

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ
εργασία της
φοιτήτριας Σεβαστής Χριστίδου,
(Α.Μ. 807)

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

Διαείριση
Συγκρούσεων

Η μελέτη περίπτωσης των Δικαστικών Υπηρεσιών περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Επιβλέπων Καθηγητής:
Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Εξεταστές:
Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια ΠΤΝ/ΠΔΜ
Ελένη Τσακίριδου, Καθηγήτρια Π.Τ.Δ.Ε./Π.Δ.Μ.

Φλώρινα, Φεβρουάριος 2018

Copyright © Σεβαστή Χριστίδου, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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: Σεβαστή Χριστίδου

A.E.M.: 807

Ηλεκτρονική διεύθυνση: sevastichristidou@yahoo.gr

Έτος εισαγωγής: 2016-2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Διαχείριση Συγκρούσεων. Η μελέτη περίπτωσης των Δικαστικών Υπηρεσιών περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

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.

Η δηλούσα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη, για την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της Επιτροπής, κ. Σωτηρία Τριαντάρη και κ. Ελένη Τσακίριδου, για τις ουσιαστικές τους παρατηρήσεις.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους-δικαστικούς υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, διότι χωρίς τη δική τους συμβολή, η ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης δεν θα ήταν εφικτή.

«Όταν δυο κείμενα ή δυο ισχυρισμοί ή, ίσως, δυο ιδέες αντικρούονται, να είσαι έτοιμος να τις συμφιλιώσεις κι όχι να ακυρώσεις τη μία εξαιτίας της άλλης· να τις θεωρήσεις σαν δυο διαφορετικές όψεις ή δυο διαδοχικά στάδια της ίδιας πραγματικότητας, μιας πραγματικότητας πειστικά ανθρώπινης μόνο και μόνο επειδή είναι πολύπλοκη».

Μαργκερίτ Γιουρσενάρ

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	9
Abstract	10
Εισαγωγή.....	11
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	14
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	14
1.1 Η έννοια των συγκρούσεων	14
1.2. Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας	15
1.3. Μορφές συγκρούσεων	16
1.4. Αιτίες συγκρούσεων	18
1.5. Θετικά και αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	23
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	23
2.1. Τα στάδια της σύγκρουσης	23
2.1.1 Στάδιο I: Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα	24
2.1.2 Στάδιο II : Επίγνωση και εξατομίκευση	25
2.1.3 Στάδιο III: Προθέσεις	26
2.1.4 Στάδιο IV: Συμπεριφορά.....	26
2.1.5 Στάδιο V: Αποτελέσματα.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	29
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	29
3.1. Τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων	29
3.1.1 Ανταγωνισμός ή επιβολή (competing)	31
3.1.2 Διαπραγμάτευση ή συνεργασία (collaborating).....	32
3.1.3 Συμβιβασμός (compromising)	33
3.1.4 Αποφυγή (avoiding).....	34
3.1.5 Παραχώρηση ή Προσαρμογή (accommodating)	35
3.1.6 Επίλυση συγκρούσεων με παρέμβαση τρίτων.....	35
3.1.7 Επίλυση των συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη.	37

Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	40
4.1 Σκοπός και στόχοι της πρωτογενούς έρευνας.....	40
4.2 Το δείγμα της έρευνας	42
4.2.1 Η μεθοδολογία	43
4.2.2 Περιγραφή του δείγματος	45
Γ΄ ΜΕΡΟΣ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	57
5.1. Συμπεράσματα-Συζήτηση.....	57
5.2. Περιορισμοί της έρευνας - προτάσεις.....	61
Βιβλιογραφία	62
Παράρτημα.....	66

Πίνακες:

Πίνακας 1 Ηλικία των συμμετεχόντων.....	45
Πίνακας 2 Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.....	46
Πίνακας 3 Εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.....	46
Πίνακας 4 Προϋπηρεσία συμμετεχόντων.....	47
Πίνακας 5 Θέση ευθύνης των συμμετεχόντων.....	47
Πίνακας 6 Σχέση συμμετεχόντων με τους συναδέλφους τους.....	48
Πίνακας 7 Άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων.....	48
Πίνακας 8 Ελευθερία δράσης στο χώρο εργασίας.....	49
Πίνακας 9 Συχνότητα φαινομένου συγκρούσεων.....	49
Πίνακας 10 Κατηγορίες συγκρούσεων.....	50
Πίνακας 11 Αιτίες συγκρούσεων.....	50
Πίνακας 12 Σύγκρουση στην παρούσα θέση εργασίας.....	51
Πίνακας 13 Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων.....	52
Πίνακας 14 Θετικά αποτελέσματα επιλεγόμενης μεθόδου επίλυσης των συγκρούσεων.....	52
Πίνακας 15 Συναισθήματα που επιφέρει μια σύγκρουση.....	53
Πίνακας 16 Αρνητική επίδραση των συγκρούσεων απέναντι στην εργασία.....	53
Πίνακας 17 Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	54
Πίνακας 18 Ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	54
Πίνακας 19 Συναισθηματική νοημοσύνη και διαφωνίες.....	54
Πίνακας 20 Προτάσεις για την αποφυγή των συγκρούσεων.....	55

Εικόνες:

Εικόνα 1 Διαδικασία της σύγκρουσης.....	23
Εικόνα 2 Μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων Kenneth Thomas & Ralph Kilmann, (1974).....	30

Περίληψη

Σύγκρουση είναι η διαφορετική θέαση των πραγμάτων, η δική μας αλήθεια, η οποία για μας είναι τόσο αδιαμφισβήτητη που τις περισσότερες φορές ακυρώνει την αλήθεια του αντιπάλου μας. Κι όμως, όταν το άλλο εμπλεκόμενο μέρος στη σύγκρουση μας την απορρίπτει, όπως και εμείς απορρίπτουμε τη δική του, τότε καταφεύγουμε συνήθως σε ένα τρίτο αμερόληπτο ακροατή για να μας λύσει τη διαφορά. Αυτός είναι και ο ρόλος της δικαιοσύνης να επιλύσει συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που αφορούν την ουσία των πραγμάτων, οι οποίες δεν επιλύονται εύκολα αν δεν πείσουμε την άλλη πλευρά για την αξιόπιστη πληροφόρησή μας.

Αυτό ακριβώς συμβαίνει και με τις διαφωνίες εντός του χώρου της εργασίας, οι οποίες αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις, τον τρόπο που επικοινωνούμε, συνεργαζόμαστε, σεβόμαστε ο ένας την προσωπικότητα του άλλου, διαφωνίες, που αν προσδιοριστούν και αντιμετωπιστούν είναι δυνατόν να αποτελέσουν την απαρχή μιας συμφωνίας και επί της ουσίας μεταξύ των δυο αντιτιθέμενων μερών.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τη παραπάνω σχέση, πως δηλαδή ένας χώρος που έχει ως αυτοσκοπό την επίλυση των διαφορών, διαχειρίζεται τα προβλήματα που προκύπτουν από την πολυπλοκότητα των εσωτερικών του δομών και διαδικασιών. Καταγράφονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο χώρο των δικαστικών υπηρεσιών και ο τρόπος που αυτοί προσεγγίζουν και επιλύουν τις συγκρούσεις. Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και παρατίθενται προτάσεις, η εφαρμογή των οποίων μπορεί να συμβάλει στο μετασχηματισμό μιας σύγκρουσης από αρνητική σε θετική.

Λέξεις-Κλειδιά: δικαιοσύνη, διαχείριση συγκρούσεων, δικαστικές υπηρεσίες

Abstract

Conflict is the different view of things, our truth, which is so indisputable to us that most of the time cancels the truth of our opponent. Yet, when the other party to our conflict rejects it, just as we reject our own, then we usually resort to a third impartial listener to solve the difference. This is also the role of justice to resolve conflicts between the parties involved in the essence of things, which are not resolved easily if we do not convince the other side of our reliable information.

This is also the case with the disputes within the workplace which concern human relations, the way we communicate, cooperate, we respect one another's personality, disagreements that, if identified and addressed, may be the beginning of an agreement and on the substance between the two opposing parties.

The purpose of this research is to investigate the above relationship, that is, a space that has the purpose of resolving disputes, it manages the problems that arise from the complexity of its internal structures and processes. The characteristics of the employees in the judiciary and the way they approach and resolve conflicts are recorded. The results of the research are then analyzed and proposals are presented, the implementation of which can contribute to the transformation of a conflict from negative to positive.

Key words: justice, conflict management, judicial services

Εισαγωγή

Θεμελιώδης αξία κάθε σύγχρονου πολιτισμού αποτελεί η έννοια της "δικαιοσύνης" ως απαραίτητη προϋπόθεση συνύπαρξης, αρμονικών σχέσεων, επίλυσης των διαφορών και των συγκρούσεων για το κοινό καλό, έτσι όπως αυτή ορίζεται από τον Αριστοτέλη (Cloke & Goldsmith, 2014). Η δικαιοσύνη ως βασικότατο πολιτικό αγαθό δεν εξασφαλίζει απλώς την ηθική, αλλά εγγυάται τη διασφάλιση της νομιμότητας και της κοινωνικής συνοχής. Για αυτό και η οργάνωση και η λειτουργία του θεσμού της Δικαιοσύνης σε κάθε ευνομούμενη χώρα αποτελεί σημαντικό ζήτημα (Μπάντες, 2013).

Η απονομή της δικαιοσύνης έχει ως βασικό ρόλο την αξιοπρεπή επίλυση των διαφορών μεταξύ των πολιτών, τη μείωση των αρνητικών συναισθημάτων, την επίτευξη του συμβιβασμού, της αλληλοκατανόησης ή ακόμα και της συναίνεσης (Cloke & Goldsmith, 2014), είτε μέσω της εφαρμογής της νομοθεσίας, είτε μέσω θεσμικών καινοτομιών, όπως η διαμεσολάβηση ή η διαιτησία, που παρέχουν ταχύτητα χρονική και διευκόλυνση οικονομική στην επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των διαδίκων. Ουσιαστικά οι παραπάνω τεχνικές προσπαθούν να μετατρέψουν το "κερδίζω-χάνεις" σε "κερδίζω-κερδίζεις" (Mullins Laurie, 2014).

Ο καθαυτού όμως χώρος επίλυσης των συγκρούσεων δημιουργεί τις δικές του ενδογενείς συγκρούσεις που οφείλονται σε χρόνια συσσωρευμένα προβλήματα, σε απαρχαιωμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες, στην έλλειψη επικοινωνίας, στην ασυμβατότητα στόχων των διαφόρων μονάδων, στο εργασιακό άγχος που οφείλεται στον υπερβολικό φόρτο εργασίας που αυξάνεται με φρενήρεις ρυθμούς (Βακόλα & Νικολάου, 2012), στα αυστηρά χρονικά πλαίσια διεκπεραίωσης των υποθέσεων που η νομοθεσία ορίζει, αιτίες που συχνά δημιουργούν χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης για τα στελέχη στο χώρο των δικαστηρίων, επηρεάζοντας αρνητικά τη γενικότερη ψυχολογία των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Αυτό, που σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να τονισθεί, είναι ότι οι συγκρούσεις είναι ένα αναπότρεπτο φαινόμενο σε έναν οποιοδήποτε οργανισμό (Robbins & Judge, 2011), δεδομένου ότι τα μέλη του διέπονται από διαφορετικούς στόχους, απόψεις, προσωπικές φιλοδοξίες, συμφέροντα,

επιδιώξεις (Ζαβλανός, 2002), κώδικα επικοινωνίας (Ιορδανόγλου, 2008). Εξαιτίας, επομένως, των διαφόρων παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν στην ύπαρξη σύγκρουσης σε έναν οργανισμό, υπάρχει και διαφορετική τυπολογία συγκρούσεων, όπως είναι οι ομαδικές, οι διομαδικές, οι διαπροσωπικές, οι ενδοπροσωπικές και οι οργανωσιακές (Κάντας, 1997). Η απουσία όμως από την άλλη μεριά κάθε μορφής σύγκρουσης μπορεί να σημαίνει αποποίηση ευθυνών, δυσκαμψία στη λήψη αποφάσεων, νωθρότητα ή αδιαφορία (Everard & Morris, 1999).

Βασικό καθήκον κάθε προϊστάμενης αρχής είναι να εκπαιδεύσει τα στελέχη της να αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις, τις πηγές από τις οποίες προέρχονται και τους τρόπους αντιμετώπισής τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2002). Υπάρχουν διάφοροι τρόποι –τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων, πιο συγκεκριμένα, υπάρχει η τεχνική της αποφυγής, της εξομάλυνσης ή παραχώρησης, του συμβιβασμού, της επιβολής και της συνεργατικής διαπραγμάτευσης (Blake & Mouton, 1961). Η διαχείριση των συγκρούσεων σε έναν εργασιακό χώρο αποτελεί στην ουσία μια επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία ενθαρρύνει τη συμμετοχή των ατόμων στο να ανταλλάξουν διαφορετικές απόψεις, δεξιότητες και συμπεριφορές με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και τη διατήρηση αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων (Kuye, Thornhill, & Fourie, 2002).

Έχει, επομένως, ιδιαίτερο ενδιαφέρον και με δεδομένο ότι η έρευνα τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό είναι ατροφική σε θέματα που αφορούν ζητήματα συγκρούσεων σε χώρους δικαστικών υπηρεσιών, να διερευνηθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των δικαστικών υπάλληλων σχετικά με τις συγκρούσεις, να γίνουν αντιληπτά τα αίτια που οδηγούν σε τέτοιου είδους καταστάσεις, να επισημανθούν οι συνέπειες που επιφέρουν, να καταδειχθούν οι τεχνικές επίλυσης μιας κρίσης, αλλά και να υποβληθούν προτάσεις για την εφαρμογή προληπτικών μέτρων αντιμετώπισης των συγκρούσεων εντός του χώρου της δικαιοσύνης πριν ακόμα εκδηλωθούν.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη συλλογή ποσοτικών στατιστικών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου. Αρχικά διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια σε επιλεγμένες δικαστικές υπηρεσίες της περιφέρειας Δυτικής

Μακεδονίας και ο τελικός αριθμός των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία ανήλθε στα 85 άτομα. Η ανάλυση των στοιχείων έγινε με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και ειδικότερα περιγραφικής στατιστικής, με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος Excel.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην θεωρητική προσέγγιση της σύγκρουσης, αναλύονται η έννοια, τα αίτια, οι μορφές και τα αποτελέσματα των συγκρούσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην διαδικασία της σύγκρουσης σε έναν εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια κλιμάκωσης μιας σύγκρουσης, τα οποία περιγράφουν τα γεγονότα που συνήθως την προκαλούν, αλλά και τα συναισθήματα των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή.

Το τρίτο κεφάλαιο διασαφηνίζει έννοιες που σχετίζονται με τη διαχείριση των συγκρούσεων, αλλά και με τα στυλ-τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και τα αποτελέσματα χρήσης αυτών στους οργανισμούς.

Τα επόμενα δύο κεφάλαια αναφέρονται στο δεύτερο μέρος της εργασίας, που αποτελεί και το ερευνητικό πλαίσιο. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας. Συγκεκριμένα σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται ο σκοπός, οι επιμέρους στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια περιγράφεται το δείγμα αυτής, η μέθοδος και το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται, βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, τα κυριότερα συμπεράσματα τις έρευνας που προκύπτουν από την ανάλυση που προηγήθηκε, συνδεδεμένα με το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

1.1 Η έννοια των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο τόσο στην προσωπική, όσο και στην εργασιακή μας ζωή. Συνήθως ανακύπτουν όταν οι ομάδες ή τα ίδια τα άτομα διαπιστώσουν ότι υποστηρίζουν αμοιβαία ασυμβίβαστες προσδοκίες και αξίες (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Αυτό σημαίνει πως τα μέρη που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση συνειδητοποιούν ότι δεν μπορούν να επιτύχουν δυο στόχους που δε συνηγορεί ο ένας με τον άλλο με αποτέλεσμα το καθένα από τα συμμετέχοντα μέρη να προσπαθεί να υποστηρίξει τον στόχο του σε βάρος του άλλου (Rahim, 2001).

Επιχειρώντας την εννοιολογική προσέγγιση της "σύγκρουσης" αντιλαμβάνεται κανείς ότι στη βιβλιογραφία ανιχνεύεται πληθώρα ορισμών και διατυπώσεων λόγω του ενδιαφέροντος που επέδειξαν πολλοί επιστήμονες τόσο σε κοινωνιολογικό, όσο και σε ψυχολογικό, ανθρωπολογικό, οργανωσιακό και επικοινωνιακό επίπεδο (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ως σύγκρουση θα μπορούσε να ορισθεί: «η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας» (σελ. 419). Ο Thomas (1992, όπ. αναφ. στο Ζαβλάνος, 2002) ορίζει τη σύγκρουση ως τη διαδικασία που αρχίζει όταν το ένα μέρος θεωρεί ότι ένα άλλο μέρος πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος νοιάζεται. Οι March και Simon (1993) υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους. Ο Kriesburg (1973 όπ. αναφ. στο Ζαβλάνος, 2002) ορίζει τις διαφωνίες ως ένα είδος σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία θεωρούν ότι έχουν αμοιβαίως ασυμβίβαστους στόχους». Ο Deutsch (1973) αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται, όταν η επιθυμητή ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο αποτρέπει την επιδιωκόμενη ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας. Σύμφωνα με τη Νίκη Ρουμπάνη (2007)

ως σύγκρουση ορίζεται μια ανοιχτή ή κρυφή αντιπαράθεση που δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, ενώ ο Mullins (1996) με τη σειρά του περιγράφει τη σύγκρουση ως ένα είδος συμπεριφοράς, όπου το ένα άτομο εμποδίζει την προσπάθεια του άλλου να πετύχει τους στόχους του, εκφράζοντας την αντίθεσή του έμμεσα ή άμεσα, παρόλο που μπορεί να μην επηρεάζεται ούτε διαπροσωπικά, αλλά ούτε και συλλογικά (Ιορδανίδης, 2014). Σύμφωνα πάλι με τους Wall & Callister (1995) η σύγκρουση ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία το ένα μέρος αισθάνεται ότι τα συμφέροντα του είναι εντελώς αντίθετα με αυτά της αντίπαλης πλευράς.

Οι παραπάνω ορισμοί είναι σκόπιμα ευρείς και περιγράφουν με ποιον τρόπο η αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων με διαφορετικά ενδιαφέροντα-συμφέροντα τρέπεται σε σύγκρουση. Συμπεριλαμβάνουν το ευρύτερο φάσμα των διαφωνιών που τα άτομα βιώνουν στους οργανισμούς: τη μη συμβατότητα των επιδιώξεων, τις διαφορές στον τρόπο ερμηνείας των δεδομένων που οφείλονται σε προκαταλήψεις και αντιληπτικά λάθη, αλλά και τις διαφωνίες με βάση τις ποικίλες συναισθηματικές και συμπεριφορικές δυσκολίες (Robbins & Judge, 2011).

Μέχρι πρόσφατα, η πρώιμη προσέγγιση της σύγκρουσης θεωρούσε ότι κάθε σύγκρουση ήταν κακή και ότι θα έπρεπε να αποφεύγεται. Είχε αρνητική χροιά και ταυτιζόταν με όρους όπως παραλογισμός, βία και καταστροφή (Robbins & Judge, 2011). Αντίθετα όμως από την παραδοσιακή αντίληψη, η παρούσα θεώρηση δέχεται ότι η έννοια της σύγκρουσης θα μπορούσε να ερμηνευτεί πιο διευρυμένα, σύμφωνα με την οποία όχι μόνο μια σύγκρουση θα μπορούσε να εκληφθεί ως σημάδι υγιούς οργάνωσης ή ως θετική δύναμη για την ομάδα, έως ένα βαθμό, αλλά και ότι μια σύγκρουση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη απόδοση μιας ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

1.2. Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

Η βαθύτερη αιτία των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους είναι οι μακροχρόνιες διαφωνίες που επαναλαμβάνονται με διάφορα προσχήματα, αλλά δεν εξαφανίζονται ποτέ. Οι αιτίες αυτών των διαφωνιών σε σπάνιες περιπτώσεις αναφέρονται σε μικρά και επιφανειακά θέματα για τα οποία οι άνθρωποι συνήθως διαφωνούν μεταξύ τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αντίθετα αφορούν πολύ περισσότερο τα συστήματα, τις διαδικασίες, τις δομές, και τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τη φύση της σύγκρουσης, τη συγκρουσιακή κουλτούρα τις επιχειρήσεις, τους τρόπους οργάνωσης, ανταμοιβής και αναγνώρισης της εργασίας (Cloke & Goldsmith, 2014).

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι και στελέχη αντιμετωπίζουν συγκρούσεις σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση, και περνούν πάνω από το 20% του χρόνου τους προσπαθώντας να τις επιλύσουν ή να τις περιορίσουν (Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002 ; Greenberg & Baron, 2013). Συνήθως, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί δίνουν βαρύτητα στο να διευθετήσουν μόνο επιφανειακά ή να συγκαλύψουν τις συγκρούσεις, προσεγγίζοντας αυτές ελάχιστα, ως μια εξαιρετική ευκαιρία για μάθηση που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική πρόοδο. Σύμφωνα με τους Cloke & Goldsmith, (2014) όταν αρνούμαστε να αποδεχτούμε την ύπαρξη μιας διαφωνίας, αυτή όχι μόνο δεν εξαφανίζεται, αλλά, αντίθετα αυξάνει την εσωτερική ισχύ της.

Κατά τον Mannering (2009), οι συγκρούσεις, οι διαφωνίες, οι διαφορές στην αντίληψη, οι παρεξηγήσεις και η ασυμβατότητα των προσωπικοτήτων, αποτελούν συνήθως την πηγή του προβλήματος, όταν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Η προσπάθεια βελτίωσης της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων μπορούν να λειτουργήσουν θετικά σε έναν εργασιακό χώρο, ωστόσο, εάν κάποιος είναι εξαρχής αποφασισμένος να μην συνεργαστεί τότε η σύγκρουση αποτελεί το επόμενο στάδιο (Mullins Laurie, 2014).

1.3. Μορφές συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις δεν είναι όλες ίδιες και ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης μπορεί να καθοριστεί και η έκβασή της. Η σύγκρουση μπορεί να έχει διάφορες μορφές, από ατομική (σύγκρουση εσωτερική του ίδιου του ατόμου) μέχρι ενδο-οργανωσιακή (ομάδες που αντιτίθενται μέσα στην ίδια οργάνωση) ή δια-οργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών οργανώσεων) (Κάντας, 1997).

Πιο συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις σ' ένα οργανισμό θα μπορούσαν να ταξινομηθούν με βάση τον αριθμό των εμπλεκόμενων μερών ή ομάδων σε δύο βασικές κατηγορίες (Χυτήρης, 2001; Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002):

1. στις ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ομάδων.
2. στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων.

Η πρώτη μορφή σύγκρουσης ή πραγματική σύγκρουση (Greenberg & Baron, 2013) σχετίζεται με τον διαφορετικό τρόπο σκέψης για αποφάσεις που σχετίζονται με επαγγελματικά και εργασιακά ζητήματα. Η σύγκρουση αυτή (substantive conflict) μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα ωφέλιμη, διότι κινητοποιεί τις ομάδες να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις, ωθώντας τα μέλη μιας ομάδας στην εξεύρεση καινοτομικών λύσεων (Rahim, 2001).

Η δεύτερη μορφή σύγκρουσης ή άλλως προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση (affective conflict), αναφέρεται στην ασυμβατότητα που υπάρχει στους χαρακτήρες και στους στόχους των μελών μιας ομάδας, τα οποία βλέπουν και αντιλαμβάνονται με τελείως διαφορετικό τρόπο τον κόσμο. Αυτές οι διαφωνίες προκαλούν προβλήματα και εντάσεις που καταλήγουν σε συναισθηματικές εκρήξεις και θυμούς (Rahim, 2001). Τις περισσότερες φορές η συναισθηματική σύγκρουση προκύπτει όταν άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο (κοινωνικό, πολιτισμικό, οικονομικό) τοποθετούνται μαζί στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής δομής για την άσκηση αλληλοεξαρτώμενων καθηκόντων. Μέχρι να μάθουν να συνεργάζονται και να αποδέχονται ο ένας τον άλλο, η συναισθηματική σύγκρουση είναι πιθανή, οδηγώντας σε αναστάτωση την επίδοση της ομάδας (Greenberg&Baron, 2013).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011) και την αλληλεπιδραστική θεώρηση της σύγκρουσης, οι συγκρούσεις σ'έναν οργανισμό διακρίνονται επίσης σε λειτουργικές και σε δυσλειτουργικές. Η βασική ερμηνεία αυτής της θεώρησης είναι η αναγνώριση ότι ένα ελάχιστο επίπεδο σύγκρουσης μπορεί να συνεισφέρει στη διατήρηση της αυτοκριτικής, στη διέγερση της δημιουργικότητας και της βιωσιμότητας, καθώς και στην αναζήτηση νέων

προσεγγίσεων, αποτρέποντας τον κίνδυνο που διατρέχει μια ομάδα να γίνει στατική, αδιάφορη και απαθής απέναντι στις ανάγκες για αλλαγή και καινοτομία.

Ο εποικοδομητικός ή λειτουργικός τύπος της σύγκρουσης σχετίζεται με το περιεχόμενο, το έργο και τους στόχους της εργασίας, αποβλέπει στο συμφέρον του οργανισμού, και ενισχύει την απόδοση. Η λειτουργική σύγκρουση είναι μια υγιής, εποικοδομητική διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, παραγει νέες ιδέες και ευνοεί τη δημιουργικότητα και τη μάθηση (Ζαβλανός, 2002).

Η δυσλειτουργική σύγκρουση επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Έρευνα των Yang & Mossholder (2004) κατέδειξε ότι οι συγκρούσεις στις ανθρώπινες σχέσεις είναι σχεδόν πάντα δυσλειτουργικές για τον λόγο ότι η διαπροσωπική εχθρότητα και οι προστριβές που εμπεριέχονται στις παραπάνω συγκρούσεις, αυξάνουν την ψυχολογική φθορά, την ασυμβατότητα των προσωπικοτήτων και μειώνουν την αμοιβαία κατανόηση και επικοινωνία, γεγονός που παρεμποδίζει την ολοκλήρωση των οργανωσιακών έργων.

1.4. Αιτίες συγκρούσεων

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διαχείριση της κάθε σύγκρουσης είναι ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αιτιών που τη δημιουργούν (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τους Wall & Callister (1995) οι κυριότερες αιτίες συγκρούσεων σε έναν οργανισμό μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες: σε *οργανωσιακούς παράγοντες* που έχουν σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες, αλλά και σε *ατομικές διαφορές* που οφείλονται στην προσωπικότητα, τις αξίες και τις αντιλήψεις του κάθε ατόμου. Πιο αναλυτικά οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων είναι οι εξής:

Η ασυμβατότητα στόχων: Είναι μια από τις πιο συχνές αιτίες σύγκρουσης. Οι επιδιώξεις δύο ομάδων ή ατόμων είναι διαφορετικές και αυτό οδηγεί σε σύγκρουση (Κάντας, 1997). Σημαντικό είναι να τονισθεί ότι πρωταρχικό ρόλο έχει το πώς τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται τη σχέση των μεταξύ τους στόχων. Δηλαδή, η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από το

αν θεωρούν τους μεταξύ τους στόχους ως αντιτιθέμενους, που σημαίνει ότι η επίτευξη του ενός δεν επιτρέπει την επίτευξη του άλλου (Μπουραντάς, 2002).

Η έλλειψη πόρων: Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί διαθέτουν περιορισμένους πόρους, με αποτέλεσμα να προκαλούνται διαφωνίες, όταν οι πόροι αυτοί θα πρέπει να διανεμηθούν, ειδικά εάν ληφθεί υπόψη ότι τα άτομα έχουν συνήθως την τάση να αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στη συμβολή τους σε μια επιχείρηση με συνέπεια να επιζητούν περισσότερους πόρους (Greenberg & Baron, 2013).

Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες: Ασάφειες του είδους "ποιος έχει την ευθύνη και για ποιο πράγμα" είναι πιθανό να επιφέρουν συγκρούσεις. Ο ασαφής και ελλιπής καθορισμός των καθηκόντων του προσωπικού, ο διχασμός κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η έλλειψη ικανοτήτων των ηγετικών στελεχών στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και η σύγχυση αναφορικά με το ποιος έχει την ευθύνη λήψης των τελικών αποφάσεων, δημιουργούν οργανωτικά προβλήματα (Banner&Gagne, 1995) .

Προβλήματα επικοινωνίας: Η έλλειψη επικοινωνίας είναι μια από τις πιο συχνές πηγές διαφωνιών. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία, η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών, οι σημασιολογικές διαφορές, η κακή μετάδοση και σύλληψη των μηνυμάτων, οι προκαταλήψεις, η αντιληπτική διαδικασία (ερεθίσματα), οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις είναι μερικές από τις αιτίες που εμποδίζουν την κατανόηση μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και επιφέρουν προστριβές και παρεξηγήσεις στο χώρο της εργασίας (Mullins Laurie, 2014). Πέρα όμως από την έλλειψη σαφήνειας και πληρότητας των μηνυμάτων, στους λόγους αναποτελεσματικής επικοινωνίας συγκαταλέγονται και η μη άσκηση των μελών μιας ομάδας στην ενεργητική ακρόαση, καθώς και στην εξοικείωση τους με τη γλώσσα του σώματος (μη λεκτικά μηνύματα)(Κόκκος & Λιοναράκης, 1998), ώστε ο καθένας να αναγνωρίζει και να σέβεται την προσωπικότητα και τις ιδέες του άλλου, ακόμη και αν διαφέρουν από τις προσωπικές του πεποιθήσεις (Βαϊκούση, Βαλάκας, Γιαννακοπούλου, Γκιάστας, Κόκκος, & Τσιμπουκλή, 2008).

Ανθρώπινοι παράγοντες: Κάθε άτομο διαφέρει από τα άλλα λόγω των ιδιαίτερων αυτού πεποιθήσεων, αξιών, ικανοτήτων, μόρφωσης, εμπειριών και

ατομικών χαρακτηριστικών (Παπασταμάτης, 2005). Η προσωπικότητα του καθενός, οι φιλοδοξίες του αναφορικά με το βαθμό συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων, στην εξουσία και στις αμοιβές, μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία αντιθέσεων, διότι το κάθε άτομο δρα με γνώμονα τον εαυτό του, τους προσωπικούς και ατομικούς του στόχους(Nye, 1973).

Η αβεβαιότητα: Αφορά τις περιπτώσεις εκείνες, όπου λόγω οργανωσιακών ανακατατάξεων ή εσωτερικών δυσλειτουργιών που αφορούν, για παράδειγμα, σε συγχωνεύσεις οργανισμών, κατάργηση οργανικών θέσεων, απολύσεις προσωπικού κ.α., διακόπτεται η υπάρχουσα προβλέψιμη σταθερότητα που χαρακτήριζε προηγουμένως την οργάνωση (Banner & Gagne, 1995).

Πολιτισμική και θρησκευτική ταυτότητα: Στη συγκεκριμένη περίπτωση πρόκειται για το σύνολο των χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν την ιδιαίτερη φύση ενός ατόμου με την έννοια της κουλτούρας (θρησκευτικής ή πολιτισμικής)εμπεριέχει τον κίνδυνο να προκύψουν συγκρούσεις κα κοινωνικοί αποκλεισμοί σε έναν εργασιακό χώρο, βάσει της διαφορετικότητας, που εκλαμβάνεται λανθασμένα τις περισσότερες φορές ως κοινωνική ανισότητα (Παχουνδάκης, 2014).

Αποκλίνουσα οργανωσιακή συμπεριφορά: Οποιαδήποτε συμπεριφορά (σωματική, λεκτική, σεξουαλική) που καταδεικνύει έλλειψη εκτίμησης και σεβασμού προς τους άλλους. Παρόλο που η φανερή βία που μπορεί να περιλαμβάνει σωματικές επιθέσεις δε συναντάται συχνά στους οργανισμούς, άλλες όμως μορφές επιθετικότητας ή παρενόχλησης, κυρίως λεκτικής, είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο στους εργασιακούς χώρους, αποτελώντας πηγή άγχους και συγκρούσεων (Greenberg & Baron, 2013).

Άνιση μεταχείριση: Η πεποίθηση του ατόμου σχετικά με το πόσο δίκαιη μεταχείριση έχει λάβει σε σχέση με άλλα άτομα. Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Adams, 1965), οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ένα σύστημα προαγωγών και ανταμοιβών στον εργασιακό τους χώρο ως δίκαιο όταν υπάρχει εξισορρόπηση μεταξύ αυτών που προσφέρει το άτομο (γνώσεις ικανότητες, εμπειρία, προσπάθεια) και των αμοιβών ή της αναγνώρισης που λαμβάνει (Robbins & Judge, 2011). Σε αντίθετη περίπτωση,

όταν υπάρχει ανισότητα μεταξύ των εισροών και των εκροών ενός ατόμου ή μιας ομάδας, είναι πιθανό να δημιουργούνται θυμικοί, εντάσεις και συγκρούσεις, που μπορεί να έχουν αντίκτυπο και στην ποιότητα, αλλά και στην ποσότητα της εργασίας που συνεισφέρει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

1.5. Θετικά και αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων

Η σύγκρουση από μόνο της δεν είναι εξ' ορισμού "καλή" ή "κακή". Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθεί ως θετική δύναμη, η οποία μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στην παραγωγικότητα, στην βελτίωση του οργανωσιακού σχεδιασμού και στη λειτουργία μιας οργάνωσης, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες με ανάλογες επιδράσεις στους εργαζόμενους, αλλά και στην επίδοση μιας ομάδας ή μιας επιχείρησης (Mullins Laurie, 2014). Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011) οι συνέπειες και τα αποτελέσματα των συγκρούσεων αναπαριστώνται σε μια κλίμακα στη βάση της οποίας υπάρχουν οι συγκρούσεις που έχουν θετικά αποτελέσματα και εμφανίζονται με τη μορφή ήπιων διαφωνιών και παρανοήσεων, ενώ στη κορυφή της κλίμακας τοποθετούνται οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις που επιφέρουν δυσάρεστες συνέπειες και αρνητικά αποτελέσματα για έναν οργανισμό.

Στις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων συγκαταλέγονται η βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων λόγω της αξιολόγησης όλων των απόψεων (Χυτήρης, 2001), επιπλέον μέσω της διατύπωσης πολλών και διαφορετικών λύσεων προάγεται το ενδιαφέρον και η περιέργεια στα μέλη της ομάδας και επιτυγχάνεται η αποσυμπύεση των εντάσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η σύγκρουση επίσης αποτελεί φάρμακο για την αγελαία σκέψη (Group Thinking). Δεν επιτρέπει στην ομάδα να υιοθετήσει αποφάσεις που μπορεί να στηρίζονται σε μη ορθολογική μελέτη των εναλλακτικών λύσεων, σε ασθενείς ισχυρισμούς και προτάσεις και σε αδύνατα σημεία (Nijstad&Kaps, 2008). Η σύγκρουση αμφισβητεί την ισχύουσα κατάσταση και ως εκ τούτου ανασύρει στην επιφάνεια προβλήματα που επιφέρουν δυσαρέσκειες, δίνοντας τη δυνατότητα στο άτομο να ακούσει και την άλλη άποψη με αποτέλεσμα να

βιώσει μια νέα πραγματικότητα (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ακόμα στα θετικά αποτελέσματα διευθέτησης των συγκρούσεων προσμετρείται η ενίσχυση της εσωτερικής συνοχής μιας ομάδας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011), ενώ αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως θετικές συνέπειες των συγκρούσεων η δημιουργία και η εξέλιξη νέων στόχων, η δημιουργία καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων, η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης με την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002) και η αποδοχή της αυτοαξιολόγησης και της αυτοκριτικής (Πετρίδου, 2011).

Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στην απόδοση μιας ομάδας ή ενός οργανισμού είναι γενικά γνωστές: εκτός του ότι είναι αρκετά αγχωτικές και στρεσογόνες, είναι προβληματικές ως προς το ότι φέρνουν στην επιφάνεια τα αρνητικά συναισθήματα και αποσπών την προσοχή των εμπλεκόμενων μερών από το εκάστοτε καθήκον (Mullins Laurie, 2014). Ένα σημαντικό κομμάτι της βιβλιογραφίας τεκμηριώνει πως οι μη λειτουργικές συγκρούσεις μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Σύμφωνα με τους Goleman, Boyatzis & McKee (2002) η επικοινωνία των ατόμων μπορεί να επηρεαστεί τόσο δυσμενώς, ώστε να διακυβεύεται οποιοσδήποτε συντονισμός με αποτέλεσμα την επιβράδυνση ή ακόμα και την στασιμότητα της οργανωσιακής λειτουργίας. Στις πιο ανεπιθύμητες συνέπειες εντάσσονται η μείωση της συνεκτικότητας της ομάδας, η πτώση του ηθικού, η μείωση της ικανοποίησης των μελών της ομάδας και η εμπιστοσύνη. Σε άλλες περιπτώσεις οι συγκρούσεις μπορεί να προκαλέσουν αδιαφορία ανασφάλεια, υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, το οποίο επηρεάζει τη δημιουργικότητα και επιφέρει μείωση της απόδοσης (Παρασκευόπουλος, 2008).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σύγκρουση αποτελεί ένα φυσιολογικό φαινόμενο που είναι αισθητό σε όλες τις δομές μιας κοινωνικής οργάνωσης, όπου υπάρχει διαντίδραση μεταξύ διαφορετικών ατόμων και ομάδων (Ιορδανίδης, 2014). Οποιαδήποτε σύγκρουση που αντιμετωπίζουμε στη ζωή μας είναι πλούσια σε θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Κάθε διαφωνία, αν αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, μπορεί να είναι πηγή μάθησης, μετάπλασης, έμπνευσης και διαφώτισης για έναν οργανισμό (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

2.1. Τα στάδια της σύγκρουσης

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η σύγκρουση αναφέρεται σε κάποια μορφή προστριβής ή διαφωνίας που δημιουργείται ανάμεσα στα ίδια τα άτομα ή στα μέλη μιας ομάδας, όταν οι προσδοκίες ή οι επιδιώξεις ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας, αντιλαμβάνονται ως ασύμβατες ή απαράδεκτες με τα συμφέροντα κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας (Oachesu, 2016). Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία η οποία, σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), έχει πέντε στάδια: ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα, επίγνωση και προσωποποίηση, προθέσεις, συμπεριφορά και αποτελέσματα.



Εικόνα 1 Διαδικασία της σύγκρουσης

2.1.1 Στάδιο I: Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα

Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας της σύγκρουσης εμφανίζονται οι συνθήκες που δημιουργούν ευκαιρίες για να προκύψει η σύγκρουση. Σύμφωνα με τον Pondy (1967) σε αυτή τη φάση υπάρχει μια υποβόσκουσα σύγκρουση (λανθάνουσα σύγκρουση), δεν είναι τόσο φανερή, αλλά η αυτή είναι υπαρκτή και εντοπίζει αδυναμίες: 1) στους ανεπαρκείς πόρους, 2) στους ασύμβατους στόχους των υποομάδων και 3) στην επιδίωξη για αυτονομία. Οι Robbins & Judge (2011) συμπεριλαμβάνουν στις παραπάνω συνθήκεςτα προβλήματα που προκύπτουν από: 1) τις δυσκολίες στην επικοινωνία, 2) τη δομή και 3) τις προσωπικές μεταβλητές.

Η επικοινωνία αφορά αντιθέσεις που προκύπτουν από τις ανόμοιες συνδηλώσεις λέξεων, τις παρανοήσεις, τον "θόρυβο" και τις ενδυνάμει συνθήκες που προαναγγέλουν τη σύγκρουση. Αναφορικά με την επικοινωνία πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη είτε ελάχιστης επικοινωνίας, είτε υπερβολικής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει αναπόφευκτα σε κάποιο είδος σύγκρουσης (Maanen, 1992).

Η έννοια της "δομής" συμπεριλαμβάνει στοιχεία όπως το μέγεθος μιας ομάδας, το βαθμό εξειδίκευσης των ατόμων στις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί, το στυλ ηγεσίας, τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών, το βαθμό αλληλεξάρτησης και συνεργασίας ανάμεσα στις ομάδες και τη σαφήνεια αναφορικά με την ανάθεση των καθηκόντων (Robbins & Judge, 2011). Όσο μεγαλύτερη είναι η ασάφεια για το ποιος έχει την ευθύνη δράσης και για ποιο πράγμα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων. Τέτοιου είδους ασάφειες αναφορικά με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες αυξάνουν τις ενδοομαδικές διαμάχες για τον διαμοιρασμό των κοινών πόρων και τη χρήση αυτών (Banner & Gagne, 1995).

Στην τελευταία κατηγορία με τις πιο συνήθεις πηγές σύγκρουσης ανήκουν οι προσωπικές μεταβλητές: Μερικοί χαρακτήρες συγκρούονται πολύ συχνότερα συγκριτικά με κάποιους άλλους και αυτό εξηγείται λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των δεξιοτήτων, των αντιλήψεων, των αξιών κ.α. Η προσωπικότητα παίζει στη πραγματικότητα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της σύγκρουσης: Άνθρωποι που έχουν έντονα

επιθετική ή αντιδραστική συμπεριφορά εμπλέκονται σε διαμάχες με άλλους πιο συχνά, όταν τα πράγματα δεν έχουν την κατάληξη που επιθυμούν ή όταν η άποψη των άλλων δεν συμπίπτει με τη δική τους (Bramson, 1981).

2.1.2 Στάδιο II : Επίγνωση και εξατομίκευση

Στο δεύτερο στάδιο της σύγκρουσης έχουμε τη συνειδητοποίηση (αντιληπτή σύγκρουση), όπου το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο ασκεί κάποια επίδραση στα συμφεροντά του (Pondy, 1967 · Thomas, 1992). Στο στάδιο της επίγνωσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ατομικές αντιληπτικές ικανότητες, οι οποίες επιδρούν στο σχηματισμό σωστής ή λανθασμένης εκτίμησης της υπάρχουσας κατάστασης και επομένως επιδρούν στο κατά πόσο τα δυο συμμετέχοντα μέρη αντιλαμβάνονται την κατάσταση ως απειλητική (Κάντας, 1997). Με άλλα λόγια, όταν το ένα τουλάχιστον μέρος πιστεύει ότι απειλούνται τα συμφεροντά του, τότε η σύγκρουση δεν μπορεί να αποφευχθεί (Robbins & Judge, 2011). Όταν όμως καμία από τις δυο πλευρές δεν θεωρεί μια διαφωνία ως επικίνδυνη, μπορεί να υπάρχουν μεν οι εν δυνάμει συνθήκες που να προοιωνίζουν μια σύγκρουση, αλλά αυτή να μην φανερωθεί ποτέ (Σαϊτης, 2002).

Στο στάδιο της συνειδητοποίησης πρέπει να λάβουμε υπόψη μας δυο βασικά στοιχεία. Πρώτον, το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί τα συμμετέχοντα μέρη προσπαθούν να θέσουν τη σύγκρουση σε κάποιο αντιληπτικό πλαίσιο, να καταλάβουν δηλαδή τον λόγο για τον οποίο επίκειται η σύγκρουση (Κάντας, 1997). Όταν καταφέρουν να φτάσουν σε κάποια μορφή ερμηνείας, αρχίζουν να σκιαγραφούνται οι δυνατές συμφωνίες (settlements) που μπορούν να επιτευχθούν κι από τα δυο μέρη (Thomas K. , 1992).

Δεύτερον, καθοριστικό ρόλο σε μια σύγκρουση παίζουν τα συναισθήματα (Feltconflict). Τα αρνητικά συναισθήματα, για παράδειγμα, είναι πιθανό να μας οδηγήσουν σε απλουστεύσεις ζητημάτων, σε έλλειψη της εμπιστοσύνης και σε αρνητική θεώρηση και αντιμετώπιση της στάσης συμπεριφοράς του άλλου εμπλεκόμενου μέρους στη σύγκρουση (Pondy, 1967). Αντίθετα, τα θετικά συναισθήματα μας βοηθούν να διαχωρίσουμε τα σημαντικά από τα ασήμαντα, να προσπεράσουμε αυτά που μας στέκονται

εμπόδιο και να ξεκαθαρίσουμε τις διαφωνίες μας με σεβασμό και ειλικρίνεια, ώστε να τις αποδυναμώσουμε και να τις λήξουμε (Cloke & Goldsmith, 2014).

2.1.3 Στάδιο III: Προθέσεις

Στο στάδιο των προθέσεων η σύγκρουση είναι πλέον φανερή (Pondy, 1967), παίρνει τη μορφή ανοιχτής αντιπαράθεσης (Πετρίδου, 2011) μεταξύ των συμμετεχόντων και βασίζεται περισσότερο σε αντιληπτικές και συναισθηματικού τύπου αντιδράσεις (Rahim, 2001). Οι προθέσεις δεν αναφέρονται σε μια απόφαση για μελλοντική συμπεριφορά ή ενέργεια αλλά περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο το κάθε εμπλεκόμενο μέρος σε μια σύγκρουση ερμηνεύει και αξιολογεί την πρόθεση του άλλου, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στη συμπεριφορά του (Κάντας, 1997). Παρατηρείται ότι τις περισσότερες φορές οι συγκρούσεις κλιμακώνονται εξαιτίας των λανθασμένων εντυπώσεων που σχηματίζει το ένα άτομο για το άλλο, διότι η εκδηλούμενη συμπεριφορά δεν περιγράφει πάντα επακριβώς τις σκέψεις και τις προθέσεις ενός ατόμου (Robbins & Judge, 2011). Οι προθέσεις συνήθως είναι ασταθείς, κατά τη διάρκεια μιας διαφωνίας μπορεί να μεταβληθούν αν τα άτομα μπορέσουν να δουν την πλευρά του άλλου ή να ανταποκριθούν συναισθηματικά στη συμπεριφορά του άλλου (Baron, 1989).

2.1.4 Στάδιο IV: Συμπεριφορά

Το στάδιο της συμπεριφοράς περιλαμβάνει τις όλες εκείνες τις παρατηρήσιμες ενέργειες, τα λόγια που διατυπώνονται και τις αντιδράσεις των εμπλεκόμενων μερών στη σύγκρουση, ως φανερές πλέον προσπάθειες επίτευξης των δικών τους προθέσεων (Pondy, 1967). Στο στάδιο αυτό έχουμε μια δυναμική αλληλεπίδραση όπου το ένα μέρος θέτει τις απαιτήσεις του και το άλλο μέρος αντιδρά (Robbins & Judge, 2011). Σύμφωνα με τον Glasl, (1982) η διαντίδραση αυτή που αναπτύσσεται μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών στη σύγκρουση περνάει από τρεις φάσεις κλιμάκωσης: 1) την *λογική και τον έλεγχο* όπου εξακολουθεί να υπάρχει ακόμα επικοινωνία μεταξύ των μερών και γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισης των διαφορών με σκοπό να μη δημιουργηθούν εντάσεις, 2) τη φάση της *διακοπής της σχέσης* όπου μεταξύ των ατόμων κυριαρχεί εχθρότητα, δυσπιστία και έλλειψη σεβασμού και 3) τη φάση της *επιθετικότητας* όπου το κάθε μέρος βλέπει το άλλο ως μη αξιόπιστο και το

μόνο που επιζητά είναι να του κάνει κακό, έστω και αν αυτό έχει αντίκτυπο και στον ίδιο.

2.1.5 Στάδιο V: Αποτελέσματα

Το τελικό στάδιο κάθε σύγκρουσης είναι αυτό των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τον Thomas (1992) μια σύγκρουση μπορεί να χαρακτηριστεί λειτουργική, αν βελτιώνει την επίδοση της ομάδας ή δυσλειτουργική, αν αναχαιτίζει τη βελτίωση και τη συνοχή της ομάδας.

Στις λειτουργικές ή δημιουργικές συγκρούσεις μπορεί να έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Διατηρείται και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας (Βακόλα & Νικολάου, 2012).
- Αντιμετωπίζονται οι συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων (Blake & Mouton, 1961).
- Δημιουργείται κάποιος νέος απώτερος στόχος, όπως για παράδειγμα η δημιουργία νέων συνθηκών εργασίας ή η παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος (Κάντας, 1997).
- Ανασύρονται στην επιφάνεια προβλήματα που επιφέρουν τριβές και δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να ακούσει και την άλλη άποψη, ωθώντας το σε τροχιά εξέρευσης λύσης (Schein, 1980).

Στις δυσλειτουργικές συγκρούσεις μπορεί να έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

- Αυξάνεται η επιθετικότητα μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων και μειώνεται η επικοινωνία μεταξύ τους (Everard & Morris, 1999).
- Πτώση του ηθικού για την ομάδα που θεωρείται χαμένη από τη σύγκρουση (Σαϊτης, 2002).
- Αυξάνεται το εργασιακό άγχος. Πρόκειται για το στρες που προκαλείται από τις οργανωσιακές συγκρούσεις, αλλά και από την ανάγκη ανταπόκρισης σε αντιφατικές απαιτήσεις (York, 2001). Στα αποτελέσματα του συνεχούς στρες συγκαταλέγονται η αποχή από την εργασία, η ανεπάρκεια, οι δυσμενείς σχέσεις με τους συναδέλφους και τα αιτήματα μετάθεσης ή πρόωρης συνταξιοδότησης (Armson, 1997).

- Μειώνεται η παραγωγικότητα. Σε πολλές περιπτώσεις η σύγκρουση απορροφά όλη την ενέργεια των εμπλεκόμενων μερών, γίνεται άγχος και εμμονή, εκτρέποντας την ευρηματικότητα από το κυρίως έργο(Mullins Laurie, 2014).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1997), η διαδικασία της σύγκρουσης, όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε, θα μπορούσε να έχει ως τελικό αποτέλεσμα είτε την εξεύρεση αμοιβαίας αποδεκτής λύσης, είτε το αδιέξοδο ή άλλου είδους επιπτώσεις. Η κατάληξη ενός επεισοδίου σύγκρουσης είναι πιθανό να γίνει η απαρχή ενός δεύτερου επεισοδίου, που θα ακολουθήσει τα ίδια ή παρόμοια στάδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.1. Τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων

Η διαχείριση γενικότερα ως έννοια αναφέρεται στο σχεδιασμό, στην εκτέλεση και στην εναρμόνιση ενός συνόλου ενεργειών, ώστε να προάγονται το σύνολο των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό, αποκλείοντας τα μη επιθυμητά (Ιορδανίδης, 2014). Διαχείριση συγκρούσεων από την άλλη είναι εκείνη η διαδικασία που έχει ως πρωταρχικό στόχο την γεφύρωση των διαφορών και την επίλυση καταστάσεων που μπορεί να αποβούν ζημιογόνες για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού (Mayer, 1995).

Για να μπορέσει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις θα πρέπει να είναι σε θέση αξιοποιήσει τα πιθανά θετικά αποτελέσματά τους (Thomas K., 1992). Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι πρώτα θα πρέπει να αναπτυχθεί ένας κοινός κώδικας που θα διευκολύνει τους ανθρώπους να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά σχετικά με τη σύγκρουση και τη διαχείρισή της, ώστε μέσω της ανταλλαγής διαφορετικών απόψεων να φέρουν τη σύγκρουση σε ένα τέλος, περιορίζοντας την επέκταση και την ανάπτυξή της (Mayer, 1995).

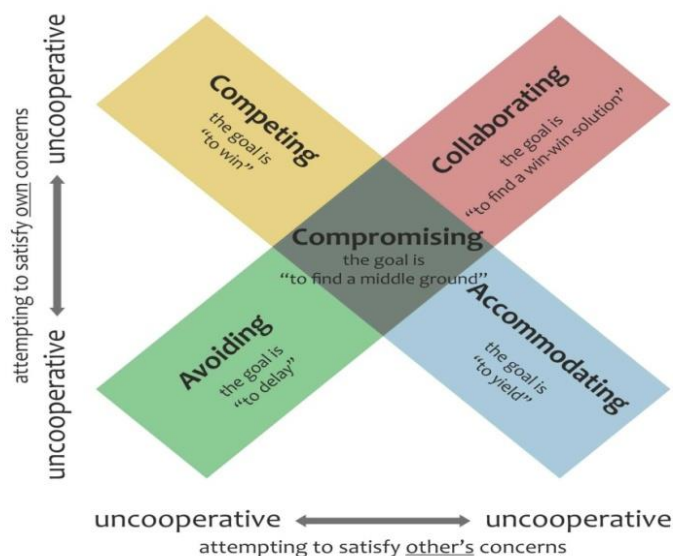
Το επόμενο βήμα είναι να στρέψει η επιχείρηση τα βλέμματα όλων των εμπλεκομένων μερών σε μια σύγκρουση στον απώτερο στόχο, να πείσει δηλαδή για τη γενικότερη εικόνα (αυτή του δάσους και όχι του δέντρου) με στόχο να ωθήσει τους εργαζόμενους να προσηλωθούν περισσότερο στις ομοιότητές τους και λιγότερο στις διαφορές που τους χωρίζουν (Tjosvold, 1991). Σύμφωνα με τους Barney & Griffin (1992), η αντιμετώπιση των συγκρούσεων θα πρέπει να δίνει βαρύτητα στο ίδιο το άτομο και να στοχεύει στη μεγιστοποίηση της πληροφόρησης αναφορικά με τις αιτίες της σύγκρουσης, καθώς επισημαίνουν ότι η σύγκρουση οφείλεται κυρίως σε επικοινωνιακά προβλήματα και σε διαφωνίες διαπροσωπικού επιπέδου.

Η γενικότερη προσέγγιση που ακολουθείται σε μια σύγκρουση μπορεί επομένως να καθορίσει και το αποτέλεσμά της. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι, τεχνικές και στυλ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, που είναι σε

συγκεκριμένα πλαίσια, αποτελεσματικές ή δυσλειτουργικές (Tjosvold, 1991). Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι, όταν τα άτομα συμμετέχουν σε μια σύγκρουση, η συμπεριφορά τους περιγράφεται αναφορικά με τη χρήση δυο διαστάσεων: τη *συνεργασιμότητα (cooperativeness)* (την επιθυμία να ικανοποιηθούν τα ζητήματα όλων των συμμετεχόντων μερών στη σύγκρουση) και την *αυτοπεποίθηση ή διεκδικητική συμπεριφορά (assertiveness)* (τη προσπάθεια του ενός μέρους να ικανοποιήσει τα δικά του ζητήματα) (Κάντας, 1997 ; Ζαβλάνος, 2002 ; Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με το μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων των Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann (1974), οι παραπάνω διαστάσεις συμπεριφοράς προσδιορίζουν πέντε μεθόδους χειρισμού των συγκρούσεων : τον ανταγωνισμό ή την επιβολή (competing), την διαπραγμάτευση ή συνεργασία (collaborating), τον συμβιβασμό (compromising), την αποφυγή (avoiding) και την παραχώρηση ή προσαρμογή (accommodating).

Στην εικόνα 1, παρουσιάζονται διαγραμματικά οι τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων, με βάση το μοντέλο των Kenneth Thomas & Ralph Kilmann (1974), έτσι όπως αυτές θα αναλυθούν παρακάτω.



**Εικόνα 2 Μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων
Kenneth Thomas & Ralph Kilmann, (1974)**

3.1.1 Ανταγωνισμός ή επιβολή (competing)

Αυτή η τεχνική επίλυσης των συγκρούσεων εκφράζει τον ανταγωνισμό και την επίλυση των διαφορών με την επιβολή του ισχυροτέρου (*win-lose*)(Μπουραντάς, 2002). Η επιβολή αναφέρεται στην έλλειψη προθυμίας του ενός εμπλεκόμενου μέρους στη σύγκρουση να καλύψει έστω και σε ελάχιστο βαθμό τις ανάγκες του άλλου μέρους και να ανταποκριθεί θετικά στις ανησυχίες του (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ο απώτερος στόχος του είναι η ικανοποίηση των δικών του συμφερόντων και αναγκών σε βάρος της άλλης μεριάς (Baron, 1989). Είναι μια τακτική που βασίζεται σε πολύ υψηλό βαθμό βεβαιότητας και σε πολύ χαμηλό επίπεδο συνεργασίας (Oachesu, 2016). Σύμφωνα με τους Μητσαρά & Ιορδανίδη (2015) παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών συνήθως βρίσκει κανείς στις σχέσεις προϊσταμένου –υφισταμένου και επιτελικών-γραμμικών στελεχών, όπου η επιβολή ή η κυριαρχία πηγάζει από: 1) την εξουσία της θέσης ή την εξουσία στην ιεραρχική κλίμακα και 2) την ατομική-προσωπική εξουσία του στελέχους (Σαΐτης, 2002). Η εξουσία της θέσης προέρχεται από τη δυνατότητα της ηγεσίας επιβολής τιμωριών, ποινών και ανταμοιβών, ενώ η προσωπική εξουσία βασίζεται στις ιδιαίτερες δεξιότητες, ικανότητες και την εμπείρα του ηγέτη (Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003).

Ο ανταγωνισμός μπορεί να έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για μια οργάνωση. Σημαντικά πλεονεκτήματα είναι η δημιουργία κινήτρων στα άτομα και τις ομάδες στο να προσπαθήσουν περισσότερο στον εργασιακό τους χώρο (Μπουραντάς, 2002). Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη τεχνική σε περιπτώσεις που απαιτείται ταχύτατη και αποφασιστική δράση ή όταν πρέπει να επιβληθούν μη δημοφιλείς αποφάσεις (Robbins & Judge, 2011). Επίσης, η επιβολή είναι κατάλληλη και με ανθρώπους που είναι υπέρμετρα ανταγωνιστικοί και επιθυμούν να επιβάλλουν συνεχώς τη γνώμη τους (Johnson & Johnson, 2009).

Στα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής προσμετρούνται η διακοπή της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, η ανάπτυξη αντιπαλοτήτων, η προσπάθεια αποπροσανατολισμού των αντιπάλων, η διατύπωση κρίσεων που τις περισσότερες φορές είναι υποκειμενικές, πράγματα

που όταν συμβαίνουν σ' έναν εργασιακό χώρο επηρεάζουν τη συνολική αποτελεσματικότητα (Ιορδανόγλου, 2008)

3.1.2 Διαπραγμάτευση ή συνεργασία (collaborating)

Η συγκεκριμένη τακτική της συνεργατικής διαπραγμάτευσης αποτίνει στην επίλυση της σύγκρουσης ικανοποιώντας σε μεγάλο βαθμό και τα δύο μέρη. Όταν κάποιος διαπραγματεύεται, επιθυμεί να συνεργαστεί με το άλλο μέρος με σκοπό την εξεύρεση μιας αμοιβαίας αποδεκτής λύσης (Μπουραντάς, 2002). Τα δυο μέρη ανταλλάσοντας προσφορές, αντιπροσφορές και παραχωρήσεις προσπαθούν να καταλήξουν σε μια αμοιβαία συμφωνία (Robbins & Judge, 2011). Η συνεργασία για να είναι επιτυχημένη χρειάζεται εμπιστοσύνη και ανοιχτή επικοινωνία, προτρέποντας τα εμπλεκόμενα μέρη να μην καταπιέζουν όσα τους δυσαρεστούν και τους ενοχλούν, αλλά να τα επιλύουν υπό το φως των ευρύτερων συμφωνιών και κοινών αξιών τους (Johnson & Johnson, 2009). Στη στρατηγική αυτή και τα δύο μέρη κερδίζουν, δηλαδή η λύση είναι κερδίζω-κερδίζεις (*Win-Win*) (Ζαβλανός, 2002). Στη συνεργατική διαπραγμάτευση, οι άνθρωποι απορρίπτουν τακτικές που μπορεί να έχουν αρνητικές και καταστροφικές συνέπειες και αναζητούν αποτελέσματα με αμοιβαίο όφελος. Κάποιες φορές μπορεί να καταλήξουν σε από κοινού αποδεκτά αποτελέσματα, όπου κανένας δεν είναι νικητής ή ηττημένος και η κάθε πλευρά παίρνει μόνο ένα μέρος από αυτό που χρειάζεται, άλλες φορές καταλήγουν σε προσωρινή ανακωχή, ενώ η βασική διαφωνία μπορεί να παραμένει άλυτη (Cloke & Goldsmith, 2014).

Η συνεργατική ή κατά τους Robbins & Judge (2011) *συνθετική διαπραγμάτευση*, είναι δομικό συστατικό της ουσιαστικής επίλυσης των συγκρούσεων, διότι ενθαρρύνει τη θετική και εποικοδομητική επικοινωνία, κτίζοντας και δομώντας μακροπρόθεσμες σχέσεις, δένοντας τα συμμετέχοντα μέρη και δίνοντας τους συγχρόνως τη δυνατότητα να αποχωρήσουν από τη διαπραγμάτευση αισθανόμενοι ότι έχουν πετύχει μια νίκη (Thomas K., 1992). Η συνεργασία είναι μια τακτική που πολλές φορές μπορεί να πάρει πολύ χρόνο για την εξεύρεση μιας λύσης, δαπανώντας μεγάλη προσπάθεια και ενέργεια, δε συνιστάται επομένως σε περιπτώσεις που πρέπει να ληφθούν άμεσα αποφάσεις,

ενώ η διάθεση συνεργασίας μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης από την άλλη μεριά (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Πέρα όμως από την συνθετική διαπραγμάτευση, στη βιβλιογραφία αναφέρεται και η *διαπραγμάτευση κατανομής*, όπου οι επιδιώξεις των δύο εμπλεκόμενων μερών είναι εντελώς αντίθετες και το καθένα μέρος προσπαθεί να πάρει το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας. Στη στρατηγική αυτή το κάθε μέρος έχει έναν απώτατο στόχο και ταυτόχρονα ένα σημείο αντίστασης. Αυτοί οι δύο παράγοντες είναι που ορίζουν κάποιο σημείο διαπραγμάτευσης (Magee, Galinsky, & Gruenfeld, 2007).

3.1.3 Συμβιβασμός (compromising)

Ο συμβιβασμός έχει ως στόχο την ικανοποίηση ενός μέρους τουλάχιστον των θέσεων της κάθε πλευράς και χαρακτηρίζεται από ένα μέτριο επίπεδο αυταρχικότητας και συνεργασίας. Μερικοί άνθρωποι ορίζουν τον συμβιβασμό ως τη "διάθεση συγκατάθεσης περισσότερων από ότι είναι πρόθυμοι", ενώ άλλοι πιστεύουν ότι και οι δύο πλευρές επωφελούνται (Oachesu, 2016). Αυτή η τεχνική ικανοποιεί μερικώς την κάθε πλευρά και κανείς δεν θεωρείται ολοκληρωτικά κερδισμένος ή χαμένος (*ζημιά- ζημιά*) και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα τρωτά σημεία αυτής της τεχνικής (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Για το λόγο αυτό, αν χρησιμοποιηθεί η μέθοδος του συμβιβασμού, η λύση που εφαρμόζεται θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τις κοινές θέσεις των δυο ομάδων σε μια προσπάθεια συμβιβασμού ή υποστήριξης μιας ενδιάμεσης λύσης (Thomas K., 1992).

Μερικά από τα βασικά μειονεκτήματα αυτής της τεχνικής είναι ότι δεν μπορεί να εντοπίσει τις υπολανθάνουσες αφορμές της σύγκρουσης και επικεντρώνεται μόνο στην επίλυσή τους. Επιπλέον, επειδή οι λύσεις που προέρχονται από την εφαρμογή της τακτικής αυτής είναι πρόσκαιρες, στην ουσία δεν βελτιώνουν τις σχέσεις των ατόμων (Κάντας, 1997). Υπάρχει, ακόμα, λανθασμένη αντίληψη ότι για να είναι δυνατή μια συμβιβαστική λύση θα πρέπει τα δύο αντιτιθέμενα μέρη να είναι σχετικά ισοδύναμα αναφορικά με τη θέση τους στην ιεραρχία ενός οργανισμού, χωρίς αυτό να είναι απόλυτα σωστό. Αν μια ομάδα είναι πιο ισχυρή από την άλλη, ο συμβιβασμός είναι

αδύνατος, επειδή η ισχυρή ομάδα θα επιβληθεί απλά στη λιγότερο ισχυρή (Ιορδανίδης, 2014).

3.1.4 Αποφυγή (avoiding)

Η τεχνική της αποφυγής χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τα ατομικά συμφέροντα, όσο και για τα συμφέροντα των άλλων (Oachesu, 2016). Σε πολλές περιπτώσεις, οι άνθρωποι στους οργανισμούς τείνουν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις από το φόβο να εμπλακούν σε μια τεταμένη κατάσταση, επειδή δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις (Tjosvold & Sun, 1993). Συγχρόνως, όμως, έχει παρατηρηθεί ότι η συνεχής αποφυγή κάθε διαφωνίας από έναν εργαζόμενο αποδυναμώνει τη λήψη αποφάσεων και προκαλεί αρνητικές εντυπώσεις του εργαζομένου αυτού από τους συναδέλφους του (Παπαστάμου, 1989).

Η τακτική της αποφυγής ενδείκνυται όταν ένα θέμα είναι τετριμμένο ή όταν αφορά σε ζητήματα που είναι επείγοντα, όταν και τα δυο εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να σκεφτούν πιο ήρεμα πριν διαπραγματευτούν, όταν η αναστάτωση που θα επέλθει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από το κέρδος που θα επιφέρει μια πιθανή επίλυση της διαφωνίας (Ιορδανίδης, 2014) ή όταν το ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη στη σύγκρουση βρίσκεται σε κατώτερη θέση από άποψη ιεραρχίας (Denohue&Kott, 1992).

Οι τρόποι αποφυγής που χρησιμοποιεί συνήθως η διοίκηση σε έναν οργανισμό για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων κυμαίνονται από την ηθελημένη άγνοια, τον μερικό διαχωρισμό, έως και τον πλήρη διαχωρισμό των συμμετεχόντων μερών (Ιορδανίδης, 2014). Στην περίπτωση της ηθελημένης άγνοιας, η σύγκρουση αγνοείται εκουσίως από τη διοίκηση, στην περίπτωση του μερικού διαχωρισμού η διοίκηση δεν είναι δυνατόν να αγνοήσει τη σύγκρουση εντός του οργανισμού και προχωρά σε μερικό διαχωρισμό των διαφωνούντων (ατόμων και ομάδων) και στην περίπτωση του πλήρους διαχωρισμού όπου απαιτείται ο ολοκληρωτικός χωρισμός των αντιτιθέμενων μερών (Thomas K. , 1992 ; Παπαστάμου, 1989).

3.1.5 Παραχώρηση ή Προσαρμογή (accommodating)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το ένα μέρος στη σύγκρουση επιδιώκει να ηρεμήσει τον αντίπαλο και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, παραμερίζοντας τις δικές του ανάγκες και προσδοκίες, προχωρώντας σε αυτή τη θυσία για να διατηρήσει τη σχέση (Robbins & Judge, 2011). Η τακτική αυτή η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλή διάθεση για συνεργασία λειτουργεί αποτελεσματικά είτε, όταν το άτομο που την εφαρμόζει κατανοεί ότι η θέση του μπορεί να είναι λανθασμένη σε ένα συγκεκριμένο θέμα, είτε ότι υποχωρώντας σε ένα ζήτημα να προσδοκά μελλοντικά την ίδια συμπεριφορά από το άλλο εμπλεκόμενο μέρος (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Το πρωταρχικό πλεονέκτημα αυτής της τακτικής είναι ότι συμβάλλει στη διατήρηση της ηρεμίας και της ειρήνης, αφού αυτό που τη χαρακτηρίζει είναι η υποταγή, η συμμόρφωση και η υποχωρητικότητα, προκειμένου να διατηρηθεί η εργασιακή ηρεμία (Milton, 1981). Υπάρχει, βέβαια, πάντα η πιθανότητα η κατ' επανάληψη εφαρμογή της μεθόδου αυτής να προκαλέσει οργή, θυμό και απογοήτευση σ' έναν εργαζόμενο, γιατί οι ανάγκες αυτού που την εφαρμόζει μένουν ανικανοποίητες και αυτό μπορεί να έχει επίδραση στον αυτοσεβασμό και στην αυτοεκτίμησή του, χάνοντας παράλληλα και το σεβασμό των άλλων και την αξιοπιστία του (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3.1.6 Επίλυση συγκρούσεων με παρέμβαση τρίτων

Στη βιβλιογραφία συναντώνται και άλλες εναλλακτικές μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων, σύμφωνα με τις οποίες τα διαφωνούντα μέρη συνεργάζονται με ένα τρίτο, ουδέτερο μέρος που τους βοηθά να διευθετήσουν τις διαφορές τους. Οι πιο δημοφιλείς είναι η διαιτησία και η διαμεσολάβηση (Greenberg & Baron, 2013):

α) Η διαιτησία: Με την διαιτησία η διαχείριση της σύγκρουσης γίνεται από κάποιο τρίτο μέρος, τον "διαιτητή", ο οποίος αναλαμβάνει να λύσει τη διαφορά, όταν οι συνομιλίες ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη δεν καταλήγουν πουθενά. Στην περίπτωση αυτή ο διαιτητής συστήνει ή επιβάλλει τους όρους μιας συμφωνίας (Ζαβλανός, 2002). Σύμφωνα με τους Greenberg & Baron (2013) υπάρχουν τέσσερα είδη διαιτησίας που είναι τα πιο συνηθισμένα:

1) Δεσμευτική διαιτησία, όπου τα αντιτιθέμενα μέρη δεσμεύονται εκ των προτέρων ότι οι θα ακολουθήσουν τις υποδείξεις του τρίτου μέρους.

2) Εκούσια διαιτησία, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να απορρίψουν την προτεινόμενη συμφωνία.

3) Συμβατική διαιτησία, όπου ο διαιτητής μπορεί να προσφέρει οποιοδήποτε σύνολο όρων στα εμπλεκόμενα μέρη.

4) Διαιτησία τελικής προσφοράς όπου ο διαιτητής επιλέγει μεταξύ των τελικών προσφορών που προτείνουν τα ίδια τα συγκρουόμενα μέρη.

Έχει παρατηρηθεί ότι, όταν τα άτομα που διαφωνούν επιλέξουν μόνα τους το διαιτητή και αν έχουν την πεποίθηση ότι αυτό το πρόσωπο είναι αμερόληπτο και ακολουθεί τους κανόνες, τότε οι προτάσεις του θα γίνουν δεκτές με μεγαλύτερη ευκολία από τα δυο μέρη και οι πιθανότητες επίτευξης συμφωνίας θα αυξηθούν (Kriesburg, 1973). Ωστόσο, αρκετές φορές, η πίεση χρόνου, η ελλιπής προετοιμασία και οι προκαταλήψεις θέτουν εμπόδια αναφορικά με την εφαρμογή της διαιτησίας στους οργανισμούς και την επιτυχή έκβαση αυτής (Ιορδανίδης, 2014).

β) Η Διαμεσολάβηση: Η παρέμβαση ενός τρίτου προσώπου το οποίο επωμίζεται την ευθύνη για τη διαχείριση της διαφωνίας, συνδράμοντας τα εμπλεκόμενα μέρη να οδηγηθούν σε μια απόφαση ή λύση. Ένας διαμεσολαβητής δεν επιβάλλει συμφωνίες, αντίθετα επιδιώκει στο να αποσαφηνίσει τα προβλήματα που έχουν ανακύψει μεταξύ των δυο αντιμαχόμενων μερών (Greenberg & Baron, 2013). Στην ουσία της, η διαμεσολάβηση είναι μια άτυπη συνομιλία επίλυσης των προβλημάτων, η οποία συντονίζεται από έναν έμπειρο τρίτο που είναι έξω από το πρόβλημα (Κάντας, 1997). Η διαμεσολάβηση διαφέρει από την διαιτησία, επειδή ο διαμεσολαβητής δεν είναι διαιτητής που αποφασίζει τα θέματα για τις δύο πλευρές, αλλά τις προσκαλεί να συνεργαστούν για τον καθορισμό δημιουργικών επιλογών (Greenberg & Baron, 2013).

Η διαμεσολάβηση μπορεί να πάρει επίσημη ή ανεπίσημη μορφή, καθώς μπορεί να φανεί πολλή χρήσιμη σε ένα ευρύ πεδίο συγκρούσεων, από διαπροσωπικές συγκρούσεις και διαφωνίες στον εργασιακό χώρο έως συγκρούσεις μέσα στην οικογένεια, διαζύγια, ποινικές και πολιτικές υποθέσεις

(Cloke & Goldsmith, 2014). Επίσημο χαρακτήρα έχει, όταν προτείνεται ένα άτομο να αναλάβει το έργο αυτό με συγκεκριμένους κανόνες, ενώ ανεπίσημο χαρακτήρα έχει όταν κάποιο ουδέτερο πρόσωπο που έχει αρμονικές σχέσεις με τα δυο εμπλεκόμενα μέρη, αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διαμεσολάβηση (Κάντας, 1997).

Οι διαμεσολαβητές σε μια σύγκρουση είναι περισσότερο με το μέρος όλων των εμπλεκόμενων ταυτόχρονα, παρά αμέτοχοι και ουδέτεροι (Clove&Goldsmith, 2014). Κατά τους Tjosvold & Tjosvold, (1995) είναι δυνατόν να επιλέξουν ανάμεσα σε δυο τρόπους για να διευθετήσουν την διαφωνία: 1) είτε δημιουργώντας κλίμα συνεργασίας και στις δυο αντιτιθέμενες πλευρές, 2) είτε προχωρώντας στην εκπαίδευση όλων των μερών που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση σε τεχνικές συνεργατικής διαπραγμάτευσης, εφόσον υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος και οι οικονομικοί πόροι (Ιορδανίδης, 2014).

3.1.7 Επίλυση των συγκρούσεων με συναισθηματική νοημοσύνη.

Τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ή της κοινωνικής ενσυναίσθησης υπογράμμισε ο Αριστοτέλης στα Ηθικά Νικομάχεια Β' αναφέροντας ότι *«Μπορεί κανείς να φοβηθεί ή να δείξει θάρρος, να επιθυμήσει, να οργισθεί ή να σπλαχνισθεί, γενικά να νιώσει ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια και σε μεγαλύτερο και σε μικρότερο βαθμό, να τα αισθανθεί όμως όλα αυτά τη στιγμή που πρέπει, σε σχέση με τα πράγματα που πρέπει και με τον τρόπο που πρέπει»* (Τριαντάρη, 2016, σελ. 189). Η παραπάνω πρόταση του Αριστοτέλη μας αποδεικνύει ότι το ζήτημα της συναισθηματικής ευφυΐας έχει τις ρίζες του αρκετά χρόνια πριν, απασχολεί όμως τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο τον χώρο των επιχειρήσεων-οργανισμών και της ψυχολογίας (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα, με τους Mayer & Salovey (1989), ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται: *«η ικανότητα του ανθρώπου να κατανοεί, να ελέγχει, να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τους άλλους γύρω του»* (Τσακαρέστου, Ιορδανόγλου, Τσενέ, Λέανδρος, & Ιωαννίδης, 2016, σελ. 47). Ο D. Goleman (1998) λίγα χρόνια

αργότερα όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα διαχειρίζεται σωστά, δημιουργώντας κίνητρα για τον εαυτό του και για τους άλλους ανθρώπους. Η συναισθηματική νοημοσύνη, επομένως, συνιστάται στην ικανότητα του ανθρώπου: 1) να έχει αυτοεπίγνωση (να έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τα αισθήματά του, όταν τα βιώνει έντονα, 2) να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και 3) να χειρίζεται τα συναισθηματικά μηνύματα και πληροφορίες (Robbins & Judge, 2011).

Με βάση το μοντέλο που προτάθηκε από τον Goleman και συμπληρώθηκε αργότερα από άλλους ερευνητές, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, οι δυο από αυτές σχετίζονται με τον εαυτό μας (αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και οι άλλες αφορούν τις σχέσεις μας με τους άλλους δυο (ενσυναίσθηση και διαχείριση σχέσεων) (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Τα στοιχεία των ερευνών που διεξήχθησαν τα τελευταία χρόνια σε μεγάλους οργανισμούς κατέδειξαν ότι οι άνθρωποι που κατέχουν τις παραπάνω δεξιότητες δεν είναι απλώς "κοινωνικοί" αλλά κατορθώνουν να είναι αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι στον εργασιακό τους χώρο (Μπουραντάς, 2002). Τα άτομα, για παράδειγμα, που κατορθώνουν να διαχειριστούν τα αρνητικά συναισθήματα προσεγγίζοντας με θετικό τρόπο τα εργασιακά προβλήματα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν συμμάχους και να αναπτύξουν ένα πλέγμα σχέσεων που να τους επιτρέπει να διαχειριστούν οποιαδήποτε συγκρουσιακή κατάσταση, αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα των άλλων και την αξία της ομαδικής δουλειάς (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, επομένως, και οι επιμέρους διαστάσεις της θέτουν ορισμένους σημαντικούς κανόνες στην επιτυχημένη διαχείριση των διαφωνιών σε έναν οποιοδήποτε εργασιακό χώρο. Η ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων πάνω σε αξίες, όπως της εμπιστοσύνης, της αισιοδοξίας, του σεβασμού, η καλλιέργεια της ικανότητας των ατόμων να ακούν και την άλλη πλευρά (ενεργητική ακρόαση) (Βακόλα & Νικολάου, 2012), η αποφυγή της κακοπροαίρετης κριτικής και ο αποτελεσματικός χειρισμός των παρορμητικών και διασπαστικών συναισθημάτων αποτελούν πρωταρχικής σημασίας παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον και την ομαλή λειτουργία

ενός οργανισμού (Τσακαρέστου, Ιορδανόγλου, Τσενέ, Λέανδρος, & Ιωαννίδης, 2016).

Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Σκοπός και στόχοι της πρωτογενούς έρευνας

Σύμφωνα με τα αναφερθέντα και στα προηγούμενα κεφάλαια δημιουργούνται ενδιαφέροντα ερωτήματα αναφορικά με τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας και ιδιαίτερα στον χώρο της δικαιοσύνης, όπου η επίλυση των διαφορών και η διευθέτηση των αδικιών δεν αποτελούν απλώς ένα σοβαρό επάγγελμα, αλλά ύψιστο λειτούργημα, τόσο για τους δικαστικούς και εισαγγελικούς λειτουργούς, όσο και για τους εργαζόμενους δικαστικούς υπαλλήλους. Επομένως, σκοπός της παρούσας, πρωτογενούς, έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των δικαστικών υπαλλήλων που υπηρετούν σε δικαστικές υπηρεσίες της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, σχετικά με τους λόγους συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους εντός των προαναφερόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και η διερεύνηση του στυλ-τεχνικής διαχείρισης που χρησιμοποιούν, όταν προκύπτουν συγκρούσεις.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας συνοψίζονται στους εξής:

- α) Να προσδιοριστεί εμπειρικά η σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις δικαστικές υπηρεσίες (φύλο, έτη υπηρεσίας, θέση εξουσίας, μορφωτικό επίπεδο) και των τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων, β) Να διερευνηθεί εάν η σύγκρουση αντιμετωπίζεται ως αρνητικό φαινόμενο από τους εμπλεκόμενους ή εάν γίνεται δεκτή η αντίληψη ότι μια σύγκρουση μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα, γ) να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της δεξιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότερης επίλυσης των συγκρούσεων και δ) να κατατεθούν προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων από τους δικαστικούς υπαλλήλους.

Στην Ελλάδα, αλλά και σε διεθνές επίπεδο, η βιβλιογραφία υπολείπεται σε έρευνες που να σχετίζονται με τη διαχείριση συγκρούσεων σε χώρο δικαστικών υπηρεσιών, ενώ έχουν εντοπιστεί κάποια ερευνητικά δεδομένα που αναφέρονται σε διαχείριση συγκρούσεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Μια έρευνα που έχει εντοπιστεί στην Ελλάδα, σε επίπεδο μεταπτυχιακής εργασίας, είναι της κ. Τζιβάνη του Πανεπιστημίου Πειραιώς που διενεργήθηκε σε 128

δημοσίους υπαλλήλους της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΟΠΥΥ, το έτος 2013. Σκοπός της έρευνας ήταν να συλλέξει στοιχεία σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον ΕΟΠΥΥ, να μελετήσει τον τρόπο που αυτοί διαχειρίζονται τις εργασιακές συγκρούσεις και να διερευνήσει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίλυσή τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ότι ο οργανισμός στελεχώνεται κατά πλειοψηφία από υπαλλήλους κάτω των 45 ετών, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Αναφορικά με την τεχνική επίλυσης των συγκρούσεων, προέκυψε ότι η μέθοδος που επιλέχθηκε από την πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι η διαπραγμάτευση, ενώ οι περισσότεροι των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την στάση τους απέναντι στην εργασία τους. Τέλος, η έρευνα κατέδειξε ότι τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης κατέχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να θέσουν υπό έλεγχο τα συναισθήματά τους και να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με την αντίθετη πλευρά.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης, η έρευνα του ShebeedAl-Ajmi, (2007) του Πανεπιστήμιου του Κουβέιτ που πραγματοποιήθηκε σε 420 δημοσίους υπαλλήλους διαφορετικών δημοσίων οργανισμών του Κουβέιτ, η οποία προσπάθησε να διερευνήσει πως η επίδραση ορισμένων προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, η θέση στην ιεραρχία και το φύλο, συμβάλλουν στην επιλογή μιας συγκεκριμένης τεχνικής επίλυσης των συγκρούσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέληξαν στο ότι, σε αντίθεση με την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, η θέση στην ιεραρχία και το φύλο των εργαζομένων έχουν σημαντική επίδραση στην επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου διαχείρισης των συγκρούσεων. Εργαζόμενοι με πάνω από δεκαπέντε έτη υπηρεσίας έδειξαν σαφή προτίμηση στο στυλ της ενσωμάτωσης ως μεθόδου χειρισμού των συγκρούσεων. Αναφορικά με τη θέση στη ιεραρχία, η έρευνα έδειξε ότι το κάθε ιεραρχικό επίπεδο επιλέγει συνήθως τη μέθοδο της αποφυγής ή του συμβιβασμού, όταν έρχεται αντιμέτωπο με το αμέσως ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο διοίκησης, ενώ την ίδια μέθοδο ακολουθούν και οι γυναίκες για την επίλυση των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό, σε αντίθεση με τους άνδρες, οι οποίοι φαίνονται περισσότερο διεκδικητικοί και λιγότερο συμβιβαστικοί.

Σε άλλη μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημοσίου τομέα στην Ελλάδα (Υπουργείο Ανάπτυξης, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Τουρισμού, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Υπουργείο Παιδείας κ.α.) σε δείγμα 77 ατόμων, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επιλέγει ως τεχνική επίλυση των συγκρούσεων την αποφυγή ή τον συμβιβασμό, ενώ τα υψηλότερα ποσοστά παρουσιάζονται στο δείγμα των γυναικών, οι οποίες δεν εμφανίζονται τόσο ανταγωνιστικές, όσο οι άνδρες και ταυτόχρονα υιοθετούν συμπεριφορές περισσότερο συγκαταβατικές χωρίς να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ή των συγκρούσεων (Σπαθούλας, 2007).

Με βάση τα ανωτέρω, τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσει η παρούσα εργασία να δώσει απάντηση είναι τα εξής:

1. Ποιοι είναι οι λόγοι σύγκρουσης εντός των δικαστικών υπηρεσιών;
2. Σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο επικεντρώνονται πιο συχνά οι συγκρούσεις;
3. Ποια μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων χρησιμοποιούν οι δικαστικοί υπάλληλοι;
4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις από την ύπαρξη συγκρούσεων εντός των δικαστικών υπηρεσιών;
5. Μπορεί οι συγκρούσεις να επιφέρουν και θετικά αποτελέσματα;
6. Πως θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις εντός των δικαστικών υπηρεσιών;
7. Υπάρχει σχέση μεταξύ της δεξιότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότερης επίλυσης των συγκρούσεων;

4.2 Το δείγμα της έρευνας

Ένα από τα πρωτεύοντα ζητήματα σε μια ερευνητική διαδικασία είναι η πρόσβαση στο δείγμα, καθώς και το μέγεθος αυτού (Cohen, Manion, & Morrison, 2005). Η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2017 σε δικαστικούς υπαλλήλους που απασχολούνται σε δικαστικές υπηρεσίες της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Νομοί Φλώρινας, Κοζάνης, Καστοριάς, Γρεβενών) με τη διανομή ερωτηματολογίων. Διανεμήθηκαν 100

ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα ορθώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που επεστράφησαν και ήταν δεκτικά επεξεργασίας ανέρχονται στα 85.

Η πρόσβαση στο δείγμα διασφαλίστηκε βάσει του γεγονότος ότι η ερευνήτρια εργάζεται σε δικαστική υπηρεσία της περιφερειακής ενότητας Ν. Φλώρινας και συνεργάζεται με τις παραπάνω υπηρεσίες. Συνεπώς, για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η βολική δειγματοληψία με δεδομένο ότι σκοπός δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά η διερεύνηση του φαινομένου στις δικαστικές υπηρεσίες των προαναφερόμενων περιοχών (Etikan, Musa, & Alkassim, 2015). Ειδικότερα δε για το δείγμα, σημειώνεται ότι πρόκειται για άτομα ηλικιών 25 έως 65 περίπου ετών και των δύο φύλων, με μορφωτικό επίπεδο κυμαινόμενο από υπαλλήλους υποχρεωτικής εκπαίδευσης έως και κατόχους διδακτορικού διπλώματος.

4.2.1 Η μεθοδολογία

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση με τη διανομή ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της κεντρικής υπηρεσίας του ΕΟΠΥΥ (Τζιβάνη, 2013), ειδικά προσαρμοσμένο για τις ανάγκες της παρούσης. Η επιλογή χρήσης του παραπάνω ερευνητικού εργαλείου για τη συλλογή των δεδομένων της ποσοτικής διερεύνησης βασίστηκε στο γεγονός ότι μας δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσουμε δεδομένα από μεγάλες ομάδες πληθυσμού σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα για τα ίδια ακριβώς ζητήματα (Παρασκευόπουλος Ι. , 1993).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της δομής του ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

Α) Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από κάποια στοιχεία γενικού χαρακτήρα που καταδεικνύουν την προσωπικότητα του ατόμου που απαντάει στα ερωτήματα που τίθενται. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως στο φύλο, την ηλικία, το επίπεδο σπουδών, την

οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και τη θέση ευθύνης. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει συνολικά έξι (6) ερωτήσεις.

B) Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει δεκαπέντε (15) ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στο χώρο των δικαστηρίων εκ των οποίων στις δέκα (10) οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν με κλειστού τύπου ερωτήσεις, πεντάβαθμης κλίμακας Likert (0= καθόλου, 4=πολύ), ενώ στις υπόλοιπες καλούνται να επιλέξουν μεταξύ δεδομένων πεδίων, εκείνα που τους αντιπροσωπεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Από το σύνολο των ερωτήσεων οι τέσσερις (4) αφορούν στη συχνότητα εμφάνισης συγκρούσεων στο χώρο των δικαστικών υπηρεσιών, καθώς και στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων. Περαιτέρω, τίθενται οκτώ (8) ερωτήσεις που αφορούν στην περιγραφή μιας σύγκρουσης (αίτια και ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο επικεντρώνεται), στον τρόπο διαχείρισης αυτής, στα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) και τρεις (3) ερωτήσεις που σχετίζονται με τη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην επίλυση των συγκρούσεων, καθώς και στην υποβολή προτάσεων από τους δικαστικούς υπαλλήλους για την αποφυγή των συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται αφενός η δυνατότητα να μελετηθεί η διαχείριση των συγκρούσεων στον συγκεκριμένο χώρο, συσχετιζόμενη και με άλλα δεδομένα δημογραφικού χαρακτήρα.

Αναφορικά με τη σύνταξη του ερωτηματολογίου καταβλήθηκε προσπάθεια, ώστε αυτό να ακολουθεί τους κανόνες σχεδίασης ερωτηματολογίων, όπως αυτοί ορίστηκαν από τους Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, (2002) και πιο συγκεκριμένα η έκταση του ερωτηματολογίου να μην είναι πολύ μεγάλη, να μην δημιουργεί δυσκολίες κατανόησης στον ερωτώμενο, να υπάρχει συνάφεια και λογική αλληλουχία μεταξύ των ερωτήσεων, να μην υπάρχουν ερωτήσεις που να καθρεφτίζουν τον ερωτώμενο, ούτε επίσης που να του υπαγορεύουν άμεσα ή έμμεσα την απάντηση, έτσι ώστε ο συμμετέχων να έχει τη δυνατότητα να απαντήσει βασιζόμενος στην προσωπική του άποψη.

Η διακίνηση τέλος των ερωτηματολογίων (διανομή και παραλαβή) έγινε με προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους δικαστικούς υπαλλήλους των αναφερόμενων περιοχών.

Για την εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από +1.00 μέχρι -1.00 περνώντας και από το 0.00.

Το πρόσημο “+“ σημαίνει θετική συσχέτιση - δηλαδή, Οι Τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης. Ένα πρόσημο “-“ σημαίνει αρνητική συσχέτιση - δηλαδή, οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται της άλλης. Συντελεστής συσχέτισης 1.00 σημαίνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Με άλλα λόγια, ένα γράφημα διασποράς των δύο μεταβλητών θα δείξει ότι όλα τα σημεία προσαρμόζονται απόλυτα σε μια ευθεία γραμμή. Τιμή 0.00 σημαίνει ότι τα σημεία του γραφήματος διασποράς είναι κατανομημένα τυχαία γύρω από οποιοδήποτε ευθεία σχεδιαστεί ή είναι διατεταγμένα έτσι ώστε να πλησιάζουν κάποια καμπύλη. Ένας συντελεστής συσχέτισης 0.5 σημαίνει ότι υπάρχει μια μέτρια θετική γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Howitt & Crammer, 2002).

4.2.2 Περιγραφή του δείγματος

Από την περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, προέκυψαν τα εξής δεδομένα: Το δείγμα μας αποτελείται από 34 άνδρες (40%) και 51 γυναίκες (60%). Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη μας τις ηλικίες των συμμετεχόντων στην έρευνα, προέκυψε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων (42,35%) ανήκει στην ηλικιακή κλάση από 41–50 ετών, η δεύτερη σημαντικότερη ηλικιακή κλάση είναι αυτή που περιλαμβάνει υπαλλήλους ηλικίας από 51-60 ετών (30,59%), ενώ ακολουθεί η ηλικιακή κλάση που περιλαμβάνει τους συμμετέχοντες με ηλικία έως 40 ετών (22,35%) (Πίν. 1).

Πίνακας 1 Ηλικία των συμμετεχόντων

Ηλικιακές Κλάσεις	Συχνότητα	%
έως 40 ετών	19	22,35
41-50 ετών	36	42,35
51-60 ετών	26	30,59
60+ ετών	4	4,71

Λαμβάνοντας υπόψη την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία (80%) των συμμετεχόντων δήλωσε πως είναι έγγαμοι. Επίσης, 14 άτομα (16,47%) δήλωσαν πως είναι άγαμοι, ενώ υπήρχαν και 3 ερωτώμενοι, οι οποίοι δήλωσαν διαζευγμένοι (Πιν. 2).

Πίνακας 2 Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Οικογενειακή Κατάσταση	Συχνότητα	%
έγγαμος	68	80,00
άγαμος	14	16,47
Διαζευγμένος	3	3,53

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα προέκυψε ότι μόνο το 2% έχει ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση. Σχεδόν το ένα τρίτο του δείγματος (32,94%) έχει ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 11 ερωτώμενοι είναι απόφοιτοι κάποιου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (12,94%). Αντίστοιχα, 34 άτομα είναι απόφοιτοι κάποιας σχολής ΑΕΙ (40%), ενώ υπήρχαν και 10 συμμετέχοντες, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (11,76%).

Πίνακας 3 Εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συχνότητα	%
ΥΕ	2	2,35
ΔΕ	28	32,94
ΤΕΙ	11	12,94
ΑΕΙ	34	40,00
Μεταπτυχιακό	10	11,76

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι η πλειοψηφία τους (43,53%), εργάζεται στις δικαστικές υπηρεσίες για περισσότερο από 20έτη. Επίσης, 24 άτομα δήλωσαν ότι εργάζονται από 10 έως 20 χρόνια, ενώ ο ίδιος ακριβώς αριθμός συμμετεχόντων διαθέτει από 1 έως 10 έτη προϋπηρεσίας στις εν λόγω υπηρεσίες (Πιν. 4).

Πίνακας 4 Προϋπηρεσία συμμετεχόντων

Προϋπηρεσία Συμμετεχόντων	Συχνότητα	%
1-10 έτη	24	28,24
10-20έτη	24	28,24
20+ έτη	37	43,53

Αναφορικά με την θέση ευθύνης που κατέχουν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, προέκυψε ότι, η συντριπτική πλειοψηφία τους (71,76%) είναι Γραμματείς Δικαστηρίων. Επίσης, 10 ερωτώμενοι (11,76%) κατέχουν την θέση του Προϊσταμένου Γραμματείας, 11 συμμετέχοντες(12,94%) είναι Προϊστάμενοι Τμήματος, ενώ συμμετείχαν και 2 Επιμελητές (2,35%) και 1 Επιμελητής Κοινωνικής Αρωγής (1,18%) (Πιν. 5).

Πίνακας 5 Θέση ευθύνης των συμμετεχόντων

Θέση Ευθύνης	Συχνότητα	%
Προϊστάμενος Γραμματείας	10	11,76
Προϊστάμενος Τμήματος	11	12,94
Γραμματέας Δικαστηρίων	61	71,76
Επιμελητής Κοιν. Αρωγής	1	1,18
Επιμελητής	2	2,36

Λαμβάνοντας υπόψη, τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναφορικά με το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, το οποίο σχετίζεται με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, προέκυψε ότι, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα φαίνεται να διατηρούν μάλλον ένα "Αρκετά" καλό επίπεδο σχέσης με τους συναδέλφους τους ($M=3,19$, $St = 0.81$). Αναλυτικότερα, 31 ερωτούμενοι (36,47%) απάντησαν ότι διατηρούν πολύ καλό επίπεδο, 44 (51,76%) απάντησαν "Αρκετά", 6 (7,06%) επέλεξαν την απάντηση "Μέτριο" επίπεδο. Ωστόσο, υπήρχαν και 4 συμμετέχοντες που δήλωσαν ότι το επίπεδο σχέσης που έχουν με τους συναδέλφους τους είναι κάτω του μετρίου, με 3 από αυτούς (3,53%) να επιλέγουν την απάντηση "Ελάχιστα" και ένας την απάντηση "Καθόλου" (1,18%) (Πιν. 6).

Πίνακας 6 Σχέση συμμετεχόντων με τους συναδέλφους τους

Σχέση συμμετεχόντων με τους συναδέλφους τους	Συχνότητα	%
καθόλου	1	1,18
ελάχιστα	3	3,53
μέτρια	6	7,06
αρκετά	44	51,76
πολύ	31	36,47

Αναφορικά με την άποψη των συμμετεχόντων για το εάν υπάρχουν άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων, φαίνεται να υπάρχει μια μέτρια εμφάνιση αυτών των ομάδων ($M=1,91$, $St = 1,19$). Πιο συγκεκριμένα, 11 ερωτώμενοι (12,94%) απάντησαν ότι δεν υπάρχουν τέτοιες ομάδες. Επίσης, 23 συμμετέχοντες (27,06%) θεωρούν ότι εν λόγω ομάδες υπάρχουν αλλά σε ελάχιστο βαθμό. Ένας αντίστοιχος αριθμός, 22 ερωτώμενων, θεωρεί ότι άτυπες ομάδες συμφερόντων υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων σε μέτριο επίπεδο (25,88%). Ωστόσο, υπάρχουν και 21 συμμετέχοντες που θεωρούν ότι οι εν λόγω ομάδες υφίστανται και μάλιστα σε αρκετά μεγάλο βαθμό (24,71%). Τέλος, υπάρχουν και 8 συμμετέχοντες (9,41%) που θεωρούν ότι υπάρχουν άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων και μάλιστα σε πολύ μεγάλο βαθμό (Πιν. 7).

Πίνακας 7 Άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων

Άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων	Συχνότητα	%
καθόλου	11	12,94
ελάχιστα	23	27,06
μέτρια	22	25,88
αρκετά	21	24,71
πολύ	8	9,41

Επιπλέον, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι μάλλον αισθάνονται ότι υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος βαθμός ελευθερίας στο να δράσουν στο χώρο εργασίας τους ($M=2,55$, $St = 1,02$). Αναλυτικότερα, το 40% των ερωτώμενων δήλωσε πως νιώθουν αρκετά ελεύθεροι, ενώ υπήρχαν και 26 (30,59%) που δήλωσαν ότι αισθάνονται μια μέτρια ελευθερία στον εργασιακό χώρο των δικαστικών υπηρεσιών. Επιπλέον, 14 συμμετέχοντες

(16,47%), φαίνεται να αισθάνονται ένα μεγάλο βαθμό ελευθερίας. Ωστόσο, υπήρχαν επτά ερωτώμενοι που θεωρούν ότι έχουν περιορισμένη ελευθερία (8,24%), ενώ υπάρχουν και 4 που θεωρούν ότι δεν έχουν καθόλου ελευθερία στον εργασιακό τους χώρο (4,71%) (Πιν. 8).

Πίνακας 8 Ελευθερία δράσης στο χώρο εργασίας

Ελευθερία δράσης στο χώρο εργασίας	Συχνότητα	%
καθόλου	4	4,71
ελάχιστα	7	8,24
μέτρια	26	30,59
αρκετά	34	40,00
πολύ	14	16,47

Αναφορικά με το αν παρατηρούν φαινόμενα συγκρούσεων στο εργασιακό τους χώρο, φαίνεται πως οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα εν λόγω φαινόμενα έχουν ένα μέτριο ρυθμό εμφάνισης ($M=2,12$, $St = 1,05$). Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των εργαζόμενων (35,29%), παρατηρεί αρκετά συχνά φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Μάλιστα υπήρχαν και 6 συμμετέχοντες που απάντησαν ότι παρατηρούν τα εν λόγω φαινόμενα πολύ συχνά (7,06%). Ωστόσο, 21 συμμετέχοντες (24,71%) δήλωσαν ότι τα φαινόμενα σύγκρουσης στο εργασιακό χώρο παρουσιάζουν ένα μέτριο ρυθμό εμφάνισης, ενώ υπήρχαν και 24 που θεωρούν ότι ο εν λόγω ρυθμός εμφάνισης είναι μικρός (28,24%). Μάλιστα κατεγράφησαν και 4 απόψεις για απουσία φαινομένων σύγκρουσης (4,71%) (Πίν. 9).

Πίνακας 9 Συχνότητα φαινομένου συγκρούσεων

Συχνότητα φαινομένου συγκρούσεων	Συχνότητα	%
καθόλου	4	4,71
ελάχιστα	24	28,24
μέτρια	21	24,71
αρκετά	30	35,29
πολύ	6	7,06

Επιπλέον, προκύπτει ότι οι συγκρούσεις που παρατηρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα επικεντρώνονται σε έξι κατηγορίες. Η πιο συνηθισμένη κατηγορία συγκρούσεων φαίνεται ότι είναι μεταξύ “Συναδέλφων”

που εργάζονται στο ίδιο γραφείο (51,76%). Επίσης, σημαντικό ρυθμό εμφάνισης φαίνεται να παρουσιάζουν οι συγκρούσεις μεταξύ Προϊσταμένων & Διευθυντών και Υπαλλήλων στις δικαστικές υπηρεσίες (40%). Ακόμα, αν και λιγότερο συχνά, παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και κοινού (27,06%), μεταξύ διαφορετικών άτυπων ομάδων (21,18%), μεταξύ συναδέλφων που ανήκουν σε διαφορετικό κλάδο (15,29%), αλλά και μεταξύ Προϊσταμένων και Διευθυντών, με τον χαμηλότερο όμως ρυθμό εμφάνισης (7,06%) (Πιν. 10).

Πίνακας 10 Κατηγορίες συγκρούσεων

Κατηγορίες συγκρούσεων:	Συχνότητα	%
προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων	34	40,00
συναδέλφων στο ίδιο γραφείο	44	51,76
διαφορετικών άτυπων ομάδων συμφερόντων	18	21,18
προϊσταμένων-διευθυντών μεταξύ τους	6	7,06
συναδέλφων διαφορετικών κλάδων	13	15,29
υπαλλήλων και κοινού	23	27,06

Αναφορικά με τις αιτίες που φαίνεται ότι προκαλούν τις συγκρούσεις στο δικαστικό χώρο, προκύπτει ότι οι δύο πιο συχνές αιτίες με τον ίδιο ρυθμό εμφάνισης, είναι ο φόρτος εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι στις δικαστικές υπηρεσίες και τα ασαφή όρια καθηκόντων που έχουν οριστεί (64,71%). Σημαντικό αίτιο για την ύπαρξη συγκρούσεων φαίνεται ότι αποτελούν και οι προσωπικές φιλοδοξίες που έχουν οι εργαζόμενοι (49,41%). Επιπλέον, ως αίτια φαίνεται ότι λαμβάνονται υπόψη, οι προσωπικές αντιδικίες που υπάρχουν μεταξύ των υπαλλήλων (25,88%), η έλλειψη κατάλληλων υποδομών, ώστε να είναι δυνατή η σωστή και αποδοτικότερη εργασία (24,71%), αλλά και οι συγκρουόμενοι στόχοι που πιθανόν να υπάρχουν (16,47%) (Πίν. 11)

Πίνακας 11 Αιτίες συγκρούσεων

Αιτίες συγκρούσεων	Συχνότητα	%
ασαφή όρια καθηκόντων	55	64,71
φόρτος εργασίας	55	64,71
προσωπικές φιλοδοξίες	42	49,41
προσωπικές αντιδικίες	22	25,88
έλλειψη υποδομών	21	24,71

συγκρουόμενοι στόχοι

14

16,47

Στην ερώτηση εάν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης στην παρούσα θέση εργασίας τους, προέκυψε ότι κάποιες φορές έχουν αντιμετωπίσει το εν λόγω πρόβλημα ($M=1,74$, $St = 1,27$). Αναλυτικότερα, το 23,53% των εργαζομένων δεν έχει βρεθεί σε αυτή την θέση, 18,82% έχουν βρεθεί ελάχιστες φορές, το 24,71% των συμμετεχόντων έχει αντιμετωπίσει μερικές φορές το εν λόγω πρόβλημα. Ωστόσο, το 25,88% δήλωσε ότι αρκετές φορές έχει βρεθεί στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης στην παρούσα θέση εργασίας τους, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 7,06% που έχει βρεθεί πολλές φορές στην εν λόγω θέση (Πίν. 12).

Πίνακας 12 Σύγκρουση στην παρούσα θέση εργασίας

Σύγκρουση στην παρούσα θέση	Συχνότητα	%
καθόλου	20	23,53
ελάχιστα	16	18,82
μέτρια	21	24,71
αρκετά	22	25,88
πολύ	6	7,06

Αναφορικά με τον τρόπο που επιλέγουν να επιλύσουν μια σύγκρουση, φαίνεται ότι οι δύο πιο διαδεδομένοι τρόποι είναι η Διαπραγματεύση-Συνεργασία σε ποσοστό 45,88% και ο Συμβιβασμός με 27,06% αντίστοιχα. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, ότι από το δείγμα των γυναικών ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 18,82% χρησιμοποιεί την τεχνική του συμβιβασμού γεγονός που ενισχύει τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που θέλουν τις γυναίκες περισσότερο υποχωρητικές, ενώ τους άνδρες περισσότερο σκληρούς και επιβλητικούς όταν εμπλέκονται σε μία σύγκρουση. Άλλες μέθοδοι επίλυσης, οι οποίες δεν φαίνεται να χρησιμοποιούνται με τον ίδιο βαθμό συχνότητας είναι η Αποφυγή της σύγκρουσης 5,88%, το αίτημα για Διαιτησία ή Διαμεσολάβηση 4,71%, η Επιβολή ή ο Ανταγωνισμός με τον αντίδικο 7,06% και η Παραχώρηση ή Προσαρμογή 9,41% (Πιν. 13).

Πίνακας 13 Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων

Στυλ Διαχείρισης	Συχνότητα	%	Άνδρες	Γυναίκες
διαπραγμάτευση/συνεργασία	39	45,88	21,18%	24,71%
συμβιβασμός	23	27,06	8,24%	18,82%
παραχώρηση/προσαρμογή	8	9,41	2,35%	7,06%
επιβολή/ανταγωνισμό	6	7,06	4,71%	2,35%
αποφυγή	5	5,88	2,35%	3,53%
διαιτησία/διαμεσολάβηση	4	4,71	1,18%	3,53%

Στο ερώτημα αναφορικά με το κατά πόσο η τεχνική επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες έχει θετικά αποτελέσματα, το 50,59% των συμμετεχόντων θεωρεί τη μέθοδο που χρησιμοποιεί "αρκετά" αποτελεσματική, ενώ υπήρχαν και δέκα συμμετέχοντες που την θεωρούν "πολύ" αποτελεσματική (11,76%). Αντίστοιχα, υπάρχει και ένα ποσοστό 23,53% που είναι "μέτρια" ικανοποιημένοι από την αποτελεσματικότητα της μεθόδου επίλυσης μια σύγκρουσης που χρησιμοποιεί. Τέλος, κατεγράφησαν και 12 απαντήσεις που δεν παρουσιάζουν υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας, αφού το 2,35% θεωρεί ότι η μεθοδός τους δεν είναι "καθόλου" αποτελεσματική και το 11,76% "ελάχιστα" αποτελεσματική (Πιν. 14).

Πίνακας 14 Θετικά αποτελέσματα επιλεγόμενης μεθόδου επίλυσης των συγκρούσεων

Θετικά αποτελέσματα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων	Συχνότητα	%
καθόλου	2	2,35
ελάχιστα	10	11,76
μέτρια	20	23,53
αρκετά	43	50,59
πολύ	10	11,76

Λαμβάνοντας υπόψη την συναισθηματική φόρτιση που μπορεί να προκαλείται στα εμπλεκόμενα μέρη, όταν συμμετέχουν σε μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας τους, προκύπτει ότι δύο είναι τα κυρίαρχα συναισθήματα που επικρατούν. Αυτά είναι το άγχος & πίεση σε ποσοστό 49,41% και η δυσφορία σε ποσοστό 44,71%. Ωστόσο, κατεγράφησαν και 5 απαντήσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως αισθάνονται ικανοποίηση, ποσοστό 5,88% (Πιν. 15).

Πίνακας 15 Συναισθήματα που επιφέρει μια σύγκρουση

Συναισθήματα που επιφέρει μια σύγκρουση	Συχνότητα	%
άγχος & πίεση	42	49,41
δυσφορία	38	44,71
ικανοποίηση	5	5,88

Στο ερώτημα που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που αισθάνονται οι συμμετέχοντες απέναντι στην εργασία τους στον χώρο εργασίας τους, το 45,88% επηρεάζεται "αρκετά" αρνητικά, ενώ υπάρχει και ένα 28,24% που επηρεάζεται "πολύ" αρνητικά. Επίσης, υπάρχουν και 8 συμμετέχοντες που δήλωσαν ότι νιώθουν ένα "μέτριο" βαθμό αρνητισμού για την εργασία τους λόγω των συγκρούσεων. Τέλος, υπάρχουν 10 ερωτώμενοι που επηρεάζονται "ελάχιστα", ενώ υπάρχουν και 4 που δεν επηρεάζονται "καθόλου" αρνητικά από τις συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας τους (Πιν. 16)

Πίνακας 16 Αρνητική επίδραση των συγκρούσεων απέναντι στην εργασία

Αρνητική επίδραση των συγκρούσεων απέναντι στην εργασία	Συχνότητα	%
καθόλου	4	4,71
ελάχιστα	10	11,76
μέτρια	8	9,41
αρκετά	39	45,88
πολύ	24	28,24

Σε συνέχεια των παραπάνω, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες δε θεωρούν ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν κάποια θετική επίπτωση, ειδικά στο χώρο της εργασίας. Το 23,53% πιστεύει ότι δεν υπάρχει καμία θετική επίπτωση και το 24,71%, θεωρεί ότι ίσως να υπάρχει μια ελάχιστη θετική συνιστώσα. Επίσης, 24 συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο έχουν κάποιες μέτριες επιπτώσεις (28,24%). Ωστόσο, κατεγράφησαν 17 συμμετέχοντες (20%), οι οποίοι θεωρούν ότι μπορούν να υπάρχουν αρκετές θετικές επιπτώσεις από τις συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο, ενώ υπήρχαν και 3 περιπτώσεις (3,53%) που πιστεύουν ότι μπορεί να υπάρξουν πολλές (Πίν. 17).

Πίνακας 17 Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων	Συχνότητα	%
καθόλου	20	23,53
ελάχιστα	21	24,71
μέτρια	24	28,24
αρκετά	17	20,00
πολύ	3	3,53

Σχετικά με την ικανότητα των συμμετεχόντων σε μια σύγκρουση να κατανοήσουν τα συναισθήματά τους, αλλά και τα συναισθήματα του άλλου εμπλεκόμενου μέρους σε μια σύγκρουση, προκύπτει ότι σχεδόν το 90% των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, θεωρεί ότι διαθέτει την παραπάνω ικανότητα (Πιν. 18).

Πίνακας 18 Ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης

Ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης	Συχνότητα	%
ναι	76	89,41
όχι	9	10,59

Από τους 76 συμμετέχοντες που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, προκύπτει ότι η πλειοψηφία τους θεωρεί ότι η εν λόγω δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης τους επιτρέπει να χειριστούν τις διαφωνίες με εποικοδομητικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, 43 απάντησαν αρκετά (56,58%) και 15 πολύ (19,74%). Επίσης, υπήρχαν και 12 απαντήσεις, συμμετεχόντων που θεωρούν ότι η εν λόγω δεξιότητα του βοηθά σε μέτριο βαθμό (15,79%). Τέλος, υπήρχαν 5 απαντήσεις που εστίαζαν στο ελάχιστο (6,58%) και μόνο μία στο καθόλου (1,32%) (Πίν. 19).

Πίνακας 19 Συναισθηματική νοημοσύνη και διαφωνίες

Συναισθηματική νοημοσύνη και διαφωνίες	Συχνότητα	%
καθόλου	1	1,32
ελάχιστα	5	6,58
μέτρια	12	15,79
αρκετά	43	56,58
πολύ	15	19,74

Κλείνοντας, θα πρέπει να ειπωθεί ότι αναφορικά με τις προτάσεις των συμμετεχόντων, για το πώς θεωρούν ότι μπορεί να αποφευχθούν οι συγκρούσεις στο τομέα της εργασίας τους, προέκυψε ότι ο πιο δημοφιλής τρόπος φαίνεται να είναι η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων (69,41%). Ωστόσο, δεδομένου ότι είχαν δικαίωμα να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις, θα πρέπει να ειπωθεί ότι όλες οι πιθανές απαντήσεις επιλέχθηκαν σε ποσοστό μεγαλύτερο από το 50 %. Πιο συγκεκριμένα, αν τοποθετηθούν με σειρά προτίμησης φαίνεται ότι η πιο διαδεδομένη πρόταση για την αποφυγή μιας σύγκρουσης είναι όπως ήδη ειπώθηκε είναι αυτή της συνεργασίας, ακολουθεί ο αμοιβαίος σεβασμός, η ίση αντιμετώπιση των υπαλλήλων, η σωστή οργάνωση στο χώρο εργασίας και η ύπαρξη διαλόγου. Τέλος, θα πρέπει να ειπωθεί ότι δόθηκαν και 12 επιπλέον απαντήσεις, από τις οποίες η δημοφιλέστερη ήταν η επιβράβευση αναφορικά με την απόδοση του υπαλλήλου, αλλά και η δυνατότητα επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο της εργασίας που έχει να επιτελέσει ο καθένας (Πίν. 20).

Πίνακας 20 Προτάσεις για την αποφυγή των συγκρούσεων

Προτάσεις για την αποφυγή συγκρούσεων.	Συχνότητα	%
αμοιβαίος σεβασμός-αλληλοκατανόηση	53	62,35
διάλογος-συζήτηση	45	52,94
οργάνωση-καταμερισμός αρμοδιοτήτων	48	56,47
συνεργασία-καλή διάθεση	59	69,41
ίση αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας	49	57,65
άλλη πρόταση	12	14,12

Λαμβάνοντας υπόψη μας το συντελεστή συσχέτισης Pearson, προκύπτει ότι:

Υπάρχει μια μέτρια θετική σχέση για τους συμμετέχοντες της έρευνας σχετικά με το επίπεδο της σχέσης που διατηρούν με τους συναδέλφους τους και το βαθμό ελευθερίας που αισθάνονται για να δράσουν στο χώρο εργασίας τους ($r=0.41$, $df =83$, $p< 0.01$). Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που

διατηρούν μια καλή σχέση με τους συναδέλφους τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται και πιο ελεύθεροι για να δράσουν στον χώρο εργασίας τους.

Επίσης, υπάρχει μια μέτρια θετική σχέση για τους συμμετέχοντες της έρευνας σχετικά με το εάν υπάρχουν άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων και της συχνότητας εμφάνισης φαινομένων σύγκρουσης στο χώρο εργασίας τους ($r=0.53$, $df =83$, $p < 0.01$), αλλά και με την συχνότητα που έχουν βρεθεί οι ίδιοι στο επίκεντρο μιας τέτοιας σύγκρουσης ($r=0.58$, $df =83$, $p < 0.01$). Ουσιαστικά, οι συμμετέχοντες που αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό άτυπες ομάδες συμφερόντων, είναι πιθανό να παρατηρούν και σε μεγαλύτερο βαθμό συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας τους, αυτό σημαίνει ότι έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να βρεθούν και οι ίδιοι συχνότερα στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης που λαμβάνει χώρα στο χώρο εργασίας.

Επιπλέον, υπάρχει μια μέτρια θετική σχέση για τους συμμετέχοντες της έρευνας σχετικά με τον βαθμό της ελευθερίας που αισθάνονται στο χώρο εργασίας τους και τον βαθμό που θεωρούν ότι η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων που επιλέγουν θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα ($r=0.50$, $df =83$, $p < 0.01$), αλλά και στον βαθμό που πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικές επιπτώσεις ($r=0.42$, $df =83$, $p < 0.01$). Πιο συγκεκριμένα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που δεν αισθάνονται ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό ελευθερίας στον εργασιακό τους χώρο είναι πολύ πιθανόν, να θεωρούν ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο δεν μπορούν να έχουν κάποια θετική επίπτωση και ταυτόχρονα να θεωρούν ότι η μέθοδος επίλυσης που επιλέγουν για τις εν λόγω συγκρούσεις δεν μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Τέλος, εντοπίστηκε μια μέτρια θετική σχέση για τους συμμετέχοντες της έρευνας σχετικά με το βαθμό συχνότητας που μπορούν να παρατηρούν φαινόμενα συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο και το πόσο συχνά έχουν βρεθεί οι ίδιοι στο επίκεντρο κάποιας τέτοιας σύγκρουσης ($r=0.54$, $df =83$, $p < 0.01$). Πιο συγκεκριμένα προκύπτει ότι όσο πιο συχνά αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στα δικαστήρια τις συγκρούσεις συμφερόντων που λαμβάνουν χώρα στο χώρο της εργασίας τους, τόσο πιθανότερο είναι να βρεθούν και οι ίδιοι πιο συχνά στο επίκεντρο μιας τέτοιας σύγκρουσης

Γ' ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1. Συμπεράσματα-Συζήτηση

Στην παρούσα εργασία από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι συγκρούσεις στον τομέα εργασίας των δικαστηρίων επικεντρώνονται κυρίως μεταξύ συναδέλφων που εργάζονται στο ίδιο γραφείο, αλλά και μεταξύ των προϊσταμένων – διευθυντών και των υπαλλήλων τους, ενώ σε μικρότερο βαθμό οφείλονται στην αλληλεπίδραση υπαλλήλων και κοινού που εξυπηρετούν. Τα παραπάνω αποτελέσματα συμφωνούν με την άποψη των Βακόλα & Νικολάου, (2012) ότι, όταν άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο (κοινωνικό, πολιτισμικό, οικονομικό) τοποθετούνται μαζί στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής δομής για την άσκηση αλληλοεξαρτώμενων καθηκόντων, οδηγούνται σε συγκρούσεις εξαιτίας των ατομικών κυρίως διαφορών τους. Επιπλέον, οι ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι που εργάζονται στον ίδιο χώρο, επιφέρουν συγκρούσεις με βάση τον φόρτο εργασίας που επωμίζονται ή δεν επωμίζονται (Banner & Gagne, 1995). Επίσης, οι εν λόγω συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται και στη διαφορετική μεταχείριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενο τους, αναφορικά με τις αμοιβές, την αναγνώριση και τις παροχές, όταν μάλιστα βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας και μπορούν να τις αντιληφθούν (Adams, 1965).

Περαιτέρω, οι συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα μπορούν να αιτιολογηθούν από τα τυχόν προβλήματα επικοινωνίας που εντοπίζονται μεταξύ των δύο βαθμίδων. Οι οποίες σύμφωνα με τον Mullins Laurie (2014), μπορεί να οφείλονται στην ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών, στην κακή μετάδοση και σύλληψη των μηνυμάτων και των στόχων που θέτουν οι προϊστάμενοι, αλλά δεν αντιλαμβάνονται οι υφισταμένοι (Mullins Laurie, 2014). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εντάσεις που περιγράφονται μεταξύ δικαστικών υπαλλήλων και κοινού, μπορούν να ερμηνευθούν λόγω της οικονομικής κρίσης που βιώνει η Ελλάδα από το 2010 και μετά. Το αίσθημα αβεβαιότητας και η έλλειψη σταθερότητας στην καθημερινότητα των πολιτών έχει οδηγήσει σε

αύξηση των εντάσεων σε καθημερινό επίπεδο, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες (Banner & Gagne, 1995).

Αντίστοιχα, από την έρευνα μας προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στα δικαστήρια χρησιμοποιούν ως μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων κυρίως την διαπραγμάτευση και δευτερεύοντος τον συμβιβασμό. Σύμφωνα, με την διεθνή βιβλιογραφία η επιλογή της εν λόγω μεθόδου, φαίνεται να ταιριάζει σε ένα μικρού μεγέθους οργανισμό, όπως είναι τα υπό μελέτη δικαστήρια, όπου ο αριθμός των υπαλλήλων είναι μικρός και η καθημερινή επαφή και σχέση των υπαλλήλων είναι πιο στενή σε σχέση με άλλες περιπτώσεις (Mullins Laurie, 2014). Επομένως, φαίνεται να είναι πιο πιθανό να επιθυμούν οι δικαστικοί υπάλληλοι να επιλύσουν τις διαφορές τους με έναν τρόπο που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές και θα επιτρέπει την περαιτέρω συνεργασία τους σε καθημερινό επίπεδο (Robbins&Judge, 2011). Εξάλλου, όπως αναφέρουν οι Johnson&Johnson (2009), η εν λόγω μέθοδος επιτρέπει να συνεχίσει να υπάρχει ένα αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.

Η ίδια φιλοσοφία περίπου ακολουθείται και στην περίπτωση του συμβιβασμού που είναι και ο δεύτερος πιο δημοφιλής τρόπος επίλυσης των διαφορών μεταξύ των εργαζόμενων στον δικαστικό κλάδο. Σύμφωνα με τον Oachesu (2016), χάριν του καλού και οικογενειακού κλίματος που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων αλλά και της μικρότερης απόστασης μεταξύ της ιεραρχίας στα μικρά μέρη, επιλέγεται ο συμβιβασμός ως ένα μέσο να βρεθεί η λύση στην σύγκρουση κάπου στην μέση, ώστε όλοι εμπλεκόμενοι να νιώσουν το αίσθημα της δικαίωσης και να προκύψει κάτι θετικό από την αντιπαράθεση, ουσιαστικά δηλαδή δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι, αφού γίνεται προσπάθεια εστίασης στα κοινά στοιχεία των εμπλεκόμενων πλευρών (Thomas, 1992, Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αναφορικά με την δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία, όπως αναφέρθηκε, συνίσταται στην ικανότητα του ανθρώπου: 1) να έχει αυτοεπίγνωση (να έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τα αισθήματά του, όταν τα βιώνει έντονα, 2) να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και 3) να χειρίζεται τα συναισθηματικά μηνύματα και πληροφορίες (Robbins & Judge, 2011), τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η πλειοψηφία των

δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί ότι η εν λόγω δεξιότητα τους επιτρέπει να κατανοήσουν το άλλο εμπλεκόμενο μέρος στη σύγκρουση, να το ακούσουν ενεργητικά και διαδραστικά, να δούν και τη δική του οπτική, να μοιραστούν εμπειρίες, να νιώσουν τις εμπειρίες και τα συναισθήματα του άλλου μέρους και να δημιουργήσουν ένα νέο πλαίσιο για την ερμηνεία και την επίλυση των οποιαδήποτε διαφωνιών. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο βασικός ενοποιητικός παράγοντας για την επικοινωνία, γιατί πάνω απ' όλα της προσδίδει πολιτιστική οπτική (Τριαντάρη, 2016).

Αναφορικά με το αν θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν και θετικές επιπτώσεις, φαίνεται να προκύπτει ένα ευρύ φάσμα απόψεων. Μάλιστα μπορεί να τείνει η πλειοψηφία στην άποψη ότι οι θετικές επιπτώσεις είναι μικρές, ωστόσο γίνεται αντιληπτό ότι θεωρεί ότι υπάρχουν. Το εν λόγω αποτέλεσμα επιβεβαιώνεται από την άποψη του Mullins Laurie, (2014), ότι δεν μπορεί να υπάρχουν μόνο καλές και κακές συγκρούσεις. Το εύρος των απόψεων των δικαστικών υπαλλήλων της έρευνας μπορεί να δικαιολογηθεί επίσης, με βάση την άποψη που είχαν για το μέγεθος της σύγκρουσης. Είναι ουσιαστικά διαφορετικό να μιλάμε για μια σύγκρουση μικρής έντασης και διάρκειας που μπορεί να χαρακτηριστεί και ως διαφωνία και διαφορετικό να γίνεται αναφορά σε μια σφοδρή σύγκρουση και αντιπαράθεση. Επομένως, για την ίδια ερώτηση είναι λογικό να παρουσιάζονται και διαφορετικές απαντήσεις, αφού είναι πιθανόν οι προϊστάμενοι να λαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο μια σύγκρουση, σε σχέση με τους υφισταμένους τους (Robbins & Judge, 2011).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τις προτάσεις που υπέβαλαν οι δικαστικοί υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα αναφορικά με το πώς μπορεί να αποφευχθεί μια σύγκρουση στο δικό τους χώρο. Είναι προφανές ότι εστιάζουν σε μια Win – Win διαδικασία, όπου θα επικρατεί ο εποικοδομητικός διάλογος, ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων, η βελτίωση της οργάνωσης που πρέπει να έχει ο χώρος στον οποίο εργάζονται, η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα και η ίση αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους τους (Ζαβλανός, 2002). Το ζήτημα της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Adams, 1965) τέθηκε από την πλειοψηφία των υπαλλήλων και δεν αφορά μόνο τις χρηματικές αμοιβές ή τις παροχές που λαμβάνουν.

Θεωρούν εξίσου σημαντική την αλληλεπίδραση (interactional justice) με τον φορέα λήψης των αποφάσεων (Robbins&Judge, 2011), επιζητούν την επιβράβευση από την προϊστάμενη αρχή για την προσπάθεια που καταβάλλουν και επιθυμούν να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια. Όταν υπάρχει η πεποίθηση στους υπαλλήλους ότι υπάρχει δικαιοσύνη και στο εσωτερικό των δικαστικών υπηρεσιών, αυτό συμβάλλει στο να αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι θετικά τόσο την εργασία τους, όσο και τους προϊσταμένους τους, επειδή είναι σε θέση να κατανοήσουν τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τις προαγωγές, τις μετακινήσεις ή τις αλλαγές στις αρμοδιότητες, ανεξάρτητα αν ίδιοι είναι δυσαρεστημένοι με τις εκροές που λαμβάνουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ένα ακόμα ζήτημα που τέθηκε από την πλειονότητα των υπαλλήλων είναι η οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης στα οποία θα έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν όλοι οι δικαστικοί υπάλληλοι. Η παραπάνω πρόταση εκφράζει την ανάγκη του προσωπικού να μπορέσει να παρακολουθήσει τις συνεχείς αλλαγές της νομοθεσίας, βελτιώνοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, με στόχο να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που συντελούνται εντός του ίδιου του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Είναι γενικότερα γνωστό ότι η εκπαίδευση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που λαμβάνει χώρα καθ'όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου και έχει θετική επίδραση τόσο στο ηθικό των εργαζομένων, όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2002). Η παραπάνω όμως αναγκαιότητα των δικαστικών υπαλλήλων θα μπορούσε να ερμηνευθεί λόγω της γενικότερης ανασφάλειας που επικρατεί στον δημόσιο τομέα σήμερα λόγω των συνεχών οργανωσιακών ανακατατάξεων που αφορούν σε συγχωνεύσεις οργανισμών, κατάργηση οργανικών θέσεων και απολύσεις προσωπικού (Banner & Gagne, 1995).

Κλείνοντας πρέπει να επισημανθεί ότι, όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό πλαίσιο, η σύγκρουση αποτελεί μια πραγματικότητα σε όλες τις μορφές κοινωνικής οργάνωσης όπου υπάρχει αλληλεπίδραση διαφορετικών ατόμων και ομάδων. Κάθε σύγκρουση που αντιμετωπίζουμε στη ζωή μας είναι πλούσια σε θετικές και αρνητικές πιθανότητες έκβασης. Κάθε διαφωνία μπορεί να είναι πηγή μάθησης, μετάπλασης, έμπνευσης, διαφώτισης και εξέλιξης ή

οργής, φόβου, ντροπής, αδιεξόδου και αντίστασης (Goleman, Boyatzis, &McKee, 2002).

5.2. Περιορισμοί της έρευνας - προτάσεις

Η παρούσα έρευνα διέπεται από ορισμένους βασικούς περιορισμούς. Συγκεκριμένα, ο πρώτος περιορισμός αφορά το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, τη δομή και την έκταση αυτού. Πιο αναλυτικά, στη συγκεκριμένη έρευνα έχουμε ποσοτική ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ως μεθοδολογικό εργαλείο αποτελούσε πάγιο αίτημα των προαναφερθέντων υπηρεσιών για τη διεξαγωγή της. Ζητήθηκε, επίσης, να μην είναι μεγάλο σε έκταση και να μην περιλαμβάνει πολλές ερωτήσεις ανοιχτού τύπου προκειμένου να μην χρειάζεται οι υπάλληλοι να αφιερώνουν πολύ χρόνο από τα καθήκοντά τους για τη συμπλήρωσή του. Παρόλο, που τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων, αξίζει να διερευνηθούν περισσότερο μελλοντικά μέσα από τη διεξαγωγή και συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας στις σύγχρονες κοινωνικές επιστήμες με μεικτή μεθοδολογία (τεχνικές τριγωνοποίησης) επιχειρούν να σχεδιάσουν ή να εξηγήσουν πιο ολοκληρωμένα τον πλούτο και την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χρησιμοποιώντας και ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα (Cohen, Manion, & Morrison, 2005).

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά τη γεωγραφική προέλευση των ερωτηθέντων που συνθέτουν το δείγμα μας. Ειδικότερα, το δείγμα αποτελείται από δικαστικούς υπαλλήλους που εργάζονται σε ορισμένες δικαστικές υπηρεσίες των νομών Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας. Αφενός δεν συμπεριλαμβάνονται οι απόψεις όλων των υπαλλήλων των παραπάνω νομών και αφετέρου δε γίνεται διερεύνηση των απόψεων των δικαστικών υπαλλήλων που υπηρετούν και σε άλλους νομούς της Ελλάδας. Επομένως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό, αλλά η διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων. Σε αυτό το πλαίσιο θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διεξαγωγή μιας μελλοντικής έρευνας που θα είχε ως στόχο την παραγωγή συμπερασμάτων τα οποία θα ήταν δυνατόν να γενικευθούν, αξιοποιώντας και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. (1965). *Injustice in Social Exchange*, in Berkowitz, L. (ed) *Advances in Experimental and Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Armson, S. (1997, Σεπτέμβριος). Putting Stress on the Bottom Line. *Management Today* .
- Banner, D., & Gagne, T. (1995). *Designing effective organizations*. Thousand Oaks: C.A.: Sage.
- Barney, J., & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations, Strategy structure behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Baron, R. (1989, Οκτώβριος). Personality and Organizational Conflict: effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , σσ. 281-296.
- Blake, R., & Mouton, J. (1961). Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. *Management Science* , σσ. 420-435.
- Bramson, R. (1981). *Coping with difficult people*. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2014). *Επίλυση Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας: 10 στρατηγικές για όλους*. Αθήνα: ΝομικήΒιβλιοθήκη.
- Denohue, W., & Kott, B. (1992). *Managing Interpersonal Conflict*. New York: Sage Publication. Law, and Social Control.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Everard, K., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πατρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. ΣτοΣ. G. (Eds)., *Conflict Management and industrial relations* . Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Glomb, T., & Liao, H. (2003). Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal, and Individual Effects. *Academy of Management Journal* 46, αρ. 4 , σσ. 486-496.
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Johnson, D., & Johnson, F. (2009). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Johnson, G., Griffith, J., & Buckley, R. (2015). A new model of impression management: Emotions in the 'black box' of organizational persuasion. *The British Psychological Society* , σσ. 1-30.
- Keltner, D., Gruenfeld, D., & Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review* , σσ. 265- 284.
- Kriesburg, L. (1973). *The Sociology of Social Conflicts*. Englewood Cliffs: N.J. Prentice Hall.
- Kuye, J., Thornhill, C., & Fourie, D. (2002). *Public administration*. Sandown: Heinmann Publishers (Pty) Lrd.
- Maanen, J. (1992). *Drinking Our Troubles away in D.M. In D.M. Kolb & J. M. Bartunek (eds), Hidden Conflict in Organizations (pp.32-60)* . Newbury Park: Sage Publications.

- Magee, J., Galinsky, A., & Gruenfeld, D. (2007, Φεβρουάριος). Power, Propensity to Negotiate and Moving First in Competitive Interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin* , σσ. 200-212.
- Mannering, K. (2009, Ιανουάριος). Working with "Prickly" People. *Professional Manager vol 19* , σσ. 32-4.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations. 2nd Edition*. Oxford: Blackwell.
- Mayer, R. (1995). *Conflict Management :The courage to confront*. Columbus, Richland: Battelle Press.
- Milton, C. (1981). *Human Behavior in Organizational*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice – Hall, Inc.
- Mullins Laurie, J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. London: Pitman.
- Nijstad, B., & Kaps, S. (2008). Taking the Easy Way Out: Preference Diversity, Decision Strategies, and Decision Refusal in Groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (5) , σσ. 860-870.
- Nye, R. (1973). *Conflict among Humans*. New York: Springer Publishing Company.
- Oachesu, M. (2016). Conflict Management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance* , σσ. 807-814.
- Pondy, L. (1967, Σεπτέμβριος). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly* , σ. σ. 302.
- Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology (2th ed.)*. Englewood Cliffs: NJ Prentice Hall.
- Shebeed Al-Ajmi, R. (2007). The effect of personal characteristics on conflict management style. *An International Business Journal, Vol 17* , σσ. 181-192.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In Dunnette, M. (ed). *Handbook of industrial and organizational psychology* , σσ. 889-935.
- Thomas, K. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* , σσ. 651-717.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom Inc. Tuxedo.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Tjosvold, D., & Sun, H. (1993). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences. *International Journal of Conflict Management* 13(2) , σσ. 124-164.
- Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation conflict and power to manage more effectively*. New York: John Wiley and Sons Inc.

- Volkema, R., & Bergmann, T. (1995, Φεβρουάριος). Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts. *Journal of Social Psychology*, σσ. 5-15.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, σσ. 515-558.
- Yang, J., & Mossholder, K. (2004, Αύγουστος). Decoupling task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing. *Journal of Organizational Behavior* 25, αρ. 5, σσ. 589-605.
- York, P. (2001, Οκτώβριος). Getting a Grip on Stress. *Management Today*, σ. 105.
- Βαϊκουση, Δ., Βαλάκας, Ι., Γιαννακοπούλου, Ε., Γκιάστας, Ι., Κόκκος, Α., & Τσιμπουκλή, Α. (2008). *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση ενηλίκων: Εκπαιδευτικές μέθοδοι-Ομάδα εκπαιδευομένων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Η ψυχολογία των καλών σχέσεων στο χώρο εργασίας*. (n.d.). Ανάκτηση Οκτώβριος 28, 2017, από www.medlook.gr
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.
- Ιορδανόγλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας, Α. (1997). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κόκκος, Α., & Λιοναράκης, Α. (1998). *Ανοιχτή εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Σχέσεις διδασκόντων-διδασκομένων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*.
- Μπάντες, Θ. (2013, Μαΐου 24). Ο Αριστοτέλης, η ευτυχία και ο σύγχρονος πολιτισμός.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Αννικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπασταμάτης, Α. (2005). *Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαστάμου, Σ. (1989). *Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας*. Αθήνα: Οδυσσεάς.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους Εκπαιδευτικούς στο Χώρο του Σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Παχουνδάκης, Ι. (2014). *Διαχείριση της Πολιτισμικής & Θρησκευτικής Ετερότητας*. Αθήνα: descory@otenet.gr.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Ρουμπάνη, Ν. (2007, Ιούνιος). Διαμεσολάβηση Συνομιλικών για την Επίλυση Συγκρούσεων στα Σχολεία-Εγχειρίδιο για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές νέων και ενηλίκων. Λεμεσός, Κύπρος.

Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Σπυράκης, Γ., & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων. *Διοικητική Ενημέρωση*, σσ. 32-50.

Τζιβάνη, Ε. (2013). *Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχειρισή τους (Διπλωματική Εργασία)*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τριαντάρη, Σ. (2016). *Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη.

Τσακαρέστου, Μ., Ιορδανόγλου, Δ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν., & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Παράρτημα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ -ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
Π.Μ.Σ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Ημερομηνία :/...../.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο (4 σελίδες) αφορά στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας των δικαστικών υπηρεσιών.

Η παρούσα έρευνα χωρίς τις δικές σας απαντήσεις δεν θα έχει καμία αξία,

γι' αυτό σας παρακαλώ να το συμπληρώσετε με ειλικρίνεια, αφιερώνοντας λίγο από τον χρόνο σας.

Σας επισημαίνω ότι το ερωτηματολόγιο είναι προσωπικό και ανώνυμο και οι οποιοσδήποτε πληροφορίες που παρέχει θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

A

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ :

- 1) Φύλο: άνδρας γυναίκα
- 2) Ηλικία: έως 40 41-50 51-60 60 και άνω
- 3) Οικογενειακή κατάσταση: άγαμος/η έγγαμος/η διαζευγμένος/η
- 4) Εκπαίδευση: Υποχρεωτική ΤΕΙ Μεταπτυχιακό
Δευτεροβάθμια ΑΕΙ Διδακτορικό
- 5) Έτη υπηρεσίας στις δικαστικές υπηρεσίες έως σήμερα: 1 έως 10 10 έως 20 20 +
- 6) Θέση Ευθύνης: Προϊστάμενος Γραμματείας
Προϊστάμενος Τμήματος
Γραμματέας Δικαστηρίων
Επιμελητής



1) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλή σχέση με τους συναδέλφους σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

2) Στον χώρο εργασίας σας υπάρχουν άτυπες ομάδες συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

3) Πόσο ελεύθερος/η αισθάνεστε να δράσετε στον χώρο εργασίας σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

4) Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

5) Πιστεύετε ότι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ:
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα πεδία).

προϊσταμένων/διευθυντών & υπαλλήλων <input type="radio"/>	προϊσταμένων/διευθυντών μεταξύ τους <input type="radio"/>
συναδέλφων στο ίδιο γραφείο <input type="radio"/>	συναδέλφων διαφορετικών κλάδων <input type="radio"/>
διαφορετικών άτυπων ομάδων συμφερόντων <input type="radio"/>	υπαλλήλων και κοινού <input type="radio"/>

6) Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελούν συχνότερα αιτία συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησης σας;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα πεδία).

συγκρουόμενοι στόχοι <input type="radio"/>	ανταγωνισμός απόκτησης πόρων για το τμήμα <input type="radio"/>
προσωπικές φιλοδοξίες <input type="radio"/>	διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή <input type="radio"/>
έλλειψη υποδομών <input type="radio"/>	διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης <input type="radio"/>
ασαφή όρια καθηκόντων <input type="radio"/>	μη αποτελεσματική επικοινωνία στον οργανισμό <input type="radio"/>
προσωπικές αντιδικίες <input type="radio"/>	ανασφάλεια <input type="radio"/>
φόρτος εργασίας <input type="radio"/>	(σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα) <input type="radio"/>
θρησκευτικές ετερότητες <input type="radio"/>	απρεπής συμπεριφορά <input type="radio"/>
μειονοτικές ετερότητες <input type="radio"/>	(σεξουαλική ή άλλου είδους λεκτική ή σωματική παρενόχληση) <input type="radio"/>

7) Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στην παρούσα θέση εργασίας σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

8) Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στο χώρο εργασίας σας; (Επιλέξτε μόνο μια απάντηση).

διαπραγμάτευση/συνεργασία
(επίλυση της σύγκρουσης με μια αποδεκτή λύση και για τα δυο μέρη)

συμβιβασμό
(επίλυση της σύγκρουσης όπου το κάθε εμπλεκόμενο μέρος πρέπει να κάνει ένα "βήμα πίσω" για να βρεθεί μια λύση)

αποφυγή
(αναβολή επίλυσης της σύγκρουσης)

επιβολή/ανταγωνισμό
(το κάθε εμπλεκόμενο μέρος προσπαθεί να ικανοποιήσει τα συμφέροντά του)

παραχώρηση/προσαρμογή
(η τακτική που στηρίζεται στη διάθεση να ικανοποιήσει κάποιος τις ανάγκες του άλλου εμπλεκόμενου μέρους)

διαιτησία/διαμεσολάβηση
(διαχείριση της σύγκρουσης με την παρέμβαση ενός τρίτου προσώπου).

9) Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιείτε έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

10) Πώς αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας;

άγχος/πίεση δυσφορία ικανοποίηση

11) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τον τρόπο που νιώθετε απέναντι στην εργασία σας;

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

12) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν και θετικές επιπτώσεις; (π.χ. εξεύρεση νέων καινοτόμων λύσεων, ενίσχυση του θετικού εργασιακού κλίματος, βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων κ.α.)

καθόλου ελάχιστα μέτρια αρκετά πολύ

13) Θεωρείτε ότι διαθέτετε την ικανότητα να κατανοείτε τα συναισθήματα σας αλλά και τα συναισθήματα του άλλου εμπλεκόμενου μέρους σε μια σύγκρουση;



ναι



όχι

14) Αν «ΝΑΙ», θεωρείτε ότι η παραπάνω δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης σας επιτρέπει να χειριστείτε τις διαφωνίες με εποικοδομητικό τρόπο;



καθόλου



ελάχιστα



μέτρια



αρκετά



πολύ

15) Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή συγκρούσεων στον τομέα της απασχόλησής σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα πεδία).

- αμοιβαίος σεβασμός-αλληλοκατανόηση
- διάλογος-συζήτηση
- οργάνωση-καταμερισμός αρμοδιοτήτων
- συνεργασία-καλή διάθεση
- ίση αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας
- άλλη πρόταση.....
.....
.....

