



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

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

Διπλωματική εργασία

## Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

της

Αδριανής Καλτουριμίδου Α.Ε.Μ.774

**Επιβλέπων :** Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής

**Εξεταστές :** 1. Σωτηρία Τριαντάρη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

2. Ελένη Τσακιρίδου, Καθηγήτρια

Φλώρινα, Αύγουστος 2018



*Αφιερώνεται στα παιδιά μου.....*



## Ευχαριστίες

Το τελευταίο στάδιο για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας «Επιστήμες της αγωγής: Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», αποτελεί η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Στο στάδιο αυτό, πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Α.Τ.Ε.Ι Θεσσαλίας, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, για την αμέριστη στήριξη, την συνεχή καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθειά του, κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, την κα. Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια και Πρόεδρο του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Παιδαγωγικής Σχολής του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, καθώς και επιστημονικά υπεύθυνη του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών και την κα. Ελένη Τσακίριδου, Αναπληρώτρια Πρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων-Προσωπικού και Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, για τις σημαντικές υποδείξεις και τις πολύτιμες συμβουλές τους.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω το Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, για την συνεργασία, την υποστήριξη και την εμπάθυνση της διερεύνησης, πάνω στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Ευχαριστώ από καρδιάς τους συναδέλφους, διευθυντές, προϊσταμένους και παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης, που συνέβαλαν στη διανομή, στην συμπλήρωση και στην συλλογή του ερωτηματολογίου της εμπειρικής έρευνας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες αποδίδω στην επιστήθια φίλη μου, κα. Νίκη Δατσογιάννη, για την πολύτιμη βοήθεια και την συμβολή της στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας μου.

Τέλος ευχαριστώ ιδιαίτερα, τα δύο μου παιδιά και τον σύντροφο μου, για την κατανόηση, την αμέριστη συμπαράσταση και την στήριξη που έδειξαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.



## Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Αδριανή Καλτουριμίδου, 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.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»



**Όνοματεπώνυμο:** Αδριανή Καλτουριμίδου

**Α.Ε.Μ.:** 774

**Ηλεκτρονική διεύθυνση:** [akaltourimidou@pavlosmelas.gr](mailto:akaltourimidou@pavlosmelas.gr)

**Έτος εισαγωγής:** 2016

**Τίτλος διπλωματικής εργασίας:** «Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

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

Ημερομηνία 08 – 08 – 2018

Η δηλούσα

Αδριανή Καλτουριμίδου



## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

Ευχαριστίες .....	3
Πνευματικά δικαιώματα .....	4
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....</b>	<b>6</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....</b>	<b>9</b>
<b>ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>10</b>
Α. Κατάλογος σχημάτων.....	10
Β. Κατάλογος εικόνων .....	10
Γ. Κατάλογος πινάκων .....	10
Δ. Κατάλογος διαγραμμάτων .....	11
Περίληψη .....	13
Abstract .....	14
Εισαγωγή.....	15
<b>Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>	<b>18</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> .....</b>	<b>18</b>
<b>ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....</b>	<b>18</b>
1.1  Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου .....	19
1.2  Θεωρητικές προσεγγίσεις των συγκρούσεων .....	20
1.3  Είδη συγκρούσεων .....	22
1.4  Κατηγορίες συγκρούσεων.....	23
1.5  Λειτουργική και δυσλειτουργική σύγκρουση .....	28
1.6  Στάδια σύγκρουσης κατά Pondy .....	31
1.7  Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Kenneth Thomas .....	33
1.8  Αιτίες - Πηγές συγκρούσεων .....	37
1.9  Συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> .....</b>	<b>47</b>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....</b>	<b>47</b>
2.1  Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων.....	48



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

2.2	Μοντέλα συμπεριφοράς σε συγκρουσιακές καταστάσεις.....	49
2.3	Στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα...	53
2.4	Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων .....	54
2.5	Επίλυση συγκρούσεων με παρέμβαση τρίτων προσώπων.....	60
2.6	Αρχές και δεξιότητες χειρισμού των συγκρούσεων.....	64
2.7	Τρόποι επίλυσης συγκρούσεων.....	65
2.8	Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία και την επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων .....	69
<b>B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>		<b>72</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> .....</b>		<b>72</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>		<b>72</b>
Εισαγωγή .....		72
3.1	Ανασκόπηση προγενέστερων ερευνών στην Ελλάδα.....	73
3.2	Διατύπωση ερευνητικού προβλήματος .....	76
3.3	Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	76
3.4	Ερευνητικά ερωτήματα .....	77
3.6	Η μεθοδολογία έρευνας.....	78
3.6.1	Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....	79
3.6.2	Δείγμα έρευνας .....	79
3.6.3	Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	80
3.6.4	Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	80
3.6.5	Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας ερωτηματολογίου .....	81
3.6.6	Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων.....	82
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>		<b>83</b>
<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>		<b>83</b>
4.1	Χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας .....	83
4.2	Ατομικά χαρακτηριστικά των παιδαγωγών .....	85



*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

4.3	Η επίδραση των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών .....	91
4.4	Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων .....	98
4.5	Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων .....	103
4.6	Προτάσεις παιδαγωγών για την αποφυγή συγκρούσεων .....	124
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> .....</b>		<b>125</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>		<b>125</b>
5.1	Συμπεράσματα - Συζήτηση .....	125
5.2	Περιορισμοί της έρευνας.....	133
5.3	Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	133
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>		<b>135</b>
Α. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....		135
Β. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία .....		140
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>		<b>145</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>		<b>146</b>





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

<b>ΙΔΑΧ</b>	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
<b>ΙΔΟΧ</b>	Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου
<b>ΚΟΧ</b>	Κοινοφελούς Ορισμένου Χρόνου
<b>ΕΣΠΑ</b>	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
<b>ΠΕ</b>	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
<b>ΤΕ</b>	Τεχνολογική Εκπαίδευση
<b>ΔΕ</b>	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση



## ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

### A. Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Κατηγορίες συγκρούσεων .....	28
Σχήμα 2: Σχέση επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης .....	30
Σχήμα 3: Κλίμακα σφοδρότητας σύγκρουσης.....	36

### B. Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Ταυτόχρονες διαστάσεις σύγκρουσης.....	25
--	----

### Γ. Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις συγκρούσεων.....	22
Πίνακας 2: Σύγκριση εποικοδομητικής έναντι αποδομιστικής κριτικής.....	42
Πίνακας 3: Συγκρουσιακό μοντέλο Rahim.....	52
Πίνακας 4: Σύγκριση μοντέλων συγκρουσιακής συμπεριφοράς.....	52
Πίνακας 5: Τα στάδια επίλυσης της σύγκρουσης με συνεργασία .....	59
Πίνακας 6: Τεχνικές μεσολάβησης τρίτων και αποτελέσματα .....	64
Πίνακας 7: Πλήθος Δημοτικών Παιδικών Σταθμών νομού Θεσσαλονίκης .....	79
Πίνακας 8: Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά σχολικής μονάδας .....	85
Πίνακας 9: Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά ερευνητικού δείγματος.....	90
Πίνακας 10: Στρατηγική επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας ως προς την ειδικότητα .....	101
Πίνακας 11: Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου .....	102
Πίνακας 12: Μεσολαβητές διαχείρισης συγκρούσεων.....	103
Πίνακας 13: Έλεγχος σχέσης συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και προϋπηρεσίας παιδαγωγών.....	105
Πίνακας 14: Έλεγχος σχέσης συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και ειδικότητας .....	105
Πίνακας 15: Έλεγχος σχέσης συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και σχέσης εργασίας.....	106
Πίνακας 16: Συνολικά αποτελέσματα $\chi^2$ συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και ατομικών χαρακτηριστικών παιδαγωγών .....	106
Πίνακας 17: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής αποφυγής.....	111
Πίνακας 18: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής εξομάλυνσης.....	111



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Πίνακας 19: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής συμβιβασμού .....	112
Πίνακας 20: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας .....	112
Πίνακας 21: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής συνεργασίας.....	113
Πίνακας 22: Συνολικά αποτελέσματα $\chi^2$ στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και προϋπηρεσίας.....	113
Πίνακας 23: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής αποφυγής .....	114
Πίνακας 24: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής εξομάλυνσης.....	115
Πίνακας 25: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής συμβιβασμού .....	115
Πίνακας 26: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας .....	116
Πίνακας 27: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής συνεργασίας .....	116
Πίνακας 28: Συνολικά αποτελέσματα $\chi^2$ στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και οργανικότητας.....	117
Πίνακας 29: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής αποφυγής και θέσης υπεύθυνου .....	118
Πίνακας 30: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής εξομάλυνσης και θέσης υπεύθυνου.....	119
Πίνακας 31: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής συμβιβασμού και θέσης υπεύθυνου .....	119
Πίνακας 32: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας και θέσης υπεύθυνου .....	120
Πίνακας 33: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής συνεργασίας και θέσης υπεύθυνου .....	120
Πίνακας 34: Συνολικά αποτελέσματα $\chi^2$ στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και θέσης υπεύθυνου.....	121

### Δ. Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Σχέση επιπέδου σύγκρουσης και αποτελέσματος.....	29
Διάγραμμα 2: Δυναμική ενός συγκρουσιακού επεισοδίου κατά Pondy.....	31
Διάγραμμα 3: Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Kenneth Thomas.....	34
Διάγραμμα 4: Συγκρουσιακό πλέγμα Blake & Mouton .....	50
Διάγραμμα 5: Συγκρουσιακό μοντέλο Thomas & Kilmann.....	51
Διάγραμμα 6: Έδρα Παιδικού Σταθμού.....	83
Διάγραμμα 7: Μέγεθος Παιδικού Σταθμού .....	84
Διάγραμμα 8: Οργανικότητα Παιδικού Σταθμού .....	84
Διάγραμμα 9: Φύλο παιδαγωγών.....	85
Διάγραμμα 10: Ηλικία παιδαγωγών.....	86



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Διάγραμμα 11: Ακαδημαϊκά προσόντα ( εκτός βασικού πτυχίου).....	87
Διάγραμμα 12: Σχέση εργασίας.....	87
Διάγραμμα 13: Ειδικότητα παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας.....	88
Διάγραμμα 14: Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας.....	88
Διάγραμμα 15: Προϋπηρεσία σε θέση υπεύθυνης/ου.....	89
Διάγραμμα 16: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρουσιακών καταστάσεων.....	91
Διάγραμμα 17: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων ως προς την ειδικότητα.....	92
Διάγραμμα 18: Εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.....	93
Διάγραμμα 19: Αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων.....	94
Διάγραμμα 20: Αρνητική επιρροή των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών.....	95
Διάγραμμα 21: Θετική επιρροή των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών.....	96
Διάγραμμα 22: Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	97
Διάγραμμα 23: Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων.....	98
Διάγραμμα 24: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγική αποφυγής.....	99
Διάγραμμα 25: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής εξομάλυνσης.....	99
Διάγραμμα 26: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής συμβιβασμού.....	100
Διάγραμμα 27: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής συνεργασίας.....	100
Διάγραμμα 28: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας.....	101
Διάγραμμα 29: Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου.....	102
Διάγραμμα 30: Άτομα μεσολάβησης επίλυσης συγκρούσεων.....	103
Διάγραμμα 31: Στρατηγική αποφυγής ως προς την προϋπηρεσία.....	107
Διάγραμμα 32: Στρατηγική εξομάλυνσης ως προς την προϋπηρεσία.....	108
Διάγραμμα 33: Στρατηγική συμβιβασμού ως προς την προϋπηρεσία.....	108
Διάγραμμα 34: Στρατηγική επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας ως προς την προϋπηρεσία.....	109
Διάγραμμα 35: Στρατηγική συνεργασίας ως προς την προϋπηρεσία.....	110
Διάγραμμα 36: Στρατηγική της αποφυγής ως προς τη θέση υπεύθυνου.....	121
Διάγραμμα 37: Στρατηγική εξομάλυνσης ως προς τη θέση υπεύθυνου.....	122
Διάγραμμα 38: Στρατηγικές συμβιβασμού, επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας και συνεργασίας ως προς τη θέση υπεύθυνου.....	123



## Περίληψη

---

Οι συγκρούσεις ως αναπόφευκτο φαινόμενο στους οργανισμούς, αποτελούν πρόκληση, τόσο σε επίπεδο ατόμων, όσο και σε επίπεδο ομάδας. Στον εργασιακό χώρο εκδηλώνονται με διάφορες μορφές και μπορεί να επιφέρουν ζωτικότητα και ανάπτυξη, αλλά και να επιδράσουν καταστροφικά στη λειτουργία, στην απόδοση και στην αποτελεσματικότητά του. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επίτευξης των γενικότερων στόχων του οργανισμού και συνεπώς, των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τις αντιλήψεις των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας, αναφορικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων και τη διαδικασία διαχείρισής τους. Στην εν λόγω έρευνα, που διεξήχθη κατά το σχολικό έτος 2017-2018 σε Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης, εφαρμόστηκε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματά της κατέδειξαν ως σημαντικότερη αιτία πρόκλησης των συγκρούσεων, την κακή επικοινωνία και τις ατομικές διαφορές μεταξύ των παιδαγωγών. Εντοπίστηκαν συγκρούσεις, με διαφορετική όμως συχνότητα εμφάνισης, μεταξύ όλων των ομάδων που εμπλέκονται στο χώρο του σχολικού οργανισμού και παράλληλα διαπιστώθηκε ότι στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης, η συνεργασία και ο συμβιβασμός, αποτελούν τις επικρατέστερες στρατηγικές διαχείρισης μιας συγκρουσιακής κατάστασης. Μέσα από τις προτάσεις των ίδιων των παιδαγωγών, αναδύθηκε η ανάγκη επιμόρφωσης και ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων, πάνω σε θέματα βελτίωσης επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας και διαχείρισης διαφωνιών και συγκρούσεων. Τα συμπεράσματα αυτά επαληθεύουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία και εμπλουτίζουν την κεκτημένη γνώση με νέα δεδομένα.

### Λέξεις κλειδιά:

συγκρούσεις, διαχείριση συγκρούσεων, τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων, προσχολική εκπαίδευση



# Abstract

---

Conflicts, as an inevitable phenomenon in organizations, are challenging, both from an individual and group point of view. In a workplace, they appear in various forms and while they can cause vitality and growth in some cases, they could also have a catastrophic result in the operation, output and effectiveness of this said workplace. Their effective management is the key factor to achieving the overall goals of the organization and, as a result, of the educational institutions. This bachelor thesis attempts to investigate the perceptions of pre-school pedagogues regarding the conflict phenomena and the process of their management. In this survey, which was conducted during the school year 2017-2018 at Municipal Kindergartens in the prefecture of Thessaloniki, a quantitative methodological approach was applied, with the questionnaire as the data collection tool. The results indicated as the major cause of conflict, poor communication and individual personal differences among educators. However, conflicts with a different frequency of occurrence have been also identified among all the groups involved in the school organization, and at the same time, it was found that in the field of pre-school education, cooperation and compromise are the most prevalent strategies for managing a conflict situation. Through the suggestions and recommendations of the educators themselves, the need for extra training and development of knowledge and skills has emerged on issues, for improving communication, teamwork and dealing with conflicts and disagreements. These conclusions have verified the existing bibliography and have enriched the acquired knowledge with new data.

**Keywords:**

conflicts, conflict management, conflict management techniques, pre-school education



## Εισαγωγή

---

Στα πλαίσια του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ανταγωνιστικότητα, οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Είναι αποτέλεσμα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης των ατόμων και φυσικό επακόλουθο της επικοινωνίας, της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησής τους. Στον εργασιακό χώρο εκδηλώνονται μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και ολόκληρων οργανισμών και επιδρούν, είτε ωφέλιμα, είτε καταστροφικά στη λειτουργία τους. Μπορεί να προκαλέσουν αρνητικό κλίμα στον οργανισμό, να διαταράξουν την ισορροπία του και να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και την εξελικτική του πορεία, άλλοτε όμως μπορεί να επιδράσουν και θετικά στην αποτελεσματικότητά του. Καθοριστικός παράγοντας της εύρυθμης λειτουργίας και της επίτευξης των στόχων όλων των οργανισμών, αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων.

Όπως σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αλληλοεπιδρούν άτομα με διαφορετικούς στόχους και ενδιαφέροντα, με διαφορετικές αντιλήψεις, γνώσεις, αξίες και στάσεις, που πρέπει να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται μεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτής της διαφορετικότητας είναι η δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, που μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, διαταράσσουν την ισορροπία και επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση αυτών των συγκρούσεων θεωρείται πολύ σημαντική, καθώς συμβάλλει στην εξασφάλιση ενός υγιούς και δημιουργικού περιβάλλοντος που οδηγεί στην πιο ομαλή λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας.

Στον Ελλαδικό χώρο, σχετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011; Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2014; Κουτσούκος, 2015; Παπαστεφάνου, 2015; Saiti, 2015; Μπούρη, 2017) διερευνούν κυρίως τις αιτίες δημιουργίας και τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων. Παρόλο που το φαινόμενο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ωστόσο δεν έχει διεξοδικά μελετηθεί στις σχολικές μονάδες της προσχολικής εκπαίδευσης και εντοπίζονται κενά στις επιστημονικές μελέτες που έχουν κατά καιρούς διεξαχθεί. Εκτεταμένη έρευνα στο χώρο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών δεν έχει πραγματοποιηθεί και επομένως η





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

αναγκαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο για τις πηγές των συγκρούσεων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, όσο και για τις στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης που υιοθετούν οι παιδαγωγοί στους χώρους αυτούς. Ερευνητικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η επέκταση της συγκεκριμένης έρευνας, τόσο σε άλλες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, όσο και σε ιδιωτικούς Παιδικούς Σταθμούς, έτσι ώστε να προσδιοριστεί συνολικά το φαινόμενο των συγκρούσεων στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης και να διατυπωθούν πιο γενικευμένα αποτελέσματα και συμπεράσματα.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των παιδαγωγών που υπηρετούν στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης, αναφορικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων και με τις στρατηγικές διαχείρισής τους, που ίσως αποτελέσει έναυσμα αναθεώρησης των μέχρι σήμερα χρησιμοποιούμενων στρατηγικών. Επιμέρους στόχοι αποτελούν, ο προσδιορισμός των σημαντικότερων αιτιών και συνεπειών των συγκρούσεων, ο εντοπισμός της επικρατέστερης στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων, η ανάδειξη της πιθανής σχέσης των ατομικών χαρακτηριστικών των παιδαγωγών και των χαρακτηριστικών των Παιδικών Σταθμών, τόσο με την συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων, όσο και με την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισής τους, καθώς και η καταγραφή των απόψεων των παιδαγωγών για την συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου ως προς την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων.

Οι απόψεις των παιδαγωγών σχετικά με τους παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις και επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης, μελετήθηκαν μέσω ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης, με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Στα πλαίσια της ερευνητικής διαδικασίας, υπήρξε αντικειμενική δυσκολία να εντοπιστούν έρευνες που είχαν διεξαχθεί σε Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων τους με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Μέσα από την ανασκόπηση της ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, πραγματοποιήθηκε η θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου, η οποία παρουσιάζεται στα δύο πρώτα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αποτυπώνεται το πλαίσιο των συγκρούσεων, όπου αρχικά γίνεται η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου, περιγράφονται οι πιο αντιπροσωπευτικές θεωρήσεις, τα είδη και οι κατηγορίες





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

των συγκρούσεων, αναλύονται τα στάδια και οι πηγές δημιουργίας τους και παρουσιάζονται οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν ύστερα από συγκρουσιακά επεισόδια στο χώρο εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η διαχείριση των συγκρούσεων, όπου αρχικά αποσαφηνίζεται η έννοια της διαχείρισης, περιγράφονται τα μοντέλα συμπεριφοράς συγκρουσιακών καταστάσεων και διερευνώνται οι στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσής τους. Μεταξύ των άλλων, μελετώνται οι αρχές και οι δεξιότητες χειρισμού των συγκρούσεων, αναφέρονται οι τρόποι επίλυσής τους και αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία και την επιλογή του στυλ διαχείρισής τους.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το ερευνητικό μέρος, που αποτελεί το τρίτο και το τέταρτο κεφάλαιο. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή της έρευνας που έχει ως αντικείμενο της, τη διερεύνηση των στρατηγικών που υιοθετούν οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Αρχικά γίνεται μια ανασκόπηση προγενέστερων ερευνών στην Ελλάδα, προσδιορίζεται το ερευνητικό πρόβλημα, ο σκοπός και οι ερευνητικοί στόχοι και διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας, όπου περιγράφεται, η μέθοδος και το εργαλείο συλλογής των δεδομένων, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο και γίνεται μια σύντομη αναφορά στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα της έρευνας. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο, αποτυπώνονται και αναλύονται στατιστικά τα αποτελέσματα της έρευνας και παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα, γίνεται μια σύντομη αναφορά στους περιορισμούς και διατυπώνονται προτάσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν ερευνητικό ενδιαφέρον για μελλοντικές έρευνες.

Η εν λόγω έρευνα επιχειρεί να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις: 1. Η συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων σχετίζεται με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία, την ειδικότητα και την σχέση εργασίας των παιδαγωγών. 2. Η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία των παιδαγωγών. 3. Το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί επηρεάζεται από την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού. 4. Το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιείται από τους παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας που δεν κατέχουν θέση ευθύνης, διαφέρει από το στυλ που χρησιμοποιείται από τους υπεύθυνους των Παιδικών Σταθμών.



# Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

*Η σύγκρουση είναι  
ένα φαινόμενο των κοινωνικών σχέσεων  
τόσο φυσικό, όσο και η αρμονία  
και τόσο σημαντικό, όσο και η ομοφωνία.*

*(Burns, 1978)*

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον οι συγκρούσεις αποτελούν ένα συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο που επηρεάζει την παραγωγική λειτουργία των οργανισμών και το ηθικό της ομάδας. Στις εργασιακές σχέσεις συνδέονται κυρίως με δυσλειτουργίες και αρνητικές συμπεριφορές που έχουν επιβλαβείς συνέπειες. Αποτελούν πρόκληση τόσο σε επίπεδο ατόμων, όσο και σε επίπεδο ομάδας, ωστόσο μπορεί να προκαλέσουν και την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, να συνεισφέρουν στην βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της οργάνωσης (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012).

Το φαινόμενο των συγκρούσεων έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών και έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, τόσο από κοινωνιολογικής, όσο και από ψυχολογικής, ανθρωπολογικής, οργανωσιακής και επικοινωνιακής πλευράς (Ιορδανίδης, 2014). Οι απόψεις των ερευνητών ως προς την επιρροή των συγκρούσεων στην οργανωτική λειτουργία, διαφέρουν. Κάποιοι τις συνδέουν με την ύπαρξη αρνητικών συνεπειών που έχουν ως αποτέλεσμα, ανεπάρκεια, διατάραξη συνοχής της ομάδας, έλλειψη αποδοτικότητας και δυσλειτουργίες μέσα στους οργανισμούς. Άλλοι πάλι τις θεωρούν μια θετική δύναμη για αλλαγή που συμβάλλει, στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της ομάδας και του οργανισμού, συνεισφέρει στην ποιότητα των σχέσεων, οδηγεί σε καινοτόμες λύσεις προβλημάτων και προκαλεί την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων (Κάντας, 1995).



## 1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου

*... να θυμόμαστε ότι η σύγκρουση είναι φυσικό και αναμενόμενο μέρος μιας συνεργασίας.*

*Deborah B. Gardner*

Παρά τις θεωρητικές προσεγγίσεις των επιστημόνων για τον προσδιορισμό της έννοιας της σύγκρουσης, όλοι συγκλίνουν στην παραδοχή ότι για να εμφανιστεί μία σύγκρουση απαιτούνται διαφορετικές, ασυμβίβαστες μεταξύ τους απόψεις. Οι λόγοι της σύγκρουσης εντοπίζονται επίσης στην έννοια των ασύμβατων στόχων, πάνω σε μια ποικιλία θεμάτων στα πλαίσια ενός οργανισμού. Αυτοί όμως δεν αρκούν για να εκδηλωθεί μία σύγκρουση. Απαιτείται επιπλέον η αλληλεξάρτηση της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού καθώς και η ύπαρξη και η έκφραση της ασυμβατότητας. Επομένως διαφαίνεται να εκδηλώνεται μια ανεπιθύμητη κατάσταση που προκύπτει από τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας να παρεμποδίζει σκόπιμα την επίτευξη των στόχων άλλων ατόμων ή ομάδων (Owens, 2001).

Οι Putnam & Poole (1987) ορίζουν τη σύγκρουση ως «*τη διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών*» (Ιορδάνογλου, 2008, σ. 279). Τονίζουν τα «*τρία εγώ*» της σύγκρουσης που υπάρχουν στους οργανισμούς – τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα, στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας, αναγκαίου και χρήσιμου, προκειμένου η κάθε σύγκρουση να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, τόσο σε επίπεδο αποφυγής ή καταστολής της, όσο και σε επίπεδο πρόληψης ή διαχείρισής της (Miller, 2006).

Θα μπορούσαμε λοιπόν, σε μια προσπάθεια σύνθεσης των ορισμών που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί, να ορίσουμε την σύγκρουση *ως μια διαφωνία, μια αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ δύο ή περισσότερων εμπλεκόμενων μερών, τα οποία σκόπιμα επιδιώκουν την παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων άλλων ατόμων ή της ομάδας* (Γιαννουλέας, 1998, σ. 137; Mullins, 2014, σ. 110).



## 1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις των συγκρούσεων

Διαχρονικά έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που εξετάζουν το φαινόμενο της σύγκρουσης. Η κάθε προσέγγιση αποτελεί συνέχεια και βελτίωση της προηγούμενης. Σύμφωνα με τον Robbins & Judge (2011) ως πιο αντιπροσωπευτικές προσεγγίσεις θεωρούνται, η παραδοσιακή θεώρηση, η αλληλοεπιδραστική θεώρηση και η νεότερη θεώρηση που είναι εστιασμένη στην επίλυση θεώρηση της σύγκρουσης (Robbins & Judge, 2011).

### I. Παραδοσιακή (κλασική) θεώρηση

Σύμφωνα με τις κύριες θέσεις της παραδοσιακής αντίληψης όπως συνοψίζονται αυτές από τον Drucker (1974), η σύγκρουση θεωρείται αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται, καθώς δημιουργεί αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Drucker, 1974). Πηγάζει από την ελλιπή επικοινωνία, την δυσπιστία μεταξύ των ανθρώπων, τα προβλήματα προσωπικότητας και την αδυναμία της ηγεσίας να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των υπαλλήλων τους (Μπουραντάς, 2002). Έχοντας ως βασικό ζητούμενο την επίτευξη κοινών στόχων, γίνεται αποδεκτό ότι οι προστριβές και οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν είτε με ορθολογική οργάνωση και σωστές διαδικασίες, είτε με την επιβολή ποινών, την απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών και την παρέμβαση της διοίκησης (Σαϊτής & Σαϊτή, 2011).

Επομένως η παραδοσιακή θεώρηση υποστήριζε την εξ ολοκλήρου αποφυγή των συγκρούσεων και την άμεση αντιμετώπισή τους, είτε με την εξάλειψη, είτε με την άμεση επίλυση, καθώς αυτές προκαλούν δυσλειτουργίες μέσα στην ομάδα και επιβλαβείς συνέπειες στους οργανισμούς. Για μεγάλο χρονικό διάστημα η θεώρηση αυτή δεν ήταν αποδεκτή από τους ερευνητές, καθώς αυτοί θεωρούσαν ότι κάποιο επίπεδο σύγκρουσης ήταν αναπόφευκτο (Robbins & Judge, 2011).

### II. Αλληλοεπιδραστική (σύγχρονη) θεώρηση

Η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης θεώρησης της σύγκρουσης, οι θέσεις της οποίας, όπως αναφέρει ο Robbins (2011), είναι αντίθετες με εκείνες της παραδοσιακής. Εδώ υποστηρίζεται ότι οι συγκρούσεις ως φυσικό και αναπόφευκτο κομμάτι της οργανωσιακής ζωής, οφείλονται κυρίως στην



### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων και τεχνικών και εκτός από αρνητικές συνέπειες μπορούν να επιφέρουν και θετικές (Robbins S. , 1998). Θεωρούνται απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη απόδοση της ομάδας και συντελούν θετικά στην ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη προσπάθεια. Αντιμετωπίζονται επομένως ως θετική και κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα, λειτουργούν ως παράγοντας εξέλιξης και αλλαγής και συμβάλλουν στη διατήρηση της βιωσιμότητας και της δημιουργικότητας μέσα στην οργάνωση (Μπουραντάς, 2002).

Η αλληλοεπιδραστική προσέγγιση όμως, δεν θεωρεί όλες τις συγκρούσεις εποικοδομητικές, αλλά αποδίδει σε αυτές και μία δυσλειτουργική πλευρά που παρακωλύει την επίδοση της ομάδας. Η διαφοροποίηση της λειτουργικής από τη δυσλειτουργική σύγκρουση γίνεται μέσω εξέτασης του τύπου της σύγκρουσης, ως προς τους στόχους του οργανισμού, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Μελέτες δείχνουν ότι οι συγκρούσεις στις σχέσεις είναι τις περισσότερες φορές καταστρεπτικές, σε αντίθεση με τις συγκρούσεις στο έργο και στη διαδικασία που θεωρούνται πιο λειτουργικές. Η θεώρηση της σύγχρονης προσέγγισης υποστηρίζει επομένως τη θετική δύναμη κάποιων συγκρούσεων και την αναγκαιότητα ύπαρξής τους για την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας (Robbins & Judge, 2011).

### III. Η νεότερη θεώρηση

Η νεότερη θεώρηση, η εστιασμένη στην επίλυση της σύγκρουσης, αναγνωρίζει ότι στους περισσότερους οργανισμούς, λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και της αλληλεξάρτησης των μελών τους, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και μη παραγωγικές. Προκαλούν άγχος, δημιουργούν χαοτικές καταστάσεις, δηλητηριάζουν τις εργασιακές σχέσεις και μειώνουν το σεβασμό και τη συνεκτικότητα μέσα στην ομάδα. Εστιάζει όμως στην παραγωγική επίλυση των συγκρούσεων, στην εξεύρεση εποικοδομητικών μεθόδων ώστε να μειωθεί η αρνητική επιρροή τους που οδηγεί στην οργανωσιακή αναποτελεσματικότητα (Robbins & Judge, 2011).



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι αντιλήψεις τόσο της κλασικής, όσο και της σύγχρονης θεώρησης σύμφωνα με τον Drucker (1974) και τον Robbins (1998).

**Πίνακας 1: Παραδοσιακές και σύγχρονες αντιλήψεις συγκρούσεων**

<i>Παραδοσιακές αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Drucker, 1974)</i>	<i>Σύγχρονες αντιλήψεις για τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Robbins, 1998)</i>
Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν	Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
Οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία	Οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
Οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά εκρηκτικές συνέπειες	Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές είτε θετικές συνέπειες ή και τα δύο ταυτόχρονα
Οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων	Οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων

*ΠΗΓΗ: Καραγιάννη, Ε., & Ρουσσάκης, Ι., Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική, 2015, σελ.551*

### 1.3 Είδη συγκρούσεων

Σε κάθε μορφή κοινωνικής οργάνωσης, οι συγκρούσεις θεωρούνται αναπόσπαστο τμήμα των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων. Εκδηλώνονται εξαιτίας διαφορετικών αντιλήψεων, ικανοτήτων, αξιών, αναγκών και στόχων, τόσο μεταξύ ατόμων, όσο και μεταξύ ομάδων. (Ιορδανίδης, 2014). Επειδή όλες οι συγκρούσεις δεν είναι ίδιες, οι επιστήμονες κάνουν διάκριση μεταξύ τριών κύριων ειδών σύγκρουσης που συνήθως υπάρχουν, την **πραγματική**, την **συναισθηματική** και την **σύγκρουση διεργασίας** (Dirks & MacLean Parks, 2003; Greenberg & Baron, 2013).

#### I. Πραγματική σύγκρουση (substantive conflict):

Η πραγματική σύγκρουση προκύπτει όταν κατά τη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων και ζητημάτων εκφράζονται διαφορετικές απόψεις και γνώμες από τα μέλη





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

ενός οργανισμού. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να αποβεί ωφέλιμη και ευεργετική, καθώς ενδέχεται να βοηθήσει την ομάδα να πάρει μία αποτελεσματική απόφαση, εξαναγκάζοντας την να βρει λύσεις και να εκφράσει ιδέες που μερικές φορές μπορεί να είναι και καινοτόμες (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Greenberg & Baron, 2013).

### II. Συναισθηματική σύγκρουση ( affective conflict )

Κάθε άνθρωπος, μέλος μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, είναι μοναδικός. Έχει το δικό του χαρακτήρα και βλέπει τον κόσμο γύρω του με τελείως διαφορετικό τρόπο (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Όταν λοιπόν τοποθετηθεί να ασκήσει τα καθήκοντά του μαζί με άλλους, διαφορετικού υπόβαθρου και μέχρι να αποδεχθεί ο ένας τον άλλον, βιώνει προβλήματα, τριβές και συγκρούσεις προσωπικοτήτων που οδηγούν σε ένταση, θυμό και απογοήτευση. Η συναισθηματική αυτή σύγκρουση που μπορεί πιθανόν να προκύψει, θα επιφέρει αναστάτωση στην επίδοση της ομάδας (Greenberg & Baron, 2013), μείωση του ηθικού της, δημιουργία πόλωσης και αντιπαλότητας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και εν τέλει, δυσλειτουργία στον οργανισμό (Lippitt, 1982).

### III. Σύγκρουση διεργασίας ( process conflict )

Η σύγκρουση διεργασίας ξεκινάει από τις διαμάχες που προκύπτουν σε πολλές ομάδες εργασίας εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων που εκφράζουν σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας τους - δηλαδή την ανάθεση ρόλων, την κατανομή καθηκόντων, την απόδοση ευθυνών ή την πρόσβαση σε πόρους. Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η σύγκρουση διεργασίας, τόσο περισσότερο δοκιμάζεται η επίδοση της ομάδας (Jehn & Mannix, 2001).

#### 1.4 Κατηγορίες συγκρούσεων

Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, αναφέρονται διάφορες κατηγορίες συγκρούσεων οι οποίες εμφανίζονται, τόσο στην προσωπική, όσο και στην εργασιακή ζωή (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Οι ερευνητές προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τις συγκρούσεις ανάλογα με το στάδιο στο οποίο εμφανίζονται, σύμφωνα με τις αιτίες που δημιουργούνται και ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιφέρουν (Ιορδανίδης, 2014). Η ταξινόμηση των συγκρούσεων, τόσο γενικά, όσο και από πλευράς



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων και οργανισμών γίνεται στις εξής βασικές κατηγορίες (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008) :

### I. Ατομικές συγκρούσεις

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

#### ▪ *Ενδοπροσωπική σύγκρουση (personal conflict)*

Η ενδοπροσωπική σύγκρουση αφορά την εσωτερική σύγκρουση του ίδιου ατόμου και σχετίζεται με δύο ή περισσότερες αντίθετες απόψεις που έχει. Προκύπτει πολλές φορές όταν σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον καλείται να επιτελέσει διαφορετικούς ρόλους και καθήκοντα, αντίθετα με τις δικές του αξίες και προσδοκίες. Έρχεται λοιπόν αντιμέτωπο με τις προσδοκίες του οργανισμού και αντιμετωπίζει μία κατάσταση συγκρουόμενων στόχων βιώνοντας το λεγόμενο εργασιακό στρες που επηρεάζει αρνητικά τη συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό (π.χ. η σύγκρουση καθήκοντος και γενικά η σύγκρουση ρόλων) (Μπούρη, 2017).

#### ▪ *Διαπροσωπικές συγκρούσεις (interpersonal conflict)*

Οι περισσότεροι ερευνητές, στρέφουν το ενδιαφέρον τους στη διαπροσωπική σύγκρουση, καθώς την θεωρούν ως τη βασικότερη μορφή σύγκρουσης στο χώρο εργασίας (Montana & Charnov, 2002). Εκδηλώνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου (π.χ. σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων ή σύγκρουση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων) και επηρεάζει τη δομή, τη συνοχή και τη λειτουργία της κοινωνικής οργάνωσης (οικογένεια, σχολείο, εργασία κτλ.) (Ιορδανίδης, 2014). Κυριότερες αιτίες εκδήλωσης διαπροσωπικής σύγκρουσης στο χώρο εργασίας αποτελούν (Stoner, 1989; Χυτήρης, 2013) :

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

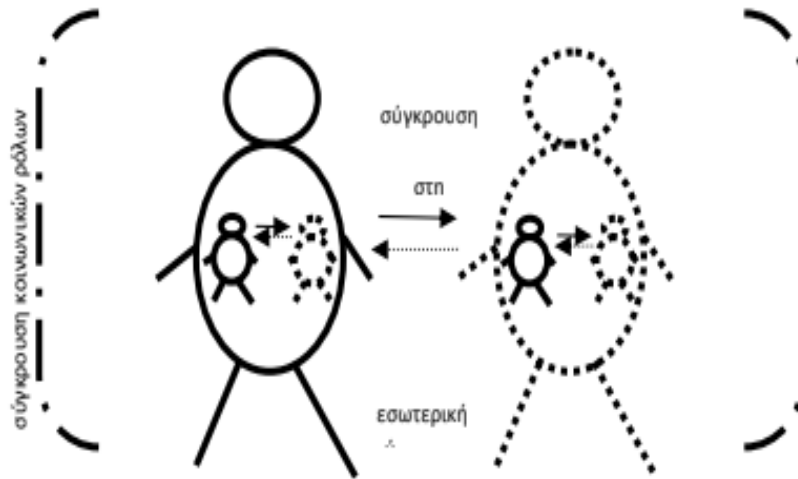




## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Η διαπροσωπική σύγκρουση κινείται ταυτόχρονα σε τρία επίπεδα (εικ. 1) (Βασιλείου, 2013).

### Εικόνα 1: Ταυτόχρονες διαστάσεις σύγκρουσης



*ΠΗΓΗ: Βασιλείου Α, 2013, Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, σελ. 19*

- i. Στο πρώτο επίπεδο, το **διαπροσωπικό**, δύο άτομα με τις δικές τους αξίες, πεποιθήσεις, προσωπικότητες και αρμοδιότητες συγκρούονται (π.χ. προϊστάμενος – υφιστάμενος) (Βασιλείου, 2013).
- ii. Στο δεύτερο επίπεδο, το **κοινωνικό**, έχουμε τη σύγκρουση δύο κοινωνικών ρόλων με όλα τα χαρακτηριστικά, τις ευθύνες, τους περιορισμούς ή τις δυνατότητες στη συμπεριφορά τους (π.χ. ρόλος προϊσταμένου – ρόλος υφιστάμενου) (Βασιλείου, 2013).
- iii. Στο τρίτο επίπεδο, το **εσωτερικό**, υπάρχει μια εσωτερική σύγκρουση, μια έντονη συναισθηματική φόρτιση ανάμεσα σε δύο δικές μας εσωτερικές πλευρές / φωνές (π.χ. η στάση που εκπροσωπεί ο προϊστάμενος και η διαφορετική στάση που εκπροσωπεί ο υφιστάμενος) (Βασιλείου, 2013).

Όσο περισσότερο γνωρίσουμε ένα από τα τρία επίπεδα, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να κατανοήσουμε την σύγκρουση και να βρούμε καλύτερους τρόπους για να την αντιμετωπίσουμε. Με κάθε σύγκρουση που εκδηλώνεται γύρω μας, δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσουμε καλύτερα, τόσο τις άγνωστες πλευρές του εαυτού μας, όσο και να κατανοήσουμε καλύτερα την κοινωνία μέσα στην οποία ζούμε (Βασιλείου, 2013).



**Περίπτωση:** «Ο προϊστάμενος, ας τον ονομάσουμε Γιάννη, είναι δίκαιος αλλά αυστηρός και μερικές φορές απόλυτος. Επιμένει στο γράμμα του νόμου και θέλει τα πράγματα να γίνονται στην ώρα τους. Ο υφιστάμενος, ας τον ονομάσουμε Νίκο, είναι φιλότιμος, αυθόρμητος και μερικές φορές χαοτικός. Έχει τον τρόπο του να βγάζει σε πέρας τη δουλειά, αλλά μερικές φορές τα πράγματα γίνονται την τελευταία στιγμή, με την ψυχή στο στόμα » (Βασιλείου, 2013, σ. 19).

Στην παραπάνω περίπτωση έχουμε την εμφάνιση και των τριών διαστάσεων μιας διαπροσωπικής σύγκρουσης (Βασιλείου, 2013) :

1. Στο **διαπροσωπικό επίπεδο**, η σύγκρουση είναι ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο. Δύο άτομα αποτελεσματικά στην εργασία τους, ο καθένας με τον δικό του τρόπο, αλλά με διαφορετικούς χαρακτήρες.
2. Στο **κοινωνικό επίπεδο** η σύγκρουση υφίσταται ανάμεσα στο ρόλο του προϊσταμένου και του υφισταμένου, ρόλοι με διαφορετικά χαρακτηριστικά και ευθύνες.
3. Στο **εσωτερικό επίπεδο** εμφανίζεται μια εσωτερική σύγκρουση μέσα στον καθένα τους. Ο προϊστάμενος συγκρούεται εσωτερικά ανάμεσα στη στάση που εκπροσωπεί αυτός - θέλει να γίνονται όλα γραμμικά, προβλεπόμενα και ξεκάθαρα - και στη στάση που εκπροσωπεί ο υφιστάμενός του – υιοθετεί μη γραμμικούς και πιο χαοτικούς τρόπους .

Η αντιμετώπιση αυτής της διαπροσωπικής σύγκρουσης ίσως θα ήταν πιο αποτελεσματική, αν ο προϊστάμενος υιοθετούσε μια στάση πιο αυθόρμητη και λιγότερο γραμμική και ο υφιστάμενος υιοθετούσε μια στάση πιο ξεκάθαρη και πιο γραμμική. Στο τρίτο επίπεδο οι συγκρούόμενοι, προϊστάμενος-υφιστάμενος, θα μπορούσαν να γνωρίσουν μια άλλη, άγνωστη πλευρά του εαυτού τους, η οποία θα τους βοηθούσε να αντιμετωπίσουν πιο αποτελεσματικά την σύγκρουση που προέκυψε μεταξύ τους (Βασιλείου, 2013).

## II. Ομαδικές συγκρούσεις

Η ομαδική σύγκρουση εκδηλώνεται μεταξύ ίδιων (**ενδοομαδική σύγκρουση**) ή διαφορετικών ομάδων (**διαομαδική σύγκρουση**), τυπικών (π.χ. τμήματα) ή άτυπων (π.χ. κλίκες), που συνυπάρχουν στα πλαίσια μιας οργάνωσης και επιδρούν αρνητικά



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

στην συνοχή της ομάδας και στο οργανωσιακό κλίμα (Μαντζάρης, 2011). Αιτίες δημιουργίας τέτοιων συγκρούσεων είναι η ανεπαρκής επικοινωνία, οι συγκρουόμενοι στόχοι, καθώς και οι διαφορετικές ικανότητες και ο τρόπος διοίκησης της κάθε ομάδας στην κατεύθυνση της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού. (Montana & Charnov, 2002).

### III. Συγκρούσεις από πλευράς οργανωσιακής δομής

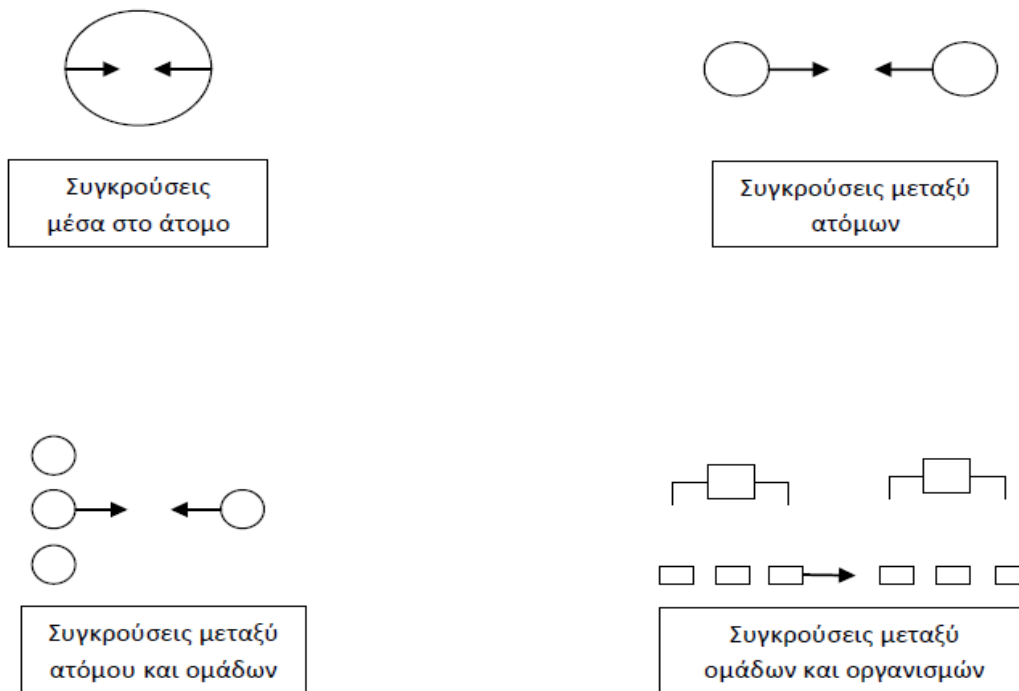
Στο οργανωσιακό περιβάλλον, όπου συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν μέλη οργανισμών ή επιχειρήσεων, εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή αντιτιθέμενων ομάδων μέσα στην ίδια οργάνωση. Υπάρχουν διαφορετικά περιβάλλοντα εκδήλωσης συγκρούσεων, ακόμη και μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών ή επιχειρήσεων (Miller, 2006). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) οι συγκρούσεις, από πλευράς οργανωσιακής δομής οργανισμών και επιχειρήσεων, ταξινομούνται ακολούθως στις (Μπουραντάς, 2002) :

- **Ιεραρχικές συγκρούσεις:** Εκδηλώνονται μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων (π.χ. μεταξύ Γενικού Διευθυντή και Διευθυντή Τμήματος).
- **Λειτουργικές συγκρούσεις:** Εκδηλώνονται μεταξύ διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης (π.χ. μεταξύ προώθησης πωλήσεων και παραγωγής).
- **Συγκρούσεις επιτελικών - γραμμικών στελεχών:** Εκδηλώνονται μεταξύ στελεχών ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων και στελεχών επιτελικών θέσεων (π.χ. μεταξύ γενικού διευθυντή και νομικού συμβούλου).
- **Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης:** Εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ μιας μη οργανωσιακά τυπικά δομημένης και μη προσδιορισμένης ομάδας (π.χ. κλίκες με βάση τις φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις), με την ομάδα που έχει καθορισμένες εργασίες και είναι ορισμένη από τη δομή του οργανισμού ( π.χ. εκπαιδευτικοί Παιδικού Σταθμού) (Robbins & Judge, 2011).

Παρακάτω, στο σχήμα 1, αποτυπώνονται οι κατηγορίες των συγκρούσεων (Κεραμυδά, 2016).



### Σχήμα 1: Κατηγορίες συγκρούσεων



**ΠΗΓΗ:** Κεραμυδά, Α. (2016). Διαχείριση συγκρούσεων επαγγελματιών υγείας σε δομές Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας του νομού Θεσσαλονίκης, σελ.23 βασισμένο στο Stoner, J. (1989). Managment. New York: Free Press.

## 1.5 Λειτουργική και δυσλειτουργική σύγκρουση

Η άποψη, ότι οι συγκρούσεις θεωρούνται ως κάτι αρνητικό που προκαλεί μείωση της επίδοσης της ομάδας και του οργανισμού, είναι λανθασμένη, διότι πολλές φορές μπορούν να συνεισφέρουν, τόσο στην ποιότητα των σχέσεων, όσο και στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων. Η σύγκρουση για τον οργανισμό μπορεί να είναι είτε **λειτουργική** (εποικοδομητική), με θετικές συνέπειες, είτε **δυσλειτουργική**, (καταστροφική) με αρνητικές συνέπειες (Ζαβλανός, 1991).

- Η **λειτουργική σύγκρουση** θεωρείται ωφέλιμη και ευεργετική για τις ομάδες, καθώς βελτιώνει την απόδοση, εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού και βοηθά στην εξεύρεση του αποτελεσματικότερου τρόπου υλοποίησης των στόχων του. Σε άλλες περιπτώσεις δημιουργεί νέες ιδέες, ενθαρρύνει την



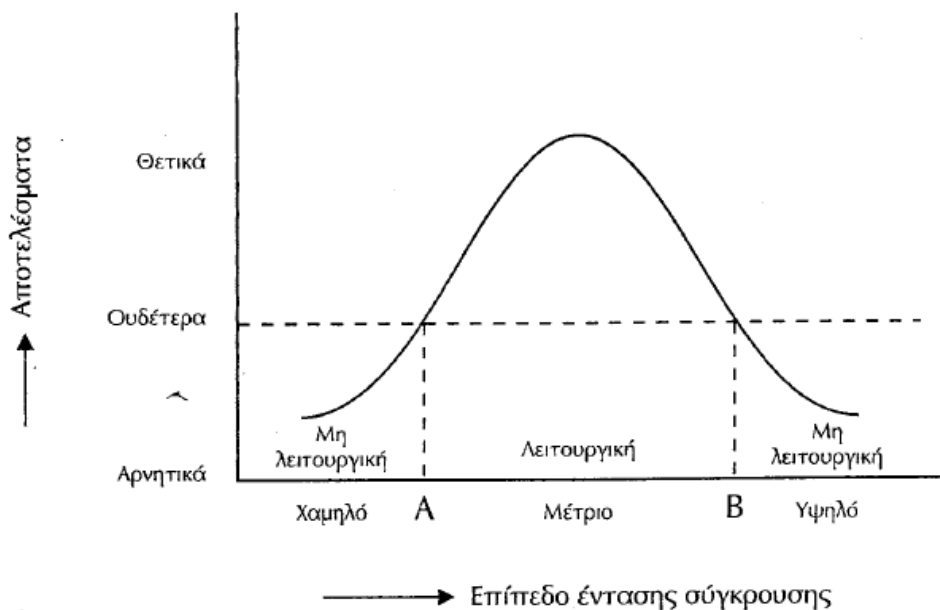
Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

ευελιξία, παρέχει και συμβάλλει στη δημιουργικότητα και τη μάθηση (Ζαβλανός, 1991).

- **Η δυσλειτουργική σύγκρουση** αντίθετα, θεωρείται επιζήμια και καταστροφική, επειδή απειλεί το συμφέρον του οργανισμού, δημιουργεί κλίμα δυσπιστίας και επηρεάζει αρνητικά τη λήψη ποιοτικών αποφάσεων. Διασπά την συνεκτικότητα της ομάδας, παρεμποδίζει την επικοινωνία και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων (Ζαβλανός, 1991).

Οι θετικές και αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης έχουν αντίκτυπο στα αποτελέσματα και στην απόδοση του οργανισμού και εξαρτώνται από τη φύση και την έντασή της. Αποτέλεσμα κατάλληλου επιπέδου σύγκρουσης είναι η ενεργοποίηση των ατόμων και η βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η σχέση μεταξύ επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου αποτελέσματος, απεικονίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα (Ζαβλανός, 1991; Kolb & Bartunek, 1992).

**Διάγραμμα 1: Σχέση επιπέδου σύγκρουσης και αποτελέσματος**



*ΠΗΓΗ:* Ζαβλανός Μ., 1991, *Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης*, σελ. 303

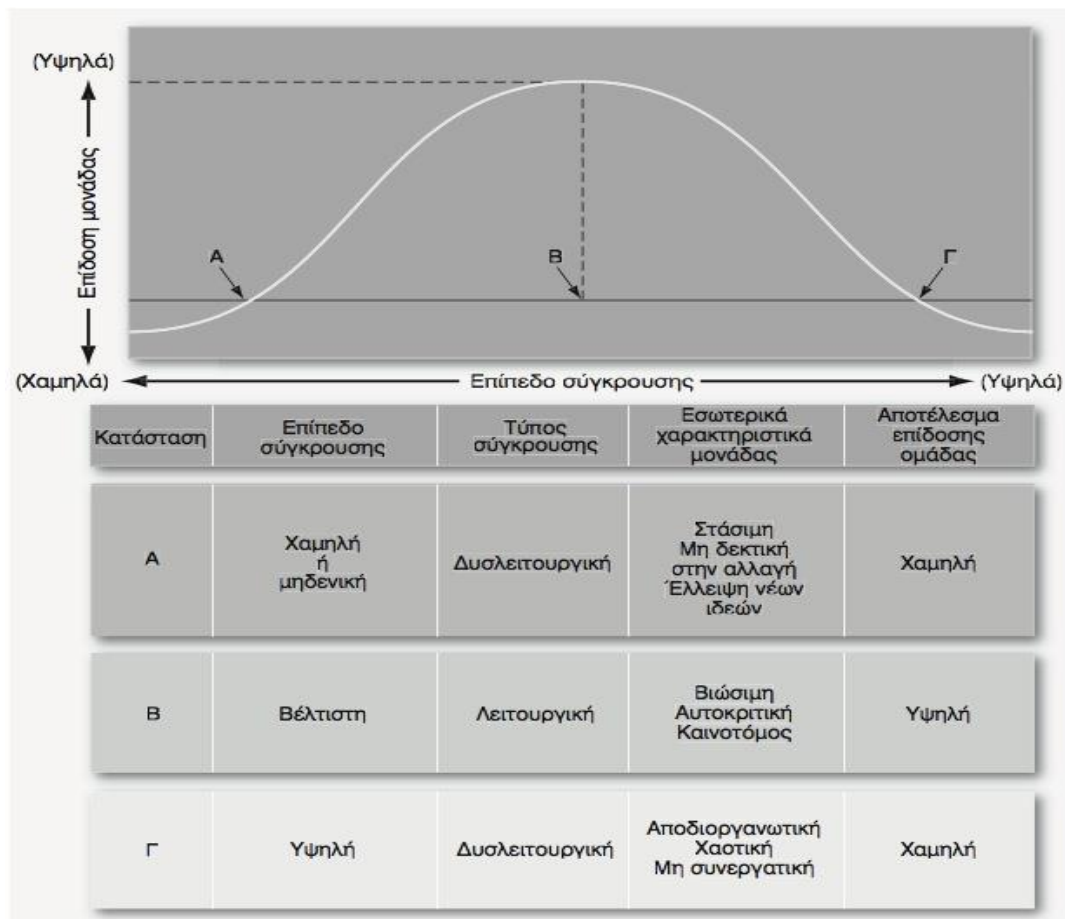
Ο Robbins (1998) με βάση την ένταση ισχύος της σύγκρουσης, τη διακρίνει σε «υψηλή» και «χαμηλή» σύγκρουση (Robbins S. , 1998). Τα δύο αυτά επίπεδα σύγκρουσης, που μπορεί να είναι είτε υπερβολικά υψηλά, είτε υπερβολικά χαμηλά, είναι δυσλειτουργικά και ανεπιθύμητα διότι προκαλούν δυσχέρεια τόσο στην επίδοση



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

της ομάδας, όσο και στην απόδοση του οργανισμού. Στο βέλτιστο επίπεδο σύγκρουσης, η σύγκρουση είναι λειτουργική και θεωρείται μια εποικοδομητική διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών του οργανισμού. Παράγονται νέες ιδέες, διεγείρεται η δημιουργικότητα και απουσιάζει η στασιμότητα. Εκτονώνεται η ένταση, δημιουργούνται συνθήκες για αλλαγή και ευνοείται η μάθηση. Στο επίπεδο αυτό τα μέλη του οργανισμού δεν βιώνουν φαινόμενα αποδιοργάνωσης, αποσυντονισμού, δυσaráσκειας και δεν εκδηλώνονται τάσεις για αποχώρηση (Χυτήρης, 2013). Η εν λόγω θεώρηση του Robbins, για τη σχέση μεταξύ επιπέδου σύγκρουσης και επιπέδου απόδοσης του οργανισμού, απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα 2.

Σχήμα 2: Σχέση επιπέδων σύγκρουσης και απόδοσης



ΠΗΓΗ: Robbins, S., & Judge, T., 2011, *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, σελ. 454.

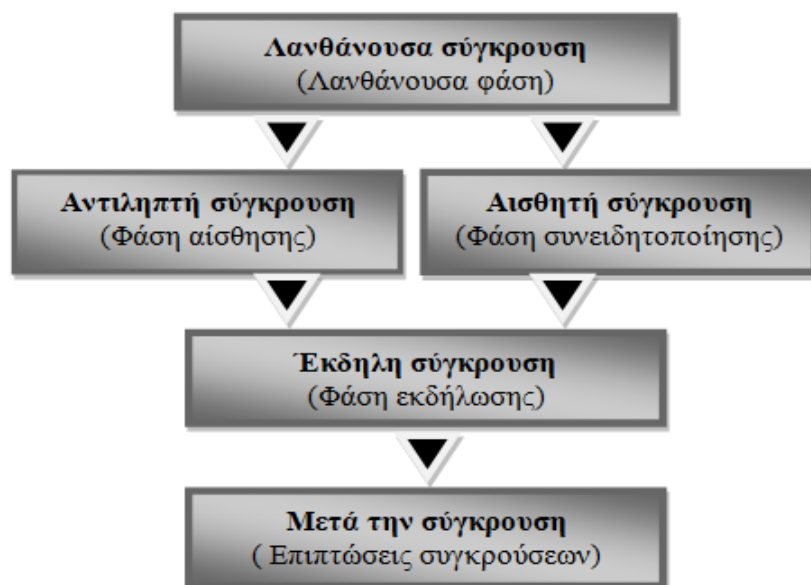


## 1.6 Στάδια σύγκρουσης κατά Pondy

Σε κάθε οργανωσιακό περιβάλλον, καθώς συνυπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικές νόρμες, εκδηλώνονται ενοχλητικές καταστάσεις, όπως διαφωνίες, αντιθέσεις, εντάσεις, αντιπαραθέσεις, συγκρούσεις. Αυτές πρέπει να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, πριν συσσωρευτούν στα μέλη του οργανισμού και οδηγήσουν σε ανεπιθύμητες εκρηκτικές καταστάσεις.

Κάθε συγκρουσιακό επεισόδιο ξεκινά με μια αίσθηση δυσφορίας και δυσαρέσκειας, σταδιακά κλιμακώνεται με επεισόδια, καβγάδες, παρανοήσεις, εντάσεις και καθώς φτάνει στην κορύφωσή του, προκαλεί κρίση και συναισθηματική έκρηξη των αντιτιθέμενων πλευρών. Ξεκινά επομένως ως διαφωνία και καθώς αυξάνεται η έντασή του, μπορεί να εξελιχθεί σε διαμάχη. Ωστόσο, αν η παρουσία του γίνει αισθητή πριν την κλιμάκωσή του, μπορεί να αντιμετωπιστεί και να επιλυθεί αποτελεσματικά (Βασιλείου, 2013). Σύμφωνα με τον Pondy (1967), η σύγκρουση, ανάλογα με την όξυνση ή την υποχώρησή της, περνά από διάφορα στάδια (Miller, 2006; Robbins & Judge, 2011). Η αναγνώριση των σταδίων αυτών, τόσο για την κατανόηση της εκδήλωσης της σύγκρουσης, όσο και για την επιλογή της καλύτερης και αποτελεσματικότερης αντιμετώπισής της, κρίνεται αναγκαία (Robbins & Judge, 2011; Βασιλείου, 2013). Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά τα πέντε στάδια της σύγκρουσης (Pondy, 1967) :

**Διάγραμμα 2: Δυναμική ενός συγκρουσιακού επεισοδίου κατά Pondy**



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





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Η εμφάνιση των σταδίων αυτών δεν είναι διαδοχική και συνεχής. Η σύγκρουση μπορεί σε ένα στάδιο να εντείνεται, να παραβλέπεται κάποιο στάδιο ή και να εμφανίζεται ταυτόχρονα σε περισσότερα στάδια με αλληλεπιδράσεις (Μαντζάρης, 2011) :

### ■ **Στάδιο I: Σιωπηρή ή λανθάνουσα σύγκρουση**

Σύμφωνα με τον Pondy (1967), βασικές πηγές της λανθάνουσας σύγκρουσης αποτελούν ο ανταγωνισμός για ανεπαρκείς πόρους, η επιδίωξη αυτονομίας, η κακή επικοινωνία, η διαφορετικότητα και οι ασύμβατοι στόχοι των ομάδων (Pondy, 1967). Στο στάδιο αυτό υπάρχει μια προβληματική κατάσταση και η αίσθηση «ότι κάτι δεν πάει καλά». Υφίστανται τα αίτια για να εκδηλωθεί η σύγκρουση, ωστόσο η σύγκρουση δεν εκδηλώνεται και δεν είναι αισθητή, απλώς υποβόσκει και είναι δυνητικά υπαρκτή. Οι λόγοι της σύγκρουσης που αποτελούν ώριμες συνθήκες για να εκδηλωθεί, είναι αποτέλεσμα των σχέσεων αλληλεξάρτησης των μελών του οργανισμού και της πιθανής εκδήλωσης ασύμβατων στόχων (Miller, 2006; Μαντζάρης, 2011).

### ■ **Στάδιο II : Αντιληπτή σύγκρουση**

Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Είναι μια μορφή λανθάνουσας σύγκρουσης, όχι όμως πραγματική και υπάρχει πιθανότητα να εκδηλωθεί. Τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται και συνειδητοποιούν πλέον την ύπαρξη των ασύμβατων στόχων ή αξιών, εκφράζουν τις διαφορετικές τους γνώμες και προσπαθούν να εντοπίσουν τις αιτίες που προκάλεσαν την σύγκρουση. Η προσπάθεια βελτίωσης της μεταξύ τους επικοινωνίας, μπορεί ίσως να οδηγήσει στην επίλυση της σύγκρουσης (Miller, 2006; Robbins & Judge, 2011; Μαντζάρης, 2011).

### ■ **Στάδιο III : Αισθητή σύγκρουση**

Στο τρίτο στάδιο υπάρχει έντονα η αίσθηση της σύγκρουσης και προκαλείται ένταση και αύξηση άγχους. Τα μέρη του οργανισμού αντιλαμβάνονται την σύγκρουση και επικεντρώνονται στα θέματα που την προκάλεσαν. Με βάση τον συνδυασμό των πνευματικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, έχουν την πρόθεση, χωρίς όμως αυτή να είναι πάντα σταθερή και προβλέψιμη, να διαχειριστούν την σύγκρουση με στρατηγικές συνεργατικότητας ή διεκδικητικής συμπεριφοράς (Miller, 2006; Robbins & Judge, 2011).





Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

#### ■ **Στάδιο IV : Έκδηλη ή φανερή σύγκρουση**

Στο στάδιο αυτό η σύγκρουση γίνεται φανερή, εκφράζεται στην καθημερινή συμπεριφορά και εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Στην φανερή σύγκρουση, ενσυνείδητα αλλά όχι με πρόθεση, παρεμποδίζεται η υλοποίηση των στόχων των μελών του οργανισμού. Διαμορφώνεται μία συγκρουσιακή συμπεριφορά των δύο μερών, που αντιδρούν και υλοποιούν διαφορετικές στρατηγικές αντιμετώπισης, με αποτέλεσμα η σύγκρουση να περνά κύκλους όξυνσης και ύφεσης (Miller, 2006; Μαντζάρης, 2011).

#### ■ **Στάδιο V : Μετά τη σύγκρουση**

Στο τελευταίο στάδιο του κύκλου της σύγκρουσης, η επιλογή στρατηγικής επίλυσής της από τα εμπλεκόμενα μέρη, οδηγεί σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα, τόσο για τα άτομα, όσο και για τον οργανισμό. Αυτά είναι που θα προσδιορίσουν και τις μελλοντικές σχέσεις και στάσεις των δύο μερών (Milton, 1981). Η επίλυση της σύγκρουσης θα οδηγήσει στη βίωση μιας νέας πραγματικότητας για τα συγκρουόμενα μέρη, ενώ η δυσλειτουργική έκβασή της, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων αναπόφευκτων συγκρούσεων στον μέλλον (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

### **1.7 Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Kenneth Thomas**

Η διαδικασία της σύγκρουσης οδηγεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, η αξία των οποίων εκτιμάται ως ευνοϊκή ή μη και εξαρτάται από τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης, από τους συμμετέχοντες σε αυτήν και από τα υποκειμενικά τους κριτήρια (Αντωνάκης, 2012). Ο Kenneth Thomas (1976, 1992) στηριζόμενος στη θεωρία της λογικής πράξης του Fishbein<sup>1</sup> και σε στοιχεία από τις ψυχολογικές θεωρίες των συναισθημάτων (emotions, affect), παρουσίασε ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τον κύκλο της σύγκρουσης (Thomas, 1976; Thomas, 1992). Υποστήριξε ότι ένα συγκρουσιακό επεισόδιο ξεκινάει από την συνειδητοποίησή του και καταλήγει πάντα σε κάποια αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να αποτελέσουν αφετηρία έναρξης δεύτερου

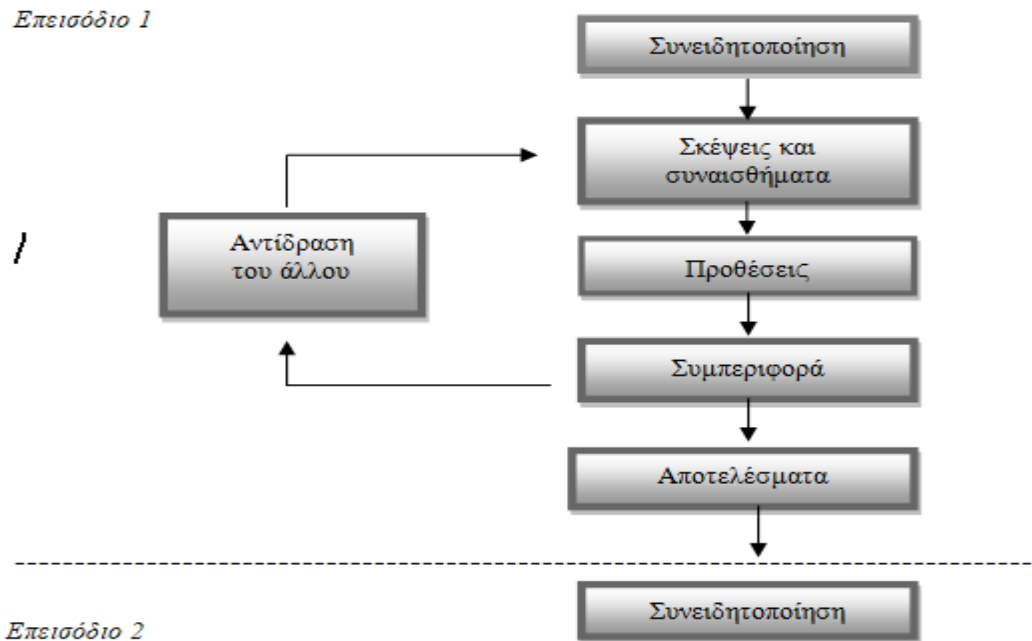
<sup>1</sup> Η άποψη του Fishbein είναι ότι η συμπεριφορά ξεκινάει από τις προθέσεις (intentions), οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από τη λειτουργική και την κανονιστική λογική διαδικασία. Βλ. Fishbein M & Ajzen I (1975), Belief, attitude and behavior: An introduction to theory and research, Reading, MA: Addison-Westley



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

συγκρουσιακού επεισοδίου (Κάντας, 1995). Στο προτεινόμενο μοντέλο του Thomas, η διαδικασία της σύγκρουσης διέπεται από πέντε στάδια που διαγραμματικά παρουσιάζονται παρακάτω (Κάντας, 1995) :

### Διάγραμμα 3: Η διαδικασία της σύγκρουσης κατά Kenneth Thomas



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

#### ■ 1<sup>ο</sup> Στάδιο: Συνειδητοποίηση

Όταν το μέλος του οργανισμού αντιλαμβάνεται την ύπαρξη της σύγκρουσης βιώνει αρχικά μια απογοήτευση. Ακολουθεί η *συνειδητοποίηση της σύγκρουσης*, καθώς αισθάνεται ότι το άλλο μέλος επιδρά στα δικά του συμφέροντα. Η αιτία της σύγκρουσης μπορεί να αφορά στόχους, κρίσεις και αποφάσεις (Σαΐτης, 2002).

#### ■ 2<sup>ο</sup> Στάδιο: Σκέψεις και συναισθήματα

Καθώς το μέλος συνειδητοποιεί την σύγκρουση, οδηγείται σε ορισμένες σκέψεις και συναισθήματα. Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται στα μέσα, στους στόχους και κυρίως στην συμπεριφορά που αναμένει το άτομο από τον κοινωνικό του περίγυρο. Ερμηνεύει υποκειμενικά την κατάσταση που δημιουργείται και προσπαθεί να βρει τρόπο να την αντιμετωπίσει (Κάντας, 1995).



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

### ■ 3<sup>ο</sup> Στάδιο: Προθέσεις

Σε ακολουθία, οι σκέψεις και τα συναισθήματα, επιδρούν πάνω στο άτομο και αποτελούν κίνητρο για να δράσει. Έτσι οδηγείται σε κάποιες προθέσεις, δηλαδή αποφάσεις που αφορούν τον τρόπο χειρισμού της σύγκρουσης και που αποτελούν αιτία για να ενεργήσει και να καταλήξει σε μία συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς (Σαΐτης, 2002). Οι προθέσεις αυτές, που αφορούν τον χειρισμό μιας σύγκρουσης είναι η ανταγωνιστικότητα, η συνεργατικότητα, η αποφευκτικότητα, η προσαρμοστικότητα και η συμβιβαστικότητα. Αυτές δεν είναι πάντα σταθερές, ωστόσο μπορούν να προβλεφθούν εύστοχα με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου (Robbins & Judge, 2011).

### ■ 4<sup>ο</sup> Στάδιο: Συμπεριφορά

Στην τελική έκβαση της σύγκρουσης εκδηλώνονται συμπεριφορές που αποτελούν αιτία να αντιδράσουν τα άλλα μέρη και να συνειδητοποιήσουν το συγκρουσιακό επεισόδιο με το δικό τους τρόπο. Οι προθέσεις γίνονται επομένως πράξη και παρατηρούνται ενέργειες, δηλώσεις και αντιδράσεις μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Αυτή η μορφή διαντίδρασης που αναπτύσσεται μεταξύ των συγκρουόμενων μερών, είναι πιθανόν να περάσει από φάσεις αποκλιμάκωσης και παύει να υφίσταται όταν ληφθούν κάποια αποτελέσματα (Κάντας, 1995).

Σύμφωνα με τον Glasi (1982), οι φάσεις κλιμάκωσης μιας σύγκρουσης είναι (Glasi, 1982; Κάντας, 1995) :

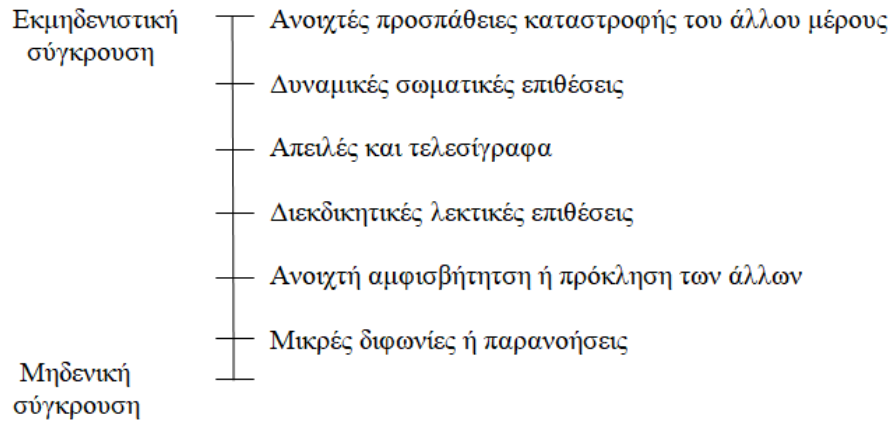
- **Λογική και έλεγχος:** Οι εμπλεκόμενοι στην σύγκρουση, έχοντας επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους, κατανοούν το μέγεθος της έντασης και καταβάλλουν προσπάθεια να την κρατήσουν υπό λογικό έλεγχο.
- **Διακοπή της σχέσης:** Η αναγνώριση ασυμφωνίας των θέσεων, η δυσπιστία και η απουσία αλληλοσεβασμού μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, οδηγεί στην διακοπή της σχέσης τους. Ο ένας αποκλείει τον άλλον και ο καθένας ξεχωριστά αναλαμβάνει δράση για επίλυση της σύγκρουσης.
- **Επιθετικότητα και καταστροφή:** Σε αυτή τη φάση κλιμάκωσης, απουσιάζει η λογική και επικρατεί το συναίσθημα. Δεν επιθυμούν την συνεργασία, αλλά προσπαθούν με κάθε τρόπο να βλάψει ο ένας τον άλλον.



■ **5<sup>ο</sup> Στάδιο: Αποτελέσματα**

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του Kenneth Thomas (1976, 1992), κάθε σύγκρουση έχει μια τελική έκβαση, καταλήγει δηλαδή σε ένα αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να είναι, είτε **λειτουργικό** (βελτίωση επίδοσης ομάδας), είτε **δυσλειτουργικό** (αναχαίτηση επίδοσης ομάδας) και απεικονίζεται στο σχήμα 3 (Robbins & Judge, 2011).

**Σχήμα 3: Κλίμακα σφοδρότητας σύγκρουσης**



**ΠΗΓΗ:** Robbins S. and Judge T., 2011, *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, σελ. 440

- Το **λειτουργικό αποτέλεσμα** αυξάνει και βελτιώνει την επίδοση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας και δημιουργεί τις προϋποθέσεις εκείνες ώστε η ομάδα να μπορεί να ανταποκριθεί περισσότερο σε αλλαγές. Ευνοεί και διεγείρει τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνει την ευελιξία, εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού και προωθεί τη δημιουργία νέων ιδεών (Robbins & Judge, 2011).
- Το **δυσλειτουργικό αποτέλεσμα** αναχαιτίζει την επίδοση της ομάδας και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση και στην βιωσιμότητά της. Προκαλεί δυσαρέσκεια, εμποδίζει την επικοινωνία και περιορίζει τη συνεκτικότητα της ομάδας (Robbins & Judge, 2011).

Τα τελικά αποτελέσματα που απορρέουν από την διαδικασία της σύγκρουσης, είναι η εξεύρεση μιας λύσης, το αδιέξοδο ή άλλου είδους συνέπειες (Κάντας, 1995). Η ικανοποιητική επίλυση της σύγκρουσης θέτει τη βάση για μια σχέση περισσότερο συνεργατική, ενώ αντίθετα η μη επίλυσή της, μπορεί να αποσιωπηθεί ή να γίνει λανθάνουσα σύγκρουση και να προκαλέσει πολύ πιθανόν στο μέλλον, ένα νέο επεισόδιο σύγκρουσης (Σαΐτης, 2002).



## 1.8 Αιτίες - Πηγές συγκρούσεων

Στους οργανισμούς, η προσπάθεια για ορθολογική διαχείριση πόρων, η επιτακτική ανάγκη για λήψη αποφάσεων, καθώς και η εύρυθμη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν συχνά παράγοντες πρόκλησης αναπόφευκτων συγκρούσεων. Συγκρούσεων που δημιουργούν πολλές προστριβές στο εργασιακό περιβάλλον της οργάνωσης και εκδηλώνονται με τη μορφή διαφωνίας, επιθετικότητας, παθητικής αντίστασης (Μπρούζος, 1999). Οι πηγές που οδηγούν σε αυτήν την αναπόφευκτη πραγματικότητα είναι πολλές και διάφορες, που άλλοτε είναι ορατές και άλλοτε όχι, εξαρτώνται δε από διάφορους παράγοντες. Η επιτυχής έκβαση διαχείρισης αυτών των συγκρούσεων, προϋποθέτει τόσο τη διάγνωση της πηγής πρόκλησης, όσο και την κατανόηση των αιτιών δημιουργίας τους.

Μέσα από την βιβλιογραφική διερεύνηση γίνεται αντιληπτό ότι οι απόψεις των ερευνητών για τις αιτίες-πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων συχνά επικαλύπτονται και ο καθένας τις ταξινομεί με διαφορετικούς τρόπους. Οι Robbins (1974) και Hanson (1991) υποστηρίζουν ότι οι σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων είναι η κακή επικοινωνία, οι ατομικές διαφορές των μελών, οι ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη πόρων και ο ανταγωνισμός (Ιορδανίδης, 2014). Οι Gray & Strake (1984) με τη σειρά τους αναφέρουν ότι, η αλληλεξάρτηση και διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων εργασίας, η κακή επικοινωνία, οι περιορισμένοι πόροι, οι διαφορετικές αντιλήψεις καθώς και το περιβάλλον του οργανισμού, αποτελούν κύριες αιτίες συγκρούσεων στο χώρο εργασίας (Gray & Strake, 1984; Ιορδανίδης, 2014).

Σύμφωνα με τους Wall & Callister (1995), οι πιο συνηθισμένες αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων αποτελούν οι οργανωσιακοί παράγοντες και οι ατομικές διαφορές (Wall & Callister, 1995). Στην κατηγορία των οργανωσιακών παραγόντων, πηγές συγκρούσεων αποτελούν η κουλτούρα, ο τρόπος επικοινωνίας, οι περιορισμένοι πόροι, η ανάθεση καθηκόντων, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η ύπαρξη διαφόρων ειδικοτήτων στο χώρο εργασίας, καθώς και οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Οι ατομικές διαφορές, όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, οι ικανότητες, οι αντιλήψεις και οι διαφορές στην εμπειρία, στο γνωστικό επίπεδο ή στις ικανότητες, μπορούν ακόμη, να αποτελέσουν συχνά αιτίες συγκρούσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), οι πιο σημαντικές πηγές δημιουργίας των



## *Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

συγκρούσεων στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, αναλύονται λεπτομερώς παρακάτω και είναι (Μπουραντάς, 2002) :

### **Συγκρουόμενοι στόχοι**

Στον εργασιακό χώρο οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ ατόμων ή ομάδων, αποτελούν τις συχνότερες αιτίες σύγκρουσης. Το κάθε άτομο, προκειμένου να πετύχει τον δικό του στόχο, καταβάλλει προσπάθειες να τον υλοποιήσει, παρεμποδίζοντας έτσι την πραγματοποίηση του στόχου που έχει θέσει το άλλο άτομο. Είναι απαραίτητη η αποφυγή αυτών των αλληλοσυγκρουόμενων στόχων, διότι τα μέλη ενός οργανισμού πρέπει να αντιληφθούν ότι οι ατομικοί στόχοι του καθενός αποτελούν μέρος των συνολικών στόχων της οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002).

### **Περιορισμένοι πόροι**

Η ανεπάρκεια πόρων οδηγεί στην μη ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων και αποτελεί επομένως αιτία σύγκρουσης. Οι περιορισμένοι πόροι (π.χ. μειωμένη χορήγηση κονδυλίων, ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή, έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ. ) ωθούν το κάθε μέρος να προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν περισσότερους πόρους, εις βάρος βέβαια των άλλων μερών. Σε έναν οργανισμό με περιορισμένα έσοδα ή κέρδη, το ενδεχόμενο της σύγκρουσης εντείνεται ακόμη περισσότερο. Απαιτείται επομένως καλύτερη εξασφάλιση, άριστη αξιοποίηση και δίκαιη κατανομή των διαθέσιμων πόρων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το ενδεχόμενο της σύγκρουσης (Mullins, 2014).

### **Διαφορετικές αντιλήψεις – αξίες**

Κάθε άτομο είναι διαφορετικό – μοναδικό, με δικά του προσωπικά χαρακτηριστικά. Διαφορετικός είναι και ο τρόπος προσπάθειας ικανοποίησης των δικών του προσδοκιών, σε ότι αφορά τόσο στην επαγγελματική του πορεία, όσο και στην κοινωνική του θέση (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012). Έχει διαμορφώσει τις δικές του πεποιθήσεις, αντιλήψεις, αξίες και τα δικά του πιστεύω σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων του οργανισμού, τις μεθόδους, τα μέσα, τις διαδικασίες κ.α. και δρα επομένως με γνώμονα τον εαυτό του, παραβλέποντας το συνολικό όφελος (Μπουραντάς, 2002). Αντιλήψεις που φιλτράρει, αξιολογεί και ερμηνεύει ανάλογα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις ατομικές φιλοδοξίες και τις αξίες του. Οι ατομικές αυτές



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

διαφορές ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό, εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων, διαταράσσουν το κλίμα επικοινωνίας, δυσχεραίνουν την συνεργασία, ευνοούν τη δημιουργία προβληματικών καταστάσεων και αποτελούν πηγή εντάσεων και συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο.

### **Οργάνωση**

Οι αδυναμίες της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών ενός οργανισμού (ελλιπής και μη σαφής καθορισμός καθηκόντων, διχογνωμία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.α.) αποτελούν πολλές φορές κίνητρα για την εκδήλωση διενέξεων – συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Συνδέονται άμεσα με την επικοινωνία και σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), οι σημαντικότερες οργανωτικές αδυναμίες σε μια οργάνωση είναι « η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της, ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων, η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης» (Μπουραντάς, 2002, σ. 422).

### **Κακή επικοινωνία**

Στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, βρίσκονται συχνά αντιμέτωποι με συγκρούσεις που οφείλονται στη διαφωνία μεταξύ ατόμων ή ομάδων που αλληλοεπιδρούν. Τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, προστριβών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία, τις επικοινωνιακές δυσχέρειες (π.χ. γλωσσικές ή πολιτισμικές διαφορές) καθώς και με τα εμπόδια που παρεμβάλλονται μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη των μηνυμάτων (Κάντας, 1995).

Η ανεπαρκής ή μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η σημαντικότερη πηγή διαφωνιών, διενέξεων και έντονων συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο. Τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα, οι ανελαστικοί γραπτοί ή άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας, οι χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, καθώς και τα στεγανά που υπάρχουν μεταξύ των οργανισμών και των επιχειρήσεων, δημιουργούν εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002). Οι δυσκολίες στην επικοινωνία και η εμφάνιση προστριβών και συγκρούσεων δημιουργούνται ακόμα, από την ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών στη λήψη των αποφάσεων, από την κακή κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων, από τις προκαταλήψεις, από την έλλειψη πληροφοριών και από τις





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

δυσλειτουργικές ή αναποτελεσματικές επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού (Σαϊτης & Σαϊτη, 2011).

### Ζωτικός χώρος

Στο πλαίσιο οργάνωσης της εργασίας, ο ζωτικός χώρος αναφέρεται στη σφαίρα επιρροής ή ελέγχου του ατόμου ή της ομάδας που δραστηριοποιείται μέσα σε αυτό. Ο κάθε εργαζόμενος κατέχει το δικό του πεδίο δράσης, τη δική του σφαίρα επιρροής και ταυτίζεται επομένως με τον «χώρο» αυτό. Η παραβίαση αυτού του ζωτικού χώρου από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, που επιθυμούν να επεκτείνουν τη δική τους σφαίρα επιρροής ή ελέγχου στο χώρο αυτό, για να αποκτήσουν δύναμη ή εξουσία, οδηγεί αναμφισβήτητα σε αντιπαραθέσεις και έντονες συγκρούσεις (Nicotera, 1995). Την έννοια της παραβίασης του ζωτικού χώρου υπονοεί και η λαϊκή έκφραση «μπήκε στα χωράφια του άλλου», ότι δηλαδή δεν αναμειγνύεται κάποιος με υποθέσεις ή δραστηριότητες που ανήκουν στην αρμοδιότητα του άλλου (Μπουραντάς, 2002).

Σε κάποιες άλλες θεωρήσεις, αναφέρονται επιπρόσθετα και **άλλες πιθανές αιτίες**, οι πιο βασικές των οποίων αναλύονται παρακάτω:

### Εξωτερικό περιβάλλον

Στο πλαίσιο των οργανισμών, εξαιτίας των δυσκολιών που παρουσιάζονται στην συνεργασία των μελών του με διάφορους φορείς, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί πρόσφορο έδαφος για αντιθέσεις και συγκρούσεις (π.χ. στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η συνεργασία των εκπαιδευτικών με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων και τους φορείς των ΟΤΑ) (Σαϊτης & Σαϊτη, 2011). Ωστόσο οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες και οι πιέσεις που ασκούνται, αποτελούν συχνή αιτία αναποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού (Ιορδανίδης, 2014).

### Άνιση μεταχείριση

Οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιλαμβάνονται διακρίσεις (π.χ. στις ανταμοιβές ή στην επιβολή κυρώσεων) που γίνονται σε βάρος τους ή δυσανάλογες σε σχέση με άλλους εργαζόμενους στον οργανισμό. Η ανισότητα αυτή αποτελεί γενεσιουργό αιτία αντιδράσεων και απαιτήσεων για απόδοση δικαιοσύνης (March & Simon, 1993; Mullins, 2014).





### Περιβαλλοντική αλλαγή

Η αλματώδης εξέλιξη των επιστημών και των νέων τεχνολογιών, η παραγωγή και η αξιοποίηση της πληροφορίας και της γνώσης, οδηγούν σε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές οι αλλαγές, όπως ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι κρατικές παρεμβάσεις, οι αναδιοργανώσεις στους τομείς της τεχνολογίας, της οικονομίας, της πολιτικής και των κοινωνικών προτύπων, καθώς και οι αλλαγές στις απαιτήσεις και στις κοινωνικές αξίες, ενδέχεται να αποτελέσουν εστία συγκρούσεων μέσα στους οργανισμούς (Mullins, 2014).

### Διαφορές μεταξύ ομάδων

Σε έναν οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούνται συνήθως τυπικές ή άτυπες ομάδες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Οι αλληλεπιδράσεις όμως αυτές εγκυμονούν συγκρούσεις, τόσο σε διαπροσωπικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο, όταν μία ομάδα προσπαθήσει να ελέγξει τη συμπεριφορά, να ανταγωνιστεί και να κυριαρχήσει έναντι μίας άλλης (Ζαβλανός, 1991).

### Προσωπικές μεταβλητές

Οι προσωπικές μεταβλητές, *προσωπικότητα, συναισθήματα, αξίες*, αποτελούν εξίσου πιθανές πηγές σύγκρουσης. Αντιδραστικά και νευρωτικά άτομα έχουν την τάση να συμμετέχουν πιο συχνά σε διαμάχες και να αντιδρούν πολύ άσχημα σε κάθε εκδήλωση σύγκρουσης. Σύγκρουση προκαλούν επίσης και τα αρνητικά συναισθήματα που μεταφέρουν οι υπάλληλοι στο χώρο εργασίας τους, τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια και να οδηγήσουν σε εντάσεις (Robbins & Judge, 2011).

### Η αποδομιστική - εποικοδομητική κριτική

Η αποδομιστική κριτική είναι η αρνητική ανατροφοδότηση που γίνεται στους εργαζόμενους προκειμένου αυτοί να γίνουν πιο παραγωγικοί στην εργασία τους. Ενδέχεται όμως να απορριφτεί από τον/τους αποδέκτη-τες, επιφέροντας αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Ο εργαζόμενος αντί να γίνει πιο αποδοτικός, θυμώνει και εξοργίζεται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις. Σε έναν οργανισμό είναι καλύτερα να χρησιμοποιείται η εποικοδομητική κριτική. Παρόλο που είναι και αυτή μία αρνητική ανατροφοδότηση, ωστόσο μπορεί να γίνει αποδεκτή από τον εργαζόμενο και να οδηγήσει στη βελτίωση της επίδοσής του (Greenberg & Baron, 2013). Η σύγκριση των δύο αυτών κριτικών, αποτυπώνεται παρακάτω στον πίνακα 2:



## Πίνακας 2: Σύγκριση εποικοδομητικής έναντι αποδομιστικής κριτικής

<i>Εποικοδομητική κριτική</i>	<i>Αποδομιστική κριτική</i>
Διακριτική – προστατεύει την αυτοεκτίμηση του αποδέκτη.	Αδιάκριτη – σκληρή, σαρκαστική, τσουχτερή.
Δεν εμπειρεύει απειλές.	Εμπειρεύει απειλές.
Έγκαιρη – συμβαίνει όσο το δυνατόν πιο γρήγορα μετά την εμφάνιση της κάτω του καθιερωμένου επίδοσης.	Όχι έγκαιρη – συμβαίνει έπειτα από μια ανάρμοστη καθυστέρηση.
Δεν αποδίδει την ανεπαρκή επίδοση σε εσωτερικά αίτια.	Αποδίδει την ανεπαρκή επίδοση σε εσωτερικά αίτια ( π.χ. έλλειψη προσπάθειας, κινήτρων ικανότητας).
Συγκεκριμένη – επικεντρώνεται σε πτυχές της επίδοσης που ήταν ακατάλληλες.	Γενική – σαρωτική καταδίκη της επίδοσης.
Επικεντρώνεται στην επίδοση, όχι στον αποδέκτη.	Επικεντρώνεται στον αποδέκτη – στα προσωπικά του χαρακτηριστικά.
Παρακινείται από την επιθυμία να βοηθηθεί ο αποδέκτης, προκειμένου να βελτιωθεί.	Παρακινείται από τον θυμό, την επιθυμία για διεκδίκηση της κυριαρχίας επί του αποδέκτη, την επιθυμία για εκδίκηση.
Προσφέρει συγκεκριμένες προτάσεις για βελτίωση.	Δεν προσφέρει συγκεκριμένες προτάσεις για βελτίωση.

**ΠΗΓΗ:** Mullins, L. J., 2014, *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (10η εκδ.), σελ. 690

### 1.9 Συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Στο χώρο εργασίας, κάθε συγκρουσιακό επεισόδιο θεωρείται «κληροδότημα» ενός επεισοδίου προστριβής (Σαΐτης, 2002), που αν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα, θα μετατρέψει τον εργασιακό χώρο σε ένα επικίνδυνο πεδίο μάχης και θα τον οδηγήσει σε αδιέξοδο. Συνδέεται με αρνητικές καταστάσεις, έντονα συναισθήματα και είναι συχνά αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας ή συσσωρευμένης δυσαρέσκειας. Λαμβάνει διάφορες μορφές, επιδρώντας κάθε φορά με διαφορετικό τρόπο, στη λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς μελετητές, οι συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις, είτε σε προσωπικό, είτε σε οργανωσιακό επίπεδο, εξαρτώνται από τις αιτίες πρόκλησης και από τον τρόπο διαχείρισής τους. Αρχικά υποστηρίχθηκε η άποψη ότι οι συγκρούσεις είναι ένα αρνητικό φαινόμενο που βλάπτει, προκαλεί δυσλειτουργίες και γενικά έχει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία των οργανισμών. Με την πρόοδο όμως των κοινωνικών επιστημών, οι συγκρούσεις θεωρήθηκαν αναπόφευκτες και υποστηρίχθηκε η άποψη, ότι αν αντιμετωπιστούν δημιουργικά και



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

αποτελεσματικά, μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες ενεργοποίησης των ατόμων-ομάδων για μεγαλύτερη προσπάθεια και να οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσής τους (Mullins, 2014). Η ύψιστη ευθύνη για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αποδίδεται στα ανώτερα στελέχη. Αυτά προσπαθούν να κάνουν διορθωτικές ενέργειες, να βρουν νέους τρόπους και νέα μέσα για να τις διευθετήσουν, ώστε αυτές να λειτουργούν εποικοδομητικά και όχι καταστροφικά για τον οργανισμό. Η σωστή αντιμετώπιση των συγκρούσεων λειτουργεί πολλές φορές ως θετική δύναμη και ως πηγή πολλών οφελών που βοηθά στην εξέλιξη των εργαζομένων και των οργανισμών.

Οι συγκρούσεις εκ των προτέρων δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως ωφέλιμες ή καταστροφικές, δηλαδή να θεωρηθεί δεδομένο ότι έχουν θετικές ή αρνητικές συνέπειες. Προσδιοριστικός παράγοντας που διαχωρίζει αν οι συγκρούσεις είναι λειτουργικές ή καταστρεπτικές, είναι τα αποτελέσματα που έχουν για τον οργανισμό (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).

### 1. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων

Οι θετικές συγκρούσεις συμβάλλουν στην εκτόνωση - επίλυση προβλημάτων και στη βελτίωση των τυπικών σχέσεων, συντελούν στην ανάπτυξη των ατόμων και γενικότερα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης και την ανανέωση των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Πετρίδου, 2011). Ορισμένες από τις θετικές συνέπειες που μπορεί να προκύψουν σε έναν οργανισμό, αναλύονται παρακάτω:

#### **Εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης**

Η σύγκρουση αν αντιμετωπιστεί στο αρχικό στάδιο, θα προφυλάξει τον οργανισμό από άλλες μελλοντικές συγκρούσεις, πιθανόν πολύ μεγαλύτερης δυναμικής. Αποτέλεσμα αυτής της έγκαιρης αντιμετώπισης είναι η εξασθένηση εντάσεων, προστριβών και διαμαχών, η ανάπτυξη κλίματος επικοινωνίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού και γενικότερα μια υγιής επιχειρησιακή επικοινωνία (Tjosvold & Tjosvold, 1995).

#### **Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων**

Η εντατικοποίηση των προσπαθειών, δύο ομάδων διαφορετικών συμφερόντων, για εξεύρεση λύσεων που θα εξυπηρετήσουν και τις δύο πλευρές, οδηγεί στη λήψη



## *Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

ποιοτικά καλύτερων και ορθολογικότερων ή νέων και καινοτόμων αποφάσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού για την εξεύρεση μιας πιο σωστής, δημιουργικής και αποδεκτής λύσης που θα ικανοποιεί όλους, αποτελεί πρόκληση για τα συγκρουόμενα μέρη και οδηγεί στην προώθηση και ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους, της καινοτομίας και υλοποίησης των αλλαγών (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Ιορδανίδης, 2014).

### **✚ Δημιουργία συνοχής εντός της ομάδας**

Στις περιπτώσεις δια-τμηματικών συγκρούσεων παρατηρείται αύξηση του επιπέδου συνοχής και αφοσίωσης μεταξύ των μελών της μίας ομάδας, εξαιτίας της επιδίωξης της μιας ομάδας για εξεύρεση κοινής βέλτιστης λύσης και υποβάθμιση της λύσης που προτείνει η αντίπαλη ομάδα. Βελτιώνεται έτσι η απόδοση των μελών κάθε ομάδας, η συνεργασία και η μεταξύ τους σχέση, παρατηρείται αυξημένη προσήλωση στο στόχο και πολλές φορές διακρίνεται μία ανεκτικότητα στην αυταρχική ηγεσία (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Ιορδανίδης, 2014).

### **✚ Εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων**

Η χρήση της εξουσίας δείχνει ότι η μία πλευρά υπερέχει σαφώς έναντι της άλλης, ενώ η συνεργασία επιτάσσει ισοτιμία δυνάμεων. Μέσω της επικοινωνιακής διαχείρισης των συγκρούσεων, μπορεί να εξακριβωθεί, αν και δεν μπορεί ακριβώς να μετρηθεί, ποια από τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές είναι πιο ισχυρή. Μέσω της σύγκρουσης οι εργαζόμενοι μπορούν να διακρίνουν ποια θέματα είναι σημαντικά, τόσο για αυτούς, όσο και για τους αντιπάλους τους (Ιορδανίδης, 2014).

### **✚ Προσωπική ανάπτυξη – Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων**

Μέσα από τη διαδικασία της σύγκρουσης έρχεται η προσωπική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι κατανοώντας τη θέση τους, διατυπώνουν τις απόψεις τους και προβάλλουν τα επιχειρήματά τους. Εκτιμούν πληρέστερα ο ένας τις θέσεις του άλλου, αντιλαμβάνονται τη δυναμικότητα των μεταξύ τους σχέσεων και εκτονώνουν τις συσσωρευμένες εντάσεις τους. Αναπτύσσουν έτσι ικανότητες κατανόησης και επικοινωνίας, ώστε να λύνουν πιο παραγωγικά τα προβλήματά τους και να εργάζονται με επιμέλεια για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Έτσι όταν μια σύγκρουση αντιμετωπιστεί και επιλυθεί δημιουργικά, οδηγεί στην αύξηση του ενεργειακού επιπέδου της ομάδας και στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

καθώς όλοι νιώθουν πιο δυνατοί και ικανοποιημένοι (Tjosvold & Tjosvold, 1995; Scholtes, Joiner, & Streibel, 1996; Ιορδανίδης, 2014).

### **✚ Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων**

Οι στόχοι των αλληλεπιδρώντων ομάδων, όταν είναι συνεργατικοί και όχι ανταγωνιστικοί, συντελούν στην καλύτερη ανακατανομή και ορθή χρήση των πόρων, προάγουν τον συντονισμό μεταξύ των ομάδων, συνεισφέρουν στη εξυπηρέτηση των πελατών και οδηγούν στην καλύτερη επίτευξη του παραγόμενου έργου (Ιορδανίδης, 2014).

### **✚ Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων**

Η εμφάνιση συγκρούσεων οδηγεί τόσο στη βελτίωση της ποιότητας των οργανωσιακών αποφάσεων και του στρατηγικού σχεδιασμού, όσο και στη βελτίωση της απόδοσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης. Μέσω της σύγκρουσης, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να διερευνούν και να επιλύουν νέα ζητήματα, να γίνονται πιο αυθόρμητοι στη συζήτηση, να συμμετέχουν ενεργητικά στην όλη διαδικασία της σύγκρουσης, έτσι ώστε να προσφέρουν πιο ποιοτικές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν (Greenberg & Baron, 2013).

## **2. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων**

Η σύγκρουση χαρακτηρίζεται ως μια συναισθηματική διεργασία που μπορεί και στις δύο πλευρές να πυροδοτήσει έντονα αρνητικά συναισθήματα, όπως, στεναχώρια, απογοήτευση, αγωνία, εγκατάλειψη, λύπη. Συχνά μετά τη λήξη της, παραμένουν αισθήματα πικρίας ή θυμού. (Robbins & Judge, 2011). Έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στην οργανωσιακή λειτουργία και επίδοση, όσο και στην παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων. Επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, μειώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, δημιουργεί ένα κακό και δυσάρεστο κλίμα μέσα στον οργανισμό (Γιαννουλέας, 1998; Robbins & Judge, 2011; Βακόλα & Νικολάου, 2012) και γενικότερα μπορεί να γίνει καταστροφική για έναν οργανισμό με αρνητικές συνέπειες όπως (Ιορδανίδης, 2014) :



#### Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων

Η εμφάνιση μίας σύγκρουσης, ιδιαίτερα όταν είναι εκτός ελέγχου, εμποδίζει την συνεργασία των εργαζομένων και διαταράσσει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Το γεγονός αυτό παράγει εχθρότητα, καχυποψία και δυσπιστία, περιορίζει την ανάπτυξη φιλικού κλίματος, δημιουργεί ανταγωνιστική διάθεση, έντονη δυσαρέσκεια και αντιπαλότητα μεταξύ των αντικρουόμενων ατόμων και ομάδων (Μπουραντάς, 2002; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Οδηγεί σε ανταγωνισμό μεταξύ ατόμων και τμημάτων, δημιουργεί δυσλειτουργίες και μειώνει την συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα της ομάδας. Γενικά δημιουργεί εμπόδια στο ομαδικό πνεύμα και κατ' επέκταση στη διαμόρφωση θετικού κλίματος μέσα στον οργανισμό (Σαΐτης, 2002; Βακόλα & Νικολάου, 2012).

#### Πτώση του ηθικού

Όταν τα μέλη μιας ομάδας συνειδητοποιήσουν ότι από την τελική έκβαση της σύγκρουσης θα θιγούν τα συμφέροντά τους, θα ζημιωθούν και θα βιώσουν την ήττα, τότε συνήθως παρατηρείται εξασθένιση του ηθικού τους (Ιορδανίδης, 2014).

#### Αύξηση εργασιακού στρες

Η σύγκρουση, στο αρχικό της στάδιο, εμφανίζεται ως μια απλή διαφωνία, όμως στα επόμενα στάδια, καθώς αυξάνεται η ένταση της σύγκρουσης, εκδηλώνονται επιζήμιες αντιδράσεις. Παρατηρείται αύξηση του εργασιακού άγχους, της απογοήτευσης, της ανασφάλειας, της αδιαφορίας για εργασία, καθώς και αύξηση του ρυθμού αποχώρησης των εργαζομένων. Όλα αυτά δείχνουν αυξημένα επίπεδα εργασιακού στρες που έχει αντίκτυπο στην δημιουργικότητα και προκαλεί πτώση του επιπέδου της απόδοσης των εργαζομένων (Σαΐτης, 2002; Παππά, 2006; Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

#### Μείωση της παραγωγικότητας

Η σύγκρουση οδηγεί σε αντιδράσεις των συγκρουόμενων μερών σε σχέση με οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα, με αποτέλεσμα να αποσπάται η προσοχή τους από το εκάστοτε καθήκον τους και να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα τους στη λειτουργία της οργάνωσης (Σαΐτης, 2002). Παρατηρείται ανταγωνισμός και αντιπαλότητα μεταξύ ατόμων και ομάδων και μια τάση για αντίσταση στην ομαδική εργασία (Mullins, 2014).





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

*« Ένας κόσμος χωρίς διαφορές γνώμης, θέσεων, προσωπικότητων,  
θα ήταν ένας κόσμος άχρωμος, χωρίς πνοή και δημιουργία,  
ένας κόσμος, χωρίς ήλιο».*  
(Handy, 1981, σ. 214)

Σε διάφορους τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος, όπου αλληλοεπιδρούν άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, νοοτροπία και κουλτούρα, συχνά εκδηλώνονται διαφωνίες και συγκρούσεις. Αυτές θεωρούνται αναπόφευκτο στοιχείο της καθημερινότητας και μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντικό, τόσο για την εξασφάλιση της αρμονίας μεταξύ ατόμων με διαφορετικές απόψεις και κοινωνικοπολιτιστικές διαφορές, όσο και για την επίτευξη της ατομικής και της οργανωσιακής ανάπτυξης, είναι όχι μόνο η επίλυση της σύγκρουσης, αλλά και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των ενδεχόμενων θετικών της αποτελεσμάτων, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Ιορδανίδης, 2014). Διαφορές που δεν εξετάζονται και δεν επιλύονται, οδηγούν σε ένταση που μειώνει την παραγωγικότητα και μερικές φορές σε ανοιχτή σύγκρουση με αρνητικά αποτελέσματα (Kennedy, 1998).

Όταν προκύπτουν προβληματικές καταστάσεις, τα στελέχη πρέπει να έχουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων, ώστε να μπορούν να προτείνουν αποτελεσματικές λύσεις (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Σημαντική θεωρείται η εκπαίδευση απόκτησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών, έτσι ώστε να μπορούν να αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις και τις πηγές προέλευσής τους, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισης και τις τεχνικές διαχείρισής τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2002).

Η εποικοδομητική επομένως διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων είναι αποτέλεσμα ικανότητας αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και πρακτικής άσκησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2002), που βοηθά τα μέλη ενός οργανισμού να μετασχηματίζουν την συμπεριφορά τους και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στις οποίες εμπλέκονται (Μαυράντζα, 2011). Μπορεί επίσης να



*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

αποτελέσει κομμάτι μιας δημιουργικής διαδικασίας και μιας ευκαιρίας για βελτίωση και υλοποίηση αλλαγών. Να λειτουργήσει ως πηγή δραστηριοποίησης και αναζωογόνησης τόσο των ομάδων, όσο και των οργανισμών, καθώς και ως ευκαιρία δημιουργίας και προώθησης ενός καινοτόμου περιβάλλοντος (Mullins, 2014).

## **2.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων**

Σε έναν οργανισμό, οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί ανάμεσα στους εργαζόμενους, επηρεάζονται όχι από την ίδια την σύγκρουση, αλλά από την ανικανότητα διαχείρισης αυτής. Καθοριστικός θεωρείται ο τρόπος διαχείρισης και επίλυσης μιας σύγκρουσης για την προαγωγή των επιθυμητών και αναμενόμενων αποτελεσμάτων και συνδέεται με ένα σύνολο σχεδιασμένων στρατηγικών που πρέπει να ακολουθηθούν (Ιορδανίδης, 2014). Απώτερος σκοπός της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η μείωση των δυσλειτουργιών του οργανισμού που προκαλεί η σύγκρουση και εμποδίζει την απόδοση της ομάδας, καθώς και η ενίσχυση των θετικών της επιδράσεων, δηλαδή η αύξηση πιθανότητας αποτελεσματικής επίλυσης των διαφορών που θα προκύψουν (Rahim M. , 2002; Ιορδανίδης, 2014).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Goodyear (2006) η «διαχείριση συγκρούσεων είναι το κλειδί της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας και της στρατηγικής λήψης απόφασης» (Goodyear, 2006). Θεωρείται μια πράξη κατά την οποία αναγνωρίζεται η ύπαρξη της σύγκρουσης. Περιλαμβάνει τη διαχείρισή της με έναν τρόπο λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό, γι' αυτό και απαιτεί ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και επίλυσης προβλημάτων (Rahim M. , 2001; Γιαννίκας, 2014).

Η βιωσιμότητα άλλωστε και η επιτυχία ενός οργανισμού, εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη και τα διευθυντικά στελέχη, χειρίζονται τις συγκρούσεις. Η κατανόηση, τόσο των θετικών τους επιπτώσεων, όσο και η επίγνωση των τεχνικών διαχείρισής τους, κρίνεται αναγκαία και πολύ σημαντική. Με τη σωστή αντιμετώπιση της σύγκρουσης μπορεί να μετατραπεί αυτή η φαινομενικά αρνητική και δύσκολη κατάσταση, σε μια ευκαιρία για μάθηση, για βελτίωση και ανάπτυξη, για κοινό όφελος και, εν κατακλείδι, για να ενισχυθεί η υγεία της οργάνωσης (Μαυράντζα, 2011).





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Επομένως η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε εκβάσεις που είναι παραγωγικές (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), δηλαδή στην συνοχή και ενότητα της ομάδας, στην καλλιέργεια ομαδικού κλίματος, στην αύξηση της παραγωγικότητας (Gill, 1992) και να συμβάλλει στη γέννηση καινοτόμων ιδεών και αποτελεσμάτων (Mullins, 2014).

## 2.2 Μοντέλα συμπεριφοράς σε συγκρουσιακές καταστάσεις

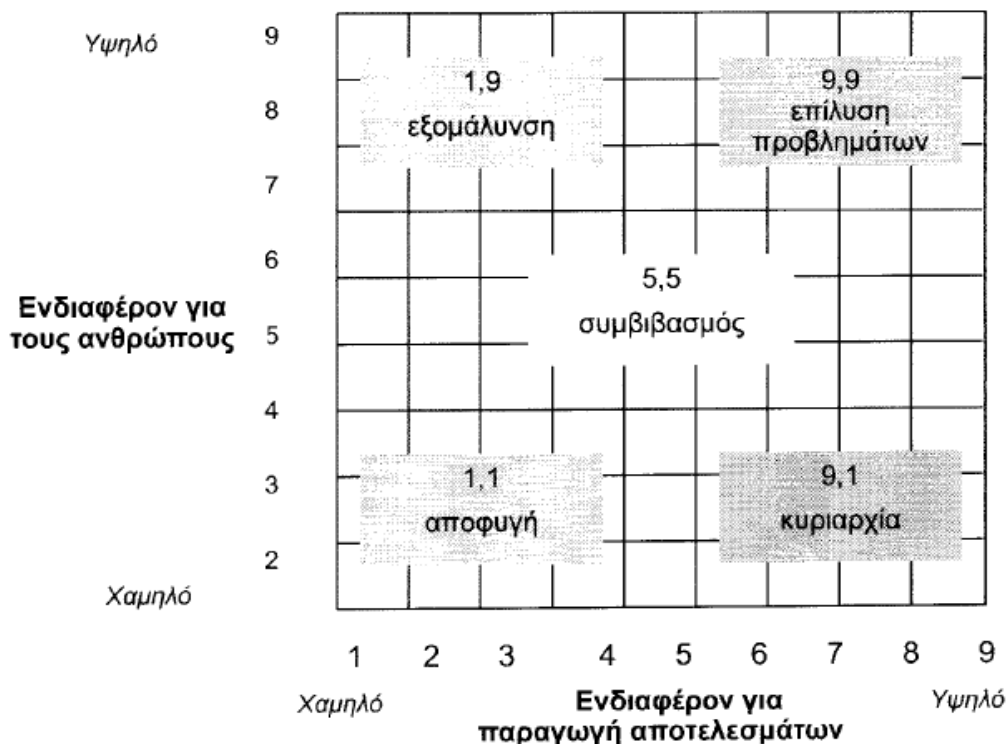
Σε στιγμές έντασης-σύγκρουσης, η αλληλεπίδραση του κάθε ατόμου με τους υπόλοιπους είναι διαφορετική. Το άτομο αναπτύσσει διάφορες συμπεριφορές προσπαθώντας να αλλάξει τη στάση της αντιμαχόμενης πλευράς και να την κατευθύνει σε ένα αποτέλεσμα που θα ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα/ενδιαφέροντα (Thomas, 1978). Το 1926, η Follett προσδιόρισε τις πρώτες τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούσαν οι διευθυντές, που είναι η κυριαρχία, ο συμβιβασμός και η συνεργασία (Μαυράντζα, 2011). Ωστόσο οι θεωρητικοί που μελέτησαν την οργανωσιακή σύγκρουση, ανέπτυξαν διάφορα άλλα μοντέλα που διερευνούν το στυλ και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα άτομα σε καταστάσεις συγκρούσεων. Το κάθε μοντέλο περιγράφει τους βασικούς τρόπους αντίδρασης και διαχείρισης ενός συγκρουσιακού επεισοδίου και αναλύεται παρακάτω:

### 1. Μοντέλο Blake & Mouton:

Στις αρχές της δεκαετίας του '70, οι Blake και Mouton, ανέπτυξαν ένα μοντέλο συγκρουσιακού πλέγματος και στηρίχτηκαν σε δύο διαστάσεις, **το ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους**. Βασιζόμενοι στον συνδυασμό αυτών των διαστάσεων, αναγνώρισαν ως τρόπους διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ατόμων μέσα στον οργανισμό: την εξομάλυνση, την αποφυγή, τον συμβιβασμό, την επίλυση προβλημάτων και την κυριαρχία (Blake & Mouton, 1964; Blake & Mouton, 1970). Το διάγραμμα 4 που ακολουθεί, προσδιορίζει τη συμπεριφορά του ατόμου κατά την αντιμετώπιση της σύγκρουσης.



#### Διάγραμμα 4: Συγκρουσιακό πλέγμα Blake & Mouton



ΠΗΓΗ: Blake, R. & Mouton, J., 1970, *The fifth achievement*

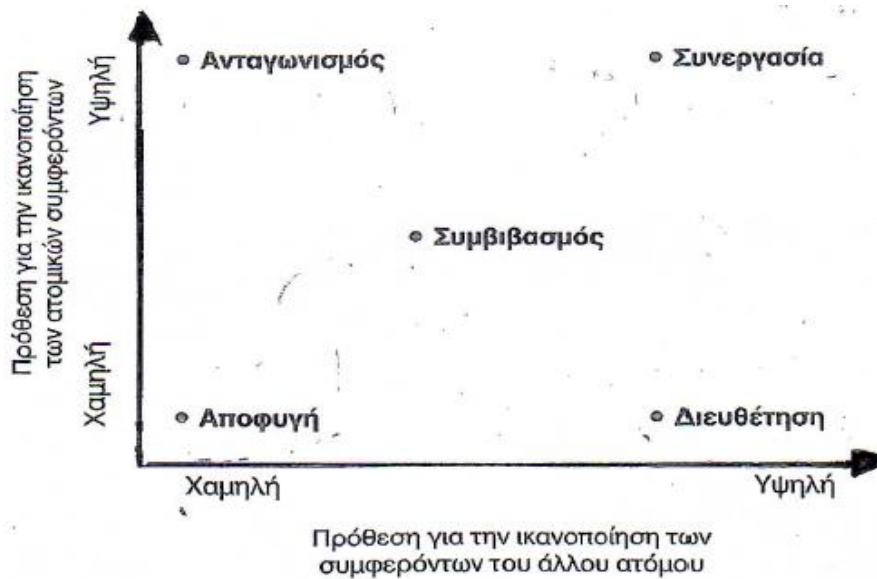
## 2. Μοντέλο Kenneth Thomas και Ralph Kilmann

Λίγο αργότερα, το 1976, οι Kenneth Thomas & Ralph Kilmann, προσέγγισαν την αντιμετώπιση της σύγκρουσης πιο πρακτικά και λογικά. Βασίστηκαν σε δύο διαστάσεις διαφορετικές από εκείνες των Blake και Mouton. Οι διαστάσεις αυτές, περιγράφουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή το βαθμό κατά τον οποίο ο καθένας έχει την πρόθεση να ικανοποιήσει είτε τα δικά του συμφέροντα - ενδιαφέροντα, είτε εκείνα των άλλων (Thomas, 1978; Γιαννουλέας, 1998). Οι τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν από το συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων είναι: ο ανταγωνισμός, η συνεργασία, ο συμβιβασμός, η αποφυγή και η διευθέτηση (Γιαννουλέας, 1998).

Το συγκρουσιακό μοντέλο των Thomas & Kilmann, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5:



### Διάγραμμα 5: Συγκρουσιακό μοντέλο Thomas & Kilmann



ΠΗΓΗ: Γιαννουλέας, Μ., 1998, Διαχείριση συγκρούσεων, σελ.139

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα άτομα που συγκρούονται έχουν δύο ανεξάρτητα επίπεδα πρόθεσης ικανοποίησης, δηλαδή την πρόθεση ικανοποίησης των ατομικών συμφερόντων (κάθετη διάσταση του διαγράμματος) και την πρόθεση ικανοποίησης των συμφερόντων του άλλου ατόμου (οριζόντια διάσταση του διαγράμματος). Η οριζόντια διάσταση αναφέρεται ως διάσταση συνεργασίας και η κάθετη, ως διάσταση επιβολής. Αυτή η πρόθεση ικανοποίησης συμφερόντων-ενδιαφερόντων απεικονίζονται σε οποιοδήποτε σημείο, από το μηδέν (σχεδόν ανύπαρκτη πρόθεση ικανοποίησης), έως το ανώτερο σημείο (έντονη πρόθεση ικανοποίησης) (Lewicki, Gray, & Elliott, 2003; Παπαδοπούλου, 2015).

### 3. Μοντέλο Rahim & Bonoma

Το 1979, οι **Rahim και Bonoma**, βασιζόμενοι στους δύο προηγούμενους μελετητές, πρότειναν ένα άλλο μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων, στηριζόμενο και αυτό σε δύο διαστάσεις, στο **ατομικό ενδιαφέρον και στο ενδιαφέρον για τους άλλους**. Οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται στο βαθμό (υψηλό - χαμηλό) ικανοποίησης των συγκρουόμενων μερών, είτε των προσωπικών τους στόχων, είτε των στόχων των άλλων με τους οποίους σχετίζονται. Ο συνδυασμός των διαστάσεων καταλήγει σε πέντε στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων: ενσωμάτωση, υποχρεωτική υπακοή, κυριαρχία, αποφυγή και συμβιβασμός. Ο Rahim και Bonoma (1979) υποστηρίζουν ότι



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

η τεχνική της συνεργασίας και του συμβιβασμού ενδυναμώνουν την σχέση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών και προάγουν την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim M. A., 2011).

**Πίνακας 3: Συγκρουσιακό μοντέλο Rahim**

ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΡΙΤΩΝ
ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΕΠΙΒΟΛΗ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΑΠΟΦΥΓΗ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ	ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ

*ΠΗΓΗ: Γιαννίκας, Α., 2014, Θεμελιώδεις στρατηγικές ...στελεχών της εκπαίδευσης, σελ.138  
βασισμένο στο Rahim & Magner, 1995*

Παρατηρώντας λοιπόν τα μοντέλα συγκρουσιακής συμπεριφοράς των ανωτέρω ερευνητών, συμπεραίνουμε ότι έχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους. Η διαφορά έγκειται, στη διαφορετική ονομασία που αποδίδεται κάθε φορά σε σχέση με τον τρόπο αντίδρασης ενός συγκρουσιακού επεισοδίου. Στον παρακάτω πίνακα δίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των τριών αυτών μοντέλων.

**Πίνακας 4: Σύγκριση μοντέλων συγκρουσιακής συμπεριφοράς**

<i>ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ</i>	<b>Blake &amp; Mouton (1970)</b>	<b>Thomas &amp; Kilmann (1976)</b>	<b>Rahim &amp; Bonoma (1979)</b>
<b>1<sup>η</sup> ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	<i>Ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα</i>	<i>Επιβολή</i>	<i>Ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους</i>
<b>2<sup>η</sup> ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	<i>Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους</i>	<i>Συνεργασία</i>	<i>Ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων</i>
<b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b>	εξομάλυνση	ανταγωνισμός	παραχώρηση
	αποφυγή	αποφυγή	αποφυγή
	επίλυση προβλήματος	συνεργασία	ενσωμάτωση στόχων
	κυριαρχία	διευθέτηση	επιβολή
	συμβιβασμός	συμβιβασμός	συμβιβασμός



## 2.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης συγκρούσεων ανάλογα με τα αποτελέσματα

Κάθε σύγκρουση είναι διαφορετική ανάλογα με τα δεδομένα που την ενεργοποιούν και ανάλογα με την στρατηγική αντιμετώπισής της. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία για τη διαχείριση της, τα αποτελέσματα που αυτή παράγει, που συνήθως εκφράζουν τις προθέσεις και τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών, διακρίνουμε τρεις βασικές στρατηγικές αντιμετώπισής της, την Win – Lose (Νίκη- Ήττα), Lose – Lose (Ήττα- Ήττα) και την Win – Win (Νίκη- Νίκη). Στρατηγικές που αποτελούν μια διαφορετική έκφραση των μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων και στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους (Milton, 1981).

### 1. Win – Lose (Νίκη – Ήττα)

Η στρατηγική αυτή, όπου **κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει**, αποτελεί έκφραση του ανταγωνισμού και χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν καταστάσεις άμεσης σύγκρουσης στόχων και ανισότητα δύναμης (Χυτήρης, 2013). Έτσι κάποιος, κάνοντας χρήση της δύναμης και της εξουσίας που διαθέτει, προσπαθεί να επιβληθεί στον άλλον, που είναι, είτε πιο αδύναμος, είτε βρίσκεται σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Συναντάται συνήθως σε συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, επιτελικών – γραμμικών στελεχών, συνδικάτων – διοίκησης κλπ. (Μπουραντάς, 2002).

Πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής μπορούν να θεωρηθούν, η αύξηση της συνοχής της ομάδας που συγκρούεται, η δημιουργία κινήτρων στα άτομα και στις ομάδες, καθώς και ο ανταγωνισμός για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας. Σημαντικά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής θεωρούνται, η διακοπή της επικοινωνίας και η ανάπτυξη της μυστικότητας και του αποπροσανατολισμού των αντιπάλων, που επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008; Μπουραντάς, 2002).

### 2. Lose – Lose (Ήττα – Ήττα)

Σύμφωνα με τον Milton (1981), στην στρατηγική αυτή, **όπου και οι δύο χάνουν**, η σύγκρουση επιλύεται σε βάρος και των δύο συγκρουόμενων μερών, χωρίς όμως την επίτευξη των στόχων τους ή έστω την επίτευξη ενός μικρού μέρους αυτών



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

(Milton, 1981). Οι βασικές μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση αυτής της σύγκρουσης είναι ο συμβιβασμός, η εξομάλυνση/παραχώρηση, η αποφυγή και η καταστολή (Ιορδανίδης, 2014).

### 3. Win - Win (Νίκη- Νίκη)

Η στρατηγική αυτή, όπου **όλοι κερδίζουν**, θεωρείται η πιο αποτελεσματική στρατηγική στην επίλυση των συγκρούσεων. Εστιάζει στο να εξαλείψει τα αίτια δημιουργίας της σύγκρουσης και βασίζεται στη συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών με στόχο την επίλυση της. Οι συγκρουόμενες πλευρές επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων και των αναγκών όλων, μέσα σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεξάρτησης των εμπλεκόμενων μερών (Μπουραντάς, 2002; Ιορδανίδης, 2014). Κλειδί στην στρατηγική αυτή αποτελεί πρώτα η εστίαση στις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών και μετά η αναζήτηση αποτελεσματικών λύσεων. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που ακολουθεί (Βασιλείου, 2013):

*« Φαντάσου ότι δυο άνθρωποι μπαίνουν σε μια κουζίνα την ίδια στιγμή. Και οι δυο θέλουν ένα πορτοκάλι. Υπάρχει ένα μόνο πορτοκάλι. Τι κάνουν; Αν συμβιβαστούν, θα κόψουν το πορτοκάλι στα δυο και θα το μοιραστούν. Ας υποθέσουμε ότι αυτό κάνουν. Ο ένας βγάζει το στίφτη και στύβει το δικό του μισό, που δεν είναι αρκετό για να ικανοποιήσει τη δίψα του για πορτοκαλάδα. Ο άλλος ζύνει τη φλούδα και με το μισό ζύσμα φτιάχνει ένα κέικ στη μισή ποσότητα από αυτή που σκόπευε να φτιάξει. Πετάει το υπόλοιπο πορτοκάλι» Θα μπορούσαν και οι δυο να έχουν ολόκληρο το χυμό κι ολόκληρο το ζύσμα. Για να γίνει αυτό, χρειαζόταν να μιλήσουν, να ακούσουν, να διευκρινίσουν τις ανάγκες τους (Βασιλείου, 2013, σ. 27).*

## 2.4 Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και καθορίζουν την επιλογή της στρατηγικής για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης αποτελούν, η πίεση χρόνου, η σημασία του ζητήματος, η διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων μερών (Βακόλα & Νικολάου, 2012), οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον κατά το χρόνο εκδήλωσης της σύγκρουσης, καθώς και οι πηγές προέλευσής της (Γιαννουλέας, 1998).





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Τα εμπλεκόμενα μέρη, ανάλογα με την πρόθεση για ικανοποίηση, είτε των δικών τους συμφερόντων-ενδιαφερόντων, είτε των άλλων με τους οποίους σχετίζονται, τείνουν να εφαρμόζουν διάφορα μοντέλα συμπεριφοράς, που μπορεί να βοηθήσουν στην επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Ωστόσο επειδή κάθε σύγκρουση δημιουργεί τα δικά της θέματα, έτσι και το κάθε μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί σωστό ή λάθος, σε διαφορετικές καταστάσεις και κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Το 2002, η μελέτη των Chen και Tjosvold, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, οι επικρατέστερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι η αποφυγή, ο συμβιβασμός και η επιβολή-ανταγωνισμός (Chen & Tjosvold, 2002).

Σύμφωνα με το διεθνές αναγνωρισμένο και διαδομένο μοντέλο Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (γνωστό ως Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Προσεγγίσεων), υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την διαχείριση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν είτε αυθόρμητα, είτε να αποτελέσουν μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας αντιμετώπισης μιας κατάστασης. Οι στρατηγικές αυτές είναι, η **αποφυγή**, η **εξομάλυνση**, η **επιβολή**, ο **συμβιβασμός** και η **συνεργασία**. (Κεραμυδά, 2016).

### 1. Αποφυγή (avoidance) / lose-lose

Στην στρατηγική της αποφυγής, η εκδηλώμενη σύγκρουση, είτε αγνοείται με την ελπίδα ότι θα εκλείψει, είτε συνεχώς αναβάλλεται και αποφεύγεται η επίλυσή της. Η στάση του ατόμου παραμένει ουδέτερη, επειδή υπάρχει χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των συμφερόντων-ενδιαφερόντων, τόσο των ατομικών, όσο και των άλλων. Είναι μια στρατηγική, που το αποτέλεσμα της έχει χαρακτηριστικά lose-lose «**χάνω-χάνεις**» (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Παπαδοπούλου, 2015).

Σύμφωνα με τον Rahim (1993) , η στρατηγική της αποφυγής σχετίζεται με την παραχώρηση, την αποφυγή καταστάσεων και την αποποίηση ευθυνών (Rahim M. , 1993). Χρησιμοποιείται όταν ο λόγος δημιουργίας της διαφωνίας είναι ήσσονος σημασίας ή όταν η αναστάτωση και αποδιοργάνωση που θα δημιουργηθεί από την σύγκρουση μέσα στον οργανισμό, είναι μεγαλύτερη από τα πιθανά οφέλη επίλυσής της (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Ακολουθείται όταν υπάρχει αδιαφορία για τη φύση του προβλήματος, αποστροφή ή αίσθηση αδυναμίας επίλυσής της (Σαϊτης & Σαϊτη, 2011).



## 2. Εξομάλυνση (smoothing) / lose –win

Στην στρατηγική αυτή αναγνωρίζεται η ύπαρξη της σύγκρουσης και επιδιώκεται η σταδιακή ελαχιστοποίησή της. Μέσα στον οργανισμό προέχει η διατήρηση των ειρηνικών και αρμονικών σχέσεων, ενώ παράλληλα υπάρχει μειωμένο ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Κυριαρχεί η υποχωρητικότητα, η υποταγή και η συμμόρφωση ώστε να επιλυθεί ειρηνικά η σύγκρουση και να επέλθει αρμονική συνύπαρξη των συγκρουόμενων. Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι lose-win «**χάνω – κερδίζεις**» (Ζαβλανός, 1991; Κάντας, 1995; Παπαδοπούλου, 2015).

Τα άτομα που την ακολουθούν δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον ικανοποίησης των ατομικών τους συμφερόντων, ενώ ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Συνεργάζονται, υποχωρούν, συμμορφώνονται και αποδέχονται τις θέσεις της άλλης πλευράς, προκειμένου να επέλθει άμβλυνση των αντιθέσεων, αρμονία, εργασιακή ειρήνη και ήρεμη συνύπαρξη όλων. Ωστόσο η επικράτηση αυτής της επιφανειακής ειρήνης στις σχέσεις των συγκρουόμενων μερών, αποτελεί και το βασικό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής. Η σύγκρουση εξακολουθεί να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια και η πιθανότητα εκδήλωσή της σε κάποια άλλη χρονική στιγμή, με μεγαλύτερη ένταση και ανταγωνισμό, είναι υπαρκτή. (Montana & Charnov, 2002; Ιορδανίδης, 2014; Γιαννίκας, 2014). Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται όταν το άτομο είναι πρόθυμο να θυσιάσει το προσωπικό του όφελος για να ικανοποιήσει την άλλη πλευρά, με την ελπίδα ότι, όταν χρειαστεί, θα επωφεληθεί στο μέλλον (Rahim M. , 2001).

## 3. Επιβολή (enforcement) / win-lose

Η επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας, θεωρείται η πιο απλή και επιθετική στρατηγική επίλυσης μιας σύγκρουσης κατά την οποία, ένα ανώτερο στέλεχος επιβάλλει κάποια λύση στις δύο πλευρές που συγκρούονται. Το στέλεχος διασφαλίζει έτσι τη δική του υπεροχή χρησιμοποιώντας την εξουσία και τη δύναμη που προκύπτει από τη θέση που κατέχει και ικανοποιεί τα δικά του συμφέροντα σε βάρος της άλλης πλευράς, χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία. Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι win-lose «**κερδίζω-χάνεις**» καθώς υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

για τους ατομικούς στόχους και χαμηλό για τους στόχους των άλλων (Blake & Mouton, 1970; Σαΐτης, 2002; Χυτήρης, 2013; Παπαδοπούλου, 2015).

Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης με την επιβολή, έχει ως πλεονέκτημα την ταχύτερη επίλυση της σύγκρουσης και την επιβεβαίωση της υπάρχουσας δομής εξουσίας του οργανισμού. Βασικά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής που πρέπει ωστόσο να ληφθούν υπόψη από τα στελέχη είναι (Ζαβλανός, 1991; Scholtes, Joiner, & Streibel, 1996; Montana & Charnov, 2002; Ιορδανίδης, 2014) :

- ✓ Η μη αντιμετώπιση των αιτιών της σύγκρουσης, αποτελεί αιτία μελλοντικής εκδήλωσης της σύγκρουσης σε μεγαλύτερες διαστάσεις.
- ✓ Εξαιτίας των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης, νίκη-ήττα, μειώνεται η συνοχή της ομάδας.
- ✓ Μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών αναπτύσσεται πικρία και λανθάνουσες σχέσεις ισχύος, που μπορεί να οδηγήσουν σε οδυνηρά αποτελέσματα.
- ✓ Πιθανότητα αμφισβήτησης της ηγεσίας.

Μακροπρόθεσμα, η χρήση της εξουσίας μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ανεπιτυχής, διότι αρχικά τα συγκρουόμενα μέρη συμμορφώνονται στις οδηγίες, αλλά αργότερα είναι πιθανό να αντιδράσουν και να επαναστατήσουν (Scholtes, Joiner, & Streibel, 1996). Χρησιμοποιείται ωστόσο, ως η πιο γρήγορη και εύκολη στρατηγική διευθέτησης μιας σύγκρουσης, σε θέματα μικρότερης σημασίας και όταν υπάρχει περιορισμένος χρόνος για λήψη γρήγορων αποφάσεων (Σαΐτης, 2002; Rahim M. A., 2011).

### 4. Συμβιβασμός (compromising)/ lose-win / win-lose

Με την τεχνική του συμβιβασμού, οι συγκρουόμενες πλευρές προσπαθούν να μοιράσουν τη διαφορά και να βρουν μια μέση, κοινά αποδεκτή λύση με αμοιβαίες υποχωρήσεις, ώστε να φτάσουν σε αποφάσεις και να επιλύσουν ικανοποιητικά την σύγκρουση. Διαφαίνεται έτσι μια μέτρια προσπάθεια μερικής ικανοποίησης, τόσο των ατομικών ενδιαφερόντων, όσο και των ενδιαφερόντων της άλλης πλευράς (Ζαβλανός, 1991). Εδώ κανείς δεν κερδίζει ή χάνει ολοκληρωτικά και επομένως είναι μια στρατηγική, που τις περισσότερες φορές, τα αποτελέσματά της είναι win-lose «κερδίζω-χάνεις» και lose-win «χάνω-κερδίζεις» (Παπαδοπούλου, 2015). Κυριαρχεί η διαπραγμάτευση, η επιδίωξη συμφωνιών και ανταλλαγών και η ανεύρεση



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

ικανοποιητικών ή απλώς αποδεκτών λύσεων (Ιορδανίδης, 2014). Στον συμβιβασμό, εξαιτίας της έμφασης που δίδεται για εξεύρεση λύσης, δεν αντιμετωπίζονται οι υποβόσκουσες αιτίες της σύγκρουσης και είναι εμφανής η έλλειψη ικανοποίησης και των δύο πλευρών. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα να μην επιλυθεί καθόλου το πραγματικό πρόβλημα, με αποτέλεσμα, ορισμένες φορές να εκδηλώνεται κάποια δυσaréσκεια και να διατυπώνονται φανερά παράπονα (Montana & Charnov, 2002; Ιορδανίδης, 2014).

Ο συμβιβασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν πρόκειται να επιλυθούν ασήμαντα ζητήματα, όταν οι συγκρουόμενες πλευρές είναι ισοδύναμες ή όταν τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν αμοιβαία αποκλειόμενους στόχους ( π.χ. εργατικά σωματεία και διοίκηση της επιχείρησης). Στο πλαίσιο επίλυσης πολύπλοκων όμως προβλημάτων που απαιτούν την εναρμόνιση των στόχων των συγκρουόμενων, αυτό το στυλ διαπραγμάτευσης θεωρείται ακατάλληλο (Rahim M. , 2001). Η σύγκρουση αν δεν επιλυθεί με το συμβιβασμό, μπορεί να διευθετηθεί με τη διαιτησία ή τη μεσολάβηση (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).

### 5. Συνεργασία (collaborating) / win-win

Με την συνεργασία, δίνεται βαρύτητα στην επίτευξη των κοινών στόχων του οργανισμού και όχι στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των συγκρουόμενων μερών (Follett, 1973). Ικανοποιούνται σε μεγάλο βαθμό τα ενδιαφέροντα-συμφέροντα και των δύο πλευρών και έτσι βγαίνουν όλοι κερδισμένοι. Το αποτέλεσμα εφαρμογής αυτής της στρατηγικής είναι win-win «**κερδίζω-κερδίζεις**» (Ζαβλανός, 2002) και ενδείκνυται να χρησιμοποιείται για ζητήματα που είναι εξαιρετικά πολύπλοκα (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Είναι μια τεχνική κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη αναγνωρίζουν την ύπαρξη της σύγκρουσης και δίνουν έμφαση στη διάγνωση και στην κατανόηση των αιτιών που την δημιούργησαν (Follett, 1973). Συνεργάζονται αμοιβαία και αναζητούν κοινούς τρόπους για να την επιλύσουν, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Δημιουργείται ανάμεσά τους ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης, διαλόγου και ανοικτής επικοινωνίας (Di Paola & Hoy, 2001). Με την συνεργασία ενεργοποιούνται οι δεξιότητες και οι ικανότητες των μελών, απομακρύνονται τα εμπόδια και προάγεται η



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

δημιουργικότητα και η καινοτομία (Ζαβλανός, 2002; Ιορδάνογλου, 2008; Αθανασούλα - Ρέππα, 2012).

Η στρατηγική της συνεργασίας ονομάζεται και επίλυση του προβλήματος, επειδή δεν εστιάζει στην αποδοχή των διαφορετικών απόψεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, αλλά στην επίλυση του προβλήματος. Επικρατεί έτσι η πεποίθηση ότι τα προβλήματα που προκύπτουν, μπορούν να λυθούν μέσω της συνεργασίας (Ζαβλανός, 2002). Κρίνεται ως η πιο παραγωγική και αποτελεσματική στρατηγική για την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων για περισσότερο λειτουργικές σχέσεις και ως η πλέον κατάλληλη για την ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της οργάνωσης (Lawrence & Lorsch, 1967). Χρησιμοποιείται όταν τα ζητήματα είναι πολύ σημαντικά και δεν επιδέχονται συμβιβασμό, καθώς και όταν υπάρχουν περιπτώσεις διαφωνιών σε πολύπλοκα θέματα. Επειδή από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, υπερτερούν τα οφέλη που προκύπτουν για έναν οργανισμό, γίνονται προσπάθειες από την διοίκηση προς την κατεύθυνση εφαρμογής της συνεργατικής επίλυσης του προβλήματος του τύπου «κερδίζω- κερδίζω» (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012). Στον πίνακα 5 καταγράφονται τα στάδια που ακολουθούνται κατά την επίλυση μιας σύγκρουσης με την τεχνική της συνεργασίας (Γιαννουλέας, 1998) :

### Πίνακας 5: Τα στάδια επίλυσης της σύγκρουσης με συνεργασία

- ❶ Αναγνώριση ότι υφίσταται σύγκρουση.
- ❷ Κατανόηση των ενδιαφερόντων-συμφερόντων της κάθε πλευράς.
- ❸ Καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή της διάστασης των ενδιαφερόντων-συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών.
- ❹ Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα ικανοποιούν αμφότερες τις πλευρές.
- ❺ Επιλογή της λύσης που ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο και τις δύο πλευρές.

**ΠΗΓΗ:** Γιαννουλέας, Μ., 1998, *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*, σελ.140

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες χρησιμοποιούν περισσότερο την



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

συνεργασία, ενώ οι γυναίκες ένα συνδυασμό των υπολοίπων. Επίσης τα στελέχη που βρίσκονται ιεραρχικά σε υψηλότερες θέσεις, χρησιμοποιούν περισσότερο την στρατηγική της συνεργασίας, ενώ οι υφιστάμενοι, την στρατηγική της αποφυγής, της εξομάλυνσης και του συμβιβασμού. Ωστόσο αυτές οι τακτικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων δεν βελτιώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά οδηγούν στην εμφάνιση φαινομένων σιωπής, καταπίεσης συναισθημάτων και ψυχολογικής απομάκρυνσης. Τα τελευταία χρόνια, γίνεται όλο και μεγαλύτερη προσπάθεια εκπαίδευσης των στελεχών στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων (Ιορδάνογλου, 2008).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και οι πέντε προαναφερόμενες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων είναι χρήσιμες υπό συγκεκριμένες συνθήκες και ότι δεν υπάρχει μία στρατηγική που να μπορεί να θεωρηθεί ως η μόνη σωστή. Η συμπεριφορά του κάθε ατόμου απέναντι σε κάθε σύγκρουση εξαρτάται από τις προσωπικές του καταβολές, την ικανότητά του να χρησιμοποιεί την κάθε στρατηγική και από τις απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης (Τζιβάνη, 2013).

### 2.5 Επίλυση συγκρούσεων με παρέμβαση τρίτων προσώπων

Σε μια σύγκρουση, όταν τα αντιμαχόμενα μέρη δεν μπορούν να βρουν μία κοινά αποδεκτή λύση, μπορούν να αναζητήσουν την παρέμβαση τρίτων προσώπων. Είναι πρόσωπα ικανά με κύρος και πειθώ, τα οποία λειτουργούν ως μεσολαβητές ή διαιτητές. Υιοθετούν ρόλους και συμπεριφορικές στρατηγικές, προσπαθώντας να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Στόχος τους είναι ο εντοπισμός τρόπων ικανοποίησης των αναγκών των συγκρουόμενων και η εξάλειψη των παρεξηγήσεων (Miller, 2006; Ιορδανίδης, 2014). Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της παρέμβασης τρίτων, είναι η προσαρμογή της συμπεριφοράς του τρίτου μέρους που μεσολαβεί, στις συνθήκες που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση διαμεσολάβησης. Το τρίτο πρόσωπο θα πρέπει να εντοπίσει και να συνδυάσει εκείνες τις στρατηγικές παρέμβασης που οδηγούν στην αποκλιμάκωση της σύγκρουσης (Σίμωση, 2007).

Η ανάγκη παρέμβασης τρίτων προσώπων στο χώρο εργασίας, με στόχο την αποκλιμάκωση των συγκρούσεων, οδηγεί στη χρήση εναλλακτικών μορφών διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων. Αυτές αποτελούν, η **διαμεσολάβηση**, η



διαιτησία, η διευκόλυνση και η διαπραγμάτευση (Miller, 2006; Σίμωση, 2007; Ιορδανίδης, 2014).

## 1. Διαμεσολάβηση

Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, η οποία είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών, ένα ουδέτερο μέλος –**διαμεσολαβητής (mediator)**, παρεμβαίνει και συνεργάζεται και με τις δύο πλευρές για να πετύχει την διευθέτηση της σύγκρουσης. Ο διαμεσολαβητής δεν έχει τη δύναμη να παίρνει αποφάσεις, αλλά επικεντρώνεται στη εξεύρεση συμβιβαστικών λύσεων με αμοιβαίο όφελος. Δεν εξετάζει ποιος έχει δίκαιο και ποιος άδικος, αλλά επιχειρεί να αναπτύξει μια βιώσιμη λύση που θα ικανοποιεί όλους. Συμμετέχει στο ουσιαστικό μέρος των διαπραγματεύσεων συστήνοντας όρους συμφωνίας μεταξύ των διαφωνούντων, χωρίς όμως να έχει το δικαίωμα να τους επιβάλει. Προσπαθεί να αποσαφηνίσει τα θέματα που προκύπτουν, δίνει έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και κατευθύνει την σύγκρουση προς την εξεύρεση συναινετικών λύσεων (Σίμωση, 2007; Greenberg & Baron, 2013; Ιορδανίδης, 2014).

Το είδος της σύγκρουσης, η προσωπικότητα των συγκρουόμενων πλευρών, καθώς ο ρόλος του διαμεσολαβητή, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή έκβαση αυτής της μεθόδου. Σύμφωνα με τους Tjosvold & Tjosvold (1995), οι διαμεσολαβητές όταν μεσολαβούν για να επιλύσουν τις συγκρούσεις, μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο στρατηγικές (Ιορδανίδης, 2014):

- i. να δημιουργήσουν περιβάλλον συνεργασίας μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών
- ii. να εκπαιδεύσουν τα άτομα που εμπλέκονται στην σύγκρουση προς την κατεύθυνση συνεργατικής διαπραγμάτευσης, με την προϋπόθεση ύπαρξης, τόσο του διαθέσιμου χρόνου, όσο και των οικονομικών πόρων

Η διαμεσολάβηση ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης των εμπλεκόμενων μερών, αφού αυτά έχουν το δικαίωμα να εκθέσουν τις απόψεις τους, αλλά και να ακούσουν τον εποικοδομητικό αντίλογο από τον διαμεσολαβητή. Συχνά όμως αυτή η μέθοδος θεωρείται αναποτελεσματική, επειδή απαιτεί εκούσια συμμόρφωση των διαφωνούντων μερών (Greenberg & Baron, 2013).



## 2. Διαιτησία

Όταν τα συγκρουόμενα μέρη δεν είναι πρόθυμα να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και οι διαπραγματεύσεις τους βρίσκονται σε αδιέξοδο, η επίλυση της σύγκρουσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαιτησίας. Η διαιτησία είναι μια διαδικασία κατά την οποία, ένα τρίτο πρόσωπο - **διαιτητής (arbitrator)** που έχει εξουσία, αφού λάβει υπόψη του τα επιχειρήματα και τις απόψεις και των δύο πλευρών, παρεμβαίνει και επιβάλλει τους όρους συμφωνίας μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων μελών, με στόχο την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Ωστόσο, παρόλο που η απόφασή του είναι δεσμευτική, τα εμπλεκόμενα μέρη είναι εκείνα που τελικά θα καθορίσουν τους κανόνες επικοινωνίας και τον τρόπο διευθέτησης και επίλυσης της σύγκρουσης (Miller, 2006; Σίμωση, 2007; Greenberg & Baron, 2013). Ο ρόλος του έχει ρυθμιστικό χαρακτήρα, αφού η διευθέτηση της σύγκρουσης από πλευράς του δεν συνεπάγεται ούτε την επίλυσή της, αλλά και ούτε την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών (Σίμωση, 2007).

Σύμφωνα με τους Tjosvold & Tjosvold (1995) , μετά την στρατηγική της αποφυγής, η διαιτησία θεωρείται η πιο δημοφιλή μέθοδος και αποτελεί την εναλλακτική λύση στις διαπραγματεύσεις μέσα στους οργανισμούς (Tjosvold & Tjosvold, 1995). Παρ' όλα αυτά, η έλλειψη χρόνου, η ελλιπής προετοιμασία, καθώς και οι προκαταλήψεις αποτελούν αιτίες μη σωστής έκβασής της από τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια (Ιορδανίδης, 2014).

## 3. Διευκόλυνση

Στην στρατηγική της διευκόλυνσης, ένα τρίτο μέρος – **διευκολυντής (facilitator)**, ο οποίος μπορεί να είναι κάποιο μέλος των αντιπαρατιθέμενων πλευρών ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος, βοηθά τους συγκρουόμενους να συνεχίσουν τις διαπραγματεύσεις που είχαν διακόψει και παραμένει αντικειμενικός στα υπό συζήτηση θέματα. Ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός και λειτουργεί ως διάυλος επικοινωνίας, μειώνοντας την ένταση και δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών, βελτιώνοντας έτσι την επικοινωνία και την συνεργασία τους. Επικεντρώνεται στη βελτίωση των σχέσεων των διαφωνούντων, με στόχο την υιοθέτηση μιας συνεργατικής προσέγγισης των μερών και την αποκλιμάκωση της σύγκρουσης. Οι οδηγίες που δίνει, βοηθούν τα συγκρουόμενα μέρη να στραφούν προς την αποδοτική συνεργασία και





### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

τελικά να επιλύσουν την σύγκρουση, καταλήγοντας σε μια τελική συμφωνία – έναν συμβιβασμό (Σίμωση, 2007; Ιορδανίδης, 2014).

Η στρατηγική της διευκόλυνσης που είναι και αυτή προσανατολισμένη στις σχέσεις των δύο αντιτιθέμενων πλευρών, ενδείκνυται όταν (Ιορδανίδης, 2014):

- ✓ απουσιάζει η επικοινωνία, η κατανόηση και η συνεργασία ανάμεσα στα εμπλεκόμενα άτομα
- ✓ υπάρχει έλλειψη μεγάλης συναισθηματικής φόρτισης
- ✓ προκύπτει αμοιβαίο όφελος από την επίλυση της σύγκρουσης
- ✓ απαιτείται διερεύνηση των ενδιαφερόντων και των πιθανών λύσεων

#### 4. Διαπραγμάτευση

Τυπικά η διαπραγμάτευση ορίζεται ως «*μια διαδικασία στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη που διαφωνούν μεταξύ τους ανταλλάσσουν προσφορές, αντιπροσφορές και παραχωρήσεις στην προσπάθεια να επιτευχθεί μια αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία*» (Greenberg & Baron, 2013, σ. 693). Πριν εφαρμοστεί είναι απαραίτητη η βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στα αλληλεξαρτώμενα μέρη. Μπορεί να είναι αποτελεσματική, μόνο όταν βρεθούν λύσεις, γνωστές ως λύσεις κέρδους- κέρδους (win-win solutions), όπου και τα δύο μέρη επιτυγχάνουν αυτό που επιθυμούν και όλοι βγαίνουν κερδισμένοι (Greenberg & Baron, 2013).

Στην διαπραγμάτευση, αλληλοεπιδρά το σύνολο των ατόμων, είτε μέσα σε ομάδες, είτε σε οργανισμούς και παρατηρείται η παρέμβαση της διοίκησης, προκειμένου αυτή να επιλύσει την σύγκρουση (Μαυράντζα, 2011). Τα εμπλεκόμενα μέρη επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους, έχοντας ως στόχο την ανεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης (Robbins & Judge, 2011; Ιορδανίδης, 2014).

Ο μεσολαβητής – *διαπραγματευτής (negotiator)* εστιάζει το ενδιαφέρον του στον εντοπισμό των συνθηκών που δημιούργησαν την σύγκρουση, προτρέπει τα αντιτιθέμενα μέρη στη διερεύνηση τόσο των διαφορετικών, όσο και των κοινών τους στόχων και διευκολύνει τη διαδικασία ανεύρεσης λύσεων που θα προκύψουν μέσα από την μεταξύ τους αλληλεπίδραση (Σίμωση, 2007). Ενδείκνυται σε οργανισμούς με οριζόντια ιεραρχική δομή και στενές διαπροσωπικές σχέσεις (Μαυράντζα, 2011).



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών επίλυσης σύγκρουσης με τη μεσολάβηση τρίτων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2.4:

**Πίνακας 6: Τεχνικές μεσολάβησης τρίτων και αποτελέσματα**

Τεχνική μεσολάβησης	Έλεγχος του διευθυντή επί του αποτελέσματος	Εστίαση στο αποτέλεσμα	Εστίαση στη διαδικασία	Αποφυγή της σύγκρουσης	Γρήγορη επίλυση
Διαπραγμάτευση	Υψηλός	Υψηλή	Υψηλή-Μέτρια	Υψηλή	Υψηλή
Διευκόλυνση	Υψηλός	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή
Διαμεσολάβηση	Υψηλός-Μέτριος	Υψηλή-Μέτρια	Υψηλή	Χαμηλή	Μέτρια
Διαιτησία	Χαμηλός	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Χαμηλή

*Πηγή: US office of Personnel Management (1999), οπ. αναφ. στο (Ιορδανίδης, 2014, σ. 70)*

## 2.6 Αρχές και δεξιότητες χειρισμού των συγκρούσεων

Η ύπαρξη των εργασιακών συγκρούσεων απειλεί την εξέλιξη και την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Οι εργασιακές συγκρούσεις συνδέονται με αρνητικές καταστάσεις και έντονα συναισθήματα και μπορούν να μετατρέψουν τον χώρο εργασίας σε έναν δυνητικά “επικίνδυνο” πεδίο μάχης (Παπάνης, 2011). Η διάγνωση και η αντιμετώπισή τους πρέπει να γίνεται στο πρώιμο στάδιο εμφάνισής τους, ώστε να μπορούν να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες που προκαλούν. Σύμφωνα με τους Everard & Morris (1999), για τον περιορισμό των καταστρεπτικών συνεπειών και τον αποτελεσματικό χειρισμό των συγκρούσεων είναι αναγκαία η τήρηση των ακόλουθων βασικών αρχών (Everard & Morris, 1999; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008) :

- i. Αποφυγή αμυντικής και επιθετικής στάσης απέναντι στο συγκρουόμενο μέρος και διατήρηση της μέγιστης δυνατής επικοινωνίας. Ενδείκνυται η καταβολή προσπάθειας ειλικρινούς συζήτησης πρόσωπο με πρόσωπο, ώστε να διατυπώνονται ανοιχτά οι θέσεις και οι απόψεις και να αξιοποιούνται δημιουργικά οι ιδέες τους.





*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

- ii.** Αντίσταση στον πειρασμό αρνητικού σχολιασμού του ενός μέρους πίσω από την πλάτη του άλλου και αποφυγή προσπάθειας συσπείρωσης τάξεων υποστηρικτών του ενός από τα συγκρουόμενα μέλη.
- iii.** Καταβολή προσπάθειας δημιουργίας δια-τμηματικών ομάδων και προώθησης κοινών προγραμμάτων που αφορούν ουδέτερα ή ευαίσθητα θέματα, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί η μεταξύ τους συνεργασία. Αντενδείκνυται η δημιουργία στεγανών ανάμεσα στα τμήματα.
- iv.** Η ανάπτυξη κλίματος «όλα ή τίποτα», όπου διαφαίνεται μια επιθετική διάθεση των συγκρουόμενων, δεν ευνοεί τη μεταξύ τους συνεργασία. Αποτελεσματικότερο θα ήταν να δοθεί έμφαση στην κατανόηση όλων των αντιμαχόμενων πλευρών, έχοντας υπόψη ότι σε μια σύγκρουση, η εκδήλωση της αρνητικής συμπεριφοράς οφείλεται στο αίσθημα επίθεσης και απειλής που βιώνουν τα άτομα.

Η αποδοτικότητα, τόσο των μανάτζερ, όσο και των μελών που συμμετέχουν σε συγκρούσεις, επηρεάζεται και από τις στάσεις και τις δεξιότητες με τις οποίες τα συγκρουόμενα μέλη χειρίζονται τις συγκρούσεις. Αυτές μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω της αυτοπειθαρχίας και της πρακτικής άσκησης. Είναι πιο αποδοτικό να υπάρχει διάθεση διαλόγου, λογικής συζήτησης και επίλυσης των προβλημάτων. Να εκφράζονται οι ιδέες και τα έντονα συναισθήματα σε λιγότερο ανταγωνιστική μορφή και να παρουσιάζονται καθαρά, συνοπτικά, ήρεμα και ειλικρινά. Να αναζητούνται και να διατυπώνονται οι κοινοί στόχοι, ως προσπάθεια επιτυχούς χειρισμού των διαφορών τους και ως προσπάθεια επιδίωξης αποτελεσματικής απόδοσης στα πλαίσια των ευρύτερων στόχων και συμφερόντων του οργανισμού (Everard & Morris, 1999).

## **2.7 Τρόποι επίλυσης συγκρούσεων**

Ο τρόπος προσέγγισης μιας σύγκρουσης είναι καθοριστικός για την οποιαδήποτε έκβασή της. Οι τακτικές και τα στυλ που χρησιμοποιούνται για την επίλυσή της, ποικίλουν ανάλογα με τη φύση και τις αιτίες εκδήλωσής της. Η διαχείρισή μιας σύγκρουσης μπορεί να απαιτεί χρόνο και κόπο, ωστόσο είναι σημαντική, τόσο για την αποφυγή των επιβλαβών συνεπειών της, όσο και για τη δημιουργία κλίματος



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και σεβασμού μέσα στον οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Mullins, 2014).

Υπάρχει μια ποικιλία στρατηγικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν κατά περίπτωση και κατά την σωστή χρονική στιγμή, είτε τα συγκρουόμενα άτομα, είτε κάποιος τρίτος (μάννατζερ, μεσολαβητής, διαιτητής), που μπορεί να είναι κατάλληλος ή αναποτελεσματικός. Σύμφωνα με τους Ury, Brett & Goldenberg (1993) σε κάθε σύγκρουση, τα αλληλεξαρτώμενα κριτήρια σύγκρισης και επιλογής της καλύτερης στρατηγικής επίλυσης των συγκρούσεων, είναι το κόστος των συνδιαλλαγών, η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα, η επίδραση στις σχέσεις και η επαναληψιμότητα της σύγκρουσης. (Ury, Goldenberg, & Brett, 1993; Παπαδοπούλου, 2015).

### 2.7.1 Αναποτελεσματικοί τρόποι επίλυσης συγκρούσεων

Η τακτική του οργανισμού να παρατηρεί απλά τις συγκρούσεις μεταξύ δύο τμημάτων, να παραμένει αδρανής και να μην προσπαθεί να τις διαχειριστεί και να τις επιλύσει, οδηγεί σε αντίδραση των ατόμων, που εκδηλώνεται με θυμό και ένταση. Πολλές φορές παρατηρείται απόκρυψη της σύγκρουσης από την διοίκηση, η οποία όμως γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα τη δημιουργία κλίματος καχυποψίας μέσα στον οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Αναποτελεσματική τακτική θεωρείται επίσης και η καθυστερημένη επίλυση του προβλήματος, που οδηγεί από την πλευρά των εργαζομένων, στη δημιουργία εκρήξεων, θυμού, αγανάκτησης και πικρίας. Οι πολύπλοκες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες, που πολλές φορές απαιτούνται από τον οργανισμό για την επίλυση προβλημάτων, αποφεύγονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η υιοθέτηση αυτών των αναποτελεσματικών τρόπων δεν οδηγεί στην επίλυση των συγκρούσεων. Είναι αναγκαία η επανεξέταση όλων των χρησιμοποιούμενων πρακτικών και όπου είναι εφικτό, η αλλαγή αυτών, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν και να επιλυθούν αποτελεσματικότερα οι συγκρούσεις. (Βακόλα & Νικολάου, 2012).



## 2.7.2 Αποτελεσματικοί τρόποι επίλυσης συγκρούσεων

Οι σημαντικότεροι αποτελεσματικοί τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων είναι:

### Αποσαφήνιση των σκοπών και των στόχων

Σε οργανωσιακό επίπεδο ένας αποτελεσματικός τρόπος για την επίλυση των συγκρούσεων, είναι να στρέψει η επιχείρηση τα βλέμματα των εμπλεκόμενων μερών στην επίτευξη του κοινού τους στόχου. Να καθορίσει τους ρόλους και τα πρότυπα αποτελεσματικότητας του και να καταβάλλει προσπάθεια να πείσει τους εργαζόμενους για την γενικότερη εικόνα της οργάνωσης, έτσι ώστε να επικεντρωθούν στα κοινά σημεία που τους ενώνουν και όχι στις διαφορές που τους χωρίζουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Mullins, 2014).

### Ανάπτυξη διαπροσωπικών ομαδικών δεξιοτήτων

Σε συγκρουσιακές καταστάσεις η ανάπτυξη διαπροσωπικών και ομαδικών δεξιοτήτων και η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συζητούν τυχόν διαφωνίες τους πρόσωπο με πρόσωπο, μπορεί να οδηγήσει σε άμβλυνση των αιτιών σύγκρουσης. Ωστόσο όταν υπάρχει παρατεταμένη και σφοδρή σύγκρουση, κρίνεται επιβεβλημένη η μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Mullins, 2014).

### Η επικοινωνία

Κλειδί της οργανωσιακής επάρκειας είναι η καλή επικοινωνία των μελών της ομάδας, προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία, την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Επιδρά στην σωστή διαχείριση των εντάσεων, στη δημιουργική επίλυση, τόσο των προστριβών, όσο και των διαφωνιών και συγκρούσεων, στην υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και στη λήψη των ορθολογικότερων αποφάσεων (Γιαννίκας, 2014).

### Η αποτελεσματική διαπραγμάτευση

Η εφαρμογή της διαπραγμάτευσης επιδρά θετικά στην επίλυση της σύγκρουσης. Ο προσεκτικός σχεδιασμός και οι εξειδικευμένες ικανότητες των διαπραγματευτών, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η επιθυμητή συνεργασία από την πλευρά των συγκρουόμενων, αποτελούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική έκβαση της σύγκρουσης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).



### Πολιτικές και διαδικασίες στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Αποτελεσματικότερο είναι να τηρείται από την οργάνωση, μια δίκαιη και ισότιμη πολιτική πάνω στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η μείωση συγκρούσεων συναισθηματικού χαρακτήρα, η βελτίωση της συμβουλευτικής για τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες, η καλύτερη συνεργασία των μάντζερ, καθώς και η απαραίτητη εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, έχουν θετική επίδραση στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη απόδοση της οργάνωσης (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Mullins, 2014).

### Ομαδικές δραστηριότητες

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην σύνθεση των ομάδων και στους παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική συνοχή. Στον οργανισμό η ώριμη επιλογή των ομάδων έργου ή δράσης από του εργαζόμενους καθώς και η συνειδητή συμμετοχή τους σε ομάδες, αποτρέπει τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις και επιφέρει θετικά αποτελέσματα (Mullins, 2014).

### Ηγεσία και μάντζμεντ

Εξίσου σημαντική θεωρείται η συμπεριφορά και το συμμετοχικό και υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας. Η ενθάρρυνση της εξέλιξης των εργαζομένων, καθώς και η δημιουργία κλίματος σεβασμού, εμπιστοσύνης και συνεργασίας από την πλευρά της διοίκησης, διευκολύνει τη διαχείριση των συγκρούσεων (Mullins, 2014).

### Οργανωσιακές διαδικασίες

Ο περιορισμός των συγκρουσιακών καταστάσεων μπορεί να επιτευχθεί μέσω των οργανωτικών και δημοκρατικών διαδικασιών της οργάνωσης. Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο δομής της εξουσίας και στη δημοκρατική λειτουργία της οργάνωσης, στην επιλογή των πρότυπων επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, καθώς και στην τήρηση γραφειοκρατικών διαδικασιών, κανόνων και κανονισμών (Mullins, 2014). Συστηματικά θα πρέπει να τονίζεται ο καθοριστικός ρόλος των τμημάτων στην απόδοση και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και να αποφεύγεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλαισίου (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2014).



## 2.8 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία και την επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων

Η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων εξαρτάται από τον διαθέσιμο χρόνο, την σοβαρότητα-σπουδαιότητα του θέματος που τις δημιουργήσει και από τις ικανότητες των μανάτζερ να μπορούν να τις διαχειριστούν και να τις επιλύσουν. Άλλοι παράγοντες που είναι αναγκαίο να συνυπολογιστούν είναι η φύση της ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των αντιτιθέμενων πλευρών, η προσωπικότητα των εμπλεκόμενων, καθώς και η κουλτούρα του οργανισμού (Σταθοπούλου, 2006; Παπαδοπούλου, 2015). Επειδή κάθε σύγκρουση διαφέρει, θα πρέπει να χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός των στυλ διαχείρισής τους, διότι η χρήση κάποιου συγκεκριμένου στυλ, συχνά δημιουργεί προβλήματα και αδιέξοδα στον χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με την Miller (2006) οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων, είναι οι προσωπικοί, οι σχεσιακοί και οι πολιτισμικοί. Αναλυτικότερα (Miller, 2006):

### 1. Προσωπικοί παράγοντες

Η σύγκρουση θεωρείται πολλές φορές απόρροια της προσωπικότητας ενός ατόμου. Οι στερεοτυπικές προσδοκίες ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, π.χ. η προσωπικότητα ή το φύλο, επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο διαχείρισης μιας σύγκρουσης, διαψεύδονται από έρευνες που έγιναν. Αυτές δείχνουν ότι, η προσωπικότητα του ατόμου παίζει μικρό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων, ενώ οι απόψεις των μελετητών σχετικά με το φύλο, είναι μεικτές (Miller, 2006).

Σύμφωνα με τους Turner και Henzl (1987) και τους Buzzanell και McMillan (1992), η επίδραση της προσωπικότητας και του φύλου στην εφαρμογή των τεχνικών διαχείρισης των συγκρούσεων, είναι περιορισμένη. Οι Neale & Bazermann (1985) υποστήριξαν ότι αυτό που επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ο τρόπος με τον οποίο το άτομο παρουσιάζει την σύγκρουση. Μπορεί να περιλαμβάνει τόσο αντιλήψεις για τον εαυτό του ή τους άλλους, όσο και αντιλήψεις για την ίδια την σύγκρουση. Οι έρευνές τους έδειξαν ότι, όταν τα άτομα δίνουν έμφαση στις απώλειες, είναι πολύ πιθανόν να ρισκοκινδυνεύσουν, να φθάσουν σε αδιέξοδο και να ζητήσουν διαιτησία, σε αντίθεση με τα άτομα που δίνουν έμφαση στα κέρδη (Miller, 2006).



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Η επιλογή του στυλ διαχείρισης μιας σύγκρουσης επηρεάζεται επίσης από την ηλικία και την συναισθηματική κατάσταση των συγκρουόμενων. Η αποφυγή ή η παραχώρηση, είναι προτιμητέα στρατηγική στη διαχείριση των συγκρούσεων, από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας (Beitler, Mchowski, Johnson, & Zapf, 2016). Άτομα με θετική διάθεση, αλληλοεπιδρούν καλύτερα με το κοινωνικό τους περιβάλλον και είναι πιο αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων. Διαπραγματεύονται καλύτερα, συμμετέχουν ενεργά στην εξεύρεση λύσεων και επιλέγουν για την επίλυση των συγκρούσεων κυρίως συνεργατικές μεθόδους (Isen, 2000; Desivilya & Yagil, 2005). Άτομα με αρνητική και ανταγωνιστική διάθεση, διακρίνονται από αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμό, φόβο, ενοχή, νευρικότητα και παρουσιάζουν υψηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό τους. Επιλέγουν ως στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων την αποφυγή, την επιβολή και τον ανταγωνισμό (Rhoades, Arnold, & Jay, 2001; Desivilya & Yagil, 2005).

Ο βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης που διακρίνει κάθε άτομο, αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών και πολύτιμο εργαλείο στη διαδικασία πρόληψης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Η ενσυναίσθηση (empathy)<sup>2</sup> θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική διότι σχετίζεται με την κουλτούρα των ατόμων και προάγει τον διαπολιτισμικό διάλογο στους οργανισμούς (Σπυράκη & Σπυράκη, 2008). Άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα, να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα και αυτά των άλλων, να δημιουργούν κίνητρα για τον εαυτό τους και να χειρίζονται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις τους (Goleman, 2011). Η διαχείριση της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο από άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη γίνεται με την στρατηγική της ενσωμάτωσης, της συνεργασίας και συμβιβασμού (Shih & Susanto, 2010).

## 2. Σχεσιακοί παράγοντες

Σε διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί γίνεται αντιληπτό ότι, η σχέση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών έχει μεγάλη επίπτωση στην διαχείριση μιας σύγκρουσης. Σύμφωνα με τους Putnam και Poole (1987) το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης, εξαρτάται από την ιεραρχική σχέση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Άτομα που

---

<sup>2</sup> Ενσυναίσθηση (empathy) είναι η συναισθηματική ικανότητα του ατόμου να μπορεί να θέτει τον εαυτό του στη θέση του άλλου, να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα (Goleman, 2011).





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

συγκρούονται με προϊσταμένους χρησιμοποιούν την τεχνική της συνεργασίας, ενώ όταν συγκρούονται με συναδέλφους, την τεχνική της αποφυγής ή της εξομάλυνσης (Miller, 2006). Γίνεται επίσης αντιληπτό ότι, συγκρουσιακά επεισόδια με άτομα ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, μένουν στη μνήμη των εμπλεκόμενων μερών ως έντονα συναισθηματικά περιστατικά, σε αντίθεση με εκείνα που εκδηλώνονται με άτομα του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου (Putnam & Poole, 1987; Gayle & Preis, 1998; Miller, 2006). Οι Para και Pood (1988) διαπίστωσαν ότι, πολύ πιθανόν τα άτομα κατά την στιγμή διευθέτησης ενός συγκρουσιακού επεισοδίου να σκέφτονται την άλλη πλευρά. Όταν η αντίληψη των ατόμων για την άλλη πλευρά είναι ακριβής, χρησιμοποιείται ως εναλλακτική στρατηγική διευθέτησης, η διαπραγμάτευση, ενώ όταν δεν είναι ακριβής, η επιβολή (Para & Pood, 1988; Miller, 2006).

### 3. Πολιτισμικοί παράγοντες

Επιστήμονες διαπίστωσαν ότι διάφορες πλευρές της οργανωσιακής, εθνικής και φυλετικής κουλτούρας, μπορούν να επηρεάσουν τους τρόπους εκδήλωσης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Διερευνώντας τους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει τη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων, διαπίστωσαν ότι, όταν δεν υπάρχει ταύτιση οργανωσιακής κουλτούρας, παρατηρείται μεγαλύτερη δυσκολία στην επίλυση των συγκρούσεων (Miller, 2006). Επιπρόσθετα ο Geist (1995) απέδειξε ότι, όταν η κουλτούρα δομείται γύρω από σχέσεις ισχύος, τεχνολογίας και συμφερόντων, επηρεάζει τις αντιλήψεις της οργανωσιακής ομάδας, τόσο για την ίδια την σύγκρουση, όσο και για τους τρόπους επίλυσης αυτής (Geist, 1995; Miller, 2006).

Ας μην ξεχνάμε ότι, «στον χώρο εργασίας θα εμφανίζονται πάντα συγκρουσιακές καταστάσεις. Ορισμένες από αυτές ενδέχεται να αποτελούν κομμάτι μιας δημιουργικής διαδικασίας και να συμβάλλουν στη γέννηση καινοτόμων ιδεών και θετικών αποτελεσμάτων. Ακόμη και σε περιόδους υψηλής απασχόλησης υπάρχουν αρνητικές συγκρούσεις, μερικές εκ των οποίων είναι οργανωμένες και άλλες κρυφές ... Σε περιόδους ανακατατάξεων και αλλαγών, το σημαντικότερο είναι η προετοιμασία για τη διαχείριση ενδεχόμενων συγκρούσεων, όμως οι εργοδότες θα πρέπει να είναι έτοιμοι να διαχειριστούν την ίδια τη σύγκρουση την στιγμή ακριβώς που συμβαίνει» (Mullins, 2014, σ. 118) οπ. αναφ. στο Έγγραφο Συζήτησης Πολιτικής της ACAS (Podro, 2010).





## Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

#### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

##### «Διαχείριση συγκρούσεων στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης»

#### Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις εξαιτίας της πολυμορφίας και της πολυπαραγοντικής τους διάρθρωσης, καθώς και της ύπαρξης διαφόρων τεχνικών και στρατηγικών διαχείρισης και επίλυσής τους, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον διερεύνησης (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015). Αποτελούν ένα δυναμικό πεδίο, τόσο προαγωγής της οργανωσιακής γνώσης, όσο και αύξησης της δημιουργικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η ύπαρξή τους, δίνει την ευκαιρία στους συγκρουόμενους να καλλιεργήσουν νέους τρόπους συνεργασίας και νέες επιστημονικά δομημένες μεθόδους αντιμετώπισής τους (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011; Ιορδανίδης, 2014).

Η αποτελεσματική διαχείριση και επίλυσή τους, απαιτεί γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρία. Κρίνεται ωστόσο αναγκαία, διότι μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση της ομάδας και στον σχολικό οργανισμό. Από την βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών εννοιών που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια, προκύπτει ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να επιδράσουν όχι μόνο αρνητικά στην αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του, αλλά μπορεί και να αποτελέσουν παράγοντα ανάπτυξης και εξέλιξης των οργανισμών.

Τα τελευταία χρόνια, το θέμα των συγκρούσεων και των τρόπων διαχείρισής τους στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, απασχόλησε ιδιαίτερα τους ερευνητές. Στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης, όπου συνυπάρχουν και αλληλοεπιδρούν άτομα με διαφορετικούς στόχους και ενδιαφέροντα, καθώς και ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και δυνάμεις επιρροής (π.χ. γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, ανώτερα διοικητικά στελέχη, Μ.Μ.Ε.), οι εργασιακές συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Οι εκπαιδευτικοί, εξαιτίας της φύσης της εργασίας τους, βιώνουν στρεσογόνες



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

καταστάσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις που επηρεάζουν και διαταράσσουν, τόσο τους ίδιους και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, όσο και την ισορροπία του σχολικού οργανισμού (Ιορδανίδης, 2014).

### 3.1 Ανασκόπηση προγενέστερων ερευνών στην Ελλάδα

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, καθώς και μέσα από τις προγενέστερες έρευνες που έχουν κατά καιρούς διεξαχθεί σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, διαπιστώνεται ότι για τη διαχείριση των συγκρούσεων εξάγονται κάθε φορά και διαφορετικά συμπεράσματα, διότι κάθε έρευνα εστιάζει σε διαφορετικό σχολικό περιβάλλον, (προσχολική, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση) με διαφορετικά κάθε φορά χαρακτηριστικά, παραμέτρους και ιδιαιτερότητες (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2014).

Αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Παρόλο όμως που το φαινόμενο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεν έχει διεξοδικά μελετηθεί στην προσχολική εκπαίδευση και εντοπίζονται κενά στις επιστημονικές μελέτες που έχουν κατά καιρούς διεξαχθεί. Στους Παιδικούς Σταθμούς δεν έχουν πραγματοποιηθεί εκτεταμένες έρευνες που να εξάγουν συμπεράσματα αναφορικά με τις συγκρούσεις και τις στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσής τους. Επειδή τα ερευνητικά δεδομένα είναι πολύ περιορισμένα, υπήρξε αντικειμενική δυσκολία να εντοπιστούν έρευνες αναφορικά με τις απόψεις των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας για τις συγκρούσεις. Έτσι το ενδιαφέρον εστιάστηκε σε έρευνες που είχαν διενεργηθεί στην ελληνική επικράτεια την τελευταία δεκαετία, σε σχολικές μονάδες κάθε εκπαιδευτικής βαθμίδας.

Η έρευνα των Τέκου & Ιορδανίδη (2009) αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων, πραγματοποιήθηκε σε σχολεία αστικών και μη αστικών περιοχών των νομών Μαγνησίας, Λάρισας, Εύβοιας και Πιερίας. Ομάδα μελέτης της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με την εν λόγω έρευνα διαπιστώθηκε ότι για τη διαχείριση των συγκρούσεων οι διευθυντές χρησιμοποιούσαν περισσότερο το στυλ του συμβιβασμού, ενώ αντίθετα οι εκπαιδευτικοί, αν και στατιστικά με



*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

ελάχιστη διαφορά, χρησιμοποιούσαν το στυλ της αποφυγής και της επιβολής (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν παλαιότερες έρευνες που έγιναν σε δημοτικά σχολεία οι οποίες αναφέρουν ότι για την επίλυση των διενέξεων τα διευθυντικά στελέχη προτιμούν περισσότερο συμβιβαστικούς τρόπους, παρά τρόπους αποφυγής και επιβολής (Ιορδανίδης, 2014).

Άλλη έρευνα, των Μητσαρά & Ιορδανίδη (2014), που διενεργήθηκε σε Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδος σχετικά με τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι γίνεται χρήση περισσότερων της μιας στρατηγικών διευθέτησης των συγκρούσεων, καθώς η επιλογή του στυλ συνδέεται κατά ένα μέρος με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου που τις διαχειρίζεται. Με βάση τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς, οι προτιμητέες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που βρέθηκαν στις πρώτες θέσεις, ήταν ο συμβιβασμός και η συνεργασία. Ακολουθούσαν κατά σειρά προτίμησης, η παραχώρηση και η χρήση της εξουσίας, ενώ η τεχνική της αποφυγής ήταν η τελευταία προτίμησή τους. Οι δύο ερευνητές υποστήριζαν ότι το μέγεθος του σχολείου και το φύλο δεν επηρεάζει την επιλογή της τεχνικής διαχείρισης των συγκρούσεων, σε αντίθεση με το είδος και τα αίτια της σύγκρουσης που αποτελούν παράγοντες επηρεασμού επιλογής. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί με μεγάλη προϋπηρεσία είναι πιο αποτελεσματικοί στη διαχείριση των συγκρούσεων επειδή εστιάζουν περισσότερο στην επίτευξη των στόχων του Δημοτικού Σχολείου και όχι στους δικούς τους ατομικούς στόχους (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2014).

Η έρευνα της Μπατσούλα (2015), η οποία διεξήχθη σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Νηπιαγωγεία) της Ανατολικής και Δυτικής Θεσσαλονίκης, της Καστοριάς και της Εύβοιας, έδειξε ότι οι συγκρούσεις στα Νηπιαγωγεία είναι υπαρκτές και αναπόφευκτες και ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση στα αίτια των συγκρούσεων τόσο από την πλευρά των νηπιαγωγών, όσο και από την πλευρά της ηγεσίας. Ως σημαντικότερη αιτία δημιουργίας των συγκρούσεων εμφανίζεται η κακή επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς μειώνει τη μεταξύ τους συνεργασία. Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των νηπιαγωγών δεν επηρεάζουν την επιλογή στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων και ως στάση διαχείρισής τους υιοθετείται η συνεργασία (Μπατσούλα, 2015).

Η Σαΐτη (2015) διαπίστωσε σε έρευνά της ότι, οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε δημοτικά σχολεία οφείλονται σε διαπροσωπικούς και



### *Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

οργανωτικούς λόγους. Αποδεικνύει ότι οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων αποτελούν, η έλλειψη συνοχής του συλλόγου διδασκόντων, η κακή επικοινωνία και η αναποτελεσματικότητα των διευθυντών. Επιπλέον σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην έρευνα, οι επικρατέστερες στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων είναι ο συμβιβασμός και η αποφυγή (Saiti, 2015).

Σύμφωνα με έρευνα του Κουτσούκου (2015), οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε Δημοτικά σχολεία είναι ελάχιστες. Επικρατέστερη και συχνότερη αιτία των συγκρούσεων αποτελούν οι διαφορετικές αξίες, στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού και χρησιμοποιούν, ως προς τη διαχείρισή τους, το συμβιβασμό, ενώ οι διευθυντές των Δημοτικών σχολείων, την συνεργασία (Κουτσούκος, 2015).

Ακόμη, σχετική έρευνα της Παπαστεφάνου (2015) που πραγματοποιήθηκε σε σχολικούς οργανισμούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, έδειξε ότι η αναποτελεσματική επικοινωνία και η έλλειψη συνεργασίας, αποτελούν τις βασικές αιτίες συγκρούσεων. Η συνηθέστερη στρατηγική που ακολουθείται στη διευθέτηση μιας συγκρουσιακής κατάστασης είναι η συνεργασία που επιτυγχάνεται μέσω του διαλόγου και των δημοκρατικών διαδικασιών (Παπαστεφάνου, 2015).

Η Μπούρη (2017) σε έρευνά της αναφορικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, μελέτησε τις απόψεις των νηπιαγωγών διαφορετικών εκπαιδευτικών μονάδων του Ν. Αχαΐας και συγκεκριμένα, σε δείγμα 153 προϊσταμένων νηπιαγωγείων και νηπιαγωγών, διαπίστωσε ότι η έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας, μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ της προϊστάμενης αρχής, αποτελεί την κυριότερη αιτία δημιουργίας των συγκρούσεων. Επίσης αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης και διευθέτησης των συγκρούσεων, η στρατηγική του συμβιβασμού, της συνεργασίας και της εξομάλυνσης, βρίσκονται στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων των διευθυντικών στελεχών του Νηπιαγωγείου (Μπούρη, 2017).

Τέλος σε έρευνα της Γιουβανάκη (2017), σε δημόσια Νηπιαγωγεία του Πειραιά και συγκεκριμένα σε δείγμα 181 νηπιαγωγών, διαπιστώθηκε ότι κυριότερες αιτίες διαπροσωπικών συγκρούσεων αποτελούν η κακή επικοινωνία και η διαφορετικότητα



### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

αξιών, αντιλήψεων, στάσεων και κουλτούρας μεταξύ των νηπιαγωγών. Σε ανάλογα συμπεράσματα καταλήγουν και οι έρευνες της Μπαλιούση (2012) και της Μητσαρά (2013). Επίσης τα ευρήματα της έρευνας της Γιουβανάκη ανέδειξαν ως επικρατέστερες στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων από την πλευρά των προϊσταμένων, την συνεργασία και την εξομάλυνση (Γιουβανάκη, 2017).

## 3.2 Διατύπωση ερευνητικού προβλήματος

Σε γενικό πλαίσιο, η έρευνα που διεξάγεται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα, εξαιτίας της διεργασίας της μάθησης και της πολυπλοκότητας των διαδικασιών της εκπαίδευσης. Θέτει ως γενικό σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών της εκπαίδευσης που επιτυγχάνεται τόσο με την ανακάλυψη νέας γνώσης, όσο και με την βελτίωση των πρακτικών που χρησιμοποιούνται. (Δημητρόπουλος, 2009).

Στην εν λόγω έρευνα, το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε και πρέπει να απαντηθεί αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας διαχειρίζονται τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο χώρο εργασίας τους. Κίνητρο για την επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού προβλήματος αποτέλεσε η αναγκαιότητα που εμφανίζεται στους χώρους των Παιδικών Σταθμών, από την πλευρά των παιδαγωγών, να επιτύχουν καλύτερες και ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν τα βέλτιστα και να εξασφαλίσουν την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότερη λειτουργία τους, με στόχο την ολόπλευρη νοητική, συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη των παιδιών.

## 3.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 10 Δεκεμβρίου 2017 έως και 4 Φεβρουαρίου 2018 και απευθυνόταν σε παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, που υπηρετούσαν στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης. **Βασικός σκοπός** της έρευνας ήταν ο προσδιορισμός των στρατηγικών που υιοθετούσαν οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας για να



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

διαχειριστούν τις συγκρούσεις στο χώρο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης.

Ειδικότερα, οι **στόχοι** της παρούσας ερευνητικής εργασίας που απορρέουν από το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας ήταν οι ακόλουθοι:

- Η ανάδειξη των απόψεών τους αναφορικά με τον προσδιορισμό των σημαντικότερων αιτιών και συνεπειών δημιουργίας και πυροδότησης των συγκρούσεων στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς.
- Η καταγραφή των προτιμήσεών τους σε σχέση με τον εντοπισμό της επικρατέστερης στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική γωνία των υπεύθυνων και των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας.
- Ο εντοπισμός της πιθανής σχέσης, των ατομικών χαρακτηριστικών των παιδαγωγών και των χαρακτηριστικών των Παιδικών Σταθμών, τόσο με την συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων, όσο και με την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης τους.
- Η μελέτη των απόψεων των παιδαγωγών προσχολικής εκπαίδευσης που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία, σε ότι αφορά την συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου στην αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων

Το ενδιαφέρον μου στράφηκε στον συγκεκριμένο χώρο, καθώς υπηρετώ ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς, περισσότερο από είκοσι χρόνια. Η συλλογή των δεδομένων, μου έδωσε την ευκαιρία, πέρα από την προσωπική μου εμπειρία και άποψη, να διερευνήσω το φαινόμενο των συγκρούσεων και να διατυπώσω σημαντικά αποτελέσματα και αξιόπιστα συμπεράσματα για τις συγκρούσεις, στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης.

### 3.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Την σημαντικότερη παράμετρο για τον σωστό σχεδιασμό και την επιτυχή έκβαση μιας ποσοτικής ή ποιοτικής έρευνας αποτελεί η σαφής διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων (Creswell, 2011). Με βάση επομένως την προαναφερόμενη





## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

διατύπωση του σκοπού και των στόχων της συγκεκριμένης έρευνας, τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και πρέπει να απαντηθούν, παρατίθενται παρακάτω:

**1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Η συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά (προϋπηρεσία, ειδικότητα, σχέση εργασίας) των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας;

**2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων και στην εκπαιδευτική προϋπηρεσία των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας;

**3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Επηρεάζεται το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας από την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού;

**4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Διαφέρει το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των Παιδικών Σταθμών, από το στυλ που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί που δεν κατέχουν θέση ευθύνης;

Το **πρώτο** ερευνητικό ερώτημα επιχειρεί να καταγράψει αν η προϋπηρεσία, η ειδικότητα και η σχέση εργασίας των παιδαγωγών, επηρεάζει την συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων. Το **δεύτερο** και το **τρίτο** ερευνητικό ερώτημα τίθεται προκειμένου να διερευνηθεί, αν η εκπαιδευτική προϋπηρεσία και η οργανικότητα των Παιδικών Σταθμών, παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του στυλ διαχείρισης συγκρούσεων. Το **τέταρτο** ερευνητικό ερώτημα επιχειρεί να εξακριβώσει αν το στυλ που υιοθετούν συχνότερα οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας που δεν κατέχουν θέση υπεύθυνου, είναι διαφορετικό από το στυλ που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των Παιδικών Σταθμών.

### 3.6 Η μεθοδολογία έρευνας

Κάθε ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει την συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών για την εξέταση του ερευνητικού προβλήματος. και αποτελεί αφετηρία για τη διατύπωση νέων ερευνητικών προβλημάτων.





### 3.6.1 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Στην εν λόγω έρευνα, για να διερευνηθεί ο σκοπός και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, υιοθετήθηκε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Η επιλογή αυτής της συγκεκριμένης μεθόδου συλλογής των δεδομένων έγινε, διότι η διάθεση του απαιτούμενου χρόνου για μια δια ζώσης συνέντευξη των παιδαγωγών των εκπαιδευτικών οργανισμών προσχολικής εκπαίδευσης, κατά τη διάρκεια του ωρολογίου προγράμματός τους, είναι χρονικά περιορισμένη. Επίσης η χρήση της παραπάνω μεθόδου, καθιστά πιο εύκολη την συγκέντρωση και την επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων που θα προέκυπταν από τις απαντήσεις των παιδαγωγών σε προκαθορισμένα ερωτήματα, επικεντρώνεται σε αριθμητικά δεδομένα και συγκρίσεις και συνεπώς διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της έρευνας.

### 3.6.2 Δείγμα έρευνας

Δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν οι εκπαιδευτικοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, που κατά τη σχολική χρονιά 2017-2018, υπηρετούσαν στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης και δέχθηκαν εθελοντικά και ανώνυμα να συμμετάσχουν στην συγκεκριμένη έρευνα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της έρευνας, δόθηκε έμφαση ώστε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό ως προς το πλήθος των Παιδικών Σταθμών και ως προς τις δημογραφικές μεταβλητές. Με βάση το πλήθος τους, οι Παιδικοί Σταθμοί που λειτουργούν κατά το σχολικό έτος 2017-2018 ανά Δήμο στο νομό Θεσσαλονίκης είναι:

**Πίνακας 7: Πλήθος Δημοτικών Παιδικών Σταθμών νομού Θεσσαλονίκης**

ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΝΟΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ			
Δ. Αμπελοκήπων – Μενεμένης	6	Δ. Κορδελιού – Ευόσμου	9
Δ. Βόλβης	3	Δ. Λαγκαδά	7
Δ. Δέλτα	9	Δ. Νεάπολης – Συκεών	16
Δ. Θερμαϊκού	4	Δ. Παύλου Μελά	11
Δ. Θέρμης	7	Δ. Πυλαίας – Χορτιάτης	4
Δ. Θεσσαλονίκης	15	Δ. Χαλκηδόνας	4
Δ. Καλαμαριάς	10	Δ. Ωραιοκάστρου	6
<b>ΣΥΝΟΛΟ: 104 ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ</b>			



### 3.6.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη καταγραφή των απόψεων των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας, σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των Δημοτικών Παιδικών χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο, καθώς θεωρείται ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα ερευνητικά εργαλεία. Η χρήση του ερωτηματολογίου διευκολύνει τη συμμετοχή του δείγματος στην όλη την ερευνητική διαδικασία και εξασφαλίζει την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα της εύκολης συλλογής, σύγκρισης και αντικειμενικής ανάλυσης πολλών τυποποιημένων πληροφοριών από μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες, σε σύντομο χρονικό διάστημα (Παρασκευόπουλος, 1993).

Ένα σωστό δομημένο ερωτηματολόγιο είναι αυτό που κεντρίζει το ενδιαφέρον και το περιεχόμενό του μεγιστοποιεί τη διάθεση για συνεργασία. Εύκολο και ελκυστικό, απλό στο σχεδιασμό και σύντομο ώστε να μην κουράζεται ο ερωτώμενος. Με ερωτήσεις απλές, σαφείς, κατανοητές, που δεν υπερβαίνουν το πλαίσιο των γνώσεων του ερωτώμενου, δεν τον εκθέτουν και δεν υπαγορεύουν τις απαντήσεις του (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

### 3.6.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Η χρήση της κατάλληλης βιβλιογραφίας και η αξιοποίηση στοιχείων άλλων αντίστοιχων ερωτηματολογίων, βοήθησε στην κατασκευή του ερωτηματολογίου της συγκεκριμένης έρευνας. Το δομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε (βλ. παράρτημα σελ. 146), δημιουργήθηκε από τις «φόρμες» της Google και περιλάμβανε ένα συνοδευτικό κείμενο με διευκρινιστικές πληροφορίες και είκοσι δύο (22) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κάλυπταν το σκοπό και τους στόχους της έρευνας και ταξινομήθηκαν, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, σε πέντε βασικές ενότητες:

1. Γενικά στοιχεία σχολικής μονάδας
2. Δημογραφικά στοιχεία – υπηρεσιακή κατάσταση παιδαγωγών
3. Αιτίες και συνέπειες των συγκρούσεων
4. Διαχείριση των συγκρούσεων
5. Προτάσεις παιδαγωγών



### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Στην *πρώτη* και στη *δεύτερη* ενότητα, οι ερωτήσεις (1 έως 11) που ήταν κλειστού τύπου απλής επιλογής, αφορούσαν τα γενικά στοιχεία του σχολικού οργανισμού και τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (η περιοχή που βρίσκεται ο Παιδικός Σταθμός, το μέγεθος του, το πλήθος παιδαγωγών που υπηρετεί, το φύλο, η ηλικία, οι πρόσθετες σπουδές, η σχέση εργασίας, η ειδικότητα, η εκπαιδευτική προϋπηρεσία, τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης). Στην *τρίτη* και στην *τέταρτη* ενότητα, που αποτέλεσε και το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου σύνθετης επιλογής και τύπου πενταβάθμιας κλίμακας Likert (ποτέ, σπάνια, μερικές φορές, συχνά, πολύ συχνά). Οι ερωτήσεις των δύο αυτών ενότητων στόχευαν στη διερεύνηση των απόψεων των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας σχετικά με τον προσδιορισμό των βασικότερων αιτιών και συνεπειών των συγκρούσεων και των προτιμητέων στρατηγικών διαχείρισης και επίλυσής τους. Στην *πέμπτη* ενότητα υπήρχε μόνο μία ερώτηση ανοικτού τύπου, όπου οι ερωτώμενοι, εκφράζοντας ελεύθερα την άποψή τους, παρέθεταν τις δικές τους προτάσεις σε σχέση με την αποφυγή των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας τους. Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα δέκα (10) λεπτά της ώρας.

#### 3.6.5 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας ερωτηματολογίου

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας, της ορθότητας, της πληρότητας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας μιας έρευνας, απαιτεί προηγουμένως μια δοκιμαστική εφαρμογή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα προβλήματα που πιθανόν να προκύψουν κατά τη διεξαγωγή της (Δημητρόπουλος, 2009).

Έτσι το Νοέμβριο του 2017, πριν την διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε η δοκιμαστική χρήση του. Δόθηκαν δέκα (10) ερωτηματολόγια σε ένα τυχαίο δείγμα παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας, προκειμένου να διερευνηθούν πιθανές δυσκολίες και προβλήματα κατά την συμπλήρωσή του, να επισημανθούν ελλείψεις ή διορθώσεις στις ερωτήσεις και να ελεγχθεί ο χρόνος συμπλήρωσής του. Με την ολοκλήρωση της δοκιμαστικής εφαρμογής δεν παρατηρήθηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες. Έγιναν οι απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και αφού οριστικοποιήθηκε η δομή του, διανεμήθηκε στο δείγμα, είτε με προσωπική επαφή ή εσωτερικό ταχυδρομικό σύστημα (χέρι με χέρι), είτε με ηλεκτρονική μορφή (email).



### *Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

Το ποσοστό συμμετοχής των παιδαγωγών ήταν υψηλό. Συγκεντρώθηκαν ερωτηματολόγια από Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς όλων των Δήμων του νομού Θεσσαλονίκης, πλην των Δήμων Βόλβης, Θερμαϊκού και Χαλκηδόνος. Δια ζώσης συμπληρώθηκαν διακόσια δέκα οκτώ (218) ερωτηματολόγια από τα διακόσια πενήντα (250) που συνολικά διανεμήθηκαν και εβδομήντα εννέα (79) απαντήθηκαν ηλεκτρονικά (email). Συνολικά συγκεντρώθηκαν διακόσια ενενήντα επτά (297) ερωτηματολόγια, αξιοποιήθηκαν ωστόσο τα διακόσια εβδομήντα εννέα (279) καθώς δέκα οκτώ (18) από αυτά ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα.

#### **3.6.6 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων**

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια μετά τη συλλογή τους, ελέγχθηκαν, αριθμήθηκαν και καταχωρήθηκαν στον υπολογιστή. Ακολούθησε η κατάλληλη κωδικοποίηση των απαντήσεων για την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυσή τους με το Στατιστικό πακέτο IBM SPSS 23, προκειμένου να γίνουν οι συσχετισμοί μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

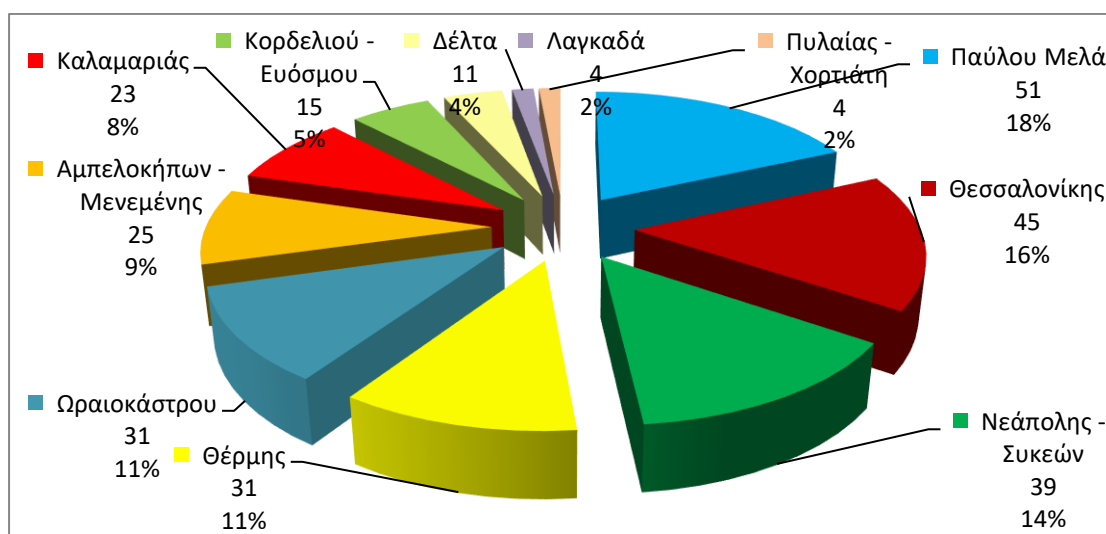
Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων της έρευνας, αφορούσαν αρχικά την κατανομή συχνοτήτων όλων των μεταβλητών και στην συνέχεια την κατανομή συχνοτήτων από τις συσχετίσεις που έγιναν μεταξύ των χαρακτηριστικών του δείγματος και των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

#### 4.1 Χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας

Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν διακόσιοι εβδομήντα εννέα (279) παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων που υπηρετούσαν την συγκεκριμένη χρονική περίοδο στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης.

Ως προς την έδρα των Παιδικών Σταθμών, από τους παιδαγωγούς που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 51, δηλαδή το 18% υπηρετούσαν στο Δήμο Παύλου Μελά, οι 45, δηλαδή το 16%, στο Δ. Θεσσαλονίκης, όπως επίσης οι 39, δηλαδή το 14% στο Δ. Νεάπολης-Συκεών, οι 31, δηλαδή το 11% στο Δ. Θέρμης, όπως επίσης οι 31, δηλαδή το 11%, στο Δ. Ωραιοκάστρου, οι 25, δηλαδή το 9%, στο Δ. Αμπελοκήπων-Μενεμένης, οι 23, δηλαδή το 8% στο Δ. Καλαμαριάς, οι 15, δηλαδή το 5% στο Δ. Κορδελιού-Ευόσμου, οι 11, δηλαδή το 4% στο Δ. Δέλτα και οι 4, δηλαδή το 2% στο Δ. Λαγκαδά, όπως επίσης και οι 4, δηλαδή το 2% στο Δ. Πυλαίας-Χορτιάτη.

Διάγραμμα 6: Έδρα Παιδικού Σταθμού

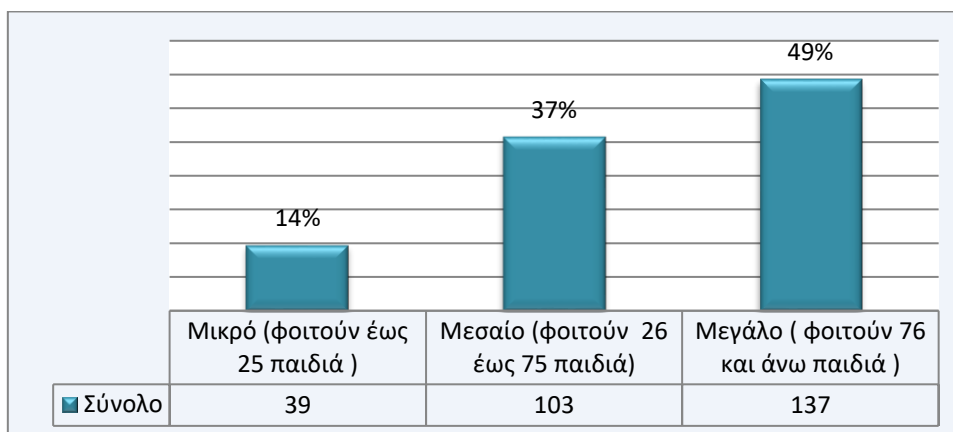




## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

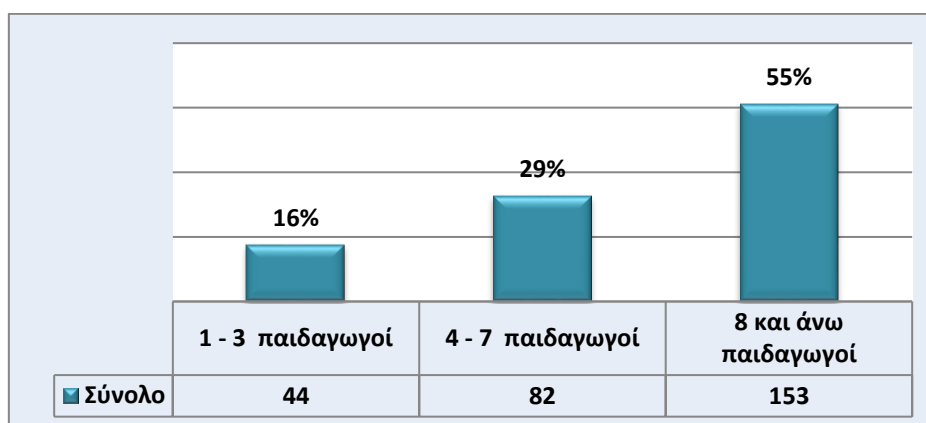
Στην έρευνα, από τους διακόσιους εβδομήντα εννέα (279) παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας που έλαβαν μέρος, οι 39, δηλαδή το 14% υπηρετούσε σε μικρό Παιδικό Σταθμό (έως 25 παιδιά), οι 103, δηλαδή το 37% υπηρετούσε σε Παιδικό Σταθμό μεσαίου μεγέθους (25-75 παιδιά) και οι 137, δηλαδή το 49% υπηρετούσε σε μεγάλο Παιδικό Σταθμό (πάνω από 75 παιδιά).

**Διάγραμμα 7: Μέγεθος Παιδικού Σταθμού**



Σε ότι αφορά την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού, από το σύνολο των παιδαγωγών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, οι 44, δηλαδή το 16%, υπηρετούσε σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας 1-3 παιδαγωγών, οι 82, δηλαδή το 29%, σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας 4-7 παιδαγωγών και οι 153, δηλαδή το 55%, υπηρετούσε σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας μεγαλύτερης των 8 παιδαγωγών.

**Διάγραμμα 8: Οργανικότητα Παιδικού Σταθμού**



Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά, τα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας.



**Πίνακας 8: Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά σχολικής μονάδας**

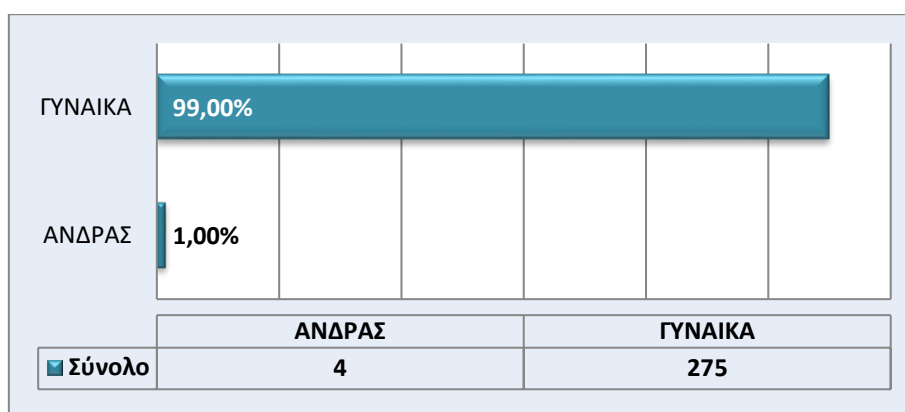
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
ΕΔΡΑ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ	Αμπελοκήπων-Μενεμένης	25	9%
	Βόλβης	0	0%
	Δέλτα	11	4%
	Θερμαϊκού	0	0%
	Θέρμης	31	11%
	Θεσσαλονίκης	45	16%
	Καλαμαριάς	23	8%
	Κορδελιού-Ευόσμου	15	5%
	Λαγκαδά	4	2%
	Νεάπολης-Συκεών	39	14%
	Παύλου Μελά	51	18%
	Πυλαίας-Χορτιάτης	4	2%
	Χαλκηδόνος	0	0%
	Ωραιοκάστρου	31	11%
ΜΕΓΕΘΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	Μικρό (φοιτούν έως 25 παιδιά)	39	14%
	Μεσαίο (φοιτούν έως 50 παιδιά)	103	37%
	Μεγάλο (φοιτούν πάνω $\geq 51$ παιδιά)	137	49%
ΟΡΓΑΝΙΚΟΤΗΤΑ	1-3 παιδαγωγοί	44	16%
	4-7	82	29%
	8 και άνω	153	55%

## 4.2 Ατομικά χαρακτηριστικά των παιδαγωγών

Από την έρευνα προκύπτει ότι, η συντριπτική πλειοψηφία των παιδαγωγών ήταν γυναίκες, ποσοστό 99%, ενώ το ποσοστό συμμετοχής των ανδρών ανερχόταν μόνο στο 1%, διαφορά αναμενόμενη για την προσχολική εκπαίδευση όπου υπερέχει το γυναικείο φύλο.

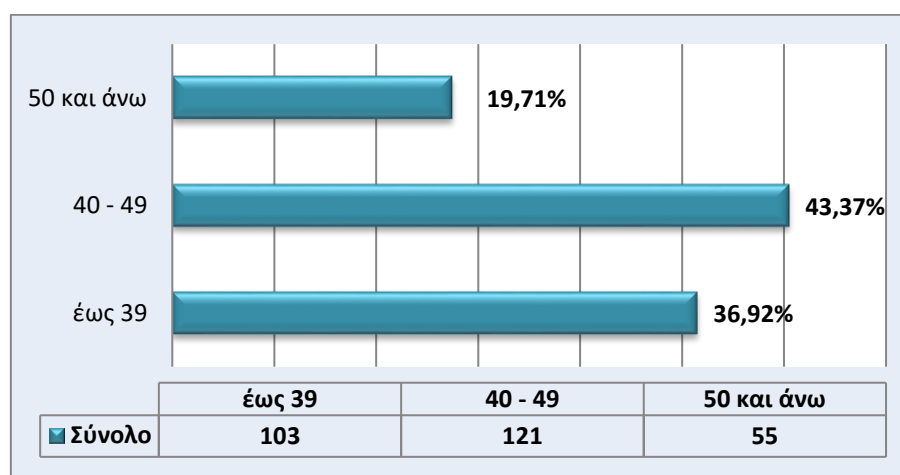
### Διάγραμμα 9: Φύλο παιδαγωγών





Αναφορικά με την ηλικία των παιδαγωγών, οι 103, δηλαδή το 36,92%, ήταν έως 39 ετών, οι 121, δηλαδή το 43,37%, ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 40-49 ετών και οι 55, δηλαδή το 19,71%, ήταν άνω των 50 ετών.

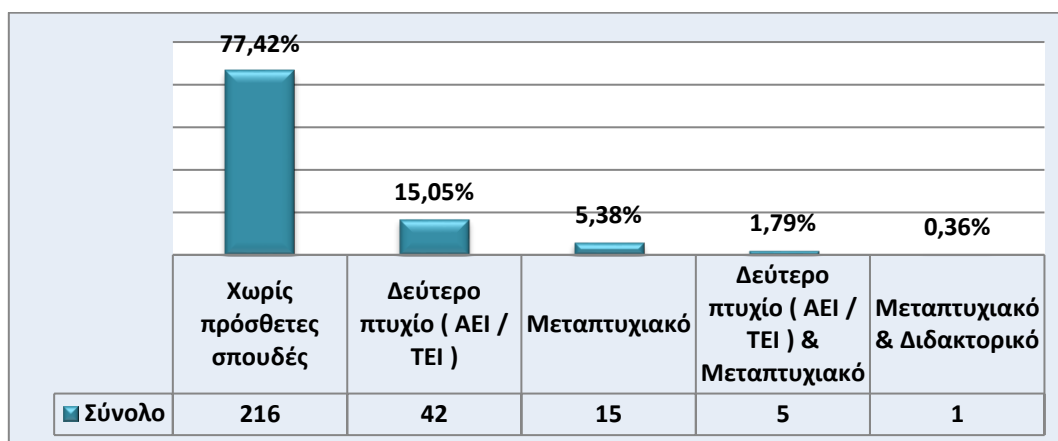
**Διάγραμμα 10: Ηλικία παιδαγωγών**



Αναφορικά με τα πρόσθετα ακαδημαϊκά τους προσόντα, από τους 277 παιδαγωγούς που απάντησαν, οι 216, δηλαδή το 77,42%, δεν είχαν κάνει πρόσθετες σπουδές, οι 42, δηλαδή το 15,05%, είχαν δεύτερο πτυχίο (ΑΕΙ/ΤΕΙ), οι 15, δηλαδή το 5,38%, ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ λίγοι ήταν εκείνοι που, είτε ήταν κάτοχοι δεύτερου πτυχίου (ΑΕΙ/ΤΕΙ) και μεταπτυχιακού, είτε ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου. Από την παραπάνω κατανομή προκύπτει ότι, το 22,58% των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας κατείχαν ακαδημαϊκά προσόντα, επί πλέον των βασικών.

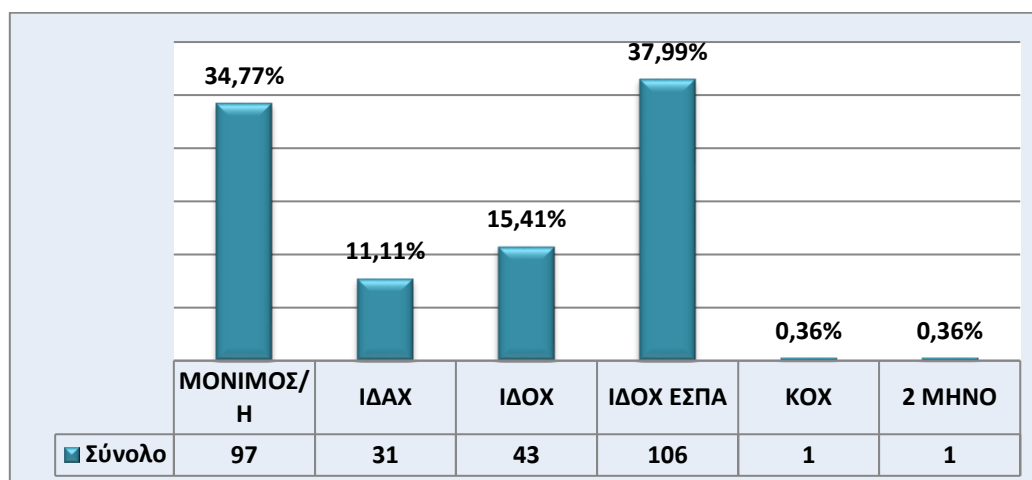


**Διάγραμμα 11: Ακαδημαϊκά προσόντα ( εκτός βασικού πτυχίου)**



Σε ότι αφορά την σχέση εργασίας τους, από τους 279 υπαλλήλους που απάντησαν, οι 97, δηλαδή το 34,77%, ήταν μόνιμοι, οι 31, δηλαδή το 11,11%, υπηρετούσε με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, οι 43, δηλαδή το 15,41%, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, οι 106, δηλαδή το 37,99% με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου μέσω συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ και υπηρετούσε μόνο ένας υπάλληλος με σχέση εργασίας κοινωφελούς ορισμένου χρόνου και ένας υπάλληλος με δίμηνη σύμβαση.

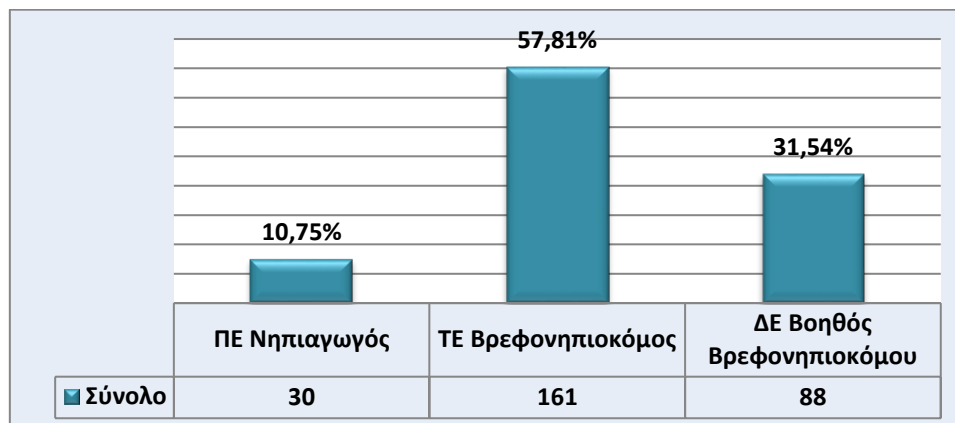
**Διάγραμμα 12: Σχέση εργασίας**



Σε ότι αφορά την ειδικότητα με την οποία υπηρετούσαν οι παιδαγωγοί στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι 30, δηλαδή το 10,75% ήταν Νηπιαγωγοί, οι 161, δηλαδή το 57,71%, ήταν Βρεφονηπιοκόμοι και οι 88, δηλαδή το 31,54%, ήταν βοηθοί Βρεφονηπιοκόμοι.

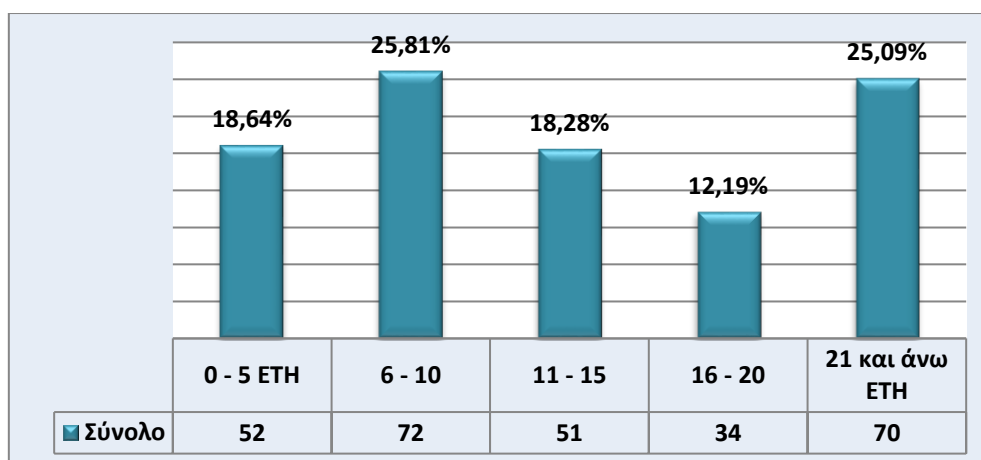


**Διάγραμμα 13: Ειδικότητα παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας**



Ως προς την εκπαιδευτική προϋπηρεσία, διαπιστώθηκαν περίπου ίδια ποσοστά (18%) εμφάνισης παιδαγωγών που είχαν προϋπηρεσία μικρότερη των πέντε (5) ετών ή προϋπηρεσία από 11 έως 15 ετών, καθώς και περίπου ίδια ποσοστά (25%), εμφάνισαν οι παιδαγωγοί με προϋπηρεσία 6 έως 10 ή μεγαλύτερη των 21 ετών. Το γεγονός αυτό δείχνει πως υπάρχει ομοιογένεια στα δεδομένα που εξετάσαμε ως προς το χαρακτηριστικό της εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας. Επειδή οι μισοί περίπου παιδαγωγοί, δηλαδή 44,45%, υπηρετούσαν στην εκπαίδευση λιγότερο από 10 έτη, πιθανόν στην πράξη αυτό να βοηθά στον περιορισμό των παλιότερων αρνητικών εικόνων συμπεριφοράς των παιδαγωγών που φαίνεται να υπήρχαν. Παιδαγωγοί με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας τείνουν σε συμπεριφορές ανθρωποκεντρικής και σύγχρονης αντίληψης.

**Διάγραμμα 14: Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας**



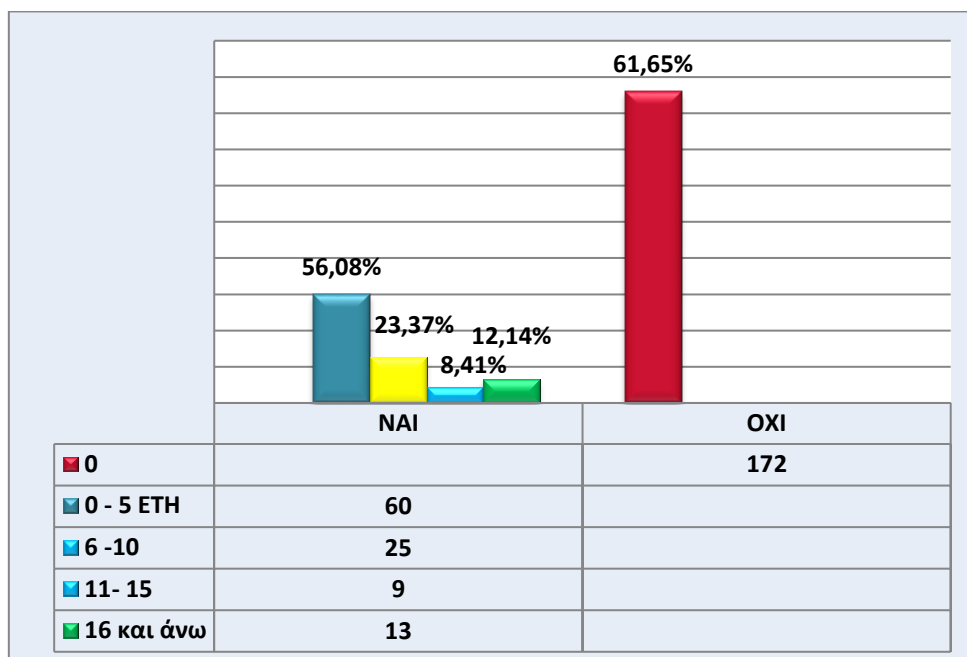
Από τους συνολικά 279 παιδαγωγούς, οι 107, δηλαδή το 38,35 %, είχαν υπηρετήσει ως υπεύθυνοι σε Παιδικό Σταθμό, ενώ οι 172, δηλαδή το 61,65% δεν είχαν



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

αναλάβει ποτέ τέτοια καθήκοντα. Όσον αφορά την εκπαιδευτική προϋπηρεσία στη θέση αυτή, προέκυψε ότι οι 60, δηλαδή το 56,08% είχαν υπηρετήσει από 0-5 έτη, οι 25, δηλαδή το 23,37% από 6-10 έτη, οι 9, δηλαδή το 8,41%, από 11-15 έτη και οι 13, δηλαδή το 12,14%, είχαν περισσότερα από 16 έτη. Από τις καταμετρήσεις προκύπτει ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των παιδαγωγών που κατείχε θέση υπεύθυνου, δεν είχε εμπειρία σε καταστάσεις διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς υπηρετούσε στη θέση αυτή, λιγότερο από 5 έτη.

Διάγραμμα 15: Προϋπηρεσία σε θέση υπεύθυνης/ου





Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

**Πίνακας 9: Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά ερευνητικού δείγματος**

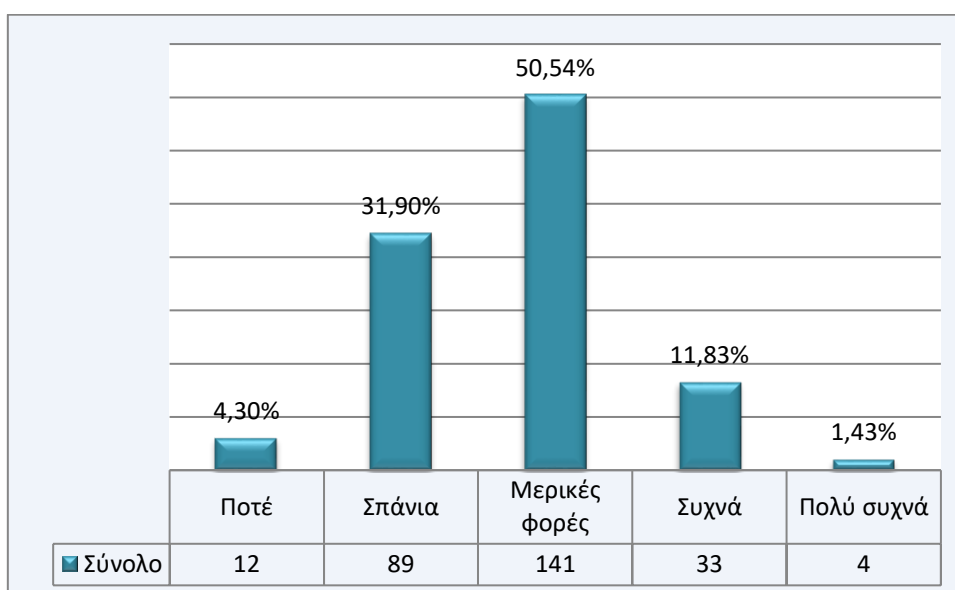
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΦΥΛΟ	Ανδρας	4	1%
	Γυναίκα	275	99%
ΗΛΙΚΙΑ	≤ 39	103	36,92%
	40-49	121	43,37%
	≥ 50	55	19,71%
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ	Χωρίς πρόσθετες σπουδές	216	77,42%
	Δεύτερο πτυχίο (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	42	15,05%
	Μεταπτυχιακό	15	5,38%
	Δεύτερο πτυχίο (ΑΕΙ/ΤΕΙ) & Μεταπτυχιακό	5	1,79%
	Μεταπτυχιακό & Διδακτορικό	1	0,36%
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	97	34,77%
	ΙΔΑΧ	31	11,11%
	ΙΔΟΧ	43	15,41%
	ΙΔΟΧ-ΕΣΠΑ	106	37,99%
	ΚΟΧ	1	0,36%
	2 ΜΗΝΟ	1	0,36%
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΕ Νηπιαγωγών	30	10,75%
	ΤΕ Βρεφονηπιοκόμων	161	57,81%
	ΔΕ βοηθός Βρεφονηπιοκόμου	88	31,54%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	0-5 ΕΤΗ	52	18,64%
	6-10	72	25,81%
	11-15	51	18,28%
	16-20	34	12,19%
	≥21	70	25,09%
ΘΕΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ	ΝΑΙ	107	38,35%
	ΟΧΙ	172	61,65%
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ	0-5 ΕΤΗ	60	56,08%
	6-10	25	23,37%
	11-15	9	8,41%
	≥16	13	12,14%



### 4.3 Η επίδραση των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών

Από την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι οι συγκρούσεις στο χώρο των Παιδικών Σταθμών, δεν είναι έντονα υπαρκτές. Ως προς την συχνότητα εκδήλωσής τους, οι 12, δηλαδή ένα πολύ ελάχιστο ποσοστό των 4,30%, απάντησε ποτέ, οι 89, δηλαδή το 31,90%, απάντησε σπάνια, οι 141, δηλαδή το 50,54%, απάντησε μερικές φορές, οι 33, δηλαδή το 11,83%, απάντησε συχνά και μόνο οι 4, δηλαδή το 1,43%, απάντησε πολύ συχνά.

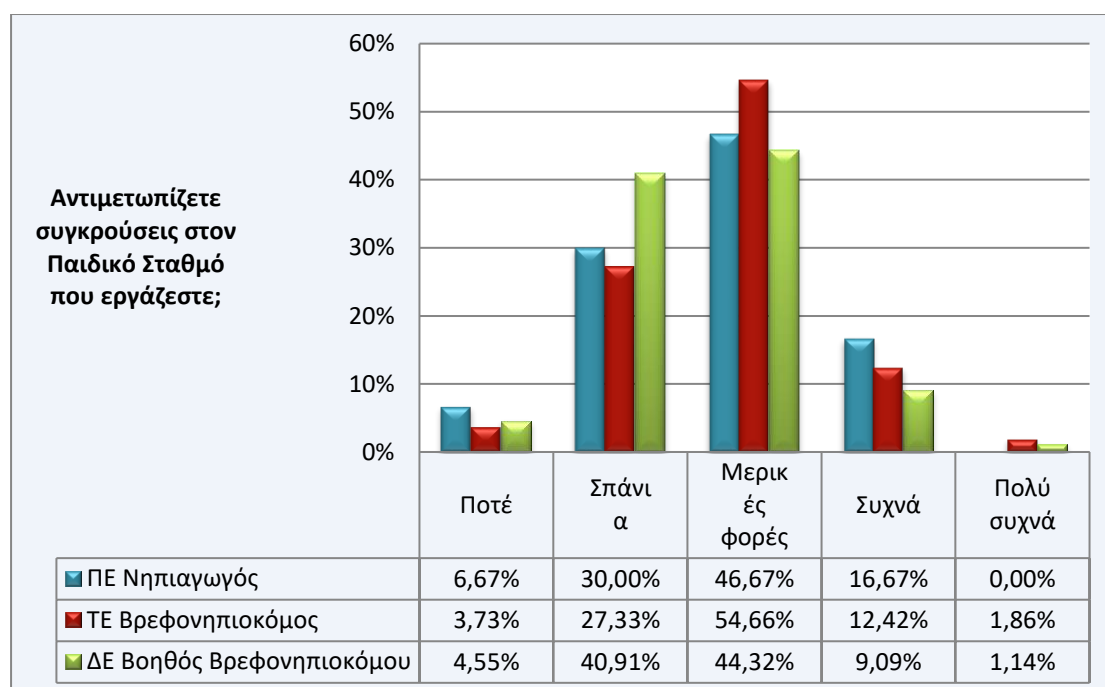
Διάγραμμα 16: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρουσιακών καταστάσεων



Στοιχείο άξιο μελέτης είναι η πιθανή επιρροή που μπορεί να έχει η ειδικότητα των παιδαγωγών στην εμπλοκή τους ή όχι σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, συμπεραίνουμε πως συχνότερα εμπλέκονται σε σύγκρουση οι Νηπιαγωγοί ΠΕ σε ποσοστό 16,67%. Οι βοηθοί βρεφονηπιοκόμων ΔΕ είναι αυτοί που φαίνεται να βρέθηκαν τις λιγότερες φορές σε σύγκρουση, καθώς κατά 40,91% δήλωσαν «Σπάνια» στην ερώτηση περί συχνότητας συγκρούσεων. Οι Βρεφονηπιοκόμοι ΤΕ απάντησαν, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους, «Μερικές φορές», δηλαδή εμπλέκονται σε συγκρούσεις κατά 54,66%.



Διάγραμμα 17: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων ως προς την ειδικότητα

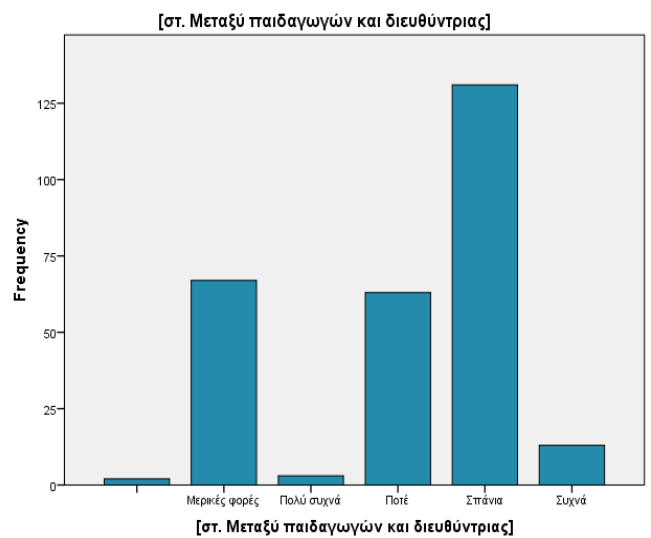
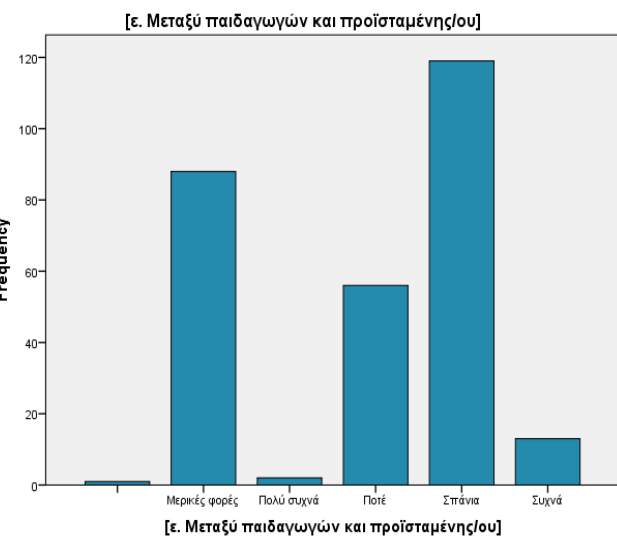
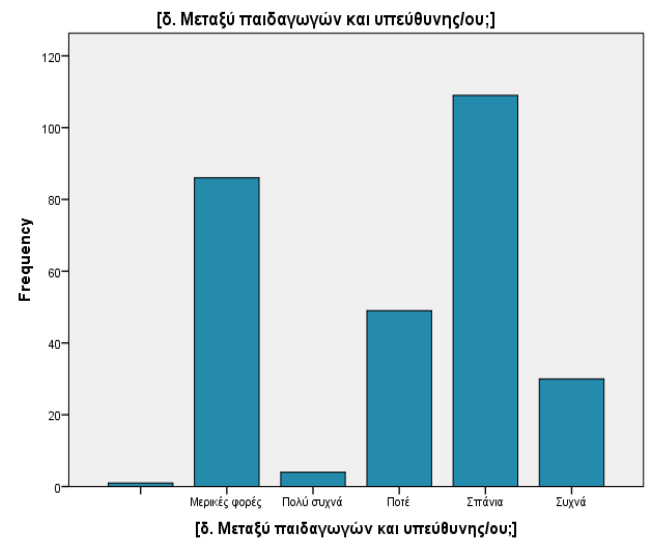
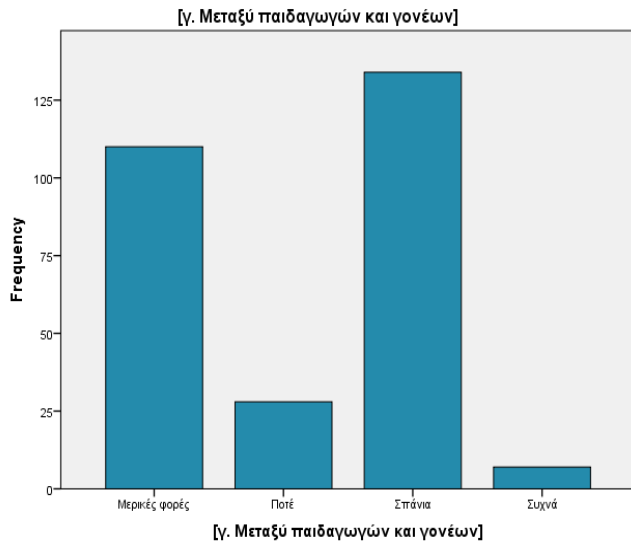
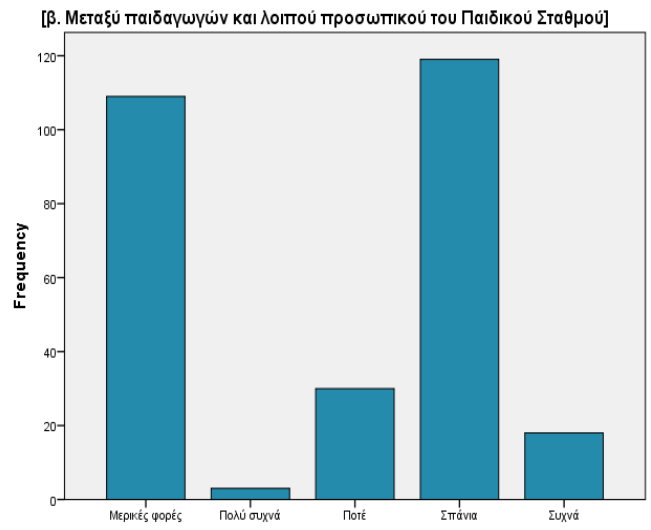
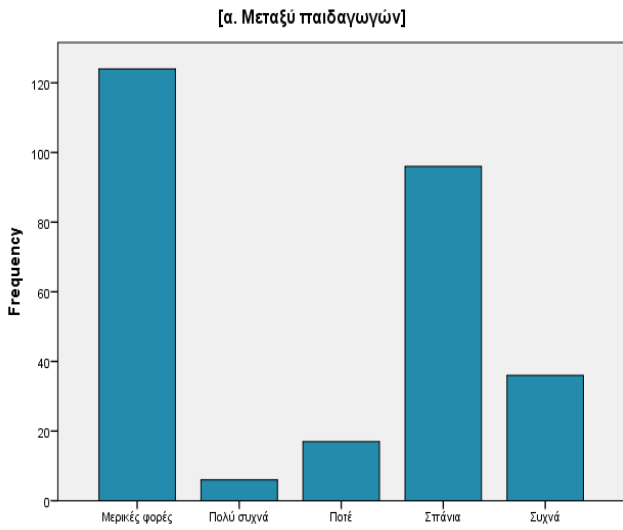


Εμφανής είναι η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ διαφόρων ατόμων μέσα στους Παιδικούς Σταθμούς. Από τα παρακάτω διαγράμματα διαφαίνεται ότι, σπανιότερα εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ παιδαγωγών και γονέων, γεγονός που δείχνει, ότι το επίπεδο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης είναι υψηλό και το κλίμα ευχάριστο για τα παιδιά. Πολύ λίγες είναι οι απαντήσεις «Ποτέ», ενώ οι περισσότεροι προτίμησαν να μην είναι απόλυτοι δίνοντας την απάντηση «Μερικές φορές». Μεγαλύτερο ποσοστό ωστόσο συγκεντρώνει συγκριτικά με τις υπόλοιπες απαντήσεις, η απάντηση «Συχνά» όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ παιδαγωγών.





Διάγραμμα 18: Εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

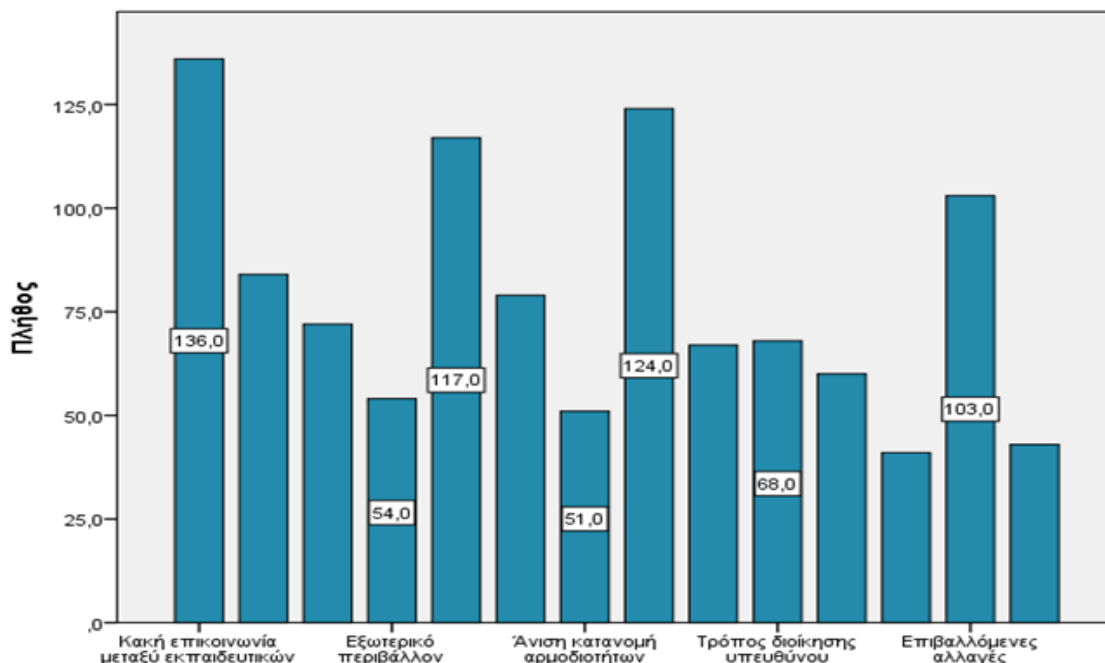




## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Οι πηγές που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι πολλές και διάφορες, που άλλοτε είναι ορατές και άλλοτε όχι, εξαρτώνται δε από διάφορους παράγοντες. Προϋπόθεση για τη διαχείριση τους, αποτελεί η διάγνωση των αιτιών δημιουργίας τους. Στο παρακάτω διάγραμμα καταγράφεται το πλήθος των απαντήσεων των παιδαγωγών για τις αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις στο χώρο των Παιδικών Σταθμών.

**Διάγραμμα 19: Αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων**



Διαπιστώθηκε ότι η σημαντικότερη αιτία εκδήλωσης των συγκρούσεων στο χώρο των Παιδικών Σταθμών αποτελεί η κακή επικοινωνία μεταξύ των παιδαγωγών, αφού αυτήν ψήφισαν περίπου οι μισοί, 136 από τους 279 ερωτηθέντες. Η δεύτερη σημαντικότερη αιτία είναι οι ατομικές διαφορές, που μπορεί να είναι, οι διαφορετικές αντιλήψεις, οι διαφορετικές αξίες που οφείλονται σε πιθανή διαφορά ηλικίας ή κουλτούρας, σε διαφορετικές στάσεις αντιμετώπισης καταστάσεων και ανθρώπων, ακόμη και σε διαφορετικά ενδιαφέροντα. Ακολουθούν, με μη στατιστικά σημαντική διαφορά, δηλαδή με ένα 41%, οι ελλείψεις σε προσωπικό και σε υλικοτεχνικούς πόρους. Παρά το ότι η κακή επικοινωνία μεταξύ των παιδαγωγών συγκέντρωσε 136 απαντήσεις, οι ατομικές διαφορές 124 και οι περιορισμένοι πόροι 117, ο έλεγχος των μέσων τιμών τους, δείχνει μη στατιστικά σημαντική διαφορά. Επομένως και οι τρεις αυτές αιτίες θεωρούνται εξίσου σημαντικές ως προς την εκδήλωση των συγκρούσεων στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης. Οι επιβαλλόμενες αλλαγές, δηλαδή πιθανές

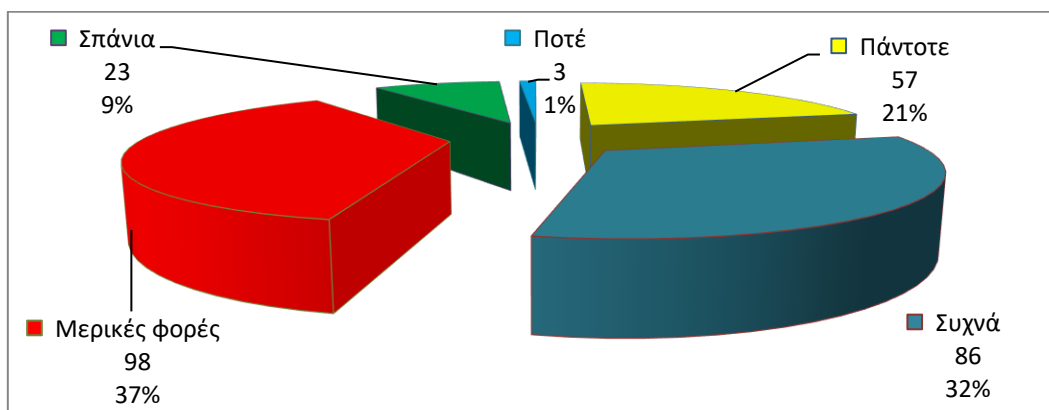


### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

μετακινήσεις προσωπικού ή αλλαγές ωραρίου, εμφανίζονται ως σημαντική αιτία σύγκρουσης για το 37% των παιδαγωγών. Ακολουθεί την κατάταξη, η κακή επικοινωνία μεταξύ παιδαγωγών και λοιπού προσωπικού του Παιδικού Σταθμού, όπως π.χ. το προσωπικό καθαριότητας, οι μάγειρες, οι ψυχολόγοι και οι κοινωνικοί λειτουργοί, καθώς και η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων. Η κακή επικοινωνία με τη διοίκηση, οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες (διακρίσεις της διοίκησης που γίνονται αντιληπτές από τους υπαλλήλους), ο τρόπος άσκησης διοίκησης από τον υπεύθυνο, αποτελούν σημαντικές αιτίες για 70 περίπου παιδαγωγούς. Το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι κοινωνικοί φορείς όπως ο ΟΤΑ-Δήμος ή ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων, ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης, οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού και οι επαναλαμβανόμενες απουσίες των παιδαγωγών, απασχολούν λιγότερο από το ¼ του δείγματός μας, κάτι που σημαίνει, πως κατά κύριο λόγο τα παραπάνω λειτουργούν ομαλά στους περισσότερους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης.

Επιφανειακά οι συγκρούσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε όλες τις σχέσεις, είτε αυτές είναι εργασιακές είτε όχι. Βαθύτερα όμως, όντας αναπόφευκτες στο απαιτητικό από μόνο του περιβάλλον των Παιδικών Σταθμών, βοηθούν στη βελτίωση και εξέλιξη του ατόμου. Αναπόφευκτη, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις του δείγματος, είναι η αρνητική επίδραση που έχουν αυτές στη λειτουργία του Παιδικού Σταθμού. Πάνω από το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε πως, αν όχι «Πάντοτε» τότε «Συχνά» οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του. «Μερικές φορές» απάντησε σχεδόν το 37%, ενώ μόλις το ποσοστό του 10% απάντησε «Σπάνια» ή «Ποτέ».

**Διάγραμμα 20: Αρνητική επιρροή των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών**

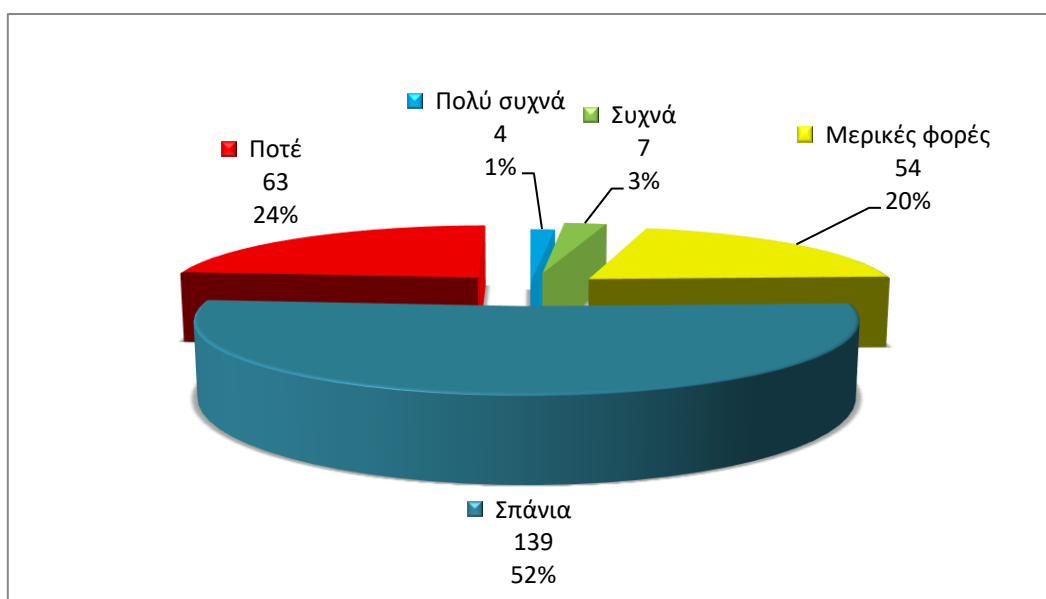




### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Τα αποτελέσματα της θετικής επιρροής των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών δεν είναι διαφορετικά. Το 76% απάντησε πως οι συγκρούσεις, είτε σπάνια, είτε ποτέ δεν είναι θετικές. Το 20% απάντησε «Μερικές φορές» και ένα ελάχιστο ποσοστό του 4% θεωρεί πως είτε «Συχνά», είτε «Πολύ συχνά», μπορούν οι συγκρούσεις να επηρεάσουν εποικοδομητικά τη λειτουργία του Παιδικού Σταθμού.

**Διάγραμμα 21: Θετική επιρροή των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών**



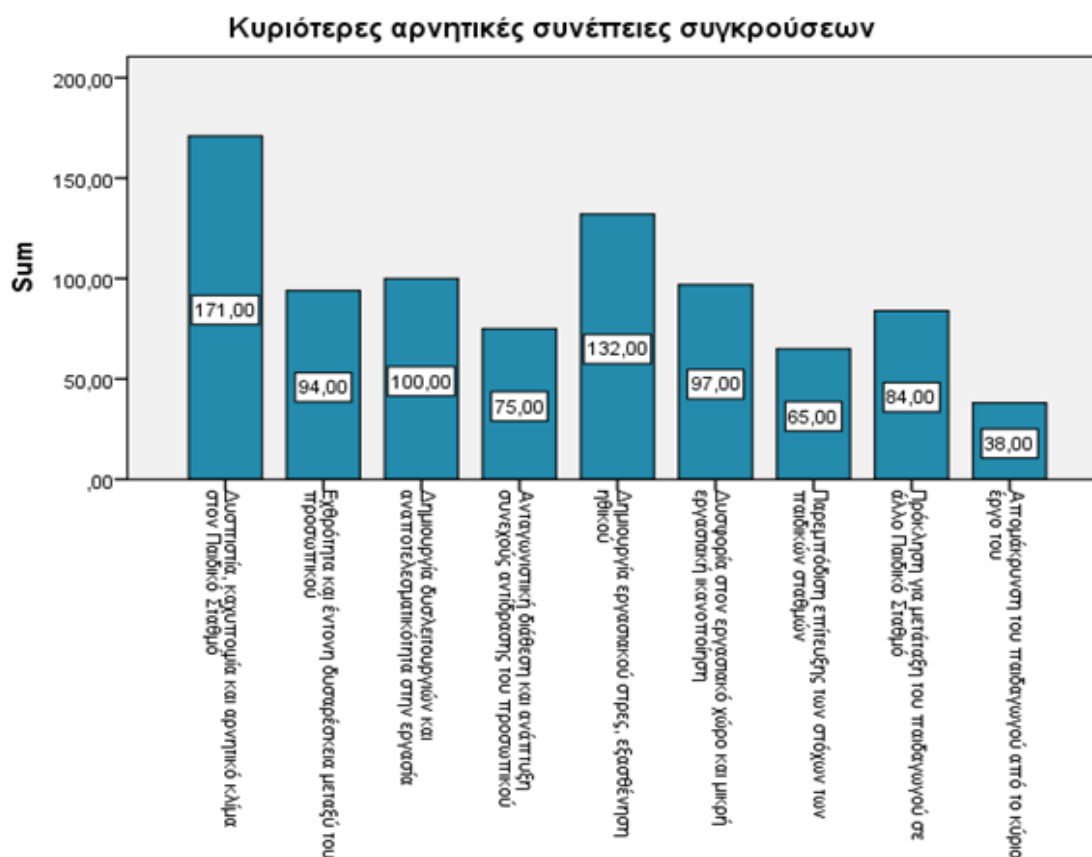
Οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται στους Παιδικούς Σταθμούς μπορεί να προκαλέσουν θετικές και αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και απόδοσή του, καθώς και στην παραγωγικότητα και απόδοση των παιδαγωγών. Μετά την καταγραφή των απαντήσεων ως προς τις κυριότερες αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, διαπιστώθηκε ότι σημαντικότερη αρνητική συνέπεια αποτελεί η δυσπιστία και η καχυποψία που δημιουργείται μεταξύ των εργαζομένων στον Παιδικό σταθμό, καθώς αυτήν απάντησαν 171 από τους ερωτηθέντες. Λίγο λιγότεροι, δηλαδή το 50% περίπου των παιδαγωγών, δήλωσαν πως σημαντικό είναι το εργασιακό στρες που προκαλείται μετά την εμπλοκή τους σε σύγκρουση, κάτι που εξασθενεί και το ηθικό τους. Για το 35% του δείγματος, η δημιουργία δυσλειτουργιών και η αναποτελεσματικότητα στην εργασία οφείλεται επίσης στις συγκρούσεις, καθώς λόγω αυτών, δημιουργείται έντονη δυσαρέσκεια και εχθρότητα απέναντι στους συναδέλφους τους. Την ανταγωνιστική διάθεση και την πρόκληση μετάταξης κάποιου παιδαγωγού



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

σε άλλο Παιδικό Σταθμό θεώρησαν περίπου 75 παιδαγωγοί ως άμεση συνέπεια συγκρούσεων, όταν οι 65, δηλαδή το 23%, πιστεύουν πως αυτές παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων των Παιδικών Σταθμών. Κατά μέσο όρο, οι παιδαγωγοί δήλωσαν πάνω από τρεις συνέπειες ως σημαντικές, αφού συγκεντρώθηκαν συνολικά 856 απαντήσεις. Το σύνολο των απαντήσεών τους, αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

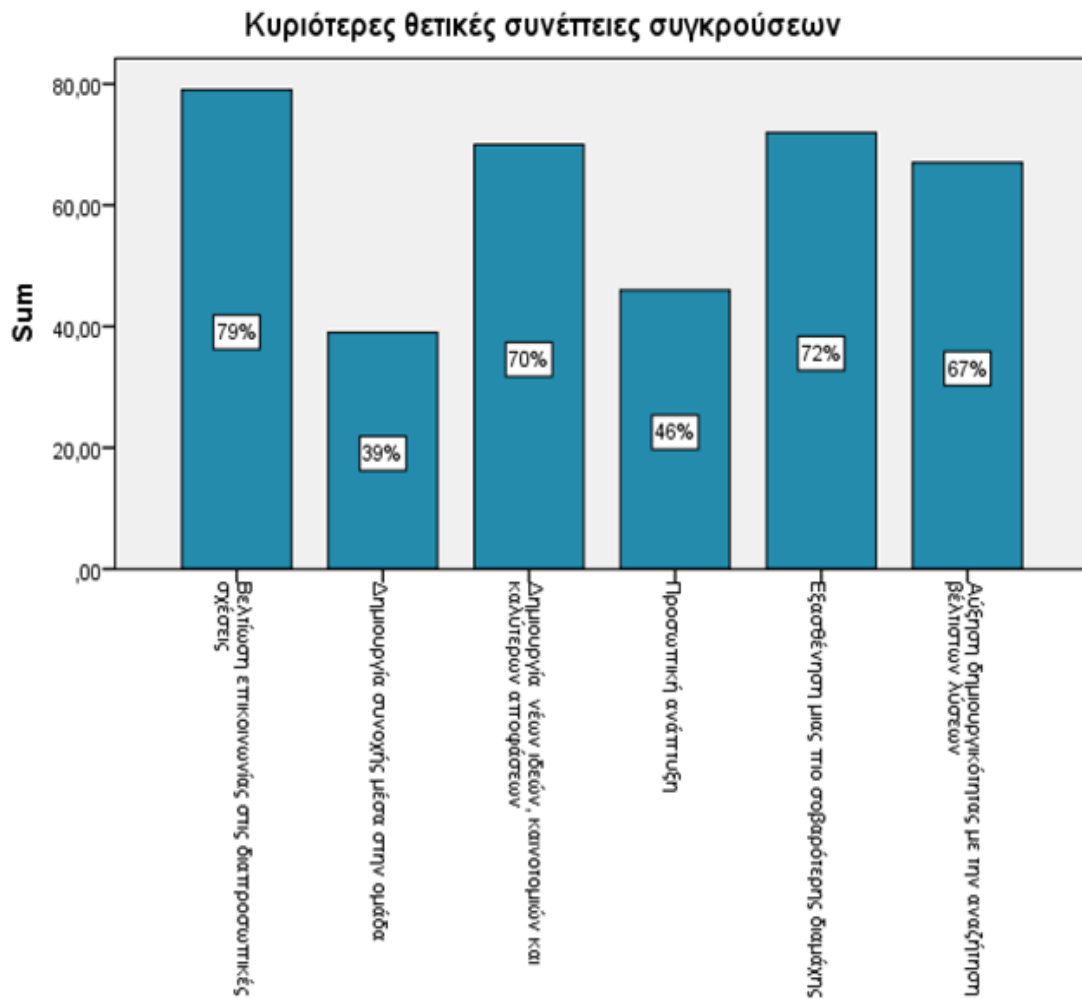
**Διάγραμμα 22: Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων**



Για τις θετικές συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις, διαπιστώθηκε ότι, το 79% των παιδαγωγών, θεωρεί πως μια σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των παιδαγωγών, εφόσον αυτή λυθεί μέσω διαλόγου και αμοιβαίων υποχωρήσεων. Το 70% θεωρεί πως, η δημιουργία νέων ιδεών, η λήψη καινοτομιών ορθολογικότερων αποφάσεων, καθώς και η εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης, αποτελεί θετική απόρροια των συγκρούσεων. Ακολουθεί, η αύξηση της δημιουργικότητας, η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων για την επίλυση των συγκρούσεων και η προσωπική ανάπτυξη του κάθε παιδαγωγού. Το μικρότερο, αλλά ασήμαντο ποσοστό, αυτό του 39%, δήλωσε πως η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει και στη βελτίωση της συνοχής μέσα στην ομάδα. Ακολουθεί το διάγραμμα με τις απαντήσεις των παιδαγωγών.



Διάγραμμα 23: Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

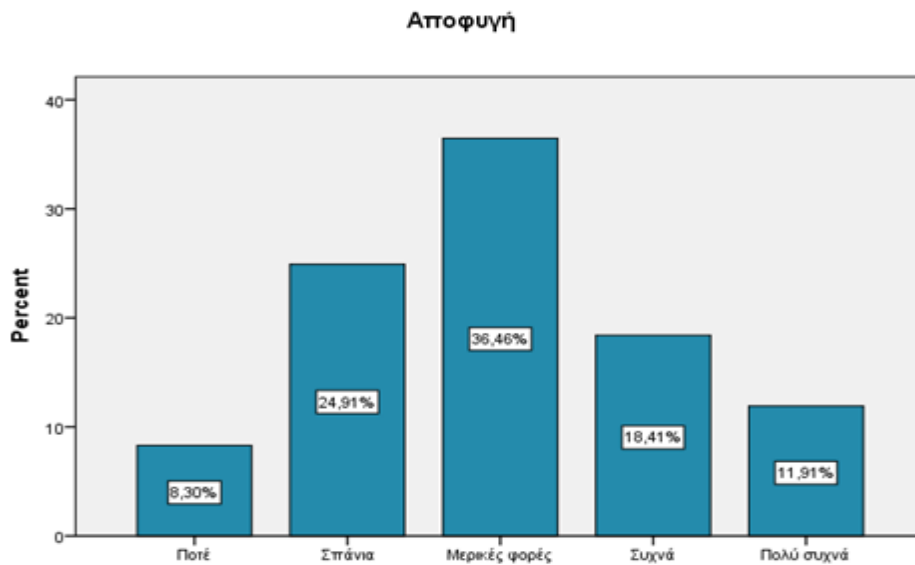


#### 4.4 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Από τις απαντήσεις του δείγματός διαπιστώθηκε ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των παιδαγωγών, έχει αρνητική θέση στην εμφάνιση συγκρουσιακών καταστάσεων στον επαγγελματικό τους χώρο. Οι όποιες όμως συγκρούσεις ανακύπτουν στον χώρο των Παιδικών Σταθμών, διαχειρίζονται και αμβλύνονται από τους παιδαγωγούς με την χρήση κάποιων στρατηγικών. Συμπερασματικά προκύπτει ότι, μόνο το 11% των παιδαγωγών αποφεύγει, αναβάλλει ή αγνοεί τη σύγκρουση πολύ συχνά, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου, ενώ λίγοι είναι κι εκείνοι που φροντίζουν να λύνουν άμεσα τις διαφορές τους ( 8%).

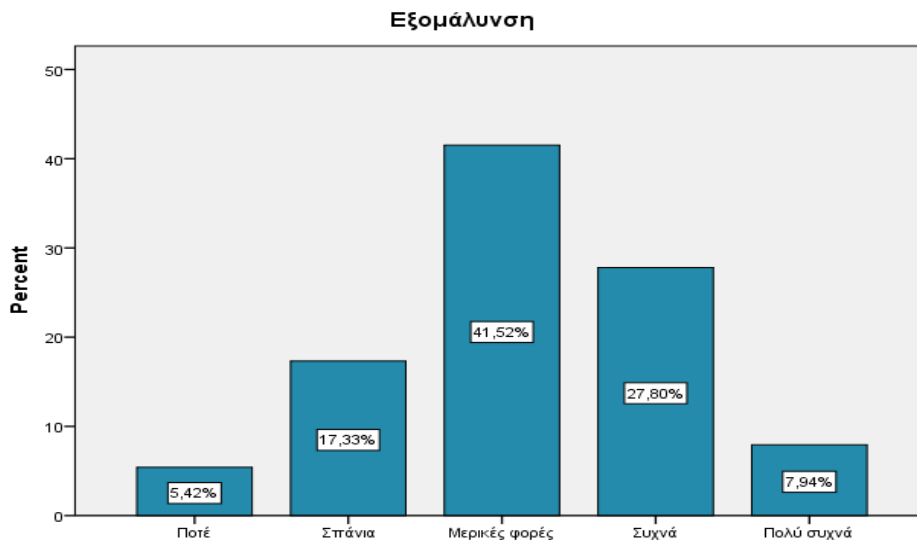


**Διάγραμμα 24: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγική αποφυγής**



Περίπου το 36%, δηλώνει πως φροντίζει, τουλάχιστον συχνά, να υποχωρεί στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση αρμονικών σχέσεων για την καλύτερη λειτουργία του Παιδικού σταθμού αποδεχόμενο τις θέσεις της άλλης πλευράς. «Μερικές φορές» απάντησε ένα μεγάλο ποσοστό (41,5%).

**Διάγραμμα 25: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής εξομάλυνσης**

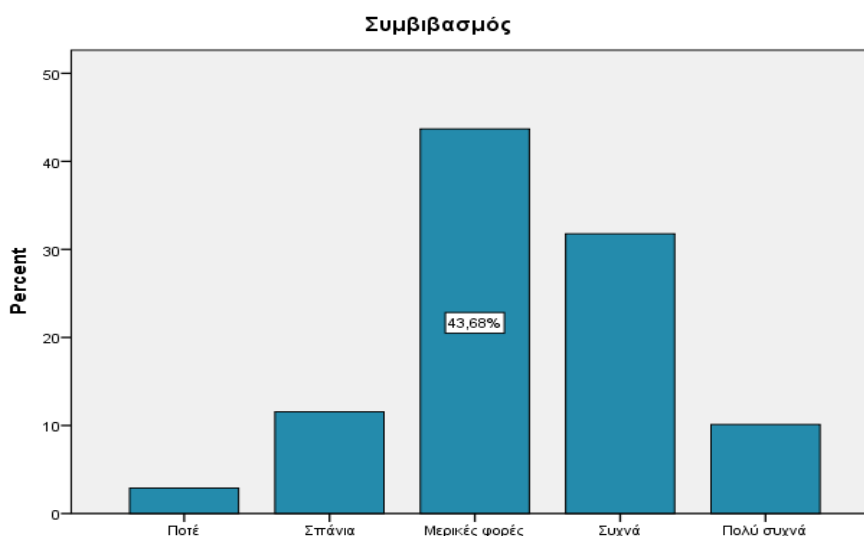


Μια μέση λύση προσπαθεί να βρει συχνά ή πολύ συχνά το 42% των παιδαγωγών, τη στιγμή που υπάρχει κι ένα 2% του δείγματος που δείχνει να μην υποχωρεί ποτέ ! «Μερικές φορές» συμβιβάζεται βρίσκοντας μια μέση λύση, περίπου το 44% των ερωτηθέντων.



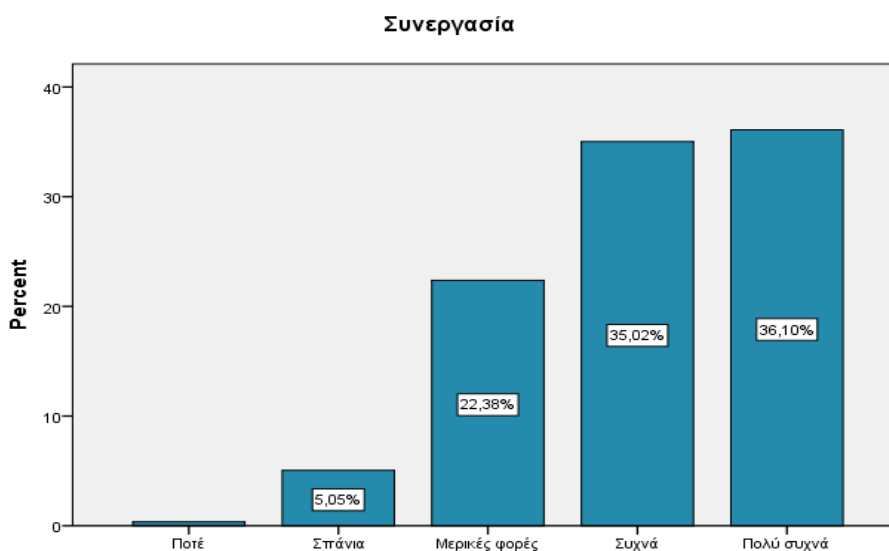


**Διάγραμμα 26: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής συμβιβασμού**



Πάνω από το 70% δηλώνει πως επιδιώκει αμοιβαίως αποδεκτή λύση μέσω διαλόγου και συνεργασίας ώστε να αποβεί προς όφελος του Παιδικού Σταθμού και των ίδιων των παιδιών.

**Διάγραμμα 27: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής συνεργασίας**



Αρνητικό συντελεστή έχει η επιβολή εξουσίας ή η ζήτηση για παρέμβαση κάποιου ανώτερου στελέχους, με το 70% να μην προτιμά αυτόν τον τρόπο λύσης συγκρούσεων και μόνο 9 άτομα, της ειδικότητας των ΤΕ Βρεφονηπιοκόμων, να απαντά πως την χρησιμοποιεί «Συχνά» ή «Πολύ συχνά». Άλλωστε αυτό θα οδηγήσει πάλι σε



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

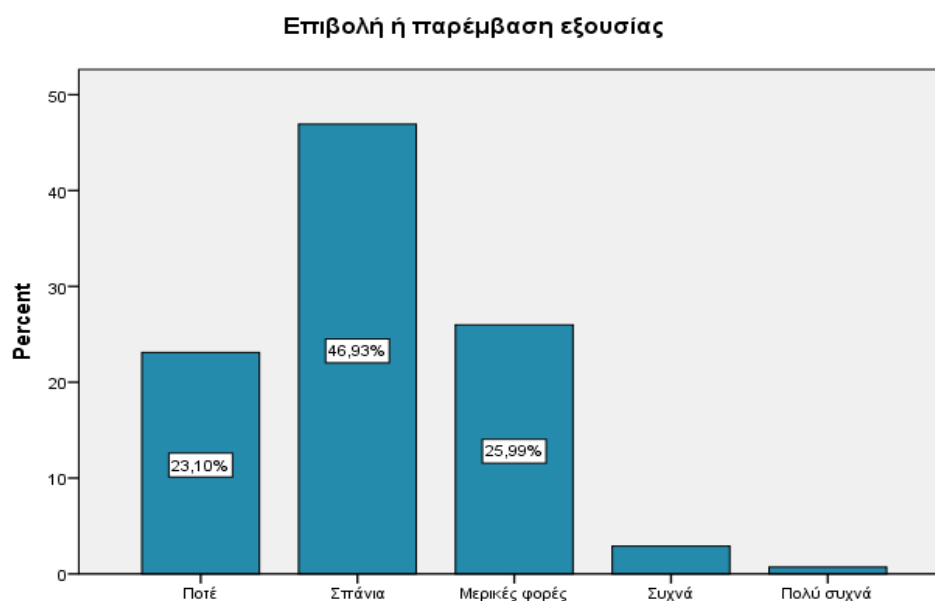
συμβιβασμό, αφού το ανώτερο στέλεχος δύναται να επιβάλλει στις δύο πλευρές τη δική του άποψη για να σταματήσει την σύγκρουση.

**Πίνακας 10: Στρατηγική επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας ως προς την ειδικότητα**

Crosstabulation

		Ειδικότητα			Total
		ΔΕ Βοηθός Βρεφονηπιοκόμου	ΠΕ Νηπιαγωγός	ΤΕ Βρεφονηπιοκόμος	
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας	Μερικές φορές	11	3	12	26
	Πολύ συχνά	19	7	24	50
	Ποτέ	0	0	2	2
	Σπάνια	12	7	46	65
	Συχνά	44	13	72	129
	Συχνά	2	0	5	7
<b>Total</b>		88	30	161	279

**Διάγραμμα 28: Συχνότητα εκδήλωσης στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας**

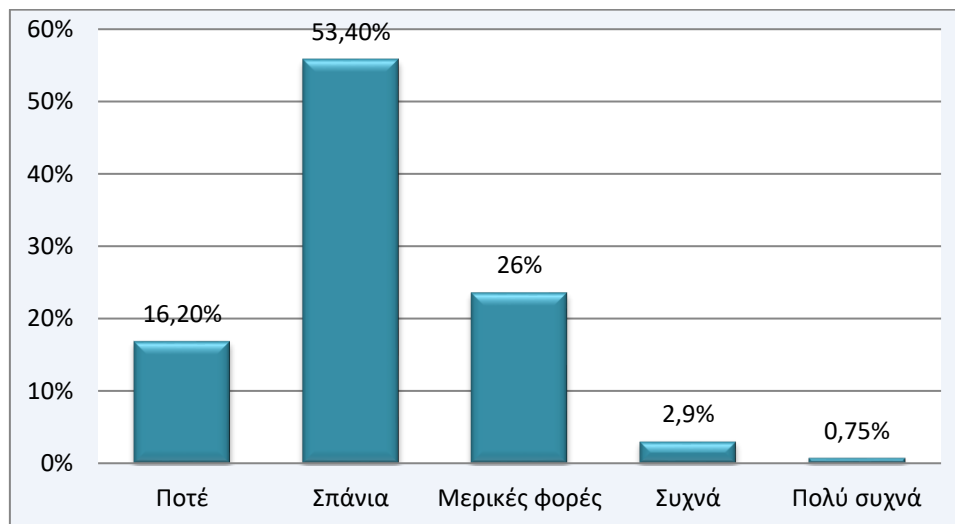


Με βάση τις απαντήσεις των παιδαγωγών αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων, προκύπτει ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων σπάνια χρησιμοποιεί τη μεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου, ενώ το 16,85% δεν το χρησιμοποιεί ποτέ. Μόνο το 3,75% προτιμά να καλεί τρίτους για την επίλυση των



διαφορών τους, ενώ όλοι οι υπόλοιποι επιλέγουν, είτε μερικές φορές, είτε συχνότερα, να επιλύουν τις διαφορές τους άμεσα και χωρίς παρεμβάσεις άλλων.

**Διάγραμμα 29: Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου**



**Πίνακας 11: Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου**

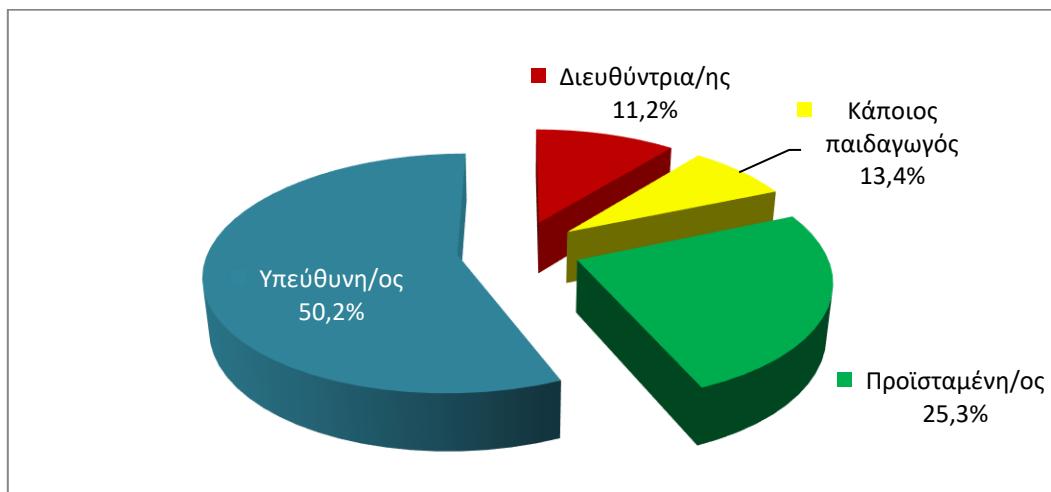
Για τη διαχείριση των συγκρούσεων, πόσο συχνά επικαλείστε τη μεσολάβηση τρίτου προσώπου;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Μερικές φορές	2	,7	,7	,7
Πολύ συχνά	72	26,0	26,0	26,7
Ποτέ	2	,7	,7	27,4
Σπάνια	45	16,2	16,2	43,7
Συχνά	148	53,4	53,4	97,1
Total	8	2,9	2,9	100,0
Total	277	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από την παραπάνω κατανομή, από όσους παιδαγωγούς χρησιμοποιούσαν τη μεσολάβηση τρίτου προσώπου για τη διαχείριση της σύγκρουσης, επέλεξαν, οι μισοί, δηλαδή το 50,2%, την/τον υπεύθυνη/ο, το ¼ του δείγματος, δηλαδή το 25,3%, την/τον προϊσταμένη/ό και το 13,4%, κάποιον/α παιδαγωγό. Στην τελευταία θέση βρίσκεται η απάντηση «Διευθύντρια/ντης», με ποσοστό 11,2%.



**Διάγραμμα 30: Άτομα μεσολάβησης επίλυσης συγκρούσεων**



**Πίνακας 12: Μεσολαβητές διαχείρισης συγκρούσεων**

Ποιος συνήθως μεσολαβεί και τις διαχειρίζεται;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθύντρια/ης	31	11,2	11,2	11,2
Κάποιος παιδαγωγός	37	13,4	13,4	24,5
Προϊσταμένη/ος	70	25,3	25,3	49,8
Υπεύθυνη/ος	139	50,2	50,2	100,0
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### 4.5 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Με τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων μιας ποσοτικής έρευνας επιχειρείται μια υποθετική πρόβλεψη των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, που μέσω του ερευνητή, επαληθεύεται ή απορρίπτεται. Η δηλωτική ερευνητική υπόθεση υποδηλώνει την ύπαρξη σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που ερευνώνται, ενώ αντίθετα η μηδενική, υποδηλώνει την απουσία αυτών των σχέσεων. Κάθε ερευνητική υπόθεση πρέπει να είναι διατυπωμένη με ακρίβεια, να είναι μετρήσιμη και αξιόλογη για έλεγχο (Σωτηρούδας, 2011).

Επομένως με βάση τον σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω ποσοτικής έρευνας, οι ερευνητικές υποθέσεις που πρέπει να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν είναι:



### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

**H<sub>1</sub>:** Η συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων σχετίζεται με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία, την ειδικότητα και την σχέση εργασίας των παιδαγωγών.

**H<sub>2</sub>:** Η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία των παιδαγωγών.

**H<sub>3</sub>:** Το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας επηρεάζεται από την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού.

**H<sub>4</sub>:** Το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιείται από τους παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας που δεν κατέχουν θέση ευθύνης, διαφέρει από το στυλ που χρησιμοποιείται από τους υπεύθυνους των Παιδικών Σταθμών.

Πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων, για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων 1 έως 4, που αποσκοπούσαν στην ανάδειξη, τόσο της επίδρασης των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών, όσο και των στρατηγικών διαχείρισής τους από τους παιδαγωγούς προσχολικής ηλικίας.

#### Έλεγχος 1<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης

Η 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν η εκπαιδευτική προϋπηρεσία, η ειδικότητα και η σχέση εργασίας των παιδαγωγών επηρεάζει τη συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων.

Για τον εντοπισμό της διαφοράς της συχνότητας εκδήλωσης των συγκρούσεων ανάλογα με την προϋπηρεσία, την ειδικότητα και την σχέση εργασίας κάθε παιδαγωγού, πραγματοποιήθηκε έλεγχος  $\chi^2$  (chi-square) στα δεδομένα. Έγινε επανακαθορισμός των κλάσεων με την συγχώνευση κατηγοριών όπως απαιτεί η θεωρία του ελέγχου, ώστε σε ποσοστό κάτω του 20%, οι θεωρητικές τιμές να είναι μικρότερες του 5. Οι κλάσεις «Ποτέ» και «Σπάνια» ενώθηκαν στην κλάση «Σπάνια» και οι κλάσεις «Πάντοτε» και «Συχνά» στην κλάση «Συχνά», καθώς αυτές είχαν τις μικρότερες συχνότητες και ήταν συνεχής (η μία μετά την άλλη). Τα αποτελέσματα των τεστ  $\chi^2$  για τον έλεγχο της σχέσης συχνότητας εκδήλωσης των συγκρούσεων με την προϋπηρεσία, την ειδικότητα και την σχέση εργασίας των παιδαγωγών, παρατίθενται στους πίνακες 13 έως 15.



**Πίνακας 13: Έλεγχος σχέσης συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και προϋπηρεσίας παιδαγωγών**

**Συχνότητα συγκρούσεων \* Προϋπηρεσία - Crosstabulation**

		Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας:					Total
		0 - 5 ΕΤΗ	6 - 10	11 - 15	16-20	21 και άνω ΕΤΗ	
Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στον Παιδικό Σταθμό που εργάζεστε;	Μερικές φορές	37	37	26	20	35	141
	Σπάνια	27	27	21	10	22	101
	Συχνά	8	8	4	4	13	37
<b>Total</b>		52	72	51	34	70	279

**Συχνότητα συγκρούσεων \* Προϋπηρεσία - Chi-Square Tests 1**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>5,497<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>,703</b>
Likelihood Ratio	5,556	8	,697
N of Valid Cases	279		

a. 1 cell (6,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,51.

**Πίνακας 14: Έλεγχος σχέσης συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και ειδικότητας**

**Συχνότητα συγκρούσεων \* Ειδικότητα - Crosstabulation**

		Ειδικότητα			Total
		ΔΕ Βοηθός Βρεφονηπιοκόμου	ΠΕ Νηπιαγωγός	ΤΕ Βρεφονηπιοκόμος	
<b>Συχνότητα συγκρούσεων</b>	Μερικές φορές	39	14	88	141
	Πολύ συχνά	1	0	3	4
	Ποτέ	4	2	6	12
	Σπάνια	36	9	44	89
	Συχνά	8	5	20	33
<b>Total</b>		88	30	161	279

**Συχνότητα συγκρούσεων \* Ειδικότητα Chi-Square Tests 2**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>4,214<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,378</b>
Likelihood Ratio	4,238	4	,375
N of Valid Cases	277		

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,03.



**Πίνακας 15: Έλεγχος σχέσης συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και σχέσης εργασίας**

**Συχνότητα συγκρούσεων \* Σχέση εργασίας Chi-Square Tests 3**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>8,301<sup>a</sup></b>	<b>6</b>	<b>,217</b>
Likelihood Ratio	8,527	6	,202
N of Valid Cases	277		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,13

**Πίνακας 16: Συνολικά αποτελέσματα  $\chi^2$  συχνότητας εκδήλωσης συγκρούσεων και ατομικών χαρακτηριστικών παιδαγωγών**

ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΙΔΑΓΩΓΩΝ	$\chi^2$	df	p- Value
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	5,497	8	<b>0,703</b>
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	4,214	4	<b>0,378</b>
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	8,301	6	<b>0,217</b>

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες Chi-Square Tests, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών των παιδαγωγών (προϋπηρεσία, ειδικότητα, σχέση εργασίας) και της συχνότητας εκδήλωσης των συγκρούσεων. Το αποτέλεσμα για την προϋπηρεσία είναι  $\chi^2=5,497$ ,  $df=8$ ,  $p\text{-value}=0,703$ , για την ειδικότητα  $\chi^2= 4,214$ ,  $df=4$ ,  $p\text{-value}= 0,378$  και για την σχέση εργασίας  $\chi^2= 8,301$ ,  $df=6$ ,  $p\text{-value}= 0,217$ . Όλα τα  $p\text{-value}$  είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%) και επομένως γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, ότι η προϋπηρεσία, η ειδικότητα και η σχέση εργασίας των παιδαγωγών δεν επηρεάζει την συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων.

**Επομένως απορρίπτεται η 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση.**

### **✚ Έλεγχος 2<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης**

Η 2<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία των παιδαγωγών. Αναλύοντας τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας, σε συνδυασμό με τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, παρατηρήθηκε πως

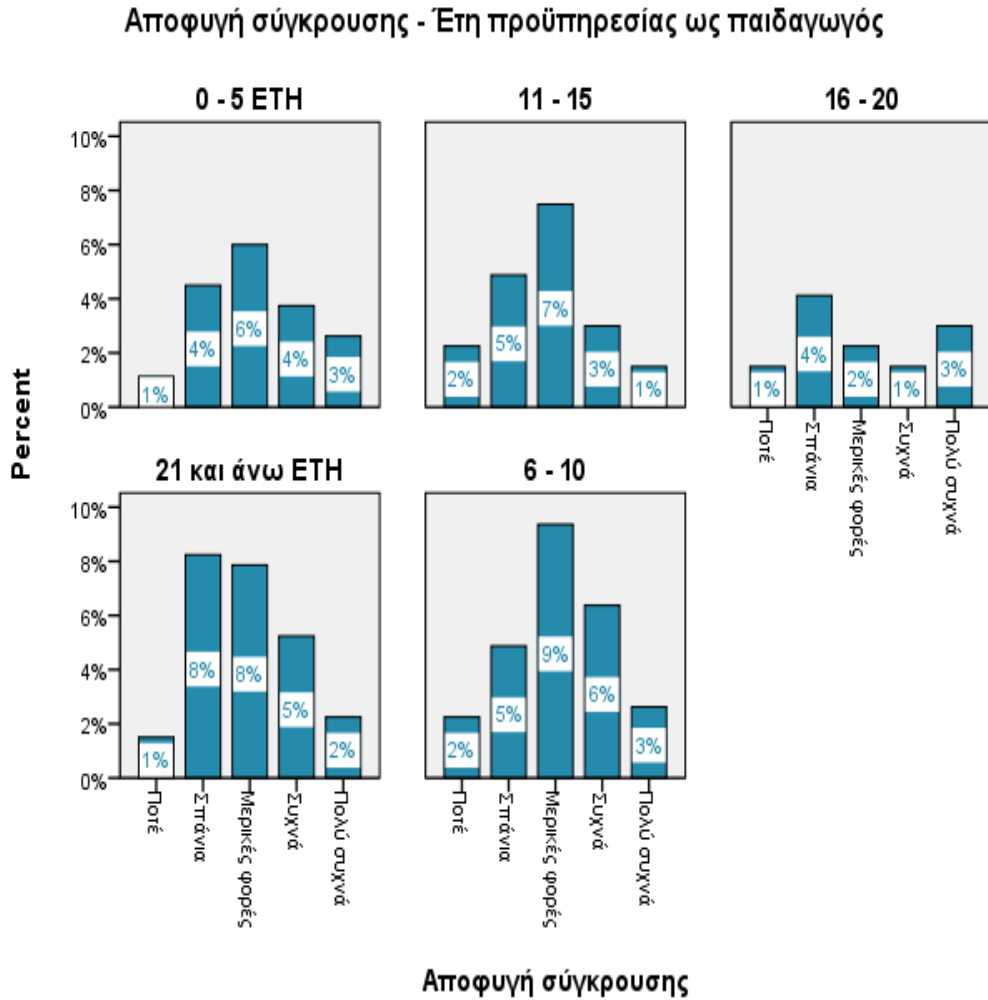




Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

παιδαγωγοί με προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών και μεγαλύτερη των 21 ετών, τείνουν να αποφεύγουν συχνότερα τις συγκρούσεις.

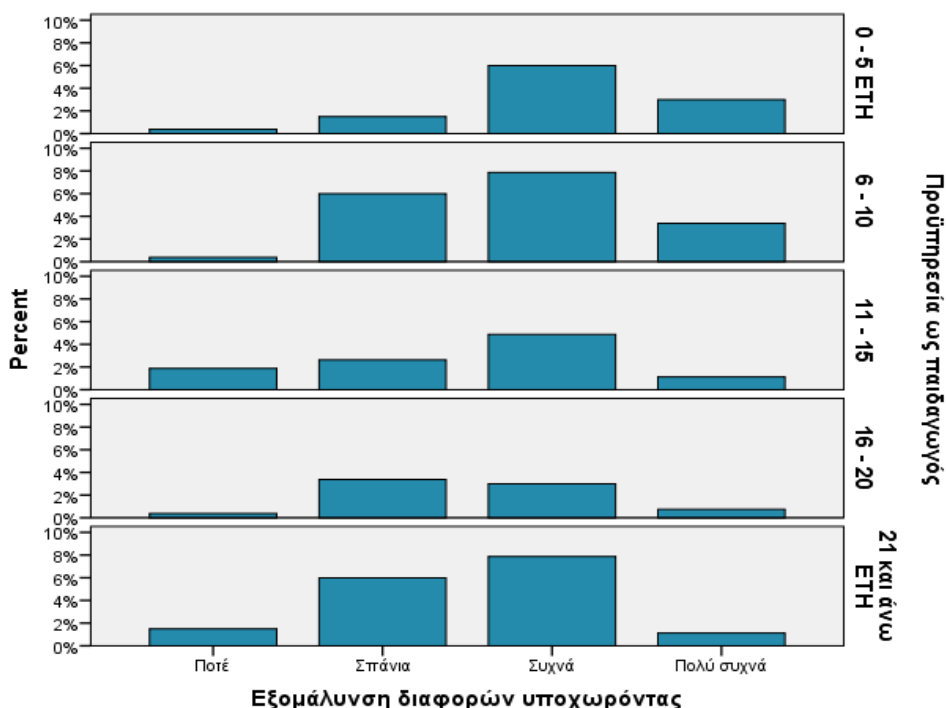
**Διάγραμμα 31: Στρατηγική αποφυγής ως προς την προϋπηρεσία**



Συχνά δήλωσαν ότι προτιμούν την εξομάλυνση διαφορών όλοι, πλην εκείνων που εργάζονται 16-20 έτη. Οι τελευταίοι, σπάνια προτιμούν την εξομάλυνση των διαφορών τους κάνοντας υποχώρηση, καθώς φάνηκε ότι προτιμούν τη συνεργασία

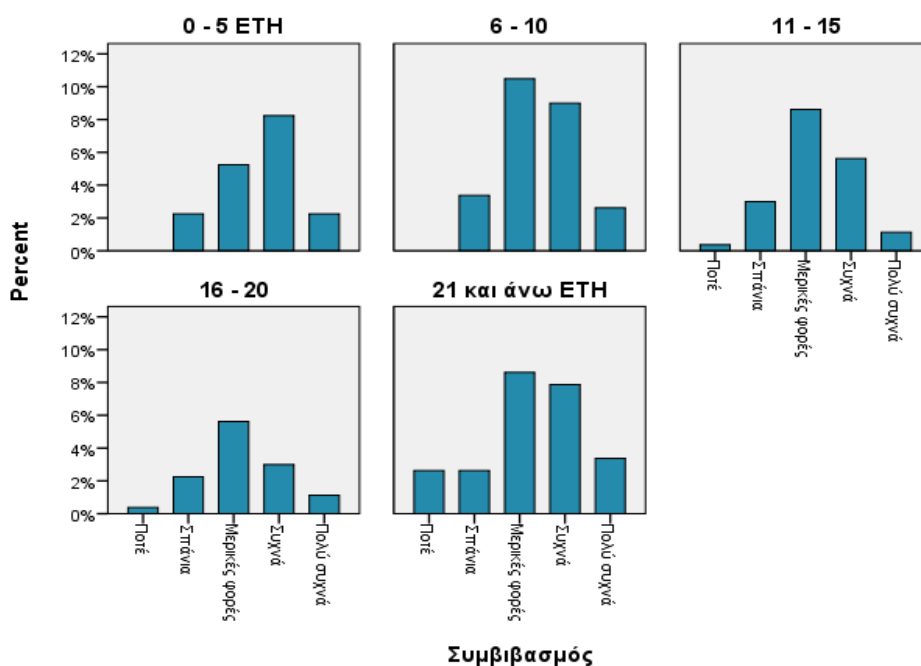


Διάγραμμα 32: Στρατηγική εξομάλυνσης ως προς την προϋπηρεσία



Μεγαλύτεροι σε έτη προϋπηρεσίας παιδαγωγοί ήταν αυτοί που δήλωσαν πως ποτέ δεν προχωρούν σε συμβιβασμό, σε αντίθεση με αυτούς που είχαν προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών, οι οποίοι συχνά καταφεύγουν στον συμβιβασμό προκειμένου να μη λειτουργήσουν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του Παιδικού Σταθμού.

Διάγραμμα 33: Στρατηγική συμβιβασμού ως προς την προϋπηρεσία

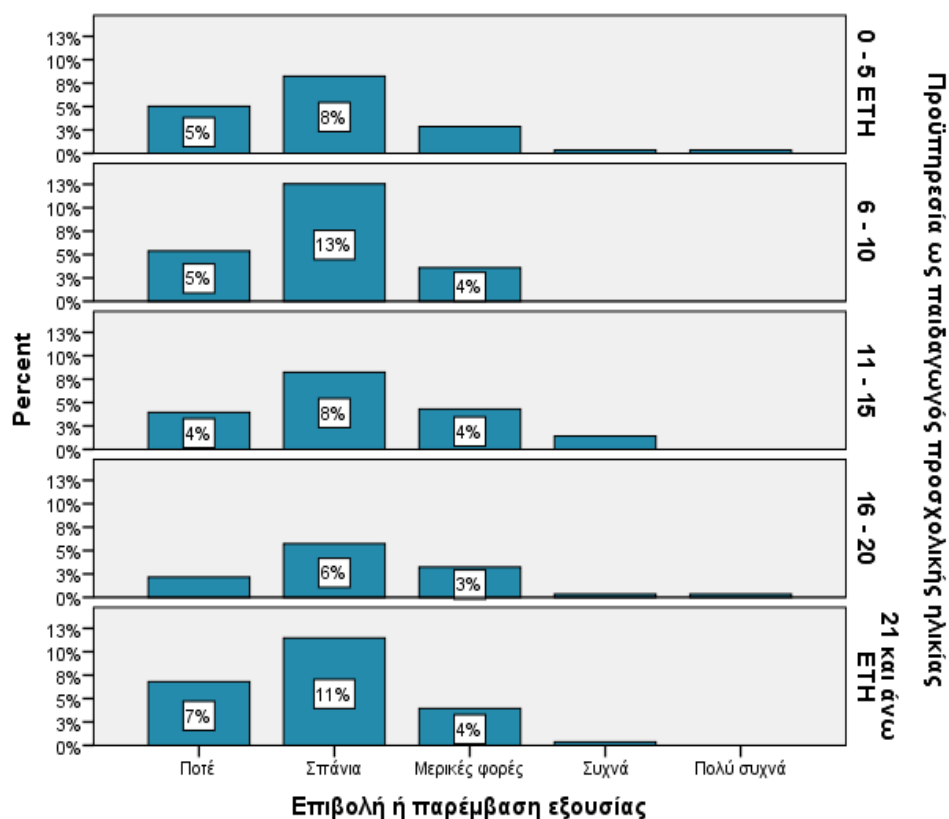




## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Όλοι, ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία τους, δήλωσαν ότι δεν προτιμούν την επιβολή ή την παρέμβαση ανώτερου στελέχους για τη διαχείριση και την επίλυση των συγκρούσεων. Μόνο, το 4% περίπου, επέλεξε ότι την προτιμά «Μερικές φορές».

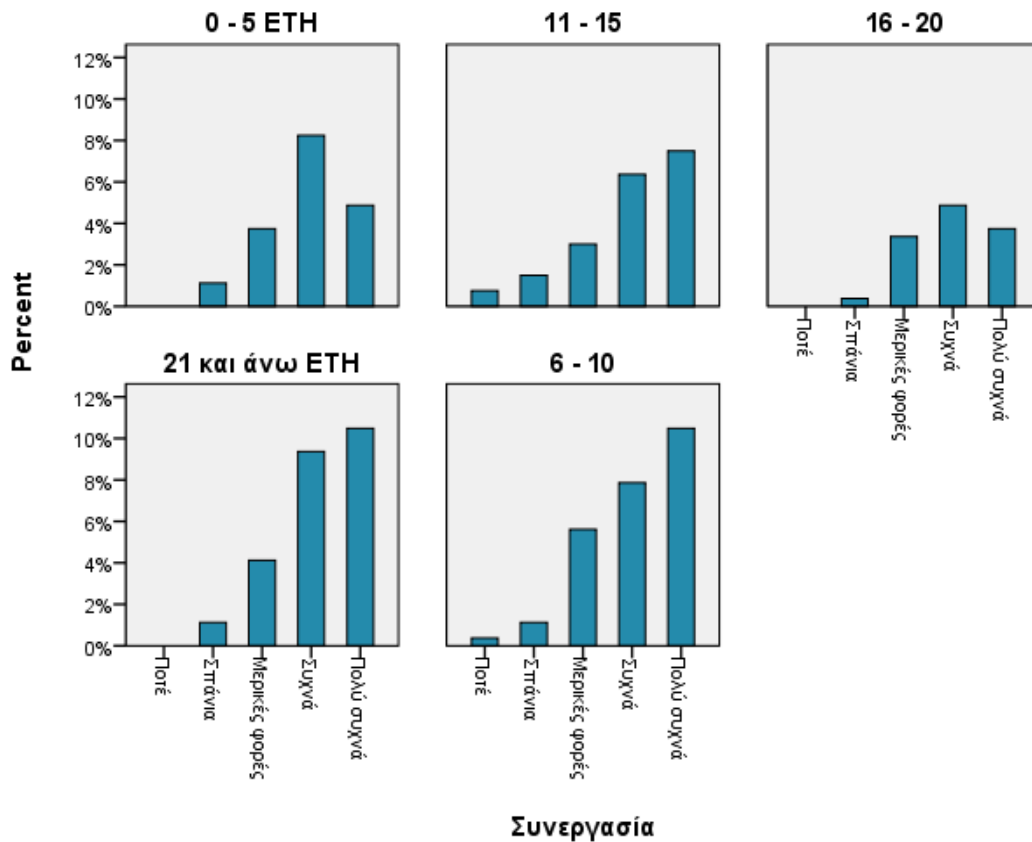
**Διάγραμμα 34: Στρατηγική επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας ως προς την προϋπηρεσία**



Όσον αφορά τη συνεργασία, μηδενικά είναι τα ποσοστά αυτών που ήταν απόλυτοι και δήλωσαν πως δε συνεργάζονται ποτέ. Επιπλέον περισσότερο συνεργάσιμοι φάνηκαν αυτοί που είχαν κάτω από 11 έτη, αλλά και αυτοί με πάνω από 21 έτη προϋπηρεσίας στο ιστορικό τους. Παίζει επομένως σημαντικό ρόλο η προϋπηρεσία στον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων, αφού φάνηκε πως παιδαγωγοί με 16-20 έτη προϋπηρεσίας είναι αυτοί που δεν προτιμούν τις υποχωρήσεις.



Διάγραμμα 35: Στρατηγική συνεργασίας ως προς την προϋπηρεσία



Για την απάντηση της 1<sup>ης</sup> ερευνητική υπόθεσης, σχετικά με το αν η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με την εκπαιδευτική προϋπηρεσία των παιδαγωγών, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (chi-square) στα δεδομένα. Έγινε επανακαθορισμός των κλάσεων με την συγχώνευση κατηγοριών όπως απαιτεί η θεωρία του ελέγχου, ώστε σε ποσοστό κάτω του 20%, οι θεωρητικές τιμές να είναι μικρότερες του 5. Οι κλάσεις «Ποτέ» και «Σπάνια» ενώθηκαν στην κλάση «Σπάνια» και οι κλάσεις «Πάντοτε» και «Συχνά» στην κλάση «Συχνά», καθώς αυτές είχαν τις μικρότερες συχνότητες και ήταν συνεχείς (η μία μετά την άλλη). Τα αποτελέσματα του τεστ  $\chi^2$  για τον έλεγχο της σχέσης προϋπηρεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες Chi-Square Tests.



**Πίνακας 17: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής αποφυγής**

**Αποφυγή \* Προϋπηρεσία Crosstabulation**

		Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας					Total
		0 - 5 ΕΤΗ	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 και άνω ΕΤΗ	
<b>ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	Μερικές φορές	15	25	20	6	21	87
	Σπάνια	19	22	19	16	29	105
	Συχνά	18	25	12	12	20	87
Total		52	70	51	34	70	279

**Αποφυγή \* Προϋπηρεσία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>7,293<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>,505</b>
Likelihood Ratio	7,648	8	,469
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,60.

**Πίνακας 18: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής εξομάλυνσης**

**Εξομάλυνση \* Προϋπηρεσία Crosstabulation**

		Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας					Total
		0 - 5 ΕΤΗ	6 -10	11 - 15	16 -20	21 και άνω ΕΤΗ	
<b>ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ</b>	Μερικές φορές	20	21	20	14	23	98
	Σπάνια	8	21	15	10	22	76
	Συχνά	24	30	16	10	25	105
Total		52	72	51	34	70	279

**Εξομάλυνση \* Προϋπηρεσία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>7,496<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>,484</b>
Likelihood Ratio	7,994	8	,434
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,26.



**Πίνακας 19: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής συμβιβασμού**

**Συμβιβασμός \* Προϋπηρεσία Crosstabulation**

		Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας:					Total
		0 - 5 ETH	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 και άνω ETH	
<b>ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ</b>	Μερικές φορές	15	28	23	16	23	105
	Σπάνια	7	12	10	7	17	53
	Συχνά	30	32	18	11	30	121
Total		52	72	51	34	70	279

**Συμβιβασμός \* Προϋπηρεσία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>9,411<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>,309</b>
Likelihood Ratio	9,350	8	,314
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,46.

**Πίνακας 20: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας**

**Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας \* Προϋπηρεσία Crosstabulation**

		Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας					Total
		0 - 5 ETH	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 και άνω ETH	
<b>ΕΠΙΒΟΛΗ ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ</b>	Μερικές φορές	8	11	12	9	13	53
	Σπάνια	39	55	35	21	55	205
	Συχνά	5	6	4	4	2	21
Total		52	72	51	34	70	279

**Επιβολή ή Παρέμβαση εξουσίας \* Προϋπηρεσία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>6,794<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>,559</b>
Likelihood Ratio	7,229	8	,512
N of Valid Cases	279		

a. 3 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,56.



**Πίνακας 21: Έλεγχος σχέσης προϋπηρεσίας και στρατηγικής συνεργασίας**

**Συνεργασία \* Προϋπηρεσία Crosstabulation**

		9. Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας:					Total
		0 - 5 ETH	11 - 15	16 - 20	21 και άνω ETH	6 - 10	
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b>	Μερικές φορές	13	14	10	15	20	72
	Συχνά	39	37	24	55	52	207
Total		52	51	34	70	72	279

**Συνεργασία \*\* Προϋπηρεσία Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>1,167<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,883</b>
Likelihood Ratio	1,186	4	,880
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,77.

**Πίνακας 22: Συνολικά αποτελέσματα  $\chi^2$  στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και προϋπηρεσίας**

ΣΤΥΛ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	$\chi^2$	df	p- Value
ΑΠΟΦΥΓΗ	7,293	8	<b>0,505</b>
ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ	7,496	8	<b>0,484</b>
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	9,411	8	<b>0,309</b>
ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	6,794	8	<b>0,559</b>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1,167	4	<b>0,883</b>

Σύμφωνα με τα παραπάνω στατιστικά αποτελέσματα δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ της προϋπηρεσίας των παιδαγωγών και των στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων, την *αποφυγή*, την *εξομάλυνση*, τον *συμβιβασμό*, την *επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας* και την *συνεργασία*. Το p-value είναι 0,505 για την αποφυγή, 0,484 για την εξομάλυνση, 0,309 για τον συμβιβασμό, 0,559 για την επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας κα αντίστοιχα 0,883 για την συνεργασία. Όλα είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%), επομένως γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, ότι το στυλ που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, δεν επηρεάζεται από την εκπαιδευτική τους προϋπηρεσία.

**Απορρίπτεται επομένως η 2<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση.**





### ✚ Έλεγχος 3<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης

Η 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού.

Με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και τους ελέγχους ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (chi-square) που έγιναν στα δεδομένα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της οργανικότητας του Παιδικού Σταθμού σε σχέση με τις στρατηγικές διαχείρισης των στρατηγικών, την αποφυγή, την εξομάλυνση, τον συμβιβασμό, την επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας και την συνεργασία. Έγινε επανακαθορισμός των κλάσεων με την συγχώνευση κατηγοριών όπως απαιτεί η θεωρία του ελέγχου, ώστε σε ποσοστό κάτω του 20%, οι θεωρητικές τιμές να είναι μικρότερες του 5. Οι κλάσεις «Ποτέ» και «Σπάνια» ενώθηκαν στην κλάση «Σπάνια» και οι κλάσεις «Πάντοτε» και «Συχνά» στην κλάση «Συχνά», καθώς αυτές είχαν τις μικρότερες συχνότητες και ήταν συνεχείς (η μία μετά την άλλη). Τα αποτελέσματα του τεστ  $\chi^2$  για τον έλεγχο της σχέσης οργανικότητας και στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες Chi-Square Tests.

#### Πίνακας 23: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής αποφυγής

Αποφυγή / Οργανικότητα Crosstabulation					
		Συνολικά, πόσοι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, υπηρετούν στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;			Total
		1 - 3 παιδαγωγοί	4 - 7 παιδαγωγοί	8 και άνω παιδαγωγοί	
<b>ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	Μερικές φορές	13	22	46	81
	Σπάνια	18	34	39	91
	Συχνά	13	26	68	107
Total		44	82	153	279

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,790 <sup>a</sup>	4	,067
Likelihood Ratio	8,825	4	,066
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,77.



**Πίνακας 24: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής εξομάλυνσης**

**Εξομάλυνση / Οργανικότητα Crosstabulation**

	Συνολικά, πόσοι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, υπηρετούν στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;			Total
	1 - 3 παιδαγωγοί	4 - 7 παιδαγωγοί	8 και άνω παιδαγωγοί	
<b>ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ 0</b>				
Μερικές φορές	0	0	1	1
Σπάνια	16	28	52	96
Συχνά	10	22	28	60
	18	32	72	122
Total	44	82	153	279

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,607 <sup>a</sup>	6	,730
Likelihood Ratio	3,951	6	,683
N of Valid Cases	279		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

**Πίνακας 25: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής συμβιβασμού**

**Συμβιβασμός \* Οργανικότητα Crosstabulation**

	Συνολικά, πόσοι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, υπηρετούν στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;			Total
	1 - 3 παιδαγωγοί	4 - 7 παιδαγωγοί	8 και άνω παιδαγωγοί	
<b>ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ</b>				
Μερικές φορές	20	33	49	102
Σπάνια	6	15	19	40
Συχνά	18	34	85	137
Total	44	82	153	279

**Συμβιβασμός \* Οργανικότητα Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,293 <sup>a</sup>	4	,178
Likelihood Ratio	6,237	4	,182
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,31.



**Πίνακας 26: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας**

**Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας \* Οργανικότητα Crosstabulation**

	Συνολικά, πόσοι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, υπηρετούν στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;				Total
		1 - 3 παιδαγωγοί	4 - 7 παιδαγωγοί	8 και άνω παιδαγωγοί	
<b>ΕΠΙΒΟΛΗ ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ</b> Μερικές φορές		9	17	24	50
Σπάνια		34	64	122	220
Συχνά		1	1	7	9
Total		44	82	153	279

**Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας \* Οργανικότητα Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>12,775<sup>a</sup></b>	4	<b>,012</b>
Likelihood Ratio	12,512	4	,014
N of Valid Cases	279		

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,31.

**Πίνακας 27: Έλεγχος σχέσης οργανικότητας και στρατηγικής συνεργασίας**

**Συνεργασία \* Οργανικότητα Crosstabulation**

	Συνολικά, πόσοι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, υπηρετούν στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;				Total
		1 - 3 παιδαγωγοί	4 - 7 παιδαγωγοί	8 και άνω παιδαγωγοί	
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b> Μερικές φορές		7	20	26	53
Σπάνια		5	9	19	33
Συχνά		32	53	108	193
Total		44	82	153	279

**Chi-Square Tests Συνεργασία / Οργανικότητα**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>2,272<sup>a</sup></b>	4	<b>,686</b>
Likelihood Ratio	2,197	4	,700
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,20.



**Πίνακας 28: Συνολικά αποτελέσματα  $\chi^2$  στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και οργανικότητας**

ΣΤΥΛ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	$\chi^2$	df	p- Value
ΑΠΟΦΥΓΗ	8,790	4	<b>0,067</b>
ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ	3,607	6	<b>0,730</b>
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	6,293	4	<b>0,178</b>
ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	12,775	4	<b>0,012</b>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	2,272	4	<b>0,686</b>

Από τα παραπάνω αποτελέσματα της διαδικασίας  $\chi^2$  έχουμε p-value, 0,067 για την αποφυγή, 0,730 για την εξομάλυνση, 0,178 για τον συμβιβασμό, 0,012 για την επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας και αντίστοιχα 0,686 για την συνεργασία. Όλα είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%), εκτός από τον συντελεστή της στρατηγικής, *επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας*. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, σπανιότερα καταφεύγουν σε αυτή την στρατηγική παιδαγωγοί που εργάζονται σε Παιδικούς Σταθμούς οργανικότητας μεγαλύτερης των 8 παιδαγωγών. Διαπιστώνεται επομένως, ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές που αφορούν την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού, μόνο για την συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων. Απορρίπτεται επομένως η μηδενική υπόθεση, ότι η στρατηγική της επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας δεν επηρεάζεται από την οργανικότητα του Παιδικού Σταθμού. Για τις υπόλοιπες στρατηγικές, *αποφυγή, εξομάλυνση, συμβιβασμός και συνεργασία*, γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, επομένως σε στάθμη σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%), η οργανικότητα του κάθε Παιδικού Σταθμού δεν επηρεάζει αυτά τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων.

Ωστόσο, σε στάθμη σημαντικότητας 1%, παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές και στην στρατηγική της αποφυγής καθώς το p-value=0,067 είναι μικρότερο της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,1$ . Ελέγχοντας τις απαντήσεις του δείγματος, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι παιδαγωγοί που υπηρετούν σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας μεγαλύτερης των 8 παιδαγωγών, χρησιμοποιούν συχνότερα την τακτική της αποφυγής, από εκείνους που υπηρετούν σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας 1-3 ή 4-7 παιδαγωγών αντίστοιχα. Επομένως σε στάθμη σημαντικότητας 1%, η οργανικότητα επηρεάζει και το στυλ της αποφυγής στη διαχείριση των συγκρούσεων.

**Επομένως απορρίπτεται εν μέρει η 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση.**



### ✚ Έλεγχος 4<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης

Η 4<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν η το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των Παιδικών Σταθμών διαφέρει από το στυλ που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί που δεν κατέχουν θέση ευθύνης.

Για τον εντοπισμό των στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι και οι παιδαγωγοί των Παιδικών Σταθμών, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (chi-square). Με βάση τους ελέγχους, προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα από την μελέτη των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με το αν οι παιδαγωγοί έχουν εργαστεί ως υπεύθυνοι σε Παιδικό σταθμό ή όχι. Τα αποτελέσματα του τεστ  $\chi^2$  παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες Chi-Square Tests.

### Πίνακας 29: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής αποφυγής και θέσης υπεύθυνου

Αποφυγή \* Θέση υπεύθυνου Crosstabulation

		Υπηρετείτε ή έχετε ποτέ υπηρετήσει ως υπεύθυνος σε Παιδικό Σταθμό;		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
Αποφυγή	Μερικές φορές	28	60	88
	Πολύ συχνά	10	22	32
	Ποτέ	13	10	23
	Σπάνια	35	36	71
	Συχνά	16	37	53
Total		102	165	267

Αποφυγή \* Θέση υπεύθυνου Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>10,587<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,032</b>
Likelihood Ratio	10,473	4	,033
N of Valid Cases	267		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,79.



**Πίνακας 30: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής εξομάλυνσης και θέσης υπεύθυνου**

**Εξομάλυνση \* Θέση υπεύθυνου Crosstabulation**

		Υπηρετείτε ή έχετε ποτέ υπηρετήσει ως υπεύθυνος σε Παιδικό Σταθμό;		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
<b>ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ</b>	Μερικές φορές	36	63	99
	Πολύ συχνά	5	20	25
	Ποτέ	7	5	12
	Σπάνια	27	25	52
	Συχνά	27	52	79
<b>Total</b>		102	165	267

**Εξομάλυνση \* Θέση υπεύθυνου Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>10,399<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,034</b>
Likelihood Ratio	10,550	4	,032
N of Valid Cases	267		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,58.

**Πίνακας 31: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής συμβιβασμού και θέσης υπεύθυνου**

**Συμβιβασμός \* Θέση υπεύθυνου Crosstabulation**

		Υπηρετείτε ή έχετε ποτέ υπηρετήσει ως υπεύθυνος σε Παιδικό Σταθμό;		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
<b>ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ</b>	Μερικές φορές	42	63	105
	Σπάνια	24	29	53
	Συχνά	41	80	121
<b>Total</b>		107	172	279

**Συμβιβασμός \* Θέση υπεύθυνου Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>1,277<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,735</b>
Likelihood Ratio	1,266	3	,737
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,20.



**Πίνακας 32: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας και θέσης υπεύθυνου**

**Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας \* Θέση υπεύθυνου Crosstabulation**

		Υπηρετείτε ή έχετε ποτέ υπηρετήσει ως υπεύθυνος σε Παιδικό Σταθμό;		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
<b>ΕΠΙΒΟΛΗ ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ</b>	Μερικές φορές	21	32	53
	Σπάνια	81	124	205
	Συχνά	5	16	21
Total		107	172	279

**Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας \* Θέση υπεύθυνου Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>3,667<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,300</b>
Likelihood Ratio	4,206	3	,240
N of Valid Cases	279		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,45.

**Πίνακας 33: Έλεγχος σχέσης στρατηγικής συνεργασίας και θέσης υπεύθυνου**

**Συνεργασία \* Θέση υπεύθυνου Crosstabulation**

		Υπηρετείτε ή έχετε ποτέ υπηρετήσει ως υπεύθυνος σε Παιδικό Σταθμό;		Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b>	Μερικές φορές	20	33	53
	Σπάνια	4	15	19
	Συχνά	83	124	207
Total		107	172	279

**Συνεργασία \* Θέση Υπεύθυνου Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,684 <sup>a</sup>	3	<b>,443</b>
Likelihood Ratio	2,897	3	,408
N of Valid Cases	279		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.



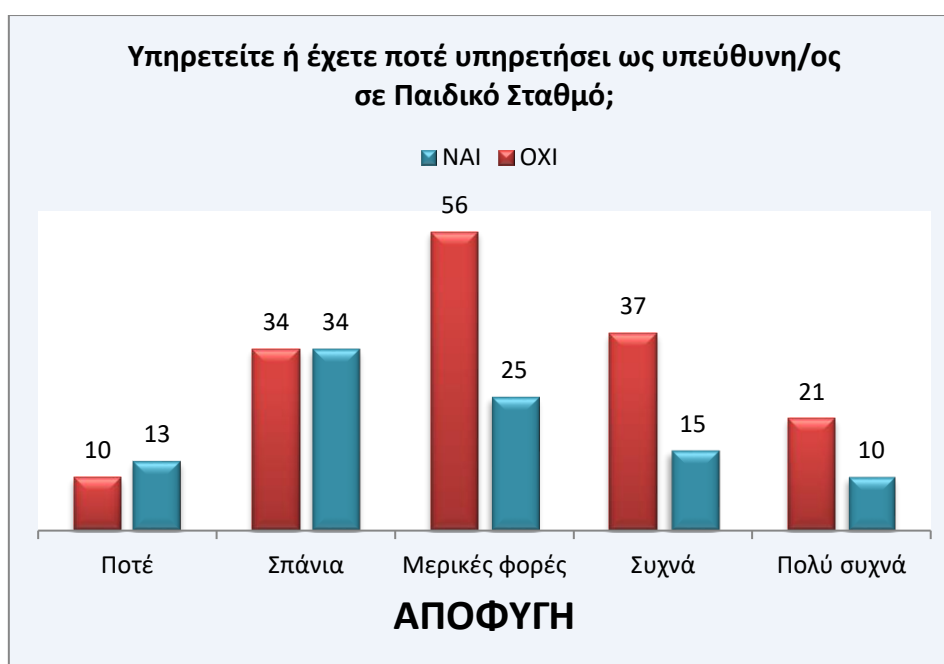


**Πίνακας 34: Συνολικά αποτελέσματα  $\chi^2$  στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και θέσης υπεύθυνου**

ΣΤΥΛ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	$\chi^2$	df	p- Value
ΑΠΟΦΥΓΗ	10,587	4	<b>0,032</b>
ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗ	10,399	4	<b>0,034</b>
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	1,277	3	<b>0,735</b>
ΕΠΙΒΟΛΗ Ή ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	3,667	3	<b>0,300</b>
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	2,684	3	<b>0,443</b>

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις στρατηγικές της αποφυγής και της εξομάλυνσης σε σχέση με τη θέση υπεύθυνου. Το  $p\text{-value}=0,032$  της αποφυγής είναι μικρότερο της στάθμης σημαντικότητας 0,05 (5%) και επομένως γίνεται απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, ότι δηλαδή το στυλ της αποφυγής δεν εξαρτάται από το αν οι παιδαγωγοί κατέχουν ή όχι θέση υπεύθυνου. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, η στρατηγική της αποφυγής χρησιμοποιείται «Πολύ συχνά» ή «Συχνά» από τους παιδαγωγούς που δεν έχουν εργαστεί ως υπεύθυνοι στους Παιδικούς Σταθμούς, ενώ «Σπάνια» την χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί που είτε είναι, είτε ήταν υπεύθυνοι.

**Διάγραμμα 36: Στρατηγική της αποφυγής ως προς τη θέση υπεύθυνου**

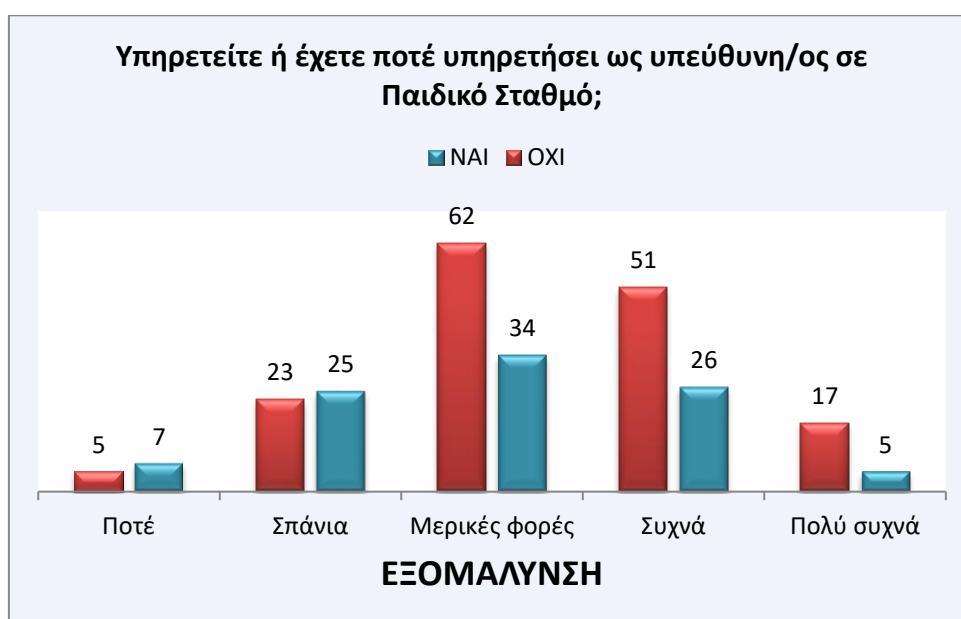




### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Το  $p\text{-value}=0,034$  της εξομάλυνσης είναι επίσης μικρότερο της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  και επομένως γίνεται και εδώ απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης, ότι δηλαδή το στυλ της εξομάλυνσης δεν εξαρτάται από το αν οι παιδαγωγοί κατέχουν ή όχι την θέση υπεύθυνου. Διαπιστώνεται επομένως ότι η εξομάλυνση προτιμάται από τους παιδαγωγούς που δεν έχουν βρεθεί σε θέση του υπεύθυνου. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα «Συχνά» ή «Πολύ συχνά» προτιμούν να υποχωρούν, δίνοντας το δίκιο στους άλλους, όσοι δεν έχουν δουλέψει ως υπεύθυνοι, σε αντίθεση με την διαλλακτική στάση ως προς τις απαντήσεις τους, που κρατούν αυτοί που έχουν εργαστεί ή εργάζονται σε θέση ευθύνης.

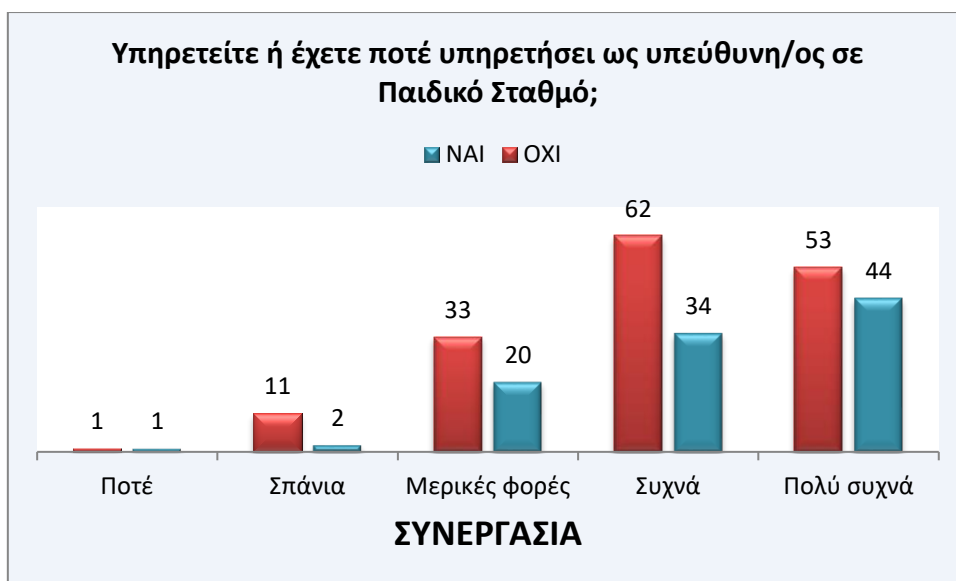
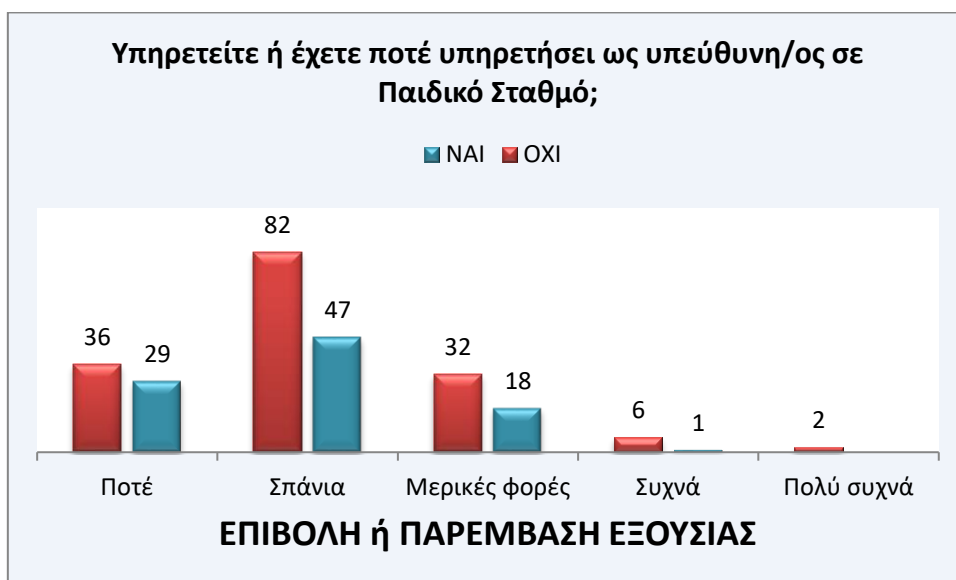
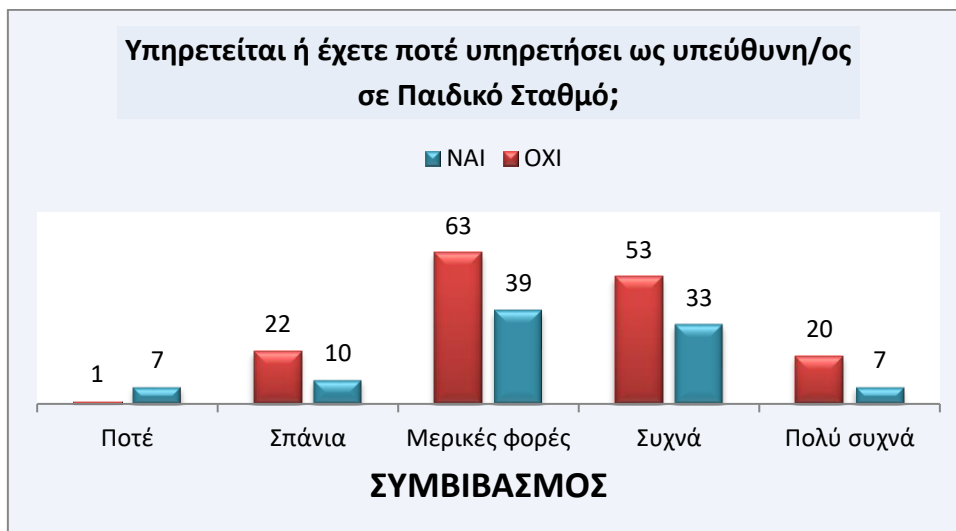
**Διάγραμμα 37: Στρατηγική εξομάλυνσης ως προς τη θέση υπεύθυνου**



Οι συντελεστές Pearson για τα επόμενα τρία στυλ των συγκρούσεων, είναι 0,735 για τον συμβιβασμό, 0,300 για την επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας και αντίστοιχα 0,443 για την συνεργασία. Όλοι οι συντελεστές είναι μεγαλύτεροι της στάθμης σημαντικότητας 0,05 (5%), άρα η μηδενική υπόθεση για αυτά τα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων γίνεται δεκτή και επομένως διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει στατιστική διαφορά στα στυλ διαχείρισης «Συμβιβασμός», «Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας» και «Συνεργασία», ανάλογα με το αν ο παιδαγωγός έχει εργαστεί σε θέση ευθύνης ή όχι. Το στυλ της «Αποφυγής» και της «Εξομάλυνσης», προτιμάται από τους παιδαγωγούς που δεν κατέχουν θέση υπεύθυνου. **Η 4<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται εν μέρει, μόνο ως προς το στυλ του συμβιβασμού, της επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας και της συνεργασίας.**



Διάγραμμα 38: Στρατηγικές συμβιβασμού, επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας και συνεργασίας ως προς τη θέση υπεύθυνου





## 4.6 Προτάσεις παιδαγωγών για την αποφυγή συγκρούσεων

Η ανοιχτού τύπου ερώτηση, που αφορούσε την καταγραφή των προτάσεων των παιδαγωγών για την αποφυγή των συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο, έγινε με την αναζήτηση της συχνότητας εμφάνισης λέξεων κλειδιών. Απαντήθηκε από τους 195, δηλαδή από το 69,90%, ενώ οι 84, δηλαδή το 30,10%, απέφυγαν να απαντήσουν.

Βάσει των απαντήσεών τους, το 36% των συμμετεχόντων πρόβαλε ως καθοριστικούς παράγοντες αποφυγής οποιονδήποτε διαφωνιών και συγκρουσιακών καταστάσεων εντός του χώρου των Παιδικών Σταθμών, κυρίως την εξασφάλιση συνεργατικού κλίματος και την καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος. Θεωρεί επίσης ότι, η ανάπτυξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, συναδελφικής αλληλεγγύης, αλληλοκατανόησης και σεβασμού ανάμεσα στους παιδαγωγούς, θα οδηγήσει στην ποιοτικότερη συνεργασία, στη βελτίωση της απόδοσής τους και επομένως στην περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας, της εύρυθμης λειτουργίας και της επίτευξης των στόχων της σχολικής μονάδας.

Ένα 30% περίπου των ατόμων που απάντησαν, δήλωσε πως η συζήτηση και η βελτίωση της επικοινωνίας αμβλύνει τις συγκρούσεις ή τουλάχιστον τις κατευνάζει γρηγορότερα. Με γνώμονα την παραγωγική πορεία της σχολικής μονάδας, προτάθηκε επίσης η ανάγκη επιμόρφωσης και ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων των παιδαγωγών και των διευθυντικών στελεχών, κυρίως πάνω σε θέματα βελτίωσης επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας και διαχείρισης διαφωνιών και συγκρούσεων.

Το 10% υποστήριξε ότι, ο περιορισμός των συγκρούσεων μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό με την δίκαιη και ίση αντιμετώπιση όλων των παιδαγωγών, καθώς και με την αποφυγή των διακρίσεων από τα ανώτερα στελέχη (Υπεύθυνος/ Προϊστάμενος/Διευθυντής). Άτομα με ισορροπημένη προσωπικότητα και με αίσθηση δικαιοσύνης πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις ευθύνης, καθώς αυτοί μπορούν να ανταποκριθούν στην ανάγκη δημιουργίας ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέλος, το 2,5% πρότεινε τις “Υποχωρήσεις” για την ύπαρξη μιας καλής συνεργασίας και την επιδίωξη διαλόγου για τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων προκειμένου να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι των Παιδικών Σταθμών



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 5.1 Συμπεράσματα - Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να προσδιορίσει τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών. Σε συνδυασμό με τη θεωρητική επισκόπηση, την στατιστική ανάλυση και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, διατυπώνονται παρακάτω τα κυριότερα συμπεράσματά της.

Από την ανάλυση και επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος προκύπτει ότι, από το σύνολο των 279 παιδαγωγών που συμμετείχαν στην έρευνα, η συντριπτική πλειονότητα, δηλαδή το 99%, ήταν γυναίκες, ενώ το ποσοστό των ανδρών ανερχόταν μόνο στο 1%. Διαφορά αναμενόμενη για την προσχολική εκπαίδευση, αφού το εκπαιδευτικό έργο ασκείται κυρίως από το γυναικείο φύλο, κάτι που επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες ( Μπατσούλα, 2015, σ. 41; Μπούρη, 2017, σ. 110; Γιουβανάκη, 2017, σ. 64). Οι ερωτώμενοι, σε ποσοστό 58% ήταν Βρεφονηπιοκόμοι, ακολουθούσαν οι βοηθοί Βρεφονηπιοκόμοι με ποσοστό 32% και ένα μικρό ποσοστό 10%, ανήκε στον κλάδο των Νηπιαγωγών. Η πλειονότητα των παιδαγωγών, περίπου 80%, ήταν μεγαλύτεροι των σαράντα ετών και το 38%, εργαζόταν με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου μέσω συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, ενώ μόνο 35% ήταν μόνιμοι. Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και το ενδιαφέρον τους για περαιτέρω εμπλουτισμό των γνώσεών τους, αποδεικνύεται από τα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα που κατείχε το 25% των παιδαγωγών. Το 63%, υπηρετούσε στην εκπαίδευση λιγότερο από 15έτη, γεγονός που υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά των περισσότερων πιθανόν να είναι απομακρυσμένη από παλαιότερες αρνητικές πρακτικές συμπεριφοράς και να τείνει προς τις συμπεριφορές της σύγχρονης ανθρωποκεντρικής αντίληψης. Θέση υπεύθυνου κατείχε ή κατέχει περίπου το 40% των παιδαγωγών, με προϋπηρεσία στη θέση αυτή, λιγότερο από πέντε έτη. Επιπρόσθετα, ως προς τα χαρακτηριστικά των Παιδικών Σταθμών, διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι, σε ποσοστό 49%, ήταν μεγάλοι, με δυναμικότητα άνω των 76 παιδιών και οργανικότητα μεγαλύτερη των 8 παιδαγωγών.



### *Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

Παρόλο που στο χώρο των Παιδικών Σταθμών, αλληλοεπιδρούν άτομα με διαφορετικά ενδιαφέροντα, ιδεολογίες και «πιστεύω», διαπιστώθηκε ότι οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας δεν αντιμετώπιζαν συχνά συγκρούσεις, σε σχέση με άλλα εργασιακά περιβάλλοντα. Μπορεί να ήταν λίγες, ωστόσο επηρέαζαν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών και είχαν αρνητικές επιπτώσεις στη συνοχή των υπαλλήλων και στην παραγωγικότητα τους. Η απουσία των έντονων συγκρουσιακών καταστάσεων πιθανόν να οφείλεται στη φύση της εργασίας τους, καθώς δεν απαιτείται μεγάλη αλληλεξάρτηση και συνεργασία μεταξύ τους. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι Νηπιαγωγοί εμπλέκονταν συχνότερα σε συγκρούσεις, από ότι οι Βρεφονηπιοκόμοι και οι βοηθοί Βρεφονηπιοκόμοι.

Σύμφωνα με την (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012), στους σχολικούς οργανισμούς εμφανίζονται συγκρούσεις, που είναι ατομικές, διαπροσωπικές, ομαδικές, μεταξύ ατόμων και ομάδων, ακόμη και μεταξύ ομάδων και οργανισμών. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις θεωρούνται ως οι βασικότερες μορφές σύγκρουσης και εκδηλώνονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου και επηρεάζουν τη δομή, την συνοχή και την λειτουργία του οργανισμού μέσα στον οποίο αυτές εκδηλώνονται (Rahim M. , 2002; Montana & Charnov, 2002). Από τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτει ότι στον σχολικό οργανισμό των Παιδικών Σταθμών εκδηλώνονται πιο συχνά διαπροσωπικές συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ των ίδιων των παιδαγωγών Ακολουθούν σε συχνότητα οι συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ των παιδαγωγών και της/του υπεύθυνης/ου. Σπανιότερα εμφανίζονται συγκρούσεις μεταξύ των παιδαγωγών και των γονέων, γεγονός που δείχνει ότι το επίπεδο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης είναι υψηλό και το κλίμα ευχάριστο για τα παιδιά. .

Από την βιβλιογραφική διερεύνηση γίνεται αντιληπτό ότι οι απόψεις των ερευνητών για τις αιτίες-πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων συχνά επικαλύπτονται και ο καθένας τις ταξινομεί με διαφορετικούς τρόπους (Ιορδανίδης, 2014). Μέσα από την διερεύνηση των αιτιών πρόκλησης των συγκρούσεων στους Παιδικούς Σταθμούς, ως σημαντικότερη αναδείχθηκε η κακή επικοινωνία μεταξύ των παιδαγωγών που μειώνει τη μεταξύ τους συνεργασία (49%), όπως υποστηρίζεται και από τους (Gray & Strake, 1984; Ιορδανίδης, 2014). Οι απόψεις των παιδαγωγών συμφωνούν με τη διατύπωση της έννοιας της σύγκρουσης των (Putnam & Poole, 1987), που θεωρούν ότι



*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα φτωχής επικοινωνίας μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Εξάλλου και σύμφωνα και με τους (Μπουραντάς, 2002; Σαϊτης, 2002), η κακή επικοινωνία οφείλεται πολλές φορές στην έλλειψη εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και αλληλοκατανόησης μεταξύ των μελών του οργανισμού, καθώς επίσης στις δυσλειτουργικές ή αναποτελεσματικές επικοινωνιακές τους σχέσεις, που οδηγούν σε παρεξηγήσεις και οξύνουν τις συγκρούσεις. Ακολουθούν χωρίς μεγάλες στατιστικές διαφορές, οι ατομικές διαφορές (45%) και οι περιορισμένοι πόροι (42%), αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων που έχουν επισημάνει και οι (Wall & Callister, 1995). Αυτοί υποστηρίζουν ότι, οι οργανωσιακοί παράγοντες και οι ατομικές διαφορές, αποτελούν τις πιο συνηθισμένες αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Οι απόψεις των παιδαγωγών ενισχύουν την άποψη του (Παπασταμάτης, 2005), που υποστηρίζει ότι οι διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, στάσεις και ενδιαφέροντα των ατόμων εμποδίζουν την μεταξύ τους συνεργασία και βοηθούν στη δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων. Οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού (22%) αποτέλεσαν την τελευταία επιλογή στις απαντήσεις του δείγματος, πιθανόν γιατί οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι κοινοί για όλους τους παιδαγωγούς. Επομένως οι παιδαγωγοί δεν αναπτύσσουν συμπεριφορές που προκαλούν συγκρούσεις, καθώς η υλοποίηση των δικών τους στόχων δεν είναι εις βάρος των στόχων της άλλης πλευράς (Μπουραντάς, 2002). Σε παρόμοια συμπεράσματα, για τις σημαντικότερες αιτίες εκδήλωσης των συγκρούσεων στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης, έχουν καταλήξει και οι έρευνες των (Μπατσούλα, 2015, σ. 46), (Γιουβανάκη, 2017, σ. 68) και (Μπούρη, 2017, σσ. 118-119).

Οι παιδαγωγοί της συγκεκριμένης έρευνας αντιλαμβάνονται ότι οι δυσλειτουργικές και αναποτελεσματικές επικοινωνιακές τους σχέσεις δημιουργούν αρνητικό κλίμα και διαταράσσουν την εύρυθμη λειτουργία, την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότητα αυτών των εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως υποστηρίζουν και οι (Σαϊτης & Σαϊτη, 2011) και (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012). Επίσης πιστεύουν ότι οι διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα, καθώς και η διαφορετική κουλτούρα, αποτελούν πρόσφορο έδαφος για αντιθέσεις και συγκρούσεις (Αθανασούλα - Ρέππα, 2012, σ. 184; Βασιλείου, 2013, σ. 11). Εξάλλου και μέσα από την καταγραφή των απόψεών τους, επιβεβαιώνεται η ανάγκη επιμόρφωσης και ανάπτυξης των γνώσεών τους, πάνω σε θέματα βελτίωσης επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας και διαχείρισης συγκρούσεων.





*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

Η αρνητική και η θετική επιρροή των συγκρούσεων στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις του δείγματος. Ένα μεγάλο μέρος των παιδαγωγών (53%) δήλωσε ότι οι συγκρούσεις προκαλούν δυσλειτουργίες, παρεμποδίζουν την συνεργασία των παιδαγωγών και επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών. Η εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης, η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων, η δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα, η προσωπική ανάπτυξη και η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, αποτελούν θετικές συνέπειες των συγκρούσεων, που όμως ένα μεγάλο ποσοστό των παιδαγωγών, τις υποτιμά (Tjosvold & Tjosvold, 1995; Βακόλα & Νικολάου, 2012; Ιορδανίδης, 2014). Το 24% υιοθετεί την άποψη της σύγχρονης θεώρησης καθώς υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν, όχι μόνο αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του απαιτητικού περιβάλλοντος των Παιδικών Σταθμών, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν και παράγοντα βελτίωσης, ανάπτυξης και εξέλιξης των ατόμων, επηρεάζοντας εποικοδομητικά την αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών, όπως επιβεβαιώνεται και από την σχετική βιβλιογραφία (Everard & Morris, 1999, σ. 119; Μπουραντάς, 2002, σ. 421; Ιορδανίδης, 2014, σσ. 47-50).

Αναφορικά με τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό (62%) δηλώνει ως σημαντικότερες, τη δυσπιστία, την καχυποψία και το αρνητικό κλίμα στον Παιδικό Σταθμό. Αυτές οι συνέπειες οδηγούν συχνά τους παιδαγωγούς να μην αποδέχονται να ασχοληθούν με επιπλέον δραστηριότητες εντός του σχολικού οργανισμού, κάτι που υποστηρίζεται και από την (Saiti, 2015). Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος, περίπου 50%, πιστεύει πως το εργασιακό στρες που προκαλείται μετά την εμπλοκή τους σε σύγκρουση και η εξασθένηση του ηθικού τους, συγκαταλέγονται στις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, καθώς προκαλούν μείωση της δημιουργικότητας και της απόδοσής τους (Παππά, 2006). Η συναισθηματική αυτή φόρτιση, οδηγεί στην παρεμπόδιση και στη μη ολοκλήρωση των στόχων τους. Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2014), όταν τα μέλη μιας ομάδας συνειδητοποιήσουν, ότι από την τελική έκβαση της σύγκρουσης θα θιγούν τα συμφέροντά τους, θα ζημιωθούν και θα βιώσουν την ήττα, τότε συνήθως παρατηρείται πτώση του ηθικού τους (Ιορδανίδης, 2014). Εξάλλου και η κακή επικοινωνία μεταξύ των παιδαγωγών, που αποτέλεσε την σημαντικότερη αιτία πυροδότησης των συγκρούσεων, συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία αυτών των αρνητικών συναισθημάτων (Everard & Morris, 1999).



## Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2011) οι θετικές συγκρούσεις συμβάλλουν στην βελτίωση των τυπικών σχέσεων, συντελούν στην ανάπτυξη των ατόμων και γενικότερα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης και την ανανέωση των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Πετρίδου, 2011). Όταν μια σύγκρουση αντιμετωπιστεί δημιουργικά, οδηγεί στην βελτίωση του επιπέδου της ομάδας και των διαπροσωπικών τους σχέσεων, καθώς όλοι νιώθουν πιο δυνατοί και ικανοποιημένοι (Tjosvold & Tjosvold, 1995; Scholtes, Joiner, & Streibel, 1996; Ιορδανίδης, 2014). Έτσι και το 79% των παιδαγωγών που αποδέχεται την ύπαρξη των θετικών συνεπειών των συγκρούσεων, θεωρεί τη βελτίωση της επικοινωνίας στις διαπροσωπικές τους σχέσεις ως την κυριότερη θετική συνέπεια. Ακολουθεί με ποσοστό 70%, η δημιουργία νέων ιδεών, η λήψη καινοτόμων αποφάσεων και η εξασθένιση μιας πιο σοβαρότερης διαμάχης.

Κάθε συγκρουσιακή κατάσταση ανάλογα με τα δεδομένα που την ενεργοποιούν πρέπει να προσεγγίζεται διαφορετικά. Οι στρατηγικές για τη διευθέτησή της, μπορεί να προκύψουν είτε αυθόρμητα, είτε να αποτελέσουν μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας αντιμετώπισης της κατάστασης (Κεραμυδά, 2016). Εξαρτώνται δε από την προέλευση και τη φύση της συγκεκριμένης συγκρουσιακής κατάστασης. Επομένως το κάθε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων δεν είναι κατάλληλο για όλες τις συγκρουσιακές καταστάσεις και είναι αναγκαίο να επιλέγεται κάθε φορά αυτό που ενδείκνυται περισσότερο (Παπασταμάτης, 2005). Από την επεξεργασία των μεταβλητών που αφορούν τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων, διαφαίνεται ότι η στρατηγική της συνεργασίας επιλέγεται από την πλειονότητα των παιδαγωγών (71%) και ακολουθούν, ο συμβιβασμός και η εξομάλυνση. Το στυλ της συνεργασίας, προτείνεται και από την Follett, ως η ιδανικότερη μέθοδος εύρεσης συμβιβαστικών λύσεων (Montana & Charnov, 2002). Η στρατηγική της επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας, αποτελεί την τελευταία επιλογή, αφού το 70%, την επιλέγει, "σπάνια" έως "ποτέ".

Διαφαίνεται επομένως ότι οι παιδαγωγοί δίνουν βαρύτητα στην επίτευξη των κοινών στόχων των Παιδικών Σταθμών και όχι στη επίτευξη των δικών τους προσωπικών στόχων, ενισχύοντας έτσι την άποψη της (Follett, 1973). Συνεργάζονται αμοιβαία, αναζητούν κοινούς τρόπους για να απομακρύνουν τα εμπόδια και να επιλύσουν τις συγκρούσεις, με αποτέλεσμα να προάγεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία (Ζαβλανός, 1991; Ιορδάνογλου, 2008; Αθανασούλα - Ρέππα, 2012). Η



### Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

στρατηγική της συνεργασίας, όπου όλοι βγαίνουν κερδισμένοι (win-win), θεωρείται η πιο αποτελεσματική στρατηγική στην επίλυση των συγκρούσεων. Εστιάζει στο να εξαλείψει τα αίτια δημιουργίας των συγκρούσεων, δίνει έμφαση στην ανεύρεση κάποιας λύσης που θα ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές και βασίζεται στην συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών, με στόχο την επίλυσή τους. Οι συγκρουόμενες πλευρές επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων και των αναγκών όλων, μέσα σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας και συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών (Thomas, 1976; Μπουραντάς, 2002). Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και συμφωνούν με τα ευρήματα της έρευνας της (Μπούρη, 2017), όπου ο συμβιβασμός, η συνεργασία και η εξομάλυνση βρίσκονται στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας (Νηπιαγωγών).

Όπως διαπιστώθηκε από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, οι συγκρούσεις είναι ένα φυσιολογικό και αναπόφευκτο φαινόμενο, που εκδηλώνεται συχνά σε όλες τις σχολικές μονάδες, καθώς αυτές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακή τους δομής (Ιορδανίδης, 2014). Από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ορατό ότι η συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων δεν συνδέεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά των παιδαγωγών, που αφορούν την προϋπηρεσία, την ειδικότητα και την σχέση εργασίας τους. Οι σχολικοί οργανισμοί θεωρούνται μια μικρογραφία της σύγχρονης κοινωνίας και επομένως η εκδήλωση συγκρουσιακών καταστάσεων είναι αναμενόμενη (Ιορδανίδης, 2014).

Επιπρόσθετα διαπιστώνεται ότι το στυλ που επιλέγουν οι παιδαγωγοί για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, δεν επηρεάζεται από την εκπαιδευτική τους προϋπηρεσία όπως ίσως αναμενόταν, καθώς χρησιμοποιούν με την ίδια συχνότητα όλες τις στρατηγικές (*αποφυγή, εξομάλυνση, συμβιβασμός, επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας, συνεργασία*), ανεξάρτητα από τα έτη προϋπηρεσίας τους. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη διατύπωση του (Henkin, Cistone, & Dee, 2000), ότι η εκπαιδευτική προϋπηρεσία δεν αποτελεί παράγοντα επηρεασμού επιλογής του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων.

Ο Corvin (1969) υποστηρίζει ότι στις μεγάλες σχολικές μονάδες, οι αντιθέσεις, διαφορές και συγκρούσεις που ανακύπτουν μεταξύ των εκπαιδευτικών, είναι περισσότερες, από ότι στις μικρές. Αυτές πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα για να αποτραπεί η επέκτασή τους, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται λιγότερο η στρατηγική



*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

της αποφυγής και του συμβιβασμού (Ιορδανίδης, 2014). Σύμφωνα όμως με τα ευρήματα της έρευνας, φάνηκε να μην ισχύει κάτι ανάλογο, καθώς διαπιστώνεται ότι στους μεγάλους Παιδικούς Σταθμούς εμφανίζεται μια μεγαλύτερη τάση αποφυγής της σύγκρουσης από τους παιδαγωγούς, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου. Παρατηρούνται επίσης διαφορές και στην επιλογή του στυλ διαχείρισης σε σχέση με την οργανικότητα των Παιδικών Σταθμών. Διαπιστώνεται ότι όσοι υπηρετούν σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας μεγαλύτερης των 8 παιδαγωγών, χρησιμοποιούν συχνότερα το στυλ της αποφυγής και σπανιότερα το στυλ της επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας, έναντι εκείνων που υπηρετούν σε Παιδικό Σταθμό οργανικότητας 1-3 ή 4-7 παιδαγωγών αντίστοιχα. Τα ευρήματα αυτά είναι αντίθετα με εκείνα της έρευνας των (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011), όπου το στυλ της αποφυγής και του συμβιβασμού εμφανίζεται να κυριαρχεί περισσότερο σε μικρές σχολικές μονάδες.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές προκύπτουν επίσης και με την υιοθέτηση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, σε σχέση με τη θέση που κατέχουν οι παιδαγωγοί στους Παιδικούς Σταθμούς. Παρατηρείται πως οι παιδαγωγοί που δεν είχαν υπηρετήσει ποτέ σε θέση υπεύθυνου, δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στο στυλ της αποφυγής και της εξομάλυνσης. Υποχωρούν δίνοντας το δίκιο στους άλλους ή αποφεύγουν, αναβάλλουν ή αγνοούν την σύγκρουση, σε σύγκριση με τη διαλλακτική στάση που κρατούν εκείνοι που, είτε είχαν υπηρετήσει, είτε υπηρετούν σε αντίστοιχη θέση υπεύθυνου. Στις υπόλοιπες στρατηγικές, αυτές του συμβιβασμού, της συνεργασίας και της επιβολής ή παρέμβασης εξουσίας, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές και χρησιμοποιούνται με την ίδια συχνότητα από όλους τους παιδαγωγούς, είτε είναι απλοί παιδαγωγοί, είτε κατείχαν ή κατέχουν θέση υπεύθυνου. Διαπιστώνεται επομένως ότι οι περισσότεροι παιδαγωγοί, προσπαθώντας να διευθετήσουν τις συγκρουσιακές καταστάσεις που ανακύπτουν στο χώρο των Παιδικών Σταθμών, τις προσεγγίζουν ορθολογικά. Επίσης από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύεται, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των παιδαγωγών που κατείχε ή κατέχει θέση υπεύθυνου, δεν είχε εμπειρία σε καταστάσεις αντιμετώπισης και διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς υπηρετούσε στη θέση αυτή, λιγότερο από πέντε έτη.

Σε συγκρουσιακές καταστάσεις, όταν τα αντιμαχόμενα μέρη δεν μπορούν να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση, δημιουργείται η ανάγκη παρέμβασης τρίτων προσώπων με στόχο την αποκλιμάκωσή τους (Miller, 2006; Σίμωση, 2007; Ιορδανίδης, 2014). Από την καταγραφή των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι στο χώρο των Παιδικών



### *Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

Σταθμών το μεγαλύτερο ποσοστό των παιδαγωγών, δηλαδή το 70%, δεν χρησιμοποιεί τη μεσολάβηση τρίτου προσώπου προκειμένου να βοηθηθεί, στην κατεύθυνση μιας οριστικά αποτελεσματικής λύσης της σύγκρουσης (Κάντας, 1995). Οι συγκρούσεις διαχειρίζονται συνήθως από τους ίδιους τους παιδαγωγούς που εμπλέκονται σε αυτές. Μειωμένο εμφανίζεται το ποσοστό των παιδαγωγών που επιλέγει συχνά την παρέμβαση τρίτου προσώπου και συνήθως το 50% επιλέγει την/τον η/ο υπεύθυνη/ος, ενώ μόνο το 11% επικαλείται την/τον Διευθύντρια/ντη.

Τέλος σύμφωνα με τις απόψεις των παιδαγωγών, το 1/3 του δείγματος θεωρεί ότι η εξασφάλιση συνεργατικού κλίματος και η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος συμβάλλει στην αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας των Παιδικών Σταθμών. Το 30% επισημαίνει ότι οι περισσότεροι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Επομένως, η επιμόρφωση και η εκπαίδευση τους για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω σε θέματα βελτίωσης επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας και διαχείρισης αντιθέσεων και συγκρούσεων, θεωρείται εξίσου σημαντική, καθώς συμβάλλει στην εποικοδομητική επίλυση των συγκρούσεων και κατά επέκταση στην αποτελεσματικότερη λειτουργία Παιδικών Σταθμών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαπιστώνεται ότι στους χώρους της προσχολικής εκπαίδευσης, οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την εκπαιδευτική διαδικασία και τη λειτουργία των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του νομού Θεσσαλονίκης. Η αποτελεσματική διευθέτησή τους όμως, εμπερικλείει και μια θετική δυναμική, καθώς δίνεται η ευκαιρία στους παιδαγωγούς να γνωρίσουν τόσο τον εαυτό τους, όσο και τους άλλους, να αμφισβητήσουν παραδοχές παρελθόντων ετών, να εμπλουτίσουν το υπάρχον σχολικό πλαίσιο και να αναπτύξουν νέους τρόπους αποτελεσματικής συνεργασίας. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν για όλους τους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς, αφού η παρούσα έρευνα διεξάχθηκε μόνο στο νομό Θεσσαλονίκης. Σημαντική θα ήταν η διερεύνηση του φαινομένου σε πανελλαδικό επίπεδο, ώστε τα αποτελέσματα να επιβεβαιωθούν από ένα μεγαλύτερο δείγμα και να αναδειχθούν σημαντικές στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων.



## 5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Κατά την πορεία διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας, προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διεξαγωγή μιας νέας μελλοντικής έρευνας ίδιου ερευνητικού πεδίου.

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων με ηλεκτρονική μορφή δεν είχε την αναμενόμενη ανταπόκριση. Από τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν σε προσωπικά email, ελάχιστα απαντήθηκαν, παρόλο που έγινε τηλεφωνική υπενθύμιση για την συμπλήρωσή τους. Έτσι τα περισσότερα δόθηκαν να συμπληρωθούν δια ζώσης, προκειμένου να συλλεχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός που θα διασφάλιζε την εγκυρότητα της έρευνας και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, ως προς το πλήθος των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών του συγκεκριμένου νομού και ως προς τις δημογραφικές μεταβλητές.

Παρόλο που το φαινόμενο των συγκρούσεων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ωστόσο δεν έχει διεξοδικά μελετηθεί στην προσχολική εκπαίδευση, με αποτέλεσμα τα ερευνητικά δεδομένα να είναι ιδιαίτερα περιορισμένα. Έτσι στα πλαίσια της ερευνητικής διαδικασίας, υπήρξε αντικειμενική δυσκολία να εντοπιστούν έρευνες που είχαν διεξαχθεί σε Παιδικούς Σταθμούς, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων τους με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Ο εντοπισμός της επικρατέστερης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων έγινε με βάση τις αυτοαναφορές των παιδαγωγών προσχολικής ηλικίας. Ωστόσο τα ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς είναι αμφίβολο ότι δίνουν μια αντικειμενική εικόνα σε μια έρευνα. Οι απαντήσεις των ατόμων θα μπορούσαν να αμφισβητηθούν, καθώς πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Ενδεχομένως η άντληση πιο αξιόπιστων συμπερασμάτων θα μπορούσε να γίνει με το συνδυασμό, μιας ποσοτικής και ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης, ώστε να δοθεί η δυνατότητα στο δείγμα της έρευνας, να αποτυπώσει πιο ξεκάθαρα και με μεγαλύτερη σαφήνεια τον τρόπο σκέψης του.

## 5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Κίνητρο για τη διεξαγωγή νέων ερευνών στο μέλλον αποτελεί το γεγονός ότι τα ερευνητικά δεδομένα για την προσχολική εκπαίδευση είναι πολύ περιορισμένα. Το





*Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»*

συγκεκριμένο ζήτημα κρίνεται αναγκαίο να μελετηθεί διεξοδικότερα με στόχο την απόκτηση μιας σαφέστερης αντίληψης πάνω στις συγκρουσιακές καταστάσεις και τις στρατηγικές διαχείρισης και επίλυσης τους στον εργασιακό χώρο των Παιδικών Σταθμών.

Παρά το γεγονός ότι υπήρχε αντιπροσωπευτικότητα ως προς το δείγμα των παιδαγωγών του νομού Θεσσαλονίκης, θα παρουσίαζε ερευνητικό ενδιαφέρον η επέκταση της συγκεκριμένης έρευνας, τόσο σε άλλες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, όσο και σε ιδιωτικούς Παιδικούς Σταθμούς, προκειμένου να προσδιοριστεί συνολικά το φαινόμενο και να εντοπιστούν διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημοτικών Παιδικών Σταθμών. Η ύπαρξη ενός μεγαλύτερου δείγματος, θα έδινε τη δυνατότητα διατύπωσης περισσότερο αξιόπιστων και γενικότερων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να προστεθούν στην ήδη ελλιπή βιβλιογραφία για το φαινόμενο των συγκρούσεων σε προσχολικό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, με την προσέγγιση του θέματος μέσω συνδυασμού ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, θα μπορούσαν να διερευνηθούν περαιτέρω, οι αντιλήψεις και οι απόψεις και των υπόλοιπων ατόμων που εμπλέκονται στο χώρο των Παιδικών Σταθμών έτσι ώστε να υπάρξει μια πιο ξεκάθαρη και σφαιρική εικόνα για το συγκεκριμένο ζήτημα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μια μελλοντική έρευνα σχετικά με το αν η κουλτούρα της σχολικής μονάδας και ο πολυδιάστατος ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων.

Τέλος τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καθώς και άλλων ανάλογων ερευνών θα μπορούσαν να αποτελέσουν αφορμή για τη διεξαγωγή επιμορφωτικών ημερίδων, σεμιναρίων και προγραμμάτων πάνω σε θέματα ανάπτυξης και βελτίωσης διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων. Οι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, καθώς και τα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να επιμορφωθούν και να αναπτύξουν γνώσεις και δεξιότητες, πάνω στη βελτίωση επικοινωνίας, στην ομαδική συνεργασία, καθώς και στη διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων, ιδιαίτερα μάλιστα στις τεχνικές συνεργατικής διαχείρισης συγκρούσεων.





## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Beitler, L. A., Mchowski, S., Johnson, S., & Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management* , 15 (3), pp. 216-244.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf, Houston: T.X.

Blake, R., & Mouton, J. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioural Science* (6), pp. 413-426.

Burns, J. M. (1978). *Formalization, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools*. New York: Harper @ Row

Callanan, A. G., Benzing, D. S., & Perri, F. D. (2006). Choice of conflict - Handling strategy: A matter of context. *Journal of Psychology* , 140 (3), pp. 269-288.

Chen, G., & Tjosvold, D. (2002). Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice. *Asia Pacific Journal of Management* , 19, pp. 557-572.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (Χ. Τζορμπατζούδης, Επιμ., & Ν. Κουβαράκου, Μεταφρ.) Αθήνα: Ίων/Ελλην.

Daves, W. F., & Holland, C. L. (1989). The structure of conflict behavior of managers assessed with self and subordinate rating. In R. De Rouver, *The influence of organizational power on conflict dynamics* (Vol. 12, pp. 741-756). Human Relations.

Desivilya, H. S., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management* , 16 (1), pp. 55-69.

Di Paola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, Conflict and Change: constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management* , 15 (5), pp. 238-244.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

- Dirks, K. T., & MacLean Parks, J. (2003). Conflicting Stories: The state of the science of conflict. In J. Grennberg, *Organizational Behavior: The state of the science* (pp. 283-324). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Everard, K. B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, Μεταφρ.) Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Follett, M. P. (1973). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. (E. M. Fox, & L. Urwick, Eds.) London: Pitman.
- Gayle, B. M., & Preis, R. W. (1998). Assessing emotionality in organization- al onflicts. *Management Communication Quarterly* (12), pp. 280-302.
- Geist, P. (1995). Negotiating whose order? Communicating to negotiate identities and revise organizational structures. In A. M. Nicotera, *Conflict and organizations: Commuicative processes* (pp. 45-64). Albany: State University of New York Press.
- Gill, S. (1992). Handling conflicts. In A. Abdullah (Ed.), *Understanding the Malaysian workforce - Guidelines for managers* (pp. 107-115). Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Glasi, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. Bomers, & R. Peterson, *Conflict management and industrial relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Goleman, D. (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goodyear, M. (2006). Conflict Management in Health care teams: a new paradigm-safer care: Saving costs. *Department of Medicine* . Dalhousie University.
- Gray, J., & Strake, F. (1984). *Organizational Behvioer - Concepts and Applications*. Columbus: Bell and Howell Company.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Handy, C. (1981). *Understanding Organizations* (2 εκδ.). Harmondsworth, New York: Penguin.

Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration* , 38 (2), pp. 142-158.

Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis, & J. M. Haviland-Jones, *Handbook of Emotions* (pp. 417-435). New York: Guilford Press.

Jansen, O., & Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management* (7), pp. 99-120.

Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and performance. *Academy of Management Journal* (44), pp. 238-251.

Kennedy, J. (1998). Thinking is social: Experiments with the adaptive culture model. *Journal of Conflict Resolution* (42), pp. 56-76.

Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden Conflict in Organizations: Uncovering behind the scenes disputes*. CA, Newbury Park: Sage.

Lawrence, R., & Lorsch, W. (1967). Differentiation and integrations in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* (12), pp. 1-47.

Lewicki, R. J., Gray, G., & Elliott, M. (2003). *Making sense of intractable environmental conflicts: Frames and cases*. Washington, D.C.: Island Press.

Lippit, L. (1982). Managing conflict in today's Organizations. *Training and Development Journal* , 67-74.

March, H., & Simon, H. (1993). *Organizations*. New York: John Willey & Sons.

Miller, K. (2006). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*. (Μ. Κωνσταντοπούλου, Μεταφρ.) Αθήνα: ΔΙΑΥΛΟΣ.

Milton, C. (1981). *Human Behaviour in organization: Three levels of behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Montana, P., & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ* (3η αμερικάνικη εκδ.). (Γ. Κατσαντώνης, Επιμ., & Μ. Ρούβαλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mullins, L. J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Utopia.

Nicotera, A. M. (1995). *Conflict and Organizations: Communicative Processes*. NY: Sunny Press.

Owens, R. (2001). *Organizational behavior in Education*. Allyn & Bacon A Pearson Education P.C.P.

Papa, M. J., & Pood, E. A. (1988). Coorientational accuracy and organizational conflict: An examination of tactic selection and discussion satisfaction. *Communication Research* (15), pp. 3-28.

Podro, S. (2010, March). Riding out the storm: managing conflict in a recession and beyond. *ACAS Policy Discussion Paper* . ACAS.

Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly* , 12 (2), σσ. 296-320.

Putnam, L., & Poole, S. (1987). Conflict and negotiation. Στο M. Jablin, L. Putnam, H. Roberts, & W. Porter (Επιμ.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (σσ. 549-599). US: Sage Publication.

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports* , 44 (3), pp. 1323-1344.

Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). *Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First - Order factor model and its invariance across groups*. Ανάκτηση Μάιος 9, 2018, από [psycnet.apa.org/record/1995-19884-001](http://psycnet.apa.org/record/1995-19884-001)

Rahim, M. (1992). Managing conflict in organizations. Στο E. Johnson, & J. Scollay, *School based decision-making councils* (2η εκδ.). Prager.

Rahim, M. (1993). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management* , 13 (3), σσ. 206-235.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations*. (Praeger, Ed.) Westport, Conn: Quorum Books.

Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management* , 13 (3), σσ. 206-235.

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Rhoades, J. A., Arnold, J., & Jay, C. (2001). Journal of Organizational Behavior. *The role of affective traits and affective states in disputants' motivation and behavior during episodes of organizational conflict* , 22 (3), pp. 329-345.

Robbins, S. (1973). Conflict can be stimulating Electronic version. *Management Review* (62), pp. 30-32.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Σαχινίδης, Επιμ.) Αθήνα: Κριτική.

Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership* , 43 (4), pp. 582-609.

Scholtes, P., Joiner, B., & Streibel, B. (1996). *The team handbook*. Madison, WI: Oriel Corporation.

Shih, H., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management* , 21 (2), pp. 147-168.

Simons, T. (1993). Speech patterns and the concept of utility in cognitive maps: The case of integrative bargaining. *Academy of Management Journal* , 36, pp. 139-156.

Stoner, J. (1989). *Management*. New York: Free Press.

Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Thomas, K. (1978). Introduction. *California Management Review* , 2 (3), pp. 56-58.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette, & L. Houds, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2 ed., Vol. 3). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.

Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (1995). *Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively*. New York: John Wiley an Sons Inc.

Ury, W., Goldenberg, S. B., & Brett, J. M. (1993). *Getting disputes resolved. Designing systems to cut the costs of conflict*. (2 ed.). The program of Negotiation at Harvard Law School, Cambridge, Jossey-Bass Massachusetts.

Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management* , 21 (3), p. 515.

## B. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2012). Συγκρούσεις - Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία. Στο ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ, Δ. Ασημακοπούλου, & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ίων.

Αντωνάκης, Ι. (2012). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Πτυχιακή εργασία, Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

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

Βασιλείου, Α.-Α. (2013). *Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας - Εγχειρίδιο Εκπαιδευομένων*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 2, 2018, από <http://processworkhub.gr/blog/archives/5153>

Γιαννίκας, Α. (2014). Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων* (3), σσ. 136-147.





Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Γιαννουλέας, Μ. Π. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο* (β' εκδ.). (Χ. Ξενάκη, Επιμ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γιουβανάκη, Μ. (2017). *Διαχείριση των συγκρούσεων και εκπαιδευτική ηγεσία: Διερεύνηση της σχέσης στις σχολικές μονάδες προσχολικής εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία, Πειραιάς: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (2009). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας : Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο* (3η εκδ.). Αθήνα: Έλλην- Γ. Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε.

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

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

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

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος* (Τόμ. 3ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραγιάννη, Ε., & Ρουσάκης, Ι. (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική. *5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, (σσ. 547-558). Αθήνα.

Κεραμυδά, Λ. (2016). *Διαχείριση συγκρούσεων επαγγελματιών υγείας σε δομές πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας του νομού Θεσσαλονίκης*. Διπλωματική εργασία, Λάρισα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Κουτσούκος, Κ. (2015). *Οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείρισή τους*. Διπλωματική εργασία, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαντζάρης, Γ. (2011). *Σύγχρονο Μάνατζμέντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών* (Τόμ. Α). Σέρρες: Αυτοέκδοση.





Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Μαυράντζα, Ε. (Σεπτέμβριος 2011). Διαχείριση Συγκρούσεων : η περίπτωση των σχολικών μονάδων . *Διπλωματική εργασία* . Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και κοινωνικών επιστημών.

Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2014). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην εκπαίδευση* .

Μπατσούλα, Ό. (2015). *Ο ρόλος των προισταμένων νηπιαγωγείου στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Μπούρη, Ε. (2017). *Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στο νηπιαγωγείο και ο ρόλος της προϊσταμένης στην αποτελεσματική διαχείρισή τους. Η περίπτωση των νηπιαγωγών του Ν. Αχαΐας*. Διπλωματική εργασία, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μπρούζος, Α. (1999). *Ο εκαιδευτικός ως Λειτουργός Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού - Μια Ανθρωπιστική Θεώρηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Λύχνος.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2002). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλας.

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά* , 20 (2), σσ. 107-119.

Παπάνης, Ε. (2011). *eparanis.blogspot*. Ανάκτηση Απρίλιος 15, 2018, από [http://eparanis.blogspot.com/2011/08/blog-post\\_24.html](http://eparanis.blogspot.com/2011/08/blog-post_24.html)

Παπασταμάτης, Α. (2005). Λύση προβλημάτων, Λήψη αποφάσεων και Διευθέτηση συγκρούσεων. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σσ. 106-120). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκης: Κυριακίδη Α.Ε.

Παπαστεφάνου, Π. (2015). *Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων και η επίδρασή του στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η περίπτωση της Κύπρου*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Παππά, Β. (2006). Το στρες των εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων* (11), σσ. 135-142.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας* (Τόμ. Α'). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Πατρώνας, Δ., & Παυλάκης, Μ. (2011, Ιούλιος). Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού - Εγχειρίδιο του εκπαιδευμένου. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση* (3η εκδ.). Θεσσαλονίκη: Σοφία.

Σαϊτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη θεωρία ...στην πράξη* (2η εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτης, Χ., & Σαϊτη, Ά. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων* (Τόμ. Α). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σίμωση, Μ. (2007). Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων σε Εργασιακούς Οργανισμούς. Στο Γ. Ν. Γαλάνης, *Πολιτική Ψυχολογία: Θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες* (Τόμ. Ι). Αθήνα: Παπαζήση.

Σπυράκη, Γ., & Σπυράκη, Χ. (2008). *Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 2018, από <http://docplayer.gr/712976-Antimetopisi-ton-syγκroyseon-stoys-organismoys-apo-tin-epilyysi-syγκroyseon-sti-diaheirisi-syγκroyseon.html>

Σταθοπούλου, Χ. (2006). Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *Νοσηλευτική*, 45 (1), σσ. 50-58.

Σωτηρούδας, Β. Σ. (2011). *Εγχειρίδιο ερευνητικής εργασίας* (α' εκδ.). Θεσσαλονίκη: iWrite.gr.

Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* (11), σσ. 199-217.



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

Τζιβάνη, Ε. (2013). Οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διαχείρισή τους. Μελέτη περίπτωσης του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. Διπλωματική εργασία, Πάτρα: ΤΕΙ Πειραιά.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Αρχές μάρκετινγκ. Η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili.

Τσαούση, Α. (20106, 5 30). *Μια Εισαγωγή στη Θεωρία Διαπραγμάτευσης*. Ανάκτηση Απρίλιος 2018, από <http://www.phs.uoa.gr/>

Χυτήρης, Λ. (2013). *Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Φαίδιμος.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

---



## ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

### Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών

« Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού»

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για την έρευνα που πραγματοποιώ στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς προσχολικής αγωγής, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων που υπηρετούν στους Δημοτικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης. Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις και οι εμπειρίες των εκπαιδευτικών προσχολικής ηλικίας για τις συγκρούσεις και τις τεχνικές διαχείρισής τους.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έχει απόλυτα εμπιστευτικό χαρακτήρα. Τα αποτελέσματα θα αναλυθούν στατιστικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και ακρίβεια, έχοντας υπόψη σας, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά της ώρας.

Εάν επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να απευθυνθείτε στο παρακάτω email.

**Εκ των προτέρων, ευχαριστώ θερμά για το χρόνο και την συνεργασία σας.**

Με εκτίμηση  
Καλτουριμίδου Αδριανή  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια  
email: [akaltourimidou@pavlosmelas.gr](mailto:akaltourimidou@pavlosmelas.gr)  
Τηλ: 6983713398



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από Νηπιαγωγούς, Βρεφονηπιοκόμους και βοηθούς Βρεφονηπιοκόμων που υπηρετούν, ως υπεύθυνοι ή ως παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του νομού Θεσσαλονίκης.

Να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας το αντίστοιχο τετράγωνο που αντιπροσωπεύει καλύτερα τη θέση σας και να συμπληρώσετε όπου απαιτείται.

Ημερομηνία ...../...../ 2017

### Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1. Σε ποιο Δήμο του νομού Θεσσαλονίκης εδρεύει ο Δημοτικός Παιδικός Σταθμός που εργάζεστε;

- |                            |                          |                        |                          |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Δ. Αμπελοκήπων – Μενεμένης | <input type="checkbox"/> | Δ. Κορδελιού – Ευόσμου | <input type="checkbox"/> |
| Δ. Βόλβης                  | <input type="checkbox"/> | Δ. Λαγκαδά             | <input type="checkbox"/> |
| Δ. Δέλτα                   | <input type="checkbox"/> | Δ. Νεάπολης – Συκεών   | <input type="checkbox"/> |
| Δ. Θερμαϊκού               | <input type="checkbox"/> | Δ. Παύλου Μελά         | <input type="checkbox"/> |
| Δ. Θέρμης                  | <input type="checkbox"/> | Δ. Πυλαίας – Χορτιάτης | <input type="checkbox"/> |
| Δ. Θεσσαλονίκης            | <input type="checkbox"/> | Δ. Χαλκηδόνος          | <input type="checkbox"/> |
| Δ. Καλαμαριάς              | <input type="checkbox"/> | Δ. Ωραιοκάστρου        | <input type="checkbox"/> |

2. Ποιο είναι το μέγεθος του Παιδικού Σταθμού;

- Μικρό (φοιτούν έως 25 παιδιά )                       Μεσαίο ( 26 έως 50 παιδιά )
- Μεγάλο ( 51 και άνω παιδιά )

3. Συνολικά, πόσοι παιδαγωγοί προσχολικής ηλικίας, ειδικοτήτων Νηπιαγωγών, Βρεφονηπιοκόμων και βοηθών Βρεφονηπιοκόμων, υπηρετούν στον συγκεκριμένο Παιδικό Σταθμό;

- 1 - 3 παιδαγωγοί                       4 - 7                       8 και άνω παιδαγωγοί



## **B. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

4. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

5. Ηλικία: έως 39  40 - 49  50 και άνω

6. Πρόσθετες σπουδές που έχετε κάνει (εκτός του βασικού πτυχίου):

Χωρίς πρόσθετες σπουδές  Δεύτερο πτυχίο (ΤΕΙ/ΑΕΙ)  Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό  Άλλες σπουδές (προσδιορίστε) .....

7. Σχέση εργασίας στον Παιδικό Σταθμό:

Μόνιμη/ος  ΙΔΑΧ  ΙΔΟΧ  ΙΔΟΧ-ΕΣΠΑ

Άλλο  (προσδιορίστε).....

8. Με ποια ειδικότητα εργάζεστε;

ΠΕ Νηπιαγωγός  ΤΕ Βρεφονηπιοκόμος  ΔΕ Βοηθός Βρεφονηπιοκόμου

9. Προϋπηρεσία ως παιδαγωγός προσχολικής ηλικίας:

0 - 5 ΕΤΗ  6 - 10  11 - 15  16 - 20  21 και άνω ΕΤΗ

10. Υπηρετείτε ή έχετε ποτέ υπηρετήσει ως υπεύθυνη/ος σε Δημοτικό Παιδικό Σταθμό; ΝΑΙ  ΟΧΙ

11. Αν ναι, ποια είναι η συνολική σας υπηρεσία στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς σε θέση υπεύθυνης/ου;

0 - 5 ΕΤΗ  6 - 10  11 - 15  16 - 20  21 και άνω ΕΤΗ

## **Γ. ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

12. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στον Παιδικό Σταθμό που εργάζεστε;

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά





**13. Πόσο συχνά εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ των παρακάτω ομάδων;**

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Μεταξύ παιδαγωγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ παιδαγωγών και λοιπού προσωπικού του Παιδικού Σταθμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ παιδαγωγών και γονέων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ παιδαγωγών και υπεύθυνης/ου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ παιδαγωγών και προϊσταμένης/ου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ παιδαγωγών και διευθύντριας/ντη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Ποιες είναι οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;**

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις

1. Η κακή επικοινωνία μεταξύ παιδαγωγών	<input type="checkbox"/>
2. Η κακή επικοινωνία μεταξύ παιδαγωγών και λοιπού προσωπικού του Παιδικού Σταθμού	<input type="checkbox"/>
3. Η κακή επικοινωνία με τη διοίκηση (διευθύντρια/ντη, προϊσταμένη/ο)	<input type="checkbox"/>
4. Το εξωτερικό περιβάλλον (διάφοροι κοινωνικοί φορείς: ΟΤΑ-Δήμος, σύλλογος γονέων και κηδεμόνων κ.α. )	<input type="checkbox"/>
5. Οι περιορισμένοι πόροι ( έλλειψη προσωπικού, υλικοτεχνικοί)	<input type="checkbox"/>
6. Η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων	<input type="checkbox"/>
7. Η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>
8. Οι ατομικές διαφορές (διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα, διαφορετική κουλτούρα)	<input type="checkbox"/>
9. Οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες ( διακρίσεις υπαλλήλων από τη διοίκηση του Παιδικού Σταθμού)	<input type="checkbox"/>
10. Ο τρόπος διοίκησης από την/τον υπεύθυνη/ο	<input type="checkbox"/>
11. Ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης	<input type="checkbox"/>
12. Οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
13. Οι επιβαλλόμενες αλλαγές (μετακινήσεις προσωπικού, αλλαγή ωραρίου, γραφειοκρατικές εργασίες)	<input type="checkbox"/>
14. Οι επαναλαμβανόμενες απουσίες των παιδαγωγών	<input type="checkbox"/>
15. Άλλο ( παρακαλώ περιγράψτε): .....	<input type="checkbox"/>



Διπλωματική εργασία: « Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας»

15. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του Παιδικού Σταθμού;

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πάντοτε

16. Ποιες είναι οι κυριότερες αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν ύστερα από συγκρούσεις στο χώρο εργασίας σας;

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις

1. Δυσπιστία, καχυποψία και αρνητικό κλίμα στον Παιδικό Σταθμό	<input type="checkbox"/>
2. Εχθρότητα και έντονη δυσαρέσκεια μεταξύ του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
3. Δημιουργία δυσλειτουργιών και αναποτελεσματικότητα στην εργασία	<input type="checkbox"/>
4. Ανταγωνιστική διάθεση και ανάπτυξη συνεχούς αντίδρασης του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
5. Δημιουργία εργασιακού στρες, εξασθένηση ηθικού	<input type="checkbox"/>
6. Δυσφορία στον εργασιακό χώρο και μικρή εργασιακή ικανοποίηση	<input type="checkbox"/>
7. Παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων των παιδικών σταθμών	<input type="checkbox"/>
8. Πρόκληση για μετάταξη του παιδαγωγού σε άλλο Παιδικό Σταθμό	<input type="checkbox"/>
9. Απομάκρυνση του παιδαγωγού από το κύριο έργο του	<input type="checkbox"/>
10. Άλλο ( παρακαλώ περιγράψτε): .....	<input type="checkbox"/>
.....	

17. Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία του Παιδικού Σταθμού;

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

18. Ποιες θετικές συνέπειες μπορεί να προκύψουν ύστερα από συγκρούσεις στο χώρο εργασίας σας; Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις

Βελτίωση επικοινωνίας στις διαπροσωπικές σχέσεις	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία νέων ιδεών, καινοτομιών και καλύτερων αποφάσεων	<input type="checkbox"/>
Προσωπική ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>
Εξασθένηση μιας πιο σοβαρότερης διαμάχης	<input type="checkbox"/>
Αύξηση δημιουργικότητας με την αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	<input type="checkbox"/>
Άλλο ( παρακαλώ περιγράψτε).....	<input type="checkbox"/>
.....	



## Δ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

19. Ποιά στρατηγική χρησιμοποιείτε για να διαχειριστείτε τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο χώρο εργασίας σας;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
<b>Αποφυγή:</b> Αποφεύγετε, αναβάλλετε συνεχώς ή αγνοείτε τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Εξομάλυνση:</b> Υποχωρείτε στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών - αρμονικών σχέσεων και αποδέχεστε τις θέσεις της άλλης πλευράς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Συμβιβασμός:</b> Συμβιβάζεστε μοιράζοντας τη διαφορά και βρίσκετε μια μέση λύση η οποία θα επιλύσει επιφανειακά τη σύγκρουση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας:</b> Ζητάτε την παρέμβαση κάποιου ανώτερου στελέχους, που επιβάλλει στις δύο πλευρές τη δική του άποψη και σταματάει την σύγκρουση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Συνεργασία:</b> Επιδιώκετε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσα σε ένα κλίμα διαλόγου και συνεργασίας δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων του Παιδικού Σταθμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Για την επίλυση των συγκρούσεων, πόσο συχνά επικαλείστε τη μεσολάβηση τρίτου προσώπου;

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

21. Ποιος συνήθως μεσολαβεί και τις επιλύει;

Διευθύντρια/ης  Προϊσταμένη/ος  Υπεύθυνη/ος

Κάποιος παιδαγωγός  Κάποιος άλλος  (περιγράψτε).....



## **Ε. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

**22. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας**

Καλτουριμίδου Αδριανή  
Παιδαγωγός Προσχολικής ηλικίας