



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**



**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**

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

Διπλωματική εργασία

**Επικοινωνιακές μέθοδοι και τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων στον  
ιδιωτικό τομέα**

της

**Φάντη Άννας**

**A.E.M: 801**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια Τμ. Διοικητικής Επιστήμης  
& Τεχνολογίας Π.Δ.Μ.

Εξεταστές: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμ. Λογιστικής &  
Χρηματοοικονομικής Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Ιωάννης Μπέτσας, Επίκουρος Καθηγητής ΠΤΔΕ/ΑΠΘ

**Φλώρινα, Ιούνιος 2020**

*Στον γιο μου, την ηλιαχτίδα μου  
στον σύντροφό μου που με στηρίζει  
στην οικογένειά μου που μου δίνει δύναμη*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια, Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια Τμ. Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας και Επιστημονικά Υπεύθυνη του Π.Μ.Σ.: «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», χωρίς την οποία δεν θα συμμετείχα στο συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα. Την ευχαριστώ για την υπομονή της, την υποστήριξή της και την εμπιστοσύνη της σε μένα.

Ευχαριστώ επίσης τον Θεμιστοκλή Λαζαρίδη, Αναπληρωτή Καθηγητή Τμ. Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για τις πολύτιμες υποδείξεις του στην εκπόνηση του ερωτηματολογίου και των συμπερασμάτων της έρευνας καθώς και τον Ιωάννη Μπέτσα, Επίκουρο Καθηγητή του ΠΤΔΕ/ΑΠΘ, για την άμεση ανταπόκριση στο σχολιασμό της διπλωματικής μου.

Copyright © Άννα Φάντη, 2020.

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.

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

**Όνοματεπώνυμο:** Άννα Φάντη

**A.E.M.:** 801

**Ηλεκτρονική διεύθυνση:** annafanti.gr@gmail.com

**Έτος εισαγωγής:** 2016

**Τίτλος διπλωματικής εργασίας:** «Επικοινωνιακές μέθοδοι και τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων στον ιδιωτικό τομέα»

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

Ημερομηνία 10 - 06 - 2020

Η δηλούσα

Άννα Φάντη

## Περιεχόμενα

ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	1
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ.....	3
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ .....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	11
ABSTRACT.....	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	16
1. Επικοινωνία.....	16
1.1. Ο ορισμός της επικοινωνίας.....	16
1.2. Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	18
1.3. Οι στόχοι της Επικοινωνίας.....	20
1.4. Μοντέλα Επικοινωνίας.....	21
1.4.1 Το μοντέλο επικοινωνίας του Αριστοτέλη.....	23
1.5. Παράγοντες που προάγουν ή εμποδίζουν την επικοινωνία.....	25
1.6. Μορφές αναποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον.....	28
1.7. Μέτρα για την αποτελεσματική επικοινωνία .....	30
1.8. Σπουδαιότητα της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον .....	31
1.9. Επικοινωνία ηγέτη - εργαζομένων και εργαζομένων μεταξύ τους.....	32
2. Σύγκρουση.....	33
2.1. Ο ορισμός της σύγκρουσης.....	33
2.2. Τα στάδια της Σύγκρουσης.....	34
2.3. Μορφές συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον .....	36
2.4. Παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον .....	38
2.5. Συνέπειες των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον .....	42
3. Αντιμετώπιση και Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον .....	43
3.1. Η σχέση των προσωπικών γνωρισμάτων των εργαζομένων με την εκδήλωση και εξέλιξη των συγκρούσεων .....	43

3.2. Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων .....	44
3.3 Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων .....	48
3.4. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής για τη διαχείριση των συγκρούσεων .....	53
4. Ηγεσία .....	54
4.1. Μοντέλα ηγεσίας .....	54
4.2. Ο ρόλος του ηγέτη στο εργασιακό περιβάλλον .....	58
4.3. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων .....	61
4.4. Ο ηγέτης ως διαμεσολαβητής .....	62
4.5. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος .....	64
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	66
5.1. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	66
5.2. Μεθοδολογία .....	66
5.3. Δείγμα .....	67
5.4. Ερευνητική Διαδικασία .....	68
5.5. Περιορισμοί και Ηθικά Διλήμματα .....	69
6. Αποτελέσματα της έρευνας .....	70
6.1. Δημογραφικά στοιχεία .....	71
6.2. Επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον .....	77
6.3. Συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον .....	87
6.4. Διαχείριση των συγκρούσεων .....	94
6.5 Ο ρόλος της διοίκησης .....	100
Συμπεράσματα- Προοπτικές .....	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	117

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b>	Δημογραφικά στοιχεία	72
<b>Πίνακας 2:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ιεράρχηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο	78
<b>Πίνακας 3:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με συναδέλφους	81
<b>Πίνακας 4:</b>	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους	82
<b>Πίνακας 5:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους	83
<b>Πίνακας 6:</b>	Τρόποι λήψης αποφάσεων	85
<b>Πίνακας 7:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και συνεργασία	85
<b>Πίνακας 8:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για συχνότητα και τις μορφές συγκρούσεων	87
<b>Πίνακας 9:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για αιτίες συγκρούσεων	89
<b>Πίνακας 10:</b>	Σύγκρουση εν ώρα εργασίας	91
<b>Πίνακας 11:</b>	Υποφαινόμενοι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων	95
<b>Πίνακας 12:</b>	Προτιμητέα μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων	97
<b>Πίνακας 13:</b>	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αποτελεσματικότητα μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων	97
<b>Πίνακας 14:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιπτώσεις συγκρούσεων	99
<b>Πίνακας 15:</b>	Προσέγγιση διοίκησης για την επίλυση συγκρούσεων	101
<b>Πίνακας 16:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βοηθητικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν ηγέτη	102
<b>Πίνακας 17:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων	105
<b>Πίνακας 18:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις - απόψεις για τρόπους συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη	106
<b>Πίνακας 19:</b>	Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη	108



<b>Πίνακας 20:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με συναδέλφους	110
<b>Πίνακας 21:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιβράβευση εργασιακής προσφοράς	111
<b>Πίνακας 22:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη	113

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 1:</b> Φύλο	74
<b>Γράφημα 2:</b> Ηλικία	74
<b>Γράφημα 3:</b> Οικογενειακή Κατάσταση	75
<b>Γράφημα 4:</b> Επίπεδο Εκπαίδευσης	75
<b>Γράφημα 5:</b> Σχέση Εργασίας	76
<b>Γράφημα 6:</b> Τι θέση κατέχετε στον χώρο εργασίας σας	76
<b>Γράφημα 7:</b> Συνολική προϋπηρεσία	77
<b>Γράφημα 8:</b> Προϋπηρεσία στην εταιρεία που απασχολείστε τώρα	77
<b>Γράφημα 9:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ιεράρχηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο	80
<b>Γράφημα 10:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με συναδέλφους	82
<b>Γράφημα 11:</b> Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους	82
<b>Γράφημα 12:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους	84
<b>Γράφημα 13:</b> Τρόποι λήψης αποφάσεων	86
<b>Γράφημα 14:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και συνεργασία	86
<b>Γράφημα 15:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για συχνότητα και τις μορφές συγκρούσεων	88
<b>Γράφημα 16:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για αιτίες συγκρούσεων	90
<b>Γράφημα 17:</b> Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εν ώρα εργασίας;	92
<b>Γράφημα 18:</b> Πώς εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση	93
<b>Γράφημα 19:</b> Τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνετε όταν βρίσκεστε σε σύγκρουση με κάποιον στο εργασιακό σας περιβάλλον;	93
<b>Γράφημα 20:</b> Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιον θα διαλέγατε;	94
<b>Γράφημα 21:</b> Υποφαινόμενοι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων	96

<b>Γράφημα 22:</b> Προτιμητέα μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων	98
<b>Γράφημα 23:</b> Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αποτελεσματικότητα μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων	98
<b>Γράφημα 24:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιπτώσεις συγκρούσεων	100
<b>Γράφημα 25:</b> Προσέγγιση διοίκησης για την επίλυση συγκρούσεων	101
<b>Γράφημα 26:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βοηθητικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν ηγέτη	104
<b>Γράφημα 27:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις - απόψεις για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων	106
<b>Γράφημα 28:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις - απόψεις για τρόπους συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη	107
<b>Γράφημα 29:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη	109
<b>Γράφημα 30:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με συναδέλφους	110
<b>Γράφημα 31:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιβράβευσης εργασιακής προσφοράς	112
<b>Γράφημα 32:</b> Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη	113

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα των επικοινωνιακών μεθόδων και των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων στον ιδιωτικό τομέα και διακρίνεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Σε πρώτο επίπεδο επιχειρείται να οριστεί η επικοινωνία και περιγράφονται η διαδικασία και οι στόχοι της. Στη συνέχεια, αναφέρονται τα διάφορα επικοινωνιακά μοντέλα και οι παράγοντες που αποτελούν φραγμούς ή ενισχυτές της επικοινωνίας. Κατόπιν γίνεται λόγος για τις μορφές αναποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον και στα μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν για να καταστεί η επικοινωνία αποτελεσματική, ενώ παράλληλα τονίζεται και η σπουδαιότητα της στο εργασιακό περιβάλλον. Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάται η έννοια της σύγκρουσης μέσα από την παράθεση ορισμών της και έπειτα αναφέρονται τα στάδια εκδήλωσής της, οι παράγοντες πρόκλησής της σε ένα εργασιακό περιβάλλον και οι συνέπειές τους. Στο τρίτο κεφάλαιο η μελέτη εστιάζεται στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και γίνεται αναφορά στις προτεινόμενες στρατηγικές διαχείρισής τους. Το τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αφορά στην ηγεσία, στο πλαίσιο της οποίας μελετώνται τα μοντέλα ηγεσίας και ο ρόλος του ηγέτη στο εργασιακό περιβάλλον και δη στη διαχείριση των συγκρούσεων με στόχο τη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος. Στη συνέχεια, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας στο οποίο διατυπώνεται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που αποτέλεσαν εφαλτήριο για την πραγματοποίηση της έρευνας και περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, το δείγμα που επιλέχθηκε, η ερευνητική διαδικασία και οι περιορισμοί και τα ηθικά διλήμματα που αναδύθηκαν. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται εκτενής καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας. Καταλήγοντας, παρατίθενται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την παρούσα μελέτη.

**Λέξεις-κλειδιά:** επικοινωνία, μοντέλα επικοινωνίας, συγκρούσεις, ηγεσία, λήψη αποφάσεων

## **ABSTRACT**

The present paper deals with issues of communication methods and techniques of conflict resolution in the private sector. The first level attempts to define communication and describes its process and goals. Following are the various communication models and factors that are obstacles or enhancers of communication. It then discusses the forms of inadequate communication in the work environment and the measures that could be taken to make communication effective, while stressing its importance in the work environment. The second chapter examines the concept of conflict through its definitions and then describes its stages of expression, the factors that cause it in a work environment, and their consequences. In the third chapter, the study focuses on conflict management and refers to their proposed management strategies. The chapter in this paper is about leadership, which examines leadership models and the role of the leader in the work environment, and in particular conflict management in order to create a collaborative climate. The following is the research part of the work outlining the purpose and research questions that formed the pillar of the research and describes the methodology followed, the sample selected, the research process and the emerging limitations and ethical difficulties. In the last and final chapter of the work, the results of the research are extensively recorded. In conclusion, we present the conclusions drawn from this study.

**Keywords:** communication, communication models, conflicts, leadership, decision making

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει, όπως προκύπτει από τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, τον ρόλο της εφαρμογής του αριστοτέλειου μοντέλου επικοινωνίας για την επιτυχία των στόχων και του οράματος ενός οργανισμού, τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων και τον ρόλο του ηγέτη στην αποφυγή ή επίλυση τους. Λαμβάνοντας υπόψη των ελάχιστων διαθέσιμων δεδομένων στα ερευνητικά αυτά αντικείμενα, κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνησή τους στο πλαίσιο ενίσχυσης της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Η καινοτομία της έρευνας έγκειται στην απουσία επιστημονικών ερευνών σχετικά με την εφαρμογή του αριστοτέλειου μοντέλου επικοινωνίας, το οποίο εμφανίστηκε δύο χιλιάδες χρόνια πριν. Μολονότι πληθώρα ερευνητών έχει ασχοληθεί με το μοντέλο αυτό καθ' εαυτό, εντούτοις η διερεύνησή του δεν έχει επεκταθεί στην εφαρμογή του σε χώρους εργασίας και δη με απώτερο στόχο την επίλυση συγκρούσεων.

Η επικοινωνία βρίσκεται σε κάθε κοινωνική δομή, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας και αναπόφευκτα αποτελεί ένα από τα κατεξοχήν εγγενή χαρακτηριστικά του ανθρώπινου είδους. Ο άνθρωπος επικοινωνεί με τους γύρω του προκειμένου να μεταδώσει και να λάβει πληροφορίες, να δώσει λύσεις σε προβλήματα, να συντονίσει τη δράση του στο πλαίσιο της επίτευξης ενός κοινού σκοπού, αλλά και για να εκφράσει τα συναισθήματά του. Όπως σε κάθε τομέα, έτσι και στον εργασιακό η ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων που επανδρώνουν έναν οργανισμό αποτελεί ανάγκη (Robbins & Judge, 2012; Windahl, Signitzer & Olson, 1991).

Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που η επικοινωνία καταλήγει να είναι αναποτελεσματική. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες που σχετίζονται είτε με τους συνδιαλεγόμενους είτε με το περιβάλλον στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία. Συχνά μάλιστα συμβαίνει η αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον να έρχεται σε ρήξη και να εκδηλώνονται συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αυτές υπονομεύουν τη συνοχή και την αποδοτικότητα της ομάδας και τη λειτουργία του οργανισμού και επιφέρουν σωρεία επιπτώσεων που επηρεάζουν αρνητικά τόσο τους ίδιους τους

εργαζομένους, όσο και την επιχείρηση (Greenberg & Baron, 2013; Stuart, Sarow & Stuart, 2008).

Μολονότι η σύγκρουση ως έννοια ενέχει αρνητική χροιά, τα αποτελέσματα από την εκδήλωσή της μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορούν μέσω κατάλληλων χειρισμών να λειτουργήσουν ευνοϊκά. Αυτό εξαρτάται αποκλειστικά από τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής επίλυσης συγκρούσεων ιδιαίτερα κρίσιμη. Αν οι συγκρούσεις που ξεσπούν στον εργασιακό χώρο επιλυθούν με λειτουργικό για τον οργανισμό τρόπο, τότε προκύπτει πληθώρα ευεργετικών συνεπειών, όπως είναι η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, η προώθηση και υιοθέτηση του ομαδικού και συνεργατικού πνεύματος και η ανοδική πορεία της παραγωγικότητας. Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιπτώσεις είναι δυσμενείς τόσο για το ίδιο το άτομο, όσο και για τον οργανισμό και τους στόχους του (Greenberg κ.ά., 2013; Robbins κ.ά., 2012; Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2016).

Κατά συνέπεια, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη λήψης από την ηγεσία λυσιτελών μέτρων για την καταστολή των συγκρούσεων. Ο ηγέτης του οργανισμού, αυτός καθ' εαυτός από τη διοικητική του θέση, καλείται να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις αυτές μεθοδικά λαμβάνοντας υπόψιν του μία σειρά παραγόντων και επιλέγοντας τελικά την καταλληλότερη στρατηγική για τη διαχείρισή τους. Ο ίδιος, δεδομένου ότι μπορεί να συμβάλει στο μέγιστο δυνατό βαθμό για την ανατροπή της κατάστασης και της λειτουργικής αξιοποίησης των συγκρούσεων προς όφελος της εταιρείας, δύναται να δράσει καταλυτικά στην αποκατάσταση της ισορροπίας. Ο ρόλος του κρίνεται ως καθοριστικός, εφόσον θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις συγκρούσεις αυτές ως κινητήριο δύναμη για πρόοδο και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, η ευθύνη είναι συλλογική καθώς οι συνδιαλεγόμενοι οφείλουν να είναι απαλλαγμένοι από μορφοποιημένα σχήματα, όπως προκαταλήψεις και αναχρονιστικές ιδέες, να είναι θετικά διακείμενοι προς τον συνομιλητή τους και να δείχνουν διάθεση συμβιβασμού (Greenberg κ.ά., 2013).

Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή λυσιτελών μέτρων και οι σωστοί χειρισμοί από την πλευρά της ηγεσίας αποκαθιστούν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση και αυξάνουν τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων από την πολιτική της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μειωθούν και σε επόμενο επίπεδο να εξαλειφθούν

ολοκληρωτικά τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρουν οι συγκρούσεις, αφενός στο άτομο και αφετέρου στην επιχείρηση, η οποία αποτελεί μικρογραφία της ευρύτερης κοινωνίας, να αυξηθεί η παραγωγικότητα προς όφελος της επιχείρησης και να διαμορφωθεί ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων που να στηρίζεται στην απρόσκοπτη και αποτελεσματική επικοινωνία (Yukl, 2009).

Επομένως, στους σύγχρονους επιχειρησιακούς στόχους θα πρέπει, συν τοις άλλοις, να υπάγεται η εξυγίανση του οργανισμού μέσα από τη διαχείριση και αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων που πλήττουν άμεσα το άτομο που απογοητεύεται καθώς αδυνατεί να επικοινωνήσει εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος και σε βάθος χρόνου τον ίδιο τον οργανισμό.

Έναυσμα για την πραγματοποίηση της εν λόγω έρευνας αποτέλεσαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Η εφαρμογή του μοντέλου του Αριστοτέλη για επιτυχή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο
- Η στρατηγική our way από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης συγκρούσεων
- Ο διαμεσολαβητικός (ή συμβουλευτικός) ρόλος του ηγέτη (προϊσταμένου - διευθυντή) καθοριστικός στην επίλυση των συγκρούσεων.



## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1. Επικοινωνία

#### 1.1. Ο ορισμός της επικοινωνίας

Ο όρος επικοινωνία υποδηλώνει την ανταλλαγή στοιχείων και εννοιών μεταξύ ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων (λεκτικών, αριθμητικών κ.ά) (DeVito, 2006), ενώ παράλληλα αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της ανθρώπινης επικοινωνίας (Miller, 2006). Έτσι, για τους McQuail & Windahl η επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών με τη χρήση συμβόλων μέσω καναλιών που καθιστούν εφικτή την αλληλεπίδραση (Κάβουρα, 2016). Τα σύμβολα που μεταδίδονται κάθε φορά ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη γίνονται κατανοητά από τους ίδιους, με τη βοήθεια των πέντε τους αισθήσεων είτε αυτά εκφράζονται λεκτικά είτε με εναλλακτικούς τρόπους (Μαλτσάκη, 2014). Η επικοινωνία ως κοινωνική λειτουργία που προέκυψε παράλληλα με την εμφάνιση του ανθρώπου και τη σύσταση των πρώτων κοινωνιών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την εξέλιξη της (Ψύλλα, 1991). Οι άνθρωποι έχουν την επιθυμία να επικοινωνούν με τους γύρω τους, γεγονός που εκδηλώνεται ως ενστικτώδης ανάγκη που βασίζεται στη θεώρηση ότι ο άνθρωπος αποτελεί ένα κοινωνικό ον με έμφυτη προδιάθεση για επικοινωνία (Vijay & Sen, 2017).

Σύμφωνα με την Hooper - Greenhill (1994) η εκάστοτε περίπτωση επικοινωνίας πρέπει να έχει ως σκοπό την άσκηση επιρροής από το ένα άτομο στο άλλο ή ακόμα και σε ένα σύνολο ατόμων. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε πρόκειται για μία απλή έκφραση και νοείται ως επικοινωνία. Ως εκ τούτου, η επικοινωνία κατά μία εκδοχή ορίζεται ως *«ονομασία για το περιεχόμενο της αντίδρασης ενός ζωντανού οργανισμού σε κάποιο περιβαλλοντικό ερέθισμα»*, το οποίο, αφότου μεταδοθεί, αποκτά αυτόματα τον τίτλο *«μήνυμα»* (Καστόρας, 2002). Η επικοινωνία αποτελεί μία διαδικασία με ορισμένα αναγκαία στοιχεία: τον πομπό, δηλαδή το άτομο που επικοινωνεί, τον δέκτη, δηλαδή το άτομο που είναι αποδέκτης της επικοινωνίας και το μήνυμα που μεταφέρεται, η πληροφορία δηλαδή που μεταδίδεται από τον πομπό στον δέκτη. Τα στοιχεία αυτά είναι δυνατό να είναι περισσότερα του ενός εντός του κύκλου επικοινωνίας, ενώ σύνηθες είναι

και το φαινόμενο ανταλλαγής ρόλων ανάμεσα στον πομπό και στον δέκτη που έχει ως αποτέλεσμα τη διεξαγωγή διαλόγου (Betts, 2000).

Οι πολυάριθμες απόπειρες εννοιολογικής αποσαφήνισης του όρου «επικοινωνία» είχαν ως αποτέλεσμα να διατυπωθεί πληθώρα ορισμών για την εν λόγω έννοια. Ο Μπαμπινιώτης (1998) κάνει λόγο για *«μεταβίβαση και ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφορά»* Κατά συνέπεια, προκύπτει ότι επικοινωνία μπορεί να είναι οποιαδήποτε μετάδοση δεδομένων ακόμα κι αν αυτή προκύπτει από τη σιωπή. Σύμφωνα με τους Banerji & Dayal (2005) η επικοινωνία είναι *«μία διαδικασία που περιλαμβάνει την έκφραση, την ακρόαση και την κατανόηση»*, ενώ ο Oliver (1997) νωρίτερα είχε υποστηρίξει ότι πρόκειται για την *«ανταλλαγή ιδεών, συναισθημάτων και αντιλήψεων μέσα από λέξεις, γράμματα και σύμβολα, ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερα άτομα»*. Εμβαθύνοντας στην εννοιολογική αποσαφήνιση της επικοινωνίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού επιχειρήθηκε η διατύπωση νέων ορισμών, ένα εκ των οποίων ορίζει την οργανωσιακή επικοινωνία ως *«ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων μέσα στον οργανισμό»* (Bovee & Thill, 2000). Σύμφωνα με τους Ince & Gull (2011) *«η οργανωτική επικοινωνία, είναι μια κοινωνική διαδικασία που παρέχει επαφή και ανταλλαγή πληροφοριών, μεταξύ των τμημάτων και των μονάδων του οργανισμού, με σκοπό την οργάνωση και την υλοποίηση των στόχων του»*.

Η επικοινωνιακή πολιτική που υιοθετούν οι οργανισμοί στις ημέρες μας είναι στενά συνυφασμένη με τις διαδικασίες, τις στρατηγικές, τους τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που αξιοποιούνται με στόχο την αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Hellriegel & Slocum, 2004). Προκειμένου ένας οργανισμός σήμερα να εξασφαλίσει την καλή λειτουργία του θα πρέπει τα στελέχη που τον επανδρώνουν να μπορούν να επικοινωνούν με επιτυχία τόσο μεταξύ τους όσο και με τρίτους (Robin & Judge, 2013). Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών αντανakλάται στο επίπεδο διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων, αλλά και στο επίπεδο της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Μανουσοπούλου, 2018). Συν τοις άλλοις, οι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν επίγνωση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων τους, αλλά και των στόχων στους οποίους αποβλέπει ο οργανισμός αυτός

καθ' εαυτός. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή επικοινωνία προάγει το συνεργατικό κλίμα, την εργασία σε ομάδες και την εξάλειψη των διακρίσεων, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνονται πολύ πιο εύκολα αποφάσεις (Chen et al., 2005).

Στο πλαίσιο του οργανισμού η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί είτε λεκτικά είτε μη λεκτικά. Στην πρώτη περίπτωση λαμβάνει τη μορφή προφορικού ή γραπτού λόγου, ενώ στη δεύτερη περίπτωση υπάγονται οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις και η στάση του σώματος, το άγγιγμα, η φυσική απόσταση μεταξύ των συνομιλητών, τα βλέμματα, ο επιτονισμός ως και η χροιά της φωνής του ομιλητή. Στην περίπτωση αυτή είναι πιο εύκολο να αποκαλυφθούν προσωπικά συναισθήματα και διαθέσεις. Η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία γίνεται να συνυπάρχουν και να εμφανίζονται συνδυαστικά συμπληρώνοντας η μία την άλλη επιφέροντας σαφή αποτελέσματα (Κουτούζης, 1999). Όσο οι κινήσεις και οι εκφράσεις που παίρνει ο ομιλητής συνοδεύουν την λεκτική του έκφραση, μεταδίδονται στον συνομιλητή του πληροφορίες και δεδομένα τα οποία μπορεί να αποκωδικοποιήσει και να καταλήξει σε ερμηνεία των σκέψεων και των αισθημάτων του ομιλητή τη στιγμή εκείνη. Έτσι, προκύπτει ότι δεν είναι ανάγκη να αξιοποιήσει κάποιος τις φωνητικές χορδές του προκειμένου να εκφραστεί, εφόσον μπορεί να μεταδώσει τα νοήματα που επιθυμεί στο κοινό που επιθυμεί μέσα από τη γλώσσα του σώματος (Surkamp, 2014).

## **1.2. Η διαδικασία της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία ως διαδικασία χαρακτηρίζεται από έντονη μεταβλητότητα δεδομένου ότι τόσο τα γεγονότα που διαδραματίζονται, όσο και οι επικρατούσες συνθήκες μεταβάλλονται αδιαλείπτως και συνεπώς παρουσιάζουν μία έντονη δυναμική. Προκύπτει, επομένως, ότι η μεταφορά στοιχείων και πληροφοριών εντός του οργανισμού συνιστά τη δυναμική διαδικασία κατά την οποία το μήνυμα οικοδομείται, διαμοιράζεται και ερμηνεύεται συνεχώς, γεγονός το οποίο καθιστά τη διαδικασία αέναη. Η διαρκής ροή της την κάνει να μοιάζει με διαδικασία που δεν έχει τέλος, εφόσον μάλιστα δεν σταματά ποτέ να διενεργείται (Μαλτσάκη, 2014).

Η διαδικασία αυτή για να συντελεστεί χρειάζεται απαραίτητα την παρουσία δύο τουλάχιστον ατόμων, το ένα εκ των οποίων θα αποστείλει το μήνυμα και το άλλο που θα

το λάβει. Δεδομένου ότι πρόκειται για διάδραση ο πομπός και ο δέκτης έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα ταυτόχρονα (Kurland & Pelled, 2000). Η έναρξη της διαδικασίας της επικοινωνίας σηματοδοτείται από τη στιγμή που ο αποστολέας θα επιλέξει να μεταδώσει ένα δεδομένο, είτε αυτό είναι πληροφορία ή ακόμα και κάποια σκέψη του στον δέκτη, αφότου πρώτα την κωδικοποιήσει μέσω ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων ή και κινήσεων. Έτσι, θα προκύψει το μήνυμα που πρόκειται να μεταδοθεί. Για τη μεταβίβαση του μηνύματος αυτού στον αποδέκτη, αναγκαία κρίνεται η μεσολάβηση των καναλιών ή δικτύων που υποκινούν την διαδικασία. Όταν τελικά ο αποδέκτης λάβει το μήνυμα, καλείται να το αποκωδικοποιήσει. Στη συνέχεια, το ερμηνεύει και διαπιστώνει τι ήταν αυτό που ο πομπός ήθελε να του μεταφέρει. Τη στιγμή εκείνη ο πομπός λαμβάνει feedback (ανατροφοδότηση) σχετικά με την πορεία του μηνύματος που έστειλε και συγκεκριμένα ενημερώνεται για την παράδοση του μέσω του σχετικού μηχανισμού ελέγχου (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Συνοψίζοντας, τα δομικά μέρη από τα οποία απαρτίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας χάρη στα οποία καθίσταται εφικτή είναι τα ακόλουθα:

- αποστολέας/ πομπός: συνιστά την πηγή από την οποία προέρχεται το μήνυμα που πρόκειται να μεταδοθεί.
- Κώδικας ή αποκωδικοποίηση: πρόκειται για τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο αποστολέας κωδικοποιεί το μήνυμα που θέλει να μεταδώσει μέσω ενός κώδικα συμβόλων/λέξεων/κινήσεων.
- Μήνυμα: αποτελεί το απότοκο της κωδικοποίησης, η έκφραση δηλαδή του νοήματος που αποπειράται να μεταβιβαστεί από τον πομπό στον δέκτη.
- Δίκτυα/Κανάλια μετάδοσης των μηνυμάτων: πρόκειται για τα μέσα που καθιστούν εφικτή τη μετάδοση του μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη. Παραδείγματα καναλιών μετάδοσης των μηνυμάτων είναι τα μέσα τηλεπικοινωνιών, τα γραπτά μηνύματα, η φωνή του πομπού και άλλα.
- Σύλληψη του μηνύματος από τον αποδέκτη του: πρόκειται για τη στιγμή κατά την οποία ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα που του μετέδωσε ο πομπός.
- Κώδικας του δέκτη ή αποκωδικοποίηση: είναι η διαδικασία κατά την οποία ο δέκτης με τη σειρά του αποκωδικοποιεί το μήνυμα που του μεταφέρεται προκειμένου να το

ερμηνεύσει μέσα από τις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα που το απαρτίζουν ή το πλαισιώνουν.

- Κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα: το μήνυμα στο σημείο αυτό ερμηνεύεται από τον δέκτη με αποτέλεσμα να το κατανοεί και να επιτυγχάνεται με αυτό τον τρόπο η διαδικασία της επικοινωνίας.
- Έλεγχος - Ανατροφοδότηση: Τέλος, η διαδικασία έρχεται εις πέρας με τη μεταφορά στον πομπό της πληροφορίας λήψης του μηνύματος από τον δέκτη μέσα από τον μηχανισμό ελέγχου/ανατροφοδότησης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007; Windahl et al, 1991).

### **1.3. Οι στόχοι της Επικοινωνίας**

Όπως έχει διαπιστωθεί από πληθώρα ερευνών (Cushman, 2000; Mumby & Stoht, 1996) ο θεμελιώδης σκοπός της επικοινωνίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός της δραστηριοποίησης του μέσα από μία σειρά ενεργειών στις οποίες πρέπει να προβεί. Τα άτομα που έχουν θέσεις διοικητικές στηρίζονται στην επικοινωνία, καθώς μέσω αυτής έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν δεδομένα και πληροφορίες, να λαμβάνουν αποφάσεις και στη συνέχεια, να μελετούν και να αξιολογούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων διαπιστώνοντας κατά πόσο προσεγγίζουν τα επιθυμητά. Ως εκ τούτου, προκύπτει ότι η επικοινωνία εντός του οργανισμού συνιστά ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διοίκηση, εφόσον μέσα από αυτή τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορούν να παροτρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό να εναρμονίσει τις ενέργειες του με τους σκοπούς του οργανισμού προκειμένου να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη τους (Cushman, 2000).

Όπως υποστηρίχθηκε από τον Dominick (2012) η επικοινωνία αποσκοπεί πρωτίστως να εμφυσήσει στον εκάστοτε εργαζόμενο του οργανισμού την επίγνωση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του μέσα σε αυτόν. Ο ίδιος ο εργαζόμενος ευαισθητοποιείται και ενστερνίζεται τους σκοπούς και τις αρχές του οργανισμού και τελικά υπερασπίζεται τα συμφέροντα του οργανισμού αντιμετωπίζοντας τα σαν είναι δικά του.

Οι Cutlip et al. (2005) διαπίστωσαν ότι η αποστολή της επικοινωνίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού διακρίνεται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες:

- Προώθηση των σκοπών του οργανισμού.
- Οργάνωση και συντονισμός της δραστηριότητας του οργανισμού.
- Διαχείριση του οργανισμού σύμφωνα με εσωτερικές διαδικασίες.
- Αφομοίωση της φιλοσοφίας του οργανισμού από τους εργαζομένους σε αυτόν (Ζήση, 2018).

#### 1.4. Μοντέλα Επικοινωνίας

Η μελέτη του φαινομένου της επικοινωνίας είχε σαν συνέπεια τη δημιουργία δύο σχολών, τη Σχολή της Διαδικασίας και τη Σχολή της Σημειωτικής. Στην πρώτη ανήκουν όσοι έχουν στραφεί ερευνητικά στην πτυχή της επικοινωνίας που συνδέεται με την απλή ανταλλαγή μηνυμάτων, ενώ στη δεύτερη η έρευνα εστιάζεται στον τρόπο και το πλαίσιο εντός του οποίου συντελείται η διαδικασία. Οι υπέρμαχοι της Σχολής της Διαδικασίας μελετούν κατά κύριο λόγο τον δέκτη, ενώ οι οπαδοί της Σχολής της Σημειωτικής μετατοπίζουν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στον «αναγνώστη» (Fiske, 2010).

Μέσα από την εξέταση της επικοινωνίας ως κοινωνικού φαινομένου προέκυψαν τρία θεωρητικά μοντέλα. Σύμφωνα με την Ψύλλα (1991) τα μοντέλα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- **Γραμμικό μοντέλο:** πρόκειται για τη μετάδοση μηνυμάτων από έναν πομπό προς ένα δέκτη και λαμβάνει τη μορφή της πληροφόρησης δεδομένου ότι ο δέκτης εν προκειμένω είναι παθητικός.
- **Κυβερνητικό μοντέλο:** βάσει αυτού του μοντέλου το επίκεντρο είναι ο στόχος της επικοινωνίας και όχι το περιεχόμενο του μηνύματος που μεταδίδεται κατά τη διαδικασία αυτή. Σημαντική είναι στην προκειμένη περίπτωση η αντίδραση του δέκτη, η οποία αποτελεί την «πληροφοριακή ανατροφοδότηση» (feedback). Το κυβερνητικό μοντέλο επικοινωνίας προσιδιάζει στη θεωρία της συμπεριφοράς (behaviour consent), σύμφωνα με την οποία υπάρχει μία συγκεκριμένη αντίδραση για κάθε ερέθισμα που υιοθετεί οποιοσδήποτε τη δέχεται. Το κυβερνητικό μοντέλο επικοινωνίας συνιστά πολύτιμο εργαλείο των διαφημιστών στον τομέα του

μάρκετινγκ και συγκεκριμένα στην εφαρμογή στρατηγικών επηρεασμού των δυνητικών καταναλωτών.

- **Συστημικό μοντέλο:** Το συστημικό μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία της αλληλεξάρτησης των εμπλεκόμενων μερών. Επιπλέον, το μοντέλο αυτό θέτει στο επίκεντρο της επικοινωνίας τον άνθρωπο αυτό καθ' εαυτό ανεξάρτητα από τη θέση στην οποία βρίσκεται, είτε ως πομπός είτε ως δέκτης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται λόγος για την ύπαρξη τριών επικοινωνιακών μοντέλων που αποτελούν θεμέλιο όλων των σχετικών θεωριών, τα οποία συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό στα σημεία με τα προαναφερθέντα. Τα μοντέλα αυτά είναι τα εξής:

- **Linear Model (γραμμικό μοντέλο):** πρόκειται για το αντίστοιχο μοντέλο την ύπαρξη του οποίου μελέτησε, όπως προαναφέρθηκε, και η Ψυλλά (1991), το οποίο στηρίζεται στη θεωρία μετάδοσης μηνύματος από έναν πομπό προς ένα δέκτη. Το εν λόγω μοντέλο βρίσκει εφαρμογή στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, αλλά δεν ενδείκνυται για διαπροσωπική επικοινωνία δεδομένου ότι απαιτεί διάδραση και το συγκεκριμένο μοντέλο δεν περιλαμβάνει την έννοια της ανατροφοδότησης. Βασικά συστατικά στοιχεία για την πραγμάτωση της επικοινωνίας σύμφωνα με το γραμμικό μοντέλο είναι ο πομπός, η κωδικοποίηση, η αποκωδικοποίηση, το ίδιο το μήνυμα, το κανάλι, ο δέκτης και ο θόρυβος (ενδεχόμενες διαταραχές). Στην κατηγορία των γραμμικών μοντέλων επικοινωνίας υπάγεται το μοντέλο του Αριστοτέλη, ο οποίος πριν από 2 χιλιετίες υποστήριξε την ύπαρξη ενός μοντέλου λόγου, το οποίο σχετιζόταν άμεσα με τη διαδικασία της επικοινωνίας, εφόσον έφερε ορισμένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της: τον ομιλητή, το μήνυμα, το κοινό, την επίδραση ή το αποτέλεσμα, την περίσταση, την αιτία και τον στόχο της διαδικασίας, προσεγγίζοντας την έννοια της επικοινωνίας από την οπτική της Ρητορικής (Τριαντάρη, 2016· Τσενέ, 2013).
- **Transactional model (αλληλεπιδραστικό/κυκλικό μοντέλο):** το μοντέλο αυτό προβλέπει την εναλλαγή ρόλων μεταξύ πομπού και δέκτη και την ταυτόχρονη αποστολή μηνυμάτων από το ένα άτομο στο άλλο. Επομένως, πρόκειται για ένα μοντέλο επικοινωνίας που βρίσκει εφαρμογή στις διαπροσωπικές σχέσεις και στηρίζεται στη σχέση αλληλεξάρτησης των συμμετεχόντων. Το συγκεκριμένο

μοντέλο επικοινωνίας έχει εκπροσώπους του τον Becker (1968) με το “Mosaic model” και τον Frank Dance (1967) με το ελικοειδές μοντέλο.

- **Interactive model (διαδραστικό μοντέλο/μοντέλο σύγκλισης):** το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει αρκετά κοινά στοιχεία με το αλληλεπιδραστικό μοντέλο, ένα από τα οποία είναι η αμφίδρομη επικοινωνία. Πρόκειται για ένα μοντέλο επικοινωνίας που εφαρμόζεται κατά βάση στις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο και προϋποθέτει την ύπαρξη ορισμένων στοιχείων: κωδικοποιητής – πηγή - αποκωδικοποιητής, μήνυμα, ανατροφοδότηση (feedback), εμπειρικό πεδίο (Κάβουρα, 2016).

#### 1.4.1 Το μοντέλο επικοινωνίας του Αριστοτέλη

Εξετάζοντας την επικοινωνία ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά της, διαπιστώνονται ορισμένα κοινά σημεία με τη ρητορική. Πρόκειται και στις δύο περιπτώσεις για διαδικασία παράθεσης επιχειρημάτων και αποστολής μηνυμάτων με ταυτόχρονο επηρεασμό της ψυχολογίας του κοινού. Επιχειρώντας την σύνδεση ανάμεσα στην επικοινωνία και τη ρητορική, διαπιστώνεται ότι η πρώτη συνιστά μία σύγχρονη μορφή της δεύτερης. Η ρητορική άλλωστε έθεσε τα θεμέλια για τη συγκρότηση της επικοινωνίας, ενώ οι τέχνες της ρητορικής συντελούν στην ανάπτυξη της επικοινωνιακής διαδικασίας (Τριαντάρη, 2016).

Η αριστοτελική ρητορική αποτελεί το μέσο επικοινωνίας σε επίπεδο πολιτικό, πολιτιστικό, οικονομικό και εκπαιδευτικό. Η εν λόγω θεωρία στηρίχθηκε στο επιχείρημα ότι ο Αριστοτέλης εξήγησε τη ρητορική από άποψη πειθούς κάνοντας λόγο για ρητορική πειθώ βασιζόμενη σε λόγια τα οποία θα πρέπει, αφότου επιλεγθούν, να μουν στη σωστή σειρά προκειμένου ο ρήτορας να μπορέσει να εκφραστεί με σαφήνεια. Ως εκ τούτου, η ρητορική είναι η ικανότητα του ρήτορα να συνθέτει επιχειρήματα και ορθούς συλλογισμούς (Fortenbaugh, 1991).

Ο ρήτορας προσπαθεί να ασκήσει επιρροή στο κοινό του χρησιμοποιώντας ως μέσο πειθούς την επίκληση στο ήθος του ομιλητή (Τριαντάρη, 2016). Προκειμένου, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, να γίνει ο ρήτορας αποδεκτός από το κοινό του θα πρέπει το ήθος του να εναρμονίζεται με το εξής τρίπτυχο:

- Να είναι αδέκαστος και άρα, να μην χρηματίζεται.



- Να είναι κατανοητά από όλους τα λόγια του.
- Να είναι φιλόπατρις.

Συγκεκριμένα, ο ρήτορας για να αποπνέει εμπιστοσύνη στο ακροατήριο θα πρέπει να είναι συνετός, ενάρετος, με σεβασμό απέναντι στην αθηναϊκή δημοκρατία του 4ου π.Χ. αιώνα (Αλεξίου, 2016).

Το μοντέλο του ιδανικού ρήτορα όπως προσδιορίζεται από την αριστοτελική θεωρία ενσαρκώνεται από το άτομο που συνδυάζει τη γνώση με τη ρητορική τέχνη, ενώ ταυτόχρονα διερευνάται το ήθος του, ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τον λόγο και η διατύπωση των επιχειρημάτων του. Σημαντικό γνώρισμα ενός καλού ρήτορα είναι η επικοινωνιακή του ικανότητα, η πειθώ και η αυτοπεποίθησή του. Όσο μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση έχει ο εκάστοτε ρήτορας, τόσο περισσότερο τον εμπιστεύεται το κοινό και έχει στραμμένη σε αυτόν την προσοχή του. Ο ρήτορας με ενισχυμένη συναισθηματική νοημοσύνη αφουγκράζεται τα συναισθήματα και την ψυχολογία του κοινού και την διαμορφώνει με τέτοιο τρόπο ώστε να τη φτάσει στο σημείο που ο ίδιος επιθυμεί σχετικά με το θέμα που εξετάζεται (Τριαντάρη, 2016).

Βάσει της γλωσσικής θεωρίας του Αριστοτέλη, επομένως, ο λόγος συνδέεται άρρηκτα με το ήθος του ρήτορα και τα πάθη του ακροατηρίου, τα οποία προσπαθεί να διεγείρει. Παράλληλα, ο Αριστοτέλης αναδεικνύει ως βασικό μέσο της ρητορικής τη γλώσσα, η οποία συνιστά το κυριότερο εφόδιο του ρήτορα. Επιπλέον, υποστήριξε τη σύνδεση της ρητορικής και της επικοινωνίας μέσω της διαλεκτικής, η οποία αποτελεί κοινό τους σημείο. Στη διαλεκτική υπάγεται και η διαδικασία διαπραγμάτευσης, η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών. Στο επίκεντρο της διαλεκτικής μεθόδου βρίσκεται η τέχνη της πειθούς. Προκειμένου ο πομπός (ρήτορας) να μεταδώσει το μήνυμα που επιθυμεί στον δέκτη (ακροατήριο) θα πρέπει να παραθέσει επιχειρήματα, τα οποία ο δέκτης μπορεί να δεχτεί ή να απορρίψει ανάλογα με το αν προσιδιάζουν στις γενικότερες πεποιθήσεις του (Τριαντάρη, 2016).

Τέλος, ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι ό,τι μπορεί να λεχθεί μπορεί και να αναπαρασταθεί οπτικά, συνδέοντας έτσι τα λόγια με τις εικόνες. Η σύζευξη λόγου-εικόνας συνιστά ένα είδος ρητορικής, το οποίο ονομάζεται οπτική ρητορική. Η οπτική ρητορική σχετίζεται με την αναπαράσταση οπτικών συμβόλων, τα οποία διευκολύνουν την επικοινωνία ανάμεσα στον δημιουργό τους και στο ακροατήριό του. Χάρη σε αυτή,

καθίσταται εφικτή η γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα σε δύο πλευρές που επιχειρούν να επικοινωνήσουν (Τριαντάρη, 2016).

### **1.5. Παράγοντες που προάγουν ή εμποδίζουν την επικοινωνία**

Οι πεποιθήσεις του ατόμου που διαμορφώνονται με το πέρασμα του χρόνου μέσα από τα βιώματά του και γενικότερα μέσα από τα ερεθίσματα που δέχεται, η αποκωδικοποίηση των πληροφοριών που λαμβάνει ο δέκτης από τον αποστολέα του μηνύματος, η γλώσσα της επικοινωνίας, η συγκεκριμένη στιγμή μετάδοσης του εκάστοτε μηνύματος, ο τρόπος που αυτό μεταδίδεται και το κοινωνικό πλαίσιο εντός του οποίου ανταλλάσσονται οι πληροφορίες είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο καθίσταται αποτελεσματική η επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα. Το σύνολο των πεποιθήσεων ενός ανθρώπου διαμορφωμένων από τις εμπειρίες που έχει βιώσει και παγιωμένων, λόγω του χρονικού διαστήματος που έχει περάσει από τη στιγμή που τις έζησε, αποτελεί στοιχείο που αποκαλύπτει τον χαρακτήρα του. Το άτομο στηρίζεται στις πεποιθήσεις αυτές για να κατανοήσει το μήνυμα που του μεταφέρεται μέσω της διαδικασίας της επικοινωνίας. Ο τρόπος με τον οποίο θα αντιληφθεί ο δέκτης τις πληροφορίες αυτές είναι, λοιπόν, άρρηκτα συνδεδεμένος με τις πεποιθήσεις του (Λιτς, 1999).

Για να αποκωδικοποιήσει ο δέκτης το μήνυμα που επιχειρεί να του μεταδώσει ο πομπός τίθεται σε εφαρμογή ένας κώδικας επικοινωνίας που βασίζεται σε λεκτικά και μη λεκτικά στοιχεία (εκφράσεις, στάσεις σώματος, μορφασμοί, χροιά και τόνος φωνής, αποστάσεις που τηρούνται μεταξύ των συνομιλητών κ.ά.). Εξίσου καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στην επικοινωνία παίζει ο λόγος μέσω του οποίου εκφράζεται ένα άτομο (π.χ. πομπός) όταν επικοινωνεί με κάποιο άλλο άτομο (π.χ. δέκτης). Θα πρέπει να διακρίνεται από σαφήνεια και τα νοήματα να είναι καθαρά διατυπωμένα, ενώ καθένας από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία οφείλει να είναι ψύχραιμος, διαλλακτικός, καλός ακροατής και πρόθυμος να επιλύσει και να προβεί σε ενδεχόμενες διευκρινήσεις σε περίπτωση που του ζητηθεί. Ένας καλός ακροατής αποδέχεται τα λεγόμενα του συνομιλητή του, εκδηλώνει ενδιαφέρον και διατηρεί βλεμματική επαφή με αυτόν (Ζαβλανός, 2003).

Σημαντικό είναι επίσης να υπάρχει μεταξύ των συνδιαλεγόμενων αμοιβαίος σεβασμός και η στάση του ενός απέναντι στον άλλον να μην είναι επικριτική. Καθένας από αυτούς θα πρέπει να είναι εξαρχής διατεθειμένος να υποχωρήσει και παράλληλα να εγκαταλείψει την αρχική του θέση αν αυτή αποδειχθεί λανθασμένη, να μην μπαίνει στη διαδικασία να επικοινωνήσει με αποκλειστικό στόχο να μεταβάλει την άποψη του συνομιλητή του, αλλά θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του ότι και η διαφωνία είναι θεμιτή (Ζαβλανός, 2003).

Η χρονική στιγμή κατά την οποία μεταδίδεται ένα μήνυμα συνιστά βασικό παράγοντα στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας δεδομένου ότι σε περίπτωση που ένα μήνυμα μεταδοθεί σε ακατάλληλη χρονική στιγμή, το μήνυμα δεν μεταφέρεται ανεμπόδιστα, ενώ ταυτόχρονα εγκυμονεί ο κίνδυνος η πληροφορία να μην γίνει κατανοητή από τον δέκτη, ο οποίος ενδεχομένως να αδυνατεί να ανταποκριθεί (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Ο τόπος διεξαγωγής της διαδικασίας επικοινωνίας και το επικοινωνιακό πλαίσιο αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην εξέλιξη της επικοινωνίας, εφόσον αυτή είναι αλληλένδετη, με την πρόθεση των συνδιαλεγόμενων να καταστήσουν την επικοινωνία τους αποτελεσματική (Σαΐτη & Σαΐτη, 2011).

Αναγκαία κρίνεται επίσης η απαλλαγή των συνομιλητών από προκαταλήψεις, δογματισμό και εμπάθεια, στοιχεία που αποτελούν εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ήπιο κλίμα και δημοκρατικό περιβάλλον που επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση των συνομιλητών. Όταν το κλίμα στο οποίο συντελείται η διαδικασία της επικοινωνίας απουσιάζει η εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων και ο ένας απαξιώνει τις θέσεις του άλλου, τότε δεν μπορεί κανείς να ελπίζει σε αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ίδιοι οι συνομιλητές από την πλευρά τους χρειάζεται να εμφορούνται από πνευματικές αρετές, όπως η πνευματική ανεκτικότητα, η μετριοπάθεια, η πραότητα και η αντικειμενικότητα (Κουτούτζης, 1999).

Ανασταλτικοί παράγοντες στην εν λόγω διαδικασία είναι, πέρα από την απουσία των παραγόντων που την προάγουν, η ύπαρξη παρεμβολών που μπορεί να προκύψουν κατά τη μετάδοση του μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη. Τέτοιες παρεμβολές μπορεί να είναι η μεσολάβηση τρίτων ή ο θόρυβος στον χώρο όπου διεξάγεται η επικοινωνία. Παράλληλα, η απουσία καθαρότητας και σαφήνειας στον λόγο και η λανθασμένη

διατύπωση του μηνύματος δύναται να προκαλέσει σύγχυση. Τέλος, η επικοινωνία μπορεί να καταστεί αναποτελεσματική στην περίπτωση που η λεκτική επικοινωνία συνδυάζεται με την μη λεκτική, αλλά η μεν δεν συνάδει με την δε, όπως για παράδειγμα όταν κάποιος κάνει εκφράσεις που δεν ταιριάζουν με τα λεγόμενα του (Κουτούτζης, 1999).

Οι φραγμοί στη διαδικασία της επικοινωνίας διακρίνονται με κριτήριο τα αίτια που τους προκαλούν σε φυσιολογικούς, ψυχοσυγκινησιακούς και περιβαλλοντολογικούς. Ο Watzlawick (2005) διατύπωσε την άποψη ότι πρόκειται για συνιστώσες που σχετίζονται είτε με τον πομπό ή τον δέκτη, είτε με το περιβάλλον. Συγκεκριμένα, τα εμπόδια στην επικοινωνία κατά τον Watzlawick (2005) είναι τα εξής:

- Ασαφείς στόχοι: πρόκειται για τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες δεν καθορίζεται με σαφήνεια ο στόχος της επικοινωνίας με αποτέλεσμα να ανακύπτουν παρερμηνείες και ανακρίβειες για τις οποίες ευθύνεται ο πομπός.
- Λανθασμένα μηνύματα: συχνά τα μηνύματα μεταβιβάζονται λανθασμένα από τον πομπό στον δέκτη με αποτέλεσμα να προκύπτουν ανακρίβειες για τις οποίες ευθύνεται ο πομπός.
- Κακή επιλογή χρονικής στιγμής και χώρου: η ακαταλληλότητα ως προς τη χρονική στιγμή και το χώρο στον οποίο συντελείται η διαδικασία υποβαθμίζει την αποτελεσματικότητά της.
- Κακή επιλογή τρόπου και μέσου: οι λανθασμένες επιλογές στον τρόπο μεταφοράς του μηνύματος και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό επιφέρει δυσχέρειες κατά την μετάδοση του που κοστίζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος - απροσεξία: αποτελεί έναν ακόμη φραγμό στη διαδικασία της επικοινωνίας, εφόσον ο αποδέκτης επιδεικνύει αδιαφορία για τα μηνύματα που επιχειρεί να του μεταδώσει ο πομπός.
- Επιπόλαια συμπεράσματα: Σε πολλές περιπτώσεις ο δέκτης αισθανόμενος την πίεση του χρόνου καταλήγει σε βιαστικά, επιπόλαια συμπεράσματα αναφορικά με το μήνυμα που μεταδίδεται.
- Προδιάθεση - προκατάληψη: συχνά συμβαίνει το μήνυμα που μεταφέρεται να αλλοιώνεται εξαιτίας των προκαταλήψεων ή των αρνητικών προδιαθέσεων με

αποτέλεσμα να μετατοπίζεται το κέντρο ενδιαφέροντος από το μήνυμα αυτό καθ' εαυτό σε κάποιο άλλο αυθαίρετο νόημα.

- **Υπερευαίσθησία:** σε ορισμένες περιπτώσεις τα άτομα που συμμετέχουν στην επικοινωνία παρουσιάζονται ως υπερβολικά ευαίσθητα ως προς τις λέξεις, τις φράσεις ή τα γεγονότα και αυτό έχει σαν συνέπεια να χαθεί το νόημα του μηνύματος.
- **Διαφορετικές πεποιθήσεις:** ο εκάστοτε άνθρωπος αξιολογεί τα μηνύματα που λαμβάνει φιλτράροντας τα με βάση τις ιδέες και τις αντιλήψεις του.
- **Σχέσεις μεταξύ των συνομιλητών:** σε περίπτωση που τα άτομα που συνδιαλέγονται βρίσκονται σε διαφορετική θέση στην κοινωνική ή διοικητική ιεραρχία ελλοχεύει ο κίνδυνος της εμφάνισης περιορισμών στην μεταξύ τους επικοινωνία.
- **Δομές και διαδικασία:** συχνά οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες εντός του οργανισμού δυσχεραίνουν την επικοινωνία και υπονομεύουν την αποτελεσματικότητά της.
- **Υπερφόρτωση:** όταν ο όγκος των δεδομένων που μεταδίδονται μέσω του μηνύματος είναι υπερβολικός, αυξάνεται η επικινδυνότητα ως προς τη δυνατότητα αντίληψης και ερμηνείας τους από τον δέκτη.
- **Κώδικες:** σε ορισμένες περιπτώσεις οι συνομιλητές χρησιμοποιούν διαφορετικούς κώδικες επικοινωνίας με αποτέλεσμα να αδυνατούν να συνεννοηθούν μεταξύ τους.

### **1.6. Μορφές αναποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, οι παράγοντες που υπονομεύουν την επικοινωνία και την καθιστούν σε ορισμένες περιπτώσεις αναποτελεσματική ποικίλλουν. Μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον οι παράγοντες αυτοί που συνιστούν στην ουσία τους φραγμούς της διαδικασίας επικοινωνίας έχουν σχέση με την πολυπλοκότητα και τον μεγάλο όγκο των μηνυμάτων που μεταφέρονται, με την πολυπλοκότητα και την ανακρίβεια στις οδηγίες που παρέχονται, τον καταγισμό των εντολών, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις δίνονται πολλές μαζί συγχρόνως, την ανομοιογένεια στις πεποιθήσεις, την διαφοροποίηση στην επαγγελματική νοοτροπία, την απόκλιση ως προς τους στόχους, την ελλειμματική συγκέντρωση, την επιπόλαιη και βεβιασμένη αξιολόγηση, την σωματική, πνευματική ή ψυχολογική εξουθένωση, την

απουσία κοινού κώδικα επικοινωνίας συνδυαστικά με την απουσία κοινού λεξιλογίου (Grover, 2005).

Μερικές περιπτώσεις ατελέσφορης επικοινωνίας πηγάζουν, όπως υποστηρίχθηκε από τον Hinshelwood (2001), από την διαστρέβλωση της πραγματικότητας. Με τη σειρά της η παραμορφωμένη επικοινωνία (distorted communication) ενδέχεται να προξενήσει προβλήματα στο εργαζόμενο άτομο, το οποίο στη συνέχεια σπεύδει να κατηγορήσει την άλλη πλευρά. Όταν υπάρχουν εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στον ίδιο χώρο, τότε υπάρχει το ενδεχόμενο να παγιωθούν αρνητικές αντιλήψεις που στηρίζονται σε λανθασμένες εντυπώσεις που έχουν δημιουργηθεί από την αδυναμία επικοινωνίας και έχουν διατηρηθεί χωρίς καν να ελεγχθούν πρωτίστως. Έτσι, η εκάστοτε ομάδα δημιουργεί δεσμούς με μία άλλη ομάδα, οι οποίοι όμως επιτυγχάνονται μέσα από τις προβολές που έχει δημιουργήσει η μία για την άλλη. Κατά συνέπεια, η διαδικασία της επικοινωνίας εν προκειμένω συντείνει στη συνέχιση της παραμόρφωσης. Πρόκειται για το σύστημα της ετικετοποίησης, η εφαρμογή του οποίου αποτελεί στις μέρες μας σύνηθες φαινόμενο που επικρατεί σε οργανισμούς στο πλαίσιο της απόπειρας επικοινωνίας των εργαζομένων μεταξύ τους (Campling, 1999).

Εξίσου αναποτελεσματική κρίνεται και η επικοινωνία που επέρχεται ύστερα από πολλές αποτυχημένες προσπάθειες ή εκείνη που δεν είναι σταθερή ως προς τις πεποιθήσεις που έχει το κάθε άτομο και τις σκέψεις που κάνει σχετικά με την πραγματικότητα (Hinshelwood, 2001). Καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει, συν τοις άλλοις, το πόσο μεγάλος είναι ένας οργανισμός. Εάν πρόκειται για έναν μεγάλο οργανισμό, τότε το μήνυμα που μεταφέρεται περνάει αναγκαστικά από διάφορα τμήματα, με αποτέλεσμα να δέχεται παρεμβολές, να φιλτράρεται είτε σκόπιμα είτε ακούσια και τελικά να διαστρεβλώνεται. Εάν το μήνυμα που μεταφέρεται φιλτραριστεί εκούσια και όχι για λόγους, όπως η μείωση των αρνητικών αντιδράσεων, τότε παραμονεύει ο κίνδυνος της παραμορφωτικής ή ασταθούς επικοινωνίας (Cooper, 1996).

Τέλος, καίρια κρίνεται σε τέτοιες περιπτώσεις και η διαφορά θέσης στην ιεραρχία του οργανισμού. Συχνά τα άτομα που βρίσκονται σε θέση ισχύος και πρόκειται για προσωπικότητες με υψηλό κοινωνικό κύρος δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζομένους λόγω διαφορετικής οπτικής. Αυτό, βέβαια, μπορεί να οφείλεται και στο

γεγονός ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη αποβλέπουν σε μακροπρόθεσμα οφέλη, ενώ τα κατώτερα επικεντρώνονται σε πιο άμεσα οφέλη (Κάντας, 1995).

### **1.7. Μέτρα για την αποτελεσματική επικοινωνία**

Προκειμένου οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό να συνυπάρχουν αρμονικά και να εργάζονται από κοινού για την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού επικοινωνώντας αποτελεσματικά μεταξύ τους θα πρέπει να ληφθούν πρωτίστως ορισμένα λυσιτελή μέτρα από τη διοίκηση. Οι ενέργειες της θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ενίσχυση του συνεργατικού πνεύματος μεταξύ των ατόμων που αποτελούν το προσωπικό της επιχείρησης, στην διασύνδεση τμημάτων, την παροχή σαφών οδηγιών και τη διοργάνωση συναντήσεων (Σιγάλας, 1999).

Σύμφωνα με την American Management Association (A.M.A, 2016) υπάρχουν δέκα κανόνες, η εφαρμογή των οποίων μπορεί να επιφέρει την αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους μίας επιχείρησης. Οι κανόνες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- *Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν διενεργηθεί η επικοινωνία*
- *Πρέπει να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία*
- *Απαιτείται η κατανόηση του φυσικού και ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά την επικοινωνία*
- *Κατά τον σχεδιασμό της επικοινωνίας θα πρέπει να τονίζεται η συμβολή των άλλων προσώπων που σχετίζονται με τα γεγονότα*
- *Απαιτείται να γίνεται εκτίμηση της ικανοποιητικής πληρότητας και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας*
- *Η επικοινωνία θα πρέπει να έχει αξία και να βοηθάει τον παραλήπτη της πληροφορίας*
- *Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να αξιώνει την ανάγκη της συνέχειάς της*
- *Οι πληροφορίες που μεταδίδονται θα πρέπει να είναι σημαντικές τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροπρόθεσμα*
- *Οι ενέργειες και οι διαδικασίες που ακολουθούν πρέπει να είναι σύμφωνες με τις αρχές της επικοινωνίας*
- *Για να επικοινωνεί κάποιος θα πρέπει πρώτα απ' όλα να είναι ένας καλός ακροατής.*

## 1.8. Σπουδαιότητα της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον

Είναι γεγονός ότι μολονότι η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθούν διάφοροι στόχοι, εντούτοις σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία δεν στέφεται από επιτυχία. Η αναποτελεσματικότητα της επικοινωνίας συνιστά απότοκο της συνδυαστικής επιρροής πολλών παραγόντων, είτε αυτοί αφορούν στα κίνητρα και τις πεποιθήσεις των ομιλητών, είτε στο περιβάλλον μέσα στο οποίο επιχειρείται να διεξαχθεί (Greene, 2016).

Στο εργασιακό περιβάλλον οι φραγμοί στην επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο και πηγάζει από την επίδραση πολλών συνιστωσών, αλλά η έμφαση δίνεται πάντα στο αποτέλεσμα που είναι η αδυναμία επικοινωνίας και άρα η απομάκρυνση από τους στόχους του οργανισμού, οι οποίοι δεν γίνεται να επιτευχθούν αν η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό δεν είναι αντίστοιχα επιτυχής. Με στόχο την επίλυση του χάσματος μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον διεξάγονται εκπαιδευτικά σεμινάρια. Τα σεμινάρια αυτά εκπαιδεύουν τους εργαζομένους στην εκάστοτε επιχείρηση να επικοινωνούν σωστά με τους συναδέλφους τους (Greene, 2016).

Τις τελευταίες δεκαετίες ένα από τα βασικά προσόντα των εργαζομένων είναι σύμφωνα με τους εργοδότες οι επικοινωνιακές δεξιότητες. Μέσα από σχετική μελέτη που έλαβε χώρα σε διάφορα κράτη της Ευρώπης (Μεγάλη Βρετανία, Ρουμανία, Αυστρία, Σλοβενία) στην οποία συμμετείχαν άτομα που είχαν αποφοιτήσει από σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων εξήχθη το συμπέρασμα ότι αφενός οι εργοδότες και αφετέρου οι ίδιοι οι απόφοιτοι θεωρούσαν πολύ σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε ότι η αξία των ικανοτήτων διοίκησης εξισώθηκε με την αξία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Οι εργοδότες ισχυρίστηκαν μάλιστα ότι είναι πιο έτοιμοι να απασχοληθούν σε έναν οργανισμό οι σπουδαστές εκείνοι που έχουν ενισχυμένες δεξιότητες επικοινωνίας, σε σύγκριση με άλλους στους οποίους, όπως οι ίδιοι επεσήμαναν, θα ασκούσαν περισσότερο έλεγχο (Andrews & Highson, 2008).

Σύμφωνα με τους Aaltio - Marjola & Takala (2000) οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι από τον τρόπο που επικοινωνούν εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται διαθέτουν πιο ισχυρά κίνητρα για καταβολή προσπάθειας στην



δουλειά τους προκειμένου να επιτευχθεί ένας συλλογικός στόχος, συγκριτικά με τους εργαζομένους που είναι απογοητευμένοι από την επικοινωνία στον χώρο εργασίας τους.

### **1.9. Επικοινωνία ηγέτη - εργαζομένων και εργαζομένων μεταξύ τους**

Η αποτελεσματική επικοινωνία ενός ηγέτη με τους υπόλοιπους εργαζομένους στην επιχείρηση λαμβάνει στην απλουστευμένη εκδοχή της την μορφή της συναναστροφής των υπαλλήλων με τη διοίκηση η οποία ιδανικά γίνεται σε καθημερινή βάση. Ο ηγέτης οφείλει να δίνει στους υπαλλήλους της επιχείρησης την προσοχή που χρειάζονται, να τους δείχνει την εκτίμηση του, να είναι καλός ακροατής όταν του καταθέτουν τα προβλήματα τους, να κουβεντιάζει και να αλληλεπιδρά με αυτούς αν όχι σε καθημερινή βάση, τότε αρκετά συχνά. Οι Blake and Mouton (1964) μελέτησαν την ηγετική συμπεριφορά και παρουσίασαν ένα διοικητικό πλέγμα που ενσωματώνει δύο βασικές διαστάσεις: του προσανατολισμού και ενδιαφέροντος του ηγέτη για την δόμηση του έργου και του προσανατολισμού για τη μέριμνα στους ανθρώπους (Hellriegel et al., 2004) Σύμφωνα με αυτή τη μελέτη καθίσταται εφικτή η διαμόρφωση από τα άτομα της διοίκησης ενός αποδοτικού προγράμματος εσωτερικής/ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας (Argenti, 1998).

Η μορφή της επικοινωνίας εντός του οργανισμού διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες με κριτήριο την κατεύθυνσή της. Έτσι, προκύπτει η καθοδική, η ανοδική και η οριζόντια κατεύθυνση επικοινωνίας.

- Στην περίπτωση της καθοδικής κατεύθυνσης επικοινωνίας οι Katz & Kahn κάνουν λόγο για πέντε διαφορετικά είδη επικοινωνίας που σχετίζονται με τις κατευθυντήριες οδηγίες για το συντονισμό των δραστηριοτήτων, με τη λογική του έργου που πρόκειται να εκπονηθεί και τη σύνδεσή του με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, με τις διαδικασίες, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση και την ενημέρωση αναφορικά με την πορεία προς το στόχο (Πιπερόπουλος, 2007). Στην καθοδική πορεία της επικοινωνίας το μήνυμα μεταφέρεται από την ηγεσία προς τα κάτω, στους υπαλλήλους δηλαδή που βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις της ιεραρχίας. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην προκειμένη περίπτωση είναι οι γραπτές και προφορικές οδηγίες που παρέχονται από τα υψηλόβαθμα στελέχη στους

εργαζομένους, οι οποίοι όμως δεν μπορούν να στείλουν αντίστοιχα ένα δικό τους μήνυμα στην ηγεσία. Η καθοδική κατεύθυνση επικοινωνίας, επομένως, δεν καθιστά εφικτή την αμφίροπη επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων, αλλά διαμορφώνει πρόσφορο έδαφος για την εκδήλωση προβλημάτων στη μεταξύ τους σχέση (Δεληχάς κ.ά., 2013).

- Στην αντίθετη περίπτωση, η επικοινωνία ακολουθεί ανοδική πορεία από κάτω προς τα πάνω, από τους υφιστάμενους δηλαδή στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό απευθύνονται στη διοίκηση προκειμένου να συζητήσουν θέματα που αφορούν την εργασία τους, να καταθέσουν ενδεχόμενα παράπονα, ιδέες ή προβλήματα που αντιμετωπίζουν εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Δεληχάς κ.ά., 2013).
- Η οριζόντια μορφή επικοινωνίας αφορά στην ανταλλαγή μηνυμάτων ανάμεσα σε εργαζομένους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας και ενδεχομένως να στελεχώνουν διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Οι συνάδελφοι έχουν το δικαίωμα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους πληροφορίες, ιδέες και απόψεις προκειμένου να συντονίσουν τις ενέργειές τους και να επιλύσουν ενδεχόμενα προβλήματα. (Πιπερόπουλος, 2007). Η επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων είναι ιδιαίτερα σημαντική και η ηγεσία οφείλει να λάβει μέτρα με στόχο την ανάπτυξη και εφαρμογή των βέλτιστων στρατηγικών με απώτερο στόχο την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και του ομαδοσυνεργατικού πνεύματος για να επιλύονται οι οποιοσδήποτε αψιμαχίες που εκδηλώνονται στο εργασιακό περιβάλλον (Δεληχάς κ.ά., 2013).

## 2. Σύγκρουση

### 2.1. Ο ορισμός της σύγκρουσης

Ως σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον ορίζεται το πρόβλημα της δυσαρμονίας που υπάρχει ανάμεσα σε αντιπαραβαλλόμενα πρόσωπα, απόψεις ή συμφέροντα. Το συγκεκριμένο πρόβλημα ανακύπτει συνήθως λόγω της συνύπαρξης διαφορετικών χαρακτήρων σε ένα περιβάλλον. Οι συνέπειες μπορεί να είναι θετικές προωθώντας τον

υγιή ανταγωνισμό ανάμεσα στο προσωπικό μιας επιχείρησης και βοηθώντας το να γίνει πιο δραστήριο, αλλά και αρνητικές παρεμποδίζοντας την ομαλή συνεργασία των μελών και κατ' επέκταση την παραγωγικότητά της (Aaltio - Marjosola & Takala, 2000).

Πολύ συχνά, συγκρούσεις παρουσιάζονται ανάμεσα σε εργαζόμενους που κατέχουν θέσεις διαφορετικής ιεραρχίας, ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης (τμήμα ποιοτικού ελέγχου με τμήμα παραγωγής), ακόμη και των διαφορετικών κλάδων των εργαζομένων (επιστημονικό, διοικητικό, τεχνικό). Επομένως, παρατηρείται πιο συχνή η δημιουργία συγκρούσεων σε κλάδους που συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν άμεσα μέσα σε μια επιχείρηση έχοντας όμως διαφορετική θεώρηση στο εκάστοτε εργασιακό αντικείμενο, γεγονός που αποτελεί τον βασικό παράγοντα πρόκλησης συγκρούσεων (Χατζηπαντελή, 1999:150).

Σύμφωνα με τον McGrath (1984) η σύγκρουση ορίζεται *«ως η διαφωνία μεταξύ των ανθρώπων όσον αφορά τις αναφορές και τις τοποθετήσεις τους λόγω των συστηματικά διαφορετικών δομών τους»*. Οι Wall & Callister (1995) από την πλευρά τους την ορίζουν ως τη διαδικασία που το ένα μέρος αντιλαμβάνεται πως τα ενδιαφέροντά του είναι αντίθετα ή επηρεάζονται αρνητικά από το άλλο. Κατά τους Griffin & Moorhead (1986) η σύγκρουση αποτελεί την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ομάδων που και οι δύο αντιλαμβάνονται ότι η έτερη ομάδα παρακωλύει τις ενέργειες της πρώτης. Ο Robbins (1993) θεωρεί τη σύγκρουση ως αποτέλεσμα ελλιπούς επικοινωνίας, έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, κακής διοίκησης ή αρνητικών εργασιακών σχέσεων. Κατά τους March & Simon (1993) η σύγκρουση παρουσιάζεται όταν η ομάδα αδυνατεί να λάβει αποφάσεις είτε λόγω έλλειψης μίας και ομόφωνης απόφασης είτε λόγω διαφορετικών επιλογών των ατόμων. Παράλληλα, η σύγκρουση είναι μια ανοιχτή ή κρυφή αντιπαράθεση η οποία δεν έχει διευθετηθεί καταλλήλως. Το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι φυσικό στη ζωή και εν δυνάμει οδηγεί σε ανάπτυξη, ενώ είναι προτιμότερη η συντομότερη αντιμετώπισή του όταν το άτομο έχει τη δυνατότητα να ορίσει επαρκέστερα τα συναισθήματά του (Ρουμπάνη, 2007).

## **2.2. Τα στάδια της Σύγκρουσης**

Σύμφωνα με τον Pondy (1967) η σύγκρουση αποτελείται από τα εξής στάδια:

**1<sup>ο</sup> στάδιο: Λανθάνουσα σύγκρουση:** Σε αυτό το στάδιο τα μέλη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται ένα αρνητικό κλίμα. Υπάρχουν λόγοι που μπορούν να προκαλέσουν ανοικτά μια σύγκρουση, ωστόσο, τα μέλη αρκούνται απλώς σε νύξεις.

**2<sup>ο</sup> στάδιο: Αντιληπτή σύγκρουση:** Εδώ το πρόβλημα στις σχέσεις των υπαλλήλων είναι ξεκάθαρο και προκαλείται σύγχυση στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, η σύγκρουση θα επέλθει μόνο στην περίπτωση που το πρόβλημα δεν διαχειριστεί σωστά έτσι ώστε να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων.

**3<sup>ο</sup> στάδιο: Αισθητή σύγκρουση:** Πλέον, σε αυτό το στάδιο η σύγκρουση έχει προσωποποιηθεί με αποτέλεσμα να φορτίζεται και συναισθηματικά. Ο τρόπος εκδήλωσης και το αποτέλεσμα της επικείμενης σύγκρουσης κρίνεται από το αν θα προσωποποιηθεί το πρόβλημα. Τα αντικρουόμενα μέλη, με σκοπό την υπεράσπιση των συμφερόντων τους, δείχνουν ξεκάθαρα τις προθέσεις τους κάτι που είναι εμφανές στις συμπεριφορές που υιοθετούν και τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Παρατηρείται πως ο χαρακτήρας των ατόμων επηρεάζει έντονα τον τρόπο έκφρασης του συγκρουσιακού φαινομένου.

**4<sup>ο</sup> στάδιο: Φανερή σύγκρουση:** Στο συγκεκριμένο στάδιο οι εργαζόμενοι έχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία της σύγκρουσης αντιδρώντας απέναντι στην αντίθετη πλευρά. Η αντίδραση περιλαμβάνει συμπεριφορές αντιμετώπισης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύξουν ανταγωνιστικές σχέσεις ή ακόμη και να συγκρουστούν ανοικτά. Ωστόσο, μπορεί επίσης να προσπαθήσουν να κατευνάσουν το αρνητικό κλίμα και να καταφέρουν να εξαλείψουν τους παράγοντες πρόκλησής του.

**5<sup>ο</sup> στάδιο: Αποτελέσματα σύγκρουσης:** Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης ενδέχεται να είναι θετικά ή αρνητικά προς τον οργανισμό, ανάλογα με τον τρόπο που έχει διαχειριστεί το πρόβλημα. Στην περίπτωση που η σύγκρουση έχει επιλυθεί με λειτουργικό προς τον οργανισμό τρόπο οι σχέσεις μεταξύ των μελών βελτιώνονται, προάγεται η συνεργατικότητα και, συνεπώς, παρατηρείται ανοδική πορεία στην παραγωγικότητά τους. Αντίθετα, παρατηρείται καθοδική πορεία και το κλίμα δυσχεραίνεται εάν η σύγκρουση δεν αντιμετωπισθεί με τις κατάλληλες τεχνικές.

### 2.3. Μορφές συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο ερευνητικό πεδίο των συγκρούσεων παρατηρούμε τις διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις τους.

Μια πρώτη διάκριση μπορεί να γίνει σε οριζόντιες και αφορά σε συγκρούσεις μεταξύ ατόμων που κατέχουν ισάξια εξουσία και κάθετες μεταξύ ατόμων με ανόμοια εξουσία. Ένα παράδειγμα οριζόντιας σύγκρουσης θα ήταν η σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων του ίδιου τμήματος, ενώ κάθετη σύγκρουση παρατηρείται μεταξύ εργαζομένων ή στελεχών και των διοικητών μιας επιχείρησης (Armstrong 2003; Παπαδοπούλου 2011· Σταθοπούλου 2006).

Πολύ σημαντική είναι η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων με βάση τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτές. Ως εκ τούτου προκύπτουν οι παρακάτω κατηγορίες:

**Ενδοπροσωπικές ή ενδοψυχικές συγκρούσεις (intrapersonal/ intrapsychic conflicts)** (Lewicki et al., 2004). Η κατηγορία αυτή αποτελεί πεδίο έρευνας κατά κύριο λόγο της επιστήμης της ψυχολογίας. Το συγκεκριμένο είδος παρατηρείται μέσα στο ίδιο το άτομο και προκύπτει από την εσωτερική σύγκρουση απόψεων, πεποιθήσεων, αξιών, συναισθημάτων ή προδιαθέσεων του (Παπαδοπούλου, 2011). Ένας άλλος τρόπος εμφάνισης αυτής της σύγκρουσης μπορεί να είναι και η σύγκρουση των ρόλων ενός ατόμου που πρέπει να λάβει δύσκολες αποφάσεις, επομένως η σύγκρουση αφορά την ικανοποίηση ή μη προσδοκιών και προκαλεί ανταγωνιστικές συμπεριφορές καθώς και αίσθημα αμηχανίας ή αβεβαιότητας. Ως απόρροια, το άτομο υποφέρει από εργασιακό άγχος (Παππά, 2006).

**Διαπροσωπικές συγκρούσεις (interpersonal conflicts)** (Τέγας, 2007). Αφορά συγκρούσεις μεταξύ δύο ή παραπάνω ατόμων που ανήκουν στον ίδιο οργανισμό και με παρόμοια ή μη θέση στην ιεραρχία τα οποία διαφωνούν ή εκφράζουν ασύμβατες απόψεις (Μαυρατζά, 2011). Εδώ υπόκεινται και οι συγκρούσεις μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου. Στο συγκεκριμένο είδος, τα συναισθήματα των ατόμων επηρεάζονται αρκετά έντονα, χρειάζονται την υπεράσπιση του αυτοσεβασμού και των απόψεών τους καθώς και εκφράζονται διαφορετικές θεωρήσεις και απόψεις με αποτέλεσμα την ελλιπή επικοινωνία (Τέγας, 2007).

**Ενδοτμηματικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις μέσα στις ομάδες (intradepartmental/ intragroup conflicts).** Στο είδος αυτό η σύγκρουση προκαλείται ανάμεσα σε εργαζόμενους που ανήκουν στο ίδιο τμήμα ή ομάδα. Σχετίζονται κυρίως με την διάκριση των εξουσιών, της επιρροής ή των ρόλων των υπαλλήλων, έτσι παρουσιάζονται κατά βάση μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας ή του τμήματος (Rahim, 2000).

**Διατμηματικές συγκρούσεις ή μέσα στην ομάδα (interdepartmental/ intergroup conflicts).** Πρόκειται για συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων ή υποτμημάτων που ανήκουν στον ίδιο οργανισμό (Ζαβλανός, 2002).

Μια ακόμη διάκριση των συγκρούσεων έχει γίνει από τον Ζαβλανό (2002), ο οποίος θέτει ως κριτήριο τους συμμετέχοντες στη σύγκρουση και διακρίνει δύο βασικές κατηγορίες συγκρούσεων, τις διαπροσωπικές και τις ομαδικές. Η κατηγορία των διαπροσωπικών συγκρούσεων (intraorganizational conflicts) περιέχει:

α) Τις συγκρούσεις ισοτιμίας: ο εργαζόμενος καλείται να επιλέξει από μια πληθώρα σκοπών ή συμπεριφορών και αδυνατεί να καταλήξει και να προσηλωθεί σε έναν συγκεκριμένο, καθώς πιστεύει πως τα θετικά αποτελέσματα που θα του επιφέρουν δε θα διαφέρουν (Ζαβλανός, 2002).

β) Τις συγκρούσεις διπλής εκτίμησης: η δυσκολία που έχει ο εργαζόμενος για να καταλήξει σε έναν στόχο είναι επειδή εκτιμά πως σε όλους τους στόχους τα πλεονεκτήματα είναι ισάριθμα με τα μειονεκτήματα. Παρά την ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων που μπορούν να διακρίνουν τα οφέλη και τα ζημιογόνα αποτελέσματα, ο εργαζόμενος καταλήγει στην επιλογή του με βάση προσωπικά και υποκειμενικά κριτήρια (Ζαβλανός, 2002).

γ) Τις συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών: ο εργαζόμενος αναγκάζεται να διαλέξει έναν στόχο από μια ομάδα στόχων που όλοι επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα. Η τελική επιλογή γίνεται με βάση το όποιο όφελος μπορεί να αποκομίσει ο ίδιος ο εργαζόμενος που λαμβάνει την απόφαση (Ζαβλανός, 2002).

Στην κατηγορία των ομαδικών συγκρούσεων (interorganizational conflicts) έχουμε συγκρούσεις ανάμεσα σε οργανώσεις και ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται:

α) Οι συγκρούσεις κατανομής: οι παράγοντες με βάση τους οποίους μπορούμε να τοποθετήσουμε μια σύγκρουση σε αυτήν την κατηγορία είναι:

- να υπάρχει ένα ξεκάθαρο όφελος που μπορεί να κατανεμηθεί,

- να ανταγωνίζονται για συμμετοχή σε αυτό το όφελος τουλάχιστον δύο άτομα,
- τα άτομα που ανταγωνίζονται να έχουν αντίθετες απόψεις και τρόπο σκέψης,
- καθένα από τα άτομα αυτά θέλει την μείωση των ανταγωνιστών του προκειμένου να αυξηθεί όσο γίνεται το όφελος που δυνητικά θα απολαύσει.

β) Οι συγκρούσεις ανταλλαγής: οι αντικρουόμενες πλευρές εδώ δύνανται να ανταλλάξουν και να κρατήσουν την ωφέλεια που τους συμφέρει, επομένως χρειάζονται τους λοιπούς συμμετέχοντες για την ανταλλαγή αυτή.

γ) Οι συγκρούσεις συντονισμού: οι στόχοι των συγκρουόμενων πλευρών που είναι αποτέλεσμα ανταλλακτικών ή σχέσεων κατανομής, κατά τον συντονισμό, ανάγονται σε ένα ενιαίο πλαίσιο. Τα ίδια τα συντονιστικά εργαλεία, όπως ένα σχέδιο δράσης, και ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση του εκάστοτε σχεδίου αποτελούν γενεσιουργούς παράγοντες αυτών των συγκρούσεων.

δ) Οι συγκρούσεις συνεργασίας: οι εργαζόμενοι που συγκρούονται μεταξύ τους είναι συνεργάτες με σκοπό να εξυπηρετήσουν το συμφέρον άλλων, με τους οποίους συνδέονται με ανταλλακτικές και κατανομητικές σχέσεις ως προς την ωφέλειά τους. Η διαδικασία αναζήτησης ενός κοινού στόχου ή της καλύτερης δυνατής λύσης μέσω της συνεργατικής προσπάθειας είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην πρόκληση τέτοιων συγκρούσεων (Αποστολοπούλου, 2008).

Επιπροσθέτως, τα είδη της σύγκρουσης είναι δυνατόν να διακριθούν με βάση την ιεραρχία, καθώς υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα επίπεδά της. Μια ακόμη κατηγορία είναι οι λειτουργικές συγκρούσεις που αφορούν συγκρούσεις σε τμήματα ή λειτουργίες ενός οργανισμού. Τέλος, έχουμε τις κατηγορίες της σύγκρουσης άτυπης και τυπικής οργάνωσης και γραμμικών- επιτελικών στελεχών σε έναν οργανισμό (Χυτήρης, 2001).

#### **2.4. Παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον**

Ο εντοπισμός των παραγόντων που προκαλούν τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί το βασικό εργαλείο για την εύρεση των κατάλληλων τεχνικών αντιμετώπισης και καταπολέμησης άμεσα μιας σύγκρουσης. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν συμβεί εγκαίρως η σωστή καταπολέμηση πιθανώς θα είναι τυχαία (Παπαδοπούλου, 2012). Οι βασικοί παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων είναι:

**Τα επικοινωνιακά προβλήματα:** Η ελλιπής επικοινωνία, η λανθασμένη μετάδοση μηνυμάτων και η παρερμηνεία τους δυσχεραίνουν την επικοινωνία, οδηγώντας σε συγκρούσεις (Daft, 1991; Ζαβλανός, 2002). Το γεγονός πως οι διαφορετικές ομάδες επαγγελματιών επικοινωνούν μεταξύ τους με διαφορετικούς γλωσσικούς κώδικες και διαφορετική εργασιακή κουλτούρα συντελεί σημαντικά στην απουσία καλής επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2001· Σαπουντζή - Κρέπια, 2001).

**Προβλήματα που αφορούν στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης:** η σύγχυση που δημιουργείται σε επιχειρήσεις που έχουν πολυάριθμα και ποικίλα επίπεδα εξουσίας και αφορά τους στόχους του οργανισμού, αυξάνει τις πιθανότητες εμφάνισης συγκρουσιακών φαινομένων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι πιθανώς δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης, οι ρόλοι των μελών δεν είναι καθορισμένοι, ο οργανισμός δεν είναι συντονισμένος ή η πληροφόρηση είναι ανεπαρκής (Σταθοπούλου 2006). Επίσης, η συχνότητα και η ένταση των διαφορών συχνά είναι αναλογική με το μέγεθος της επιχείρησης (Ζαβλανός, 2002).

**Οι ανθρώπινοι παράγοντες:** Η ξεχωριστή προσωπικότητα του κάθε ατόμου, η προσωπική εργασιακή του ικανοποίηση καθώς και η κοινωνική του θέση συντελούν στην ανάπτυξη συγκρουσιακών φαινομένων (Ζαβλανός, 2002). Επιπλέον, οι προσωπικές, μη αντικειμενικές ανάγκες, όπως οι συναισθηματικές ή η ανάγκη για εύρεση εισοδήματος, καθώς και το κίνητρο που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος αποτελούν δύο επίσης καίριους παράγοντες (Gerardi, 2004).

**Η εμπλοκή των υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων:** το ποσοστό και η έκταση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι, μέχρι και σήμερα, μια από τις αιτίες συγκρούσεων, παρόλο που ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί εμπλέκουν τους υπαλλήλους τους σε αυτήν (Ζαβλανός, 2002).

**Η αοριστία των ρόλων και των καθηκόντων:** οι μη επαρκείς εντολές σχετικά με τα καθήκοντα και τις δικαιοδοσίες όπως και η ελλιπής περιγραφή της θέσης παρακωλύουν την εύρυθμη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού με εντάσεις και τριβές (Arnold&Feldman, 1986; Daft, 1991; Davis&Newstrom, 1989; Ζαβλανός, 2002· Σαπουντζή-Κρέπια, 2001· Σταθοπούλου, 2006).



**Οι διαφορές ανάμεσα στα ενδιαφέροντα των εργαζομένων και των προϊσταμένων:** τα ενδιαφέροντα των προϊσταμένων αφορούν στην αύξηση της απόδοσης της παραγωγικότητας και της πειθαρχίας των μελών της επιχείρησης. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για αύξηση των απολαβών τους, ευελιξία στις κινήσεις και στην ανάληψη πρωτοβουλιών (Torrington & Taylor, 2005).

**Η σύγκρουση των στόχων:** Η στάση «κερδίζω - χάνεις» παρατηρείται σε περιπτώσεις που ο στόχος ενός εργαζόμενου ή μια ομάδα σε μία επιχείρηση έρχονται σε σύγκρουση. Τότε, το κάθε μέρος ενεργεί αποσκοπώντας στο προσωπικό του όφελος για την επίτευξη του στόχου του (Παπαδοπούλου, 2014). Ο συγκεκριμένος παράγοντας θεωρείται ένας από τους βασικότερους. Αυτό συμβαίνει, διότι η διοίκηση της επιχείρησης μεροληπτεί στη διαχείριση αυτής της ασυμβατότητας και λόγω των διαφοροποιήσεων των τμημάτων (Ruekert & Walker, 1987).

**Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα τμήματα:** η αλληλεξάρτηση ενδέχεται να έχει τη μορφή της *συμπληρωματικής βοήθειας* διαφορετικών ομάδων που όλες μαζί φέρουν σε πέρας τον εκάστοτε στόχο. Επίσης, μπορεί να είναι *διαδοχική βοήθεια*, που σημαίνει πως η επιτέλεση του έργου μίας ομάδας εξαρτάται από το αν έχει ολοκληρώσει το δικό της η προηγούμενη ομάδα. Τέλος, ενδέχεται να είναι αμοιβαία αλληλεξάρτηση όπου οι εργασίες δεν συνδέονται μόνο μεταξύ τους αλλά οι ομάδες που τις επιτελούν συνδέεται η μία με την άλλη (Cherrington, 1989).

**Οι ποικίλες προσδοκίες:** Η απόκλιση μεταξύ της πραγματικής και της προσδοκώμενης στάσης του εργαζόμενου ενδέχεται να επιφέρει σύγκρουση στον εργασιακό χώρο (Σταθοπούλου, 2006). Ακόμη, παρατηρείται το φαινόμενο της ύπαρξης αυξημένων προσδοκιών σε ομάδες εργαζομένων γεγονός που οδηγεί σε ρήξη όταν οι τελευταίοι πιστεύουν πως δεν μπορούν να φανούν αντάξιοι (Arnold & Feldman, 1986).

**Υπερβολικός εργασιακός φόρτος (Work overload):** Ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση πως ο εργασιακός του φόρτος υπερβαίνει τις δυνατότητες και τον διαθέσιμο χρόνο τους με αποτέλεσμα να τους δημιουργείται εργασιακό στρες υπό το βάρος του οποίου οφείλουν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους (Arnold & Feldman, 1986).

**Αποκλίσεις αξιών και αντιλήψεων:** οι διαφορές που προκαλούνται ανάλογα με τα πιστεύω, τις εμπειρίες, τις ηθικές αξίες και τις πεποιθήσεις που διαθέτει ο κάθε άνθρωπος σε σχέση τόσο με την εφαρμογή κανόνων ή διαδικασιών όσο και με τη χρήση μέσων της διοίκησης οδηγεί σε τεταμένες καταστάσεις και συγκρουσιακά φαινόμενα (Daft, 1991; Ζαβλανός, 2002· Σταθοπούλου, 2006).

**Περιορισμένοι πόροι:** σε μία επιχείρηση η οποία έχει περιορισμένους πόρους οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εξασφαλίσουν όσο το δυνατόν το πιο μεγάλο ποσοστό για τον εαυτό τους. Όσο πιο περιορισμένο είναι το ποσοστό των πόρων μίας επιχείρησης τόσο περιορίζεται και η δυνατότητα να είναι ευχαριστημένα όλα τα μέλη της τα οποία έτσι αναπτύσσουν ανταγωνιστικές συμπεριφορές και ως εκ τούτου συγκρουσιακές σχέσεις (Κεραμιδά, 2016).

**Η χρήση απειλών, η βία, η προκλητική συμπεριφορά και η σεξουαλική παρενόχληση** (Cherrington, 1989; Παπαδοπούλου, 2009· Σταθοπούλου, 2006).

**Διακρίσεις και ανισότητες:** Το φαινόμενο εσκεμμένων ή μη διακρίσεων εκ μέρους της διοίκησης σε βάρος των εργαζομένων είναι συχνό. Οι διακρίσεις αυτές δημιουργούν ένα αίσθημα αδικίας και τείνουν να προκαλούν μείωση της αποδοτικότητας, αντιδραστικές συμπεριφορές, διχασμό και δυσαρέσκεια απέναντι στον οργανισμό (Σταθοπούλου, 2006).

**Μορφωτικό επίπεδο:** Μέσα σε μια επιχείρηση εργάζονται άτομα διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου, διαφορετικής κουλτούρας και διαφορετικού πολιτισμικού υποβάθρου. Οι αποκλίσεις αυτές παρακωλύουν την ομαλή ροή πληροφοριών μεταξύ των ομάδων (Σταθοπούλου, 2006).

**Εισαγωγή καινοτομιών και τεχνολογικών αλλαγών:** πολύ συχνά η εισαγωγή τεχνολογικών αλλαγών, όσο αναγκαίες και αν είναι αυτές σήμερα, συνδέεται με άγχος, εντάσεις καθώς τα μέλη της επιχείρησης τα εκλαμβάνουν ως απειλές (Armstrong, 2003; Likert & Likert, 1976).

## 2.5. Συνέπειες των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Η σημασία τόσο της άμεσης όσο και της έμμεσης επιλογής των κατάλληλων στρατηγικών επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι τεράστια για το μέλλον του οργανισμού. Σε περίπτωση που η σύγκρουση που έχει εμφανιστεί αντιμετωπιστεί έγκαιρα και με λειτουργικό τρόπο οι συνέπειες της θα είναι θετικές για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η σωστή αντιμετώπιση οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης και της δημιουργικότητας των εργαζομένων οι οποίοι δεν βιώνουν πλέον την εργασία ως μια πληκτική πραγματικότητα αλλά κινητοποιούνται ώστε να καταφέρουν να καινοτομήσουν (Agarwal 1982; Lewicki et al 2004).

Επιπλέον, εφόσον η επίλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια συζήτησης και διαλόγου, οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα με αποτέλεσμα να συσφίξουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Ως εκ τούτου αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης και οι εργαζόμενοι επαναπροσδιορίζουν τους προσωπικούς τους στόχους με βάση τους συλλογικούς στόχους της επιχείρησης. Επομένως, βελτιώνεται η συνοχή της επιχείρησης (Σταθοπούλου, 2006).

Ακόμη, η εμφάνιση και διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο συχνά συνοδεύεται από την εμφάνιση επιπλέον βαθύτερων προβλημάτων τα οποία, κατά τη διαδικασία διαχείρισης της βασικής σύγκρουσης, ο οργανισμός έχει την ευκαιρία να εντοπίσει, να αξιολογήσει και να τα επιλύσει (Davis & Newstrom 1989; Κουράκος κ.ά., 2012). Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ώστε στο μέλλον να αποφευχθούν παρόμοιες ή ακόμη και εντονότερες καταστάσεις (Παπαδοπούλου, 2014). Παράλληλα, οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται περισσότερο τη διοίκηση του οργανισμού και επομένως παύουν να είναι αποστασιοποιημένοι προς αυτόν. Κινητοποιούνται έτσι ώστε να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να είναι περισσότερο ενεργοί σε ότι αφορά τον οργανισμό (Davis & Newstrom 1989; Lewicki et al 2004; Σταθοπούλου 2006).

Αντιθέτως, στο ενδεχόμενο η επιχείρηση να καθυστερήσει τη διαχείριση και διευθέτηση της σύγκρουσης δυσχεραίνει την αποτελεσματική της αντιμετώπιση και αυξάνει τις αρνητικές επιπτώσεις της στον οργανισμό. Επεξηγηματικά, το αυξανόμενο στρες που βιώνουν οι εργαζόμενοι και το αρνητικό κλίμα αποτελεί τροχοπέδη στη σωστή

συνεργασία (Gerardi, 2004). Λόγω του στρες οδηγούνται στην εργασιακή εξουθένωση μη έχοντας πλέον ενδιαφέρον για δουλειά και τους επιχειρησιακούς στόχους, ενώ συχνά το κλίμα χειροτερεύει και η σύγκρουση κλιμακώνεται (Διλιντάς, 2010). Επιπλέον, τόσο η επικοινωνία όσο και οι διαπροσωπικές σχέσεις διαταράσσονται. Τα μέλη γίνονται καχύποπτα με τους συναδέλφους τους, ενώ απογοητεύονται από τη διοίκηση που δεν αναλαμβάνει δράση. Η ομάδα και η συνεργασία απαξιώνεται με αποτέλεσμα η συνοχή του οργανισμού να αποδυναμώνεται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τα μέλη να μη νιώθουν πλέον δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και να παρεκκλίνουν ή και να αδιαφορούν για τους οργανωτικούς στόχους. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση των εξόδων λόγω κατασπατάλησης των πόρων και κακής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς δεν υφίσταται ένα συμπαγές και σαφές οργανωτικό πλάνο. Έτσι, οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ασφαλείς με αποτέλεσμα να αντιστέκονται στις προτεινόμενες αλλαγές, εφόσον θεωρούν πως πρόκειται για κάτι που οι ίδιοι δεν έχουν ερωτηθεί. Τέλος, τα προαναφερθέντα έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας και την πτώση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Everard & Morris, 1999; Παρασκευόπουλος, 2008· Rahim, 2001; Robbins & Judge, 2013; Σαΐτη και Σαΐτης, 2012).

### **3. Αντιμετώπιση και Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον**

#### **3.1. Η σχέση των προσωπικών γνωρισμάτων των εργαζομένων με την εκδήλωση και εξέλιξη των συγκρούσεων**

Η φύση του ανθρώπου είναι να αποτελεί μέλος της κοινωνίας και συνεπώς να συμβιώνει και να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα μέλη της. Ωστόσο, αυτή η συνύπαρξη δεν είναι πάντα αρμονική όπως έχουν σημειώσει οι Loomis and Loomis (1965) «*οι ανθρώπινες σχέσεις χαρακτηρίζονται από την διαρκή παρουσία συγκρούσεων*». Γεγονός που οφείλεται στο ότι η ανάγκη για επιβίωση και η υπεράσπιση αυτής είναι βιολογικά προκαθορισμένες στον άνθρωπο μέσω των βιολογικών ενστίκτων για αυτοσυντήρηση, τα οποία συχνά μας οδηγούν σε αντιδράσεις και συμπεριφορές που δεν είναι αποδεκτές και δεν συνάδουν με έναν πολιτισμένο άνθρωπο. Συγκρούσεις παρατηρούνται στη

συνύπαρξη κάθε ζωντανού οργανισμού και θεωρούνται, επομένως, από τις πιο τυπικές συμπεριφορές. Η διαχείριση και αντιμετώπιση της βασικής και εσωτερικής σύγκρουσης ανάμεσα στις ανάγκες που σχετίζονται με την κοινωνία και σε αυτές που αφορούν το προσωπικό του συμφέρον και επιβίωση, αποτελεί το διαρκές καθήκον του ατόμου. Ωστόσο, με το να επικεντρώνεται το άτομο στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών κινδυνεύει να συγχωνευθεί, ακόμη και να αφανιστεί πλήρως, από το κοινωνικό σύνολο. Αντιθέτως, στην περίπτωση που το άτομο μεριμνά για τη σταθερή και μόνιμη ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών τότε απομονώνεται από το κοινωνικό σύνολο (Κακούρη, 1994).

Βιβλιογραφικά τονίζεται η σχέση που υπάρχει στην εκδήλωση και τη διαχείριση μιας σύγκρουσης με την προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου, εργοδοτών και εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας τη θεωρία της προοπτικής επεξεργασίας δεδομένων, οι λειτουργικές συγκρούσεις σε σχέση με το στρες που επιδρά στη γνωσιακή λειτουργία, τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και τη δημιουργικότητα δημιουργούν μια σχέση αντεστραμμένου U. Βάση της θεωρίας αυτής αποτελεί η απόδειξη των Yerkes & Dodson's (1908) για τη διττή σχέση ανάμεσα στην τέλεση των υποχρεώσεων (λειτουργικότητας) και των αναγκών (στρες).

### **3.2. Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων**

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους και εξαρτάται όχι μόνο από το άτομο ή την ομάδα που καλείται να διαχειριστεί την σύγκρουση κάθε φορά, αλλά και από την εκάστοτε περίπτωση. Μελετώντας την βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι οι κατηγοριοποιήσεις των τρόπων αντιμετώπισης είναι κοινές. Η πρώτη κατηγοριοποίηση έγινε στο Πλέγμα Διαχείρισης των Συγκρούσεων (Conflict Management Grid) από τους Blake & Mouton (1964) και αργότερα οι Pruitt & Rubin (1986) και Thomas (1992) στη Θεωρία του Διπλού Ενδιαφέροντος (Dual Concern Theory) την εξέλιξαν. Παρά τις διαφορές, στην ονομασία ή τις θεωρίες που περιλαμβάνουν, οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων χωρίζονται σε πέντε: τη διακριτή αντιπαράθεση (προσπάθεια επιβολής), τη διευκόλυνση (απόδοση), την αποφυγή (που εκφράζεται ως αδράνεια και απόσυρση), τον συμβιβασμό και τη

συνεργασία (επίλυση του προβλήματος). Η αντιπαράθεση σχετίζεται με την προσπάθεια επιβολής του ατόμου. Το άτομο χρησιμοποιεί απειλές και παραπλανητικά κόλπα, επίσης χρησιμοποιεί πειστικά επιχειρήματα και εμμένει στις αρχικές του απόψεις. Η διευκόλυνση είναι ο τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης που χρησιμοποιεί το άτομο με το να παρέχει βοήθεια, να κάνει μονομερείς παραχωρήσεις και να υπόσχεται δίχως να θέτει όρους και όρια με επίκεντρο να αποδεχτεί και να ενσωματώσει την βούληση της άλλης μεριάς. Με την αποφυγή το άτομο λειτουργεί παθητικά στοχεύοντας την αποφόρτιση και την απαξίωση της σύγκρουσης καθώς και τον έλεγχο και περιορισμό των σκέψεων σχετικά με αυτήν. Με την συνεργασία το άτομο διαβουλεύεται και αποσκοπεί στην εξασφάλιση μιας συμφωνίας με την αντίθετη πλευρά. Η συμφωνία θα πρέπει να είναι εξίσου ευνοϊκή και για τα δύο μέρη και θα έχει ως προαπαιτούμενο την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τις απόψεις και τις προτεραιότητες του καθενός με έμφαση στις επιθυμίες τους και σε όσα έχουν μεγαλύτερη σημασία (Κάντας, 1995).

Η επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης της σύγκρουσης συνδέεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εμπλεκομένων. Συγκεκριμένα, άτομα ενεργητικά και με μειωμένη αυτοπεποίθηση χρησιμοποιούν το μέσο της αποφυγής. Αντιθέτως, άτομα με μειωμένο το πνεύμα συνεργασίας, αλλά που διακατέχονται από αυξημένη αυτοπεποίθηση, υιοθετούν την τακτική του ανταγωνισμού. Επιπλέον, εργαζόμενοι με έντονο συνεργατικό πνεύμα και χαμηλή αυτοπεποίθηση τείνουν να προτιμούν την λύση της διευκόλυνσης, όμως εκείνοι που διακατέχονται από υψηλή αυτοπεποίθηση και έντονο συνεργατικό πνεύμα προτιμούν τη συνεργασία. Τέλος, τη λύση του συμβιβασμού φαίνεται να υιοθετούν άτομα με μέση αυτοπεποίθηση και εξίσου μέσο πνεύμα συνεργασίας (Κάντας, 1995).

Το ενδιαφέρον του ατόμου για τα προσωπικά του συμφέροντα, αλλά και για τους άλλους επηρεάζει άμεσα την επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης. Η ορολογία που χρησιμοποιείται για να αναφερθούμε σε αυτές τις έννοιες ποικίλει. Για το ενδιαφέρον του ατόμου χρησιμοποιούνται συχνά οι όροι «κατηγορηματικότητα», «αντίσταση στο να κάνει οποιαδήποτε παραχώρηση» είτε «ενδιαφέρον για το θέμα». Ενώ όσον αφορά το ενδιαφέρον για τους άλλους παρατηρούνται οι όροι «συνεργατικότητα» και «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους». Σύμφωνα με αυτά, λοιπόν, το υψηλό ενδιαφέρον για τον εαυτό και για τους άλλους οδηγεί στη συνεργασία, ενώ το χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους άλλους όσο και για τον εαυτό του οδηγεί στην τακτική της αποφυγής. Παράλληλα, ένα

άτομο που ενδιαφέρεται περισσότερο για τον εαυτό του, αλλά λιγότερο για τους άλλους λειτουργεί με αντιπαραθετικό τρόπο στη διαδικασία της σύγκρουσης ενώ κάποιος που το ενδιαφέρον του για τους άλλους υπερβαίνει το ενδιαφέρον για τον ίδιο τείνει να εμφανίζει παραχωρητική συμπεριφορά (Rahim, 2001).

Η προσωπικότητα παίζει μεγάλο ρόλο και καθορίζει το μέγεθος του ενδιαφέροντος τόσο του ίδιου του ατόμου για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Συγκεκριμένα, η ανάγκη του ατόμου να συνεργάζεται, τα κίνητρα που διαθέτει για κατοχή εξουσίας και η σχέση του με τις κοινωνικές αξίες είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επιδρούν σημαντικά στο τρόπο που τα άτομα αντιδρούν προς τις συγκρούσεις. Η διαχείριση των συγκρουσιακών καταστάσεων σχετίζεται όχι μόνο με προσωπικά χαρακτηριστικά, αλλά και με δομικά, ατομικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά, καθώς ο τρόπος που διαχειρίζεται και μεριμνά κάποιος για τον εαυτό του και τους άλλους συνδέεται άκριτα με το περιβάλλον και τις συνθήκες στις οποίες δρα. Σε αυτή τη σύνδεση οδήγησε η παρατήρηση πως η αποδοτικότητα ωφελείται σημαντικά από ένα μεσαίο ποσοστό στρες παρά από το υπερβολικά έντονο ή το μηδενικό στρες. Οι συγκρούσεις σε συνδυασμό με το μειωμένο στρες κάνουν τους εργαζόμενους να αδιαφορούν για τις διαθέσιμες πληροφορίες και τη μείωση της αποδοτικότητας της ομάδας. Έτσι, υιοθετούν αποφευκτικές και απαθείς στάσεις. Παράλληλα, σε καταστάσεις αυξημένης πίεσης (στρες) το άτομο αδυνατεί να αφομοιώσει, να διαχειριστεί και να αξιολογήσει τις εισερχόμενες πληροφορίες. Ωστόσο, όταν η σύγκρουση βρίσκεται στο μεσαίο στάδιο έντασης οι δύο πλευρές συλλέγουν τις απαραίτητες για την προσωπική τους εξυπηρέτηση πληροφορίες, αναζητούν με πάθος πιθανές λύσεις και προσπαθούν να διευθετήσουν και να εξομαλύνουν το κλίμα (Walton, 1969).

Όπως προαναφέρθηκε, η θεωρία της επεξεργασίας των δεδομένων αναγνωρίζει τη διφασική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης και της επεξεργασίας δεδομένων καθώς και ότι η αποδοτικότητα αυξάνεται σε περιπτώσεις ήπιων συγκρούσεων. Αντιπαραβάλλοντας επιχειρήσεις με μικρά ποσοστά σύγκρουσης και επιχειρήσεις με μεσαία παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι της δεύτερης κατηγορίας ενδιαφέρονται για τυχόν ζητήματά της, επεξεργάζονται τα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν αναζητώντας τρόπους επίλυσης και επιλέγοντας τον κατάλληλο, έτσι ώστε να αντιμετωπισθεί το ζήτημα. Στην περίπτωση που οι συγκρούσεις είναι αυξημένης έντασης, και συχνές, παρατηρείται

ανησυχία στους εργαζόμενους, ενώ η πίεση και η καχυποψία αυξάνονται καθώς οι διαπροσωπικές σχέσεις διαταράσσονται. Το γεγονός αυτό δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να εργασθούν αρμονικά ως ομάδα προς την επίλυση τους καθώς επικεντρώνονται στα προσωπικά τους συμφέροντα, αδιαφορώντας και μεροληπτώντας για τη σύγκρουση. Με έρευνες σε επιχειρήσεις αποδείχθηκε η διφασική καμπύλη που αναπαριστά τη διφασική σχέση των συγκρούσεων και της απόδοσης των εργαζομένων (Jehn, 1995).

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση το έργο των De Dreu & Beersma (2005) περιλαμβάνει έρευνα σχετικά με την θεωρία της προοπτικής και της επεξεργασίας δεδομένων ως δείκτη ευημερίας μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα η θεωρία αυτή να αποκτά μεγάλη σημασία παρά τον περιορισμένο αριθμό ερευνών. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η προσωπικότητα διακρίνεται σε τύπο Α και Β. Ο τύπος Α αφορά ανθρώπους με επιθετική, ανταγωνιστική και παρορμητική προσωπικότητα οι οποίοι αγωνίζονται για την επίτευξη υψηλών στόχων. Τα άτομα αυτά είναι δραστήρια, ανησυχούν αρκετά για το χρονικό τους πλαίσιο καθώς συχνά αναλαμβάνουν να εκτελέσουν πάνω από δύο εργασίες ταυτόχρονα. Επιπλέον, η ομιλία τους διακρίνεται από μια έντονη ζωντάνια, ενώ πολύ συχνά μεταφέρουν τη συζήτηση σε θεματολογία που αφορά προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης δεν είναι πολύ καλοί ακροατές και διακόπτουν συχνά τον συνομιλητή τους. Ακόμη, διακρίνονται από συνέπεια στις συναντήσεις τους, τρώνε γρήγορα, αλλά δεν εκδηλώνουν τον συναισθηματικό τους κόσμο. Όσον αφορά τον τύπο Β, είναι εκ διαμέτρου αντίθετος από τον Α. Αναλυτικά, δεν αισθάνεται πίεση χρόνου και είναι υπομονετικός. Τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Β απολαμβάνουν τις μικρές χαρές της ζωής, δεν είναι εγωκεντρικοί και αδιαφορούν για τις εντυπώσεις. Παρατηρείται πως το κινήγι για υψηλούς επαγγελματικούς στόχους του τύπου Α οδηγεί αρκετά συχνά τα άτομα σε συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους, προκαλεί υπερκόπωση καθώς και τους κάνει πιο ευάλωτους έναντι σε καρδιαγγειακή νόσο (Ζέρβα, 2003).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι το μικρότερο μέρος αυτής. Η καλή ή μη λειτουργία του οργανισμού και των υποτιμημάτων του συνδέεται με την ψυχολογία, την προσωπικότητα, την τεχνική κατάρτιση, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, αλλά και τις αδυναμίες των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν.



Ωστόσο, η ψυχική ισορροπία και η αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς και η εύρυθμη λειτουργία και οι παροχή υπηρεσιών συνδέονται και επηρεάζονται άμεσα από την επίσημη οργάνωση και τη δομή του οργανισμού και κατά πόσο αυτές είναι σαφείς και σταθερές (Ζέρβα, 2003).

### **3.3 Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων**

Το φαινόμενο της σύγκρουσης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και να έχει ποικίλες συνέπειες. Γι αυτό δεν είναι εύκολο να αποφανθούμε για το αν μια σύγκρουση είναι θετική, αρνητική, καταστροφική ή μη. Ωστόσο, συνυπολογίζοντας τον παράγοντα των αντικρουόμενων μελών και τα μέσα και κριτήρια υποκειμενικού χαρακτήρα που διαθέτουν αυτοί, μπορούμε να αποφανθούμε για το αν μια σύγκρουση είναι ευνοϊκή ή όχι προς μια επιχείρηση (Γιαννίκας, 2014). Παράλληλα, οι συνέπειες των συγκρούσεων που εκδηλώνονται σε μια επιχείρηση διακρίνονται σε λειτουργικές και σε μη λειτουργικές και αφορούν την ίδια την επιχείρηση, αλλά και τους εργαζομένους και τα συγκρουόμενα μέρη που εργάζονται ώστε η παραγωγικότητα να επανέλθει στους κανονικούς ρυθμούς (Μπουραντάς, 2001). Μολαταύτα, ο ρόλος ενός ικανού ηγέτη απέναντι σε μια σύγκρουση φαίνεται στο αν θα κατορθώσει να εντοπίσει τις αιτίες και να βρει τις κατάλληλες τεχνικές και στρατηγικές για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το πρόβλημα.

Αντιμετωπίζοντας μια σύγκρουση μπορούν να παρουσιασθούν διπλά αποτελέσματα τόσο ως προς την μείωση των παραγόντων που αναστέλλουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, όσο και ως προς την ενδυνάμωση των θετικών συνεπειών. Άρα, η διαχείριση της σύγκρουσης αποσκοπεί είτε στην ενδυνάμωση είτε στην διατήρηση της αποτελεσματικότητας και της δημιουργικότητας και στον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών τεχνικών για την εκπλήρωση τυχόν προσωπικών στόχων που εμπλέκονται στη σύγκρουση (Blake & Mouton, 1970; Rahim, 2002).

Αναφορικά με τη διαχείριση, υπάρχουν ποικίλοι τύποι διοικητικής συμπεριφοράς που εφαρμόζονται. Οι σημαντικότεροι είναι η επιβολή, η παραχώρηση, η ενσωμάτωση στόχων, η αποφυγή και ο συμβιβασμός (Rahim, 2001). Το μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων του Rahim έχει ως βάση του τη μελέτη των Blake & Mouton, Thomas,

καθώς και δύο βασικούς παράγοντες που είναι το ενδιαφέρον του ατόμου για τον ίδιο και το ενδιαφέρον του για τους άλλους. Το προσωπικό ενδιαφέρον αφορά τον βαθμό που το άτομο επιθυμεί να πραγματοποιήσει τους στόχους του, ενώ το ενδιαφέρον για τους άλλους αφορά τον βαθμό που το άτομο επιδιώκει την εκπλήρωση των στόχων που έχουν ορισθεί και του έχουν ανατεθεί από τους συνεργάτες του. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτές τις πτυχές μπορούμε να περιγράψουμε τα κίνητρα ενός ανθρώπου ή ενός συνόλου σε μια σύγκρουση (Rahim & Magner, 1995). Επομένως, με βάση τις δύο αυτές πτυχές προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικές διαχείρισης (Παπαδοπούλου, 2012):

**Στρατηγική ενσωμάτωσης στόχων ή της επίλυσης προβλήματος ή της συνεργασίας:**

τα βασικά γνωρίσματα αυτής της στρατηγικής είναι η διαρκής ανανέωση πληροφοριών, η ανοικτή επικοινωνία και η εξέταση των διαφωνιών και των διαφορών με σκοπό τη διευθέτησή τους. Επομένως, προκρίνεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία, ενώ οποιαδήποτε εμπόδια υπερβαίνονται και εξαλείφονται έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής είναι να υπάρχει διαφάνεια μεταξύ των μελών αναφορικά με τους στόχους και τα προσωπικά τους κίνητρα, να εκφράζονται απερίφραστα και να αντιμετωπίζονται ο ένας τον άλλον με εμπιστοσύνη, αλληλοκατανόηση και ωριμότητα. Σε αυτή την κατηγορία στρατηγικών μπορεί να συμπεριληφθεί, επιπλέον, η τεχνική του «οργανώνω» η οποία χαρακτηρίζεται από την ανάλυση της φύσης και των συνθηκών που προκάλεσαν την σύγκρουση. Αυτές σχετίζονται κυρίως με την κακή ή ελλιπή οργάνωση, ενώ οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στο να συντονίσουν τις αντικρουόμενες πλευρές (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Η στρατηγική αυτή επιλέγεται όταν:

- α) τα άτομα και των δύο πλευρών έχουν πολύπλοκους στόχους με μεγάλη σημασία για αυτούς,
- β) για να επιλυθεί ένα πρόβλημα ή να παρθεί μια απόφαση απαιτούνται η συμμετοχή, οι γνώσεις, οι δυνάμεις και η συγκατάθεση όλων,
- γ) η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους που συμμετέχουν στη σύγκρουση να είναι πιστοί ως προς την επίτευξη τους συλλογικού στόχου,
- δ) η διοίκηση επιθυμεί να καλυτερεύσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των αντικρουόμενων πλευρών (Μαυραντζά, 2011).

**Στρατηγική παραχώρησης ή εξομάλυνση/προσαρμογή:** οι προσπάθειες των μελών εδώ επικεντρώνονται στην εξομάλυνση των εντάσεων και των διαφορών και στην εύρεση σημείων που οι δυο πλευρές συγκλίνουν, με αποτέλεσμα την εκπλήρωση των στόχων του αντίθετου μέρους. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν το ένα μέρος υποχωρεί ενδιαφερόμενο σε υψηλότερο βαθμό για την ικανοποίηση των στόχων του άλλου μέρους και όχι των δικών του προσωπικών στόχων. Συνεπώς, πρόθεση του πρώτου μέρους είναι η αρμονική συνύπαρξη και η ειρηνική επίλυση της σύγκρουσης (Μαυραντζά, 2011).

**Στρατηγική επιβολής ή χρήσης εξουσίας:** σε αυτή τη στρατηγική το άτομο ενδιαφέρεται περισσότερο για το ατομικό του συμφέρον και στόχο παρά για τους στόχους των άλλων. Συνεπώς, αντιδρά ανταγωνιστικά κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης καθώς προτεραιότητά του είναι η επίτευξη των στόχων του και όχι να διατηρήσει καλές σχέσεις με το υπόλοιπο σύνολο. Εδώ, η ισχυρότερη πλευρά πρόκειται να φέρει τη λύση η οποία θα είναι προσαρμοσμένη ώστε να ικανοποιεί τα δικά της συμφέροντα αγνοώντας το ζήτημα της αρμονικής συνεργασίας (Σαΐτης, 2002). Επίσης, η ισχυρή πλευρά λαμβάνει μέτρα προς την διατήρηση της θέσης εξουσίας και υπεροχής, τα οποία προκύπτουν από την α) εξουσία (τη θέση τους στην ιεραρχική κλίμακα), β) την αρχαιότητα και την ειδικότητα και γ) την εμπειρία (Γιαννίκας, 2014). Η επιβολή των στόχων και απόψεων ενός μόνο ατόμου ή μιας ομάδας στους υπόλοιπους, ανεξαρτήτως κόστους, αδιαφορώντας για τη χρήση θεμιτών μέσων ή για τις προσδοκίες και ανάγκες των υπολοίπων μελών κλίνει προς ένα διαπραγματευτικό τύπο «κερδίζω – χάνω». Αυτός ο τύπος υιοθετείται συνήθως σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος επιθυμεί την άμεση εκτέλεση ενός θέματος ή σε μια κατάσταση καθημερινής ρουτίνας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

**Στρατηγική της αποφυγής:** το άτομο καταφεύγει στην αποφυγή διότι το ενδιαφέρον του τόσο για τους προσωπικούς όσο και για τους ατομικούς του στόχους είναι χαμηλό. Συνήθως, επιλέγεται η συγκεκριμένη στάση είτε όταν η σύγκρουση έχει μικρή ή και μηδαμινή σημασία, είτε λόγω στρατηγικής καθώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως η εκδήλωση μιας σύγκρουσης θα ήταν περισσότερο επιζήμια και με λιγότερα γι' αυτόν οφέλη από την αντιμετώπισή της (Κούγια, 2017). Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν στην επιλογή αυτής είναι α) η αδιαφορία για τη φύση του συγκρουσιακού προβλήματος,

β) η αποστροφή απέναντι στη διαδικασία της επίλυσης της σύγκρουσης ή γ) η αίσθηση αδυναμίας επίλυσής της (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

**Στρατηγική του συμβιβασμού:** εδώ, το επίπεδο ενδιαφέροντος για τους ατομικούς στόχους και τους στόχους των άλλων είναι μεσαίο, η διαπραγμάτευση έχει τη μορφή «πάρε-δώσε» και οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να βρουν μια ενδιάμεση λύση που θα ικανοποιεί και τις δυο πλευρές. Η εν λόγω μέθοδος είναι παρόμοια με εκείνη της συνεργασίας, και οι δύο πλευρές συμβιβάζονται με μια αμοιβαία λύση που όμως δεν είναι μόνιμη ή βιώσιμη. Η λύση αυτή, λοιπόν, είναι προσωρινή και επιφανειακή καθώς δεν έχουν εξετασθεί εις βάθος τα αίτια πρόκλησης της σύγκρουσης ούτε οι ουσιαστικές ανάγκες και το ενδιαφέρον της κάθε πλευράς. Με μια συμβιβαστική αντιμετώπιση δεν υπάρχουν οφέλη, όμως ούτε και επιζήμιες συνέπειες, ωστόσο οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται τη σύγκρουση μέσα στην επιχείρηση με έναν απλό και αποτελεσματικό τρόπο (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα διάκριση στρατηγικών διαχείρισης της σύγκρουσης είναι η τριμερής διάκριση που έχει προκύψει με βάση το όφελος που έχουν τα εμπλεκόμενα μέρη (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008· Everard & Morris, 1999; Μπουραντάς, 2002):

**Στρατηγική ήττα - ήττα:** καμία από τις δυο πλευρές δείχνει διάθεση υποχώρησης ή συμβιβασμού κατά συνέπεια να ζημιωθούν αμφότερες. Τα αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής είναι ολέθρια όχι μόνο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και για τον οργανισμό.

**Στρατηγική νίκη – ήττα:** ο ανταγωνισμός διαρκεί μέχρις ότου να φανεί το επικρατέστερο μέρος, ενώ το αντίθετο μέρος δέχεται τις επιβλαβείς συνέπειες της ήττας. Κατά συνέπεια, η επικοινωνία και το εργασιακό κλίμα δυσχεραίνονται με αποτέλεσμα να φθίνει η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

**Στρατηγική νίκη – νίκη:** πρόκειται για την καλύτερη στρατηγική επίλυσης καθώς καταδεικνύονται όλα τα θετικά που μπορούν να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι μέσα από μια σύγκρουση. Δίνεται έμφαση στους κοινούς στόχους των εμπλεκομένων και εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη του πιο ωφέλιμου αποτελέσματος για την επιχείρηση. Με τη χρήση του διαλόγου εφευρίσκουν ιδέες και λύσεις για το καλύτερο αποτέλεσμα. Τέλος, καίριο ρόλο στην υλοποίηση αυτού του σχεδίου έχει ο ηγέτης της επιχείρησης (Παρασκευόπουλος, 2008).

Κατά τη διαδικασία διαχείρισης μίας σύγκρουσης η βασική επιδίωξη είναι να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα που να ευνοεί ταυτόχρονα και τις δύο πλευρές, όπως συμβαίνει στις καταστάσεις «Νίκη-Νίκη» (Win-Win) (Eggert & Falzon, 2004). Με βάση τις τρεις προαναφερθείσες στρατηγικές προκύπτουν οι εξής υποκατηγορίες μεθόδων επίλυσης των συγκρούσεων:

- Η μέθοδος **my way** (με τον δικό μου τρόπο). Η συγκεκριμένη μέθοδος στηρίζεται στον εξαναγκασμό της μίας πλευράς από την άλλη η οποία καταχράται την εξουσία της προκειμένου να πετύχει τον σκοπό της και η αντιπαράθεση να καταλήξει σε συμφωνία κατόπιν άσκησης πίεσης. Πρόκειται για μία μέθοδο που συνιστά υποκατηγορία της στρατηγικής «Νίκη – Ήττα» (win - lose). Ως εκ τούτου, είναι δεδομένο ότι η σύγκρουση θα λήξει μέσω της σύναψης μίας συμφωνίας, η οποία όμως δεν ικανοποιεί αμφοτέρως τις πλευρές. Η μέθοδος my way εφαρμόζεται αποκλειστικά σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, κατά τις οποίες ο ηγέτης είναι αναγκασμένος να λάβει μία απόφαση άμεσα (Fillee, 1975).
- Η μέθοδος **your way** (με τον δικό σου τρόπο). Στην προκειμένη περίπτωση μία από τις δύο αντιμαχόμενες παρατάξεις αναγκάζεται να συμβιβαστεί με τις επιθυμίες της άλλης και παύει να διεκδικεί τα δικά της συμφέροντα. Η μέθοδος αυτή κρίνεται κατάλληλη στις περιπτώσεις εκείνες που οι σχέσεις των αντίπαλων μερών θα πρέπει να παραταθούν, αλλά το ένα από τα δύο μέρη δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την διεκδίκηση των συμφερόντων του ή δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει. Ωστόσο, ελλοχεύει ο κίνδυνος των παράλογων διεκδικήσεων της μίας πλευράς, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να επιφέρει νέες συγκρούσεις στο μέλλον (Fillee, 1975).
- Η μέθοδος **half way** (συνάντηση στο μέσον). Η μέθοδος αυτή στοχεύει στην επίτευξη συμβιβαστικής λύσης προκειμένου να μην υπάρξει νικητής και ηττημένος. Όμως αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση συμβιβασμού η υποχώρηση και των δύο πλευρών προκειμένου να καταφέρουν να συναντηθούν στη μέση. Το τρωτό σημείο του συμβιβασμού είναι ότι δεν συνιστά υποκατηγορία της στρατηγικής «Νίκη – Νίκη», αλλά μία επιμέρους κατηγορία της στρατηγικής «Ήττα - Ήττα». Τόσο η μία, όσο και η άλλη πλευρά πιστεύουν ότι αδικήθηκαν, εφόσον είτε έδωσαν περισσότερα, είτε έλαβαν λιγότερα, ενώ παράλληλα αδιαφορούν για το αποτέλεσμα (Finley, 1975).

- Η μέθοδος **our way** (ο δικός μας τρόπος). Πρόκειται για μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων. Παρέχει λύση στο πρόβλημα η οποία ισχύει μακροπρόθεσμα και αποτελεί κατηγορία της στρατηγικής «Νίκη – Νίκη». Εδώ οι αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού και υπάρχει συλλογική δράση. Παρόλα αυτά δεν εφαρμόζεται πολύ συχνά δεδομένου ότι προϋποθέτει την καταβολή μεγάλης προσπάθειας και αρκετού χρόνου. Σε θεωρητικό επίπεδο πρόκειται για την ιδανική μέθοδο, αλλά κάτω από πραγματικές συνθήκες στις περισσότερες περιπτώσεις καθίσταται ανέφικτη η εφαρμογή της εξαιτίας της χρονικής πίεσης ή της επιφανειακής ερμηνείας των αιτιών που ευθύνονται για την εκδήλωση της σύγκρουσης (Finley, 1975).

#### **3.4. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής για τη διαχείριση των συγκρούσεων**

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την διαχείριση και την επίλυση των συγκρούσεων μπορεί να ανατεθεί είτε στους ίδιους τους εμπλεκόμενους είτε σε κάποιο τρίτο, υπεύθυνο πρόσωπο (προϊστάμενο, μάνατζερ, διαιτητή ή διαμεσολαβητή), στον οποίο έχει ανατεθεί η διευθέτηση της σύγκρουσης. Η επιλογή της σωστής τεχνικής διαχείρισης και η άμεση εφαρμογή της είναι βασικοί παράγοντες για την επίλυση της σύγκρουσης (Miller, 2006) η οποία όμως δεν μπορεί να συμβεί μόνο με την γνώση των κατάλληλων στρατηγικών. Οι ικανότητες του εκάστοτε υπεύθυνου σχετικά με την προώθηση της λύσης, ο χρόνος, η ένταση και η σημασία της σύγκρουσης και της αφορμής της είναι τα κριτήρια που οδηγούν στην επιλογή της αρμόζουσας στρατηγικής (Σταθοπούλου, 2006).

Μερικά ακόμη κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής είναι η θέση που κατέχουν στην ιεραρχία οι αντικρουόμενοι, η προσωπικότητα των ίδιων των ατόμων, οι συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα η σύγκρουση και ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης (Σταθοπούλου, 2006). Επιπλέον, οι παράγοντες του κόστους των συνδιαλλαγών, η ικανοποίηση από το αποτέλεσμα, η επίδραση στις σχέσεις και η επαναληψιμότητα της σύγκρουσης αποτελούν τις τέσσερις παραμέτρους που οφείλει να αναλογισθεί ο «διαμεσολαβητής» για την επιλογή στρατηγικής (Ury, Brett & Goldenberg 1993).

Αναλυτικότερα, το κόστος των συνδιαλλαγών περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα χρήματα, τον χρόνο, τους πόρους και την ψυχική ενέργεια που καταναλώθηκαν. Η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών επέρχεται στην περίπτωση που η λύση που θα επιλεγεί θα εξυπηρετεί τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες τους. Επιπλέον, οι εμπλεκόμενοι συχνά νιώθουν ικανοποίηση, ακόμη και αν δεν εξυπηρετούνται τα συμφέροντα τους στο μέγιστο, εφόσον θεωρούν την δοθείσα λύση δίκαιη. Η επίδραση στις σχέσεις είναι αλληλένδετη με τη διάρκεια των σχέσεων των εργαζομένων. Η επαναληψιμότητα ελέγχει το κατά πόσο η συγκεκριμένη μέθοδος που επιλέχθηκε θα διαρκέσει στον χρόνο. Πρέπει να παρατηρηθεί πως τα κριτήρια εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Με άλλα λόγια, η μη ικανοποίηση από την έκβαση της σύγκρουσης μπορεί να διαταράξει τις σχέσεις με αποτέλεσμα να επέλθει εκ νέου ρήξη στις σχέσεις (επαναληψιμότητα) και να ανέβει το κόστος από την σύγκρουση (Σταθοπούλου, 2006).

## 4. Ηγεσία

### 4.1. Μοντέλα ηγεσίας

Η ηγετική ικανότητα είναι θεμελιώδης για την διοίκηση ενός οργανισμού και πρέπει να ασκείται με ορθολογικό, αποτελεσματικό και μεθοδικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του. Επομένως, ο συντονισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η συνοχή ενός οργανισμού εξαρτώνται από αυτήν. Μελετώντας τη βιβλιογραφία παρατηρούμε την ύπαρξη ποικίλων θεωριών σχετικά με τα ηγετικά μοντέλα. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά, αρχικά, θεωρήθηκε πως ήταν κληρονομικά. Ωστόσο, τον 20<sup>ο</sup> αιώνα εισήχθη η θεωρία περί χαρισματικότητας του ηγέτη. Συγκεκριμένα, χαρισματικός χαρακτηρίζεται ο ηγέτης με αυτοπεποίθηση και όραμα που έχει την ικανότητα να εμπνέει όσους τον ακολουθούν και να προκαλεί καινοτόμες ιδέες. Για να καταστεί αυτό δυνατό, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες καθώς και χαρακτήρα που δεν περιορίζεται στις συμβατικές νόρμες (Weber, 1978).

Στις δεκαετίες '40-'60 που μεσολάβησαν, οι θεωρίες που συντάχθηκαν προσανατολίζονται στη συμπεριφορά. Μελέτες του πανεπιστημίου Ohio State οδηγούνται σε μία διδιάστατη ηγεσία. Η πρώτη διάσταση δίνει έμφαση στην εργασία

και το προϊόν, ενώ η δεύτερη διάσταση στους ανθρώπους. Ο ηγέτης του οποίου βασικό ενδιαφέρον ήταν οι άνθρωποι και το έργο θεωρείτο ο πιο αποτελεσματικός. Στο πανεπιστήμιο Michigan η διάκριση των ηγετών έγινε με βάση το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ή την παραγωγή. Η διαφορά βρισκόταν στο ότι το ενδιαφέρον του ηγέτη ήταν απεριόριστο και επικεντρωμένο σε μία διάσταση. Ο αποτελεσματικότερος τύπος ηγεσίας ήταν εκείνος που προσανατολιζόταν στον άνθρωπο. Οι Argyris (1957) και McGregor (1960) διατύπωσαν τις δικές τους, επίσης, θεωρίες οι οποίες είναι σύμφωνες με τη θεωρία του πανεπιστημίου του Michigan.

Σύμφωνα με μελέτη των Blake και Mouton στις αρχές του 1960 υπάρχει η διάσταση που το ενδιαφέρον της επικεντρώνεται στην παραγωγή και η διάσταση που επικεντρώνεται στον άνθρωπο – εργαζόμενο. Έτσι, τα ηγετικά στυλ με βάση το ηγετικό ενδιαφέρον διαμορφώνονται ως εξής: δημοκρατικό (αυξημένο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την παραγωγή), αυταρχικό (μειωμένο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και αυξημένο ενδιαφέρον για την παραγωγή), ανθρωπιστικό (αυξημένο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και μειωμένο για την παραγωγή), αδιάφορο (μειωμένο ενδιαφέρον τόσο για τον άνθρωπο όσο και για την παραγωγή) και το εκκρεμές (μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή). Από τα παραπάνω στυλ, αυτό με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα μπορεί να προκύψει με την υιοθέτηση του δημοκρατικού στυλ (Κατσαρός, 2008).

Μια σημαντική διάκριση έγινε από τον Bass, (1985) ο οποίος ασχολήθηκε με τον τύπο της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας ασχολείται με την ικανοποίηση των βασικών και πιο επιτακτικών αναγκών των εργαζομένων, ενώ το μετασχηματιστικό μοντέλο ασχολείται με ζήλο με τις ανησυχίες, τις ηθικές αρχές και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Στο επίκεντρο των μελετών που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια βρίσκεται το μετασχηματιστικό και το χαρισματικό μοντέλο καθώς και τα αποτελέσματα που αυτά έχουν στη δημιουργία κινήτρων στους υπαλλήλους και την απόδοση αυτών (Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994, 1997; Hunt, 1999).

Αναφορικά με το συναλλακτικό μοντέλο, περιγράφεται ως μια διαδικασία που μοιάζει με ανταλλαγή καθώς επικεντρώνεται στην εκπλήρωση των στοιχειωδών αναγκών, ενώ παράλληλα ασχολείται και ελέγχει την διαδικασία εκπλήρωσης των



στόχων που έχουν τεθεί. Σχετικά με το μοντέλο αυτό γίνεται η παρακάτω διάκριση (Antonakis, et al., 2003):

- **Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής** (contingent reward leadership): Βασικό μέλημα του ηγέτη είναι να εξασφαλίσει πως τα καθήκοντα και οι ρόλοι των εργαζομένων είναι σαφείς και ξεκάθαροι. Παράλληλα επιβραβεύει όσους τον υποστηρίζουν με ανταμοιβές υλικής ή ψυχολογικής φύσεως ανάλογα με τις ατομικές τους ανάγκες και υποχρεώσεις.
- **Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης** (management-by-exception active): ο ηγέτης έχει ενεργό δράση και παρακολουθεί απρόσκοπτα την διαδικασία προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- **Παθητική διοίκηση εξαίρεσης** (management-by-exception passive): ο ηγέτης διατηρώντας παθητική στάση αναλαμβάνει δράση σε περίπτωση σφάλματος ή μη υπακοής στους κανόνες.

Η επιλογή αυτού του ηγετικού μοντέλου δημιουργεί μια ανταλλακτική σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων που εστιάζει στην εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων που έχουν τεθεί. Συνεπώς, η κάθε πλευρά καταβάλλει την απαιτούμενη προσπάθεια για την απόδοση και παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η σχέση ανταλλαγής έγκειται στο γεγονός πως τα άτομα που αποδεικνύονται πιο παραγωγικά και αποτελεσματικά ανταμείβονται από τον οργανισμό. Παράλληλα, ο ηγέτης δείχνοντας ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων φροντίζει γι' αυτές με απώτερο σκοπό να δώσει κίνητρο στους τελευταίους να εργαστούν πιο εντατικά προς την εκπλήρωση των αναγκών της επιχείρησης. Παρατηρείται, συνεπώς, ότι η σχέση ανταλλαγής που περιέχεται αφορά το συναλλακτικό μοντέλο (Hellriegel et al., 2005).

Αντίθετα με το συναλλακτικό, στο μετασχηματιστικό μοντέλο ο ηγέτης δεν έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα του να προβλέπει καταστάσεις. Εδώ ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από την τάση να κινητοποιεί τους υφισταμένους του με αποτέλεσμα να ενισχύεται η παραγωγικότητά τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να οραματίζεται και να επικοινωνεί το όραμά του στους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο που εκείνοι εμπνέονται από αυτόν. Ένας ηγέτης που εμπνέει τους εργαζομένους του καταφέρνει τη συνοχή της ομάδας του, ενώ τους ωθεί να επιθυμούν να εργαστούν πιο σκληρά και αποδοτικά για την εκπλήρωση του κοινού πλέον οράματος του οργανισμού.

Αυτού του είδους ο ηγέτης ξεπερνά τις συμβατικές νόρμες, επομένως πιο εύκολα θα τον συναντήσουμε ως αρχηγό μιας κίνησης κοινωνικού χαρακτήρα (Daft, 2004; Hellriegel et al., 2005).

Επιπλέον, το συγκεκριμένο μοντέλο διακρίνεται από τρία χαρακτηριστικά (Bass 1985; Burns, 1978):

**α) το χάρισμα (charisma):** το χάρισμα που διαθέτει ένας ηγέτης έγκειται στην μεγάλη ικανότητα που έχει να εμπνέει και να επηρεάζει τους υφισταμένους του. Έχοντας ως ηγέτη ένα χαρισματικό άτομο που εμπιστεύονται και θαυμάζουν νιώθουν πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και τις δυνατότητές τους. Συνεπώς, γεννάται σε αυτούς η επιθυμία για σκληρότερη δουλειά με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση για τις πεποιθήσεις του και η σύλληψη ενός ξεχωριστού οράματος. Παράλληλα, εργάζεται με αφοσίωση για την υλοποίηση του οράματος του, ενώ έχει την ικανότητα να εμπνέει και να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό του περιβάλλον. Ο ηγέτης είναι επίσης αντισυμβατικός και ριζοσπαστικός χωρίς να γίνεται αντιπαθής, ενώ οι επικοινωνιακές του δεξιότητες είναι ανεπτυγμένες και τον βοηθούν να διατελεί τον ρόλο του με αποτελεσματικότητα (Bass 1985; Burns, 1978).

**β) η εξατομικευμένη φροντίδα (individualized consideration):** ο μετασχηματιστικός ηγέτης αντιμετωπίζει δίκαια και ισάξια τους εργαζόμενους – «οπαδούς» του, ωστόσο φροντίζει και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του καθενός ξεχωριστά. Αυτό σημαίνει ότι δρα ενισχύοντας την ανάπτυξη και την απόδοση των λιγότερο δυνατών εργαζομένων με κατάλληλες τεχνικές και οδηγίες (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

**γ) τα διανοητικά ερεθίσματα (intellectual stimulation):** ο ηγέτης αποσκοπώντας στην παρουσίαση και εισαγωγή εναλλακτικών μεθόδων αντιμετώπισης κρίσεων προσπαθεί να διδάξει στους εργαζόμενους τη σημασία της λογικής σκέψης ως εργαλείο επίλυσης. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και δεν εκφράζουν δυσαρέσκεια, ενώ γίνονται πιο αποτελεσματικοί με μια μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1990).

Ένας οργανισμός στον οποίο η ηγετική του μορφή ακολουθεί το μετασχηματιστικό μοντέλο διατηρεί ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας τόσο με ολόκληρο το εργατικό δυναμικό του, όσο και με τους συνεργάτες του, το πελατολόγιο του και την τοπική

κοινωνία. Παράλληλα, οι στόχοι που θέτει είναι φιλόδοξοι και μακροπρόθεσμοι, ενώ το ενδιαφέρον του εστιάζει στην εξέλιξη του εργατικού δυναμικού της και στην κατάρτισή του. Κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση τέτοιου τύπου εργάζονται συλλογικά για την πρόοδο της που αποτελεί και πρόοδο όλων (Robbins, St. P. & Judge, T. A., 2018).

#### **4.2. Ο ρόλος του ηγέτη στο εργασιακό περιβάλλον**

Η ηγετική ικανότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις πτυχές και τους τομείς της ζωής. Ιδιαίτερος η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι απαραίτητη σε όλους τους τομείς της κοινωνίας όπως ο οικονομικός και ο πολιτικός ή και σε άλλους πιο άτυπους, όπως ο θεσμός της οικογένειας ή οι διαπροσωπικές σχέσεις. Αναφορικά με τον εργασιακό χώρο, οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς της κοινωνίας επιβάλλουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη (Παρασκευόπουλος, 2008).

Σε περιόδους κρίσης η ανάγκη μιας επιχείρησης για ένα ισχυρό ηγέτη γίνεται ακόμη πιο επιτακτική καθώς από εκείνον εξαρτάται η στρατηγική της, το εργασιακό κλίμα, η ποιότητα της παραγωγής και κατά πόσο το προϊόν της είναι ανταγωνιστικό, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και οικονομική ευημερία του οργανισμού, αλλά και η προοπτική εξέλιξης των εργαζομένων. Η ηγεσία ενός οργανισμού διαμορφώνει επιπλέον τη σχέση του με άλλους οργανισμούς, φροντίζει για την συνέπεια της κοινωνικής της ευθύνης και τη συνεισφορά της τόσο στην οικονομία όσο και στην ανάπτυξη της μικροοικονομίας της τοπικής κοινωνίας και φυσικά στη διασφάλιση των εργατικών θέσεων. Επομένως, η εύρεση του καταλληλότερου ηγέτη για μια επιχείρηση έχει πρωτεύουσα σημασία. Παρόλα αυτά η επιστήμη δεν έχει καταλήξει σε μια κοινή κατηγορία ηγετικών γνωρισμάτων μέχρι και σήμερα. Ωστόσο, εύκολα μπορούμε να διακρίνουμε την ικανότητα να οραματίζεται και να επικοινωνεί το όραμά του, να εφευρίσκει καινοτόμες ιδέες και να καθοδηγεί σωστά και αποτελεσματικά τους εργαζομένους προς την πραγματοποίηση αυτών, καθώς και να τους εμπνέει το πάθος για εργασία και δημιουργικότητα, ως μερικά από τα πιο βασικά για κάποιον που κατέχει θέση ηγεσίας. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει, επιπλέον, να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού και να φροντίζει για τη δημιουργία ενσυναίσθησης με την

καλλιέργεια της συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Ακόμη, οφείλει να γνωρίζει τις επικοινωνιακές στρατηγικές, τις κατάλληλες τεχνικές και τρόπους διαχείρισης μιας σύγκρουσης και να είναι ικανός να λάβει σωστές και συμφέρουσες για τον οργανισμό αποφάσεις (Παρασκευόπουλος, 2008).

Αναφορικά με την αντιμετώπιση των συγκρουσιακών φαινομένων, οι χειρισμοί του ηγέτη οφείλουν να είναι σύμφωνοι με την επιχειρησιακή κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης (Polychroniou, 2009), ενώ ο τρόπος αντιμετώπισης επιδρά σημαντικά στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Tokakis & Polychroniou, 2013). Σύμφωνα με τον Fiedler η ηγεσία μοιάζει με διαπροσωπική σχέση στη βάση της οποίας μια ομάδα έχει έναν διευθυντή που λειτουργεί ως συντονιστής και επιβλέπων διασφαλίζοντας την επίτευξη των συλλογικών τους στόχων (Πολυχρονίου, 2010).

Το μετασχηματιστικό ηγετικό μοντέλο είναι αποτελεσματικό και καλλιεργεί το συνεργατικό κλίμα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι αυτοβούλως δουλεύουν συλλογικά και συγκεντρωμένοι στο στόχο της επιχείρησης (Polychroniou, 2009). Σε αυτό οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων έχουν κύριο ρόλο και συντελούν σημαντικά στην αποδοτικότητα και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Goleman (1996, 2000) ο ηγέτης είναι βασικό να έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, να είναι εξοπλισμένος με τα κατάλληλα μορφωτικά εχέγγυα και να είναι καταρτισμένος. Η συναισθηματική νοημοσύνη ίσως συνδέεται με την χαρισματικότητα και την ικανότητα σύλληψης ενός οράματος. Ενώ η επαγγελματική εμπειρία και η εξειδίκευση χρειάζονται, ούτως ώστε να είναι σε θέση να έχει καλλιεργήσει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες στο έπακρο και να χειριστεί ζητήματα μετασχηματιστικής ηγεσίας (Polychroniou, 2009).

Επιπλέον, μια χαρισματική ηγεσία μεριμνά για τον καθένα ως ξεχωριστή και μοναδική προσωπικότητα (εξατομικευμένη φροντίδα – individualized consideration) και αναθέτει ξεχωριστά καθήκοντα ή δείχνει έμπρακτο ενδιαφέρον για την προσωπική ανέλιξη του κάθε εργαζομένου με διανοητικά ερεθίσματα (intellectual stimulation). Τέτοιες συμπεριφορές συνήθως διακρίνονται σε μια ηγεσία με χάρισμα που οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται και σέβονται (Bass, 1995).

Για να επανέλθει η λειτουργία μιας επιχείρησης σε κανονικούς ρυθμούς σε περίπτωση εμφάνισης ενός προβλήματος κρίνεται απαραίτητος ένας ηγέτης που μπορεί

να είναι αποτελεσματικός (King, 2007). Η αποτελεσματικότητα κρίνεται από τη δυνατότητά του να μπορεί να συμβιβάσει τους προσωπικούς στόχους και τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτούς της επιχείρησης καλλιεργώντας ένα ευνοϊκό κλίμα για την επίτευξή αυτών αλλά και διατηρώντας τους εργαζομένους ευχαριστημένους (Πολυχρονίου, 2010). Παράλληλα, μιας τέτοιας φύσης ηγέτης επικοινωνεί ανοικτά και δίνει ξεκάθαρες οδηγίες στους υφιστάμενους του ενώ φροντίζει για την αρμονική συνεργασία και την καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τους εξαλείφοντας έτσι τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση (Crichton et al, 2005).

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990) οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από μια υψηλότερη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων καθώς τείνουν να οργανώνουν διαφορετικά τα συναισθήματά τους προκειμένου να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Θεωρώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως προϋπόθεση για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) οι βασικές ικανότητες που διακρίνουν έναν ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και τη λήψη αποφάσεων είναι η **αυτοπεποίθηση**, η **αισιοδοξία**, η **αξιοπιστία** και η **αυτοδιαχείριση**.

Ωστόσο, η ηγεσία δεν είναι δυνατόν να είναι πάντοτε αποτελεσματική. Επομένως, ίσως είναι πιο ορθό να γίνει λόγος για μια ηγεσία που αναλόγως την περίπτωση μπορεί να είναι αποτελεσματική ή όχι (Tokakis & Polychroniou, 2013). Άρα, η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται σημαντικά από τη φύση και την περίσταση της σύγκρουσης ή του προβλήματος που ανακύπτει (King, 2007).

Τα τελευταία χρόνια η προσοχή των μελετητών έχει στραφεί προς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε περίπτωση μιας κρίσης. Μερίδα μελετητών έχει καταλήξει πως η επιλογή για αντικατάσταση μιας ηγεσίας αποτελεσματικής έμοιαζε πιθανή λύση από αρκετούς εργαζόμενους σε περιπτώσεις κρίσης. Μια άλλη μερίδα μελετητών θεωρεί καταλληλότερο τον αυταρχικό ηγέτη, ενώ άλλοι μελετητές κλίνουν προς τον χαρισματικό (King, 2007).

### 4.3. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ρόλος της ηγεσίας στην διαχείριση μιας σύγκρουσης εντός του οργανισμού είναι καθοριστικός, διότι είναι επιβαρυνμένος με την διατήρηση της αρμονικής λειτουργίας και της παραγωγικότητας αυτού (Παρασκευόπουλος, 2008). Επιπλέον, είναι υπεύθυνος για την καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος με σκοπό την αποφυγή εκδήλωσης συγκρουσιακών καταστάσεων. Οι διοικητικές του δεξιότητες θα πρέπει να τον καθιστούν ικανό, όχι μόνο να προβλέπει και να αντιμετωπίζει άμεσα οποιαδήποτε σύγκρουση πριν κάνει την εμφάνισή της, αλλά σε περίπτωση που εκδηλωθεί να παίρνει μαθήματα από αυτήν και να τη χρησιμοποιεί προς όφελος της επιχείρησης (Everard and Morris, 1999).

Για να είναι σε θέση η ηγεσία να προλάβει τυχόν συγκρούσεις πρέπει να γνωρίζει καλά τους εργαζόμενους της και τις προσωπικές τους ανάγκες και να τους παρακινεί να εκφράσουν τυχόν δυσαρέσκειες που έχουν ούτως ώστε να λάβει μέτρα έναντι αυτών. Επιπλέον, μέσω της δίκαιης και αδέκαστης διοίκησης, που σέβεται όλους τους εργαζόμενους ως ξεχωριστές προσωπικότητες και τους αντιμετωπίζει ισάξια, εξασφαλίζεται ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας (Ζάχαρης, 1985). Ακόμη, η ηγεσία προωθώντας τη συνεργατικότητα και την επικοινωνία μεταξύ των υφισταμένων έχει καθήκον να τους παρακινεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών (Σαΐτης, 2007).

Ωστόσο, υπάρχει η περίπτωση η σύγκρουση να μην αποφευχθεί, τότε ο ηγέτης, αναλόγως την σύγκρουση, δύναται να αναλάβει έναν από τους παρακάτω ρόλους:

- **Υποκινητής της σύγκρουσης:** ο ηγέτης αποσκοπώντας στην ανανέωση του εργασιακού κλίματος λειτουργεί ως υποκινητής επιφέροντας ο ίδιος μια σύγκρουση. Έτσι, καταφέρνει να αφυπνίσει και να δραστηριοποιήσει τους εργαζόμενους για να αυξηθεί η αποδοτικότητα. Ωστόσο, μια τέτοια ενέργεια έχει αρνητική επίδραση καθώς προσανατολίζεται προς το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Σαΐτης, 2007).
- **Εναγόμενος της σύγκρουσης:** οι υφιστάμενοι κατηγορούν τον ηγέτη σχετικά με ζητήματα διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης μπορεί είτε να ζητήσει βοήθεια από τους προϊσταμένους του στη διοίκηση, είτε να λάβει ενεργά μέρος στη σύγκρουση και με την υποστήριξη της πλευράς των υφισταμένων που είναι με το μέρος του να ασκήσουν πίεση στην αντίπαλη μεριά (Σαΐτης, 2007).

- **Μεσολαβητής της σύγκρουσης:** η μορφή αυτή αποτελεί το βασικό καθήκον κάθε ηγέτη και διακρίνεται σε δύο επιμέρους μορφές. Η πρώτη είναι η μορφή του συντηρητή, δηλαδή μεριμνά για το κλίμα κατανόησης και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς είναι βασικοί παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση με καταστροφικά αποτελέσματα. Η δεύτερη μορφή είναι αυτή του «πυροσβέστη», ο οποίος επιχειρεί να μειώσει τις εντάσεις και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις (Σαΐτης, 2007).

Το έργο της ηγεσίας για την διαχείριση των συγκρούσεων δεν είναι πάντα απερίσπαστο και χωρίς εμπόδια. Συνεπώς, δεν είναι πάντα αποτελεσματικό. Μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να είναι ανασταλτικοί για την αποτελεσματικότητα του έργου του μπορεί να είναι η ελλιπής κατάρτισή του ή ο εργασιακός του φόρτος, με αποτέλεσμα την έλλειψη χρόνου για να ενδιαφερθεί για τους υφιστάμενούς του. Σημαντικός παράγοντας ακόμη είναι η διατάραξη της συνεκτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε περίπτωση συχνών αλλαγών προσωπικού με προσλήψεις ή απολύσεις. Η συνοχή διαταράσσεται, επίσης, με την αμφισβήτηση του ηγέτη από τους υφισταμένους του. Μία ακόμη ανασταλτική παράμετρος για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η έλλειψη κοινού οράματος για την επιχείρηση εκ μέρους των υφισταμένων και του προϊστάμενου (Βοζαΐτης, 2015).

#### **4.4. Ο ηγέτης ως διαμεσολαβητής**

Η διαμεσολάβηση αποτελεί σε γενικές γραμμές μία αποτελεσματική μέθοδο κατά την επίλυση των συγκρούσεων. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης πρακτικής προϋποθέτει τη διεξαγωγή διαλόγου, την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση και αποβλέπει στην εξάλειψη της εκφοβιστικής συμπεριφοράς με ειρηνικό τρόπο. Η διαμεσολάβηση παρέχει στα εμπλεκόμενα μέρη την δυνατότητα εξωτερίκευσης των προβληματισμών και των συναισθημάτων τους και εστιάζει στην από κοινού αναζήτηση μεθόδων επίλυσης των συγκρούσεων (Τριαντάρη, 2018).

Η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο, όπως λόγου χάρη ο ηγέτης ενός οργανισμού, αναλαμβάνει το ρόλο του μεσάζοντος προκειμένου να οδηγήσει τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές στην επίλυση της σύγκρουσης ειρηνικά, αποτελεί

διαμεσολάβηση. Στηρίζεται στο δημοκρατικό και ομαδοσυνεργατικό πνεύμα και συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας της λειτουργίας ενός οργανισμού παρέχοντας πρακτικές λύσεις (Αρτινοπούλου, 2010).

Η ενεργητική ακρόαση συνιστά ένα πολύτιμο εργαλείο κατά τη διαμεσολάβηση δεδομένου ότι ο ομιλητής αισθάνεται την ανάγκη να γνωρίζει ότι το μήνυμα που ο ίδιος μεταφέρει βρίσκει ανταπόκριση σε κάποιον που το λαμβάνει. Συνεπώς, ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να επιδεικνύει ενδιαφέρον κατά την ακρόαση έτσι ώστε ο ομιλητής να ενθαρρύνεται να εκφράζει ελεύθερα τις σκέψεις του, δίχως διακοπές και παρεμβολές. Ο διαμεσολαβητής έχει, μεταξύ άλλων, χρέος να παραμένει ουδέτερος και να μην αντιδρά ακόμα και στην περίπτωση που οι απόψεις που εκφράζονται από τον ομιλητή έρχονται σε αντιδιαστολή με τις δικές του πεποιθήσεις. Έχοντας ως στόχο του την ουσιαστική και σε βάθος κατανόηση του προβλήματος που τίθεται και των παραγόντων που οδήγησαν σε αυτό, όπως και της οπτικής γωνίας του καθενός από τα εμπλεκόμενα μέρη, θέτει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και αναδιατυπώνει όσα ειπώθηκαν από τον εκάστοτε ομιλητή στην προσπάθεια του να τα καταστήσει κατανοητά στην αντίθετη πλευρά. Σε περίπτωση που ο ίδιος αδυνατεί να καταλάβει κάτι από αυτά που ειπώθηκαν προηγουμένως, προβαίνει σε ερωτήσεις ζητώντας περαιτέρω διευκρινήσεις (Τριαντάρη, 2018).

Η αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης ως στρατηγικής για την επίλυση των συγκρούσεων έγκειται κατά βάση στο γεγονός ότι θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τα εμπλεκόμενα μέλη και τις ανάγκες τους (Αρτινοπούλου, 2010). Επιπροσθέτως, πρόκειται για μία διαδικασία που στηρίζεται στην οικειοθελή συμμετοχή και τη δικαιοσύνη και έχει ως στόχο τη βελτίωση της σχέσης των αντικρουόμενων πλευρών και την αποκατάσταση της μεταξύ τους επικοινωνίας. Αναμφίβολα, συνιστά ένα επανορθωτικό μοντέλο πιο αποτελεσματικό σε σύγκριση με αντίστοιχα μοντέλα επίλυσης συγκρούσεων με τιμωρητικό χαρακτήρα (Τριαντάρη, 2018).

Η συγκεκριμένη μέθοδος υπάγεται στον ευρύτερο κλάδο της Ρητορικής, της τέχνης της πειθούς, και κατ' επέκταση οι τεχνικές που εφαρμόζονται κατά τη διαμεσολάβηση προσιδιάζουν στις ρητορικές μεθόδους. Αντίστοιχα, ο ρόλος που διαδραματίζει ένας διαμεσολαβητής παραπέμπει στο ρόλο του ρήτορα (Τριαντάρη, 2018). Όπως συμβαίνει στη διαμεσολάβηση, έτσι και στην επανορθωτική δικαιοσύνη για την οποία έκανε λόγο ο



Αριστοτέλης στο έργο του Ηθικά Νικομάχεια, υπάρχει ένας μεσάζοντας ο οποίος έχοντας διαπιστώσει το πρόβλημα που οδήγησε στη σύγκρουση, επιχειρεί μέσω του ρητορικού του λόγου να καταλήξει σε συμβιβαστική λύση, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι πρόκειται για μία απλή διαδικασία (Τζήμας, 2018).

Εξάγεται, συνεπώς, το συμπέρασμα ότι η διαμεσολάβηση βρίσκεται σε αρμονία με τις αρχές της ηθικής και κοινωνικής φιλοσοφίας και συνάδει με την επανορθωτική δικαιοσύνη του Αριστοτέλη, υπογραμμίζοντας παράλληλα τα αρχαία ελληνικά ιδεώδη της ισότητας, του σεβασμού, της ειλικρίνειας και του ήθους (Τριαντάρη, 2018).

#### **4.5. Ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος**

Τα άτομα που διαθέτουν συνεργατικό πνεύμα διακρίνονται από την ενσυνείδηση για το επάγγελμά τους, σέβονται και εκτιμούν τους συναδέλφους τους εκφράζοντάς το καθημερινά με οποιοδήποτε τρόπο κρίνουν κατάλληλο και αυθόρμητα (Hardgreaves & Dawe, 1990).

Μέσω της συνεργασίας οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο δυνατοί και ικανοί να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε εργασιακές δυσκολίες εμφανιστούν. Επιπλέον, ενδυναμώνεται το κλίμα εκτίμησης και εμπιστοσύνης καθώς και η αξία της συλλογικότητας γεγονός που προωθεί την καινοτόμα σκέψη και την ενίσχυση της αποδοτικής λειτουργίας (Harris, 2002). Έχει αποδειχθεί ότι μέσω της συνεργασίας τα άτομα κινητοποιούνται και για την προσωπική τους ανέλιξη και εξέλιξη. Συνεκδοχικά, η ατομική ανάπτυξη είναι ευεργετική για ολόκληρο τον οργανισμό καθώς η βέλτιστη απόδοση του κάθε μέλους ξεχωριστά, αλλά και στα πλαίσια της ομάδας, συντελεί στην ολοένα και πιο επιτυχημένη εκπλήρωση των συνολικών στόχων της επιχείρησης (Day, 2003).

Παράλληλα, ο ηγέτης μια επιχείρησης υποχρεούται να λειτουργεί ως πρότυπο συνεργατικού πνεύματος με τις πράξεις του για τους υφισταμένους του. Με άλλα λόγια, οφείλει να παρακινεί σιωπηρά όλους τους εργαζόμενους στη συμμετοχή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με το να ενδιαφέρεται για το προσωπικό και να δρα συλλογικά και συνεργατικά για να καθορίσει και να επιτύχει τους προσωπικούς τους στόχους, αλλά και της επιχείρησης. Κατ' αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί, αξιόπιστοι και

πολύτιμοι για την επιχείρηση καθώς τους δίνεται ενεργός ρόλος στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, το θεωρούν ως μια μορφή αναγνώρισης για όσα έχουν προσφέρει στον οργανισμό, γεγονός που ενισχύει την ανάπτυξη του συνεργατικού πνεύματος (Μερτζάνη, 2018).

Ο ηγέτης ενός οργανισμού είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη να καλλιεργήσει και να διατηρήσει πνεύμα συνεργασίας τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τον ίδιο. Όπως και για τη διαχείριση των συγκρούσεων έτσι και για την καλλιέργεια και διασφάλιση του συνεργατικού κλίματος, η ηγεσία πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένη απέναντι στους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, για την ανάπτυξη της συνεργατικότητας είναι σημαντικό το ενδιαφέρον της ηγεσίας να είναι στραμμένο και προς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Καλό είναι οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζομένου να είναι γνωστά στην ηγεσία, η οποία κινείται ανάλογα για την εξυπηρέτησή τους. Επίσης, αντιμετωπίζει τον κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστή προσωπικότητα, αλλά αντικειμενικά και ισότιμα με τους υπόλοιπους, χωρίς να κάνει διακρίσεις με άξονα το συνεργατικό πνεύμα και τους κοινούς εργασιακούς στόχους. Ωστόσο, η έλλειψη καλής επικοινωνίας, κατανόησης, συναδελφικότητας, αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης εμποδίζουν την αρμονική συνεργασία μέσα στον οργανισμό (Σαΐτης & Σαΐτη, 2012).

Τέλος, όντας πρότυπο, ο ηγέτης που προωθεί το συνεργατικό πνεύμα οφείλει να υιοθετεί χειρισμούς και να λαμβάνει αποφάσεις σύμφωνες με το πνεύμα αυτό ακόμη και στην περίπτωση της διαχείρισης και αντιμετώπισης προβλημάτων. Έτσι, διασφαλίζεται η επίτευξη των συλλογικών στόχων (Waldron & McLeskey, 2010).

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **5.1. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η περιορισμένη ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία ως προς τα ερευνητικά δεδομένα που έχουν εξαχθεί αναφορικά με τον καθοριστικό ρόλο της εφαρμογής του αριστοτέλειου μοντέλου επικοινωνίας για την επιτυχία των στόχων και του οράματος μίας επιχείρησης τεκμηριώνει την αναγκαιότητα διεξαγωγής ερευνών σχετικών με το εν λόγω θέμα. Απώτερος στόχος της παρούσας έρευνας αποτελεί η συνεισφορά στην περιορισμένη διαθέσιμη ως σήμερα σχετική βιβλιογραφία μέσα από τη διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει το αριστοτέλειο μοντέλο επικοινωνίας στις επιδιώξεις μίας επιχείρησης, των στρατηγικών επίλυσης των συγκρούσεων και του διαμεσολαβητικού (ή συμβουλευτικού) ρόλου του ηγέτη στην αποφυγή ή επίλυση τους.

Τα τεθέντα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας στην βάση των οποίων διεξήχθη η ερευνητική διαδικασία είναι τα ακόλουθα:

- Η εφαρμογή του μοντέλου του Αριστοτέλη για επιτυχή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο.
- Η στρατηγική our way από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων.
- Ο διαμεσολαβητικός (ή συμβουλευτικός) ρόλος του ηγέτη (προϊσταμένου ή διευθυντή) καθοριστικός στην επίλυση των συγκρούσεων.

### **5.2. Μεθοδολογία**

Η μέθοδος που εφαρμόστηκε για τις ανάγκες της έρευνας ήταν η περιγραφική έρευνα και συγκεκριμένα, η μελέτη περίπτωσης. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν ένα σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο 36 ερωτήσεων κλειστού τύπου και κλίμακας, που στάλθηκε μέσω e-mail, διαμορφωμένο στη φόρμα του Google Docs. Περιλάμβανε μία εισαγωγή για το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα που είναι υπό εξέταση και ενότητες ερωτήσεων με δημογραφικά στοιχεία και

τέσσερις άξονες: α) επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, β) συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, γ) διαχείριση συγκρούσεων και δ) ο ρόλος της διοίκησης.

Η χρήση του ερωτηματολογίου ως μεθοδολογικού εργαλείου κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη επιλογή, εφόσον σε γενικές γραμμές δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης δεδομένων από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων για κοινά ζητήματα και επιτρέπει τη σύγκριση και την ποσοτικοποίηση των δεδομένων που συγκεντρώνονται. Παράλληλα, αποτελεί το δημοφιλέστερο ερευνητικό εργαλείο, είναι πρακτικό ως προς τη χορήγηση και ως προς τη συμπλήρωση και προστατεύει την ανωνυμία των ερωτηθέντων με αποτέλεσμα οι ίδιοι να απαντούν στα ερωτήματα με περισσότερη ειλικρίνεια. Επιπλέον, εφόσον προσεγγίζεται μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού και τηρούνται οι αναγκαίες αποστάσεις μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων, ενισχύεται η αντικειμενικότητα, η αξιοπιστία και εγκυρότητα (Ζαφειρόπουλος, 2005· Κυριαζή, 1999).

### **5.3. Δείγμα**

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε η δειγματοληπτική προσέγγιση με πιθανότητα (probability sampling) επιλέγοντας άτομα από τον πληθυσμό που είναι αντιπροσωπευτικά. Η συγκεκριμένη δειγματοληπτική προσέγγιση είναι η ακριβέστερη μορφή δειγματοληψίας στην ποσοτική έρευνα, εφόσον κάθε ερευνητής δύναται να υποστηρίξει ότι πρόκειται για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού και επομένως, μπορούν να γίνουν γενικεύσεις (Creswell, 2011).

Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος ισχύει ο γενικός πρακτικός κανόνας που υπαγορεύει την επιλογή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου δείγματος από τον πληθυσμό προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το σφάλμα δειγματοληψίας (sampling error) (Creswell, 2011). Στην προκειμένη περίπτωση ο πληθυσμός- στόχος ήταν εργαζόμενοι σε ελληνική επιχείρηση και ως εκ τούτου επιλέχθηκε δείγμα 150 ατόμων, 83 γυναικών και 67 ανδρών, απασχολούμενων σε διάφορα τμήματα (έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, υποστήριξης πελατών, εμπορικό τμήμα, επιστημονική ομάδα, μονάδα εκπαίδευσης, οικονομικό και επενδυτικές σχέσεις, μηχανογράφησης και τηλεπικοινωνιών) της εταιρείας που επιλέχθηκε. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ήταν άτομα που κατείχαν τη θέση υπαλλήλου, προϊσταμένου ή διευθυντή. Η εταιρεία αυτή δραστηριοποιείται κατά τα

τελευταία 21 έτη στον τομέα της πληροφορικής, της δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου στο διαδίκτυο και της εκπαίδευσης και απασχολεί περισσότερους από 300 εργαζόμενους σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Από το 2008 μέχρι σήμερα έχει κατακτήσει σημαντικές διεθνείς και εθνικές διακρίσεις που αφορούν τόσο στο αντικείμενο της (Business I.T. Excellence Awards, European Business Awards, Sales Excellence Awards, Mobile Excellence Awards, Education Leaders Awards), όσο και στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατορθώνοντας τα τελευταία 5 χρόνια να βρίσκεται στην κορυφή των Best Workplaces σε εταιρείες με ανθρώπινο δυναμικό μεγαλύτερο των 250 εργαζομένων. Ως εταιρία που βρίσκεται σταθερά στις πρώτες θέσεις αξιολογούμενη ως προς το εργασιακό περιβάλλον, θεωρήθηκε ιδανική επιλογή για τη διερεύνηση των επικοινωνιακών μεθόδων και των τεχνικών επίλυσης συγκρούσεων.

#### **5.4. Ερευνητική Διαδικασία**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου 2019. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω e-mail διαμορφωμένα σε φόρμα Google Docs και απαντήθηκαν ανώνυμα. Σε όποια ερώτηση θεωρήθηκε απαραίτητο, υπήρχαν οδηγίες για τη συμπλήρωσή της.

Στη συνέχεια, και αφού συμπληρώθηκε ο απαιτούμενος αριθμός των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν, ακολούθησε η διαδικασία συγκέντρωσης, στατιστικής ανάλυσης και παρουσίασης των δεδομένων, προκειμένου να εξαχθούν τα ερευνητικά αποτελέσματα της εργασίας. Ειδικότερα, οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αποδελτιώθηκαν και συγκεντρώθηκαν σε βάση δεδομένων σε ένα λογιστικό φύλλο εργασίας (Excel) προκειμένου στη συνέχεια να γίνει η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 24 με παράλληλη χρήση του Microsoft Office Excel 2016.

Για την παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων επιλέχθηκε η Περιγραφική Στατιστική (descriptive statistics). Η Περιγραφική Στατιστική παρουσιάζει πληροφορίες και δεδομένα τα οποία βοηθούν τον εκάστοτε ερευνητή να περιγράψει τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση σε μία βάση δεδομένων, αλλά και να προσδιορίσει τις γενικές τάσεις και την κατανομή των δεδομένων (Creswell, 2011). Η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων,

δεν απαιτούσε μεθόδους Επαγωγικής Στατιστικής και στατιστικών ελέγχων. Οι ποιοτικές μεταβλητές της μελέτης παρουσιάστηκαν με ποσοστά και σχετικές συχνότητες, ενώ οι ποσοτικές με μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις. Για την γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν ραβδογράμματα.

Η ολοκληρωμένη διερεύνηση των δεδομένων συνέδραμε σημαντικά στην ανάπτυξη ενός νέου θεωρητικού πλαισίου που στηρίζεται και προκύπτει από αυτά.

### **5.5. Περιορισμοί και Ηθικά Διλήμματα**

Ένας περιορισμός που καθίσταται επικίνδυνος για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων είναι η ανασφάλεια των συμμετεχόντων αναφορικά με την διαφύλαξη των προσωπικών τους στοιχείων και την τήρηση της ανωνυμίας τους. Γενικότερα, οι έρευνες που περιλαμβάνουν διαδικτυακή συμπλήρωση ερωτηματολογίου εγείρουν σοβαρά ηθικά ζητήματα, όπως η προστασία του ιδιωτικού χαρακτήρα των απαντήσεων που δίνονται (Creswell, 2011). Ορισμένοι από τους εργαζομένους εκδήλωσαν δυσπιστία ως προς την τήρηση εχεμύθειας δεδομένου ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας προϋπέθετε την δήλωση ενός e-mail με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν επιφυλάξεις σχετικά με το αν τα δεδομένα που θα συλλέγονταν προορίζονταν αποκλειστικά για τον σκοπό της έρευνας ή αν υπήρχε η πιθανότητα να διατεθούν και στη διεύθυνση της εταιρείας. Η ανησυχία των εργαζομένων για ζητήματα που αφορούν στην διαφύλαξη της ανωνυμίας τους επιτείνεται σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι απαντήσεις που καλούνται να δώσουν αφορούν στο εργασιακό τους περιβάλλον και δη στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, αλλά και των προϊσταμένων τους (Creswell, 2011).

Επιπλέον, δεδομένου ότι πρόκειται για έναν μεγάλο οργανισμό με ευρύ πεδίο δραστηριοποίησης, τα ερωτηματολόγια που δέχεται για την κάλυψη ερευνητικών σκοπών είναι αρκετά, οπότε καταβλήθηκε προσπάθεια για την όσο το δυνατόν καλύτερη ανταπόκριση, χωρίς ωστόσο να διαταραχθεί το καθημερινό χρονοδιάγραμμα των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Βαμβούκα (2010) ως περιορισμός της έρευνας θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι έρευνες που διεξάγονται στις επιστήμες του ανθρώπου είναι απαραίτητο να διαθέτουν:

- Αντικειμενικότητα, χωρίς να επηρεάζεται από την προσωπικότητα του ερευνητή η συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων τους.
- Μεθοδικότητα, αποφεύγοντας τις ασάφειες, ανακρίβειες, άσκοπες επαναλήψεις και σημαντικές παραλήψεις.
- Επαναληπτικότητα, ώστε να μπορούν να επαληθευτούν από άλλον ερευνητή, αν θελήσει, τα ερευνητικά αποτελέσματα.
- Εμπειρικότητα, με στόχο οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα να είναι εφικτό να παρατηρηθούν, να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν, για να μην οδηγηθεί ο ερευνητής σε υποκειμενικές διαπιστώσεις, αβέβαιες κρίσεις, παρερμηνείες και λανθασμένα συμπεράσματα.

## **6. Αποτελέσματα της έρευνας**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα της μελέτης, η οποία διεξήχθη σε δείγμα 150 ατόμων με στόχο τη διερεύνηση των επικοινωνιακών μεθόδων που εφαρμόζονται εντός του εργασιακού χώρου και των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων που επιλέγονται προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη συνεργασία ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους σε οποιοδήποτε οργανισμό ή εταιρεία. Το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε πέντε ενότητες συμπεριλαμβανομένης εκείνης των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Οι ενότητες αυτές είναι οι εξής:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία αναλύεται σε τέσσερις υποενότητες:
  - A. Αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο
  - B. Χρήση καναλιών επικοινωνίας και αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους
  - Γ. Χρήση καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους
  - Δ. Τρόποι λήψης αποφάσεων, ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και συνεργασία

- Συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία αναλύεται σε 3 υποενότητες:
  - A. Συχνότητα και μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο
  - B. Αιτίες συγκρούσεων
  - Γ. Σύγκρουση εν ώρα εργασίας
- Διαχείριση των συγκρούσεων, η οποία αναλύεται σε 3 υποενότητες:
  - A. Υποφαινόμενοι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων
  - B. Προτιμητέα μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων
  - Γ. Επιπτώσεις συγκρούσεων
- Ο ρόλος της διοίκησης, η οποία αναλύεται σε 8 υποενότητες:
  - A. Προσέγγιση διοίκησης για την επίλυση συγκρούσεων
  - B. Βοηθητικοί παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν ηγέτη
  - Γ. Απόψεις για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων
  - Δ. Τρόποι συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη
  - E. Εμπόδια διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη
  - ΣΤ. Εμπόδια διαπραγμάτευσης με συναδέλφους
  - Z. Επιβράβευση εργασιακής προσφοράς
  - H. Καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη

### **6.1. Δημογραφικά στοιχεία**

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, τα στοιχεία που κλήθηκαν να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες είναι: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η σχέση εργασίας, η θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στον χώρο εργασίας τους, η συνολική προϋπηρεσία και η προϋπηρεσία στην εταιρεία που απασχολούνται τώρα.

Στον Πίνακα 1 (Γραφήματα 1-8) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Όσον αφορά το φύλο, το 55,33% (N=83) των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και το 44,67% (N=67) άνδρες. Επίσης, το 37,33% (N=56)



είναι ηλικίας 36-45 ετών, το 30% (N=45) 26-35 ετών, το 21,33% (N=32) 46-55 ετών, το 6,67% (N=10) 18-25 ετών και το 4,67% (N=7) 56 ετών και άνω.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 49,33% (N=74) των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι, το 30% (N=45) άγαμοι, το 13,33% (N=20) διαζευγμένοι και το 7,33% (N=11) συμβιώνουν. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 34% (N=51) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 28,67% (N=43) κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, το 20% (N=30) απόφοιτοι ΤΕΙ, το 12% (N=18) απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ - Επαγγελματική Σχολή), το 4,67% (N=7) απόφοιτοι Λυκείου και το 0,67% (N=1) κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου.

Επιπλέον, ως προς τη σχέση εργασίας, η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή το 92% (N=138) είναι απασχολούμενοι αορίστου χρόνου, ενώ το 4% (N=6) ορισμένου χρόνου ή μερικής απασχόλησης. Σχετικά με τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στον χώρο εργασίας τους, κατά μεγάλη και πάλι πλειοψηφία με ποσοστό 88% (N=132) είναι υπάλληλοι, καθώς το 10,67% (N=16) είναι προϊστάμενοι και το 1,33% (N=2) διευθυντές.

Σχετικά με τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας, το 24% (N=36) των ερωτηθέντων έχουν 11-15 έτη προϋπηρεσίας, το 20,67% (N=31) 6-10 έτη, το 20% (N=30) πάνω από 20 έτη, το 19,33% (N=29) 16-20 έτη και το 16% (N=24) 1-5 έτη. Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία που απασχολούνται τώρα οι συμμετέχοντες, το 34% (N=51) δηλώνουν προϋπηρεσία 1-5 ετών, το 27,33% (N=41) 6-10 ετών το 16,67% (N=25) 11-15 ετών, το 11,33% (N=17) 16-20 ετών και το 10,67% (N=16) λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας.

**Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία**

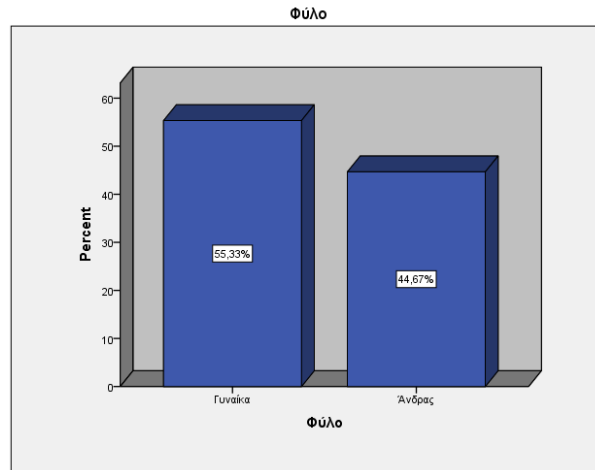
Δημογραφικά στοιχεία	Κατηγορίες	N	f%
<b>Φύλο</b>	Γυναίκα	83	55,33
	Άνδρας	67	44,67
<b>Ηλικία</b>	36-45 ετών	56	37,33
	26-35 ετών	45	30,00
	46-55 ετών	32	21,33

	18-25 ετών	10	6,67
	56 ετών και άνω	7	4,67
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Έγγαμος/η	74	49,33
	Άγαμος/η	45	30,00
	Διαζευγμένος/η	20	13,33
	Συμβίωση	11	7,33
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	Απόφοιτος ΑΕΙ	51	34,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	43	28,67
	Απόφοιτος ΤΕΙ	30	20,00
	Απόφοιτος Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ - Επαγγελματική Σχολή)	18	12,00
	Απόφοιτος Λυκείου	7	4,67
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	1	0,67
<b>Σχέση εργασίας</b>	Αορίστου χρόνου	138	92,00
	Ορισμένου χρόνου	6	4,00
	Μερικής απασχόλησης	6	4,00
<b>Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας;</b>	Υπάλληλος	132	88,00
	Προϊστάμενος	16	10,67
	Διευθυντής	2	1,33
<b>Συνολική προϋπηρεσία</b>	11-15 έτη	36	24,00
	6-10 έτη	31	20,67
	Πάνω από 20 έτη	30	20,00
	16-20 έτη	29	19,33
	1-5 έτη	24	16,00
<b>Προϋπηρεσία στην εταιρεία που απασχολείστε τώρα</b>	1-5 έτη	51	34,00
	6-10 έτη	41	27,33
	11-15 έτη	25	16,67
	16-20 έτη	17	11,33
	Λιγότερο από 1 έτος	16	10,67

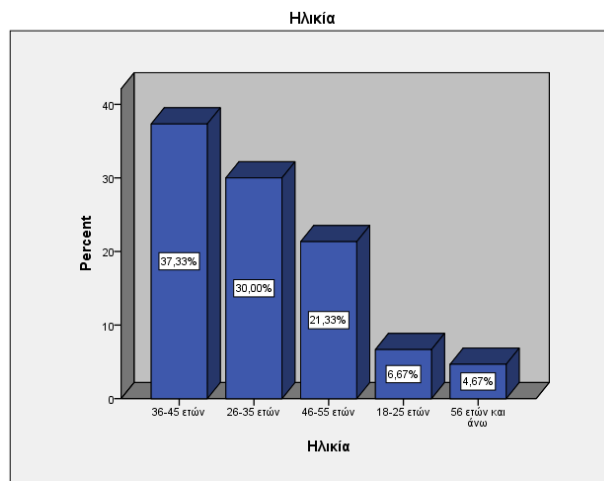
N: Συχνότητα

f%: Σχετική συχνότητα

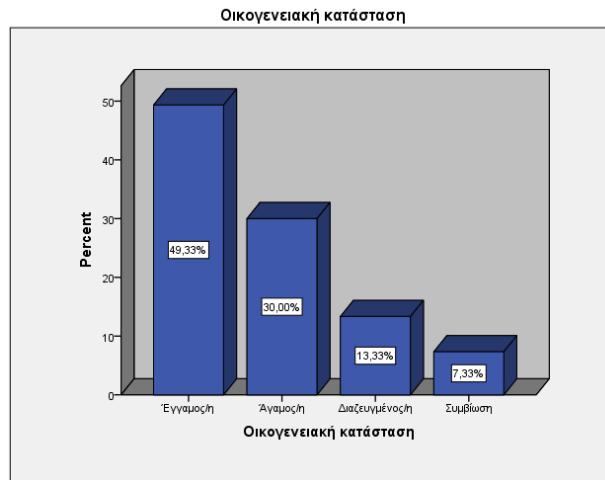
**Γράφημα 1. Φύλο**



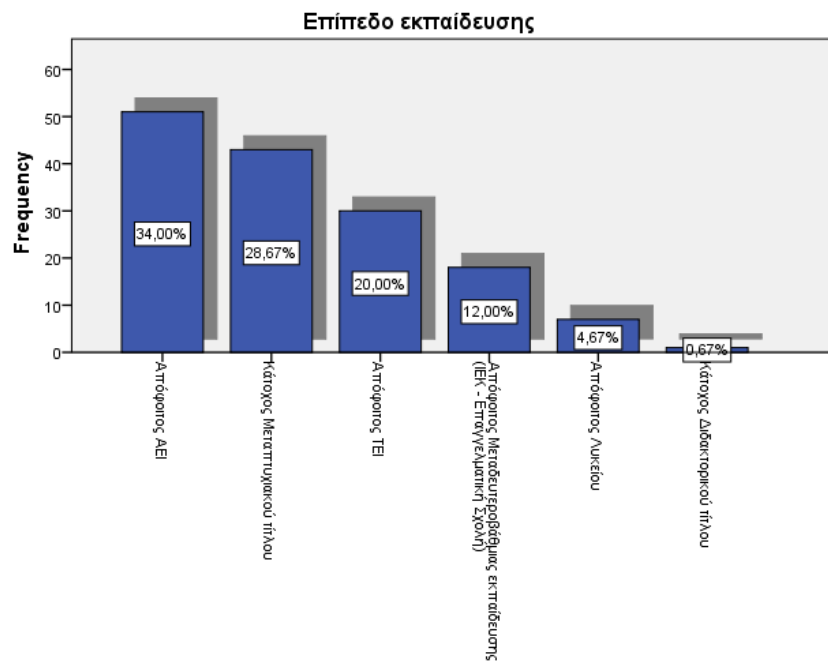
**Γράφημα 2. Ηλικία**



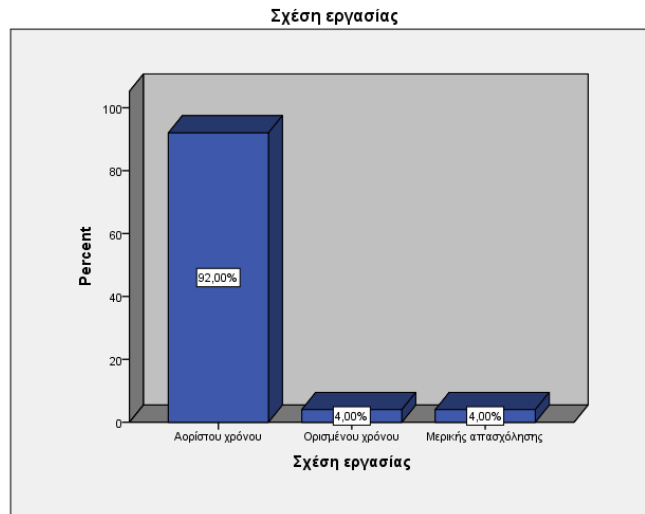
**Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση**



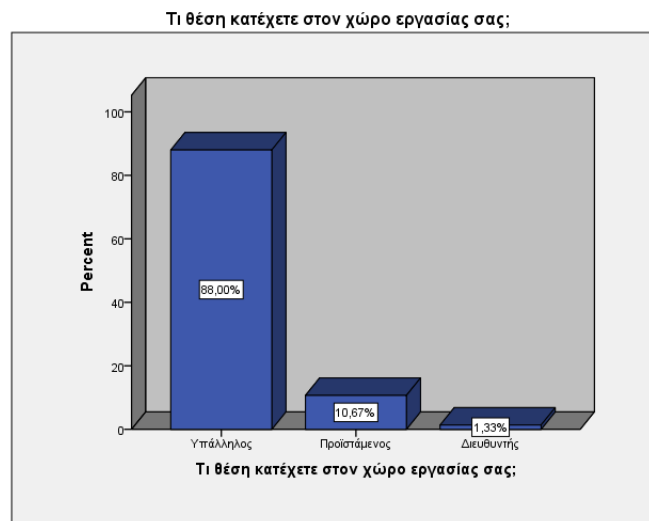
**Γράφημα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης**



**Γράφημα 5. Σχέση εργασίας**

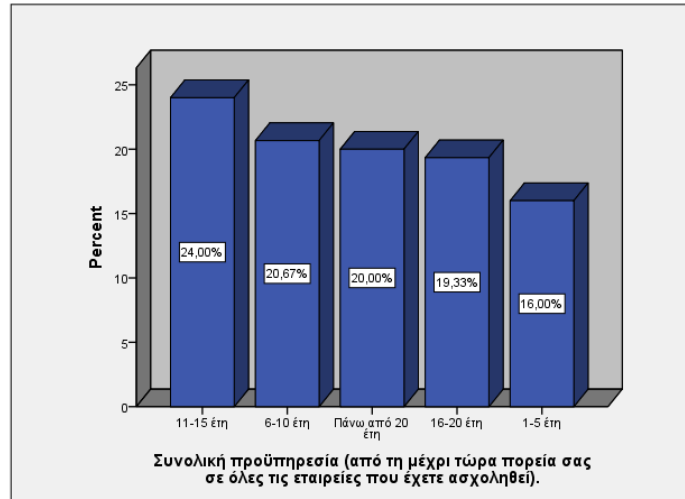


**Γράφημα 6. Τι θέση κατέχετε στο χώρο εργασίας σας**



### Γράφημα 7. Συνολική προϋπηρεσία

Συνολική προϋπηρεσία (από τη μέχρι τώρα πορεία σας σε όλες τις εταιρείες που έχετε ασχοληθεί).



### Γράφημα 8. Προϋπηρεσία στην εταιρεία που απασχολείστε τώρα

Προϋπηρεσία στην εταιρεία που απασχολείστε τώρα.



## 6.2. Επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον

### Α. Αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ιεράρχηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, με

βάση τη σπουδαιότητά της για εκείνους. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», η 2 την «Διαφωνώ», η 3 την «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», η 4 την «Συμφωνώ» και η 5 την «Συμφωνώ απόλυτα».

Από τον Πίνακα 2 (Γράφημα 9) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες μάλλον συμφωνούν απόλυτα ότι η αποτελεσματική επικοινωνία ενσωματώνει 5 βασικά στοιχεία για να απευθύνεται σε διαφορετικούς ανθρώπους και περιστάσεις, με διαφορετική επίδραση (Μ.Ο.=4,42). Ακόμα, υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ότι η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας περιλαμβάνει μια δυναμική διαδικασία διαδραστικής σχέσης μεταξύ πομπού και δέκτη (Μ.Ο.=4,07), όπως επίσης και μια διάδραση του πομπού και του δέκτη που δρουν παράλληλα σαν αποκωδικοποιητές, ερμηνευτές, μετασηματιστές και αποδέκτες σημάτων (Μ.Ο.=3,79) και δίνει έμφαση στον κοινωνικό στόχο για τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων (Μ.Ο.=3,68). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν να συμφωνούν ότι η επικοινωνία είναι αποτελεσματική όταν επιτρέπει τη μελέτη της φύσης και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην αντίληψη και την παραγωγή ενός μηνύματος (Μ.Ο.=3,58), αλλά και όταν ο πομπός, ο δέκτης, το μήνυμα, ο κώδικας, το πλαίσιο αναφοράς και το κανάλι αντιστοιχούν σε μια βασική γλωσσική λειτουργία (Μ.Ο.=3,41).

Επίσης, υπάρχει ουδέτερη άποψη στους συμμετέχοντες, δηλαδή ούτε συμφωνούν, ούτε και διαφωνούν σχετικά με το αν μια επικοινωνία στον εργασιακό χώρο είναι αποτελεσματική, όταν δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα απ' ότι στο ίδιο το μήνυμα (Μ.Ο.=3,35), όταν αρχίζει μόνο όταν το άτομο λαμβάνει το μήνυμα από το περιβάλλον με βάση το δικό του αντικείμενο προσανατολισμού (Μ.Ο.=3,16) και όταν διαχωρίζεται σε ξεκάθαρα μέρη χωρίς τη χρήση της έκτης αίσθησης (Μ.Ο.=2,97). Τέλος, οι ερωτηθέντες διαφωνούν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια απλή μεταφορά μηνυμάτων (Μ.Ο.=2,38). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,74, 1,06].

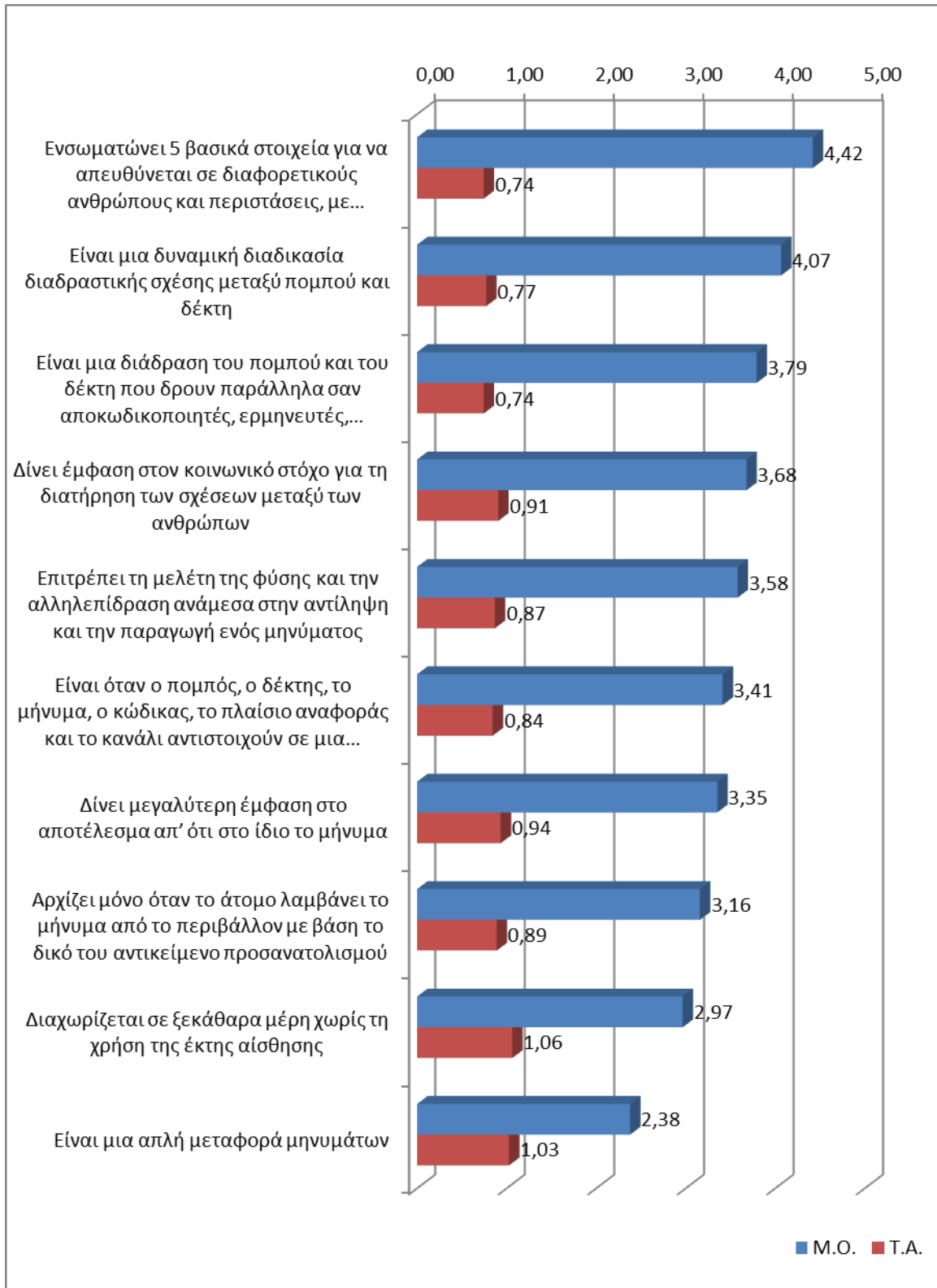
**Πίνακας 2. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ιεράρχηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο**

<b>Προτάσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Ενσωματώνει 5 βασικά στοιχεία για να απευθύνεται σε διαφορετικούς	4,42	0,74

ανθρώπους και περιστάσεις, με διαφορετική επίδραση		
Είναι μια δυναμική διαδικασία διαδραστικής σχέσης μεταξύ πομπού και δέκτη	4,07	0,77
Είναι μια διάδραση του πομπού και του δέκτη που δρουν παράλληλα σαν αποκωδικοποιητές, ερμηνευτές, μετασχηματιστές και αποδέκτες σημάτων	3,79	0,74
Δίνει έμφαση στον κοινωνικό στόχο για τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων	3,68	0,91
Επιτρέπει τη μελέτη της φύσης και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην αντίληψη και την παραγωγή ενός μηνύματος	3,58	0,87
Είναι όταν ο πομπός, ο δέκτης, το μήνυμα, ο κώδικας, το πλαίσιο αναφοράς και το κανάλι αντιστοιχούν σε μια βασική γλωσσική λειτουργία	3,41	0,84
Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα απ' ότι στο ίδιο το μήνυμα	3,35	0,94
Αρχίζει μόνο όταν το άτομο λαμβάνει το μήνυμα από το περιβάλλον με βάση το δικό του αντικείμενο προσανατολισμού	3,16	0,89
Διαχωρίζεται σε ξεκάθαρα μέρη χωρίς τη χρήση της έκτης αίσθησης	2,97	1,06
Είναι μια απλή μεταφορά μηνυμάτων	2,38	1,03



**Γράφημα 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ιεράρχηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο**



## **B. Χρήση καναλιών επικοινωνίας και αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους**

Σε αυτήν την υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά αφενός με τον βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με συναδέλφους και αφετέρου με την αξιολόγηση σχέσεων που έχουν με εκείνους.

Αρχικά, για τον βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με συναδέλφους, οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ». Από τον Πίνακα 3 (Γράφημα 10) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν πολύ την ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) με συναδέλφους (Μ.Ο.=4,10), αλλά και την ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές) (Μ.Ο.=3,80). Επίσης, χρησιμοποιείται μάλλον πολύ η τηλεφωνική επικοινωνία (εσωτερικό δίκτυο) (Μ.Ο.=3,55) και αρκετά η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.) (Μ.Ο.=3,17). Τέλος, λίγο χρησιμοποιείται από τους συμμετέχοντες η τηλεδιάσκεψη με συναδέλφους (Μ.Ο.=2,09). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [1,02, 1,20].

Έπειτα, όσον αφορά στην αξιολόγηση των σχέσεων που έχουν οι συμμετέχοντες με τους συναδέλφους τους, οι απαντήσεις δίνονται πάλι σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου καλές», η 2 την «Μέτριες», η 3 την «Καλές», η 4 την «Πολύ καλές» και η 5 την «Άριστες». Έτσι, από τον Πίνακα 4 (Γράφημα 11) προκύπτει ότι οι σχέσεις αυτές αξιολογούνται από τους ερωτηθέντες ως πολύ καλές (Μ.Ο.=3,90). Η τυπική απόκλιση λαμβάνει την τιμή 0,82.

**Πίνακας 3.**

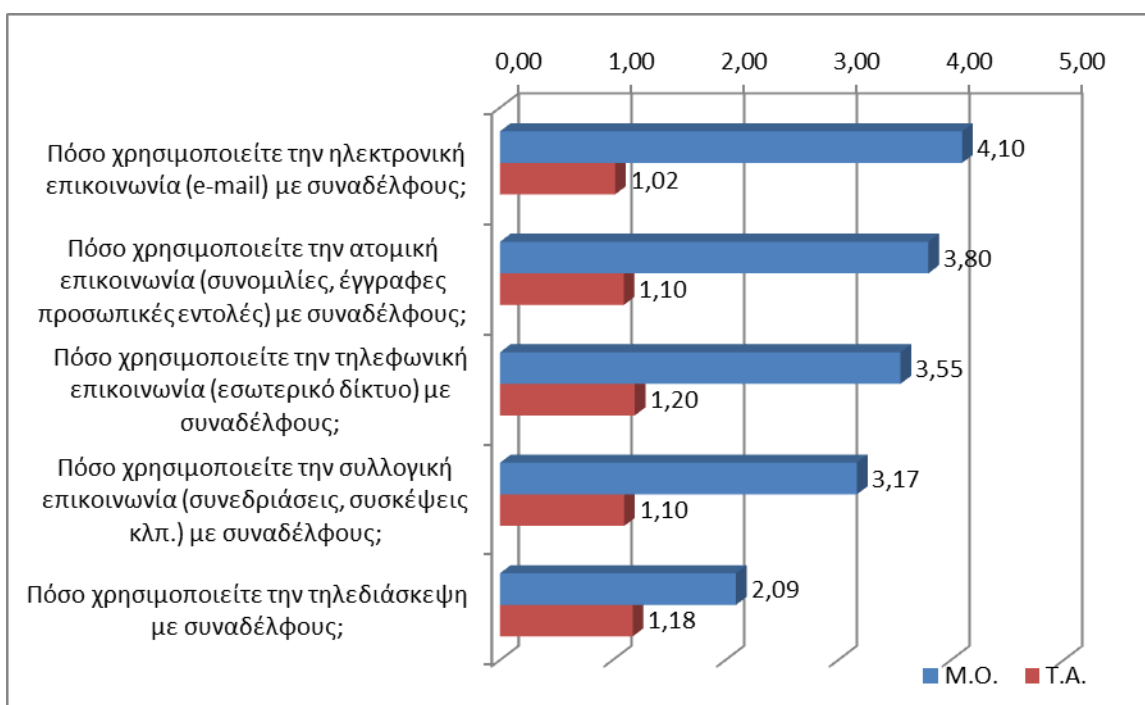
<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Πόσο χρησιμοποιείτε την ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) με συναδέλφους;	4,10	1,02
Πόσο χρησιμοποιείτε την ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές) με συναδέλφους;	3,80	1,10
Πόσο χρησιμοποιείτε την τηλεφωνική επικοινωνία (εσωτερικό δίκτυο) με συναδέλφους;	3,55	1,20
Πόσο χρησιμοποιείτε την συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις	3,17	1,10

κλπ.) με συναδέλφους;		
Πόσο χρησιμοποιείτε την τηλεδιάσκεψη με συναδέλφους;	2,09	1,18

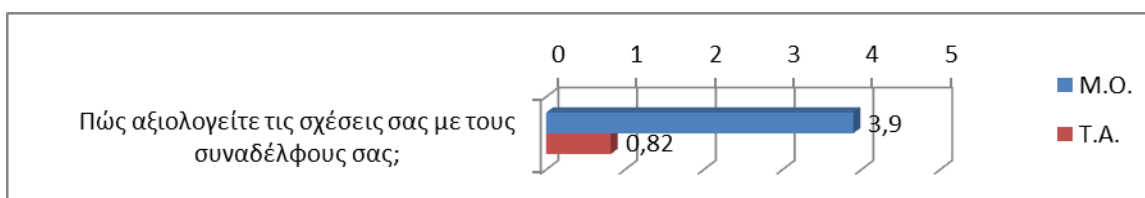
**Πίνακας 4. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους**

Ερώτηση	M.O.	T.A.
Πώς αξιολογείτε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;	3,90	0,82

**Γράφημα 10. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με συναδέλφους**



**Γράφημα 11. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αξιολόγηση σχέσεων με συναδέλφους**



### Γ. Χρήση καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους

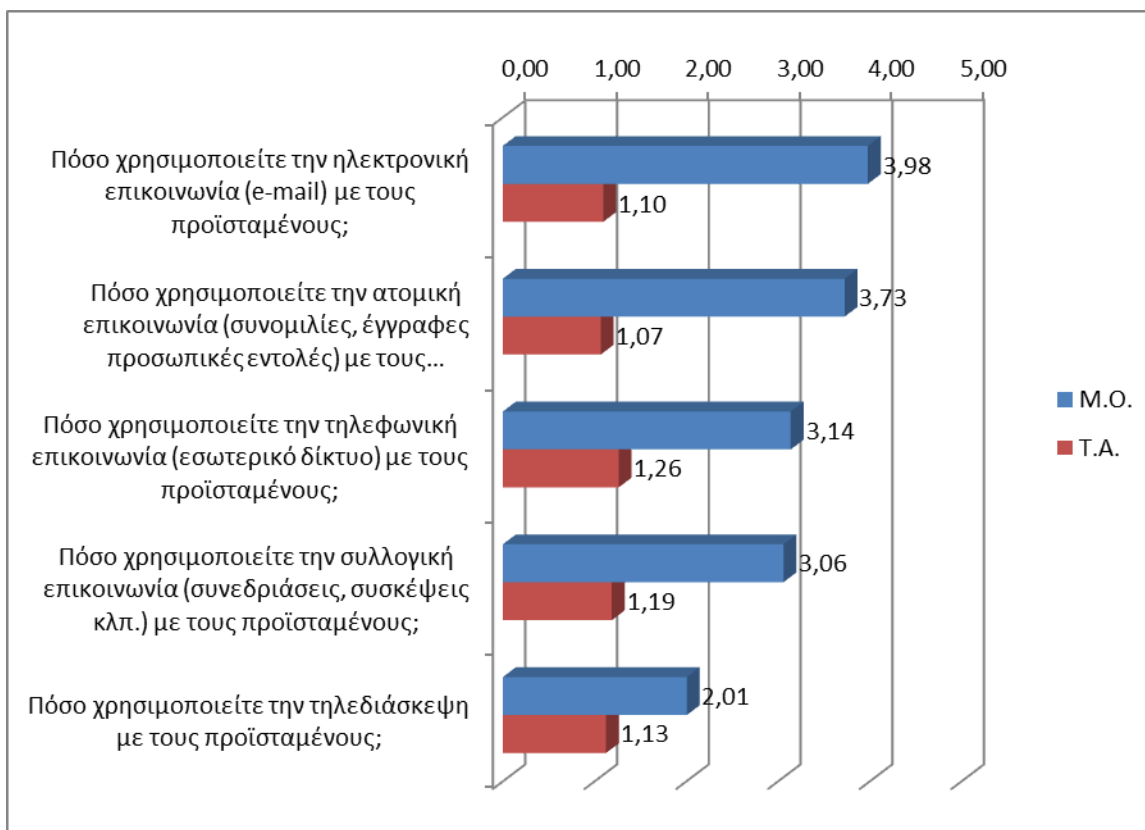
Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5, όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

Από τον Πίνακα 5 (Γράφημα 12) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν πολύ την ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) με προϊσταμένους (Μ.Ο.=3,98), όπως και την ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές) (Μ.Ο.=3,73). Επίσης, χρησιμοποιείται αρκετά η τηλεφωνική επικοινωνία (εσωτερικό δίκτυο) (Μ.Ο.=3,14) και η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.) (Μ.Ο.=3,06). Τέλος, λίγο χρησιμοποιείται από τους συμμετέχοντες η τηλεδιάσκεψη με προϊσταμένους (Μ.Ο.=2,01). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [1,07, 1,26].

**Πίνακας 5. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους**

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Πόσο χρησιμοποιείτε την ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) με τους προϊσταμένους;	3,98	1,10
Πόσο χρησιμοποιείτε την ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές) με τους προϊσταμένους;	3,73	1,07
Πόσο χρησιμοποιείτε την τηλεφωνική επικοινωνία (εσωτερικό δίκτυο) με τους προϊσταμένους;	3,14	1,26
Πόσο χρησιμοποιείτε την συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.) με τους προϊσταμένους;	3,06	1,19
Πόσο χρησιμοποιείτε την τηλεδιάσκεψη με τους προϊσταμένους;	2,01	1,13

**Γράφημα 12. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βαθμό χρήσης καναλιών επικοινωνίας με προϊσταμένους**



#### **Δ. Τρόποι λήψης αποφάσεων, ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και συνεργασία**

Στην τελευταία υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους τρόπους λήψης αποφάσεων, την ελευθερία πρωτοβουλίας, τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και τη συνεργασία.

Αρχικά, αναφορικά με τους τρόπους λήψης αποφάσεων, από τον Πίνακα 6 (Γράφημα 13) προκύπτει ότι το 46,67% (N=70) των συμμετεχόντων δηλώνουν πως οι αποφάσεις λαμβάνονται μετά από σύσκεψη, ανταλλαγή απόψεων, αλλά από τα ηγετικά στελέχη (προϊστάμενοι, διευθυντές). Επίσης, περίπου το ίδιο ποσοστό, δηλαδή το 45,33% (N=68) άτομα απαντούν ότι η λήψη αποφάσεων γίνεται από τα ηγετικά στελέχη. Τέλος, κατά ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 8% (N=12) οι αποφάσεις λαμβάνονται

μετά από σύσκεψη, ανταλλαγή απόψεων και συμφωνία των εμπλεκόμενων στελεχών ανεξάρτητα από τη θέση τους.

Κατόπιν, σχετικά με την ελευθερία πρωτοβουλίας, τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και τη συνεργασία, οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Ελάχιστα», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ». Οπότε, από τον Πίνακα 7 (Γράφημα 14) προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν πολύ ότι η συνεργασία και η λειτουργία σε ομάδες βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρίας (Μ.Ο.=4,20). Επίσης, θεωρούν ότι αισθάνονται αρκετά ελεύθεροι να λάβουν πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας (Μ.Ο.=3,17) και να συμμετέχουν αρκετά συχνά σε ομάδες εργασίας (Μ.Ο.=3,16).

**Πίνακας 6. Τρόποι λήψης αποφάσεων**

Ερώτηση	Κατηγορίες	N	f%
Με ποιο τρόπο λαμβάνονται συνήθως οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας σας;	Μετά από σύσκεψη, ανταλλαγή απόψεων, αλλά από τα ηγετικά στελέχη (προϊστάμενοι, διευθυντές)	70	46,67
	Από τα ηγετικά στελέχη (προϊστάμενοι, διευθυντές)	68	45,33
	Μετά από σύσκεψη, ανταλλαγή απόψεων και συμφωνία των εμπλεκόμενων στελεχών ανεξάρτητα από τη θέση τους	12	8,00

N: Συχνότητα

f%: Σχετική συχνότητα

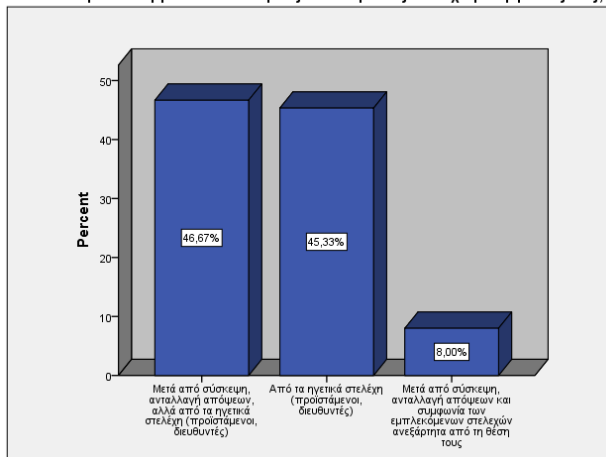
**Πίνακας 7. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και συνεργασία**

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	T.A.
Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η λειτουργία σε ομάδες βοηθά στην	4,20	0,83

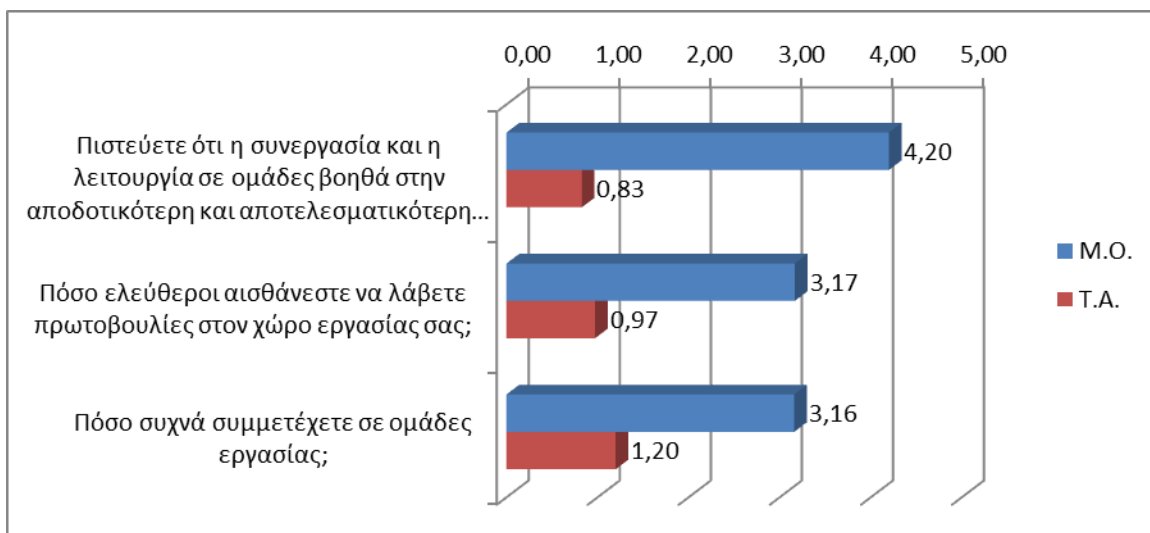
αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρίας;		
Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να λάβετε πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας σας;	3,17	0,97
Πόσο συχνά συμμετέχετε σε ομάδες εργασίας;	3,16	1,20

**Γράφημα 13. Τρόποι λήψης αποφάσεων**

Με ποιο τρόπο λαμβάνονται συνήθως οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας σας;



**Γράφημα 14. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και συνεργασία**



### 6.3. Συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον

#### A. Συχνότητα και μορφές συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Σε αυτήν την υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά αφενός με τη συχνότητα συγκρούσεων που συναντούν στον εργασιακό χώρο και αφετέρου με τις μορφές αυτών.

Αρχικά, αναφορικά με τη συχνότητα των συγκρούσεων, οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Ελάχιστα», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ». Έτσι, από τον Πίνακα 8 (Γράφημα 15) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι μάλλον αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο (M.O.=2,44). Ακόμη, λίγο συχνά παρατηρούνται όλες οι μορφές συγκρούσεων και συγκεκριμένα οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων (M.O.=2,37), μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (M.O.=2,18), μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό (M.O.=1,88), μεταξύ διευθυντικών στελεχών (M.O.=1,84), αλλά και μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων (M.O.=1,76). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,64, 0,85].

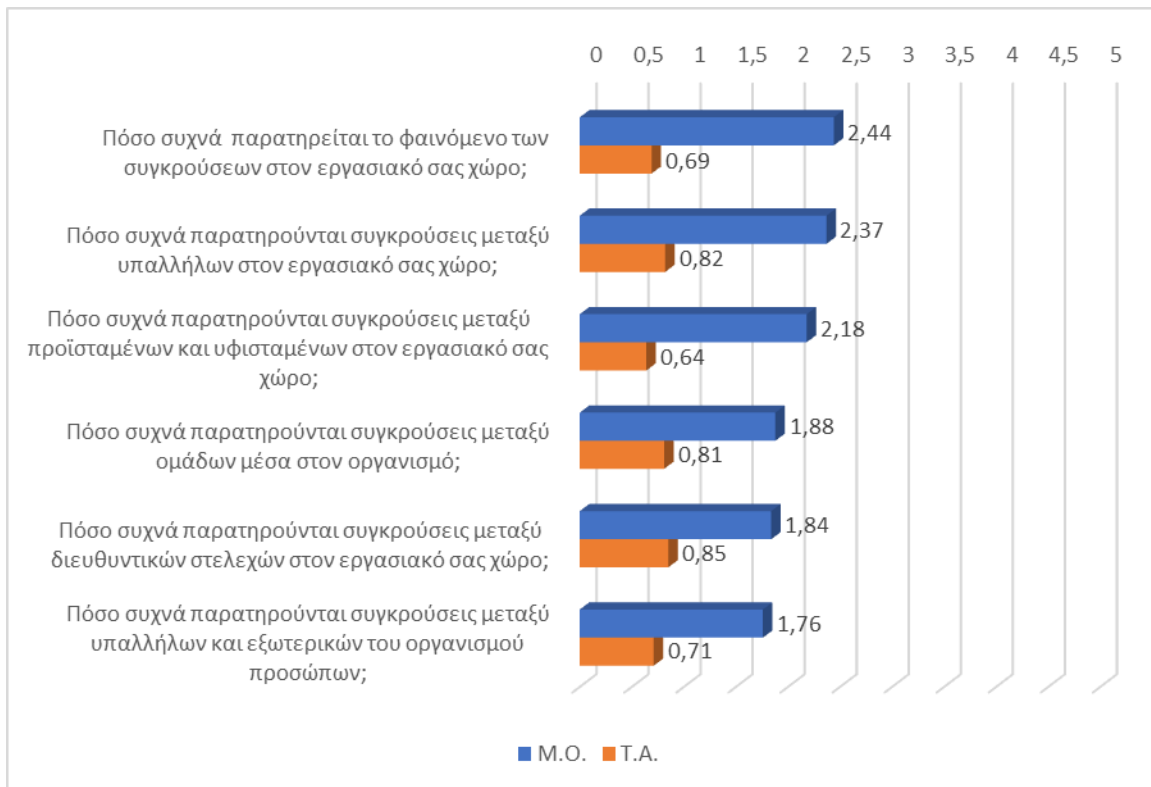
**Πίνακας 8. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για συχνότητα και τις μορφές συγκρούσεων**

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Πόσο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;	2,44	0,69
Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων στον εργασιακό σας χώρο;	2,37	0,82
Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων στον εργασιακό σας χώρο;	2,18	0,64
Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ ομάδων μέσα στον οργανισμό;	1,88	0,81
Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ διευθυντικών στελεχών στον εργασιακό σας χώρο;	1,84	0,85



Πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών του οργανισμού προσώπων;	1,76	0,71
---	------	------

**Γράφημα 15. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για συχνότητα και τις μορφές συγκρούσεων**



## **B. Αιτίες συγκρούσεων**

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις αιτίες συγκρούσεων που συναντούν στον εργασιακό τους χώρο. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

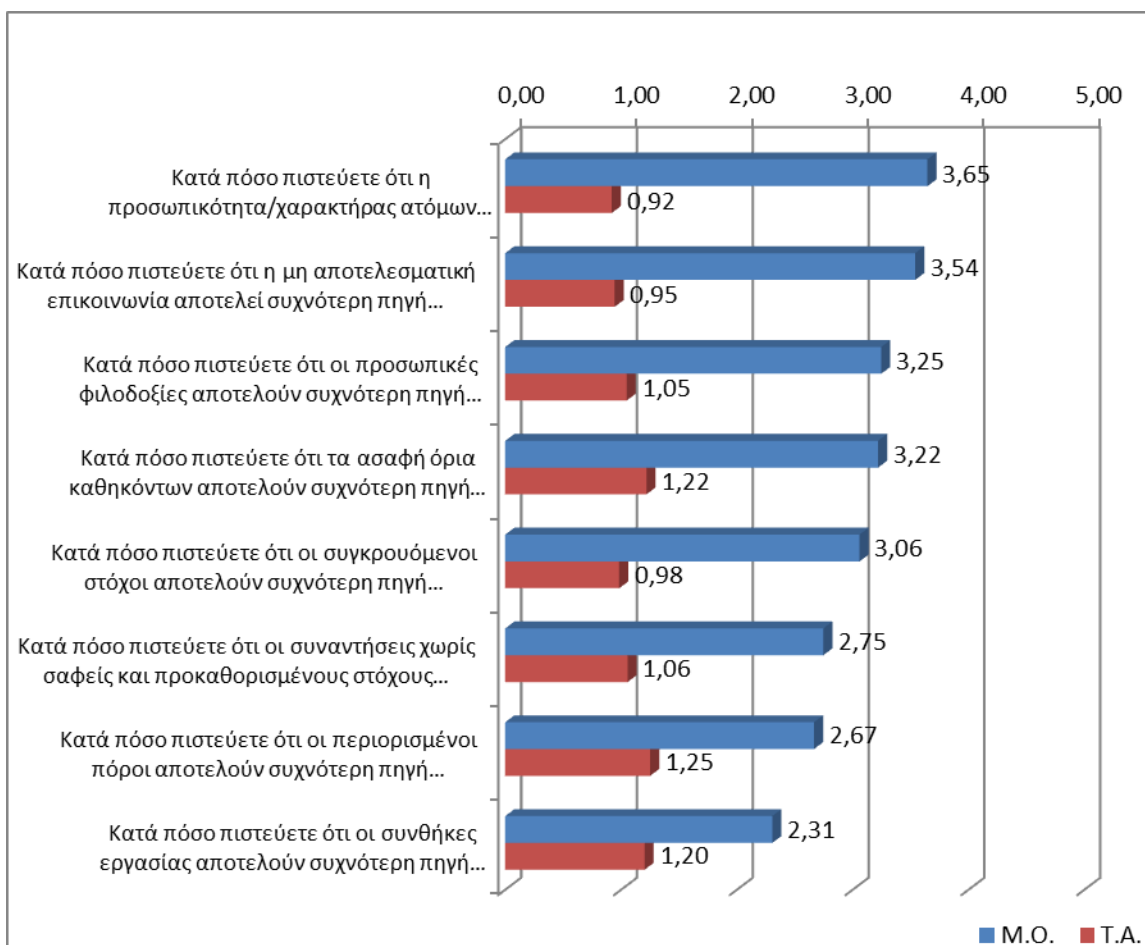
Από τον Πίνακα 9 (Γράφημα 16) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η προσωπικότητα/χαρακτήρας των ατόμων αποτελεί κατά πολύ τη συχνότερη πηγή συγκρούσεων (M.O.=3,65), ενώ η μη αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται μάλλον

πολύ συχνή πηγή (Μ.Ο.=3,54). Επίσης, αρκετά συχνές αιτίες συγκρούσεων θεωρούνται από τους ερωτηθέντες οι προσωπικές φιλοδοξίες (Μ.Ο.=3,25), τα ασαφή όρια καθηκόντων (Μ.Ο.=3,22), οι συγκρουόμενοι στόχοι (Μ.Ο.=3,06), οι συναντήσεις χωρίς σαφείς και προκαθορισμένους στόχους (Μ.Ο.=2,75) και οι περιορισμένοι πόροι (Μ.Ο.=2,67), ενώ λίγο συχνή αιτία θεωρούνται οι συνθήκες εργασίας (Μ.Ο.=2,31). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,92, 1,25].

**Πίνακας 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για αιτίες συγκρούσεων**

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Κατά πόσο πιστεύετε ότι η προσωπικότητα/χαρακτήρας ατόμων αποτελεί συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	3,65	0,92
Κατά πόσο πιστεύετε ότι η μη αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	3,54	0,95
Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι προσωπικές φιλοδοξίες αποτελούν συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	3,25	1,05
Κατά πόσο πιστεύετε ότι τα ασαφή όρια καθηκόντων αποτελούν συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	3,22	1,22
Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι συγκρουόμενοι στόχοι αποτελούν συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	3,06	0,98
Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι συναντήσεις χωρίς σαφείς και προκαθορισμένους στόχους αποτελούν συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	2,75	1,06
Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι περιορισμένοι πόροι αποτελούν συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	2,67	1,25
Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι συνθήκες εργασίας αποτελούν συχνότερη πηγή συγκρούσεων;	2,31	1,20

**Γράφημα 16. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για αιτίες συγκρούσεων**



### Γ. Σύγκρουση εν ώρα εργασίας

Στην τελευταία υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη σύγκρουση εν ώρα εργασίας. Αυτές αφορούν το αν οι ερωτηθέντες έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εν ώρα εργασίας, πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση, τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνουν οι ίδιοι και ποιο άλλο πρόσωπο θα επέλεγαν ως κριτή για την επίλυση αυτής της σύγκρουσης.

Στον Πίνακα 10 (Γραφήματα 17-20) παρατίθενται οι ερωτήσεις που αφορούν τη σύγκρουση εν ώρα εργασίας. Έτσι λοιπόν, το 60% (N=90) των συμμετεχόντων έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εν ώρα εργασίας, ενώ το 40% (N=60) όχι. Επίσης, το 56,38% (N=84) δηλώνουν πως αυτή η σύγκρουση εκδηλώθηκε με φραστικές επιθέσεις, 38,93% (N=58) δεν έχει βρεθεί σε σύγκρουση, το 2,01% (N=3) με έντονη

διαφωνία, το 1,34% (N=2) σε έντονο τόνο φωνής χωρίς χειρονομίες χειροδικίες και φραστικές επιθέσεις και το 0,67% (N=1) με απειλές και προειδοποιήσεις ή με επιβολή τετελεσμένων.

Ακόμα, το 46% (N=69) άτομα απαντούν πως όταν βρίσκονται σε σύγκρουση με κάποιον στο εργασιακό τους περιβάλλον, προσπαθούν να αποφύγουν την σύγκρουση, το 35,33% (N=53) διαπραγματεύονται για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά, το 6% (N=9) συνήθως συμβιβάζονται, το 5,33% (N=8) συνήθως διεκδικούν μέχρι να κερδίσουν, το 4,67% (N=7) απευθύνονται σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή/διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης, το 1,33% (N=2) αποδέχονται την επιθυμία της αντίθετης πλευράς και το 0,67% (N=1) κατανοούν την αντίθετη άποψη και προσπαθούν για το καλύτερο αποτέλεσμα για την ομάδα και το project ή η συμπεριφορά τους εξαρτάται από την αιτία της σύγκρουσης.

Τέλος, η πλειοψηφία, το 71,33% (N=107) των ερωτηθέντων απαντούν πως εάν ήταν να επιλέξουν ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, θα διάλεγαν τον προϊστάμενο ή ένα ανώτερο στέλεχος, το 12,67% (N=19) έναν συνάδελφο ομοιόβαθμο ιεραρχικά, το 6,67% (N=10) τον οποιοδήποτε, το 5,33% (N=8) ένα άτομο εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, το 2% (N=3) ένα άτομο από άλλο τμήμα πιο υψηλόβαθμο και το 0,67% (N=1) ένα άτομο από άλλο τμήμα ομοιόβαθμο ή τον υπεύθυνο HR ή δεν θα επέλεγε κανέναν.

**Πίνακας 10. Σύγκρουση εν ώρα εργασίας**

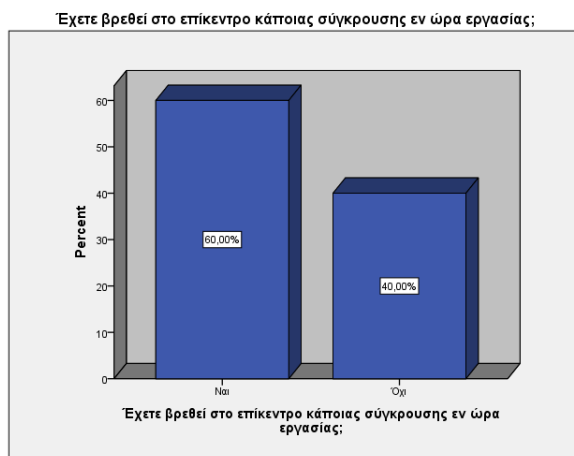
Ερωτήσεις	Κατηγορίες	N	f%
Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εν ώρα εργασίας;	Ναι	90	60,00
	Όχι	60	40,00
Πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση;	Με φραστικές επιθέσεις	84	56,38
	Δεν έχω βρεθεί σε σύγκρουση	58	38,93
	Έντονη διαφωνία	3	2,01
	Σε έντονο τόνο φωνής χωρίς χειρονομίες χειροδικίες και φραστικές επιθέσεις	2	1,34
	Με απειλές και προειδοποιήσεις	1	0,67
	Με επιβολή τετελεσμένων	1	0,67
Τι είδους συμπεριφορά	Προσπαθώ να αποφύγω την σύγκρουση	69	46,00

εκδηλώνετε όταν βρίσκεστε σε σύγκρουση με κάποιον στο εργασιακό σας περιβάλλον;	Διαπραγματεύομαι για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά	53	35,33
	Συνήθως συμβιβάζομαι	9	6,00
	Συνήθως διεκδικώ μέχρι να κερδίσω	8	5,33
	Απευθύνομαι σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή/διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης	7	4,67
	Αποδέχομαι την επιθυμία της αντίθετης πλευράς	2	1,33
	Κατανοώ την αντίθετη άποψη και προσπαθώ για το καλύτερο αποτέλεσμα για την ομάδα και το project.	1	0,67
	Εξαρτάται από την αιτία της σύγκρουσης	1	0,67
Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιον θα διαλέγατε;	Προϊστάμενο ή ανώτερο στέλεχος	107	71,33
	Συνάδελφο ομοιόβαθμο ιεραρχικά	19	12,67
	Ο οποιοσδήποτε	10	6,67
	Άτομο εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος	8	5,33
	Άτομο από άλλο τμήμα πιο υψηλόβαθμο	3	2,00
	Άτομο από άλλο τμήμα ομοιόβαθμο	1	0,67
	Υπεύθυνο HR	1	0,67
	Κανέναν	1	0,67

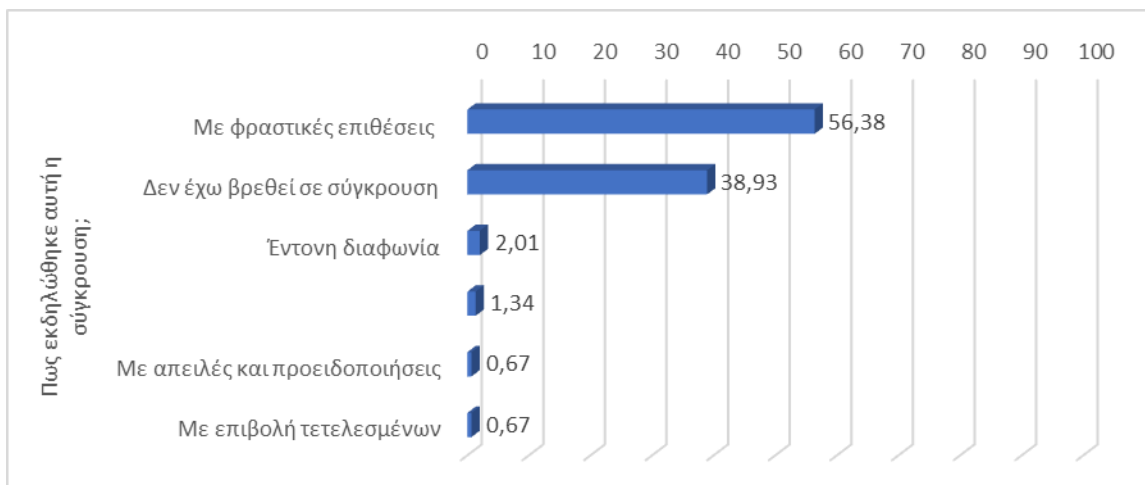
N: Συχνότητα

f %: Σχετική συχνότητα

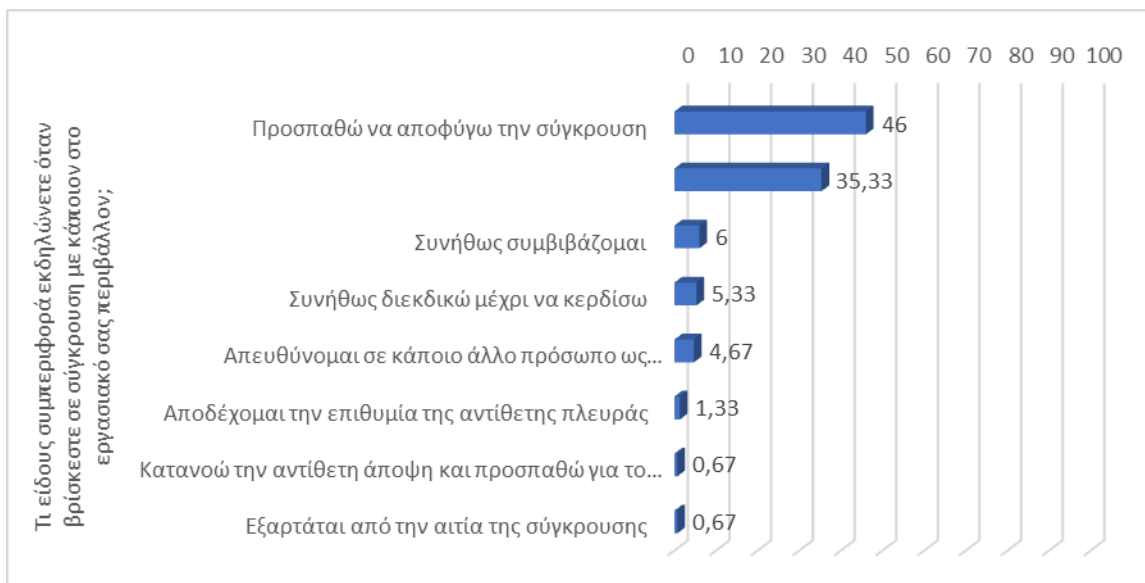
### Γράφημα 17. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εν ώρα εργασίας;



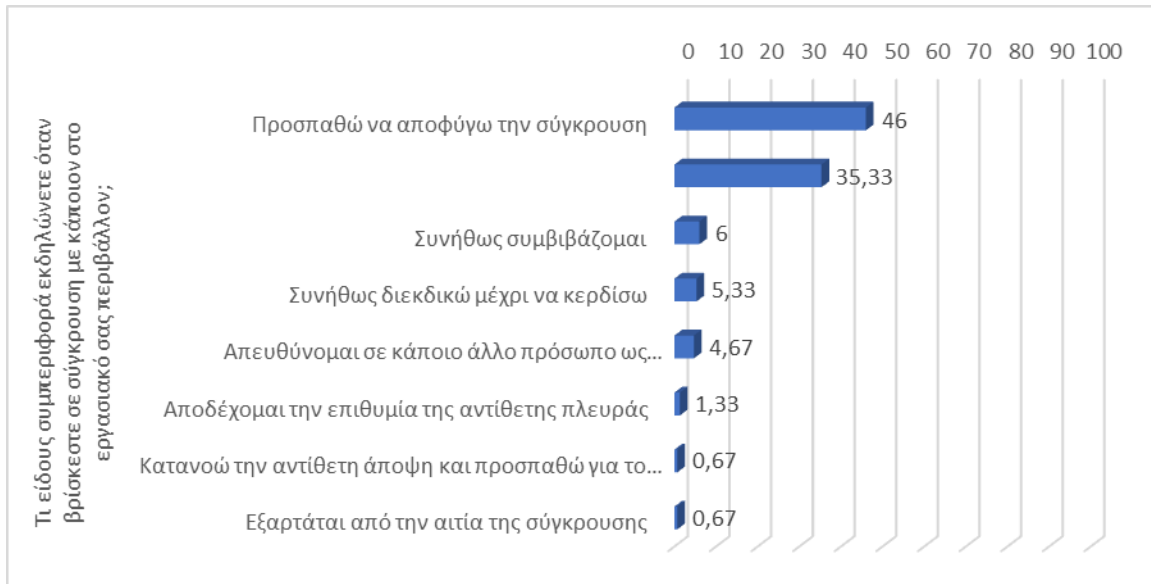
**Γράφημα 18. Πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση;**



**Γράφημα 19. Τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνετε όταν βρίσκεστε σε σύγκρουση με κάποιον στο εργασιακό σας περιβάλλον;**



**Γράφημα 20. Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιον θα διαλέγατε;**



#### 6.4. Διαχείριση των συγκρούσεων

##### A. Υποφαινόμενοι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους υποφαινόμενους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, δηλαδή εκείνους που συναντούν συχνότερα στον χώρο εργασίας τους.

Από τον Πίνακα 11 (Γράφημα 21) προκύπτει ότι το 34,67% (N=52) των συμμετεχόντων συναντούν ανταγωνισμό, όπου κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της, ενώ το 26,67% (N=40) συμβιβασμό, δηλαδή αμοιβαίες υποχωρήσεις και των δύο πλευρών μέσω διαλόγου για την εξεύρεση της άριστης λύσης. Επιπλέον, το 24,67% (N=37) συναντούν συχνότερα τη συνεργασία, δηλαδή μια προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές λύσης, το 9,33% (N=14) την υποχώρηση, όπου η μία πλευρά είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει προς όφελος της άλλης πλευράς και το 4,67% (N=7) την αποφυγή, όπου και οι δύο πλευρές, ή η μία από τις δύο, υποχωρούν και παραιτούνται των διεκδικήσεων τους.

**Πίνακας 11. Υποφαινόμενοι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων**

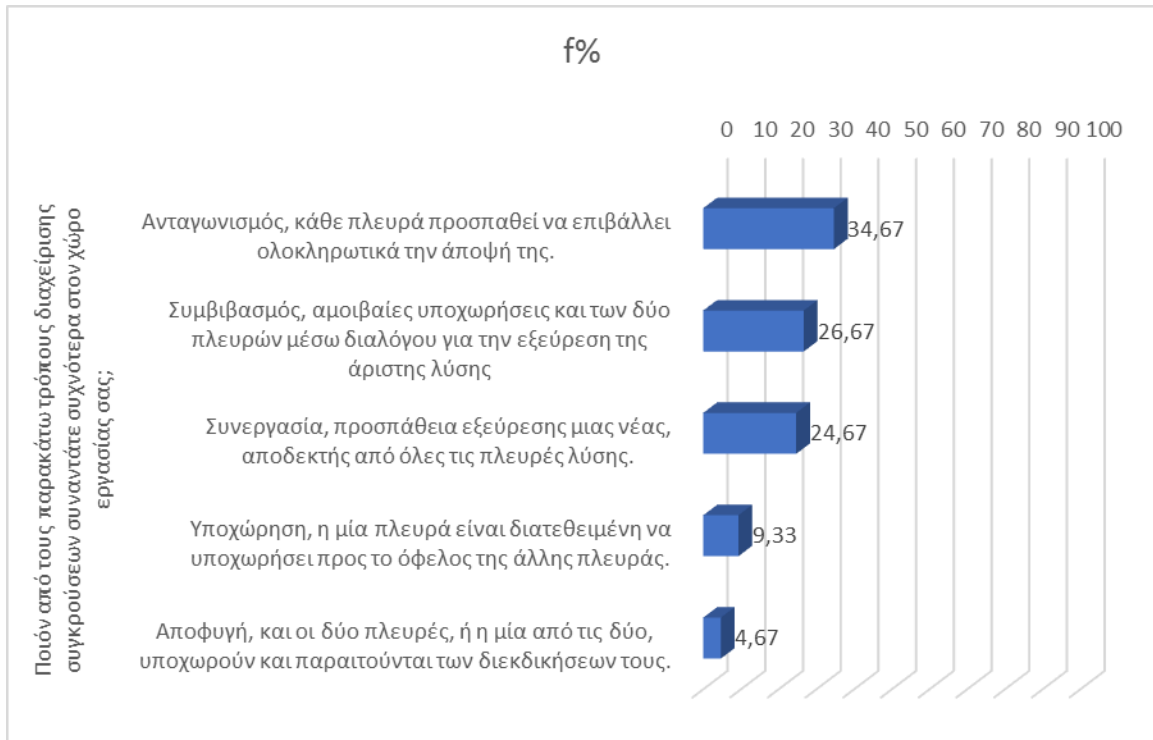
<b>Ερώτηση</b>	<b>Κατηγορίες</b>	<b>N</b>	<b>f%</b>
<b>Ποιόν από τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων συναντάτε συχνότερα στο χώρο εργασίας σας;</b>	Ανταγωνισμός, κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της.	52	34,67
	Συμβιβασμός, αμοιβαίες υποχωρήσεις και των δύο πλευρών μέσω διαλόγου για την εξεύρεση της άριστης λύσης	40	26,67
	Συνεργασία, προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές λύσης.	37	24,67
	Υποχώρηση, η μία πλευρά είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει προς το όφελος της άλλης πλευράς.	14	9,33
	Αποφυγή, και οι δύο πλευρές, ή η μία από τις δύο, υποχωρούν και παραιτούνται των διεκδικήσεων τους.	7	4,67

N: Συχνότητα

f%: Σχετική συχνότητα



**Γράφημα 21. Υποφαινόμενοι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων**



## **B. Προτιμητέα μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων**

Σε αυτή την υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά αφενός με την προτιμητέα μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων που συναντούν και αφετέρου με την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου.

Αρχικά, αναφορικά με την προτιμητέα μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων, για τις απαντήσεις δόθηκε στους συμμετέχοντες η δυνατότητα πολλαπλής επιλογής. Από τον Πίνακα 12 (Γράφημα 22) προκύπτει ότι το 60,67% (N=91) άτομα χρησιμοποιούν τη μέθοδο OUR WAY: (Αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση), το 32,67% (N=49) τη μέθοδο HALF WAY: (Θέματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντώνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός), το 7,33% (N=11) τη μέθοδο YOUR WAY: (Υποχώρηση της μίας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός) και το 0,67% (N=1) τη μέθοδο MY WAY: (Εξαναγκασμός της μίας ομάδας προς την άλλη).

Έπειτα, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της μεθόδου την οποία προτιμούν οι συμμετέχοντες, οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ». Έτσι, από τον Πίνακα 13 (Γράφημα 23) προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν μάλλον πολύ πως η μέθοδος που ακολουθούν για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα (Μ.Ο.=3,44). Η τυπική απόκλιση έλαβε τιμή 0,88.

**Πίνακας 12. Προτιμητέα μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων**

Ερωτήσεις	N	f%
Χρησιμοποιείτε τη μέθοδο OUR WAY: (Αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση) για την επίλυση συγκρούσεων;	91	60,67%
Χρησιμοποιείτε τη μέθοδο HALF WAY:(Θέματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντώνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός) για επίλυση;	49	32,67%
Χρησιμοποιείτε τη μέθοδο YOUR WAY: (Υποχώρηση της μίας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός) για την επίλυση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;	11	7,33%
Χρησιμοποιείτε τη μέθοδο MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη) ως μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;	1	0,67%

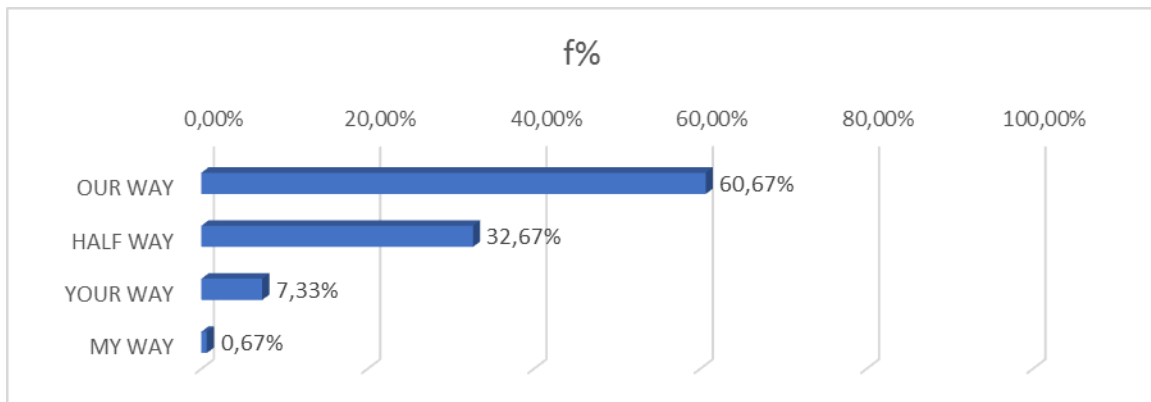
N: Συχνότητα

f %: Σχετική συχνότητα

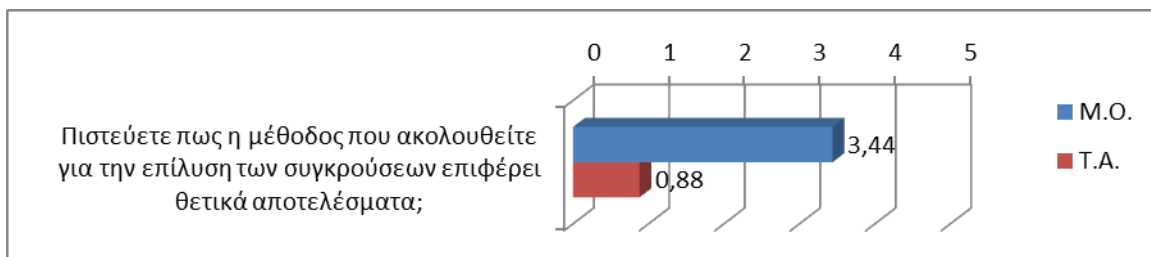
**Πίνακας 13. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αποτελεσματικότητα μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων**

Ερώτηση	Μ.Ο.	Τ.Α.
Πιστεύετε πως η μέθοδος που ακολουθείτε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;	3,44	0,88

**Γράφημα 22. Προτιμητέα μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων**



**Γράφημα 23. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για αποτελεσματικότητα μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων**



### **Γ. Επιπτώσεις συγκρούσεων**

Στην τελευταία υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων που συναντούν στον εργασιακό τους χώρο και συγκεκριμένα με τη σπουδαιότητά τους. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου σημαντική», η 2 την «Λίγο σημαντική», η 3 την «Αρκετά σημαντική», η 4 την «Πολύ σημαντική» και η 5 την «Πάρα πολύ σημαντική».

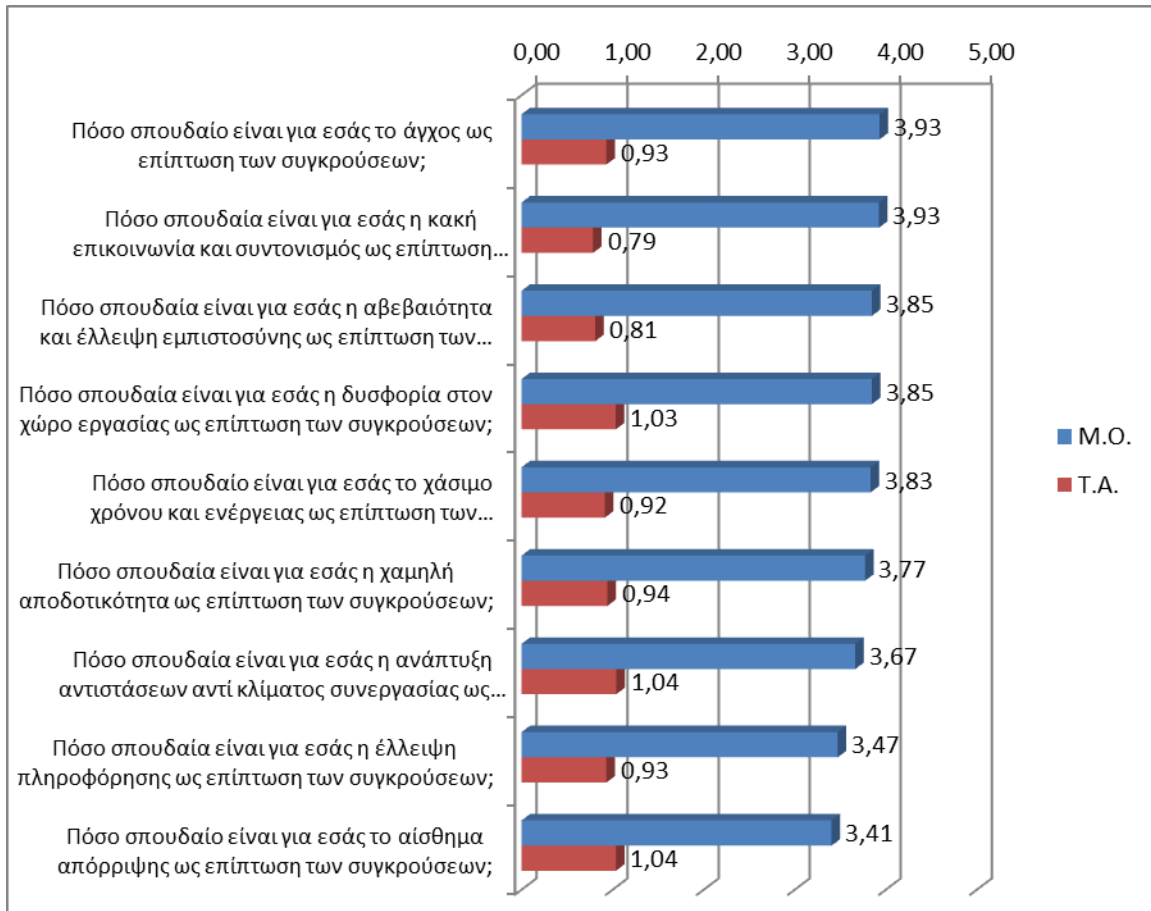
Από τον Πίνακα 14 (Γράφημα 24) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πολύ σημαντικό το άγχος ή την κακή επικοινωνία και τον συντονισμό ως επίπτωση των συγκρούσεων (M.O.=3,93). Επίσης, πολύ σημαντική η αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης ή η δυσφορία στον χώρο εργασίας (M.O.=3,85). Όμοια, πολύ σημαντικές επιπτώσεις θεωρούνται από τους ερωτηθέντες το χάσιμο χρόνου και ενέργειας

(Μ.Ο.=3,83), η χαμηλή αποδοτικότητα (Μ.Ο.=3,77) και η ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας (Μ.Ο.=3,67). Τέλος, αρκετά έως πολύ σημαντικές επιπτώσεις θεωρούνται η έλλειψη πληροφόρησης (Μ.Ο.=3,47) και το αίσθημα απόρριψης (Μ.Ο.=3,41). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,79, 1,04].

**Πίνακας 14. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιπτώσεις συγκρούσεων**

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Πόσο σπουδαίο είναι για εσάς το άγχος ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,93	0,93
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η κακή επικοινωνία και συντονισμός ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,93	0,79
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,85	0,81
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η δυσφορία στον χώρο εργασίας ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,85	1,03
Πόσο σπουδαίο είναι για εσάς το χάσιμο χρόνου και ενέργειας ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,83	0,92
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η χαμηλή αποδοτικότητα ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,77	0,94
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,67	1,04
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η έλλειψη πληροφόρησης ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,47	0,93
Πόσο σπουδαίο είναι για εσάς το αίσθημα απόρριψης ως επίπτωση των συγκρούσεων;	3,41	1,04

**Γράφημα 24. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιπτώσεις συγκρούσεων**



## 6.5 Ο ρόλος της διοίκησης

### Α. Προσέγγιση διοίκησης για την επίλυση συγκρούσεων

Σε αυτή την υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την προσέγγιση της διοίκησης για την επίλυση των συγκρούσεων.

Από τον Πίνακα 15 (Γράφημα 25) προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή το 79,33% (N=119) απαντά ότι η διοίκηση επιλύει το πρόβλημα σε τέτοιες περιπτώσεις, το 13,33% (N=20) ακολουθεί ειρηνευτική προσέγγιση, το 4% (N=6) αυταρχική, το 1,33% (N=2) τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας ή δεν χρησιμοποιεί συγκεκριμένη προσέγγιση και το 0,67% (N=1) ακολουθεί ουδέτερη στάση.

**Πίνακας 15. Προσέγγιση διοίκησης για την επίλυση συγκρούσεων**

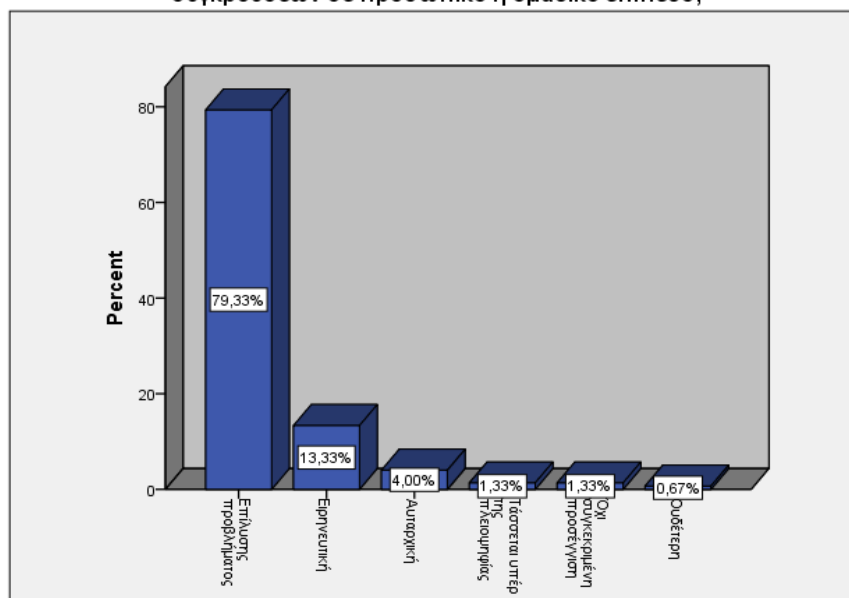
Ερώτηση	Κατηγορίες	N	f%
Τι είδους προσέγγιση χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο;	Επίλυσης προβλήματος	119	79,33
	Ειρηνευτική	20	13,33
	Αυταρχική	6	4,00
	Τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας	2	1,33
	Όχι συγκεκριμένη προσέγγιση	2	1,33
	Ουδέτερη	1	0,67

N: Συχνότητα

f%: Σχετική συχνότητα

**Γράφημα 25. Προσέγγιση διοίκησης για την επίλυση συγκρούσεων**

Τι είδους προσέγγιση χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο;



## **B. Βοηθητικοί παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν ηγέτη**

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους βοηθητικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν

ηγέτη. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

Από τον Πίνακα 16 (Γράφημα 26) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες ενός ηγέτη τον βοηθούν πολύ έως πάρα πολύ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Μ.Ο.=4,55), καθώς επίσης και η δίκαιη αντιμετώπιση των υφισταμένων (Μ.Ο.=4,53), η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η ακεραιότητά του (Μ.Ο.=4,51), η ενσυναίσθησή του και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους (Μ.Ο.=4,43) και η εμπειρία του (Μ.Ο.=4,42). Επιπλέον, πολύ βοηθητικές θεωρούνται από τους ερωτηθέντες οι ηγετικές ικανότητες του ηγέτη (Μ.Ο.=4,34), η ανάθεση καθηκόντων από εκείνον, με βάση τις ικανότητες των υφισταμένων (Μ.Ο.=4,27) η εφαρμογή της δημοκρατικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων (Μ.Ο.=3,97) και τέλος, το επιστημονικό του υπόβαθρο στον τομέα της διοίκησης (Μ.Ο.=3,73). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,64, 1,04].

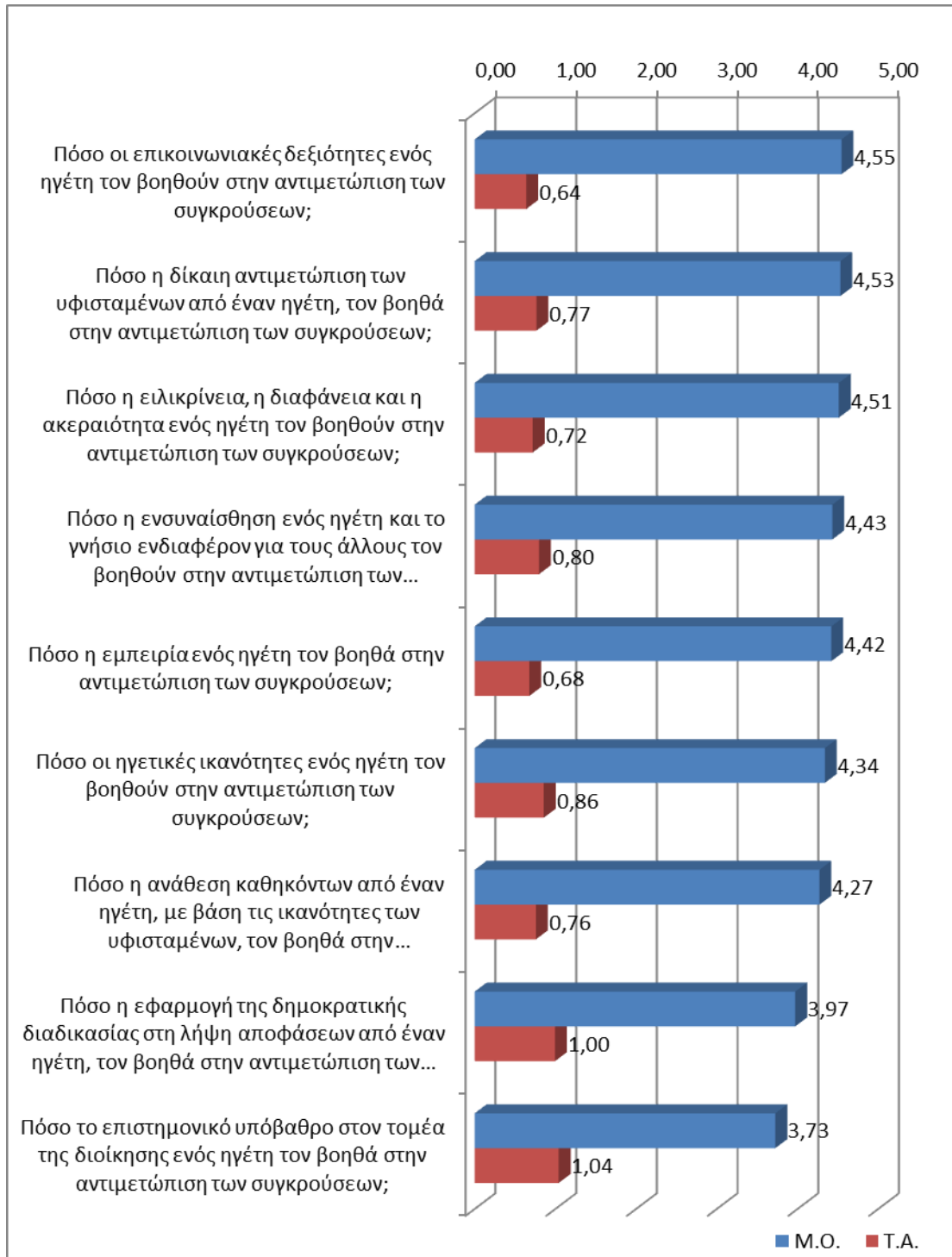
**Πίνακας 16. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βοηθητικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, από έναν ηγέτη**

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Πόσο οι επικοινωνιακές δεξιότητες ενός ηγέτη τον βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	4,55	0,64
Πόσο η δίκαιη αντιμετώπιση των υφισταμένων από έναν ηγέτη, τον βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	4,53	0,77
Πόσο η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η ακεραιότητα ενός ηγέτη τον βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	4,51	0,72
Πόσο η ενσυναίσθηση ενός ηγέτη και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους τον βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	4,43	0,80
Πόσο η εμπειρία ενός ηγέτη τον βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	4,42	0,68
Πόσο οι ηγετικές ικανότητες ενός ηγέτη τον βοηθούν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	4,34	0,86
Πόσο η ανάθεση καθηκόντων από έναν ηγέτη, με βάση τις ικανότητες των	4,27	0,76

υφισταμένων, τον βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;		
Πόσο η εφαρμογή της δημοκρατικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων από έναν ηγέτη, τον βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	3,97	1,00
Πόσο το επιστημονικό υπόβαθρο στον τομέα της διοίκησης ενός ηγέτη τον βοηθά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων;	3,73	1,04



**Γράφημα 26. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για βοηθητικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν ηγέτη**



### Γ. Απόψεις για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων

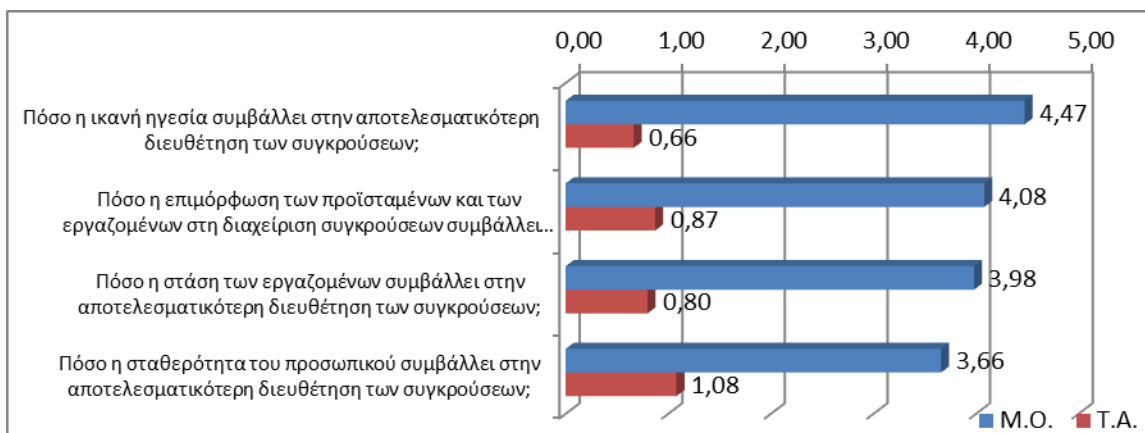
Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

Από τον Πίνακα 17 (Γράφημα 27) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ικανή ηγεσία συμβάλλει πολύ έως πάρα πολύ στην αποτελεσματικότερη διευθέτηση των συγκρούσεων (Μ.Ο.=4,47). Ακόμη, θεωρείται ότι συμβάλλει κατά πολύ στο συγκεκριμένο ζήτημα η επιμόρφωση των προϊσταμένων και των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων (Μ.Ο.=4,08), η στάση των εργαζομένων (Μ.Ο.=3,98), αλλά και η σταθερότητα του προσωπικού (Μ.Ο.=3,66). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,66, 1,08].

**Πίνακας 17. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις απόψεις για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων**

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Πόσο η ικανή ηγεσία συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διευθέτηση των συγκρούσεων;	4,47	0,66
Πόσο η επιμόρφωση των προϊσταμένων και των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διευθέτησή τους;	4,08	0,87
Πόσο η στάση των εργαζομένων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διευθέτηση των συγκρούσεων;	3,98	0,80
Πόσο η σταθερότητα του προσωπικού συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διευθέτηση των συγκρούσεων;	3,66	1,08

**Γράφημα 27. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις απόψεις για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων**



#### Δ. Τρόποι συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους τρόπους συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη και συγκεκριμένα με την ιεράρχησή τους. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

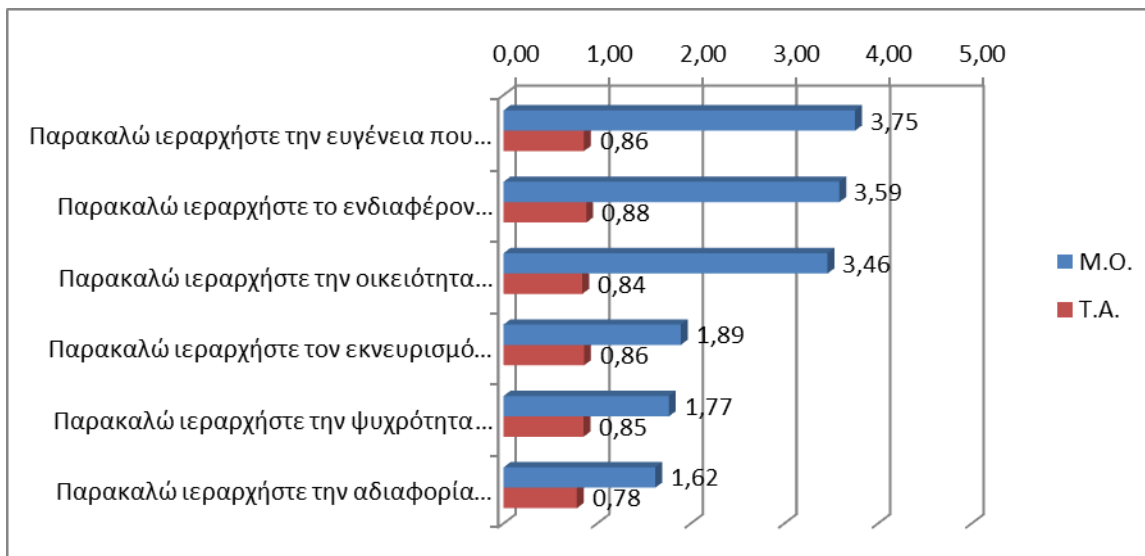
Από τον Πίνακα 18 (Γράφημα 28) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι διακρίνουν πολύ ευγένεια από τα ανώτερα στελέχη (Μ.Ο.=3,75), ενώ διακρίνουν μάλλον πολύ ενδιαφέρον (Μ.Ο.=3,59) και οικειότητα (Μ.Ο.=3,46). Επίσης, διακρίνεται από τους συμμετέχοντες λίγος εκνευρισμός (Μ.Ο.=1,89), λίγη ψυχρότητα (Μ.Ο.=1,77) και λίγη αδιαφορία από τα ανώτερα στελέχη (Μ.Ο.=1,62). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,78, 0,86].

**Πίνακας 18. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις απόψεις για τρόπους συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη**

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Παρακαλώ ιεραρχήστε την ευγένεια που διακρίνετε από τα ανώτερα στελέχη	3,75	0,86
Παρακαλώ ιεραρχήστε το ενδιαφέρον που διακρίνετε από τα ανώτερα στελέχη	3,59	0,88
Παρακαλώ ιεραρχήστε την οικειότητα που διακρίνετε από τα ανώτερα στελέχη	3,46	0,84

Παρακαλώ ιεραρχήστε τον εκνευρισμό που διακρίνετε από τα ανώτερα στελέχη	1,89	0,86
Παρακαλώ ιεραρχήστε την ψυχρότητα που διακρίνετε από τα ανώτερα στελέχη	1,77	0,85
Παρακαλώ ιεραρχήστε την αδιαφορία που διακρίνετε από τα ανώτερα στελέχη	1,62	0,78

**Γράφημα 28. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις απόψεις για τρόπους συμπεριφοράς από ανώτερα στελέχη**



### **Ε. Εμπόδια διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη**

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα εμπόδια που συναντούν σε μια διαπραγμάτευση με τα ηγετικά στελέχη και συγκεκριμένα με το πόσο σημαντικά είναι αυτά. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», η 2 την «Διαφωνώ», η 3 την «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», η 4 την «Συμφωνώ» και η 5 την «Συμφωνώ απόλυτα».

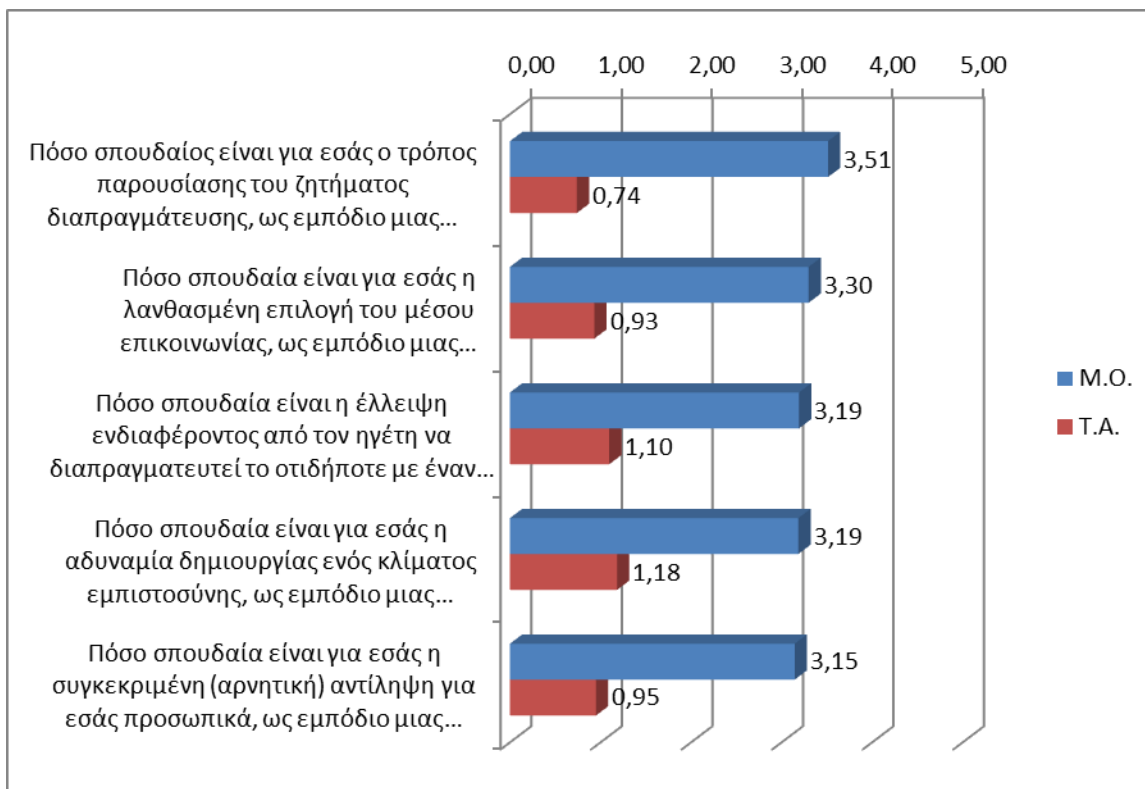
Από τον Πίνακα 19 (Γράφημα 29) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες μάλλον συμφωνούν πως ο τρόπος παρουσίασης ενός ζητήματος διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη είναι σπουδαίο εμπόδιο για αυτή την διαδικασία (Μ.Ο.=3,51). Ωστόσο, δεν διακρίνεται συμφωνία, ούτε και διαφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων αν είναι σπουδαίο εμπόδιο η λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας (Μ.Ο.=3,30), όπως και η

έλλειψη ενδιαφέροντος από τον ηγέτη να διαπραγματευτεί το οτιδήποτε με έναν υφιστάμενο ή η αδυναμία δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης (Μ.Ο.=3,19), καθώς και η συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη για αυτούς προσωπικά (Μ.Ο.=3,15). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,74, 1,18].

**Πίνακας 19. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη**

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Πόσο σπουδαίος είναι για εσάς ο τρόπος παρουσίασης του ζητήματος διαπραγμάτευσης, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη;	3,51	0,74
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη;	3,30	0,93
Πόσο σπουδαία είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος από τον ηγέτη να διαπραγματευτεί το οτιδήποτε με έναν υφιστάμενο, ως εμπόδιο διαπραγμάτευσης;	3,19	1,10
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η αδυναμία δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη;	3,19	1,18
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη για εσάς προσωπικά, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη;	3,15	0,95

**Γράφημα 29. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με τα ηγετικά στελέχη**



### **ΣΤ. Εμπόδια διαπραγμάτευσης με συναδέλφους**

Στην παρούσα υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα εμπόδια που συναντούν σε μια διαπραγμάτευση με συναδέλφους και συγκεκριμένα με το πόσο σημαντικά είναι αυτά. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Διαφωνώ απόλυτα», η 2 την «Διαφωνώ», η 3 την «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», η 4 την «Συμφωνώ» και η 5 την «Συμφωνώ απόλυτα».

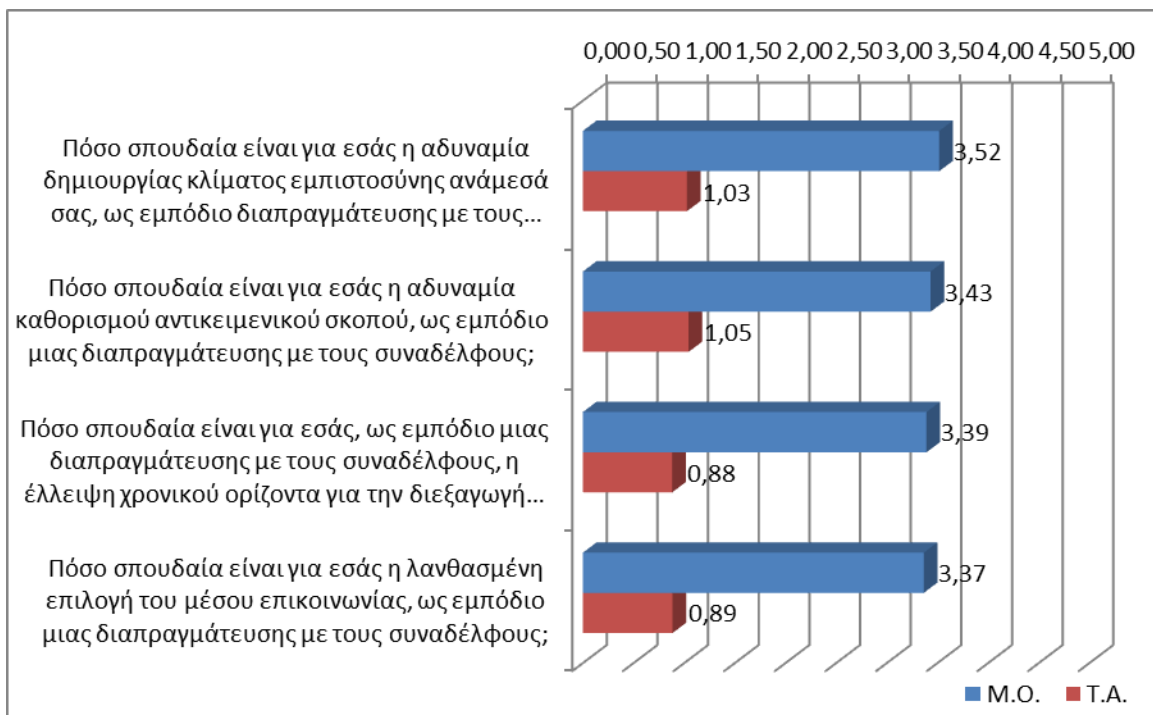
Από τον Πίνακα 20 (Γράφημα 30) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες μάλλον συμφωνούν πως η αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσά τους είναι σπουδαίο εμπόδιο διαπραγμάτευσης με τους συναδέλφους (Μ.Ο.=3,52), όπως και η αδυναμία καθορισμού αντικειμενικού σκοπού (Μ.Ο.=3,43). Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει συμφωνία, ούτε και διαφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων αν είναι σπουδαίο εμπόδιο η

έλλειψη χρονικού ορίζοντα για την διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης (Μ.Ο.=3,39), όπως και η λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας (Μ.Ο.=3,37). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [0,88, 1,05].

**Πίνακας 20. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με συναδέλφους**

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσά σας, ως εμπόδιο διαπραγμάτευσης με τους συναδέλφους;	3,52	1,03
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η αδυναμία καθορισμού αντικειμενικού σκοπού, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τους συναδέλφους;	3,43	1,05
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τους συναδέλφους, η έλλειψη χρονικού ορίζοντα για την διεξαγωγή της;	3,39	0,88
Πόσο σπουδαία είναι για εσάς η λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας, ως εμπόδιο μιας διαπραγμάτευσης με τους συναδέλφους;	3,37	0,89

**Γράφημα 30. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για εμπόδια διαπραγμάτευσης με συναδέλφους**



## **Z. Επιβράβευση εργασιακής προσφοράς**

Σε αυτή την υποενότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την επιβράβευση της εργασιακής τους προσφοράς από τα ανώτερα στελέχη αλλά και από τους συναδέλφους τους. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

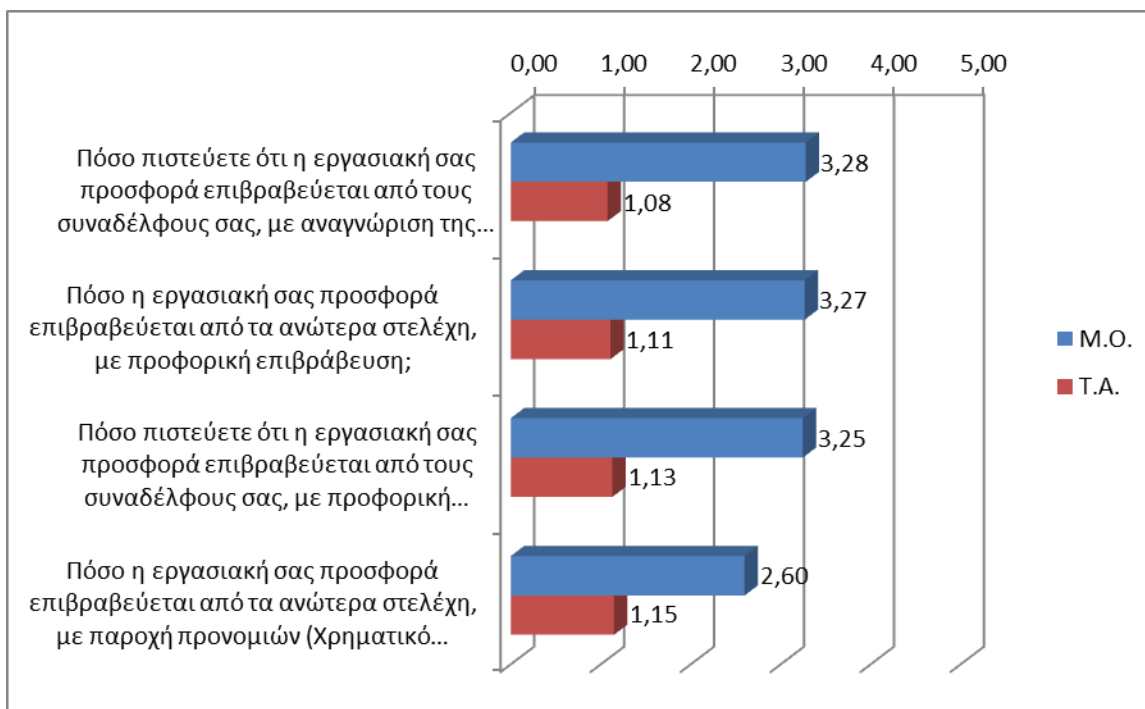
Από τον Πίνακα 21 (Γράφημα 31) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εργασιακή τους προσφορά επιβραβεύεται αρκετά από τους συναδέλφους τους, με αναγνώριση της αξίας/ δουλειάς (Μ.Ο.=3,28). Επίσης, θεωρείται ότι υπάρχει αρκετή επιβράβευση της εργασιακής προσφοράς με προφορική επιβράβευση από τα ανώτερα στελέχη (Μ.Ο.=3,27), αλλά και από τους συναδέλφους (Μ.Ο.=3,25). Τέλος, πιστεύεται ότι η εργασιακή προσφορά επιβραβεύεται λίγο έως αρκετά από τα ανώτερα στελέχη με παροχή προνομίων (Χρηματικό bonus, προνομιακή μεταχείριση, άδεια) (Μ.Ο.=2,60). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [1,08, 1,15].

**Πίνακας 21. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιβράβευση εργασιακής προσφοράς**

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Πόσο πιστεύετε ότι η εργασιακή σας προσφορά επιβραβεύεται από τους συναδέλφους σας, με αναγνώριση της αξίας/δουλειάς;	3,28	1,08
Πόσο η εργασιακή σας προσφορά επιβραβεύεται από τα ανώτερα στελέχη, με προφορική επιβράβευση;	3,27	1,11
Πόσο πιστεύετε ότι η εργασιακή σας προσφορά επιβραβεύεται από τους συναδέλφους σας, με προφορική επιβράβευση;	3,25	1,13
Πόσο η εργασιακή σας προσφορά επιβραβεύεται από τα ανώτερα στελέχη, με παροχή προνομίων (Χρηματικό bonus, προνομιακή μεταχείριση, άδεια);	2,60	1,15



**Γράφημα 31. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για επιβράβευση εργασιακής προσφοράς**



### **Η. Καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη**

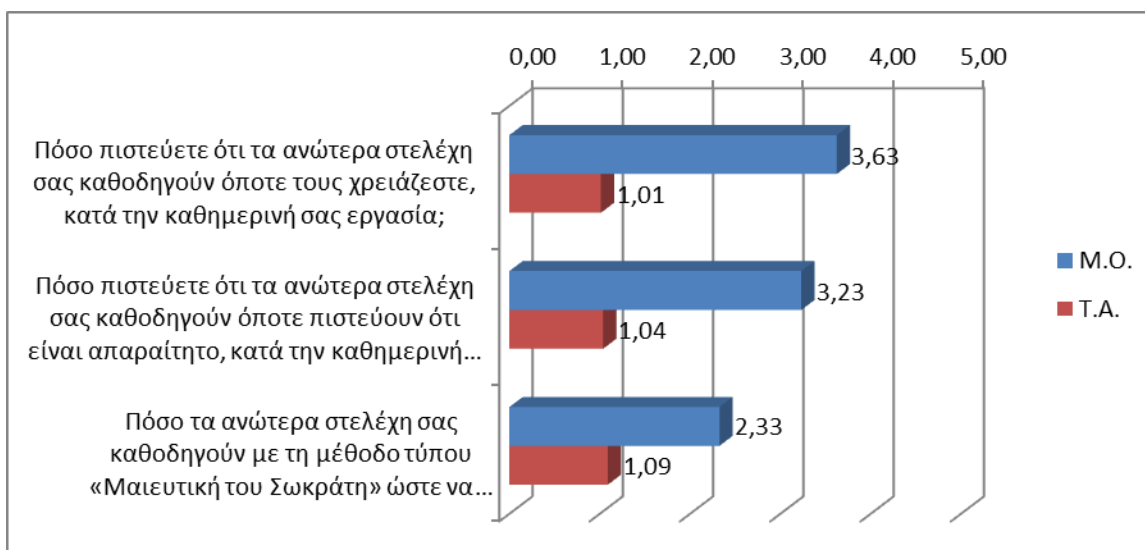
Στην τελευταία υποενοότητα παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την καθοδήγησή τους από ανώτερα στελέχη. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα από το 1-5 όπου η τιμή 1 αντιπροσωπεύει την απάντηση «Καθόλου», η 2 την «Λίγο», η 3 την «Αρκετά», η 4 την «Πολύ» και η 5 την «Πάρα πολύ».

Από τον Πίνακα 22 (Γράφημα 32) προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν πολύ ότι τα ανώτερα στελέχη τους καθοδηγούν όποτε τους χρειάζονται κατά την καθημερινή τους εργασία (Μ.Ο.=3,63), ενώ αρκετά όποτε πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο (Μ.Ο.=3,23). Τέλος, οι ερωτηθέντες πιστεύουν λίγο ότι καθοδηγούνται από τα ανώτερα στελέχη με τη μέθοδο τύπου «Μαιευτική του Σωκράτη», ώστε να καταλήξουν σε δικά τους συμπεράσματα και λύσεις (Μ.Ο.=2,33). Οι τυπικές αποκλίσεις κυμάνθηκαν στο διάστημα [1,01, 1,09].

**Πίνακας 22. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη**

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Πόσο πιστεύετε ότι τα ανώτερα στελέχη σας καθοδηγούν όποτε τους χρειάζεστε, κατά την καθημερινή σας εργασία;	3,63	1,01
Πόσο πιστεύετε ότι τα ανώτερα στελέχη σας καθοδηγούν όποτε πιστεύουν ότι είναι απαραίτητο, κατά την καθημερινή σας εργασία;	3,23	1,04
Πόσο τα ανώτερα στελέχη σας καθοδηγούν με τη μέθοδο τύπου «Μαιευτική του Σωκράτη» ώστε να καταλήξετε σε δικά σας συμπεράσματα και λύσεις;	2,33	1,09

**Γράφημα 32. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη**



### Συμπεράσματα- Προοπτικές

Στην έρευνα συμμετείχαν 150 άτομα που εργάζονται ως μέλη διοίκησης ή υπάλληλοι σε εταιρία, από τα οποία τα μισά περίπου είναι γυναίκες. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ηλικίας κυρίως 26-45 ετών, απόφοιτοι ΑΕΙ ή κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, με 6-20 έτη συνολικής προϋπηρεσίας και 1-10 έτη προϋπηρεσίας στη εταιρεία που εργάζονται τώρα. Επίσης, οι περισσότεροι είναι είτε έγγαμοι, είτε άγαμοι. Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία τους εργάζονται ως υπάλληλοι, σε σχέση αορίστου χρόνου.

Όσον αφορά την επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ιεράρχησαν την αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, με βάση τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα της, φάνηκε ότι μάλλον συμφωνούν απόλυτα ότι αυτού του είδους η επικοινωνία ενσωματώνει 5 βασικά στοιχεία (ομιλητή, μήνυμα, κοινό, αποτέλεσμα και στόχο) για να απευθύνεται σε διαφορετικούς ανθρώπους και περιστάσεις, με διαφορετική επίδραση και ανταποκρίνεται πλήρως στο μοντέλο επικοινωνίας που πρότεινε ο Αριστοτέλης. Ακόμα, συμφωνούν ότι η έννοιά της περιλαμβάνει μία δυναμική διαδικασία διαδραστικής σχέσης μεταξύ πομπού και δέκτη, όπως επίσης και μια διάδραση μεταξύ αυτών που δρουν παράλληλα σαν αποκωδικοποιητές, ερμηνευτές, μετασχηματιστές και αποδέκτες σημάτων και δίνει έμφαση στον κοινωνικό στόχο για τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων.

Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, αξιολογήθηκαν ως πολύ καλές οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Επιπροσθέτως, ως προς τη χρήση καναλιών επικοινωνίας με συναδέλφους και με προϊσταμένους, εξήχθη το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν πολύ την ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) αλλά και την ατομική (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές).

Εξετάζοντας τους τρόπους λήψης αποφάσεων, οι συμμετέχοντες φάνηκε να απαντούν πως οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως είτε από τα ηγετικά στελέχη, είτε μετά από σύσκεψη, ανταλλαγή απόψεων, αλλά από τα ηγετικά και πάλι στελέχη (προϊστάμενοι, διευθυντές). Ωστόσο, πιστεύουν πολύ ότι η συνεργασία και η λειτουργία σε ομάδες βοηθά στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρίας.

Σχετικά με τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, αυτές δεν φάνηκε να συμβαίνουν συχνά, ούτε και παρατηρήθηκαν μεγάλες συχνότητες για τις διάφορες μορφές αυτών, όπως υποστηρίχθηκε από τους συμμετέχοντες. Παρόλα αυτά, η προσωπικότητα ή ο χαρακτήρας των ατόμων αποτελεί κατά πολύ τη συχνότερη πηγή των συγκρούσεων. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εν ώρα εργασίας, η οποία εκδηλώθηκε με φραστικές επιθέσεις. Συν τοις άλλοις, παρατηρήθηκε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων όταν βρίσκονται σε σύγκρουση με κάποιον στο εργασιακό τους περιβάλλον, προσπαθούν να την αποφύγουν ή διαπραγματεύονται για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά.

Τέλος, εάν επέλεγαν ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, αυτό το άτομο θα ήταν ο προϊστάμενος ή ένα ανώτερο στέλεχος.

Όταν οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν ποιος τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων εφαρμόζεται συχνότερα στον χώρο εργασίας τους, η πλειοψηφία απάντησε πως είναι ο ανταγωνισμός, με την κάθε πλευρά να προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της, ο συμβιβασμός, δηλαδή αμοιβαίες υποχωρήσεις και των δύο πλευρών μέσω διαλόγου για την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και η συνεργασία, δηλαδή η προσπάθεια εξεύρεσης μίας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές, λύσης. Ωστόσο, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποκάλυψαν ότι προτιμούν να χρησιμοποιούν τη μέθοδο OUR WAY, δηλαδή αποφάσεις να λαμβάνονται και να εκτελούνται από κοινού και να υπάρχει ομαδική δράση, χωρίς όμως να πιστεύουν πολύ ότι αυτή θα επιφέρει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα.

Τέλος, για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων και τη σπουδαιότητά τους, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πολύ σημαντικό το άγχος ή την κακή επικοινωνία και τον συντονισμό ως μία τέτοια επίπτωση. Επίσης, το ίδιο σπουδαία επίπτωση θεωρείται η αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης, η δυσφορία στον χώρο εργασίας, το χάσιμο χρόνου και ενέργειας, η χαμηλή αποδοτικότητα, καθώς και η ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας.

Αναφορικά με το ρόλο της διοίκησης και εξετάζοντας αρχικά την προσέγγισή της για την επίλυση συγκρούσεων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υποστήριξε ότι εκείνη επιλύει το πρόβλημα. Σχετικά με τους παράγοντες που ευνοούν την αντιμετώπιση των συγκρούσεων από έναν ηγέτη, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ένας από αυτούς είναι οι επικοινωνιακές του δεξιότητες, οι οποίες τον βοηθούν πολύ έως πάρα πολύ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, καθώς επίσης και η δίκαιη αντιμετώπιση των υφισταμένων, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η ακεραιότητά του, η ενσυναίσθησή του και το γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους, αλλά και η εμπειρία του. Ακόμα, πολύ βοηθητικές θεωρούνται από τους ερωτηθέντες οι ηγετικές του ικανότητες, η ανάθεση καθηκόντων από τον ίδιο με βάση τις ικανότητες των υφισταμένων, η εφαρμογή της δημοκρατικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων και το επιστημονικό του υπόβαθρο στον τομέα της διοίκησης.

Επιπροσθέτως, όπως φάνηκε από τις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα παραγόντων στη διευθέτηση συγκρούσεων, οι ίδιοι θεωρούν ότι η ικανή ηγεσία συμβάλλει πολύ έως πάρα πολύ στο συγκεκριμένο ζήτημα, ενώ κατά πολύ συμβάλλουν η επιμόρφωση των προϊσταμένων και των εργαζομένων στη διαχείριση συγκρούσεων, η στάση των εργαζομένων και η σταθερότητα του προσωπικού.

Σχετικά με τους τρόπους συμπεριφοράς των ανώτερων στελεχών, οι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι διακρίνονται από ευγένεια, ενώ δεν φάνηκε να συναντούν ιδιαίτερα εμπόδια σε μια διαπραγμάτευση μαζί τους, αλλά ούτε και με τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, δεν παρατηρήθηκε να υπάρχει υψηλή επιβράβευση της εργασιακής προσφοράς των ερωτηθέντων από τα ανώτερα στελέχη ή από τους συναδέλφους τους, όμως οι ίδιοι πιστεύουν πολύ ότι τα ανώτερα στελέχη τους καθοδηγούν όποτε τους χρειάζονται κατά την καθημερινή τους εργασία.

Με αφορμή τα παραπάνω ερευνητικά αποτελέσματα, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει για μελλοντικούς ερευνητές εφαλτήριο για αξιοποίηση των ευρημάτων της και περαιτέρω διερεύνηση του θέματος της αξιοποίησης των επικοινωνιακών μεθόδων και της εφαρμογής τεχνικών για την επίλυση των συγκρούσεων σε εργασιακούς χώρους και δη στον ιδιωτικό τομέα. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδεχομένως να αποτελέσουν την αφετηρία για περαιτέρω έρευνα και ίσως για σημαντικές παρεμβάσεις στις τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Αλεξίου, Ε. Β. (2016). *Η Ρητορική του 4ου αι. π.Χ., το ελιξίριο της Δημοκρατίας και η ατομικότητα*. Αθήνα: Gutenberg.

Αποστολοπούλου, Α. (2008). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Αρτινοπούλου, Β. (2010). *Η σχολική διαμεσολάβηση*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Βάμβουκας, Μ. (2010). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

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, 136-147. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://erkyna.gr/e\\_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-11.pdf](http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t03-11.pdf) (10/12/2019)

Βοζαΐτης Ν. Γ. (2015). Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση της σχολικής τάξης. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων, Πρακτικά συνεδρίου: Καλές πρακτικές και καινοτομία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*, 4, 199-207. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [www.erkyna.gr](http://www.erkyna.gr) (10/12/2019)

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης*. (Μετ. Α. Βακάκη) Αθήνα: Τυπωθήτω.

Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ., Καραγεωργίου, Α. (2013). Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία – Η πανευρωπαϊκή εκστρατεία της SLIC 2012. *Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας*, 55, 7-14.

Διλιντάς Α. (2010). Μελέτη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό ενός πανεπιστημιακού νοσοκομείου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 27(3), 498-508.

Everard, K., & B. Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Greenberg, J., & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.

Ζάχαρης, Ε. (1985). *Ιστορία, Οργάνωση και Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.

Ζέρβα, Π. (2003). *Η Επαγγελματική Εξουθένωση των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς Υγείας*. Αθήνα: Ανοικτό Ψυχοθεραπευτικό Κέντρο.

Κακούρη, Α. (1994). *Η Αναγκαιότητα των Συγκρούσεων στα Πλαίσια των Οργανισμών*. Αθήνα: Σεμινάριο για Διοικητικά Στελέχη Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας.

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

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κούγια, Α. (2017). *Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος της διοίκησης*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35115> (8/12/2019)

Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε. & Γκούβα Μ, (2012). Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας – νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29 (1), 61-69.

Κυριαζή, Ν. (1999). *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Lewicki, R., Saunders, D., & Minton J. (2004). *Η φύση των Διαπραγματεύσεων* (2η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μαυρατζά, Ε. (2011). *Διαχείριση Συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14495/3/MaurantzaEutychiaMsc2011.pdf> (6/12/2019)



Μερτζάνη, Ε. (2018). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο της επικοινωνίας και συνεργασίας του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Miller K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Ρουμπάνη, Ν., (2007). *Διαμεσολάβηση συνομηλίκων για την επίλυση των συγκρούσεων στα σχολεία. Εγχειρίδιο για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές ενηλίκων*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [www.Humanrights-edu-cy.org](http://www.Humanrights-edu-cy.org). (4/12/2019)

Παπαδοπούλου Δ., (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων του νοσηλευτικού προσωπικού στον εργασιακό χώρο των Δημόσιων Γενικών Νοσοκομείων. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Π. «Τζάνειο»*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

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

Παπαδοπούλου Δ. (2014). Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Επιστημονικά Χρονικά*, 19(4), 332-344.

Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις Ανάμεσα στους Εκπαιδευτικούς στο Χώρο του Σχολείου*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Πιπερόπουλος, Γ. (2007), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Πολυχρονίου Π. (2010). *Διοίκηση Συγκρούσεων*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Robbins, S.P.& Judge, T.A. (2012). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Robbins, S.P.& Judge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2<sup>η</sup> έκδ., Μτφ. Α. Πλατάκη. Αθήνα: Κριτική.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011), *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Σαΐτης Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σιγάλας Ι. (1999). *Αρχές διοίκησης οργανισμών υγείας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

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

Stuart, B.E., Sarow, M.S, & Stuart, L. (2008). *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Τέγας Χ. (2007). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Τζήμας Γ.Μ., (2018). *Ο ηθικός λόγος στη ρητορική του Αριστοτέλη, Διδακτική προσέγγιση στην εκπαιδευτική αγωγή και διαμεσολάβηση*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλης.

Τριαντάρη, Σ. (2016). *Η ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ. (2018). *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως Στρατηγική και Πολιτική της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.

Τσενέ, Λ., (2013). *Θεωρίες και μοντέλα επικοινωνίας*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <https://www.slideshare.net/kokonagera/ss-25888842> (4/12/2019)

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J.R. & Osborn, R.N. (2016). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Nicosia: Broken Hill.

Watzlawick P, (2005). *Ανθρώπινη Επικοινωνία* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Χυτήρης Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12, 146-189.

Agarwal RD. (1983). *Organization and Management*. New Delhi: McGraw-Hill Education- Europe.

American Management Association (2016). *Communication skills: August to December 2016*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <https://www.amanet.org/training-topics/communication-skills/> (25/11/2019)

Andrews, J., Highson, H., (2008). Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard’ Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33(4)4, 411-422

Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 1 (4), 261-295.

Argenti, P. (1998). *Corporate Communication. 2th ed.*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Armstrong M. (2003). “*Managing Activities*”, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 5<sup>th</sup> edition.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Banerji, A, Dayal.A, (2005). A Study of Communication in Emergency Situations in Hospitals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 9 (2), 35-45.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Betts, K., (2009). Lost in Translation: Importance of Effective Communication in Online Education. *Online Journal of Distance Learning Administration, University of West Georgia, Distance Education Center, 12(2)*, 1-4.

Blake R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.

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

Bovee, C. & Thill, J (2000). *Business communication today*. New York: Pearson Education.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Campling, P. (1999). *Therapeutic Communities: Past, present and future*. London: Jessica Kingsley.

Chen JC, Silverthorne C, Hung, JH, (2005). Organizational Communication Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance of Accounting Professionals in Twain and America. *Leaderships and Organization Development Journal 27(4)*, 242-249

Cooper, C.L. (1996). *Handbook of Stress, Medicine and Health*. Boca Raton. Fla: CRC Press.

Crichton, M.T., Lauche K. and Flin R. (2005). Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 122-125.

Cushman, DP. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13, 486-501.

Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th Ed.) International Thomson Publishing Company.

Davis K, Newstrom J. (1989). *Human Behavior at work. Organizational Behavior at work. 5<sup>th</sup> Edition*, USA: McGraw-Hill.

De Dreu, C.K.W. & Beersraa, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14, 105-117.

DeVito, JA. (2006). *Human Communication: the basic course*. 10th ed. New York: Pearson Education Inc.

Eggert, A. M. & Falzon, W. (2004). *The Resolving Conflict Pocketbook*, 1st ed. Management Pocketbooks Ltd.

Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Filley C. Alan (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Madison: University Of Wisconsin.

Fortenbaugh, W. W. (1991). Persuasion through Character and the Composition of Aristotle's Rhetoric. *RhM*, 134, 152-156.

Gerardi D. (2004) Using mediation techniques to manage conflict and create health work environments. *AACN Clin Issues*, 15(2), 182-195.

Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.

Greene J. (2016). *Communication skill and competence*, *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Griffin, R.W.& Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.

Grover, S. M. (2005). Shaping Effective Communication Skills and Therapeutic Relationships at Work. 53(4), 177-82.

Hargreaves, A. & Dawe, R. (1990). Paths of professional development: Contrived collegiality, collaborative culture, and the case of peer coaching. *Teaching and Teacher Education*, 6 (3).

Harris, A. (2002). *School improvement. What's in it for schools?* New York: Routledge Falmer.

Hellriegel, D & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*. (10th Ed.) Manson Ohio: Thomson.

Hinshelwood, R.D. (2001). Thinking about Institutions. *Therapeutic Communities*, 8. J. Kingsley (Ed.). London & Philadelphia.

Hooper-Greenhill, E. (1994). *Museums and Their Visitors*. New York: Routledge.

Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10, 129–144. International Thomson Publishing Company.

Ince M, Gul, H. (2011). The Role of the organizational Communication on Employees. Perception of Justice: Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21 (1), 106-124.

Jehn, K. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments in Intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

King, G. (2007). Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 (4), 183-188.

Loomis, Ch. P. & Loomis Z.K. (1965). *Modern Social Theories*. Princeton: D. Van Norstand Company Inc.

March J. G. & Simon H. A., (1958). *ORGANIZATIONS*. New York: John Wiley & Sons.

Mumby DK, Stohl C, (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.

Oliver, S. (1997). *Corporate communication*. London: Kogan Page.



Polychroniou, P. (2009). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7), 343-356.

Pondy L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 12, 2.

Pruitt, D.G. & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: Random House.

Rahim A. (2000). *Managing Conflict in Organizations*, (3<sup>rd</sup> Ed). Westport: CT, Praeger.

Rahim, A., M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Quorum Books Westport, Connecticut. [eBook version]. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf). (4/12/2019)

Rahim, M. A., Magner, R. N., Shapiro, L. D., (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely?. *International Journal of Conflict Management* , 11 (1), 9-31. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [https://www.researchgate.net/publication/235297096\\_Do\\_justice\\_perceptions\\_influence\\_styles\\_of\\_handling\\_conflict\\_with\\_supervisors\\_What\\_justice\\_perceptions\\_precisely](https://www.researchgate.net/publication/235297096_Do_justice_perceptions_influence_styles_of_handling_conflict_with_supervisors_What_justice_perceptions_precisely) (2/12/2019)

Robbins, S.P., (1993). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. Englewood Cliffs, 6th edition, Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (15<sup>th</sup> Ed.). (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc. [eBook version]. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:

[http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational\\_behavior\\_15e\\_-\\_stephen\\_p\\_robbins\\_timothy\\_a\\_judge\\_pdf\\_qwerty.pdf](http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf). (29/11/2019)

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. *London OFSTED*, 9, 185-211.

Surkamp, C., (2014). Non-verbal communication: Why we need it in foreign language teaching and how we can foster it with drama activities, *The Scenario Journal*, Ireland: University College Cork.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and Negotiation Progresses in Organizations. *In: M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). 2nd ed., 3*. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.

Tokakis V. and Polychroniou P. (2009). Effective Crisis Management in Modern Organizations: A Review, Synthesis and Implications. *Competitive paper, Sixteenth Annual International Conference on Advances in Management and Second International Conference on Social Intelligence*, 15-18 July, Colorado Springs, U.S.A.

Vijay, T., Sen., C., (2017). Correlates of Communication: An exploratory study among young adults. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, ISSN: 2454-1362, 3(9):64.

Yerkes, R.M. & Dodson, J.D. (1908), The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Neurological Psychology*, 18, 459-482.

Waldron, N. & McLeskey, J. (2010). Establishing a Collaborative School Culture Through Comprehensive School Reform. *University of Florida, Journal of Educational and Psychological Consultation*, (20).

Wall, J. P., J. A., Callister, R. R., (1995). Conflict and its management. *Journal of Management* 21, 515-558.

Walton, R. E. (1969). *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation*. Reading, MA: Addison Wesley.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. G. Roth, & C. Wittich (Eds.). Berkeley: University of California Press.

Windahl, S., Signitzer, B. & Olson, J.T. (1991). *Using Communication Theory, an introduction to Planned Communication*. London: Sage Publications.