στη συχνότερη πηγή συγκρούσεων, φαίνεται πως επικρατεί κυρίως ο ανταγωνισμός, σε ποσοστό 35,8% μεταξύ των εργαζομένων, ακολουθούμενος από τη μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων (24,7%). Ταυτόχρονα, συνηθισμένη πηγή σύγκρουσης φαίνεται πως είναι και ο ελλιπής προγραμματισμός, με ποσοστό 19,8% και η μεγάλη αλληλεξάρτηση με 14,8%. Τα ασαφή

κριτήρια απόδοσης δε φαίνεται να αποτελούν σημαντικό παράγοντα δημιουργίας συγκρούσεων (4,9%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 4.9:

Πίνακας 4.9. Ποια είναι η συχνότερη πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελλιπής Προγραμματισμός	16	19,8	19,8	19,8
Μη αποτελεσματική επικοινωνία	20	24,7	24,7	44,4
Ασαφή Κριτήρια Απόδοσης	4	4,9	4,9	49,4
Μεγάλη αλληλεξάρτηση	12	14,8	14,8	64,2
Ανταγωνισμός	29	35,8	35,8	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.9. Ποια είναι η συχνότερη πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας;



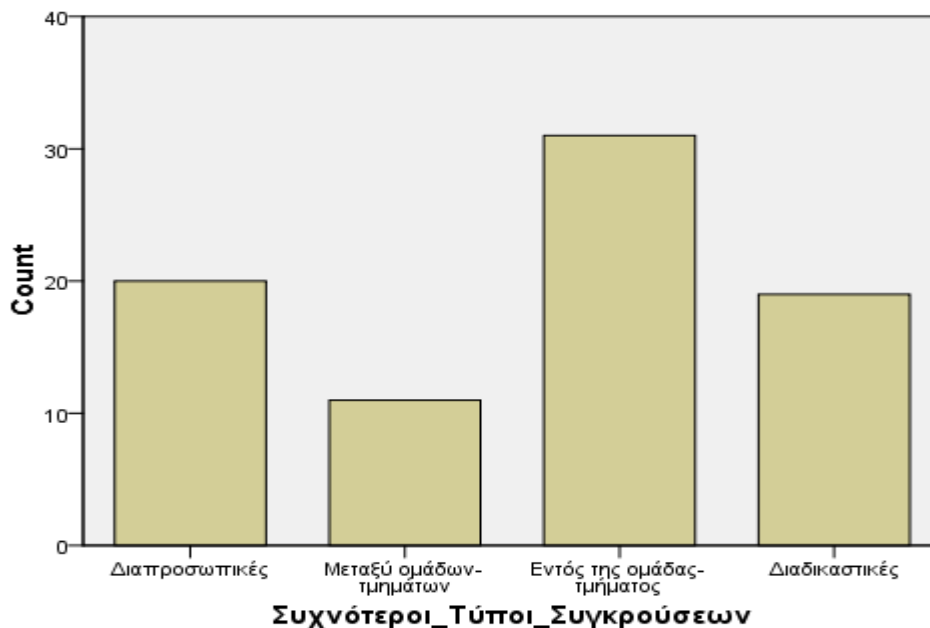
#### 4.2.10. Τύποι συγκρούσεων με τη μεγαλύτερη συχνότητα

Οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα με τη μεγαλύτερη συχνότητα στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι εκείνες μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή ενός τμήματος, με ποσοστό 38,3%, ενώ αρκετές είναι και οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, με ποσοστό 24,7%. Οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ή τμημάτων είναι λιγότερες, με ποσοστό που αγγίζει το 13,6% ενώ δε φαίνεται να λείπουν και οι διαδικαστικές συγκρούσεις που αφορούν στην εκτέλεση του έργου, με ποσοστό 23,5%.

Πίνακας 4.10. Συχνότεροι τύποι συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαπροσωπικές	20	24,7	24,7	24,7
Μεταξύ ομάδων- τμημάτων	11	13,6	13,6	38,3
Εντός της ομάδας- τμήματος	31	38,3	38,3	76,5
Διαδικαστικές	19	23,5	23,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.10. Συχνότεροι τύποι συγκρούσεων



#### 4.2.11. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

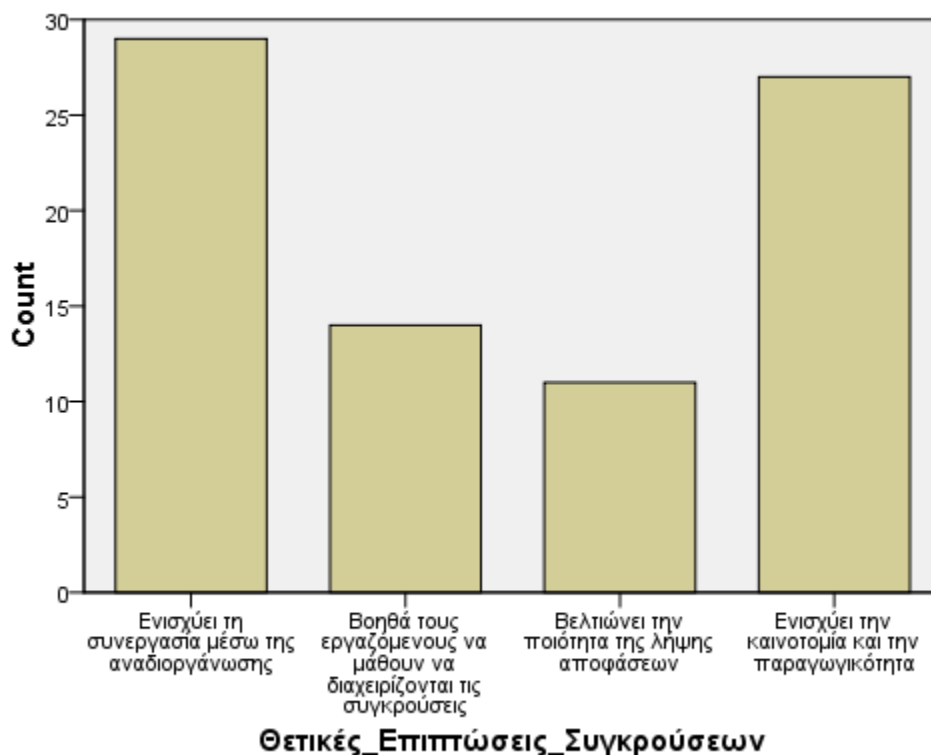


Στην ερώτηση γύρω από την πιο θετική επίπτωση των συγκρούσεων για την επιχείρηση, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μέσω των συγκρούσεων ενισχύεται η συνεργασία μέσω της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ή ακόμα και των αντιλήψεων γύρω από τον τρόπο συνεργασίας, σε ποσοστό 35,8%. Επίσης, πολλοί από τους συμμετέχοντες θεωρούν πως οι συγκρούσεις μπορεί να ενισχύσουν την καινοτομία και την παραγωγικότητα, σε ποσοστό 33,3% στοιχεία απαραίτητα για την εξέλιξη και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μέρος των συμμετεχόντων (το 17,3%) απάντησε πως μια από τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι το ότι βοηθούν τους εργαζομένους να μάθουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, οδηγώντας προς την ομαλότητα των λειτουργιών της επιχείρησης και ότι ακόμα, βελτιώνεται η ποιότητα της λήψης των αποφάσεων μέσω της ανταλλαγής και παράθεσης διαφορετικών απόψεων και ιδεών (13,6%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 4.11.

Πίνακας 4.11. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ενισχύει τη συνεργασία μέσω της αναδιοργάνωσης	29	35,8	35,8	35,8
	Βοηθά τους εργαζόμενους να μάθουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις	14	17,3	17,3	53,1
	Βελτιώνει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων	11	13,6	13,6	66,7
	Ενισχύει την καινοτομία και την παραγωγικότητα	27	33,3	33,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.11. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση



#### 4.2.12. Θετικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις

Μια σύγκρουση, πέρα από αρνητικά συναισθήματα, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει και αρκετά θετικά και να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να εξελιχθεί και να βελτιωθεί. Στην ερώτηση περί των θετικών συναισθημάτων που προκαλούν οι συγκρούσεις στους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 4.12. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (59,3%) απάντησε πως οι συγκρούσεις τους προκαλούν να διορθώσουν τα λάθη τους, ώστε αυτά να μην επαναληφθούν, ίσως για να αποφύγουν παρόμοιες συγκρούσεις στο μέλλον. Το 21% των συμμετεχόντων απάντησε πως μέσω των συγκρούσεων, ενισχύεται η θέλησή τους να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους/ προϊσταμένους τους, ενώ το 13,6% θεωρεί πως οι συγκρούσεις τον/την ενεργοποιούν και τον/την κινητοποιούν. Τέλος, μόνο το 6,2% των ερωτηθέντων θεωρεί πως μέσω των συγκρούσεων, ενισχύεται η θέλησή του να αποδώσει περισσότερο.

Πίνακας 4.12. Θετικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ενεργοποίηση-Κινητοποίηση	11	13,6	13,6	13,6
	Ενίσχυση της θέλησης να αποδώσω περισσότερο	5	6,2	6,2	19,8
	Θέληση να διορθώσω τα λάθη μου	48	59,3	59,3	79,0
	Θέληση να βελτιώσω τις σχέσεις μου με τους άλλους	17	21,0	21,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.12. Θετικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις



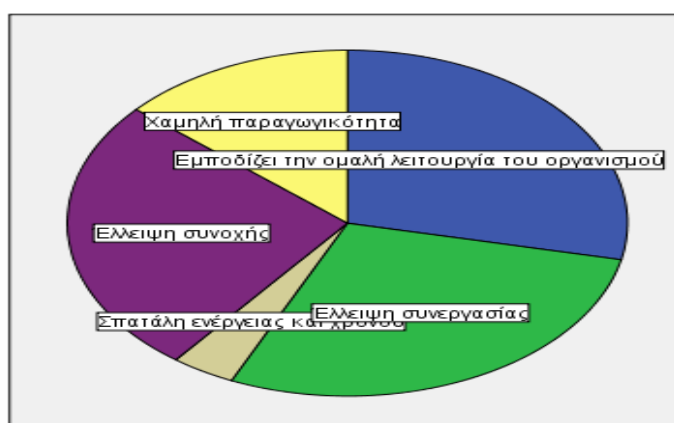
#### 4.2.13. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

Ωστόσο, οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, συνηθίζεται να είναι πιο εμφανείς τόσο για τους εργαζόμενους όσο κυρίως για τις επιχειρήσεις. Φαίνεται εδώ πως το 28,4% των ερωτηθέντων, θεωρεί πως οι συγκρούσεις δυσκολεύουν την ομαλή συνεργασία με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η ομαλή λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού. Το 25,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε πως οι συγκρούσεις προκαλούν έλλειψη συνοχής της ομάδας ενώ το 13,6% συμπληρώνει πως μια σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει και σε μείωση της παραγωγικότητας, γεγονός ιδιαίτερα επικίνδυνο για τις επιχειρήσεις. Τέλος, το 3,7% των ερωτηθέντων θεωρεί επίσης πως οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο προκαλούν σπατάλη ενέργειας και χρόνου, για αυτούς που συμμετέχουν σε αυτές.

Πίνακας 4.13. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εμποδίζει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού	23	28,4	28,4	28,4
	Έλλειψη συνεργασίας	23	28,4	28,4	56,8
	Σπατάλη ενέργειας και χρόνου	3	3,7	3,7	60,5
	Έλλειψη συνοχής	21	25,9	25,9	86,4
	Χαμηλή παραγωγικότητα	11	13,6	13,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.13. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων για την επιχείρηση



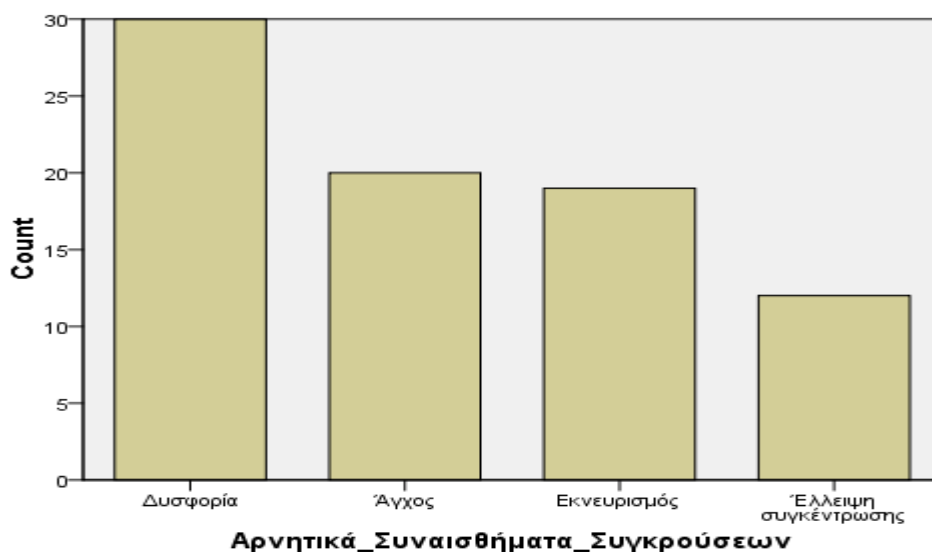
#### 4.2.14. Αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις

Στην ερώτηση γύρω από τα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις στους ίδιους τους εργαζόμενους, οι απαντήσεις εδώ κατανέμονται σχετικά ομοιόμορφα, με το 37% των ερωτηθέντων να απαντούν πως οι συγκρούσεις τους προκαλούν δυσφορία. Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι συγκρούσεις προκαλούν άγχος και εκνευρισμό, με ποσοστά 24,7% και 23,5% αντίστοιχα. Το 14,8% των συμμετεχόντων απάντησε επίσης, πως οι συγκρούσεις του προκαλούν έλλειψη συγκέντρωσης. Ωστόσο, αξίζει εδώ να σημειωθεί πως στο ερωτηματολόγιο, δόθηκαν δύο ακόμα πιθανές εναλλακτικές απαντήσεις, η «Τάση απομόνωσης» και η «Μείωση απόδοσης», που δεν τις επέλεξε κανείς από τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 4.14. Αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δυσφορία	30	37,0	37,0	37,0
	Άγχος	20	24,7	24,7	61,7
	Εκνευρισμός	19	23,5	23,5	85,2
	Έλλειψη συγκέντρωσης	12	14,8	14,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.14. Αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις



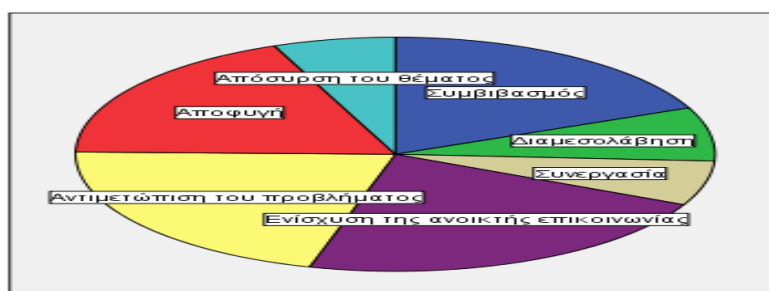
#### 4.2.15. Συχνότεροι Τρόποι Διαχείρισης των Συγκρούσεων

Στο σημείο αυτό, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τον ποιόν τρόπο, όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντούν συχνότερα στο χώρο εργασίας τους. Οι απαντήσεις ποικίλουν. Το 22,2% απαντά πως ενισχύεται η ανοικτή επικοινωνία, δηλαδή κατά κύριο λόγο ενθαρρύνονται να εκφράσουν ανοικτά την άποψή τους. Το 21% απαντά πως συνήθως γίνεται προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος που προκάλεσε τη σύγκρουση, ενώ το 18,5% υποστηρίζει πως τελικά επικρατεί ο συμβιβασμός. Ωστόσο δεν έλλειψαν και τα άτομα που απάντησαν πως σε μια σύγκρουση γίνεται τελικά μια προσπάθεια διαμεσολάβησης και συνεργασίας προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα ενώ υπάρχουν και εκείνοι (6,2%) που θεωρούν πως σε μια συγκρουσιακή κατάσταση στο χώρο εργασίας τους, το θέμα που προκάλεσε τη σύγκρουση συνήθως αποσύρεται.

Πίνακας 4.15. Συχνότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμβιβασμός	15	18,5	18,5	18,5
Διαμεσολάβηση	6	7,4	7,4	25,9
Συνεργασία	5	6,2	6,2	32,1
Ενίσχυση της ανοικτής επικοινωνίας	18	22,2	22,2	54,3
Αντιμετώπιση του προβλήματος	17	21,0	21,0	75,3
Αποφυγή	15	18,5	18,5	93,8
Απόσυρση του θέματος	5	6,2	6,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.15. Συχνότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων



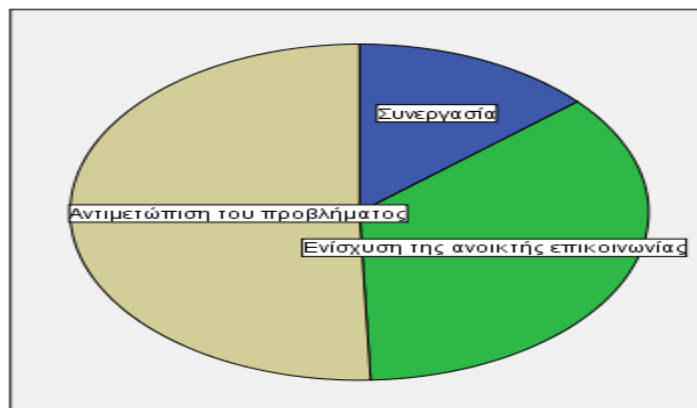
#### 4.2.16. Ποιος είναι ο ιδανικότερος τρόπος αποτελεσματικής επίλυσης των συγκρούσεων

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν αμέσως μετά για τον ποιόν τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων θεωρούν πιο αποτελεσματικό. Φαίνεται πως οι απαντήσεις είναι συμβατές με την προηγούμενη ερώτηση, δηλαδή οι ερωτηθέντες συμφωνούν κατά κύριο λόγο με τον τρόπο που οι συγκρούσεις ήδη διαχειρίζονται από τους υπεύθυνους, στην επιχείρηση την οποία εργάζονται. Η πλειοψηφία, το 50,6% δηλαδή των ερωτηθέντων, απάντησε πως ο ιδανικότερος τρόπος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η αντιμετώπιση του προβλήματος με σκοπό τη διαλεύκανση και τη λύση του. Το 35,8% των συμμετεχόντων, θεωρούν πως ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η ενίσχυση της ανοικτής επικοινωνίας και της ελεύθερης έκφρασης των συναισθημάτων και των ιδεών τους, ενώ το 13,6% πιστεύουν πως η συνεργασία είναι αυτή που θα οδηγούσε προς την αποτελεσματικότερη επίλυση των ενδοεπιχειρησιακών προβλημάτων και διενέξεων.

Πίνακας 4.16. Ιδανικότερος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συνεργασία	11	13,6	13,6	13,6
Ενίσχυση της ανοικτής επικοινωνίας	29	35,8	35,8	49,4
Αντιμετώπιση του προβλήματος	41	50,6	50,6	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.16. Ιδανικότερος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων



## ΜΕΡΟΣ Γ΄: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, η έρευνα επικεντρώθηκε στις σχέσεις των υπαλλήλων με τον ηγέτη- προϊστάμενό τους καθώς επίσης και στο πώς ενεργεί ο ηγέτης κάθε φορά που μια σύγκρουση λαμβάνει χώρα στο χώρο εργασίας. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται αμέσως μετά.

#### 4.3.1. Έχετε επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης από τις επιδόσεις σας;

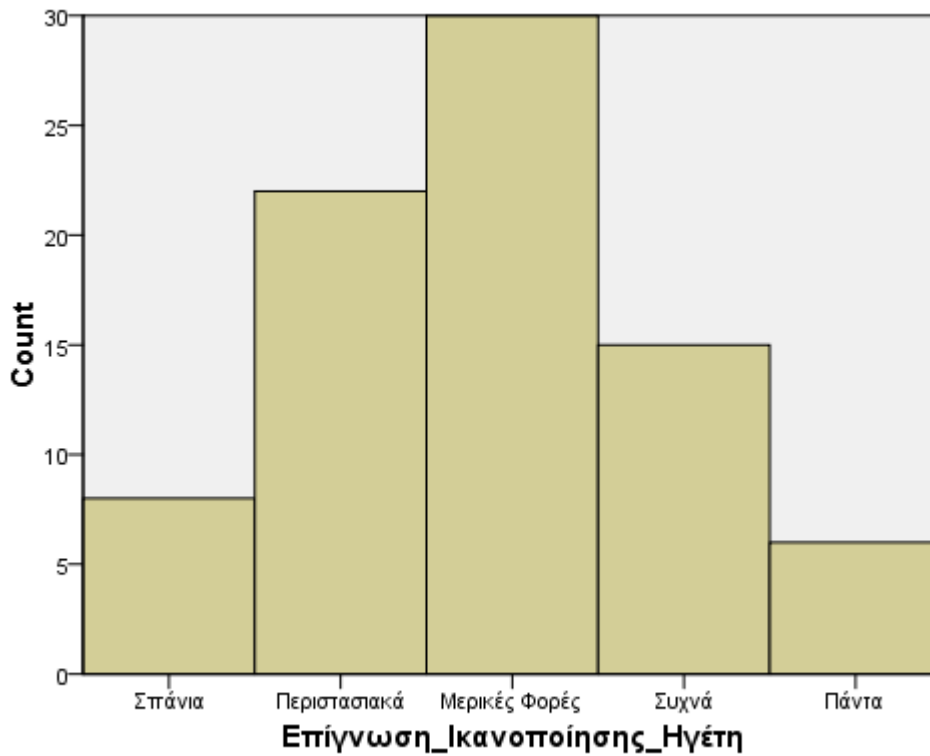
Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους για υψηλότερες αποδόσεις είναι η αναγνώριση των επιτευγμάτων και των επιτυχιών τους από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Για να γίνει κάτι τέτοιο, σαφώς κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει το κατά πόσο ο προϊστάμενος/ ηγέτης του είναι ικανοποιημένος από την απόδοσή του. Στην ερώτηση γύρω από το θέμα αυτό, οι απαντήσεις φαίνεται να μην είναι τόσο συμβατές με την ορθή στάση του ηγέτη, μιας και μόνο το 25,9% φαίνεται να έχει συχνά ή πάντα επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης του από αυτόν. Το 37% απάντησε πως αρκετές φορές γνωρίζει το επίπεδο ικανοποίησης του προϊσταμένου του από τις ενέργειές του, ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες δεν έχουν καθόλου επίγνωση ή σπάνια γνωρίζουν αν ο ηγέτης τους είναι ικανοποιημένος από εκείνους.

Πίνακας 4.17. Έχετε επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης από τις επιδόσεις σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	8	9,9	9,9	9,9
	Περιστασιακά	22	27,2	27,2	37,0
	Μερικές Φορές	30	37,0	37,0	74,1
	Συχνά	15	18,5	18,5	92,6
	Πάντα	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	



Διάγραμμα 4.17. Έχετε επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης από τις επιδόσεις σας;



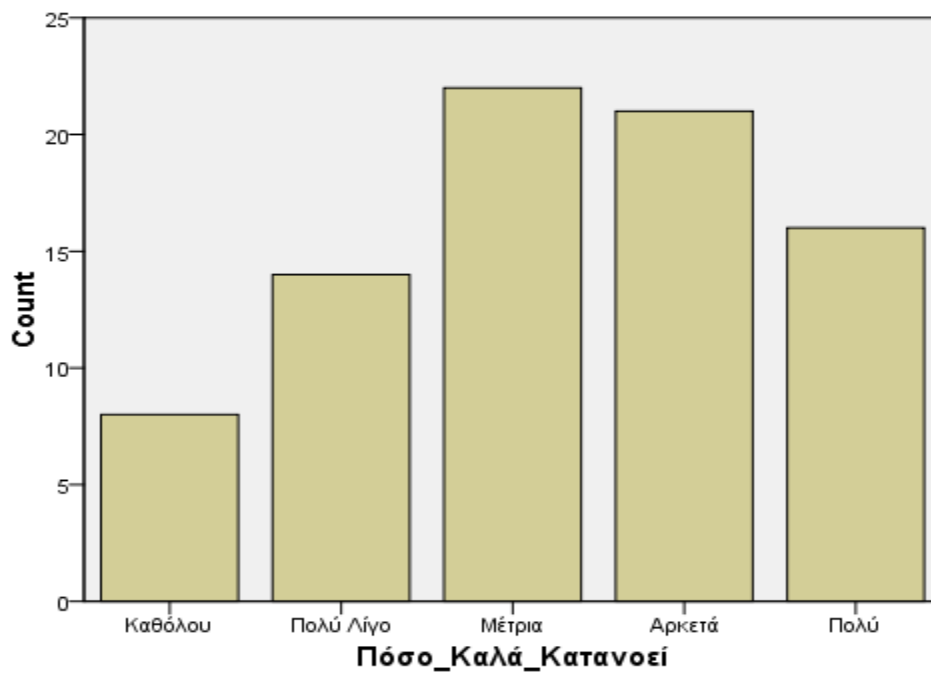
#### 4.3.2. Πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα εργασιακά προβλήματα και τις ανάγκες του εργαζόμενου.

Στο ίδιο κλίμα με πριν, απαραίτητη προϋπόθεση για μια εύρυθμη συνεργασία και θετικές διαπροσωπικές σχέσεις είναι και η κατανόηση εκ μέρους του ηγέτη, των εργασιακών προβλημάτων και των αναγκών των υφισταμένων του. Στην ερώτηση γύρω από το πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν «Μέτρια» σε ποσοστό 27,2% ή «Αρκετά» σε ποσοστό 25,9%. Εντύπωση προκαλεί πως το 27,2% των συμμετεχόντων θεωρεί πως ο ηγέτης δεν κατανοεί καθόλου ή κατανοεί πολύ λίγο τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, ενώ στην τελείως αντίθετη πλευρά, βρίσκεται το 19,8% των εργαζομένων που υποστηρίζουν πως υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός κατανόησης.

Πίνακας 4.18. Πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα εργασιακά σας προβλήματα και τις ανάγκες σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	9,9	9,9	9,9
	Πολύ Λίγο	14	17,3	17,3	27,2
	Μέτρια	22	27,2	27,2	54,3
	Αρκετά	21	25,9	25,9	80,2
	Πολύ	16	19,8	19,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.18. Πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα εργασιακά σας προβλήματα και τις ανάγκες σας;



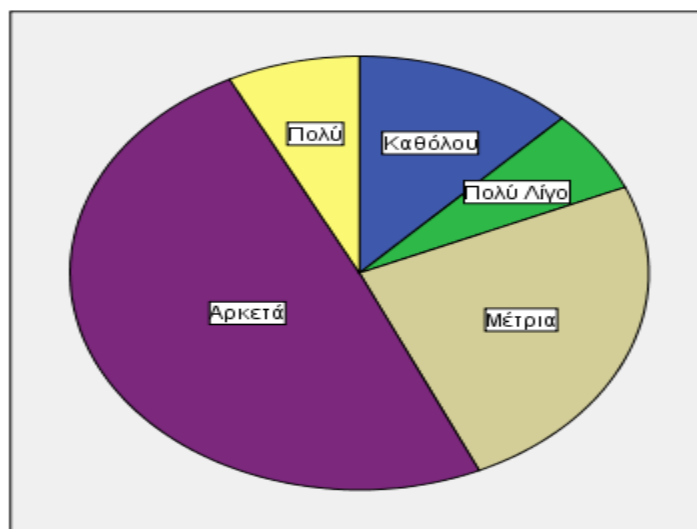
#### 4.3.3. Σε τι βαθμό αναγνωρίζει ο ηγέτης τις δυνατότητες των εργαζομένων.

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, καθοριστικός παράγοντας ενδυνάμωσης και ενίσχυσης των ικανοτήτων των εργαζομένων, είναι και η αναγνώριση τόσο των επιτευγμάτων τους όσο και των δυνατοτήτων τους. Στην ανάλογη ερώτηση, γύρω από το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αναγνωρίζει τις δυνατότητες των μελών της ομάδας του, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν «Αρκετά», σε ποσοστό 49,4% ή «Μέτρια» σε ποσοστό 24,7%. Μόνο το 7,4% απάντησε πως ο ηγέτης αναγνωρίζει σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητές τους, ενώ το 18,5% θεωρεί πως ο ηγέτης δεν κατανοεί καθόλου ή κατανοεί πολύ λίγο τις δυνατότητές τους.

Πίνακας 4.19. Σε τι βαθμό αναγνωρίζει ο ηγέτης σας τις δυνατότητές σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	12,3	12,3	12,3
	Πολύ Λίγο	5	6,2	6,2	18,5
	Μέτρια	20	24,7	24,7	43,2
	Αρκετά	40	49,4	49,4	92,6
	Πολύ	6	7,4	7,4	100,0
	Total		81	100,0	100,0

Διάγραμμα 4.19. Σε τι βαθμό αναγνωρίζει ο ηγέτης σας τις δυνατότητές σας;



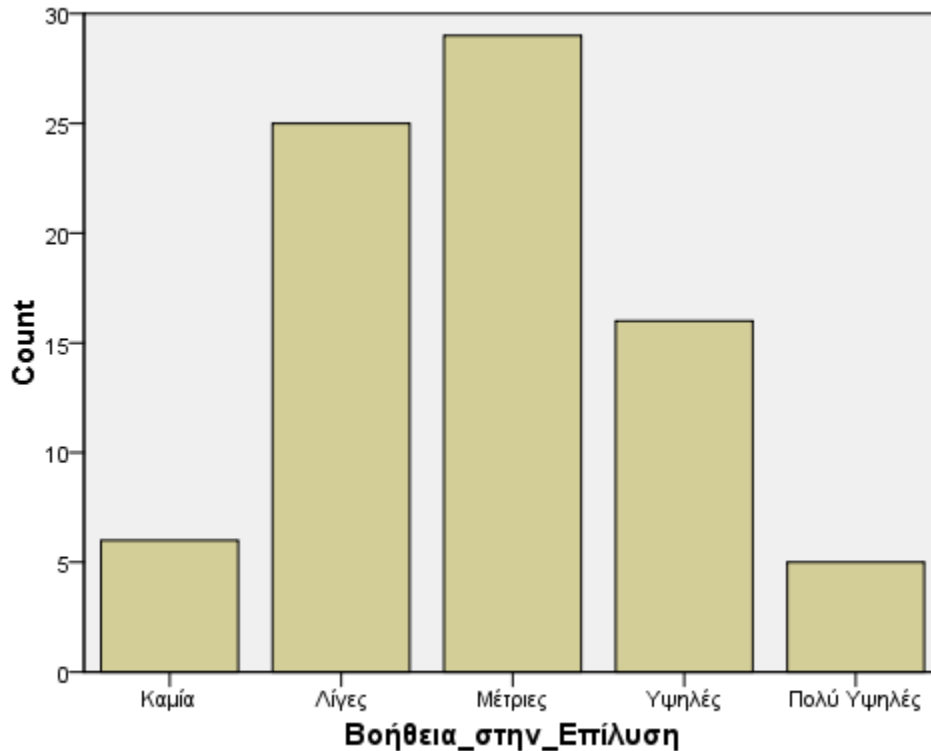
#### 4.3.4. Βοήθεια του ηγέτη στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων

Η ερώτηση που τέθηκε στο σημείο αυτό ήταν η εξής: «Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που διαθέτει για να σας βοηθήσει να λύσετε τα εργασιακά σας προβλήματα;». Φαίνεται εδώ πως, κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων, οι πιθανότητες είναι κυρίως λίγες ή μέτριες με ποσοστό 30,9% και 35,8% αντίστοιχα. Υψηλές πιθανότητες για βοήθεια στην επίλυση των εργασιακών προβλημάτων δίνει μόνο το 19,8% των ερωτηθέντων ενώ μόνο το 6,2% είναι βέβαιοι πως ο ηγέτης τους να προσφέρει βοήθεια στην περίπτωση που χρειαστεί. Στον αντίποδα, το 7,4% των ερωτηθέντων απάντησε πως δεν υπάρχει καμία πιθανότητα βοήθειας. Συμπερασματικά, φαίνεται πως ο ηγέτης σε γενικές γραμμές δεν είναι ιδιαίτερα βοηθητικός προς τους συνεργάτες τους όταν εκείνοι τον χρειαστούν.

Πίνακας 4.20. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που διαθέτει για να σας βοηθήσει να λύσετε τα εργασιακά σας προβλήματα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καμία	6	7,4	7,4	7,4
	Λίγες	25	30,9	30,9	38,3
	Μέτριες	29	35,8	35,8	74,1
	Υψηλές	16	19,8	19,8	93,8
	Πολύ Υψηλές	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.20. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που διαθέτει για να σας βοηθήσει να λύσετε τα εργασιακά σας προβλήματα;



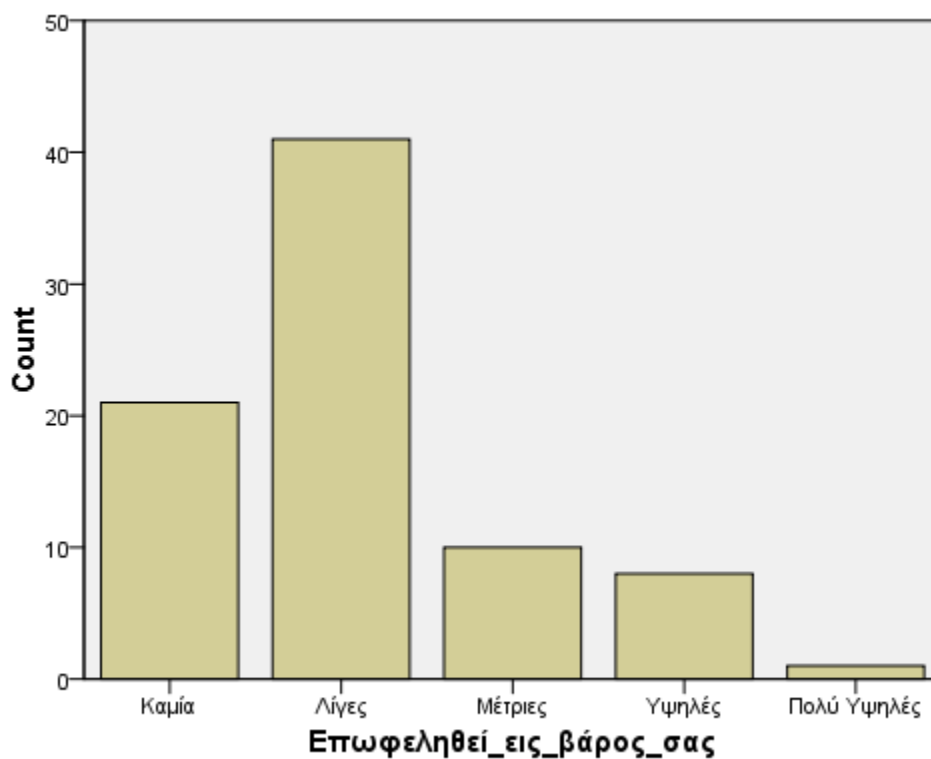
#### 4.3.5. Πιθανότητα να επωφεληθεί ο ηγέτης εις βάρος των εργαζομένων

Παρόλο που στην προηγούμενη ερώτηση φαίνεται πως οι απόψεις δεν ήταν ιδιαίτερα θετικές ως προς το βοηθητικό ρόλο του ηγέτη, εδώ φαίνεται τα πράγματα να αλλάζουν. Στην ερώτηση γύρω από τις πιθανότητες που δίνουν οι εργαζόμενοι στον ηγέτη τους να επωφεληθεί εις βάρος τους, το 76,5% αθροιστικά, θεωρούν πως δεν υπάρχει είτε καμία είτε λίγες πιθανότητες ο ηγέτης να προσπαθήσει να επωφεληθεί εις βάρος της ομάδας τους. Το 12,3% απάντησε πως οι πιθανότητες να επωφεληθεί ο ηγέτης εις βάρος τους είναι μέτριες, ενώ υψηλές ή πολύ υψηλές πιθανότητες δίνει μόνο το 11,1%, χωρίς βέβαια και αυτό να θεωρείται αμελητέο ποσοστό.

Πίνακας 4.21. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να προσπαθήσει να επωφεληθεί εις βάρος σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καμία	21	25,9	25,9	25,9
	Λίγες	41	50,6	50,6	76,5
	Μέτριες	10	12,3	12,3	88,9
	Υψηλές	8	9,9	9,9	98,8
	Πολύ Υψηλές	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.21. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να προσπαθήσει να επωφεληθεί εις βάρος σας;



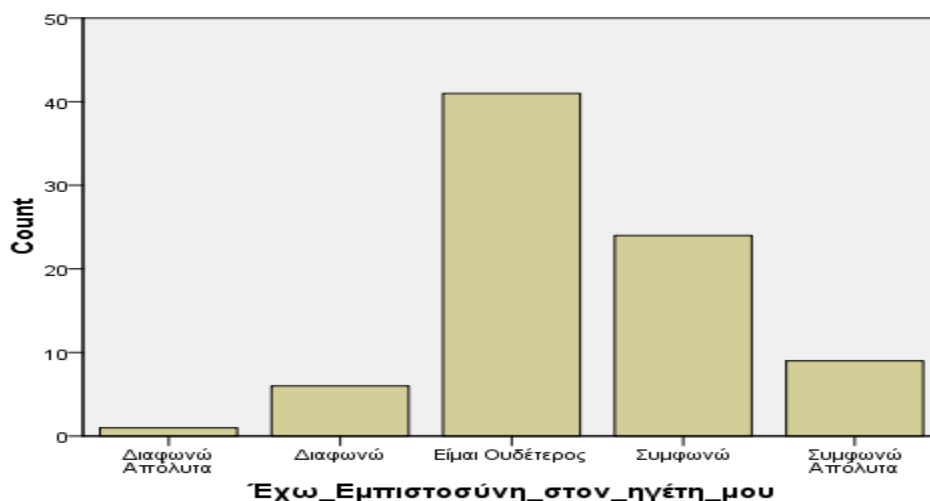
#### 4.3.6. Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη

Στην επόμενη ερώτηση που τέθηκε, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν έχουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους, έτσι ώστε να δικαιολογήσουν και να υπερασπιστούν τις αποφάσεις του, ακόμα και όταν εκείνος είναι απών. Το 40,7% απάντησαν πως συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα, ενώ εντύπωση προκαλεί το 50,6% των συμμετεχόντων οι οποίοι παραμένουν ουδέτεροι ως προς το αν θα το έπρατταν. Στον αντίποδα, το 7,4% διαφωνεί και το 1,2% σε καμία περίπτωση δε θα υπερασπίζονταν τις αποφάσεις του ηγέτη τους αν εκείνος ήταν απών.

Πίνακας 4.22. Έχω εμπιστοσύνη στον ηγέτη μου έτσι ώστε να δικαιολογήσω και να υπερασπιστώ τις αποφάσεις του, ακόμα και όταν είναι απών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	6	7,4	7,4	8,6
	Είμαι Ουδέτερος	41	50,6	50,6	59,3
	Συμφωνώ	24	29,6	29,6	88,9
	Συμφωνώ Απόλυτα	9	11,1	11,1	100,0
	Total		81	100,0	100,0

Διάγραμμα 4.22. Έχω εμπιστοσύνη στον ηγέτη μου έτσι ώστε να δικαιολογήσω και να υπερασπιστώ τις αποφάσεις του, ακόμα και όταν είναι απών.



#### 4.3.7. Εργασιακή σχέση με τον ηγέτη

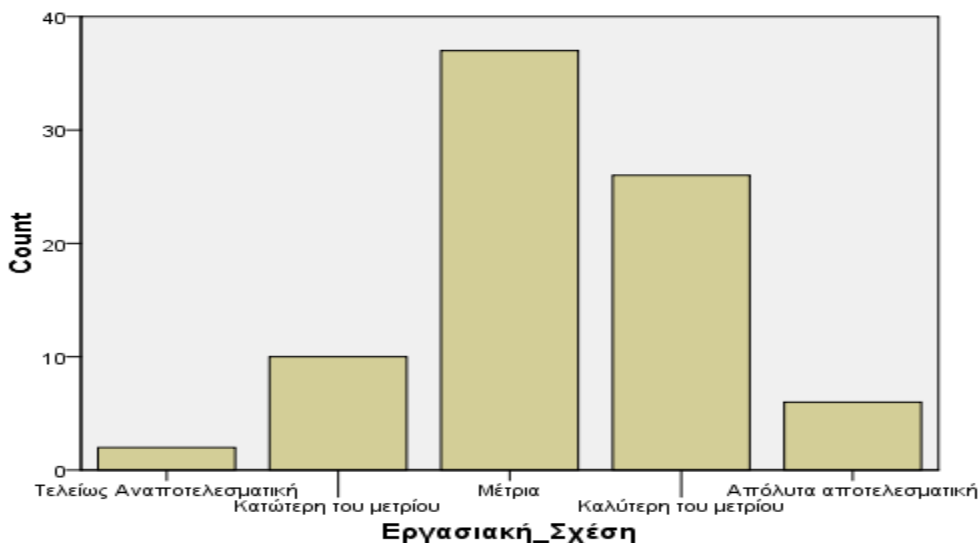
Στην τελευταία ερώτηση γύρω από τη σχέση των εργαζομένων με τον προϊστάμενο- ηγέτη τους, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να χαρακτηρίσουν τη σχέση αυτή. Το 45,7% τη θεωρεί μέτρια, ενώ το 32,1% θεωρεί πως η εργασιακή σχέση με τον ηγέτη είναι καλύτερη του μετρίου ή ακόμα και απόλυτα αποτελεσματική σε ποσοστό 7,4%. Από την άλλη μεριά, υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 12,3% που θεωρεί τη σχέση με τον ηγέτη του κατώτερη του μετρίου ενώ δε λείπουν φυσικά και εκείνοι που θεωρούν την εργασιακή αυτή σχέση απόλυτα αναποτελεσματική, σε ποσοστό 2,5%.

Πίνακας 4.23. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον ηγέτη σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τελείως Αναποτελεσματική	2	2,5	2,5	2,5
Κατώτερη του μετρίου	10	12,3	12,3	14,8
Μέτρια	37	45,7	45,7	60,5
Καλύτερη του μετρίου	26	32,1	32,1	92,6
Απόλυτα αποτελεσματική	6	7,4	7,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	



Διάγραμμα 4.23. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον ηγέτη σας;



#### 4.4. Αντίδραση του ηγέτη σε περίπτωση συγκρούσεων

Στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων, η έρευνα εστιάζει στους τρόπους αντίδρασης του ηγέτη στην περίπτωση που λάβει χώρα κάποια σύγκρουση στο χώρο εργασίας. Οι ερωτήσεις και οι αντίστοιχες απαντήσεις παρουσιάζονται αμέσως μετά.

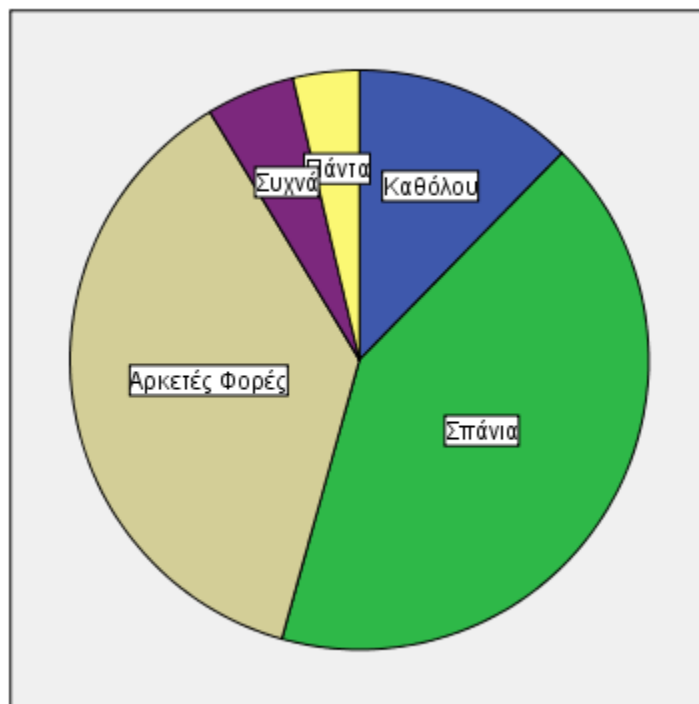
##### 4.4.1. Ο ηγέτης συνεργάζεται και βοηθά

Στην περίπτωση που κάποιος άλλος αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα που έχει προκύψει, ο ηγέτης σπανίως συνεργάζεται και προσφέρει τη βοήθειά του, απάντησε το 42% των ερωτηθέντων ή ακόμα δεν εμπλέκεται και καθόλου σύμφωνα με το 12,3% των ερωτηθέντων. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ίσως από το γεγονός πως αν κάποιος άλλος, εντός ή εκτός ομάδας αναλαμβάνει την επίλυση της σύγκρουσης, ο ηγέτης αποποιείται αυτού του ρόλου και αφήνει το πρόβλημα να επιλυθεί από εκείνον που το ανέλαβε. Ωστόσο, το 37% των ερωτηθέντων απάντησε πως ακόμα και όταν άλλος αναλάβει την επίλυση, αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης συνεργάζεται και εκείνος με την ομάδα προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι περιπτώσεις που ο ηγέτης συνεργάζεται και βοηθά πάντα ή έστω συχνά είναι λίγες, με ποσοστά 3,7% και 4,9% αντίστοιχα.

Πίνακας 4. 24. Ο ηγέτης συνεργάζεται και βοηθά στην περίπτωση που κάποιος άλλος αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	12,3	12,3	12,3
	Σπάνια	34	42,0	42,0	54,3
	Αρκετές Φορές	30	37,0	37,0	91,4
	Συχνά	4	4,9	4,9	96,3
	Πάντα	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.24. Ο ηγέτης συνεργάζεται και βοηθά στην περίπτωση που κάποιος άλλος αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα.



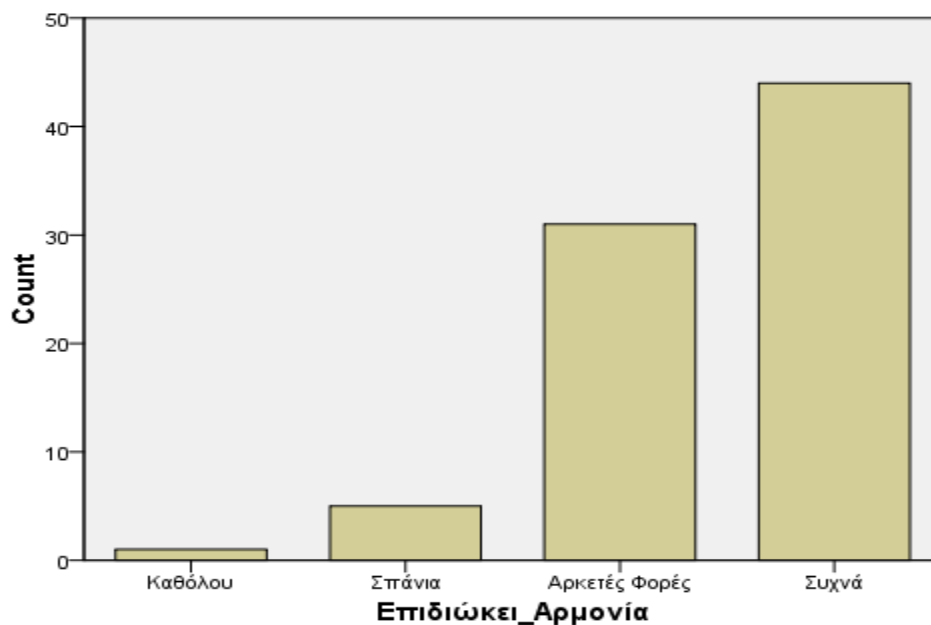
#### 4.4.2. Ο ηγέτης επιδιώκει την αρμονία

Φαίνεται πως στην περίπτωση συγκρούσεων, ο ηγέτης, στις περισσότερες περιπτώσεις επιδιώκει συχνά την επαναφορά της αρμονίας και τις φιλικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας του, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και σε ποσοστό 54,3%. Πολλοί ήταν εκείνοι που απάντησαν πως αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις (38,3%) ενώ το 7,4% απάντησε πως ο ηγέτης τους δεν επιδιώκει καθόλου ή επιδιώκει σπάνια την αρμονία και τη φιλία στην περίπτωση που λάβει χώρα κάποια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο.

Πίνακας 4.25. Ο ηγέτης επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,2	1,2	1,2
	Σπάνια	5	6,2	6,2	7,4
	Αρκετές Φορές	31	38,3	38,3	45,7
	Συχνά	44	54,3	54,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.25. Ο ηγέτης επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις



#### 4.4.3. Ο ηγέτης διαπραγματεύεται με όλους

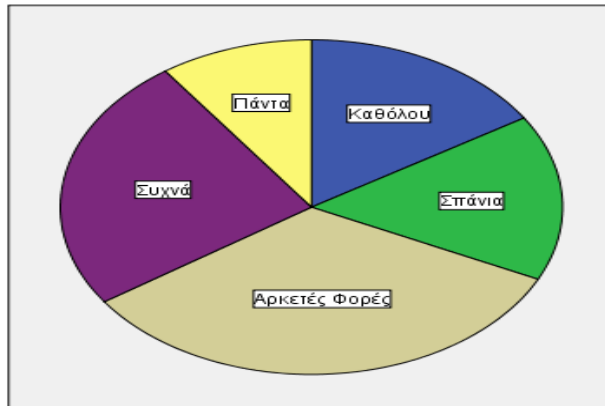
Στο σημείο αυτό ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν το κατά πόσο ο ηγέτης διαπραγματεύεται, έτσι ώστε όλα τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη να κερδίσουν μέρος αυτών που ζητούν. Στόχος της ερώτησης αυτής, είναι ουσιαστικά το να διαφανεί κατά πόσο ένας ηγέτης χρησιμοποιεί τη διπλωματία και τα επικοινωνιακά του χαρίσματα, προκειμένου να είναι όλες οι πλευρές ευχαριστημένες και να μειώνεται το επίπεδο δυσαρέσκειας ή το αίσθημα αδικίας που μπορεί να νιώσει μία από τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές.

Φαίνεται από τις απαντήσεις, πως το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται αρκετά συχνά στο χώρο των επιχειρήσεων. Το 33,3% των ερωτηθέντων απάντησε πως ο ηγέτης διαπραγματεύεται αρκετά συχνά έτσι ώστε να κερδίσουν και οι δύο πλευρές μέρος αυτών που ζητούν, ενώ το 24,7% παρατήρησε το ίδιο φαινόμενο με ακόμα μεγαλύτερη συχνότητα, απαντώντας «Συχνά» ή και «Πάντα» σε ποσοστό 9,9%. Από την άλλη πλευρά, δεν λείπουν και εκείνοι που σπάνια θεωρούν πως ο ηγέτης προσπαθεί να διαπραγματευτεί προκειμένου να έχουν όφελος και οι δύο πλευρές (16%).

Πίνακας 4.26. Ο ηγέτης διαπραγματεύεται έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να κερδίσουν μέρος αυτών που ζητούν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16,0	16,0	16,0
	Σπάνια	13	16,0	16,0	32,1
	Αρκετές Φορές	27	33,3	33,3	65,4
	Συχνά	20	24,7	24,7	90,1
	Πάντα	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.26. Ο ηγέτης διαπραγματεύεται έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να κερδίσουν μέρος αυτών που ζητούν



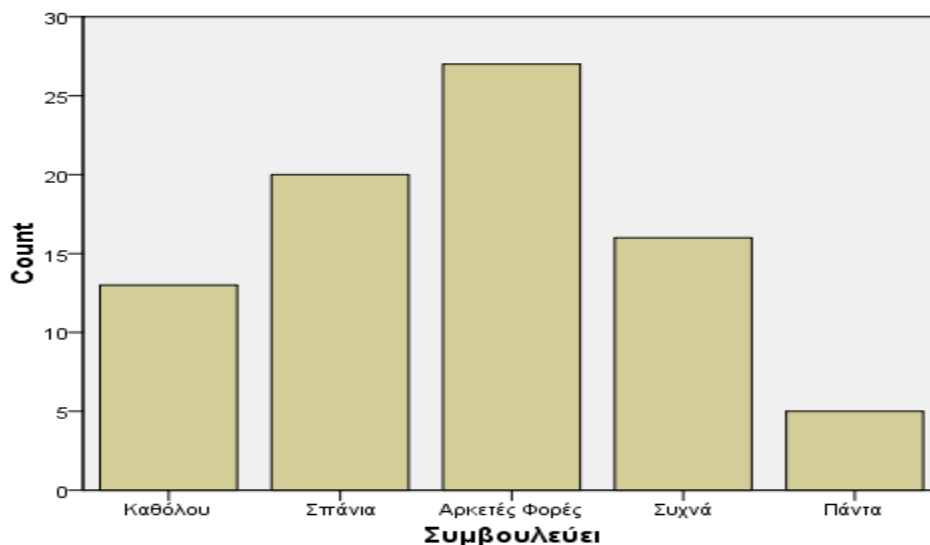
#### 4.4.4. Ο ηγέτης συμβουλεύει

Στην ερώτηση γύρω από το αν ο ηγέτης διαδραματίζει συμβουλευτικό ρόλο μέσα στην ομάδα, το 40% περίπου (σωρευτικά) απάντησε πως ο ηγέτης τους δεν τους συμβουλεύει ποτέ ή το πράττει σπάνια. Το 33,3% των ερωτηθέντων απάντησε πως αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης τους συμβουλεύει με σκοπό την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, ενώ το 25% περίπου, απάντησε πως ο ηγέτης λειτουργεί συμβουλευτικά πολύ συχνά ή και πάντα.

Πίνακας 4.27. Ο ηγέτης συμβουλεύει τους άλλους ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16,0	16,0	16,0
	Σπάνια	20	24,7	24,7	40,7
	Αρκετές Φορές	27	33,3	33,3	74,1
	Συχνά	16	19,8	19,8	93,8
	Πάντα	5	6,2	6,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.27. Ο ηγέτης συμβουλεύει τους άλλους ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα



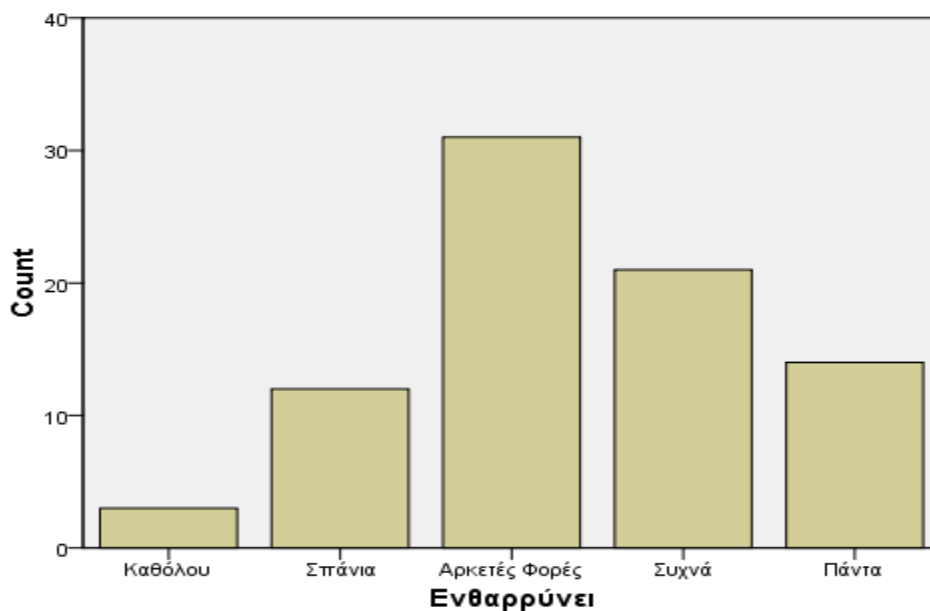
#### 4.4.5. Ο ηγέτης ενθαρρύνει για συμβιβαστικές λύσεις

Φαίνεται στην ερώτηση αυτή, πως οι ηγέτες σε γενικές γραμμές ενθαρρύνουν το συμβιβασμό, με τους περισσότερους ερωτηθέντες να απαντούν πως ο ηγέτης, αρκετές φορές ή ακόμα και συχνά, ενθαρρύνει την ομάδα του ώστε να βρεθεί κάποια συμβιβαστική λύση σε περίπτωση σύγκρουσης (ποσοστά 38,38% και 25,9% αντίστοιχα). Ο ηγέτης ενθαρρύνει πάντα προς την υιοθέτηση συμβιβαστικών λύσεων στο 17,3% των περιπτώσεων, ενώ δε λείπουν και οι περιπτώσεις όπου ο ηγέτης σπανίως (14,8%) ή και καθόλου (3,7%) δεν ενθαρρύνει την ομάδα του προς αυτή την κατεύθυνση.

Πίνακας 4.28. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να βρουν συμβιβαστικές λύσεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,7	3,7	3,7
	Σπάνια	12	14,8	14,8	18,5
	Αρκετές Φορές	31	38,3	38,3	56,8
	Συχνά	21	25,9	25,9	82,7
	Πάντα	14	17,3	17,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.28. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να βρουν συμβιβαστικές λύσεις



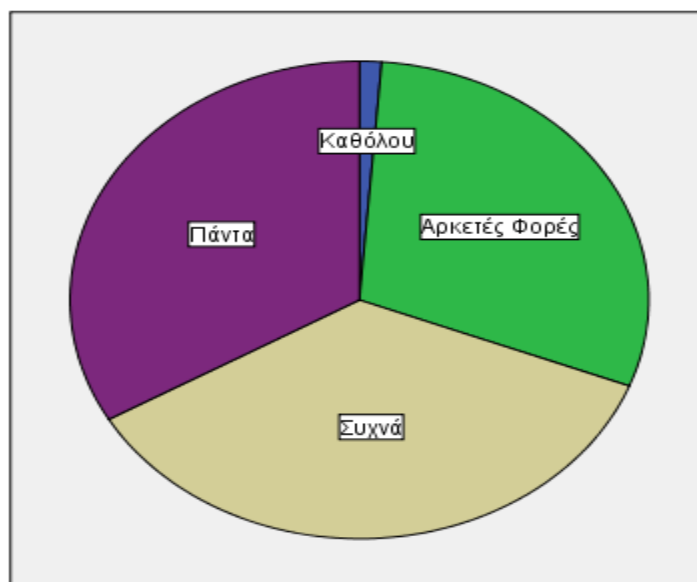
#### 4.4.6. Ο ηγέτης ακούει τις άλλες απόψεις και δίνει και τη δική του

Σκοπός της ερώτησης αυτής ήταν να εκμαιευτεί η δημοκρατική φύση των ηγετών και το αν έχουν τη διάθεση ή υιοθετούν μια δημοκρατική τακτική, εισακούγοντας τις απόψεις των μελών όλης της ομάδας. Τα αποτελέσματα είναι αισιόδοξα, με το 35,8% των ερωτηθέντων να απαντά πως ο ηγέτης ακούει συχνά τις απόψεις των συνεργατών του και επιπλέον δίνει και τη δική του, ενώ το 33,3% θεωρεί πως αυτό συμβαίνει πάντα, σε όλες τις συγκρουσιακές καταστάσεις. Το 29,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν πως αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης ακούει όλες τις απόψεις και παραθέτει και τη δική του, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 1,2% θεωρεί πως ο ηγέτης δεν ακούει καθόλου τις απόψεις τους.

Πίνακας 4.29. Ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των άλλων αλλά δίνει και τη δική του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,2	1,2	1,2
	Αρκετές Φορές	24	29,6	29,6	30,9
	Συχνά	29	35,8	35,8	66,7
	Πάντα	27	33,3	33,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.29. Ο ηγέτης ακούει τις απόψεις των άλλων αλλά δίνει και τη δική του



#### 4.4.7. Ο ηγέτης μοιράζεται την άποψή του και συζητά τις αιτίες

Σκοπός της παρούσας ερώτησης ήταν να διαφανεί το κατά πόσο ο ηγέτης είναι ανοικτός στη συζήτηση για τις αιτίες της σύγκρουσης, στην προσπάθειά του να τις αναδείξει και να τις εξαλείψει και το κατά πόσο μοιράζεται ανοικτά την άποψή του με τα μέλη της ομάδας τους. Φαίνεται από τις απαντήσεις πως αυτό συμβαίνει μιας και το 30,9% απάντησε πως ο ηγέτης πάντα πράττει με αυτόν τον τρόπο, ενώ το 39,5% και τι 28,4% απαντά πως αυτό συμβαίνει συχνά ή έστω αρκετές φορές, αντίστοιχα. Ωστόσο, το 1,2% απαντά πως ο ηγέτης δε μοιράζεται καθόλου την άποψή του

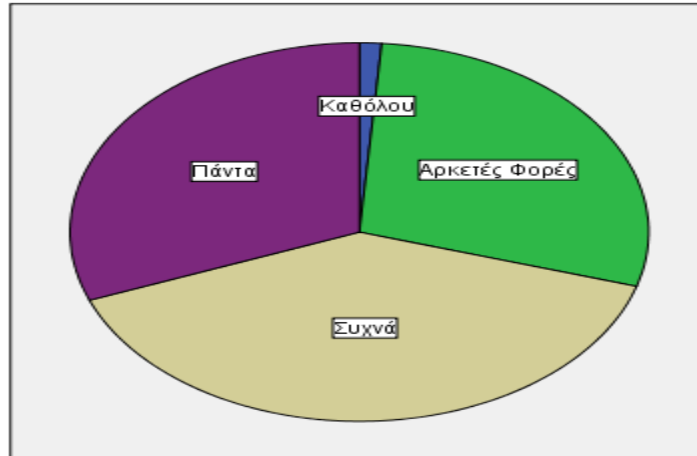


ούτε συζητά τις αιτίες της διαφωνίας με τους συνεργάτες του, εύρημα απόλυτα συναφές και με τις προηγούμενες απαντήσεις σε ερωτήματα που προηγήθηκαν.

Πίνακας 4.30. Ο ηγέτης μοιράζεται την άποψή του για τη διαφωνία και συζητά τις αιτίες της με τους άλλους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,2	1,2	1,2
	Αρκετές Φορές	23	28,4	28,4	29,6
	Συχνά	32	39,5	39,5	69,1
	Πάντα	25	30,9	30,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.30. Ο ηγέτης μοιράζεται την άποψή του για τη διαφωνία και συζητά τις αιτίες της με τους άλλους.



#### 4.4.8. Ο ηγέτης πιέζει για γρήγορη επίλυση

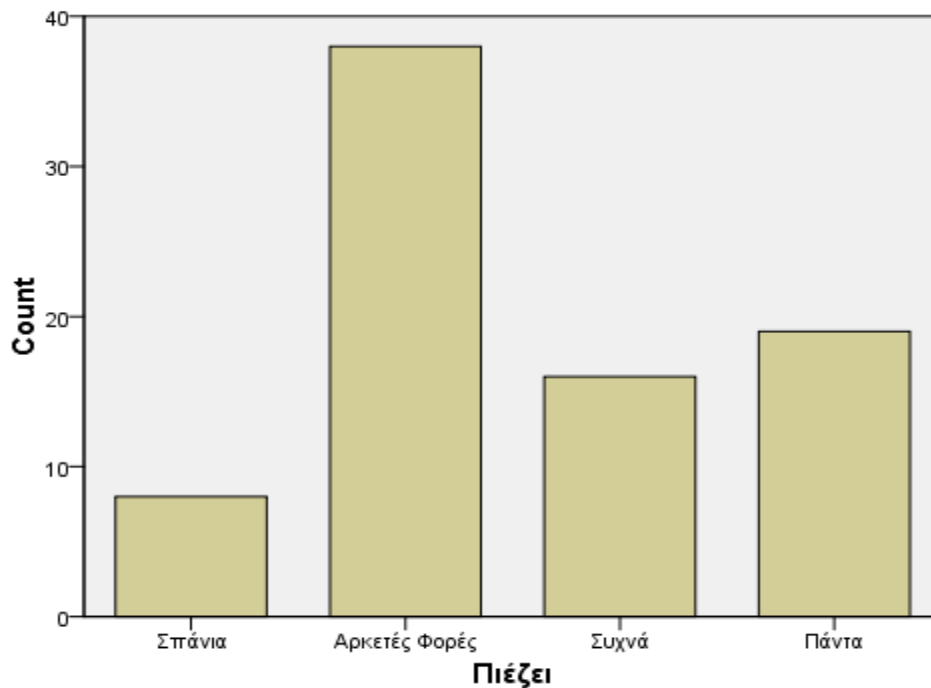
Στην ερώτηση αυτή, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν ο ηγέτης, σε περίπτωση μιας σύγκρουσης, τείνει να πιέζει για γρήγορη επίλυση του προβλήματος με σκοπό τη διασφάλιση των υγιών σχέσεων. Η αντίδραση αυτή, φαίνεται να εμφανίζεται αρκετά συχνά, σε ποσοστό 46,9% ή απλά «συχνά» σε ποσοστό 19,8%. Από την άλλη μεριά, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ο

ηγέτης αντιδρά πάντα με αυτόν τον τρόπο (23,5%), ενώ υπάρχει και η αντίθετη περίπτωση όπου ο ηγέτης σπανίως πιέζει για γρήγορη επίλυση της διαφωνίας (9,9%).

Πίνακας 4.31. Ο ηγέτης πιέζει για γρήγορη λύση για να διασφαλίσει τις υγιείς σχέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	8	9,9	9,9	9,9
	Αρκετές Φορές	38	46,9	46,9	56,8
	Συχνά	16	19,8	19,8	76,5
	Πάντα	19	23,5	23,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.31. Ο ηγέτης πιέζει για γρήγορη λύση για να διασφαλίσει τις υγιείς σχέσεις



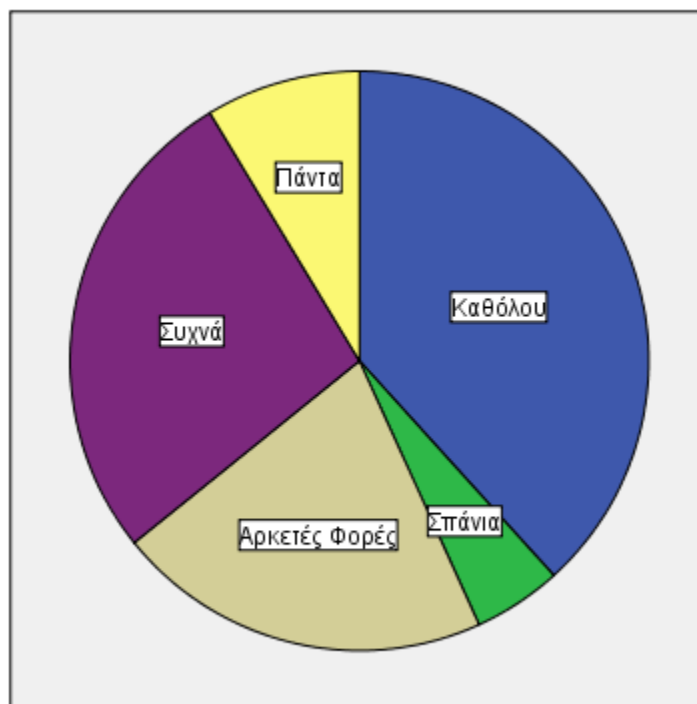
#### 4.4.9. Ο ηγέτης τροποποιεί τους στόχους του

Στην ερώτηση γύρω από το αν ο ηγέτης σε μια περίπτωση σύγκρουσης, τροποποιεί τους στόχους του έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της ομάδας, το 27,2% των ερωτηθέντων απάντησε «Συχνά» ή ακόμα και «Αρκετές φορές» (ποσοστό 21%), με το 8,6% να απαντούν πως ο ηγέτης πάντα το πράττει. Από τα συγκεκριμένα ευρήματα προκύπτει πως ναι μεν ο ηγέτης στις σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες όλων των μελών της ομάδας, ίσως για να διατηρεί το ενδιαφέρον και την ομαλότητα μέσα στην ομάδα του, από την άλλη μεριά όμως, κάτι τέτοιο μπορεί να αποβεί καταστροφικό σε επίπεδο επιχείρησης, ειδικά στην περίπτωση που οι ανάγκες της επιχείρησης έρχονται σε αντίθεση με τις ανάγκες των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας δε σημαίνει απαραίτητα ότι η νέα κατάσταση που θα προκύψει θα οδηγεί προς το συμφέρον της επιχείρησης, γεγονός το οποίο κάθε ηγέτης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, προτού τροποποιήσει τους οποιοσδήποτε στόχους προς τέρψη των μελών της ομάδας του. Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως υπάρχει και ένα αξιόλογο ποσοστό (38,3%) το οποίο υποστηρίζει πως ο ηγέτης δεν προβαίνει ποτέ σε αλλαγή στόχου για να ικανοποιηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη ή το κάνει σπάνια, σε ποσοστό 4,9%.

Πίνακας 4.32. Ο ηγέτης τροποποιεί τους στόχους του έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της ομάδας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	31	38,3	38,3	38,3
	Σπάνια	4	4,9	4,9	43,2
	Αρκετές Φορές	17	21,0	21,0	64,2
	Συχνά	22	27,2	27,2	91,4
	Πάντα	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.32. Ο ηγέτης τροποποιεί τους στόχους του έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της ομάδας



#### 4.4.10. Ο ηγέτης δεν ανακατεύεται καθόλου

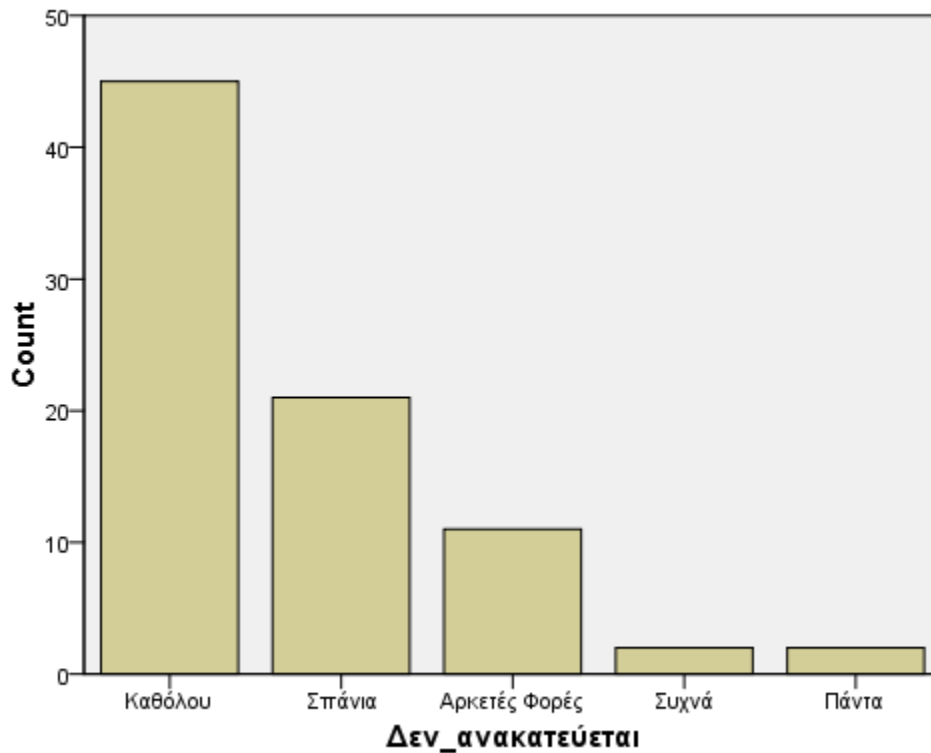
Στην προσπάθεια να αναδειχθεί το κατά πόσο στις σύγχρονες επιχειρήσεις εξακολουθεί να υπάρχει η ηγεσία του Laissez- faire (ελεύθερη ηγεσία), τέθηκε η ερώτηση του αν ο ηγέτης, σε περίπτωση σύγκρουσης, δεν ανακατεύεται καθόλου σε αυτήν. Ωστόσο, από τις απαντήσεις φαίνεται πως οι ηγέτες δεν προτιμούν αυτή την τακτική. Το 55,6% απάντησε «Καθόλου», δηλαδή δε συμφωνεί καθόλου με την πρόταση, ενώ το 25,9% απάντησε «Σπάνια», δηλαδή πολύ λίγες είναι οι φορές που ο ηγέτης αποστασιοποιείται και αφήνει τη σύγκρουση να επιλυθεί από μόνη της ή μόνο από τους εργαζόμενους, χωρίς καμία συμμετοχή εκ μέρους του. Το 13,6% απάντησε πως αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης δεν ανακατεύεται στη σύγκρουση, ενώ υπάρχει και ένα 5% σωρευτικά, που

θεωρεί πως ο ηγέτης όντως δεν ανακατεύεται τις περισσότερες φορές, δίνοντας τις απαντήσεις «Συχνά» ή «Πάντα».

Πίνακας 4.33. Ο ηγέτης δεν ανακατεύεται καθόλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	45	55,6	55,6	55,6
	Σπάνια	21	25,9	25,9	81,5
	Αρκετές Φορές	11	13,6	13,6	95,1
	Συχνά	2	2,5	2,5	97,5
	Πάντα	2	2,5	2,5	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.33. Ο ηγέτης δεν ανακατεύεται καθόλου



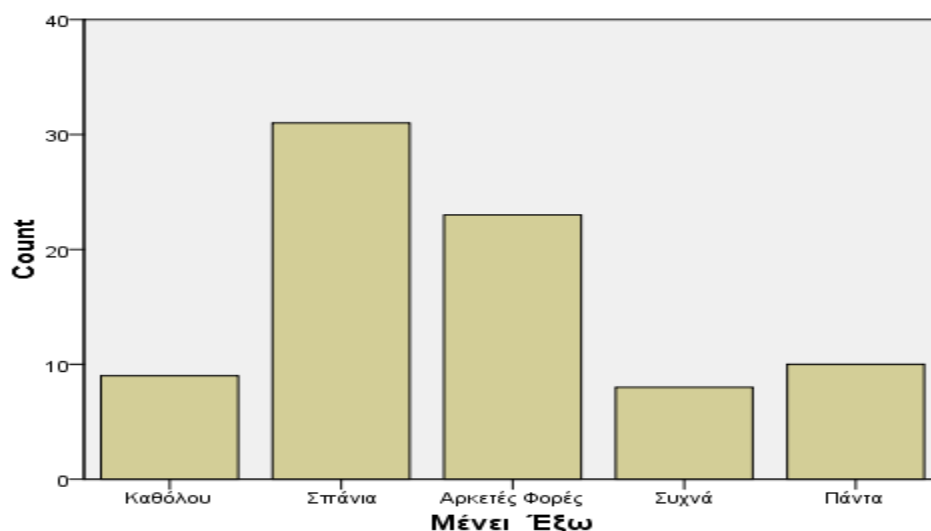
#### 4.4.11. Ο ηγέτης μένει έξω από τη σύγκρουση αν δεν τον αφορά.

Η συγκεκριμένη ερώτηση κινείται στο ίδιο φάσμα με την προηγούμενη, έχοντας επιπρόσθετα και τη διευκρίνιση πως ο ηγέτης μένει έξω από τη σύγκρουση μόνο αν δεν τον αφορά. Η διαφορά στις απαντήσεις είναι εμφανής, μιας και το 12,3% απάντησε πως αυτό πάντα συμβαίνει ή συμβαίνει συχνά (ποσοστό 9,9%), ποσοστά αρκετά μεγαλύτερα από πριν. Διαφορά υπάρχει και στην απάντηση «Αρκετές Φορές», όπου τώρα οι συμμετέχοντες, σε ποσοστό 28,4% (σε σχέση με το 13,6% πριν), απάντησαν πως αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης απέχει από τη σύγκρουση αν εκείνη δεν τον αφορά, ενώ το 38,3% και το 11,1% δεν παρατηρεί τον ηγέτη να μένει έξω από τη σύγκρουση, ακόμα και αν δεν τον αφορά.

Πίνακας 4.34. Ο ηγέτης μένει έξω από τη σύγκρουση αν δεν τον αφορά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	11,1	11,1	11,1
	Σπάνια	31	38,3	38,3	49,4
	Αρκετές Φορές	23	28,4	28,4	77,8
	Συχνά	8	9,9	9,9	87,7
	Πάντα	10	12,3	12,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.34. Ο ηγέτης μένει έξω από τη σύγκρουση αν δεν τον αφορά



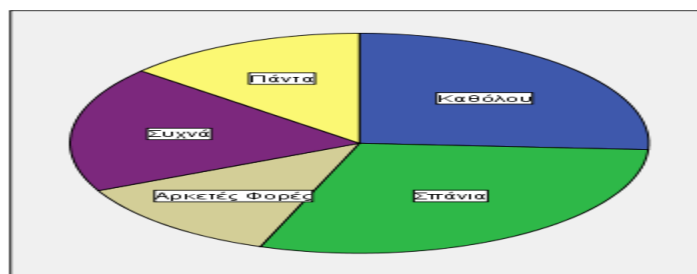
#### 4.4.12. Ο ηγέτης ικανοποιεί τα αιτήματα κάθε εμπλεκόμενου έτσι ώστε να παραμείνει δημοφιλής

Σκοπός της ερώτησης αυτής ήταν να αναδειχθεί το κατά πόσο ένας ηγέτης ενδιαφέρεται πραγματικά να επιλύσει μια σύγκρουση προς όφελος των μελών της ομάδας και συνεπώς της επιχείρησης ή αν απλά προσπαθεί να ικανοποιήσει τα αιτήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών έτσι ώστε να διατηρήσει τη δημοφιλία του και να παραμένει αρεστός. Τα ευρήματα θα πρέπει να προβληματίσουν τον επιχειρηματικό κόσμο εφόσον το 12,3% απάντησε πως αρκετές φορές ο ηγέτης λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο, το 18,5% απάντησε πως αυτό συμβαίνει συχνά, ενώ το 13,6% θεωρεί πως ο ηγέτης πάντα προσπαθεί να ικανοποιεί τα αιτήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών προκειμένου να παραμείνει δημοφιλής. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο απογοητευτικά μιας και το 29,6% απάντησε πως ο ηγέτης σπανίως υιοθετεί μια τέτοια τακτική ή ακόμα και δεν το πράττει ποτέ (25,9%).

Πίνακας 4.35. Ο ηγέτης ικανοποιεί τα αιτήματα κάθε εμπλεκόμενου έτσι ώστε να παραμείνει δημοφιλής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	25,9	25,9	25,9
	Σπάνια	24	29,6	29,6	55,6
	Αρκετές Φορές	10	12,3	12,3	67,9
	Συχνά	15	18,5	18,5	86,4
	Πάντα	11	13,6	13,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.35. Ο ηγέτης ικανοποιεί τα αιτήματα κάθε εμπλεκόμενου έτσι ώστε να παραμείνει δημοφιλής



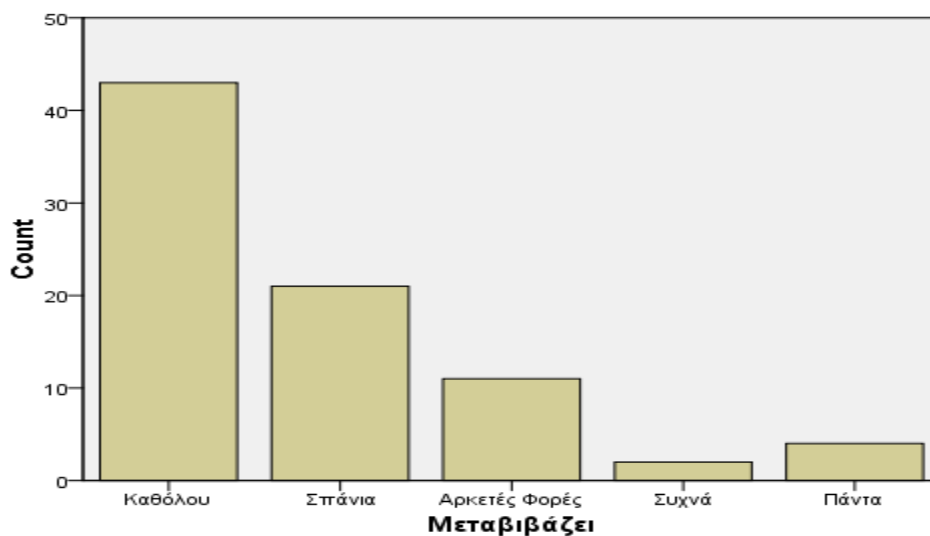
#### 4.4.13. Ο ηγέτης μεταβιβάζει το θέμα σε κάποιον άλλον για να το λύσει

Σε συνέχεια των προηγούμενων δύο ερωτήσεων, τέθηκε η ερώτηση γύρω από το κατά πόσο ο ηγέτης μεταβιβάζει το θέμα της σύγκρουσης σε κάποιο άλλο άτομο προκειμένου να το επιλύσει. Όπως προκύπτει από τα ευρήματα, οι ηγέτες δε συνηθίζουν να μεταβιβάζουν σε κάποιον άλλον το αντικείμενο της σύγκρουσης, με το 53,1% να απαντά «Καθόλου» και το 25,9% να απαντά «Σπάνια». Ωστόσο το 13,6% των ερωτηθέντων απαντά πως ο ηγέτης προβαίνει σε μετατόπιση ευθυνών σε ποσοστό 13,6%, ενώ το φαινόμενο εμφανίζεται με ιδιαίτερα αυξημένη συχνότητα (απαντήσεις «Συχνά» ή «Πάντα») με ποσοστά 2,5% και 4,9% αντίστοιχα.

Πίνακας 4.36. Ο ηγέτης μεταβιβάζει το θέμα σε κάποιον άλλον για να το λύσει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	53,1	53,1	53,1
	Σπάνια	21	25,9	25,9	79,0
	Αρκετές Φορές	11	13,6	13,6	92,6
	Συχνά	2	2,5	2,5	95,1
	Πάντα	4	4,9	4,9	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.36. Ο ηγέτης μεταβιβάζει το θέμα σε κάποιον άλλον για να το λύσει





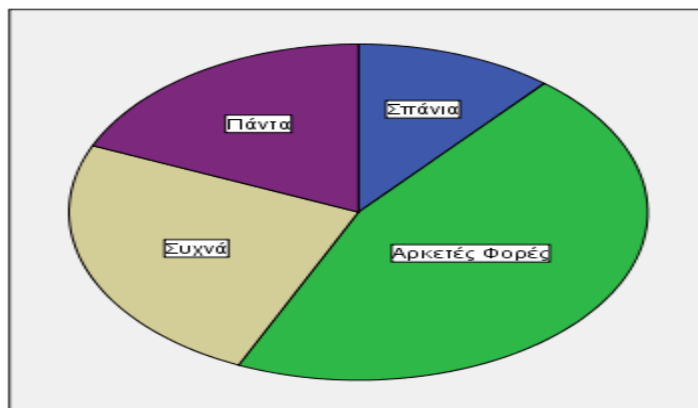
#### 4.4.14. Ο ηγέτης σταματά ή μειώνει την ένταση με χιούμορ

Πέρα από τις αντικειμενικές και προτεινόμενες μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων που αναφέρθηκαν συνοπτικά στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας, υπάρχουν φορές που ο ηγέτης χρησιμοποιεί στοιχεία της προσωπικότητάς του που λειτουργούν βοηθητικά προς την επίλυση μιας σύγκρουσης. Ένας από αυτούς τους τρόπους είναι και η ελάφρυνση της κατάστασης και η δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων μέσω της χρήσης του χιούμορ. Φαίνεται από τα ευρήματα πως οι ηγέτες χρησιμοποιούν το χιούμορ προκειμένου να μειώσουν την ένταση λόγω μιας σύγκρουσης. Το 45,7% απάντησε πως αυτό συμβαίνει αρκετές φορές, ενώ το 24,7% απαντά πως ο ηγέτης χρησιμοποιεί συχνά το χιούμορ για την αποκλιμάκωση της έντασης ή ακόμα και πάντα, σε ποσοστό 18,5%. Ωστόσο δε λείπουν και οι αρνητικές απαντήσεις, όπου φαίνεται πως ο ηγέτης χρησιμοποιεί σπάνια το χιούμορ του προκειμένου να μειώσει την ένταση μιας συγκρουσιακής κατάστασης, με ποσοστό 11,1%.

Πίνακας 4.37.Ο ηγέτης σταματά ή μειώνει την ένταση με χιούμορ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σπάνια	9	11,1	11,1	11,1
Αρκετές Φορές	37	45,7	45,7	56,8
Συχνά	20	24,7	24,7	81,5
Πάντα	15	18,5	18,5	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.37. Ο ηγέτης σταματά ή μειώνει την ένταση με χιούμορ



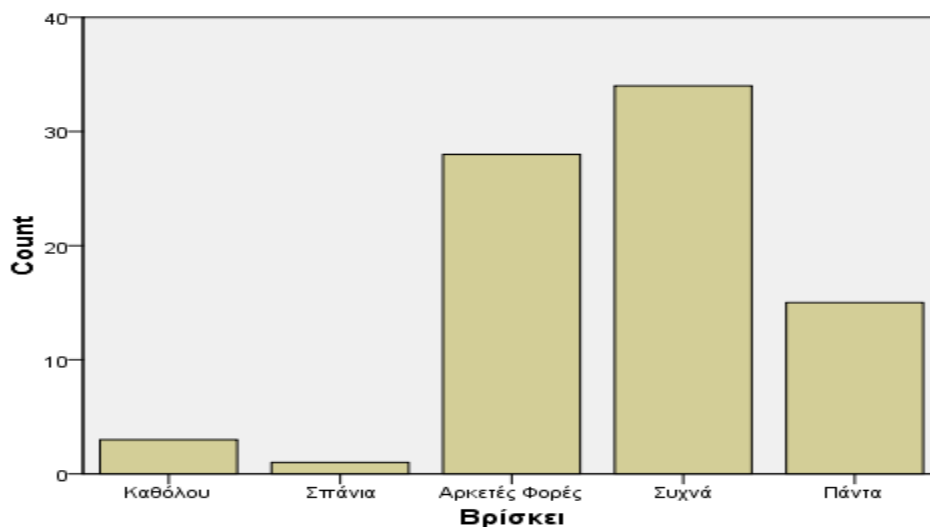
#### 4.4.15. Ο ηγέτης βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση

Τα ευρήματα στην ερώτηση αυτή, είναι συνεπή με προηγούμενη ερώτηση που τέθηκε και αναφερόταν στο αν οι συμμετέχοντες έχουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους. Στην παρούσα ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το κατά πόσο θεωρούν πως σε μια κατάσταση σύγκρουσης, ο ηγέτης βρίσκει πάντα την καλύτερη δυνατή λύση. Το 34,6% απάντησε πως αυτό συμβαίνει αρκετές φορές, ενώ το 42% απάντησε πως ο ηγέτης πάντα κάνει το καλύτερο που θα μπορούσε σύμφωνα με την περίσταση. Εντύπωση προκαλεί το ότι το 18,5% θεωρεί πως η λύση που δίνεται από τον ηγέτη είναι πάντα η καλύτερη. Σαφώς, για ακόμα μια φορά, δε λείπουν και οι περιπτώσεις που οι ερωτώμενοι θεωρούν πως ποτέ ή σπάνια ο ηγέτης βρίσκει την καταλληλότερη λύση, με ποσοστά 3,7% και 1,2%, αντίστοιχα.

Πίνακας 4.38. Ο ηγέτης βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,7	3,7	3,7
	Σπάνια	1	1,2	1,2	4,9
	Αρκετές Φορές	28	34,6	34,6	39,5
	Συχνά	34	42,0	42,0	81,5
	Πάντα	15	18,5	18,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.38. Ο ηγέτης βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση



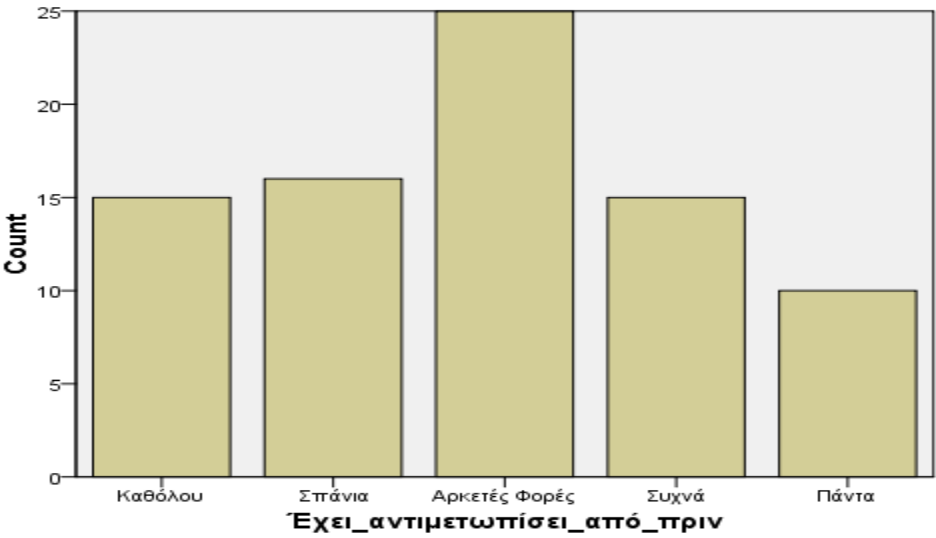
#### 4.4.16. Ο ηγέτης έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και έχει προετοιμάσει τη λύση

Ένα από τα σημαντικότερα προσόντα που μπορεί να διαθέτει ένας ηγέτης είναι εκείνο της προνοητικότητας και της ικανότητας να διαβλέπει τα προβλήματα, με σκοπό την πρόληψή τους ή και την καλύτερη αντιμετώπισή τους σε περίπτωση που τελικά δεν μπορούν να αποφευχθούν. Ωστόσο η συμπεριφορά αυτή απαιτεί καλλιέργεια από την πλευρά του ηγέτη, εμπειρία και γνώσεις, τέτοιες που να του επιτρέπουν να αναγνωρίσει μια μελλοντική συγκρουσιακή κατάσταση και να μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα και τις προθέσεις των μελών της ομάδας. Από την έρευνα προκύπτει πως αρκετές είναι οι φορές που ο ηγέτης έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και είναι ήδη προετοιμασμένος για τη λύση του, σε ποσοστό 30,9% ενώ το 18,5% απαντά πως ο ηγέτης φέρεται προνοητικά πιο συχνά, σε ποσοστό 18,5%. Την ιδανική κατάσταση αντιμετωπίζει μόνο το 12,3%, που απαντά πως ο ηγέτης πάντα έχει δει από πριν το πρόβλημα και πάντα έχει έτοιμη τη λύση, ωστόσο και εδώ, δε λείπουν οι περιπτώσεις όπου ο ηγέτης σπανίως έχει προβλέψει τη σύγκρουση ή ακόμα και καθόλου, σε ποσοστά 19,8% και 18,5% αντίστοιχα, ποσοστά διόλου αμελητέα.

Πίνακας 4.39. Ο ηγέτης έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και έχει προετοιμάσει τη λύση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	18,5	18,5	18,5
	Σπάνια	16	19,8	19,8	38,3
	Αρκετές Φορές	25	30,9	30,9	69,1
	Συχνά	15	18,5	18,5	87,7
	Πάντα	10	12,3	12,3	100,0
	Total		81	100,0	100,0

Διάγραμμα 4.39. Ο ηγέτης έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και έχει προετοιμάσει τη λύση



## Συμπεράσματα

Στην έρευνα που προηγήθηκε, έγινε μια προσπάθεια να αναδειχθεί η επίδραση που ασκούν οι διαπροσωπικές σχέσεις, στα συναισθήματα και στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Με τη χρήση ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναδείξουν τα συναισθήματα που τους προκαλούν οι σχέσεις με συναδέλφους και με προϊσταμένους. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, στα συναισθήματα που και αυτές προκαλούν καθώς και στον τρόπο αντιμετώπισης, τόσο εκ μέρους των εργαζομένων όσο και από τον ίδιο τον ηγέτη.

Από την έρευνα προέκυψε πως οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικές για το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων και προκαλούν κυρίως ηρεμία στο εργασιακό περιβάλλον καθώς επίσης και διάθεση για προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων. Ωστόσο συχνές είναι και οι περιπτώσεις όπου οι θετικές σχέσεις μετατρέπονται σε αρνητικές, με κύρια συνέπεια τη δημιουργία συγκρούσεων, οι οποίες προκύπτουν λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και της έλλειψης επικοινωνίας. Οι συγκρούσεις, παρόλο που εμφανίζονται μεταξύ όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (εντός ομάδας, μεταξύ τμημάτων, διαπροσωπικές, διαδικαστικές), προκαλούν σε όλες τις περιπτώσεις μείωση της συνεργασίας και είναι εμπόδιο στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Ωστόσο προκαλούν ορισμένες φορές και θετικές επιπτώσεις, όπως είναι η αναδιοργάνωση και η ενίσχυση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας. Τέλος, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε πως ο προτιμώμενος τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων, σύμφωνα με τη γνώμη των εργαζομένων, είναι η ευθεία αντιμετώπιση του προβλήματος, η ενίσχυση της ανοικτής επικοινωνίας και η σωστή συνεργασία. Σε ό,τι αφορά στις σχέσεις μεταξύ υφισταμένου και ηγέτη, φαίνεται από τα ευρήματα πως οι εργαζόμενοι συνήθως εμπιστεύονται τον ηγέτη στις αποφάσεις που παίρνει και η σχέση μαζί του είναι ανώτερη του μετρίου κατά μέσο όρο.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τον τρόπο αντίδρασης του ηγέτη όταν μια σύγκρουση λάβει χώρα στην εργασία, φαίνεται από τις απαντήσεις πως ο ηγέτης αρκετές φορές συνεργάζεται και βοηθά στην επίλυση της σύγκρουσης, ακόμα και αν έχει αναλάβει κάποιος άλλος να επιλύσει το πρόβλημα, ενώ συνήθως επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις εντός της ομάδας του. Ωστόσο, αρκετά συχνά εμφανίζεται και το φαινόμενο, ο ηγέτης να διαπραγματεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να

ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές όταν η σύγκρουση επιλυθεί. Παράλληλα, από τα ευρήματα προκύπτει πως ο ηγέτης υιοθετεί συνήθως δημοκρατικές συμπεριφορές, εφόσον η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, αν και εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις, συμφώνησαν πως ο ηγέτης τους συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με την ομάδα του, παραθέτοντας ταυτόχρονα και τη δική του. Ωστόσο, από την έρευνα προέκυψε και ένα ανησυχητικό εύρημα, το οποίο θα πρέπει να λάβουν υπόψιν τους οι επιχειρηματίες οι οποίοι δεν κατέχουν το ρόλο του ηγέτη στην ομάδα τους και κάποιο στέλεχος έχει αναλάβει τον ρόλο αυτόν. Οι ηγέτες συχνά, στην προσπάθειά τους να είναι αρεστοί και δημοφιλείς, ικανοποιούν τα αιτήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών, κίνηση ίσως επιβλαβής για τα συμφέροντα της επιχείρησης, η οποία θα πρέπει πάντα να έχει προτεραιότητα.

Η συμβολή της παρούσας έρευνας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία έγκειται κυρίως στον τομέα των θετικών επιδράσεων των συγκρούσεων. Μέσω του ερωτηματολογίου, φαίνεται πως για την επιχείρηση, μια σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει στην αναδιοργάνωση και την ενίσχυση της συνεργασίας και να ενισχύσει την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Ακόμα, μέσω της διαδικασίας της σύγκρουσης, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να διαχειρίζονται τα συναισθήματα και τις ενέργειές τους με καλύτερο τρόπο και βελτιώνεται σαφώς η ποιότητα της λήψης των αποφάσεων. Σε ατομικό επίπεδο τώρα, μια σύγκρουση, σύμφωνα με την έρευνα, δημιουργεί στους εργαζόμενους τη θέληση να γίνουν καλύτεροι και να διορθώσουν τα λάθη τους, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους. Σε πολλές περιπτώσεις τα άτομα, μέσω της σύγκρουσης ενεργοποιούνται και ενισχύεται η θέλησή τους να αποδώσουν περισσότερο. Η παρούσα έρευνα λοιπόν, μπορεί να συμβάλει στις ήδη υπάρχουσες έρευνες, με την ανάδειξη όλων των παραπάνω φαινομένων και να κινητοποιήσει έναν ηγέτη- προϊστάμενο στην ορθότερη διαχείριση των συγκρούσεων και όχι στην απόκρυψη ή την απόσβεσή τους, με σκοπό να εξελίξει τα άτομα της ομάδας του και να αυξήσει τα οφέλη για την επιχείρηση.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν επίσης να φανούν χρήσιμα τόσο στους ηγέτες μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, οι οποίοι μπορούν να αντλήσουν χρήσιμα στοιχεία γύρω από το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων, όσο και από το τι περιμένουν τα μέλη της ομάδας τους από εκείνους προκειμένου να κινητοποιηθούν και να αποδώσουν ακόμα περισσότερο. Τέλος, τα ευρήματα θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα και στους ίδιους τους επιχειρηματίες, οι οποίοι στην αγωνιώδη προσπάθειά τους να επιβιώσουν και να

επικρατήσουν του ανταγωνισμού, συχνά ξεχνούν το ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους και η σχέση μαζί τους είναι κρίσιμος παράγοντας ανάπτυξης και εξέλιξης.

## **Βιβλιογραφία**

1. Adomi, E.E. and S.O. Anie, 2005. Conflict management in Nigerian University libraries. *J. Library Manage.*, 27: 520-530.
2. Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Academic Press.
3. Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The ‘romance of teams’: Towards an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 439-461.
4. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lima, L., & Lentz, E. (2004). Mentoring benefits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.
5. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56, 1435-1459.
6. Amason, A.C. (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategies Decision-making: Resolving a Paradox for Top Management Groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
7. Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
8. Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational behavior*. Homewood, IL: Irwin.
9. Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
10. Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 325-345). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
11. Barker, L.L., J.W. Kathy, K.W. Watson and R.J. Kibler, 1987. *Groups in Process: An Introduction to Small Group Communication*. 3rd Edn., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
12. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd. ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



13. Baumeister, R. M., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497-529.
14. Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, *62*, 217-230.
15. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, *1*, 43-55.
16. Bodtker, A.M. and Jameson, J.K. (2001), "Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 259-75. [Google Scholar] [Link], [ISI] [Infotrieve]
17. Borisoff, D. & Victor, D.A. (1998). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*. Needham Heights: Allyn & Bacon, A Viacom Company. Pp 78-80.
18. Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 998-1012
19. Bradley, J., White, B., & Mennecke, B. E. (2003). Teams and tasks: A temporal framework for the effects of interpersonal interventions on team performance. *Small Group Research*, *34*, 353–387.
20. Brewer, M. B. (1979). Intergroup bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, *87*, 307-324.
21. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
22. Bush, R. and J. Folger, (2005) *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, San Francisco: Jossey Bass
23. Buss, A. H. (1983). Social rewards and personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *44*, 553-563.
24. Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, *3*, 239-262.

25. Carless, S., Mann, L. and Wearing, A. (1995), "An empirical test of the transformational leadership model", paper presented at the *Australian Industrial and Organizational Psychology Conference*, Sydney.
26. Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison of mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
27. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
28. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082-1103.
29. Clark, M. C., & Payne, R. L. (2006). Character-based determinants of trust in leaders. *Risk Analysis*, 26, 1161-1173.
30. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
31. Colbert, A. E. (2004). Understanding the effects of transformational leadership: The mediating role of leader-follower value congruence. Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa.
32. Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
33. Coser, L.A. (1956). *The Functions of Conflict*. New York: Routledge and Kogan Paul.
34. Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
35. Cross, G.P., Names, J.H. and Beck, D. (1979), *Conflict and Human Interaction*, Kendall/Hunt Publishing Company
36. Darling J.R. & Foliasso, C.E. (1999). Conflict Management Across Cultural Boundaries: A case Analysis from a Multinational Bank. *European Business Review*, Vol, 99, 383 – 92.

37. Deetz, Stanley A. & Sheny & Stevenson (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York. Herper.
38. Dirks, K.T. & Parks, J.M. (2003). *Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict: In J. Greenberg (Ed.), Organizational Behaviour: The State of Science*. Hillsdate, NJ: Lawrence Earbanm Associates pp. 283-324.
39. Dodd, D., 2003. The importance of a portal strategy was computing. [www.computing.co.uk](http://www.computing.co.uk).
40. Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
41. Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. SanFrancisco: John Wiley & Sons.
42. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
43. Dutton, J., & Heaphy, E. (2003), The power of high-quality connections at work. In K. Cameron, J. Dutton & R. E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship* (pp. 263-278), San Francisco: Berrett-Koehler.
44. Eby, L. T. & McManus, S. E. (2004). The protégée's role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 255-275.
45. Egan, G. (1970). *Encounter: Group processes for interpersonal growth*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
46. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
47. Esquivel, M.A. and B.H. Kleiner, 1997. The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Manage.*, 3: 89-96.
48. Feeley, T. H., Hwang, J., & Barnett, G. A. (2008). Predicting employee turnover from friendship networks. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 56-73.
49. Galtung, J. (1996). *Peace by Peacefun Means & Conflict Development and Civilization*. Thousand daks, CA: Sage.

50. George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*, 698-709.
51. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry, 5*, 1-22.
52. Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review, 33*, 137-162.
53. Hocker, J.I & W.W. Wilmot (1985). *Interpersonal Conflict Dubuque, IOWA: Wmc. Brown Publisher.*
54. Hughes, C. (2001). An Investigation of Conflict Management in Cambodia Villages, *University of Cambodia Centre for Development Research.*
55. Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review, 8*, 475-485.
56. Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review, 18*, 56-87.
57. Jacob, Bercovitch (2011). Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis
58. Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
59. Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intra-group Conflict and Performance. *Academy of Management Journal, 44*, 238-251.
60. Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict. *Administration Science Quarterly. 40*, 256-282.
61. Jehn, K.A., et al, (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*, 741-763.
62. Jones, G., et al (2008). *Contemporary Management.* New York McGraw-Hill Company.
63. Kabanoff, (1991). Equity, Equality, Power and Conflict. *Academy of Management Review, 16* (2), 416-441.

64. Kazan, M.K. & Ergin, C. (1999). The Influence of Intra-cultural Value Difference on Conflict Management Practices, *International Journal of Conflict Management*. Vol. 10, (3): 249-267.
65. Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*. New York: The McGraw-Hill Companies
66. Knapp, P. (1994). *One World-Many Worlds: Contemporary Sociological Theory*. Harper Collins College Div: pp 228-246.
67. Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 29, 297-317.
68. Kotlyar, I. and Karakowski, L. (2006), "Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict", *Small Group Research*, Vol. 37 No. 4, pp. 377-403.
69. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
70. Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, pp. 191–228). Greenwich, CT: JAI Press.
71. Krishnan, V. R. (2002). Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15, 19-33.
72. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
73. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
74. Lacoursiere, R. B. (1980). *The life cycles of groups: Group developmental stage theory*. New York: Human Sciences Press.
75. Lawrence, B. S. (2006). Organizational reference groups: A missing perspective on social context. *Organization Science*, 17, 80-100.
76. Leiberman, M. A., Yalom, I. D., & Miles, M. A. (1973). *Encounter groups: First facts*. New York: Basic Books.
77. Leung, Yu Fai (2009). *Conflict Management and Educational Intelligence*. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor.

78. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
79. Locksley, A., Ortiz, V., & Hepburn, C. (1980). Social categorization and discriminatory behavior: Extinguishing the minimal intergroup discrimination effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 773-783.
80. Loomis, C.P. and Z.K. Loomis, 1965. *Modern Social Theories*. Van Nodtrand Company, Inc., Princeton.
81. Mainiero, L. A. (1989). *Office romance: Love, power, and sex in the workplace*. New York: Rawson Associates.
82. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
83. Martin-Rodriguez, L. S. Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19(Suppl1), 132-147.
84. Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of Management Journal*, 49, 605-619.
85. McLeod, P. L., & Lobel, S. A. (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 227-231.
86. McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2003). *Organizational Behaviour: Emerging Realities for Workplace Revolution*, Boston: McGraw-Hill.
87. Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
88. Morgan, L. M., & Davidson, M. J. (2008) Sexual dynamics in mentoring relationships: A critical review. *British Journal of Management*, 19, S120-S129.
89. Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. (1991). The Dynamics of Intense Workgroups: A study of British Sting Qualets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.

90. Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group and Organization Management*, 31, 628-650.
91. Parent, M. and Gallupe, R.B. (2001), "The role of leadership in group support systems failure", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 10, pp. 405-22.
92. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
93. Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 227-246.
94. Ragins, B. R. & Scandura, T. A. (1997). The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 82, 945-953.
95. Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
96. Rahim, M.A (1986). Referent Roles and styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*. Vol. 125, 79-86.
97. Randel, A. E., & Ranft, A. L. (2007). Motivations to maintain social ties with coworkers: The moderating role of turnover intentions on information exchange. *Group and Organization Management*, 32, 208-232.
98. Riach, K., & Wilson, F. (2007). Don't screw the crew: Exploring the rules of engagement in organizational romance. *British Journal of Management*, 18, 79-92.
99. Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141-154.
100. Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*: New Jersey: Prentice Hall.
101. Robbins, S.P, et al, (2003). *Management Forest NSW*: Pearson Education, Pp 385-421.

102. Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, *41*, 658-672.
103. Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
104. Rowley, S. J., Sellers, R. M., Chavous, T. M., & Smith, M. A. (1998). The relationship between racial identity and self-esteem in African American college and high school students. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*, 715-724.
105. Rubin, P.D. & Sung, H.K. (1994). *Social Conflict Escalation: Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
106. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *13*, 169-174.
107. Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, *45*, 1120-1136.
108. Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, *36*, 19-39.
109. Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *101*, 1-19.
110. Scott, S. G., & Kowalski, K. B. (2011). Self-construction, work adjustment and thriving at work. *International Journal of Management Development*, *1*(1), 98-
111. Sears, Alan (2008). *A Good Book in Theory: A Guide to Theoretical Thinking*. New York; Higher Education University, Toronto Press.
112. Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organizational Science*, Vol. 4 No. 4, pp. 577-94.
113. Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 5, pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.



114. Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62, 273-300.
115. Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21, 321-340.
116. Solomon, E. E., Bishop, R. C., & Bresser, R. K. (1986). Organization moderators of gender differences in career development: A facet classification. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 27-41.
117. Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*. 24 (4): 291-303.
118. Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223, 96-102.
119. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
120. Tang, T. L., & Gilbert, P. R. (1994). Organization-based self-esteem among mental health workers: A replication and extension. *Public Personnel Management*, 23, 127-132.
121. Tannenbaum, S., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in Psychology*, 82, 117-153.
122. Teague, P. and Thomas, D. (2008) *Employment Dispute Resolution & Standard Setting*, Oak Tree Press, Ireland
123. Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New Brunswick, NJ: Transaction.
124. Tillett, G. (1991), *Resolving conflict: a practical approach*, Sydney University Press
125. Tjosvold, D. (1984). Cooperation theory and organizations. *Human Relations*, 37, 743-767.
126. Tjosvold, et al (1992). Managing Conflict Between Department to Serve Customers. *Human Relations* 45 (10), 1035-1054.

127. Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
128. Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
129. Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
130. Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94, 254-262
131. West, W.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation in to Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 680-693.
132. Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: The Guilford Press.
133. Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199-215.
134. Witt, L. A. (1998). Enhancing goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83, 666-674.
135. Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). *Organizational goal congruence and job attitudes revisited*. Oklahoma City, OK: FAA Civil Aeromedical Institute.
136. Wright, Bradely E., and Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment, *American Review of Public Administration* 33(1), 70-90.
137. Wright, P. H. (1984). Self-referent motivation and intrinsic quality of friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1, 115-130.

## **Αρθρογραφία**

1. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624 121 [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com)
2. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624 122 [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com)
3. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624 123 [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com)
4. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624 124 [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com)
5. [www.csupomona.edu](http://www.csupomona.edu)
6. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624 125 [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com)
7. [conflictall.com/guestconflictinorgs.htm](http://conflictall.com/guestconflictinorgs.htm)
8. <http://Ezine Articles.com>
9. <http://www.tutorials point.com.mgt>
10. Cambodia – World Bank, 2005
11. <http://Ezine Articles. Com>
12. [skemman.islien/category/view](http://skemman.islien/category/view)

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

<b>ΜΕΡΟΣ Α΄: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</b>
-------------------------------------

- 1) Φύλο Άνδρας  Γυναίκα   
2) Ηλικία 18 – 30  31 – 40  41 – 50  51 και άνω   
3) Εκπαίδευση: Γυμνάσιο- Λύκειο  Τεχνική Εκπαίδευση (ΤΕΙ)  Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ)   
Μεταπτυχιακές σπουδές  Διδακτορικό   
4) Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;  
Υπάλληλος  Διευθυντικό Στέλεχος  Ιδιοκτήτης   
5) Χρόνια προϋπηρεσίας .....(Συμπληρώστε)

## ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

6) Πόσο σημαντικές είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις για εσάς στο χώρο εργασίας σας;

Καθόλου  Ελάχιστα  Αρκετά  Απαραίτητες

7) Ποια συναισθήματα σας προκαλούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας σας;

Ηρεμία  Έλλειψη άγχους  Σιγουριά  Αυτοπεποίθηση

Διάθεση για προσωπική εξέλιξη  Διάθεση για υψηλότερη απόδοση

8) Έχετε ποτέ εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση στο χώρο εργασίας σας;

Ποτέ  Σπάνια  Συχνά  Σχεδόν καθημερινά

9) Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα) ;

Ελλιπής προγραμματισμός  Μη αποτελεσματική επικοινωνία  Περιορισμένοι πόροι

Ασαφή κριτήρια απόδοσης  Μεγάλη αλληλεξάρτηση  Ανταγωνισμός

10) Ποιοι τύποι συγκρούσεων εμφανίζονται συχνότερα στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;:

Διαπροσωπικές  Μεταξύ Ομάδων- τμημάτων  Εντός της Ομάδας- Τμήματος  Διαδικαστικές

11) Ποια θεωρείτε ότι είναι η πιο θετική επίπτωση των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας για την επιχείρηση (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα):

- Ενισχύει τη συνεργασία μέσω της αναδιοργάνωσης
- Βοηθά τους εργαζόμενους να μάθουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις
- Βελτιώνει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων
- Ενισχύει την καινοτομία και την παραγωγικότητα

Άλλο: .....

**12) Ποια θετικά συναισθήματα προκαλούν οι συγκρούσεις σε εσάς τον ίδιο (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα):**

Ενεργοποίηση- κινητοποίηση

Ενίσχυση της θέλησης να αποδώσω περισσότερο

Θέληση να διορθώσω τα λάθη μου

Θέληση να βελτιώσω τις σχέσεις μου με τους άλλους

Άλλο: .....

**13) Ποια θεωρείτε ότι είναι η πιο αρνητική επίπτωση των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας για την επιχείρηση (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα):**

Εμποδίζει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού  Έλλειψη συνεργασίας

Σπατάλη Ενέργειας & Χρόνου  Έλλειψη συνοχής  Χαμηλή παραγωγικότητα

Άλλο: .....

**14) Ποια αρνητικά συναισθήματα προκαλούν οι συγκρούσεις σε εσάς τον ίδιο (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα):**

Δυσφορία  Άγχος  Εκνευρισμός  Τάση απομόνωσης

Έλλειψη συγκέντρωσης  Μείωση απόδοσης  Άλλο: .....

**15) Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ;**

Συμβιβασμός  Διαμεσολάβηση  Συνεργασία  Ενίσχυση της ανοικτής  
 επικοινωνίας  Αντιμετώπιση του προβλήματος  Αποφυγή  Απόσυρση του  
 θέματος που προκάλεσε τη διαφωνία

**16) Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, θεωρείτε ιδανικότερο για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας ;**

Συμβιβασμός  Διαμεσολάβηση  Συνεργασία   
 Αποφυγή  Ενίσχυση της ανοικτής επικοινωνίας   
 Αντιμετώπιση του προβλήματος  Απόσυρση του θέματος που προκάλεσε τη διαφωνία

### ΜΕΡΟΣ Γ΄: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν, σας ζητείται να περιγράψετε τη σχέση με τον προϊστάμενο- ηγέτη σας. Για καθεμία από τις ερωτήσεις, αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι οι προτάσεις αληθεύουν για εσάς.

<b>1. Έχετε επίγνωση του πόσο ικανοποιημένος είναι ο ηγέτης σας από τις επιδόσεις σας;</b>				
Σπάνια 1	Περιστασιακά 2	Μερικές Φορές 3	Συχνά 4	Πάντα 5
<b>2. Πόσο καλά κατανοεί ο ηγέτης τα εργασιακά σας προβλήματα και τις ανάγκες σας;</b>				
Καθόλου 1	Πολύ λίγο 2	Μέτρια 3	Αρκετά 4	Πολύ 5
<b>3. Σε τι βαθμό αναγνωρίζει ο ηγέτης σας τις δυνατότητές σας;</b>				
Καθόλου 1	Πολύ λίγο 2	Μέτρια 3	Αρκετά 4	Πολύ 5
<b>4. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να χρησιμοποιήσει τη δύναμη που διαθέτει για να σας βοηθήσει να επιλύσετε τα εργασιακά σας προβλήματα;</b>				
Καμία 1	Λίγες 2	Μέτριες 3	Υψηλές 4	Πολύ Υψηλές 5
<b>5. Ανεξάρτητα από την επίσημη εξουσία που διαθέτει ο ηγέτης σας στη θέση την οποία βρίσκεται, ποιες είναι οι πιθανότητες να προσπαθήσει να επωφεληθεί εις βάρος σας;</b>				
Καμία 1	Λίγες 2	Μέτριες 3	Υψηλές 4	Πολύ Υψηλές 5
<b>6. Έχω εμπιστοσύνη στον ηγέτη μου έτσι ώστε να δικαιολογήσω και να υπερασπιστώ τις αποφάσεις του ακόμα και όταν είναι απών.</b>				
Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Είμαι ουδέτερος 3	Συμφωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
<b>7. Πώς θα χαρακτηρίζατε την εργασιακή σχέση με τον ηγέτη σας;</b>				
Τελείως Αναποτελεσματική 1	Κατώτερη του μετρίου 2	Μέτρια 3	Καλύτερη του μετρίου 4	Απόλυτα Αποτελεσματική 5

**Όταν λάβει χώρα κάποια σύγκρουση στο χώρο εργασίας σας, ο ηγέτης σας:**

<b>Ενέργεια</b>	<b>Καθόλου 1</b>	<b>Σπάνια 2</b>	<b>Αρκετές Φορές 3</b>	<b>Συχνά 4</b>	<b>Πάντα 5</b>
Συνεργάζεται και βοηθά στην περίπτωση που κάποιος άλλος αναλαμβάνει να λύσει το πρόβλημα					
Επιδιώκει την αρμονία και τις φιλικές σχέσεις					
Διαπραγματεύεται έτσι ώστε και οι δύο πλευρές να κερδίσουν μέρος αυτών που ζητούν					
Συμβουλεύει τους άλλους ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα					
Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να βρουν συμβιβαστικές λύσεις					
Ακούει τις απόψεις των άλλων, αλλά δίνει και τη δική του					
Μοιράζεται την άποψή του για τη διαφωνία και συζητά τις αιτίες της με τους άλλους					
Πιέζει για γρήγορη επίλυση για να διασφαλίσει τις υγιείς σχέσεις					
Τροποποιεί τους στόχους του έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της ομάδας					
Δεν ανακατεύεται καθόλου					
Μένει έξω από τη σύγκρουση αν δεν τον αφορά					
Ικανοποιεί τα αιτήματα κάθε εμπλεκόμενου έτσι ώστε να παραμένει δημοφιλής					
Μεταβιβάζει το θέμα σε κάποιον άλλον για να το λύσει					
Σταματά ή μειώνει την ένταση με χιούμορ					
Βρίσκει πάντα την καλύτερη λύση					
Έχει εντοπίσει από πριν το πρόβλημα και έχει προετοιμάσει τη λύση					