

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Ηγεσία και ο ρόλος της διαπραγμάτευσης στη διαχείριση συ-  
γκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες.**

**Μελέτη περίπτωσης: e-ΕΦΚΑ (ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας  
Κοινωνικής Ασφάλισης)**

**Αθηνά Ρούφου Α.Μ.: 00175**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2023

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Ηγεσία και ο ρόλος της διαπραγμάτευσης στη διαχείριση συ-  
γκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες.**

**Μελέτη περίπτωσης: e-ΕΦΚΑ**

**Αθηνά Ρούφου Α.Ε.Μ:00175**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΚΩΤΣΑΛΙΔΟΥ ΕΥΔΟΞΙΑ**

**Επόπτης Α΄: ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ ΣΩΤΗΡΙΑ**

**Επόπτης Β΄: ΒΕΖΟΥ ΜΑΡΙΝΑ**

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ  
ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΑΘΗΝΑ ΡΟΥΦΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ρούφα Αθηνά

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

10 – 02 – 2023

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	4
Ευρετήριο πινάκων – διαγραμμάτων - εικόνων .....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ 9	
ABSTRACT 10	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ 11	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.....	14
Ορισμός των Συγκρούσεων.....	14
1.2. Τα Αίτια των Συγκρούσεων .....	16
1.2.1. Τρόποι εκδήλωσης των Συγκρούσεων .....	18
1.3 Επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	20
1.3.1. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων .....	20
1.3.2. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	21
1.4. Η Διαχείριση των Συγκρούσεων .....	22
1.5. Συγκρούσεις και Δημόσιος Τομέας.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> Ηγεσία .....	25
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας.....	25
2.2. Ρόλοι του Ηγέτη .....	26
2.3. Ηγέτης και Μάνατζερ.....	27
2.4. Μοντέλα Ηγεσίας .....	31
2.4.1. Μοντέλο της Ηγετικής προσωπικότητας.....	31
2.4.2. Μοντέλο της Ηγετικής συμπεριφοράς.....	34
2.4.3. Μοντέλο της Ηγετικής διαπροσωπικής αλληλόδρασης .....	35
2.4.4. Μοντέλο Ηγετικής καθοδήγησης στόχων .....	37
2.4.5. Το Αρετολογικό μοντέλο Ηγέτη – Ρήτορα Διαπραγματευτή / Διαμεσο- λαβητή.....	39

2.4.6. Μοντέλο Μετασχηματικής Ηγεσίας.....	40
2.5. Συναισθηματική νοημοσύνη και Ηγεσία.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3° Ο ρόλος του ηγέτη διαπραγματευτή στη διαχείριση συγκρούσεων	43
3.1. Ηγεσία και Διαχείριση Συγκρούσεων (θεωρία και πράξη).....	43
3.2. Η Διαπραγμάτευση.....	46
3.2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διαπραγμάτευσης .....	46
3.2.2. Θεμελιώδη στοιχεία αποφυγής σύγκρουσης, ηγέτης διαπραγματευτής / διαμεσολαβητής .....	48
3.2.3. Στρατηγικές προσεγγίσεις άμεσης διαπραγμάτευσης .....	55
3.2.4. Έμμεση διαπραγμάτευση /Ατομική - παρεμβατική διαπραγμάτευση.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	65
4.1 Σκοπός της έρευνας.....	65
4.2 Ζητήματα δεοντολογίας .....	66
4.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	66
4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου .....	66
4.5 Δείγμα της έρευνας.....	68
4.6 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων.....	68
4.4 Ανάλυση των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας.....	68
4.5 Συμπεράσματα.....	100
4.6 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	105
Ξενόγλωσση .....	105
Ελληνική.....	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	111

## Ευρετήριο πινάκων – διαγραμμάτων - εικόνων

Εικόνα 1: Κλίμακα εκδήλωσης των συγκρούσεων (Robbins & Judge, 2011).....	19
Πίνακας 1: Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ (Μπουραντάς Δημήτρης, 2005).....	29
Εικόνα 2: Ο σύγχρονος ηγέτης – μάνατζερ (Τριαντάρη Α. Σωτηρία, 2020) .....	31
Εικόνα 3.1: Ηγέτης Διαπραγματευτής/Σημεία Εστιασμού (Τριαντάρη Σ.Α. 2020)..	54
Εικόνα 3.2: Βήματα Ηγέτη – Διαπραγματευτή (Τριαντάρη Σ.Α.2020) .....	59
Εικόνα 4: Συναισθηματική ισορροπία .....	61
Εικόνα 5: Στοιχεία Ηγέτη Διαπραγματευτή (Τριαντάρη Σ.Α.2020) .....	64
Διάγραμμα 1: Φύλο .....	68
Διάγραμμα 2: Ηλικία .....	69
Πίνακας 2: Εκπαίδευση .....	69
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης .....	70
Διάγραμμα 4: Χρόνια υπηρεσίας.....	70
Πίνακας 3: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων .....	71
Διάγραμμα 5: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων.....	71
Πίνακας 4: Συγκρούσεις μεταξύ.....	72
Διάγραμμα 6: Εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ.....	72
Διάγραμμα 7: Είδη συγκρούσεων.....	73
Διάγραμμα 8: Αιτίες συγκρούσεων .....	74
Διάγραμμα 9: Επιπτώσεις συγκρούσεων.....	75
Πίνακας 5: Διαχείριση των συγκρούσεων.....	75
Διάγραμμα 10: Διαχείριση των συγκρούσεων.....	76
Πίνακας 6: Population Descriptive Statistics.....	77
Διάγραμμα 11: Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων .....	77
Διάγραμμα 12: Καλή επικοινωνία και συνεργασία .....	78
Διάγραμμα 13: Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους .....	78
Διάγραμμα 14: Περιορίζει τα εμπόδια και αυξάνει τις δυνατότητες.....	78
Διάγραμμα 15: Καθοδηγεί και συμβουλεύει .....	79
Διάγραμμα 16: Αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων.....	79
Διάγραμμα 17: Κάνει συγκεκριμένες ανταμοιβές .....	79
Διάγραμμα 18: Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς.....	80
Διάγραμμα 19: Έγκαιρη ταυτοποίηση και αντιμετώπιση εντάσεων .....	80
Διάγραμμα 20: Αναλαμβάνει δράση μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις	81

Πίνακας 7: Σημασία της διαπραγμάτευσης στην επίλυση συγκρούσεων .....	81
Διάγραμμα 21: Σημασία της διαπραγμάτευσης στην επίλυση συγκρούσεων .....	81
Πίνακας 8: Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές.....	82
Διάγραμμα 22: Αντιμετώπιση συγκρούσεων .....	82
Πίνακας 9: Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διαχείριση συγκρούσεων...	83
Πίνακας 10: Θέση ευθύνης.....	83
Πίνακας 11: Βασικά χαρακτηριστικά στην τέχνη του "Διοικείν".....	84
Διάγραμμα 23: Στυλ ηγεσίας.....	85
Διάγραμμα 24: Προσανατολισμός ηγετικής συμπεριφοράς.....	85
Διάγραμμα 25: Ποιο θεωρείται σημαντικό στην διαχείριση συγκρούσεων.....	86
Διάγραμμα 26: Εκπαίδευση στις μεθόδους και διαδικασίες διαπραγμάτευσης .....	87
Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης Win-Win.....	87
Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης Win-Lose .....	88
Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης Lose-Lose .....	89
Διάγραμμα 30: Ομαδοποίηση αποτελεσμάτων διαπραγμάτευσης.....	89
Διάγραμμα 31: Σημασία της πειθούς στις επιτυχημένες διαπραγμάτευσης.....	90
Διάγραμμα 32: Χαρακτηριστικά διαπραγματευτή .....	90
Πίνακας 12: Φύλο * Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις.....	92
Πίνακας 13: Έλεγχος ανεξαρτησίας Α .....	92
Διάγραμμα 33 Φύλο * Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις.....	93
Πίνακας 14: Φύλο * Κριτική και υποτίμηση.....	93
Πίνακας 15: Έλεγχος ανεξαρτησίας Β .....	94
Διάγραμμα 34: Φύλο * Κριτική και υποτίμηση .....	94
Πίνακας 16: Φύλο * Λεκτικές επιθέσεις .....	95
Πίνακας 17: Έλεγχος ανεξαρτησίας Γ .....	95
Διάγραμμα 35: Φύλο * Λεκτικές επιθέσεις.....	95
Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταβλητών .....	96
Πίνακας 19: Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές * Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων.....	97
Διάγραμμα 36: Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές * Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων.....	97
Πίνακας 20: Έλεγχος ανεξαρτησίας Δ.....	98
Πίνακας 21: Έλεγχος αξιοπιστίας.....	99

## **Ευχαριστίες**

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δόξα Κωτσαλίδου, για την αμέριστη στήριξη και την συνεχή καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής, την κα. Σωτηρία Τριαντάρη, καθηγήτρια και επιστημονικά υπεύθυνη του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών καθώς και την κα. Βέζου Μαρίνα, για τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές τους που μας προσέφεραν καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών, οι οποίες θα μας συντροφεύουν στο υπόλοιπο ταξίδι της ζωής μας.

Εγκάρδιες ευχαριστίες στους ανθρώπους που στήριξαν την προσπάθειά μου και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Τέλος τα πιο θερμά μου ευχαριστώ, στα τρία μου παιδιά και τον σύζυγό μου, για την κατανόηση, την αμέριστη συμπαράσταση και την ανιδιοτελή στήριξη που έδειξαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εξεύρεση λύσης για τη διευθέτηση διαφορών στο **εργασιακό περιβάλλον** ανα-ντίρρητα συνιστά ένα βασικό καίριο ζήτημα. Οι **συγκρούσεις** που λαμβάνουν χώρα καθημερινά αποτελούν μια αδιάψευστη και σε οποιαδήποτε περίπτωση πραγματικότητα, ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου κοινωνικά ζητήματα ανεργίας και εργασιακής αβεβαιότητας επιτείνουν το στρες του εργασιακού δυναμικού και συνθλίβουν τις εργασιακές σχέσεις. Το καίριο στοιχείο και «εργαλείο» προκειμένου ένας σύγχρονος Οργανισμός / Επιχείρηση να ξεπεράσει και να ανταποκριθεί σε τέτοιου είδους δυσμενείς καταστάσεις καθώς και στη **διαχείριση** κρίσεων οι οποίες πηγάζουν από τις εργασιακές συγκρούσεις φαντάζει η **ηγεσία**.

Η **διαπραγμάτευση** δεν αποτελεί έναν νέο όρο επιστημονικά για πολλούς επαγγελματικούς τομείς και χώρους, αλλά διαχρονικά η έννοια της διαπραγμάτευσης έχει σημαίνουσα σημασία. Το χαρακτηριστικό στοιχείο που τη ξεχωρίζει είναι η απλούστευση της διαδικασίας που λαμβάνει χώρα καθότι αποβλέπει σε μια απλή και συνάμα άμεση συμφωνία, μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, κατά την οποία ο **ηγέτης** καλείται να διαδραματίσει το ρόλο του **υπεύθυνου διαπραγματευτή** αποσκοπώντας στην άμβλυνση των αντιθέσεων μέσω της επίτευξης συμβιβασμού εντός του οποίου ικανοποιούνται οι θέσεις και των δυο μερών.

Στην εποχή μας κατά την οποία η κρατική οικονομική στενότητα επιδρά αρνητικά στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, ο άνθρωπος ως ύπαρξη και οντότητα προβάλλει ο μοναδικός πόρος που εναπομένει αρωγός στη προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας δηλαδή εν προκειμένω στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ερευνητική μελέτη περίπτωσης στον e – ΕΦΚΑ για την ύπαρξη συγκρούσεων και τη προέλευσή τους στο χώρο εργασίας, το ρόλο του **ηγέτη διαπραγματευτή / διαμεσολαβητή** στην εξομάλυνση των ανακυπτόντων διαφορών καθώς και τον ενδεδειγμένο τρόπο ορθολογικής διαχείρισης και αντιμετώπισής τους μέσα από την υιοθέτηση κατάλληλων **μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς**.

Τα ευρήματα της έρευνας και της συνολικής παρούσας εργασίας μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για την δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων με προεξέχουσα τη διαμεσολαβητική ικανότητα των Προϊσταμένων Διευθυντών και Προϊσταμένων Τμημάτων (ηγετών), τόσο στον e – ΕΦΚΑ όσο και των υπολοίπων υπηρεσιών, οργανισμών και επιχειρήσεων, αναγκαίων προκειμένου να υπάρξει ακόμη μεγαλύτερη προσέγγιση σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.

---

**Λέξεις – κλειδιά:** ηγέτης – ρήτορας, ηγεσία, διαπραγμάτευση / διαμεσολάβηση, μοντέλα ηγεσίας, διαχείριση συγκρούσεων

## ABSTRACT

Finding a solution to settle disputes in the workplace is undeniably a key issue. The conflicts that take place every day is an undeniable reality in any situation, especially in our time, where social issues of unemployment and job insecurity increase the stress of the workforce and crush labor relations. The key element and "tool" in order for a modern Organization / Business to recover and respond to such adverse situations as well as the management of crises arising from labor conflicts is imagined by the leadership.

Negotiation is not a new term scientifically for many professional and spaces, but throughout time the concept of negotiation has a significant meaning. The characteristic element that distinguishes it is the simplification of the process that takes place as it aims at a simple and at the same time direct agreement, between the warring parties, in which the leader is called upon to play the role of the responsible negotiator with the aim of mitigating the contradictions through the achievement compromise in which the positions of both parties are satisfied.

In our era in which the state's financial narrowness negatively affects public services and organizations, man as an existence and entity is the only remaining resource that can help in the effort to increase productivity, that is, in this case, in the service of citizens.

The purpose of this thesis is the research case study in e-EFKA on the existence of conflicts and their origin in the workplace, the role of the leader negotiator / mediator in the smoothing of emerging disputes as well as the appropriate way of rational management and dealing with them through the adoption of appropriate models of leadership behavior.

The findings of the research and the overall present work can be a guide for the creation of conditions for the development of capacities and skills with a prominent mediating ability of the Chief Directors and Heads of Departments (leaders), both in e-EFKA and the other services, organizations and businesses, necessary in order to have an even greater approach to matters of management and leadership in the workplace.

---

Keywords: leader - orator, leadership, negotiation / mediation, leadership models, conflict management

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ενεργώντας σε ένα κόσμο που αλλάζει διαρκώς με μεγάλη ταχύτητα, με τις νέες τεχνολογίες να παρεμβαίνουν αδιαλείπτως διαμορφώνοντας, σε αρκετές των περιπτώσεων, τη καθημερινότητά μας σε συνάρτηση με τη δημιουργία ενός αβέβαιου όσο και ασταθούς οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος εν μέσω πανδημιών και παρατεταμένων οικονομικών κρίσεων, η ανάγκη εκσυγχρονισμού των δημοσίων οργανισμών / επιχειρήσεων, φαντάζει άκρως επιβεβλημένη για την επιβίωσή του προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Γι' αυτό το σκοπό αποτελεί πάρα πολύ σημαντικό να καταστεί απολύτως σαφές ο σπουδαίος και βαρύνουσας σημασίας ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα που βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων. Ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος συνεισφέρει αναμφίβολα στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στο Δημόσιο, στοιχείο που καταδεικνύει την ικανοποίηση του πολίτη.

Βασικό εργαλείο προκειμένου να επιτευχθεί σωστή και ορθολογική διαχείριση κρίσεων οι οποίες προέρχονται από τις εργασιακές συγκρούσεις δεν είναι άλλο από την ηγεσία.

Στη παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται να αναδειχθεί η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη – ρήτορα διαπραγματευτή, ο οποίος με βάση την κουλτούρα του, τις επικοινωνιακές ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει συνδράμει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση άρα αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης μέσα σε ένα οργανισμό / επιχείρηση (Σωτηρία Α. Τριαντάρη 2020).

Ο αγαθός και εξαιρετικός ηγέτης διακρίνεται για την ηθική, η οποία οδηγεί στην ανάληψη ορθής συμπεριφοράς καθώς και στη δύναμη της άσκησης επιρροής η οποία βασίζεται στην πειθώ ως μέσο πραγματοποίησης μιας επιτυχούς διαπραγμάτευσης.

Στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης πολλές φορές παρατηρείται ένταση η οποία οδηγεί σε κλιμάκωση των διαφορών. Η ορθή επικοινωνία, εκτίμηση, κατανόηση και χρήση μέσων πειθούς αποτελούν τα κύρια εφόδια ενός ηγέτη τα οποία συντελούν στην οικοδόμηση επιτυχούς συμφωνίας. Ειδικότερα όταν άπτεται θεμάτων διοίκησης, μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου, το μέρος με τα ηγετικά χαρακτηριστικά εμφανίζει ότι, δια-

θέτει ρητορική δεινότητα και πειθώ, εργάζεται με ζήλο, δείχνει εμπιστοσύνη και προθυμία. Αποτελεί εκείνο το πρόσωπο που διευθύνει τη συζήτηση, προπορεύεται και μπορεί να επιτύχει τα μέγιστα προσδοκώμενα αποτελέσματα μιας διαπραγμάτευσης.

Η συγκεκριμένη εργασία διακρίνεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος πραγματεύεται το θεωρητικό υπόβαθρο όσων απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία και το ρόλο του ηγέτη διαπραγματευτή σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, ενώ το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης που διενεργήθηκε στον e – ΕΦΚΑ πάνω σε θέματα ηγεσίας, την ύπαρξη συγκρούσεων και τη προέλευσή τους στο χώρο εργασίας, το ρόλο του ηγέτη διαπραγματευτή / διαμεσολαβητή στην εξομάλυνση των ανακυπτόντων διαφορών καθώς και τον ενδεδειγμένο τρόπο ορθολογικής διαχείρισης και αντιμετώπισής τους μέσα από την υιοθέτηση κατάλληλων μοντέλων ηγετικής συμπεριφοράς.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η εννοιολογική προσέγγιση (ορισμός) των συγκρούσεων και παρουσιάζονται τα αίτια, οι κατηγορίες, οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις σε ένα οργανισμό / επιχείρηση, οι τρόποι διαχείρισής τους καθώς και η σχέση των συγκρούσεων με το εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται η έννοια της ηγεσίας, γίνεται αναφορά στους ρόλους του ηγέτη σε ένα οργανισμό / επιχείρηση και επιχειρείται διευκρίνιση των όρων ηγεσίας και διοίκησης (μάνατζμεντ). Επιπλέον πραγματοποιείται ανασκόπηση των μοντέλων και θεωρών ηγεσίας με αναφορά πάνω στις σύγχρονες προσεγγίσεις αναδεικνύοντας την άρρηκτα συνδεδεμένη σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η εννοιολογική προσέγγιση της διαπραγμάτευσης που απορρέει από την ύπαρξη τριών ειδών (τύπων) σύγκρουσης και αποτελεί καινούργιο εργαλείο επίλυσης και παραγωγικής διαχείρισής τους. Ακολούθως αναλύεται ο ρόλος του ηγέτη διαπραγματευτή / διαμεσολαβητή και των θεμελιωδών στοιχείων που πρέπει να υιοθετήσει προκειμένου να αποφευχθεί μια σύγκρουση και τέλος τα στρατηγικά μοντέλα ή στρατηγικές προσεγγίσεις στο πλαίσιο μιας διαπραγμάτευσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος (μελέτη περίπτωσης) με τα αποτελέσματα τη έρευνας που διενεργήθηκε σε υπαλλήλους του e – ΕΦΚΑ όλων των βαθμίδων. Διευκρινίζεται ο στόχος της έρευνας, το προφίλ των ερωτηθέντων, η μεθοδολογική προσέγγιση, η δομή των ερωτημάτων που τέθηκαν καθώς και ο τρόπος συσχέτισης των απαντήσεων με παράθεση των αποτελεσμάτων σε ποσοστά (πίνακες) και

αντίστοιχα διαγράμματα. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται τα κυριότερα συμπεράσματα στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων και των ερευνητικών υποθέσεων ενώ στο παράρτημα απεικονίζεται η δομή του ερωτηματολογίου.

«Η φιλοσοφία σας,  
δημιουργεί  
τη νοοτροπία σας,  
τις πράξεις σας,  
τα αποτελέσματά σας.  
Δημιουργεί  
τη ζωή σας».  
- Jeff Olson

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

## Γενικά

Σε ένα οργανισμό οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτα ένα σύνθητες φαινόμενο. Είναι διαρκείς και επιφέρουν αρνητικές καταστάσεις καθότι διαφορετικές συνιστώσες, εκ των πραγμάτων, συνυπάρχουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον αντιπαλότητας έχοντας ως βασική προτεραιότητα την επιβολή της μιας πλευράς έναντι της άλλης. Παρατηρείται το φαινόμενο ότι τα στελέχη ενός οργανισμού καταναλώνουν περίπου είκοσι τις εκατό (20%) του χρόνου τους για τη διαχείρισή τους (Thomas & Schmidt, 1976). Η σύγκρουση, η οποία ειρήσθω εν παρόδω μπορεί να είναι καταστροφική ή παραγωγική, διαπροσωπική (interpersonal) ή και επικεντρωμένη στο έργο (task focused), αποτελεί πολυσύνθετη διαδικασία με ιδιαιτερότητες όσον αφορά στη διαχείρισή της και η επιλογή του ενδεδειγμένου τρόπου αντιμετώπισής της συμβάλλει στην πρόοδο και την ευημερία. Ως εκ τούτου απώτερος και βασικός σκοπός των ηγεσιών κάθε οργανισμού είναι η διασφάλιση των προϋποθέσεων εκείνων που προάγουν τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μερών ώστε να επιτυγχάνεται άμεσα και στοχευμένα, εν τη γενέση τους, η ειρηνική και κατά το δυνατό παραγωγική επίλυση των εντάσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν στο επαγγελματικό τους περιβάλλον.

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο γίγνεσθαι, στο οποίο έχει επικρατήσει ένας αστείρευτος, μεταξύ των οργανισμών, ανταγωνισμός ο οποίος αναπτύσσεται ολοένα και πιο έντονα, ασκούνται μεγάλες πιέσεις για συγκριτικά πλεονεκτήματα και με αφορμή την οικονομική αλλά και την πρόσφατη υγειονομική κρίση οι οργανισμοί εντείνουν την προσπάθειά τους ενισχύοντας τη θέση τους μέσω της στήριξης του ανθρώπινου δυναμικού τους για το οποίο υπάρχει η πεποίθηση ότι δύναται να προσφέρει λύση στα πλαίσια μιας ασταθούς οικονομικής πραγματικότητας.

## Ορισμός των Συγκρούσεων

Στα πλαίσια μιας ομάδας (επαγγελματικής, κοινωνικής, κ.λ.π.) είναι επόμενο να αναπτυχθούν διάφορα είδη διαφορών και διαφορετικών απόψεων πάνω σε ένα θέμα. Το ερώτημα είναι πότε αυτού του είδους οι ανομοιοότητες και διαφωνίες ερμηνεύονται ως συγκρούσεις.

Σύμφωνα με τον Μερκούρη (2002) μια σύγκρουση ορίζεται ως «η διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα είναι αρνητικά επηρεασμένο ή είναι σχεδόν αρνητικά επηρεασμένο για κάτι που το πρώτο άτομο ή η πρώτη ομάδα ενδιαφέρεται».

Από την άλλη ο Γιαννουλέας (1997) δίνει τον ορισμό τη σύγκρουσης ως «την αντιπαράθεση – διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή ομάδων» ενώ τέλος ο Μπουραντάς (2002) ως «μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκοπίμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ή ομάδας».

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι κατά την ύπαρξη της σύγκρουσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών, το ένα δυσχεραίνει την υλοποίηση επίτευξης των στόχων του άλλου ή προσανατολίζεται αρνητικά ως προς την ανάσχεση υλοποίησης τους.

Η σύγκρουση αντιπροσωπεύει μια δυναμική διαδικασία η οποία, σύμφωνα με τον Κάντα (1995), ακολουθεί τα εξής έξι (6) στάδια:

- Η συνειδητοποίηση: κατά την οποία τα άτομα συγκρούονται από το σημείο εκείνο όπου κάποιο εξ αυτών αντιληφθεί ότι η εμπλοκή των άλλων ατόμων παρεμποδίζει την υλοποίηση των στόχων του.
- Τα συναισθήματα και οι σκέψεις: κατά τα οποία κάθε άτομο/μέλος μιας σύγκρουσης φανερώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα έναντι των εμπλεκόμενων στη διαμάχη ατόμων εκφράζοντας υποκειμενικές σκέψεις και απόψεις.
- Ο προθέσεις: κατά τις οποίες στο χρόνο που λαμβάνει χώρα η σύγκρουση τα εμπλεκόμενα μέλη προετοιμάζουν τις ενέργειες στις οποίες θα στηριχθούν στο εγγύς μέλλον προκειμένου να προστατέψουν τα συμφέροντα τους.
- Η συμπεριφορά: κατά την οποία το άτομο το οποίο είναι ο αποδέκτης της συγκρουσιακής κατάστασης και ουσιαστικά θίγεται από αυτή εκδηλώνει την άποψή του λεκτικά και προχωρά σε αντίστοιχες πράξεις.
- Η αντίδραση του άλλου μέλους: στην οποία, το έτερο μέλος, με γνώμονα τη συμπεριφορά του πρώτου, αντιδρά παρόμοια με αποτέλεσμα να υπάρχει δράση αντίδραση η οποία συμβάλλει ώστε να τεθούν «επί τάπητος» τα αίτια της σύγκρουσης και να προκύψει ανατροφοδότηση.

- Τα αποτελέσματα: στο τελικό στάδιο τα μέλη που ενεπλάκησαν στη σύγκρουση είτε βρίσκουν κοινά σημεία προσέγγισης και επιλύουν τη σύγκρουση είτε οδηγούνται σε τέλμα και η σύγκρουση εξακολουθεί και υφίσταται.

Η διαρκής ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των ατόμων σ' ένα οργανισμό και η αλληλεπίδραση που υφίστανται καθημερινά στον εργασιακό χώρο οδηγεί αναπόφευκτα σε διαφωνίες και αλληλοσυγκρουόμενες γνώμες όσον αφορά την πορεία επίτευξης των στόχων και τα προσωπικά κίνητρα κάθε εργαζόμενου.

## 1.2. Τα Αίτια των Συγκρούσεων

Τα αίτια που, υπό προϋποθέσεις, προκαλούν συγκρουσιακά φαινόμενα στο χώρο εργασίας ποικίλουν και μπορεί να εμφανιστούν από πολλές και αναπάντεχες καταστάσεις που επιδρούν στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων της εκάστοτε εργασιακής ομάδας.

Οι Sullivan & Decker (2009) διαχωρίζουν τέσσερα (4) είδη συγκρούσεων:

- **Επίσημη και Ανεπίσημη:** η πρώτη εμφανίζεται μεταξύ φορέων που παρεμβάλλουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού για την επίτευξη στόχων σε αντίθεση με τη δεύτερη η οποία εκδηλώνεται σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ συναδέλφων.
- **Ενδοοργανωσιακή και Διαοργανωσιακή:** η πρώτη λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και η δεύτερη αναφέρεται σε ανταγωνιστικές τάσεις και έριδες ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς.
- **Οριζόντια και Κάθετη:** η οριζόντια περικλείει συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ιεραρχικής θέσης και η κάθετη διαφωνίες μεταξύ μελών διαφορετικής ιεραρχικής θέσης / βαθμίδας π.χ. υπαλλήλων και προϊσταμένων.
- **Διαπροσωπική και Ομαδική:** στη πρώτη εκδηλώνεται μεταξύ δύο ατόμων και καταλαμβάνει προσωπικό χαρακτήρα και στη δεύτερη επέρχεται μεταξύ ομάδων και καταλαμβάνει διευρυμένο χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Garcia (2006) τα αίτια που ευθύνονται για τη δημιουργία δυσάρεστου εργασιακού περιβάλλοντος και αποτελούν αίτια εκδήλωσης συγκρούσεων διακρίνονται στα ακόλουθα:

- **Ασυμβατότητα στόχων:** καθένας οργανισμός, όπως ισχύει και στο δημόσιο τομέα και αποτελεί αντικείμενο της παρούσης εργασίας, οριοθετεί στόχους, τους



οποίους επιβάλλεται να επιτύχει προκειμένου να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός. Συχνά το περιεχόμενο των στόχων δε γίνεται απολύτως κατανοητό από το σύνολο των εργαζομένων με αποτέλεσμα να εμφανίζονται διαφορετικές προσεγγίσεις και απόψεις που οδηγούν σε συγκρούσεις. Επιπρόσθετα, κάθε οργανισμός εκτός των γενικών θέτει και επιμέρους στόχους αλλά γνωστοποιεί στους εργαζόμενους μόνο τους γενικούς και ως εκ τούτου αυτοί να μη λαμβάνουν την ορθή καθοδήγηση και γνώση της πορείας την οποία πρέπει να ακολουθήσουν για την επίτευξή τους. Απόρροια των παραπάνω είναι ο καθένας να υιοθετεί δική του πορεία που αναστέλλει και παρεμποδίζει την πορεία των υπολοίπων. Για το σκοπό αυτό αποτελεί κρίσιμο στοιχείο η ιεράρχηση, από τη διοίκηση, των επιμέρους στόχων προκειμένου να γίνονται γνωστοί και αντιληπτοί στους εργαζόμενους. Τέλος, οι ίδιοι εργαζόμενοι έχουν οριοθετήσει προσωπικούς στόχους, τους οποίους επιθυμούν να υλοποιήσουν. Όμως όταν οι στόχοι του κάθε ένα είναι ανόμοιοι και δε τείνουν με τους ομαδικούς στόχους του οργανισμού παρατηρούνται φαινόμενα συγκρουσιακών καταστάσεων.

- **Ασάφεια και Επικάλυψη ρόλων:** από τη στιγμή κατά την οποία παρατηρείται ασάφεια καθορισμού ρόλων με αποτέλεσμα ο κάθε απασχολούμενος να μη γνωρίζει επακριβώς τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του τότε λειτουργεί εκτός εργασιακού πλαισίου αναλίσκόμενος σε ζητήματα που δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του προκαλώντας άθελά του σοβαρή δυσχέρεια και δυσμένεια έναντι των συναδέλφων του καθώς και κλίμα έντονης εργασιακής σύγκρουσης.
- **Αλληλεξάρτηση ρόλων:** ένας οργανισμός κατανέμεται σε τμήματα, τα οποία με τη σειρά τους εργάζονται στο πλαίσιο υλοποίησης του ίδιου σκοπού μέσω διαφορετικών στόχων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το κάθε τμήμα πραγματεύεται στη διεκπεραίωση του δικού του σταδίου επί του συνόλου ενός έργου/θέματος και όλα μαζί με την ολοκλήρωσή τους οδηγούν στην επιτυχή επίτευξή του. Συνάγεται επομένως το συμπέρασμα ότι τα τμήματα λειτουργούν ως μέρη μιας αλυσίδας η οποία για να παραμείνει σταθερή και ατσάλινη προϋποθέτει τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία καθενός εξ αυτών ώστε να προάγεται πνεύμα αρμονικής συνεργασίας.
- **Οργανωσιακές σχέσεις:** ο τρόπος οργάνωσης καθώς και η διαμόρφωση της δομής σε ένα οργανισμό διαδραματίζουν σημαντικότερο παράγοντα εμφάνισης

ή μη των συγκρούσεων σ' ένα εργασιακό περιβάλλον. Παρατηρείται σύνηθος το φαινόμενο η κατοχή εξουσίας που διαθέτουν ανώτερα στελέχη να χρησιμοποιείται ως μέσο επιβολής ή εκφοβισμού των υπολοίπων υπαλλήλων γεγονός που οδηγεί στην εμφάνιση επιθετικών και βίαιων συμπεριφορών που διαιωνίζονται και αιωρούνται στο χώρο εργασίας αναδύοντας ένα κλίμα μη συνεργατικό

- **Διαφορετικές πεποιθήσεις, εμπειρίες, αξίες:** ο συνδυασμός των προαναφερομένων, σε συνάρτηση με τη διαφοροποίηση που παρατηρείται στην εκπαίδευση του προσωπικού ενός οργανισμού συμβάλλουν αρνητικά στη δημιουργία υποομάδων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η εξέλιξη αυτή καταλήγει στο διαχωρισμό των ομάδων σχετικά με ορισμένα χαρακτηριστικά, στον αποκλεισμό κάποιων άλλων ομάδων εξαιτίας έλλειψης γνωστικών δυνατοτήτων ή χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου τα οποία συγκεντρωτικά οδηγούν στην εκδήλωση συγκρουσιακού περιβάλλοντος.
- **Οικειότητα:** εκδήλωση συγκρούσεων δύναται να εμφανιστεί εξαιτίας εγγύτητας κάποιων μελών της ομάδας, ήτοι εξαιτίας εμφάνισης συγγενικών δεσμών ή δεσμών φιλίας γεγονός το οποίο μπορεί πολύ εύκολα να υποπέσει στην αντίληψη των υπολοίπων μελών και να προκληθούν έντονες και σφοδρές αντιδράσεις.

### 1.2.1. Τρόποι εκδήλωσης των Συγκρούσεων

Σύμφωνα με τους Swanburg & Swanburg (1999) η σύγκρουση δεν εμφανίζεται πάντοτε με τη μορφή της κατά μέτωπο επίθεσης ή διαφωνίας αλλά εκδηλώνεται και με άλλους πλάγιους, πιο έμμεσους, τρόπους όπως:

- **Γλώσσα σώματος:** συχνά παρατηρείται η αγανάκτηση και ο θυμός να φανερώνονται μέσα από εξωγλωσσικά στοιχεία, όπως ο τρόπος με τον οποίο κοιτάμε κάποιον, διάφοροι μορφασμοί του προσώπου, το σήκωμα των φρυδιών ή των ώμων
- **Επιθετικός ανταγωνισμός.**
- **Συμμετοχή περισσότερων ατόμων στη σύγκρουση.**
- **Απαράδεκτη συμπεριφορά:** αρκετά συχνά η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από βίαιη και επιθετική συμπεριφορά με καταστροφή αντικειμένων εξαιτίας έντονου θυμού

- **Μείωση της παραγωγικότητας και συμπεριφοράς αποφυγής:** με αυτόν τον τρόπο, τα άτομα εσκεμμένα καθυστερούν στην εργασία τους, ελαττώνουν τον ρυθμό της εργασία τους και τίθενται αρνητικά στο ενδεχόμενο συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, δηλώνουν συχνά ασθένεια, κ.λ.π.
- **Διενέξεις:** απειλή για επιβολή πειθαρχικών μέτρων όπως σκόπιμη απόκρυψη πληροφοριών ή παραπληροφόρηση.
- **Χαμηλό ηθικό, απογοήτευση και απάθεια:** τα άτομα απογοητεύονται στην προσπάθειά τους να αποφύγουν συγκρούσεις ή κατόπιν αποτυχημένων διαδικασιών επίλυσής τους.

Στην εικόνα 1, αναλύεται η κλίμακα εκδήλωσης των συγκρούσεων οι οποίες δύναται να εκδηλωθούν με ήπια μορφή π.χ. μικρές διαφωνίες ή παρανοήσεις και να οδηγηθούν σε μια βίαιη μορφή, εξόντωσης του άλλου μέρους, με καταστροφικές διαστάσεις



**Εικόνα 1: Κλίμακα εκδήλωσης των συγκρούσεων (Robbins & Judge, 2011)**

Το είδος των συγκρούσεων που χαρακτηρίζονται από ήπιες, έμμεσες και ιδιαίτε- ρως ελεγχόμενες μορφές έντασης τοποθετούνται στο κάτω μέρος της κλίμακας ενώ ο βαθμός της σφοδρότητας κλιμακώνεται ανοδικά. Ακόμη οι λειτουργικές συγκρούσεις εμφανίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα σε αντίθεση με τις δυσλειτουργικές οι οποίες περιγράφονται στα ανώτερα επίπεδα της κλίμακας (Robbins & Judge, 2011).

Καθίσταται επομένως αναγκαία η εφαρμογή μιας ευέλικτης διαδικασίας διαχείρισης συγκρούσεων η οποία θα συμβάλλει, τον οργανισμό, στη προώθηση ικανών αλλαγών δίχως να επηρεάζεται σημαντικά στη λειτουργία του, επιτυγχάνοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη μείωσή τους με απώτερο σκοπό να επέλθει η ομαλότητα στο εσωτερικό του περιβάλλον.

### **1.3 Επιπτώσεις των συγκρούσεων**

Σύμφωνα με τους πρώτους θεωρητικούς, οι οργανωσιακές συγκρούσεις θεωρούνταν ότι είναι επιζήμιες και επικέντρωναν τη προσοχή τους στα αίτια και τους τρόπους επίλυσής τους (Pondy, 1967). Κοινά αποδεκτή άποψη στη σύγχρονη βιβλιογραφία καθώς και στον επιστημονικό χώρο είναι εκείνη που υποστηρίζει ότι οι οργανωσιακές συγκρούσεις έχουν εξίσου θετικά και αρνητικά αποτελέσματα.

#### **1.3.1. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων**

Ο Ζαβλάνος (2002), προσδιορίζει στις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, την καλλιέργεια της δημιουργικότητας σ' ένα οργανισμό απόρροια του ισχυρού ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του, τη λήψη ορθότερων αποφάσεων, την εξεύρεση λύσης και καλύτερης αντιμετώπισης των προβλημάτων, την τόνωση ενδιαφέροντος και συνεπώς τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

Παράλληλα, ως θετικά επακόλουθα των συγκρούσεων λογίζονται τα παρακάτω:

- α) η προστασία ενός οργανισμού από ενδεχόμενο εμφάνισης μελλοντικών και μεγαλύτερης εντάσεως συγκρούσεων με βασική προϋπόθεση την άμεση και γρήγορη αντιμετώπισή τους
- β) η υποχρέωση αναζήτησης τρίτης λύσης, συμβιβαστικής, η οποία θα ικανοποιεί τα δυο μέλη καθόσον πηγάζει από τα διαφορετικά συμφέροντά τους
- γ) η ισχυροποίηση της συνοχής μεταξύ των μελών και των ομάδων καθώς επιδιώκεται η επιλογή μιας κοινά αποδεκτής βέλτιστης λύσης
- δ) η εν τη γενέση, οριστική, αντιμετώπιση και επίλυσή της, δεδομένου ότι η ύπαρξή της αποτελεί στοιχείο αδυναμίας και υποδηλώνει τρωτότητα
- ε) η αποδέσμευση αρνητικών συναισθημάτων που συνυπάρχουν σε μια σύγκρουση με απώτερο σκοπό την εκτόνωση και απαλλαγή από το καθημερινό άγχος

- στ) η επαύξηση ικανοτήτων συνεργασίας και επικοινωνίας, μεταξύ των συγκρουόμενων μελών, ούτως ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι στην αντιμετώπιση επικείμενων αντιπαραθέσεων
- ζ) η αίσθηση ικανοποίησης και πληρότητας, μεταξύ των εμπλεκόμενων, ως αποτέλεσμα ορθολογιστικής επιλογής της μεθόδου επίλυσής της

### **1.3.2. Αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων**

Τα σπουδαιότερα επακόλουθα της αρνητικής σύγκρουσης συνοψίζονται στα εξής:

- α) η κωλυσιεργία η οποία παρατηρείται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και των λειτουργιών ενός οργανισμού δεδομένου ότι οι συγκρούσεις στρέφουν αλλού την προσοχή των εμπλεκόμενων
- β) η ελαχιστοποίηση ικανής, ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας εξαιτίας μιας κατάστασης ασυνεννοησίας και αντιπαραθέσης που ανακύπτει ανάμεσα στις δύο πλευρές
- γ) η απογοήτευση που δημιουργείται από τη μη πραγματοποίηση του επιθυμητού γεγονότος και των στόχων της μιας πλευράς των εμπλεκόμενων
- δ) η αύξηση των επιπέδων εργασιακού στρες καθότι διάφορες μορφές συγκρούσεων προκαλούν αίσθηση κατωτερότητας, άγχους, αδιαφορίας, ανασφάλειας, συχνές απουσίες και χωρίς περιορισμούς «διαταρακτικές διαστάσεις» (Everard & Morris, 1999)
- ε) η ελάττωση της παραγωγικότητας καθόσον σε κάποιες περιπτώσεις η σύγκρουση αφαιρεί συνεχώς και μεθοδευμένα την ενέργεια των εμπλεκόμενων μελών, μετατρέπεται σε εμμονή και δυσχεραίνει αφάνταστα τη δημιουργικότητά τους
- στ) η πιθανότητα επανεμφάνισης καινούργιων και μεγαλύτερων σε ένταση συγκρούσεων λόγω της καλλιέργειας αρνητικού κλίματος

Εν κατακλείδι με δεδομένο ότι, οι συγκρούσεις προκαλούν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις, ο ρόλος του ηγέτη περικλείεται στο να ελέγχει και να επιτηρεί τόσο την ένταση όσο και τη μορφή και φύση τους, θέτοντας σαφή τα όρια διεξαγωγής τους, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

## 1.4. Η Διαχείριση των Συγκρούσεων

Για τους Sullivan & Decker (2009), ενδεδειγμένες στρατηγικές διαχείρισης και ομαλής επίλυσης συγκρούσεων αποτελούν:

1. **Η αντιπαράθεση:** συγκαταλέγεται ανάμεσα σε άλλες τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη μέσα από τη παράθεση λογικών επιχειρημάτων χωρίς συναισθηματικές ακρότητες λειτουργούν συντονισμένα συμβάλλοντας στην προσπάθεια εξεύρεσης της βαθύτερης αιτίας της σύγκρουσης με σκοπό να την επιλύσουν άμεσα, ώστε να αποκομίσουν την, από κοινού, λαμβανόμενη ωφέλεια.
2. **Η διαπραγμάτευση:** θεωρείται μια εξίσου, σημαντική, τεχνική διαχείρισης μιας σύγκρουσης, κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν με συνδιαλλαγή να οδεύσουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση, έστω και αν δεν επέλθει τελική συμφωνία.
3. **Η σύμπραξη:** βασικό συστατικό στοιχείο της τεχνικής αυτής είναι η συνεργατικότητα. Τα αντίπαλα μέρη προτείνουν πρωτοπόρες λύσεις και επεξεργάζονται προτάσεις ανταλλάσσοντας απόψεις προκειμένου να εξομαλύνουν προβλήματα που οδηγούν σε σύγκρουση, δίχως να βλάπτονται ατομικά και ομαδικά συμφέροντα.
4. **Ο συμβιβασμός:** αποτελεί στρατηγική κατά την οποία δεν υφίσταται αποτελεσματική λύση και δεν ικανοποιούνται οι δυο πλευρές. Οι εμπλεκόμενοι απλώς υποχωρούν και συμβιβάζονται, με σκοπό την επίτευξη ισορροπίας, σε αντίθεση με τους στόχους τους οι οποίοι παραμένουν διαφορετικοί χωρίς την ύπαρξη δυνατότητας υλοποίησής τους.
5. **Ο ανταγωνισμός:** βασική επιδίωξη μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών, σε αυτή τη στρατηγική, αποτελεί προσπάθεια εύρεσης τρόπων και μέσων επιβολής της εξουσίας τους έναντι στον άλλο. Δε διακρίνονται από στοιχεία συνεργατικότητας, ομαδικού πνεύματος και συναδελφικότητας αλλά αντιθέτως εστιάζονται στην ικανοποίηση των ατομικών τους συμφερόντων και αναγκών εις βάρος των συλλογικών. Βέβαια λύση επέρχεται μόνο στη περίπτωση αποχώρησης της μιας αντιμαχόμενης πλευράς λόγω εξωτερικών ή και εσωτερικών πιέσεων.
6. **Η αποφυγή:** συνίσταται στην αποφυγή εμπλοκής, των ατόμων, σε διαμάχες ή διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων με το πρόσχημα της διατήρησης καλών σχέσεων

στον εργασιακό χώρο, διατηρώντας παθητική στάση αδιαφορώντας να φέρουν στην επιφάνεια το υπαρκτό πρόβλημα στο οποίο βρίσκονται αντιμέτωποι. Ως αποτέλεσμα, το πρόβλημα διαιωνίζεται και τα συγκεκριμένα άτομα χαρακτηρίζονται από εκούσια άγνοια και ηθελημένη αποφυγή του προβλήματος.

7. **Η συμφιλίωση:** σε αυτή την περίπτωση η μια εκ των δυο εμπλεκόμενων μερών, μη αποσκοπώντας στη διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων, υποχωρεί και συναινεί στην ικανοποίηση των αναγκών της αντίπαλης πλευράς εις βάρος των δικών της.
8. **Η καταστολή:** είναι η τεχνική κατά την οποία δεν προκρίνεται η εκδήλωση συγκρούσεων και συμπεριλαμβάνει ακόμη και διακοπή συνεργασίας με μια εκ των αντιμαχόμενων μερών, προκειμένου μ' αυτό τον τρόπο να αποτραπεί η σύγκρουση.

Ο Κάντας (1998), ως μεθόδους αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης παραθέτει τις παρακάτω:

- α) τη δημιουργία ομάδων με εξειδικευμένο, κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό προσανατολισμένο στην επίλυση και διευθέτηση συγκρούσεων και την ενίσχυση κατάλληλων δεξιοτήτων επικοινωνίας
- β) τη μέριμνα για αγαστή συνεργασία και λειτουργικότητα ανάμεσα στα αντιμαχόμενα μέρη, η οποία πρέπει να αναληφθεί από την ηγεσία του οργανισμού, οριοθετώντας εκ νέου κανόνες και στόχους
- γ) την παρότρυνση των πλευρών, στην προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης μέσα από συζήτηση

Τέλος, περίπου στην ίδια κατεύθυνση υιοθέτησης μεθόδων διευθέτησης συγκρούσεων διακρίνεται εκείνη του Adejimola (2009) η οποία αναφέρεται στο σπουδαίο ρόλο που κατέχουν, η προσωπικότητα και τα μοναδικά συμπεριφορολογικά χαρακτηριστικά των ατόμων που διευθετούν τη σύγκρουση.

## 1.5. Συγκρούσεις και Δημόσιος Τομέας

Οι αρχές και οι κανόνες διοικητικής δράσης από τους οποίους καθορίζονται οι δημόσιοι οργανισμοί, διατυπώνουν με σαφήνεια ότι μοναδική επιδίωξη αποτελεί το δημόσιο συμφέρον (Τσέκος 2007). Η αποτελεσματικότητα όλων των δημόσιων υπηρεσιών, στηρίζεται, κατά κύριο λόγο, στο ανθρώπινο δυναμικό και στις ιδιαίτερες ικανότητες τις

οποίες αυτό διαθέτει. Παρόλα ταύτα η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας χαρακτηρίζεται ως ενιαία οντότητα (σύστημα), στην οποία εμφανίζονται πολλές παθολογίες και ιδιομορφίες. Η σε μεγάλο βαθμό κομματικοποίηση των υπαλλήλων, η υπέρμετρη γραφειοκρατία, η εμφάνιση διαφθοράς, η έλλειψη επαγγελματισμού, η αδυναμία επικοινωνίας καθώς και η ελλιπής οργάνωση συμβάλλουν δραστικά στην ανάπτυξη δυσλειτουργικών φαινομένων των δημοσίων οργανισμών. Στο ανθρώπινο δυναμικό παρατηρείται αδυναμία πρωτοβουλίας, εμφάνιση τυπολατρίας με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητά του (Κτιστάκη 2004). Εν μέσω όλων των οικονομικών, κοινωνικών και υγειονομικών συγκυριών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να καταβάλλονται προσπάθειες συνολικής μεταρρύθμισης με άξονα τον πολίτη κυρίως μέσα από αναπτυξιακές μεθόδους του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα και σε συνδυασμό με τη νέα τεχνολογία, τις γνώσεις και τις δυνατότητες που προσφέρονται από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Στο δημόσιο τομέα δε παρατηρείται η δυνατότητα επιλογής των συνεργατών με αποτέλεσμα να μετατρέπεται σε χώρο αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή η αντιμετώπιση τέτοιου είδους φαινομένων χρήζει μεγάλο ενδιαφέρον ενώ παράλληλα αποτελεί «πρόκληση» για τα στελέχη όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας. Η μείωση ευκαιριών προσωπικής ανέλιξης, στο αβέβαιο και ασταθές μέλλον, η ανασφάλεια και η αδυναμία κάλυψης βασικών αναγκών αντιπροσωπεύουν ένα μικρό δείγμα το οποίο επιδρά σε βάρος της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.

Όλες αυτές οι αλλαγές και οι εξελίξεις, με δυσμενείς για τους πολίτες επιπτώσεις δημιουργούν αναμφίβολα συνθήκες πώλωσης και πρόσφορο έδαφος για την εμφάνιση συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο αλλά και στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Αισθήματα ανασφάλειας και αβεβαιότητας που επικρατούν, αντανακλώνται στο εργασιακό χώρο το οποίο είναι υπεύθυνο για τον επηρεασμό ή μη του συνόλου των ανθρώπινων σχέσεων. Οι ανατροπές των κανόνων εργασίας, η μείωση αποδοχών και η άρση του νομοθετικού (προστατευτικού) πλαισίου εργασίας, επηρεάζουν ανεπιφύλακτα σε όλα τα επίπεδα (εργασιακό, κοινωνικό κ οικογενειακό) τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές με αποτέλεσμα την μείωση ικανότητας σε επικοινωνία και συνεργασία (Βασιλείου 2013) και παράλληλα συντελούν στη δημιουργία περιβάλλοντος έντονων συγκρούσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Ηγεσία

### Γενικά

Η ηγεσία αποτελεί μια λειτουργία της ανθρώπινης φύσης η οποία παρόλο που έχει αναλυθεί και συζητηθεί εκτενώς, δε μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή. Σε οποιαδήποτε οργανωσιακή δομή η ηγεσία συναντάται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας, εξέλιξης και προσδιορίζει την εικόνα και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της. Ειδικότερα, αποτελεί τον καίριο παράγοντα και το βασικό συντελεστή για το σύνολο των επιχειρήσεων / οργανισμών από τη στιγμή που προσδιορίζει τη κλίμακα μέτρησης αξιοποίησης της ικανότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση την πρόοδό της και ως εκ τούτου την ικανότητα επίτευξης των στόχων κάθε οργανισμού / επιχείρησης.

### 2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας

Ύστερα από μια διεξοδική επανεξέταση στη βιβλιογραφία προκειμένου να προσδιορίσουμε τον ορισμό της ηγεσίας οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η ενασχόληση με τη μελέτη της ηγεσίας γειτνιάζει με την ανάπτυξη του πολιτισμού (Stogdill, 1974).

Ο ρόλος και ο σκοπός της ηγεσίας είναι αναντίρρητα εξόχως σημαντικός, ειδικά σε ότι αφορά στο χώρο της διοίκησης και συγκεκριμένα της δημόσιας διοίκησης στην οποία είναι επιτακτική η ανάγκη για πραγματική μεταρρύθμιση.

Η διοίκηση και ηγεσία δεν μπορούν να ταυτιστούν σε καμία περίπτωση μεταξύ τους, διότι η διοίκηση (management) προσανατολίζεται στη διεκπεραίωση των κύριων λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ώστε να καταστεί κερδοφόρος, ενώ από την άλλη η ηγεσία αναφέρεται στη δεξιότητα και στο ταλέντο των διοικούντων να οργανώνουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τη λειτουργία της επιχείρησης μεριμνώντας ταυτόχρονα στη δημιουργία καλού και ευχάριστου κλίματος μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν συντομότερα οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) η ηγεσία ορίζεται ως *«η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών, των στάσεων μιας μεγάλης ή μικρής άτυπης ή τυπικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο / ηγέτη με τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα, αλλά και μέσω κατάλληλης συνεργασίας, να δίνουν το καλύτερο εαυτό*

τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας».

Δίνοντας μια σύντομη ερμηνεία στον ανωτέρω ορισμό αντιλαμβανόμαστε ότι δυο είναι τα κυρίαρχα στοιχεία. Το πρώτο εστιάζεται στη **δεξιότητα επιρροής** που κατέχει ένα άτομο (ηγέτης leader) στα μέλη μιας ομάδας, τα οποία, με τη ακολουθούμενη μέθοδο που ασκεί, επιδιώκει να κερδίσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την αγάπη τους οδεύοντάς τους στο να δείχνουν το μέγιστο ζήλο στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων που τέθηκαν. Το δεύτερο αναφέρεται στη **προθυμία** των μελών μια ομάδας για συνεργασία προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους. Στην ουσία η ηγεσία συσχετίζεται με τις έννοιες αλλαγή, πρόοδος, εξέλιξη και το ευοίωνα μέλλον για τους ανθρώπους. Στην πραγματικότητα, η πρόθεση να ασκήσει κάποιος την επιρροή του πάνω σε άλλα πρόσωπα αρχίζει πρωτίστως από το να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα, να προσφέρει όραμα και ελπίδα για ένα καλύτερο αύριο και να ενθαρρύνει να γίνουν και εκείνα μέλη της ομάδας για την ολοκλήρωση του σχεδίου.

## 2.2. Ρόλοι του Ηγέτη

Η διαδικασία αποκρυπτογράφησης και κωδικοποίησης της ηγετικής συμπεριφοράς από τους θεωρητικούς της ηγεσίας, εγκυμονεί την πιθανότητα απλοποίησης του πολυδιάστατου αυτού γεγονότος. Αν επιχειρήσουμε μια ανασκόπηση των δεδομένων στοιχείων τα οποία προέρχονται από τις έρευνες και μια σύντομη εξέταση από την υφιστάμενη βιβλιογραφία, ανάγεται το συμπέρασμα ότι οι κύριοι ρόλοι που εμφανίζουν οι ηγέτες σε ένα οργανισμό / επιχείρηση, μέσα από την άσκηση των καθηκόντων τους, κατατάσσονται στις, κάτωθι, τρεις κατηγορίες (Mintzberg, 1973):

- τους **διαπροσωπικούς (interpersonal roles)**: αφορούν στις σχέσεις των ηγετών μεταξύ τους σε διαπροσωπικό επίπεδο, εντός και εκτός του οργανισμού που διευθύνουν, καθότι διαθέτουν διττό ρόλο. Αφενός του **συμβόλου** όταν καταφέρνει να εμπνεύσει, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει το υφισταμένους του και αφετέρου του **συνδέσμου** όταν πρόκειται να αναπτύξει σχέσεις πέραν της τυπικής διαδικασίας και της εξουσίας που απορρέουν από τη θέση αυτή.
- τους **ρόλους διαχείρισης πληροφοριών (informational roles)**: αφορούν στη συγκέντρωση πληροφοριών, από πλευράς των ηγετών, για το τι επίκειται να συμβεί ή

συμβαίνει σε ένα οργανισμό / επιχείρηση, στη διανομή επεξεργασμένων πληροφοριών στους συνεργάτες τους καθώς και τη δημόσια εκπροσώπηση του οργανισμού / επιχείρηση.

- Τους **ρόλους λήψης αποφάσεων (decisional roles)**: αφορούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών αναφορικά στην κατανομή πόρων, την επίλυση των συγκρούσεων και τη διευθέτηση των διαπραγματεύσεων με απώτερο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η επικοινωνία αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα στην άσκηση ηγετικών ρόλων επειδή συνεισφέρει καθοριστικά στη καθοδήγηση και ενθάρρυνση των υφισταμένων ενώ ο χρόνος που αφιερώνεται από τον ηγέτη σε καθέναν από τους ανωτέρω ρόλους, συναρτάται από το επίπεδο διοικήσεως, τις πιέσεις και του βαθμού αντίληψης των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος (ερεθίσματα), το μέγεθος του οργανισμού που διευθύνει καθώς και τη φύση του πραγματοποιούμενου έργου.

### 2.3. Ηγέτης και Μάνατζερ

Ο ηγέτης συνιστά μια καίρια οντότητα της οποίας η ύπαρξη κρίνεται αναντίρρητα σπουδαίας σημασίας σ' ένα οργανισμό / επιχείρηση. Η έννοια όμως και η φύση της ηγεσίας διαφέρει από εκείνης του management και ακολούθως εκείνες του ηγέτη από τον manager.

Η άσκηση επιρροής καθώς και η δύναμη διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο ώστε να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας. Μέσα από το ρόλο του ο ηγέτης επιβάλλεται να εμπνέει τους εργαζόμενους, προσφέροντας όραμα και δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις επίτευξής του.

Το μάνατζμεντ αφορά αποκλειστικά και μόνο στην οργάνωση των υφιστάμενων καταστάσεων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Συστατικά στοιχεία αποτελούν ο σχεδιασμός, η ηγεσία/ καθοδήγηση, ο έλεγχος και η οργάνωση και η διαδικασία τελειώνει με την ανατροφοδότηση. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία περιβάλλεται αφενός μεν η καθοδήγηση αφετέρου δεν εξαντλείται σε αυτή.

Για να ολοκληρωθεί ένα έργο επιβάλλεται η παρουσία ενός άλλου ατόμου που θα την καθοδηγήσει μέχρι την τελική ολοκλήρωση του. Το θετικό πρόσημο (τελικό αποτέλεσμα) αντικατοπτρίζει την ικανότητα του μάνατζερ ηγέτη να καθοδηγήσει σωστά τα μέλη / πρόσωπα της ομάδας. (Μ. Κουτούζης 2019)

Η διαφορά μεταξύ των εννοιών ηγεσίας και μανάτζμεντ δεν περικλείεται στα πρόσωπα που ασκούν το μανάτζμεντ και την ηγεσία ως τρόπος και ρόλος λειτουργίας, καθόσον το ίδιο πρόσωπο μπορεί να εκτελεί παράλληλα και τους δυο συμπληρωματικούς ρόλους. Άλλωστε ο στόχος και των δυο έγκειται στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσα από την εργασία άλλων προσώπων αξιοποιώντας στο έπακρο όλους τους διαθέσιμους υλικο-τεχνικούς πόρους.

Κατά τον J. Kotter τόσο το μανάτζμεντ όσο και η ηγεσία συνιστούν λειτουργίες συμπληρωματικές και ο ορθός συνδυασμός τους αποτελεί αληθινή πρόκληση διασφαλίζοντας τόσο τις μεγαλύτερες επιδόσεις όσο και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Πρωτίστως, οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μανάτζερ απαντώνται στην οριοθέτηση των στόχων, οι οποίοι, όσον αφορά τον μανάτζερ, είναι αποτέλεσμα κάθε φοράς των αναγκών της επιχείρησης ενώ αναφορικά με τον ηγέτη συμπεριλαμβάνουν το προσωπικό του αποτύπωμα επειδή συνθέτουν προϊόν προσωπικών επιδιώξεων.

Δεύτερο σημείο διαφοροποίησης είναι ο τρόπος επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, σύμφωνα με το οποίο ο μανάτζερ ερευνά τις διαφορετικές επιλογές που διαθέτει προκειμένου να επιτύχει το στόχο και τον ηγέτη να επιζητεί να επινοήσει μόνος του τρόπους και μεθόδους που θα καταλήξουν στο ποθητό αποτέλεσμα.

Τρίτο, στη σειρά, στοιχείο αναφέρεται στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ του μανάτζερ και του ηγέτη και των αντίστοιχων μελών της ομάδας τους. Ειδικότερα, στη περίπτωση του μανάτζερ, συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας ως κατώτερα στην ιεραρχία όντα, τα οποία επιζητούν πλήρη καθοδήγηση ενώ στη περίπτωση του ηγέτη, τα μέλη της ομάδας συναποτελούν ισότιμες οντότητες μεταξύ των οποίων επιζητείται αμφίδρομη επικοινωνία και δράση.

Επιπροσθέτως, οι μανάτζερ πολύ δύσκολα παρεκκλίνουν από πρότυπα και διαδικασίες σε αντίθεση με τους ηγέτες οι οποίοι πάντοτε ερευνούν καινούργια μονοπάτια που θα καταλήξουν σε ένα καλύτερο μέλλον. Η ηγεσία αποτελεί ένα είδος προστασίας του μανάτζμεντ ενώ η αποτελεσματική ηγεσία φανερώνει αποτελεσματικό μανάτζμεντ. Επομένως, ο ρόλος του ηγέτη φαντάζει πιο διευρυμένος σε σχέση με του μανάτζερ. Η σημαντικότερη διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι ο ηγέτης συμπεριφέρεται, κατά κύριο λόγο, όπως ο μανάτζερ, ταυτόχρονα όμως επιζητά να δημιουργήσει κανάλι επικοινωνίας

και ανταλλαγής πληροφοριών με το προσωπικό ενός οργανισμού/επιχείρησης κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους, η οποία με τη σειρά της αποτελεί προαπαιτούμενο προκειμένου να μπορέσουν να διανύσουν, από κοινού, μια προκαθορισμένη διαδρομή υλοποίησης των στόχων.

Στη παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται, συνοπτικά, οι βασικότερες διαφορές μεταξύ των δυο ρόλων, δηλαδή αυτών του ηγέτη και του μάνατζερ (διαχειριστή)

### ΜΑΝΑΤΖΕΡ

### ΗΓΕΤΗΣ

- |   |  |
|---|--|
| • Διορίζεται  | • Αναδεικνύεται  |
| • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» εξουσία  | • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη  |
| • Δίνει εντολές - οδηγίες χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και παρακινεί μέσω κατώτερων αναγκών | • Περνά όραμα, πείθει, εμπνέει και παρακινεί μέσω, ιδανικών αξιών, ανώτερων επιπέδων |
| • Ελέγχει   | • Κερδίζει εμπιστοσύνη, πίστη και ενδυναμώνει  |
| • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική (μυαλό)                             | • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, τη καρδιά και τη διαίσθηση          |
| • Κινείται σε τυπικά προκαθορισμένα πλαίσια   | • Διευρύνει τα πλαίσια και ανοίγει νέους ορίζοντες                                   |
| • Ενδιαφέρεται και εστιάζεται κυρίως για το «πως»   | • Ενδιαφέρεται και εστιάζεται κυρίως για το «γιατί»                                  |
| • Διαχειρίζεται και αποδέχεται το status quo (παγιωμένη κατάσταση )                               | • Προκαλεί το κατεστημένο κάνοντας αλλαγές και εφαρμόζοντας καινοτομίες              |
| • Αποδέχεται την πραγματικότητα   | • Έρευνά την πραγματικότητα  |
| • Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική (έμφαση στο παρόν)   | • Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική (έμφαση στο μέλλον)                                   |
| • Κάνει τα πράγματα σωστά   | • Κάνει τα σωστά πράγματα  |

**Πίνακας 1: Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ (Μπουραντάς Δημήτρης, 2005)**

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς η δραστήρια ηγεσία, για να φέρει εις πέρας το αποτέλεσμα που επιδιώκεται, χρειάζεται ο ηγέτης να περικλείει τον όρο του μάνατζερ. Ο F. Luthans και οι συνεργάτες του, ύστερα από οργανωμένη έρευνα άνω των τετρακοσίων πενήντα (450) μάνατζερ συμπέραναν ότι όλοι τους έπρεπε να εξεταστούν σε τέσσερις διοικητικές ικανότητες:

- **στο παραδοσιακό μάνατζμεντ**, το οποίο αναφέρεται στο σχεδιασμό, τον έλεγχο και γενικότερα στη λήψη αποφάσεων
- **στην επικοινωνία**, η οποία συνίσταται στην ανταλλαγή πάση φύσεως πληροφοριών και μηνυμάτων με απώτερο σκοπό την καλύτερη δυνατή διεκπεραίωση των διοικητικών εγγράφων
- **στη δικτύωση**, που σχετίζεται με την πρόκληση του επιθυμητού αποτελέσματος με πλάγια μέσα (μεθοδεύσεις), στη διαδικασία προσαρμογής και ενσωμάτωσης (κοινωνικοποίηση) καθώς και στην αμοιβαία επίδραση (αλληλόδραση) τόσο με το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού
- **στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων**, που αφορά στην ενθάρρυνση, στην πειθαρχία και την αυτοσυγκράτηση, στην εκπαίδευση και τη στελέχωση και στη διαχείριση συγκρούσεων

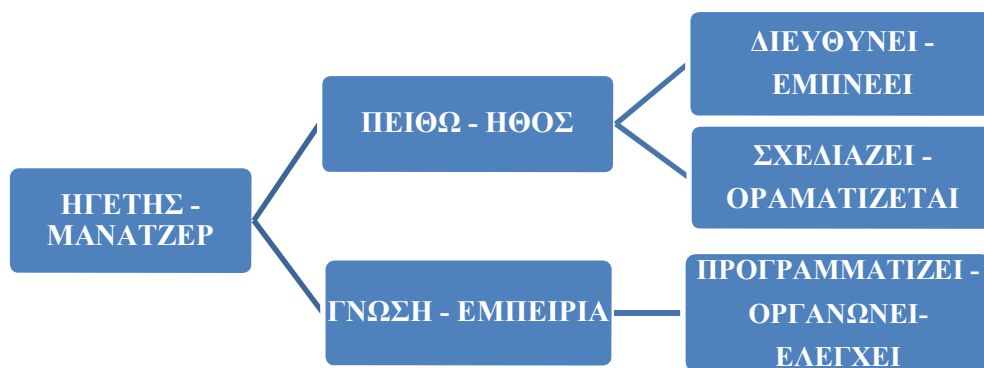
Το αξιοσημείωτο είναι ότι η ισχυρή προσωπικότητα του μάνατζερ και του ηγέτη ξεχωρίζει για την ικανότητα του να επικοινωνεί αλλά και να ασκεί τη δέουσα επιρροή μέσω της πειθούς, η οποία διεισδύει με δυναμισμό σε ότι προαναφέρθηκε αναφορικά με τις τέσσερις διοικητικές ικανότητες των μάνατζερ κατά τον Luthans και των συνεργατών του, δηλαδή στη λήψη αποφάσεων, στη διαχείριση συγκρούσεων, στη δικτύωση, στην παρακίνηση κ.λπ. (Luthans, F. 1988, Πβ. Robbins, St. 7 & Judge, T. 2018, Τριαντάρη Σ.Α.2020)

Με άλλα λόγια μεταβαίνει όλες τις διοικητικές λειτουργίες ενός μάνατζερ και ως εκ τούτου καθίσταται σαφές ότι ο πιο τελεσφόρος μάνατζερ είναι ο πιο καλός δέκτης (επικοινωνητής) και πιστευτός (πειστικός) ηγέτης.

Η Τριαντάρη Σ. στο βιβλίο της, αναγνωρίζοντας τον φιλοσοφικό στοχασμό του Αριστοτέλη, προβαίνει στον ορισμό του σύγχρονου ηγέτη – μάνατζερ τονίζοντας ότι, το θεμέλιο της παρουσίας και της υπόστασής του πρέπει να στηρίζεται στους παράγοντες που καθορίζουν την προσωπικότητα του φιλοσοφημένου ρήτορα ηγέτη ως εξής «ο ηγέτης

– μάνατζερ είναι η προσωπικότητα που με τον ισχυρό χαρακτήρα, τη σταθερή συμπεριφορά, το ήθος, την ικανότητα πειθούς – επιρροής, την ευγενή άμιλλα, τη γνώση και την εμπειρία έχει τη δυνατότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, να μεταδίδει τη γνώση, να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος, να είναι δίκαιος, να εμπνέει, να οραματίζεται, να προγραμματίζει, να οργανώνει, να σχεδιάζει, να διευθύνει και να ελέγχει στο βάθος της σωκρατικής αρετής που είναι η γνώση και της αριστοτελικής πειστικής δεινότητας του ηθικού και έντιμου ρήτορα» (Τριαντάρη Α. Σωτηρία, 2020)

Στην εικόνα που ακολουθεί απεικονίζεται η συνεκτικότητα της προσωπικότητας του ηγέτη – μάνατζερ, της οποίας το υπόβαθρο στηρίζεται στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία και σκέψη, από το Σωκράτη και τον Αριστοτέλη μέχρι τους Στωικούς και τον αρχαίο ελληνικό στοχασμό.



Εικόνα 2: Ο σύγχρονος ηγέτης – μάνατζερ (Τριαντάρη Α. Σωτηρία, 2020)

## 2.4. Μοντέλα Ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές αναφορές και διάφορες σχετικές μελέτες όσον αφορά στα μοντέλα ηγεσίας. Εν συντομία θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε τους βασικότερους τύπους αυτών με γνώμονα την κοινωνική ηθική του Αριστοτέλη ως αξιακό κανόνα στις προσεγγίσεις μας.

### 2.4.1. Μοντέλο της Ηγετικής προσωπικότητας

Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζεται και ως μοντέλο των χαρακτηριστικών του ηγέτη καθότι εξετάζει τις ιδιότητες και τα γνωρίσματα εκείνα που ξεχωρίζουν τον τελεσφόρο ηγέτη από τον μη ηγέτη.

Η προσωπικότητα του ηγέτη αποτελείται από γνώρισμα που πρέπει να αποσκοπούν στην άνθιση της Επιχείρησης / Οργανισμού και ως εκ τούτου οι ενέργειές του, με βάση την αριστοτελική έννοια της ευδαιμονίας, οφείλουν να καταλήγουν σε μια αξία και ένα στόχο (Πελεγρίνης, Θ. Ν. 1997, Τριαντάρη Σ.Α.2020)).

Σύμφωνα λοιπόν με τον αριστοτελικό ευδαιμονισμό τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι:

- η **φρόνηση** δηλαδή η ικανότητα ορθολογικής λήψης των αποφάσεων κατά την άσκηση των καθηκόντων μπορεί να οδηγήσει σε ηθικές πράξεις οι οποίες δύναται να συνεισφέρουν όφελος τόσο οικονομικό όσο και άνθηση και ενεργοποίηση της ανθρώπινης προσωπικότητας (Τσώλης, Θ. 2012, Τριαντάρη Σ.Α.2020)
- η **κοινωνικότητα και επικοινωνιακή ικανότητα** αποτελούν χαρακτηριστικά γνώρισμα τα οποία διαμέσου της φρόνησης ισχυροποιούν το στοιχείο του αυτοελέγχου, κατά τον Αριστοτέλη, το οποίο συνεισφέρει στη καθοδήγηση και αυτοσυγκράτηση της συναισθηματικής παρορμητικότητας
- η **ευσυνειδησία** δηλαδή η εξωτερίκευση της πειστικής ικανότητας του ηγέτη της οποίας προϊόν αποτελεί η εμπιστοσύνη που απολαμβάνει από τους υφισταμένους του συναδέλφους καθόσον παραμένει συνεπής στις υποσχέσεις του
- η **συναισθηματική νοημοσύνη**, η κατά τον Αριστοτέλη οριζόμενη, ενισχύεται από την εξωστρέφεια και την επιθυμία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων του ανθρώπου γενικότερα και του ηγέτη ειδικότερα, καθόλη τη διάρκεια της ζωής του, με απώτερο σκοπό την αντιληπτικότητα των αναγκών των υπολοίπων και την διαχείριση των αντιδράσεών τους (Humphrey, R. H, Pollack, J. M., Hawver, T. H. 2008, Τριαντάρη Σ.Α.2020)
- η **δικαιοσύνη**, αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά στοιχεία που οφείλει να διαθέτει στη φαρέτρα του ο σύγχρονος ηγέτης προκειμένου να συσχετίσει τον ορθολογισμό με την ευδαιμονία και την πράξη, αποτέλεσμα που προβάλλει τα κίνητρα των αποφάσεων και των πράξεων του ενώ παράλληλα αποτελεί το μέσο επίτευξης των χαρακτηριστικών της υπευθυνότητας, της ανεξαρτησίας και της κοινωνικής συμμετοχής στον ηγέτη (Μολύβας, Γρ. 2004, Τριαντάρη Σ.Α.2020).

Στα ανωτέρω χαρακτηριστικά του ηγέτη στηρίζεται η **θεωρία των πέντε (5) βημάτων του Kouzes** πάνω στην οποία ο ηγέτης τονίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές του.



Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν πέντε (5) θεμελιώδεις πρακτικές (στάδια) οι οποίες ορίζουν την υποδειγματική ηγεσία:

- **οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία**, αναζητούν ευκαιρίες προκειμένου να αλλάξουν το καθεστώς ενώ παράλληλα ψάχνουν για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης. Δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες και προάγουν, μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν με τους υφισταμένους, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και την παρακίνηση στην εργασία τους με σκοπό να γίνουν παραγωγικότεροι (Κατσάλης, Α. 2014, Τριαντάρη Σ.Α.2020)
- **οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα**, οραματίζονται την ιδανική εικόνα του μέλλοντος της επιχείρησης και εκείνου που μπορεί να γίνει και να πραγματοποιηθεί. Μέσω της πειθούς που διαθέτουν προσελκύουν και άλλα άτομα στο όραμά τους. Λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων, για το λόγο αυτό έχουν ανάγκη ενσυναίσθησης και διαίσθησης της κατάστασης προκειμένου να ενισχύσουν τη συνεκτικότητα και τη συνεργασία για την υλοποίησή του
- **οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν**, σέβονται τους ανθρώπους, ενθαρρύνουν τη συνεργασία και καλλιεργούν γενικότερα ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και ταυτόχρονα ενισχύουν τους εργαζόμενους κάνοντάς τους να αισθανθούν δυνατοί και υπολογίσιμοι. Βασίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους τόσο πάνω στη δική τους ευσυνειδησία όσο και στην ευσυνειδησία των εργαζομένων οι οποίοι πρέπει να κατανοήσουν την ωφέλεια της ύπαρξης και δραστηριότητάς τους στην Επιχείρηση / Οργανισμό
- **οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο**, δημιουργούν τέλεια πρότυπα και προβάλλουν το παράδειγμα. Διαχωρίζουν το στόχο σε μικρότερα τμήματα ώστε να μη «βουλιάξει» η δράση. Μειώνουν τη γραφειοκρατία, αποβάλλουν το άγχος από τους εργαζόμενους αναζωογονώντας το ηθικό τους και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για αλλαγή.
- **οι ηγέτες ενθαρρύνουν**, κάνουν τους ανθρώπους (υφισταμένους / συνεργάτες) να αισθανθούν οι ίδιοι ηγέτες, αναγνωρίζουν τη προσπάθεια του καθένα χωριστά και χαίρονται με τις επιτυχίες. Προβαίνουν στον έπαινο μέσω μιας δίκαιης αξιολόγησης, η οποία με επιείκεια δεν επιβάλλει ποινές που προσδίδει κάτι το επιλήψιμο στην προσωπικότητα των ατόμων μπροστά σε άλλους (Maxwell, J. 2014, Τριαντάρη Σ.Α.2020)

## 2.4.2. Μοντέλο της Ηγετικής συμπεριφοράς

### 2.4.2.1. Η θεωρία του Mc Gregor

Κατηγοριοποιεί τα είδη συμπεριφορών του ηγέτη σύμφωνα με τον τρόπο αποδοχής των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία, οπότε ορισμένες φορές να υπερισχύει το αυταρχικό στυλ και άλλες φορές το δημοκρατικό στυλ ηγέτη.

Ειδικότερα:

- το **αυταρχικό στυλ ηγεσίας** συναντάται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι φανερώνουν δυσαρέσκεια και γενικότερη απέχθεια στην εργασία. Ο ηγέτης προκειμένου να τους ενεργοποιήσει ώστε να καταβάλλουν περισσότερη ενέργεια για την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων χρειάζεται να είναι πιο ελεγκτικός, περισσότερο καθοδηγητικός επιβάλλοντας τις ανάλογες, ως προς τη κρίση του, κυρώσεις. Με άλλα λόγια σ' αυτό το στυλ ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι οφείλουν και πρέπει να υπακούουν στις εντολές του
- το **δημοκρατικό στυλ ηγεσίας**, υιοθετείται όταν ο ηγέτης επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν δείχνοντάς τους την ανάλογη εμπιστοσύνη ως προς την ανάληψη των ευθυνών τους για την εκπλήρωση των στόχων. Δεν αποδέχεται δηλαδή ο Mc Gregor ότι η επίτευξη των εργασιακών στόχων επιτυγχάνεται με την επιβολή κυρώσεων διότι η δυσαρέσκεια και η απέχθεια στην εργασία απορρέει από τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και της συμπεριφοράς που ενστερνίζεται ο ηγέτης ως προς τη φροντίδα για τον εργαζόμενο σε σχέση με το επιδιωκόμενο έργο. (Πετρίδου, Ε. 2001, Τριαντάρη Σ.Α.2020) Συμπερασματικά, το συγκεκριμένο μοντέλο στυλ ηγεσίας προάγει τη φαντασία, τη δημιουργικότητα και τη δεξιότητα επίλυσης δυσάρεστων καταστάσεων, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι συναισθάνονται την εργασία ως χαρά και πηγή έμπνευσης όπου απουσιάζει κάθε ίχνος τιμωρητικής διάθεσης αλλά αντιθέτως υφίσταται μια συνέπεια και υπευθυνότητα, η οποία πηγάζει από τις αμοιβές, ως αναγνώριση του έργου τους, και της ισότιμης αντιμετώπισης τους, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας

### 2.4.2.2. Το διοικητικό πλέγμα R. Blake και J. Mouton

Το ίδιο σημαντική θεωρία αποτελεί το διοικητικό πλέγμα των R. Blake και J. Mouton το οποίο στηρίζεται στο σύμπλεγμα των δυο όψεων της ηγετικής συμπεριφοράς,

συσχετίζοντας την ενασχόληση για το έργο ήτοι αυτό που παράγεται με τη φροντίδα για το άτομο και τους εργαζόμενους (Μπουραντάς Δ 2001, Τριαντάρη Σ.Α.2020).

Διακρίνεται σε πέντε επιμέρους τύπους ηγέτη οι οποίοι ταξινομούνται ως εξής:

- **ο ανεύθυνος ηγέτης**, ο οποίος αδιαφορεί πλήρως ή δείχνει μικρό ενδιαφέρον τόσο ως προς τη μέθοδο και τη διαδικασία παραγωγής όσο και ως προς τον άνθρωπο / εργαζόμενο
- **ο συναδελφικός ηγέτης**, ο οποίος ρέπει τη φροντίδα και το ενδιαφέρον του προς το άτομο / εργαζόμενο παραμένοντας αφοσιωμένος στις ανθρώπινες σχέσεις δείχνοντας μικρότερο ενδιαφέρον για το έργο / παραγωγή
- **ο αυταρχικός ηγέτης**, ο οποίος έχει αποκλειστική μέριμνα για την παραγωγή και την επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης / Οργανισμού γεγονός που τον καθιστά μεν πολύ αποδοτικό από την άλλη όμως λιγότερο έως καθόλου προσηνής και αγαπητός
- **ο δημοκρατικός ηγέτης**, αποτελεί το ιδανικό τύπο ηγέτη διότι δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον ως προς το δίπολο παραγωγής έργου και μέριμνας για το άτομο
- **ο μέτριος ηγέτης**, που δείχνει μέτρια ενασχόληση με τη διαδικασία παραγωγής του έργου και μέριμνας για το άτομο. Αυτή του η στάση και θέση τον χαρακτηρίζει ως τον άνθρωπο της εταιρείας και αποτελεί το συνήθη τύπο ηγέτη που συναντάται.(Montana, P. J.& Chavron, B. H. 1993, Τριαντάρη Σ.Α.2020)

Ως συμπέρασμα, οι R. Blake και J. Mouton θεωρούν ότι ο ηγέτης ενστερνίζεται ένα **εξουσιαστικό** στυλ ηγεσίας το οποίο ενσαρκώνει στη διοίκηση της Επιχείρησης / Οργανισμού και από την άλλη ένα **άμεσα διαθέσιμο** το οποίο θα χρησιμοποιηθεί, κατά το δοκούν, ανάλογα με τις περιστάσεις που θα παρουσιαστούν.

### 2.4.3. Μοντέλο της Ηγετικής διαπροσωπικής αλληλόδρασης

Αυτό το μοντέλο στηρίζεται κατά βάση στην αμοιβαία επίδραση μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων με απώτερο σκοπό αυτή η διαδικασία να βελτιστοποιεί διαρκώς την ασκούμενη επιρροή και τον έλεγχο του ηγέτη.

Κατ' αρχάς ο ηγέτης τοποθετείται έναντι των δικών του συναισθημάτων και κατόπιν έναντι των συναισθημάτων των εργαζομένων ερχόμενος καθημερινά ενώπιον των ενεργειών του εαυτού του.(Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Β', 1106b. Πβ. Goleman, D.

2011, Τριαντάρη Σ.Α.2020) Έτσι θα μπορέσει να τιθασεύσει τα πάθη και τα συναισθήματα του με σκοπό να χειριστεί με σύνεση και ενσυναίσθηση την αντιφατική κατάσταση εξισορρόπησης μεταξύ των μειωμένων δεξιοτήτων και της ενθάρρυνσης, για δράση, των υφισταμένων.

Τα δυο αυτά χαρακτηριστικά, η φρόνηση και ενσυναίσθηση, θα συμβάλλουν ώστε να προτιμηθεί ο ενδεδειγμένος τύπος ηγεσίας δια του οποίου θα καταδειχθούν οι ενέργειες και οι τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων πάνω σε δυο κεντρικά σημεία, αρχικά προς την πλευρά του καθήκοντος και της υλοποίησης του στόχου και δευτερεύοντος προς τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους προϊσταμένους και υφισταμένους.

Η θεωρία αυτή γνωστή ως η **ενδεχομενική θεωρία**, συγκροτήθηκε από τους Hersey και Blanchard στην οποία διαφαίνονται τρεις μεταβλητοί παράγοντες:

- **η προσανατολισμένη συμπεριφορά του ηγέτη προς τη δομή και την οργάνωση των καθηκόντων**, κατά την οποία ο ηγέτης καθορίζει αρμοδιότητες και ρόλους, ασκεί κριτική πάντα με διακριτικότητα και με δικαιοσύνη έχοντας κατά νου τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων παρέχοντας τους τα ανάλογα κίνητρα ανάληψης δράσεων, γεγονός που ενδυναμώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ τους
- **η προσανατολισμένη συμπεριφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους**, κατά την οποία η ανατροφοδότηση και αλληλεπίδραση, ως μέσα επικοινωνίας, αποτελούν ενισχυτικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την οικοδόμηση υγιών διαπροσωπικών σχέσεων διότι συμβάλλουν στην ικανοποίηση και την ευαρέσκεια των εργαζομένων έχοντας ως λογική συνέπεια την οποιαδήποτε άλλη συμβολή και συνεισφορά
- **η προσανατολισμένη συμπεριφορά του ηγέτη στην ωριμότητα της ομάδας**, η οποία ως όρο προβάλλει την ικανότητα του ηγέτη να θέτει εφικτούς στόχους στους υφισταμένους, βασιζόμενος στην προθυμία και την υπευθυνότητα του καθήκοντος που τους διακρίνει προκειμένου να τους υλοποιήσουν (Δημητρίου, Κ. 1991, Τριαντάρη Σ.Α.2020)

Κεντρικό συμπέρασμα της θεωρίας αυτής είναι ότι, κάθε μια από τις προαναφερόμενες μεταβλητές συναρτάται από την αλληλόδραση της αντιληπτικής, συναισθηματικής και επικοινωνιακής ικανότητας του ηγέτη και της προσέγγισης με την οποία επιχειρεί να επικοινωνήσει με τους υφισταμένους συγκρατώντας τα όρια επιρροής και του ελέγχου

πάνω τους, δημιουργώντας ένα τύπο ηγέτη ο οποίος στηρίζεται στην ωριμότητα των μελών της Επιχείρησης / Οργανισμού.

#### **2.4.4. Μοντέλο Ηγετικής καθοδήγησης στόχων**

Σ' αυτό το μοντέλο γίνεται λόγος για τη κοινή συνισταμένη ανάμεσα στη δόμηση της παραγωγής / έργου με τη φροντίδα για το άτομο με κατευθυντήρια γραμμή την παρακίνηση των εργαζομένων (Coulter, M & Robbins, S. 1999 Πβ. Fehr, R. Yam, K. C. & Dang, c. 2015, Τριαντάρη Σ.Α.2020). Αναγνωρίζεται και ως **θεωρία στόχου – μονοπατιού κατά τον Robert House**. Αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλει ο ηγέτης προκειμένου να ενδυναμώσει τους εργαζομένους με γνώση και ανταμοιβές (ηθικές και χρηματικές) προσπαθώντας να καλύψει τις ανάγκες τους με σκοπό την ικανοποίησή τους, η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση των στόχων της Επιχείρησης / Οργανισμού. Για να πραγματοποιηθεί αυτό απαιτείται από τον ηγέτη σωστή και ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας από τη φαρέτρα του εφόδια που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις ηθικές αρετές της δικαιοσύνης και της ισονομίας.

Η ηθική επιβράβευση των υφισταμένων και η ενίσχυση της κριτικής και αντιληπτικής τους ικανότητας ως μέσα υποκίνησης θα αποφέρει καρπούς άνθισης στη λειτουργία του Οργανισμού / Επιχείρησης, το οποίο συνεπάγεται υλοποίηση των στόχων και επομένως την εξασφάλιση αντίστοιχων καρπών άνθισης στους υφισταμένους αλλά και στο ηγέτη (Μάνος Α.2002, Τριαντάρη Σ.Α.2020).

Μέσα από αυτό το πρίσμα οι ενέργειες τις οποίες οφείλει να κάνει ο ηγέτης, προκειμένου να κάνει τους υφισταμένους κοινωνούς και συμμετόχους στην επιτέλεση των στόχων, διακρίνονται ως εξής:

- **κατανόηση και αναγνώριση των αναγκών των υφισταμένων**
- **διευκόλυνση ώστε να ξεκαθαριστούν οι στόχοι και οι προσδοκίες τους** τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο
- **προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων** με τρόπο ώστε να εξαλείψει οποιαδήποτε πιθανότητα ασάφειας ή παρερμηνείας
- **προσφορά δυνάμεων και μέσων αύξησης της απόδοσης** εξαλείφοντας οτιδήποτε αποτελεί εμπόδιο ή τροχοπέδη στην υλοποίησή της

- **σύμβουλος και καθοδηγητής**, ή αλλιώς coach ηγέτης, ο οποίος αποσκοπεί να απευθυνθεί στα τρία μέρη από τα οποία αποτελείται η ψυχή σύμφωνα με τον Πλάτωνα δηλαδή το λογιστικό, το θυμοειδές και το επιθυμητικό. Ως εκ τούτου ο λόγος του επιδρά αντίστοιχα με την ίδια ακολουθία στις ψυχές των υφισταμένων, τον οποίο οφείλουν και πρέπει να διακρίνουν, ώστε να ακολουθήσουν τον κατάλληλο τρόπο συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων (Ασημακοπούλου, Β. Χ. 2018, Τριαντάρη Σ.Α.2020)
- **επικοινωνιακός**, να βρίσκεται πάντοτε σε διαδικασία αλληλόδρασης με τα μέλη της ομάδας με σκοπό να αυξήσει την ενωτική συμπεριφορά τους
- **υποκινητής**, δίνοντας τις ανάλογες ανταμοιβές και τα ανάλογα εύσημα  
Ο R. House υποστηρίζει ότι η εν λόγω θεωρία, προσδιορίζει τέσσερις βασικούς

τρόπους ηγεσίας:

- **το διευθυντικό, αυταρχικό ή κατευθυντικό**, στο οποίο δίνεται έμφαση στη δόμηση του έργου / παραγωγή καθώς ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του οι οποίοι απλώς υπακούουν στις εντολές του
- **το υποστηρικτικό ή ενισχυτικό**, με έμφαση στη μέριμνα των ατόμων, επιζητώντας την επίλυση των προβλημάτων που τους απασχολούν και την ικανοποίηση των αναγκών και την εκπλήρωση των επιθυμιών τους με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητάς τους
- **το συμμετοχικό**, με επίκεντρο τη φροντίδα για τους υφισταμένους επιζητώντας τη συμμετοχή τους επί θεμάτων εργασίας που τους αφορούν και επηρεάζουν ισχυροποιώντας, με τον τρόπο αυτό, την αλληλεπίδραση και συνοχή των υφισταμένων
- **ηγετικό στυλ επίτευξης στόχων**, με βασικό μέλημα την υλοποίηση των στόχων δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στις δομές, αρμοδιότητες και τις επιβραβεύσεις. Ο ηγέτης δείχνει φανερά ότι έχει ως βασικό παράγοντα προσδιορισμού για την υποκίνηση των υφισταμένων, την υψηλή απόδοσή τους οροθετώντας αντίστοιχους υψηλούς στόχους ως απόρροια του βαθμού εμπιστοσύνης που τους δείχνει (Ζαβλανός, Μ. 1988, Τριαντάρη Σ.Α.2020)

Εν κατακλείδι σύμφωνα με τη θεωρία του στόχου μονοπατιού αποτελεί ευθύνη και καθήκον του ηγέτη να βοηθάει τους εκτελεστές να επιτύχουν τους σκοπούς τους οποίους έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας και να παράσχει την απαραίτητη και πολύτιμη καθοδήγηση και στήριξη ώστε να εξασφαλίζεται η συμβατότητα των ατομικών με τους συλλογικούς στόχους της ομάδας ή του Οργανισμού / Επιχείρησης.

#### **2.4.5. Το Αρετολογικό μοντέλο Ηγέτη – Ρήτορα Διαπραγματευτή / Διαμεσολαβητή**

Οι σύγχρονες προκλήσεις της εποχής απαιτούν την α) διαχείριση ταλέντων (ανάπτυξη, δέσμευση, διαχείριση και διακράτησή τους) και β) ακεραιότητα των ηγετών η οποία σχετίζεται με την ηθική. Ο ηγέτης πρέπει να σκέφτεται μεγалоπνοα, να βλέπει στο μέλλον οπτικοποιώντας το "αφηρημένο" όραμα μετατρέποντας το σε χειροπιαστό.

Το μοντέλο του Ηγέτη – ρήτορα - Διαπραγματευτή είναι το υπέρτατο και πιο λειτουργικό μοντέλο διότι συμπεριλαμβάνει την ικανότητα της ρητορικής -επικοινωνίας με την ικανότητα της διαπραγμάτευσης συμπεριλαμβανομένου του ηθικού, συντονιστικού και διαχειριστικού υπόβαθρου. Τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του ηγέτη – ρήτορα, όπως έχουν αναλυθεί, χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα του πολυσχιδή ηγέτη που είναι ο σύγχρονος ηγέτης ο οποίος καλείται να παίζει πολλούς ρόλους, να αντιπροσωπεύει διάφορα στυλ ηγεσίας αλλά και να εκπαιδεύεται σε διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας διαχειριζόμενος δίπολα και πολύπλοκες καταστάσεις (Τριαντάρη Σ.Α. 2020).

Όπως ο υφαντής του Πλάτωνα έτσι και ο σύγχρονος ηγέτης οφείλει να εξασφαλίζει την αρμονία, να διασφαλίζει τον συντονισμό, να συνενώνει τα διαφορετικά, εξαλείφοντας τις έντονες αντιθέσεις και περιορίζοντας την πολυπλοκότητα (Βενετή,Μ.1990, Τριαντάρη Σ.Α. 2020). Αν βάλουμε και τα στοιχεία του manager, μέσα στον ηγέτη, τότε έχουμε καταφέρει να φτιάξουμε τον σύγχρονο ιδανικό ηγέτη, ο οποίος πέρα από τις εξιδεικευμένες γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία στη διοίκηση έχει αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά διαθέτοντας ηθικές αξίες, σοφία, ευρύτητα πνεύματος, όραμα, πάθος, ακεραιότητα, περιέργεια, τόλμη. Ο σύγχρονος ηγέτης μέσα από το πλέγμα αντιληπτικότητας και συναισθηματικότητας μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων, είτε ως διαπραγματευτής μετέχοντας και δίνοντας λύσεις, είτε ως ουδέτερος διαμεσολαβητής με όρους επιείκειας (Τριαντάρη Σ.Α.2020). Επιπροσθέτως, η ενσυνειδητότητα στον ηγέτη είναι βασική ώστε να μπορεί να διοικεί με συναισθηματική και λογική σταθερότητα και ισορροπία. Η ενσυνειδητότητα σημαίνει ότι ο ηγέτης έχει τον

έλεγχο του εαυτού του και του τι συμβαίνει γύρω του. Εστιάζει την προσοχή του, παρατηρεί τα τεκταινόμενα καθώς και τις σκέψεις και τα συναισθήματά του χωρίς να αφήνει να τον παρασύρουν αντιμετωπίζοντας τις κρίσεις χωρίς πανικό και άγχος. (Τριαντάρη Σ.Α. 2020)

Οπλισμένοι οι ηγέτες με όλα τα παραπάνω μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και κρίσεις όλων των ειδών που σήμερα αποτελούν τον κανόνα και όχι την εξαίρεση και να επιλέξουν να οδηγήσουν σε ένα καλύτερο αύριο με όραμα και στόχευση.

#### **2.4.6. Μοντέλο Μετασχηματικής Ηγεσίας**

Στο αρετολογικό μοντέλο της ηθικής ηγεσίας, ο ηγέτης διαμορφώνει ηθικές αξίες οπλισμένος με τις αρετές της σοφίας, φρόνησης, δικαιοσύνης και ανδρείας (Βουδούρης, Κ. 1996, Τριαντάρη Σ.Α.2020), επηρεάζοντας την κουλτούρα της ομάδας και δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές ηθικής συμπεριφοράς. Ο ηθικός ηγέτης διακρίνεται για την μεσότητα ανάμεσα στα άκρα, της έλλειψης δηλαδή και της υπερβολής και με τον ορθό λόγο οδηγείται σε ηθικές πράξεις.

Το σύγχρονο μοντέλο της μετασχηματικής ηγεσίας έρχεται να συμπληρώσει, ανανεώσει και να ενδυναμώσει το μοντέλο της ηθικής ηγεσίας. Το μοντέλο της μετασχηματικής ηγεσίας ξεκινάει από τον ίδιο τον ηγέτη, ο οποίος λειτουργεί ως ηθικό πρότυπο και γίνεται η αιτία μετασχηματισμού των ηθικών αξιών των υφισταμένων του. Η δυναμική της έγκειται στην ανταπόδοση με ηθικά κίνητρα που διαχέονται σε τρεις διαστάσεις:

- μέσω **της χαρισματικής επιρροής**, ο ηγέτης καταφέρνει να ενεργοποιήσει και να παρακινήσει την ομάδα χρησιμοποιώντας την ικανότητα της πειθούς εξασφαλίζοντας μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Deichmann, D. & Stam, D. 2015. Πβ. Colbert, A. E., Barick, M, R, & Brandley, B. H. 2014, Τριαντάρη Σ.Α.2020). Μέσα από τα λόγια και τις πράξεις του ο ηγέτης δείχνει την ηθική ποιότητα του χαρακτήρα του
- μέσω **της προσωποποιημένης μέριμνας**, ο ηγέτης προάγοντας νέες ιδέες επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν και διαχειρίζεται τις συγκρούσεις. Γίνεται δάσκαλος και μαθητής ακούγοντας με ανοιχτό μυαλό τι έχουν να του πουν οι συνεργάτες του



- μέσω του **προσωποποιημένου ενδιαφέροντος**, ο ηγέτης δρα ως μέντορας, σύμβουλος (θεραπευτής) και καθοδηγητής κατανοώντας τις ανάγκες τους και γνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους (Bass, B. M. 1985, Τριαντάρη Σ.Α.2020). Από την μια μεριά αξιολογεί τα δυνατά σημεία και από την άλλη προσπαθεί να τους αναπτύξει και να τους εξελίξει έτσι ώστε να μειώσει την ισχύ των αδύνατων σημείων. Εφόσον ο ηγέτης δεν έχει ανεπτυγμένη αντίληψη και συναίσθημα δεν μπορεί να μετασχηματίσει καταστάσεις. Ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του μετασχηματικού ηγέτη είναι η επιτέλεση του έργου καθώς διαμέσω της συνεργατικότητας, της συναισθηματικής κατανόησης, της ανταπόδοσης πετυχαίνει την υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση των συνεργατών του (Τριαντάρη, Σ. Α. 2019.Πβ. Ιορδάνογλου, Δ. Τσακαρέστου, Μπ.& Τσενέ, Λ.& Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. 2014)

## 2.5. Συναισθηματική νοημοσύνη και Ηγεσία

Στο εργασιακό περιβάλλον που συμβαδίζει με το πνεύμα της εποχής και υιοθετεί τις αντιλήψεις και καινοτομίες της η συσχέτιση της γνώσης και της εξειδίκευσης προσδιορίζουν το αρχικό στάδιο εισόδου στον εργασιακό χώρο χωρίς βέβαια αυτά να είναι ικανά να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία.

Σύμφωνα με τον Goleman (1996), η ύπαρξη καλού επικοινωνιακού κλίματος, κατά το οποίο τα άτομα θα έχουν την ικανότητα αφενός να αντιλαμβάνονται και αφετέρου να συγκαταδέχονται τα συναισθήματα των άλλων (Τριαντάρη Σ. Α. 2020) αποτελεί τη βάση και την προϋπόθεση για επαγγελματική εξέλιξη και επιτυχημένη επαγγελματική πορεία.

Ο διαχωρισμός των εννοιών της **συναισθηματικής** από τη **γνωστική** νοημοσύνη, βρίσκεται στη διαμάχη μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και δεξιοτήτων / ικανοτήτων τα οποία αποκτούνται διαμέσου της εκπαίδευσης (Μπρίνια Β.2008), με τη συναισθηματική νοημοσύνη να διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο για επαγγελματική διάκριση και εξέλιξη.

Παράλληλα συμβάλλει στη δημιουργία μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Ο Goleman (2000) αναλύοντας τους έξι (6) τύπους ηγεσίας (ανθρωπιστικός, δημοκρατικός, οραματιστικός, καταπιεστικός, συμβουλευτικός και καθοδηγητικός) υποστηρίζει ότι έχουν άμεση σχέση με την ευρύτητα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Τωόντι, ο ηγέτης ο οποίος έχει διακριθεί στο ρόλο και το έργο του θεωρείται εκείνος που εφαρμόζει το συμβουλευτικό, δημοκρατικό, ανθρωπιστικό και οραματιστικό τύπο και ταυτόχρονα βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια να επιλέξει, κάθε στιγμή, τον ενδεδειγμένο τρόπο ηγεσίας που αρμόζει στις περιστάσεις. Διακατέχεται από υψηλά standard συναισθηματικής νοημοσύνης όπως και ενσυναίσθησης καθότι η αντιληπτική του ικανότητα είναι ανεπτυγμένη σε τέτοιο βαθμό που τον βοηθά να κατανοήσει τη θέση των υφισταμένων του και ταυτόχρονα, μέσω ωφέλιμης κριτικής, να αξιολογήσει την υφιστάμενη κατάσταση και να «εκμαιεύσει» την εργασιακή τους βελτίωση.

Το προφίλ του φανερώνει ένα άτομο που είναι ειλικρινής, άμεσος, προσιτός και καθόλου ευθυνόφοβος, έτοιμος να αποδεχθεί την κριτική που του ασκείται με καλή διάθεση. Δε διστάζει να γνωστοποιήσει στους συνεργάτες του και να τους καταστήσει κοινωνούς των συναισθημάτων και των βιωματικών του εμπειριών προκειμένου να συμβάλει με τρόπο ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους. Άγεται και δρα μέσα στον Οργανισμό / Επιχείρηση με πνεύμα συνεργατικότητας και αλληλοκατανόησης δίνοντας μεγάλη σημασία στη φύση του ομαδικού πνεύματος προσπαθώντας έγκαιρα να αποτρέψει ενδεχόμενες συγκρουσιακές καταστάσεις επιδεικνύοντας πάντοτε, ως πρότυπο, τον απαιτούμενο ζήλο στην υλοποίηση ενός στόχου και την αποδοχή της διαφορετικότητας των ατόμων / συνεργατών που εμπλέκονται στη διαδικασία.

Με βάση τις ανωτέρω επισημάνσεις γύρω από τον ηγέτη και την εν γένει συμπεριφορά του γίνεται άμεσα αντιληπτή η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στη προσωπικότητα του ηγέτη ή ορθότερα του συναισθηματικά ευφυή και ισχυρού ηγέτη (Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Επιπλέον, είναι το κρίσιμο στοιχείο για την τελεσφόρηση ενός εργασιακού κλίματος το οποίο θα βασίζεται στη παρουσία τέλειων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και στην ενθάρρυνσή τους να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό στην επίτευξη των προσδοκώμενων κοινών στόχων (Μακρή Μ. 2013).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Ο ρόλος του ηγέτη διαπραγματευτή στη διαχείριση συγκρούσεων**

### **Γενικά**

Στο σημερινό σύγχρονο περιβάλλον του άκρατου ανταγωνισμού και της διαφορετικότητας - ετερότητας - ο ηγέτης, πολλές φορές, αντιμετωπίζει στο εργασιακό περιβάλλον συγκρούσεις οι οποίες γίνονται κατανοητές και από τους εργαζόμενους σε βαθμό τέτοιο που διαμορφώνει και επηρεάζει την απόδοσή τους. Έτσι σε κάθε εργασιακό χώρο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με τα δικά του χαρακτηριστικά, αντιλήψεις και πεποιθήσεις και αντιλαμβάνεται τα προβλήματα που ανακύπτουν μέσα από το δικό του πρίσμα και τη δική του οπτική γωνία. Έχοντας την παράμετρο αυτή ως οδηγό ο ηγέτης οφείλει να αντιμετωπίσει την ανακλύπτουσα σύγκρουση με λογική και ωριμότητα και όχι απλώς να την περιορίσει διότι έτσι θα επιφορτίσει τους εργαζόμενους με περισσότερο άγχος. Βασική προϋπόθεση στη διαχείριση μιας σύγκρουσης είναι να λάβει χώρα την κατάλληλη στιγμή με τον ενδεδειγμένο τρόπο. Η παραπάνω προϋπόθεση στηρίζεται στο γεγονός ότι μια σύγκρουση υφίσταται από τη στιγμή που ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ένας άλλος εργαζόμενος προσπαθεί να δημιουργήσει εμπόδια και να αποτελέσει τροχοπέδη στους στόχους και τους σκοπούς που αυτό επιδιώκει να επιτύχει. Επομένως η σύγκρουση βρίσκεται στη «βιωματική εμπειρία ανθρώπων και κυρίως των εργαζομένων που μετατρέπουν την επικοινωνιακή τους αλληλεπίδραση σε διαφωνία και εναντίωση» (Τριαντάρη Σ. 2020, Tjosvold, D. Wong & Chen, 2014, Robbins & Judge, 2018)

### **3.1. Ηγεσία και Διαχείριση Συγκρούσεων (θεωρία και πράξη)**

Τρεις είναι οι τύποι συγκρούσεων τους οποίους καλείται να αντιμετωπίσει ο ηγέτης:

**Σύγκρουση διαπροσωπικών σχέσεων** ο οποίος εστιάζεται στην επικοινωνιακή σχέση των εργαζομένων που μετατρέπεται σε σφοδρή διαφωνία εξαιτίας ελλιπούς ή κακής πληροφόρησης, προσωπικά συμφέροντα, έλλειψη κατανόησης, δυσερμηνείας των λαμβανομένων μηνυμάτων κάθε πλευράς, προσβολές και επικριτικά σχόλια

**Σύγκρουση εργασιακών στόχων** ο οποίος έχει σχέση με τη στοχοθέτηση και την υλοποίηση τους όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην ύπαρξη διαφωνίας αναφορικά με την επιλογή δυνητικών λύσεων ή λήψης αποφάσεων

**Σύγκρουση διαδικαστικών μεθόδων** ο οποίος σχετίζεται με την επιλογή της μεθόδου ή τρόπου υλοποίησης του έργου, στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων καθώς και στην περιθωριοποίηση εργαζομένων (Τριαντάρη Σ.Α. 2020, Robbins St. & Judge, 2018). Αυτό το οποίο καλείται να διασαφηνίσει ο ηγέτης είναι ανάμεσα σε ποια σημεία εντοπίζεται η σύγκρουση που είναι τα εξής τρία:

- α) Δυαδική Σύγκρουση** η οποία αφορά στη σύγκρουση μεταξύ δυο ατόμων
- β) Ενδοομαδική σύγκρουση** η οποία αφορά στη σύγκρουση μεταξύ ατόμων της ομάδας
- γ) Διομαδική σύγκρουση** η οποία αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ ομάδων

Η επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα οι παρανοήσεις από ασαφή και μη διευκρινισμένα μηνύματα αποτελούν τη συνηθέστερη αιτία σύγκρουσης μεταξύ εργαζομένων σ' ένα Οργανισμό ή Επιχείρηση. Αυτό απαιτεί ιδιαίτερη και προσεκτική επιλογή του τρόπου με τον οποίο ο ηγέτης επικοινωνεί με τους εργαζόμενους προκειμένου να αποφευχθούν εστίες πόλωσης τόσο μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους.

Ο χαρακτήρας του ατόμου αποτελεί εκείνο τον παράγοντα που μπορεί εύκολα να εξοκείλει τις διαπροσωπικές σχέσεις και να μεταφέρει αρνητικά συναισθήματα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η συναισθηματική εμπλοκή επομένως επιδρά πολύ σημαντικά στη δημιουργία και εμφάνιση συγκρούσεων καθότι ο αρνητισμός που προκαλείται από τα συναισθήματα μπορεί να καταλήξει σε έλλειψη εμπιστοσύνης, αυτοπεποίθησης και απουσία συνεργατικότητας (Τριαντάρη Σ. 2020, Isen, Labroo & Durlach 2004, Robbins St. & Judge, 2018).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι κομβικός και πολυσύνθετος όχι μόνο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού αλλά σχετίζεται άμεσα και με τη διαχείριση των συγκρούσεων που διαδραματίζονται εντός αυτού. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρησιμοποιεί ποικίλους τρόπους και μεθόδους με βάση την εκτίμηση της σύγκρουσης και την αντιληπτικότητα των παραγόντων που συντελούν στη διαχείρισή τους με απώτερο σκοπό την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπισή τους σε κάθε βαθμίδα της οργανωτικής ιεραρχίας.

Ο Mintzberg (1973), σε έρευνα του αναφέρει ότι η μεσολάβηση αποτελεί για τους ηγέτες τη συνηθέστερη μέθοδο επιλογής αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ των υφισταμένων όταν δεν υπάρχει δυνατότητα εύρεσης μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η λεπτομερής εξέταση των ενδεχόμενων κινδύνων που ενεδρεύουν από τη μεσολάβηση ενός ηγέτη και σαφώς η δυνατότητα άσκησης προσωπικών δεξιοτήτων για τη διαχείριση τους με επιτυχία.

Σύμφωνα με τον De Dreu (1997) οι ηγέτες, είτε θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη και επιδιώκουν την εξαφάνισή της, θέτοντας σχεδόν μ' αυτό τον τρόπο στο περιθώριο τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία είτε τη θεωρούν εξέχον σημαντικό κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας προσπαθώντας να αποκομίσουν παράλληλα απ' αυτήν σημαντικά οφέλη.

Ο Rahim (2001), μέσα από την έρευνά του, διαπιστώνει ότι ο ηγέτης εμπλέκει τη διάγνωση και την παρέμβαση κατά την διαχείριση των συγκρούσεων. Ειδικότερα η διάγνωση περιλαμβάνει:

- μέτρα για το μέγεθος και εύρος των συγκρούσεων
- τρόπους χειρισμού διαπροσωπικών συγκρούσεων
- πηγές συγκρούσεων μάθηση και αποτελεσματικότητα

Από την άλλη η παρέμβαση έχει βάση και υπόσταση όταν υφίσταται συναισθηματική σύγκρουση ή υπερβολική σύγκρουση σε καθήκοντα συνηθισμένα ή μη (ρουτίνας) τα οποία δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά με άλλες μεθόδους και διαδικασίες.

Κατά τους Saeed, Almas, Anis-ul-Hag & Niazi (2014), η διαπραγμάτευση και η επίλυση διαφορών και συγκρούσεων αποτελούν πρωταρχικά καθήκοντα ενός ηγέτη και κατέχουν ιδιαίτερο ρόλο κατά τη λήψη αποφάσεων στη λειτουργία των οργανισμών. Μέσα από την έρευνα τους διαπιστώνουν ότι ενώ η ύπαρξη συγκρούσεων και εντάσεων αποτελούν φυσιολογικό φαινόμενο σ' ένα οργανισμό, ορισμένοι ενεργούν, εντός αυτού, με τρόπους **συνεργατικής συμπεριφοράς** επιλύοντας αυτές τις διαφορές ενώ άλλοι ακολουθούν τρόπους που αφήνουν τις συγκρούσεις ανεπίλυτες γεγονός που προωθεί την **ανταγωνιστική συμπεριφορά**.

Εν κατακλείδι, ο ηγέτης αποτελεί το κατεξοχήν αρμόδιο άτομο για την καλλιέργεια κατάλληλου κλίματος συνεργασίας, ασφάλειας, εμπιστοσύνης και συλλογικότητας

διαμέσου της επίλυσης των συγκρούσεων που ανακύπτουν σε ένα Οργανισμό επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τόσο την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί όσο και την ικανοποίηση των συνολικών αναγκών των εργαζομένων.

## **3.2. Η Διαπραγμάτευση**

### **3.2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διαπραγμάτευσης**

Με τον όρο διαπραγμάτευση μπορούμε να ορίσουμε την αλληλεπιδραστική επικοινωνία και διαδικασία συνδυασμού αποκλινουσών ή συγκρουόμενων θέσεων μέσα από την επικοινωνία προκειμένου να καταλήξουμε σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση των δυο μερών.

Η έννοια της συναντάται από την αρχή της γέννησης των κοινωνιών και χαρακτηρίζεται εγγενής σε κάθε κοινωνική διάδραση και σχέση. Αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και της πολιτικής ζωής.

Στο σημερινό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον έχει λάβει χαρακτηριστικά «επιστήμης» καθότι αποτελεί ψυχολογική και πνευματική διαδικασία που προϋποθέτει γνώσεις και δεξιότητες και δεν στηρίζεται μονάχα στον παράγοντα τύχη.

Το διαπραγματευτικό περιβάλλον είναι ποικιλόμορφο και πολυσήμαντο. Στην καθημερινότητα η διαπραγμάτευση είναι μια διαρκής πρακτική που συναντάται και χρησιμοποιείται, έστω και ασυναίσθητα, στις πιο απλές ενέργειές μας. Όλοι διαπραγματεύονται με όλους, τους φίλους, την οικογένεια, τους συνεργάτες ακόμη και για την επίτευξη έκπτωσης σε ένα εμπορικό κατάστημα (Αρβανίτης 2017).

Σε επίπεδο κρατών αποτελεί τον αποδοτικότερο τρόπο αποφυγής εντάσεων και συγκρούσεων σε όλους τους τομείς δράσης. Επιπροσθέτως στο εσωτερικό πεδίο οι πολιτικοί διαπραγματεύονται με τους πολίτες και τις οργανωμένες οντότητες που τους αντιπροσωπεύουν με αποτέλεσμα να διευθετούνται όλα τα φλέγοντα ζητήματα σε οικονομικό, ατομικό και εθνικό επίπεδο.

Η ανάπτυξη διαφόρων θεωριών αναφορικά με τις μεθόδους και τους τρόπους διαπραγμάτευσης θεωρείται απολύτως φυσιολογική. Και αυτό γιατί η εμπλοκή της και ο αυξημένος ρόλος της στη διαμόρφωση της πολιτικής αλλά και κοινωνικής ζωής όδευσε τους ειδικούς να ορίσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της με επιστημονικό τρόπο.

Όπως τονίσθηκε προηγουμένως θεωρείται βασική επιλογή των περισσότερων τομέων της ανθρώπινης ύπαρξης όπως στην πολιτική, την επιστήμη, το επιχειρηματικό γίγνεσθαι, την ψυχολογία και καθημερινότητα. Χρησιμοποιείται για τη λήψη πολύ κρίσιμων αποφάσεων αλλά και μικρότερης εμβέλειας με το ίδιο πάντα γνώμονα που είναι η πιθανή κοινή ωφέλεια. Αυτό σημαίνει ότι τα μέρη πιστεύουν ότι θα επιτύχουν πιο αποτελεσματικά τους σκοπούς τους εφόσον πετύχουν συμφωνία με το άλλο μέρος, που και αυτό επίσης θα ωφεληθεί. Πρακτικά λοιπόν η διαπραγμάτευση υποδηλώνει και αλληλεξάρτηση (Schelling, 1960).

Κατά καιρούς έχουν καταγραφεί διάφοροι ορισμοί που περιγράφουν την έννοια της διαπραγμάτευσης.

Οι Rosenchein & Zlotkin (1994) προσδιόρισαν τον όρο ως το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων με μια και μοναδική προϋπόθεση ότι τα διαπραγματευόμενα μέρη συνδιαλέγονται προκειμένου να επιτύχουν ομόφωνη συμφωνία.

Ο Gulliver (1979) καθόρισε τη διαπραγμάτευση με τη διαδικασία που επιδιώκει να εξεύρει αποδεκτές λύσεις σε προβλήματα και διαφωνίες με κοινό περιεχόμενο.

Ο Thompson (2000) έδωσε το χαρακτηρισμό της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων όσον αφορά στη κατανομή των αγαθών ενώ οι Murchighan & Bazerman (1990) ως το περιθώριο μέσα στο οποίο τα διαπραγματευόμενα καταλήγουν σε κοινές αποφάσεις οι οποίες σχετίζονται με την ευημερία τους

Οι Vouzas (2006) και Sycara & Dai (2010) περιέγραψαν τη διαπραγμάτευση ως μια δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας τα εμπλεκόμενα μέρη, με διαφορετικό υπόβαθρο και συμφέροντα, συνάπτουν σχέση αλληλεξάρτησης με σκοπό να επιτύχουν μια ικανοποιητική απόφαση για όλους.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνεται ότι η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία τα διαπραγματευόμενα μέρη επιδιώκουν να επιτύχουν τα, πολλές φορές, συγκρουόμενα συμφέροντά τους συνδιαλέγοντας, προκειμένου να πείσουν αναφορικά με την αξιοπιστία και την ποιότητα των θέσεων τους. Η από κοινού αυτή προσπάθεια εστιάζει στην ανεύρεση λύσης η οποία θα εξυπηρετεί όλους. Για το σκοπό αυτό απαιτούνται αμοιβαίες υποχωρήσεις και κινήσεις καλής θέλησης για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα το οποίο θα καλύπτει, στο μεγαλύτερο βαθμό, τις επιδιώξεις όλων των μερών.

Βασική αρχή που διέπει κάθε διαπραγμάτευση είναι ο αλληλοσεβασμός των μερών ενώ η ισχύς κάθε μέρους κατέχει σημαντικό ρόλο χωρίς όμως να προκαθορίζει απαραίτητα την τελική της έκβαση διότι οι διαπραγματεύσεις ενίοτε γίνονται για να παρέχουν τη δυνατότητα και ευκαιρία στον ανίσχυρο. Πολλές φορές κατά τη διαδικασία μιας διαπραγμάτευσης γίνονται αντιληπτές οι αποκλίνουσες θέσεις των μερών να συγκλίνουν αποφασιστικά, προκειμένου να ευοδωθεί και να μη καταστεί άκαρπη η διαπραγμάτευση, με διάφορους και ποικίλους τρόπους όπως παραχώρηση με την αναγνώριση και δημιουργία αξίας σε ζητήματα που τις απασχολούν, συμβιβασμός ή κοινές παραχωρήσεις, κ.α.

### **3.2.2. Θεμελιώδη στοιχεία αποφυγής σύγκρουσης, ηγέτης διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής**

Ο ηγέτης για να προσεγγίσει σωστά μια σύγκρουση και να τη διαχειριστεί αποτελεσματικά θα πρέπει να αναγνωρίζει ορισμένες παραμέτρους της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ψυχολογικούς και συναισθηματικούς. Μέσα από αυτή την οπτική θα συνειδητοποιήσει ότι συχνά θα χρειαστεί να ενδυθεί το ρόλο του διαπραγματευτή και διαμεσολαβητή. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να δώσει τη δέουσα προσοχή στα παρακάτω **θεμελιώδη στοιχεία** (Τριαντάρη Σ. Α. 2020) ώστε να αποφευχθεί μια σύγκρουση ήτοι:

- α. Η αναγνώριση και κατανόηση του προβλήματος: απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αναζήτηση της αιτίας του προβλήματος και της πηγής προέλευσης του προκειμένου να εντοπιστούν τα σημεία εκείνα στα οποία θα εστιάσει την προσοχή του για την επίλυση του προβλήματος.
- β. Το ιστορικό υπόβαθρο της σύγκρουσης: η εμπειριστατωμένη αναζήτηση σε βάθος των γεγονότων που προηγήθηκαν της σύγκρουσης ώστε να καταλήξει σε προτάσεις δίκαιων και ικανοποιητικών αμοιβαίων λύσεων στα δυο αντιμαχόμενων μερών.
- γ. Η συναισθηματική ένταση: η προσήλωση στο συναισθηματικό παράγοντα διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο διότι πολλές φορές τα συναισθηματικά αίτια προκαλούν συγκρούσεις και οδεύουν τους εργαζόμενους σε διαρκείς προστριβές και εντάσεις με τους λοιπούς συναδέλφους τους. Ως εκ τούτου η παρέμβαση του η-



γέτη σε μια τέτοια περίπτωση πρέπει να διακατέχεται από φρόνηση και ενσυναίσθηση τη κατάσταση ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί καταλλήλως τη σύγκρουση και να εξαλείψει τις διαφαινόμενες εντάσεις.

- δ. Εναλλακτικές προτάσεις: η παρουσίαση εναλλακτικών προτάσεων, από το διαχειριστή ηγέτη μιας σύγκρουσης, δύναται να περιορίσει σε μεγάλο βαθμό τις ψυχολογικές πιέσεις που ασκούνται στα εμπλεκόμενα μέρη προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να αμβλύνει τις αντιθέσεις επιδιώκοντας να φέρει την ισορροπία και τη δικαιοσύνη για να μπορέσουν τα αντιμαχόμενα μέρη να συμφωνήσουν σε κοινά αμοιβαίες λύσεις.
- ε. Αποφυγή διεύρυνσης εμπλοκής: η προσπάθεια απομάκρυνσης, από τον ηγέτη, του συνόλου των στοιχείων που εντείνουν τη σύγκρουση (χειρονομίες, λόγια, κ.λ.π.) καθώς επίσης και την ανάμειξη περισσοτέρων ατόμων μειώνουν σημαντικά τις εντάσεις που διαμορφώθηκαν γύρω από το πρόβλημα.
- ζ. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία: απαραίτητο εφόδιο στη φαρέτρα του ηγέτη προκειμένου, όχι μόνο να επικοινωνήσει, αλλά και να προσεγγίσει διακριτικά τους εμπλεκόμενους είναι η χρήση κατάλληλου λεξιλογίου και εκφράσεων που δεν έχουν αρνητικό τόνο και κάνουν την επικοινωνία εύκολη και κατανοητή αναβιάζοντας το μοντέλο επικοινωνίας του αντιληπτικού και συναισθηματικού πλέγματος. Σύμφωνα μ' αυτό κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας υπάρχει μια σειρά λογικών και ψυχολογικών διεργασιών όπου λαμβάνουν χώρα τόσο η αντίληψη ως οράσθαι, αισθάνεσθαι και σκέπτεσθαι όσο και το συναίσθημα με εξέχοντα το ρόλο τη συναισθηματικής νοημοσύνης. Το πλέγμα της αντιληπτικότητας και του συναισθήματος υπάρχει μέσα στη διαπραγμάτευση / διαμεσολάβηση, μέσα από την ανάλυση και ερμηνεία των συμπεριφορών και των επιδράσεων των ανθρώπων, και συμβάλλει σημαντικά στην επικοινωνιακή διάδραση των εργαζομένων στη Διοίκηση των Οργανισμών και στην δυναμική των εργαζομένων γενικότερα (Τριαντάρη Σ.Α.2020).
- η. Ενεργητική ακρόαση: η σωστή ενεργητική ακρόαση θα συνεισφέρει στη πληρέστερη κατανόηση του προβλήματος, θα συμβάλλει στην ορθή λήψη αποφάσεων και στον επανακαθορισμό κανόνων και αξιών τα οποία πρέπει να τηρηθούν αμφοτέρω των αντιμαχομένων πλευρών. Προϋποθέτει κοντολογίς κατανόηση, ενσυναίσθηση και αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των εμπλεκόμενων μερών.

θ. Ο “καιρός” ή ο κατάλληλος χρόνος και χώρος: ο κατάλληλος χρόνος καθώς και σε συνάφεια μ’ αυτόν και ο χώρος παρέχουν τη δυνατότητα στον ηγέτη διαπραγματευτή να επιδράσει στα δυο μέρη, να παρέμβει έγκαιρα ώστε να μην πάρει προεκτάσεις η σύγκρουση και να ξεκινήσει την κατάλληλη συζήτηση για την εξεύρεση λύσεων χωρίς να εξάγουν γρήγορα και άμεσα συμπεράσματα τα οποία ενδεχομένως να οδηγήσουν στην αντιστροφή πιθανόν αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

ι. Η δύναμη της πειθούς: ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να πείσει τα συγκρουόμενα μέρη να αποδεχθούν αμοιβαίες ικανοποιητικές λύσεις κάνοντας επίκληση της λογικής και των συναισθημάτων τους μέσα από την αναφορά και ενίσχυση λογικών επιχειρημάτων τα οποία μπορούν να αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα όπως για παράδειγμα τις προηγούμενες διαπροσωπικές σχέσεις και εξαίρετες συνεργασίες, την παρότρυνση για συμβιβασμό μέσω κοινών στόχων και συμφερόντων, κ.λπ.

Από άλλη οπτική η πειθώ είναι η ικανότητα του ατόμου/ηγέτη να ασκεί επιρροή στις σκέψεις και πράξεις μέσω ειδικότερων στρατηγικών. Για να καταστεί κάποιος κοινωνός αυτής της δεξιότητας αποτελεί προαπαιτούμενο να κατανοήσει βασικές αρχές, οι οποίες ονομάζονται Νόμοι Πειθούς. Αυτοί ταξινομούνται σε έξι κατηγορίες και περιγράφουν την ανταπόκριση των ανθρώπων σε ορισμένες περιστάσεις.

Ο ψυχολόγος Cialdini (1993) στο βιβλίο του “Influence: The Psychology of Persuasion” αναλύει την πειθώ και την επιρροή της. Αρκετές έρευνες αποδεικνύουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αρκετά έως πολύ προβλέψιμη σε διάφορων ειδών ερεθίσματα. Η ορθή ερμηνεία των Νόμων της Πειθούς προσδίδει στο χρήστη αυτών τη δυνατότητα του ελέγχου του βαθμού επηρεασμού των υπολοίπων, δίχως οι ίδιοι να μπορούν να το αιτιολογήσουν καθώς επίσης και της δυνατότητας να χρησιμοποιηθούν αυτοί οι Νόμοι, προς όφελος κάποιων κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης.

Ορισμένοι εκ των καλύτερων χειριστών της τέχνης της πειθούς κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία είναι πολύ επιτυχημένοι και δύνανται να φέρουν εις πέρας, με απόλυτη δεξιοτεχνία, οποιαδήποτε διαπραγμάτευση ανεξαρτήτως αντικειμένου.

Σύμφωνα με τον Cialdini (2003) οι έξι (6) Νόμοι της Πειθούς είναι:

- νόμος της αμοιβαιότητας
- νόμος της δέσμευσης και της συνέπειας
- νόμος της συμπάθειας
- νόμος της σπανιότητας
- νόμος της εξουσίας και
- νόμος της κοινωνικής απόδειξης

Στο σημείο αυτό θα επιχειρήσουμε μια επιγραμματική επισκόπηση του κάθε νόμου.

Ο νόμος της αμοιβαιότητας βασίζεται στη πεποίθηση ότι οι άνθρωποι προσβλέπουν να ξεπληρώσουν οτιδήποτε έχουν λάβει από τους άλλους. Επομένως εάν κάποιος προσφέρει κάτι σε κάποιον άλλο που το επιθυμεί, τότε ο δεύτερος, ο αποδέκτης θα θέλει να το ανταποδώσει γιατί αλλιώς θα νιώθει υποχρέωση.

Ο νόμος της δέσμευσης και της συνέπειας απαρτίζεται από τις αναφερθείσες βασικές έννοιες. Η συνέπεια αναφέρεται στις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις συνολικές πράξεις και αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο σε όλη τη διαδικασία τη πειθούς. Όσον αφορά στη δέσμευση, αυτή σχετίζεται με τη διαπίστωση ότι τα άτομα τείνουν, κατά τη λήψη μιας απόφασης, να επιμείνουν σε αυτήν με τρόπο που δικαιολογεί τη θέση τους ακόμη και στη περίπτωση λάθους. Άρα η δέσμευση μιας απόφασης ή μιας θέσης δύναται να μεγιστοποιηθεί και έχει λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλειφτεί.

Ο νόμος της συμπάθειας βασίζεται στην επιλογή ο διαπραγματευτής να ικανοποιεί τον αντίπαλο για να τον ευχαριστήσει προκειμένου να τον συμπαθήσει. Ανάλογα με την στρατηγική και την περίσταση προσπαθεί να δημιουργήσει σχέσεις αναδεικνύοντας πόσα κοινά έχουν και πόσο ταυτίζονται με τον αντίπαλο. Εξερευνάει το υπόβαθρο του αντιπάλου παραθέτοντας τις ομοιότητες με το δικό του. Επιδιώκει την οικειότητα, τη συμπάθεια και τη ταύτιση με κάποιο άλλο άτομο που ο αντίπαλος ήδη γνωρίζει.

Ο νόμος της σπανιότητας εδράζεται στη παραδοχή πως υφίσταται περιορισμένη προσφορά ενός αντικειμένου για τη σύναψη μιας συμφωνίας. Βασίζεται στην ύπαρξη συναισθήματος κατά το οποίο ο αντίπαλος οφείλει να δράσει άμεσα σε

διαφορετική περίπτωση ενδέχεται να το χάσει. Προκαλεί άγχος και οδηγεί σε αποφάσεις οι οποίες λειτουργούν προς όφελος εκείνου που μπόρεσε να επινοήσει την αξία της σπανιότητας γύρω από το προϊόν ή τη προσφορά του.

Σύμφωνα με το νόμο της εξουσίας ο διαπραγματευτής χρησιμοποιεί τα λεγόμενα ή τις πράξεις ατόμων με εξουσία και κύρος, ενδεχομένως κάποιας αυθεντίας ή ενός ήρωα. Τα λεγόμενα και η στάση αυτών ταυτίζονται με τις απόψεις και τη γενικότερη στάση του διαπραγματευτή που θα τα επικαλεστεί προκειμένου να πείσει. Μ' αυτό τον τρόπο δημιουργείται στον αντίπαλο μια ασφάλεια και η προσδοκία να μοιάσει με κάποιους από αυτούς.

Με βάση το νόμο της κοινωνικής απόδειξης ο διαπραγματευτής εισαγάγει στη συζήτηση τεκμήρια υιοθέτησης των θέσεων του από μέρος του κοινωνικού συνόλου το οποίο μπορεί να είναι είτε μεγάλο είτε καταξιωμένο. Κι' αυτό διότι τα άτομα θέλουν αισθάνονται την ανάγκη να αποτελούν μέλη μιας κοινότητας που γνωρίζει που πηγαίνει (Cialdini 2003). Παράλληλα αξιοπρόσεκτη και αποτελεσματική είναι, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, η τακτική της αντίθεσης κατά την οποία οι διαφορές υπερεκτιμώνται εφόσον παρουσιάζονται με σκόπιμη σειρά καθώς οδηγούμαστε σε λανθασμένες εκτιμήσεις όπως να σηκώνουμε πρώτα ελαφρύ και μετά βαρύ αντικείμενο ή να τοποθετούμε τα χέρια σε κρύο και ζεστό νερό.

Εν κατακλείδι οι προαναφερόμενοι νόμοι, σε ένα κοινωνικό περιβάλλον το οποίο επιδιώκει να ακολουθεί ηθικούς κανόνες, πρέπει να χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο για τη βελτιστοποίηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Η χειραγώγηση λαμβάνει χώρα, όταν υφίσταται εκμετάλλευση ή εξαπάτηση των άλλων, αποκλειστικά για ίδιον όφελος.

- ια. Ενσυναίσθηση ή αλληλοκατανόηση: για να μπορέσει μια σύγκρουση να καταστεί αντιστρέψιμη πρέπει να βασισθεί στην ενσυναίσθηση σε συνδυασμό με τη πειθώ. Ο ηγέτης προσπαθεί να εμφυσήσει, στα αντιμαχόμενα μέρη, τη θέση κάθε πλευράς ώστε να αντιληφθούν η μία τη θέση της άλλης και επιδιώκει μέσα από αυτό να αντιληφθεί εκείνα τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά τους και οδηγούν στην εκτόνωση τη σύγκρουσης παραθέτοντας κοινά σημεία και εμπειρίες που δύνανται να συμβάλλουν στη ψυχολογική διάθεση και συναισθη-

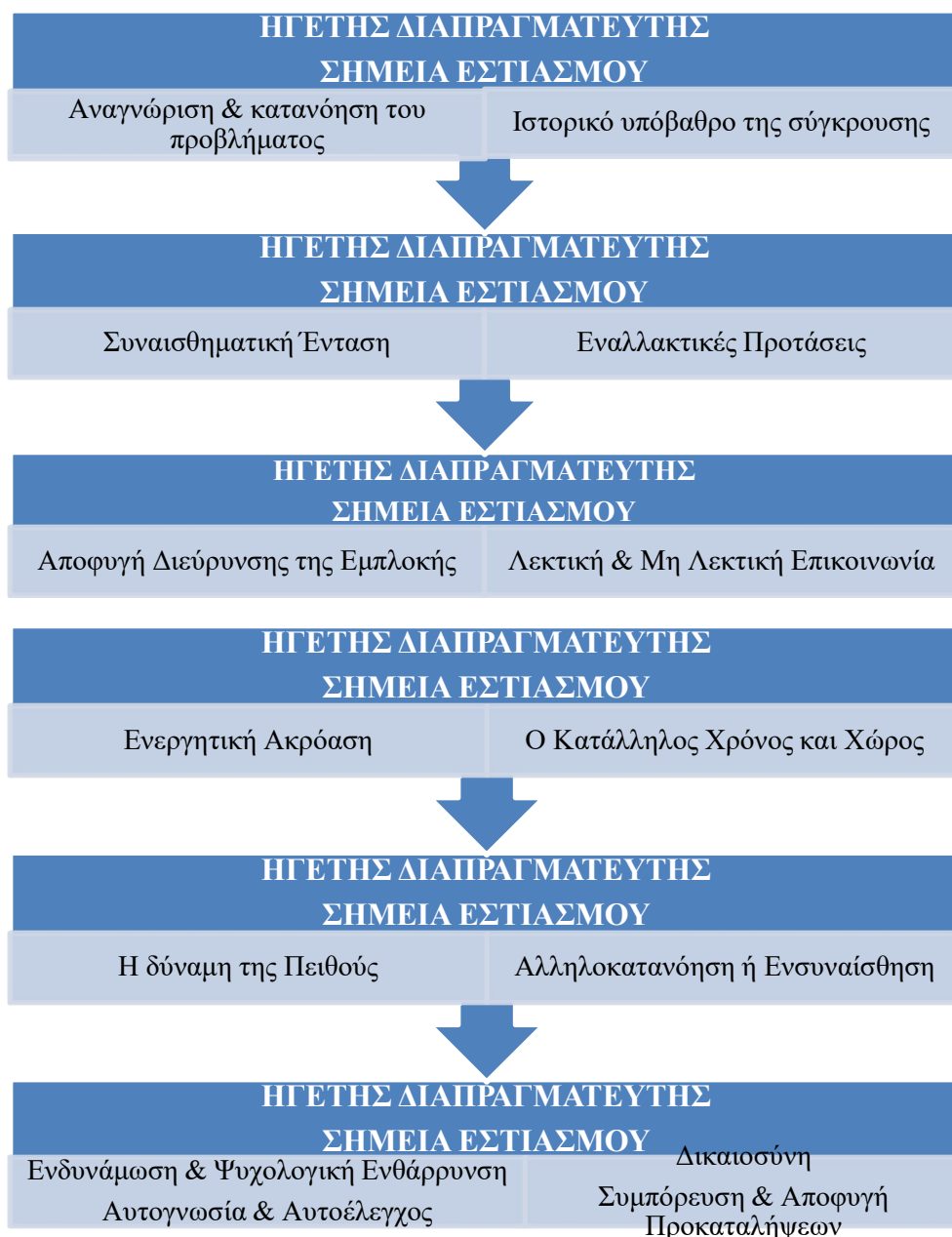
ματική αποφόρτιση των συμμετεχόντων πλευρών. Εάν ο καθένας επιδείκνυε ενσυναίσθηση και ενσυνειδητότητα δείχνοντας συμπόνια προς το συνάνθρωπο επιχειρώντας να βρεθεί στη θέση του αντί να τον επικρίνει και να τον αντιπαλεύεται τότε οι αντιπαραθέσεις, παρεξηγήσεις και συγκρούσεις θα ήταν κατά πολύ λιγότερες. Όπως ανέφερε κάποιος, όταν βάζουμε τον εαυτό μας στη πλευρά του άλλου είναι λιγότερο πιθανό να θελήσουμε να τον βάλουμε στη θέση του.

ιβ. Ενδυνάμωση και ψυχολογική ενθάρρυνση: μπροστά στη κλιμάκωση της έντασης που αναπόφευκτα οδηγεί σε σύγκρουση ο ρόλος του ηγέτη έγκειται στην ενδυνάμωση των εμπλεκόμενων μερών, αναδεικνύοντας τα δυνατά τους σημεία και την εργασιακή τους απόδοση. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ψυχολογική ανάταση των εργαζομένων καθότι διαισθάνονται ότι έχουν αξία και τον απαιτούμενο σεβασμό από τους συναδέλφους τους. Με άλλα λόγια ο ηγέτης ενισχύει την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση των εργαζομένων συμβάλλοντας στην ανύψωση του ηθικού τους με απώτερο σκοπό και στόχο να αφήσουν πίσω τη σύγκρουση και να οδηγηθούν στη συνεργατικότητα.

ιγ. Αυτογνωσία και αυτοέλεγχος: ένας ηγέτης μέσα από το ρόλο του συμβούλου έχει τη δυνατότητα και επιβάλλεται να προάγει την αυτογνωσία και τον αυτοέλεγχο στα αντιμαχόμενα μέρη. Τα δυο αυτά συστατικά διαφυλάσσουν τα άτομα από άστοχες και αρνητικές σκέψεις και εκφράσεις και ως επί το πλείστον από επιθετικές συμπεριφορές παρέχοντας την απαιτούμενη ψυχραιμία και αλληλοσεβασμό. Δίνεται δηλαδή η ευκαιρία στα άτομα να επαναξιολογήσουν τη στάση και τις πράξεις τους που θα τα βοηθήσει να αντιληφθούν τις επικρατούσα κατάσταση με περισσότερη σύνεση και νηφαλιότητα.

ιδ. Δικαιοσύνη: η έννοια της δικαιοσύνης βρίσκεται ψηλά στη λίστα των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη. Ο ηγέτης οφείλει και πρέπει να εκπέμπει προς τους εργαζόμενους αίσθημα δικαιοσύνης, ασφάλειας και ισότιμης αντιμετώπισης. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, οι συγκρούσεις να προέρχονται από την άδικη και άνιση συμπεριφορά του εργοδότη είτε μέσω των ανταμοιβών και αρμοδιοτήτων είτε μέσω της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και δυνατότητας έκφρασης εναλλακτικών προτάσεων. Όλα τα παραπάνω αποφεύγονται ή ελαχιστοποιούνται εφόσον η ηγεσία άγεται, συμπεριφέρεται και σκέφτεται δίκαια.

ιε. Συμπόρευση και αποφυγή προκαταλήψεων: εξίσου σημαντικός παράγοντας αποτελεί η προσπάθεια ενός ηγέτη, με πειστικό τρόπο, να μεταδώσει στα αντικρουόμενα μέρη ότι αντιλαμβάνεται τις θέσεις τους, συμφωνεί μ' αυτές με τρόπο ώστε να εξαλείψει τις ανησυχίες τους. Έτσι επιτυγχάνεται αλλαγή του τρόπου σκέψης των υφισταμένων, η αποδέσμευση από προκαταλήψεις και χρόνιες πεποιθήσεις από τις οποίες, ο ηγέτης με μαεστρία, θα συμβάλλει να αναγνωρίσουν ως παράγοντα αδυναμίας που δε βοηθάει στην εξάλειψη της σύγκρουσης (Τριαντάρη Σ. Α. 2020).



Εικόνα 3.1: Ηγέτης Διαπραγματευτής/Σημεία Εστιασμού (Τριαντάρη Σ.Α. 2020)

Όλα τα ανωτέρω δύναται να οδηγήσουν τον ηγέτη να επωμιστεί σε πρώτο χρόνο το ρόλο του διαπραγματευτή και κατόπιν, εφόσον κριθεί απαραίτητο, του διαμεσολαβητή. Η διαπραγμάτευση περνάει μέσα από όλες τις επικοινωνιακές αλληλενέργειες που υπάρχουν μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων σ' ένα Οργανισμό ή μια Επιχείρηση. Η σύνεση, η ωριμότητα και η ηθική συμπεριφορά ανάμεσα στα μέρη, κύρια από την πλευρά του ηγέτη, μπορεί να αποτρέψει μια σύγκρουση ή στον αντίποδα να επιφέρει σημαντικά μελλοντικά αποτελέσματα σχετικά με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι παρατηρείται συχνά το γεγονός ο ηγέτης να διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο τόσο στις **άμεσες** όσο και στις **έμμεσες διαπραγματεύσεις** ως το τρίτο ουδέτερο άτομο ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη.

### **3.2.3. Στρατηγικές προσεγγίσεις άμεσης διαπραγμάτευσης**

Ένας ηγέτης μπορεί να εκτελέσει δυο ρόλους, ένας εκ των οποίων είναι εκείνος του άμεσου διαπραγματευτή ο οποίος ουσιαστικά αποτελείται από δυο προσεγγίσεις: α) **τη διανεμητική** και β) τη **συνθετική διαπραγμάτευση** (Lewicki, R. Saunders, D. & Barry. 2009, Τριαντάρη Σ. Α. 2020).

**Η διανεμητική διαπραγμάτευση** υπάγεται στην ειδική δικαιοσύνη. Απορρέει από το αριστοτελικό διανεμητικό δίκαιο και εδράζεται στην αρχή της κατ' αξίαν ίσου σε αλληλεξάρτηση με δικαιώματα και μοίρασμα αγαθών (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Ε' Κούτρας Δ. Ν. 1973). Επιφορτίζει τον ηγέτη με το καθήκον της δίκαιης και εξίσου μοιρασιάς αγαθών και πόρων μεταξύ των μερών ήτοι του εαυτού του και του έτερου διαπραγματευτή με τον οποίο συνδιαλέγεται. Κατανέμει δηλαδή σε καθορισμένη ποσότητα, ανάμεσα στο ίδιο και το συνεργάτη του ή την ομάδα εργαζομένων, το κομμάτι της πίτας που αναλογεί. Έτσι στην περίπτωση της επιδιωκόμενης αύξησης στη ποσότητα των παραγόμενων αγαθών ο Διευθυντής κερδίζει ωφέλεια, καταξίωση, αναγνώριση και αύξηση κερδοφορίας και η ομάδα που τον πλαισιώνει υψηλότερες χρηματικές αμοιβές και μόνους. Όπως γίνεται αντιληπτό δεν κερδίζει ούτε ζημιώνεται καμία από τις δυο πλευρές καθότι κάθε πλευρά έχει το δικό της στόχο που επιδιώκει να πραγματοποιήσει. Μ' αυτό τον τρόπο υπάρχει επικάλυψη της βλέψης κάθε μέρους και επιτυγχάνεται εξομάλυνση και άρση των διαφορών που χωρίζουν τα δυο μέρη από τη στιγμή που ικανοποιούνται οι βλέψεις τους (Robbins, St. & Judge, T. A. 2018, Τριαντάρη Σ. Α. 2020 ).

Εν κατακλείδι η επιλογή στρατηγικής της διανεμητικής δικαιοσύνης προϋποθέτει την ύπαρξη πυγμής από την πλευρά του ηγέτη μέσω μιας δυναμικής προσφοράς η οποία θα δημιουργήσει συνθήκες αγκίστρωσης. Ο έτερος διαμεσολαβητής θα γίνει μέτοχος της αρχικής προσφοράς και θα προσκολληθεί σ αυτήν μη μπορώντας να παρακολουθήσει το υπόλοιπο μέρος της προσφοράς με αποτέλεσμα να προκύψει σημαντικό όφελος για τον ηγέτη (Magee, C., Galinsky, A. D. & Gruenfeld, D. H. 2007, Τριαντάρη Σ. Α. 2020).

**Η συνθετική διαπραγμάτευση** στηρίζεται σε ρυθμίσεις οι οποίες μπορούν να κατευθυνθούν σε ικανοποιητικές λύσεις αμοιβαίου κέρδους και των δυο μερών. Ο ηγέτης διαπραγματευτής υπεισέρχεται στον τρόπο λειτουργίας της μεθόδου κάθε διευθέτησης η οποία κάθε φορά έχει διορθωτικό περιεχόμενο ώστε να οδηγηθούν στη λύση αμοιβαίου κέρδους.

Αυτό το είδος στρατηγικής πηγάζει από το αριστοτελικό διορθωτικό δίκαιο με απώτερο στόχο την εξεύρεση αποκατάστασης της αδικίας ή διαφορετικά του εξαναγκασμού του δικαίου προς χάριν της συνεργασίας και αξιοπρέπειας των πλευρών αναλαμβάνοντας την υποχρέωση να φανούν ο κάθε ένας ισάξιος της εμπιστοσύνης του άλλου (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Ε', Κούτρας, Δ. Ν. 1973, Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Απαραίτητα εφόδια για ένα ηγέτη, προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο του στα πλαίσια της συνθετικής διαπραγμάτευσης, αποτελούν η φρόνηση, αξιοπιστία, πειθώ και ευφυΐα.

Καθίσταται, από τα παραπάνω, σαφές ότι πιο καλή προσέγγιση άμεσης διαπραγμάτευσης αποτελεί η συνθετική διαπραγμάτευση από τη διανεμητική διότι δρα περισσότερο εποικοδομητικά στη σχέση ανάμεσα στους διαπραγματευτές και συγκεκριμένα του ηγέτη με την ομάδα. Επιπρόσθετα προϋποθέτει εμπιστοσύνη και ενσυναίσθηση, έτσι τα δυο αντιπαλόμενα μέρη αναδεικνύονται νικητές όχι μόνο από την άποψη του υλικού κέρδους αλλά και της μεταξύ τους επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης.

Αντιθέτως παρατηρούμε ότι η διανεμητική διαπραγμάτευση προσφέρεται για ενίσχυση των εντάσεων που καταλήγουν σε εχθρική συμπεριφορά (Robbins, St. & Judge, T. A. 2018, Τριαντάρη Σ. Α. 2020) και επιλέγεται ως διαδικασία εξομάλυνσης των συγκρούσεων όταν ο ηγέτης επωμίζεται την ευθύνη ως διαπραγματευτής, τρίτο πρόσωπο, μεταξύ των δυο αντιμαχόμενων πλευρών.

Τα σημεία πάνω στα οποία στηρίζεται η διαπραγμάτευση, ως μοντέλο επικοινωνίας, αναλύονται ως εξής:



- Ιστορικό/Πληροφορία & Σχεδιασμός: ιδιαίτερο στοιχείο στα πλαίσια μιας διαπραγμάτευσης αποτελεί η κατανόηση του χαρακτήρα της σύγκρουσης, το ιστορικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο οικοδομήθηκε και των αιτιών που την όξυναν καθώς και τις πεποιθήσεις των αντιμαχόμενων πλευρών σε σχέση με τους προσδοκώμενους στόχους της κάθε πλευράς που προξένησαν τη σύγκρουση. Οι προσδοκώμενοι στόχοι κάθε πλευράς πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της συζήτησης διότι μέσα από αυτούς μπορεί να βρεθεί η κοινή συνισταμένη προς επίτευξη αμοιβαίων αποδεκτών λύσεων. Όλα αυτά έχουν ως τελικό σκοπό τον καθορισμό της καλύτερης πρότασης για συμφωνία τόσο για τον ηγέτη (διευθυντή/προϊστάμενο) όσο και για το άλλο μέρος (ομάδα εργαζομένων). Θεωρείται φρόνιμο ένας ηγέτης να θέτει πάντοτε τη χαμηλότερη προσδοκώμενη αποδεκτή εναλλακτική (BATNA / Best Alternative Agreement / Η Καλύτερη Δυνατή Λύση μιας Συμφωνίας) ως το σημείο μηδέν πέραν του οποίου δε μπορεί να προχωρήσει η διαπραγμάτευση και να επιτευχθεί συμφωνία και από εκεί και πάνω την αποδοχή μεγαλύτερων εναλλακτικών προσφορών από το σημείο BATNA προκειμένου να μη καταλήξει σε τέλμα. Πάρα πολύ σημαντικό θεωρείται το γεγονός ο ηγέτης να προσφέρει στην άλλη πλευρά μια εναλλακτική πρόταση η οποία θα είναι περισσότερο θελκτική από το δικό της σημείο BATNA ενώ εξίσου σημαντικό και σπουδαίο είναι να εδραιώνεται και να ισχυροποιείται το BATNA κάθε αντιμαχόμενης πλευράς πριν καθίσουν στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης και ξεκινήσουν σε επικοινωνιακές αλληλενέργειες (Thompson L. L., Wang, J. Gunia, B. C. 2010, Τριαντάρη Σ. Α. 2020) καθότι εκείνη η πλευρά που διαθέτει τις καλύτερες εναλλακτικές προσφορές είναι περισσότερο χρηστική κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία. Αυτό συνεπάγεται ότι ο καλός ηγέτης διαπραγματευτής απαιτείται να είναι συγκροτημένος, επικοινωνιακός και ρήτορας στη παράθεση επιχειρημάτων αλλά και στο σχηματισμό αντεπιχειρημάτων με σκοπό την αντιμετώπιση της άλλης πλευράς. Ταυτόχρονα πρέπει να διαθέτει πειστική ικανότητα και πάντοτε μια εναλλακτική πρόταση συμφωνίας έχοντας κατά νου τις δυσάρεστες συνέπειες από μια ενδεχόμενη αποτυχία της διαπραγμάτευσης (Schaerer, M, Swaab, R. I. & Galinsky, A. D. 2014, Τριαντάρη Σ. Α. 2020).
- Βασικές αρχές διαπραγμάτευσης: δεύτερο βήμα στη διαπραγμάτευση, μεταξύ δυο ή και περισσότερων μερών, αποτελούν οι βασικές αρχές που πρέπει να τεθούν και

οι κανόνες που διέπουν αναφορικά με το χρόνο, χώρο εάν θα υπάρξει τρίτο πρόσωπο στη διαπραγμάτευση ή θα γίνει απευθείας μεταξύ τους. Επίσης τα θέματα που πρέπει να συζητηθούν, πρόβλεψη εναλλακτικής διαδικασίας εφόσον οδηγηθούν οι καταστάσεις σε αδιέξοδο και εξυπακούεται πλήρη ενημέρωση των θέσεων και απόψεων καθώς και των απαιτήσεων τους.

- Διασαφήνιση προτάσεων και τεκμηρίωση: κατά τη διαπραγμάτευση θα γίνει ανταλλαγή προτάσεων μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών και θα δοθούν οι αναγκαίες διασαφηνίσεις και επεξηγήσεις. Θα τεθούν, τόσο από την πλευρά του ηγέτη διαπραγματευτή όσο και της ομάδας των εργαζομένων, όλη η επιχειρηματολογία και η τεκμηρίωση της ορθότητας των προτάσεων προκειμένου να καταστούν πιστευτές και ωφέλιμες και στα δυο μέρη.
- Αμοιβαίες ικανοποιητικές λύσεις: καίριο στοιχείο σε μια διαπραγμάτευση είναι η ικανότητα αμοιβαίων υποχωρήσεων και κατ' επέκταση παραχωρήσεων με στόχο τη σύγκλιση απόψεων και θέσεων στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της συμφωνίας. Μέλημα του ηγέτη είναι η διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων με την άλλη πλευρά και η προσπάθεια επίτευξης συμβιβασμού δίχως να μετατραπεί σε θύμα εκμετάλλευσης διατηρώντας αναλλοίωτο το κύρος και τη δύναμή του. Σε κάθε περίπτωση η καλή επικοινωνιακή σχέση στα πλαίσια της διαπραγμάτευσης διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο, και στη περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα για τον ηγέτη, καθότι οφείλει να έχει κατά νου ότι ο ίδιος αποτελεί το θεματοφύλακα στη διατήρηση της αρμονίας και της αγωγής συνεργασίας μέσα στον εργασιακό χώρο (Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Kilduff, G. J. 2009, Τριαντάρη Σ. Α. 2020)
- Εφαρμογή συμφωνίας: τελευταίο στάδιο της διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι η επικύρωση της συμφωνίας καθώς και των κανόνων που ανέλυσαν και επιχειρηματολόγησαν τα μέρη για να καταλήξουν στην υλοποίηση της πρότασης. Εφόσον πρόκειται για απλή διαπραγμάτευση η οποία τακτοποιεί απλές αρμοδιότητες και απλές διαδικασίες εφαρμογής πρωτοκόλλων στο χώρο εργασίας αρκεί μια συναίνεση μη λεκτικής επικοινωνίας, ήτοι ένα νεύμα ενώ αντιθέτως όταν απαιτείται σημαντικότερων ζητημάτων όπως χρηματικές απολαβές εργαζομένων, ό-

ρους ενοκίασης κ.λ.π. κρίνεται αναγκαία η σύνταξη συμβολαίου το οποίο να ικανοποιεί τις θέσεις και των δυο πλευρών (στάδια διαπραγμάτευσης, βλ. Robbins, St. & Judge, T.A. 2018, Τριαντάρη Σ. Α. 2020)



Εικόνα 3.2: Βήματα Ηγέτη – Διαπραγματευτή (Τριαντάρη Σ.Α.2020)

#### 3.2.4. Έμμεση διαπραγμάτευση / Ατομική – παρεμβατική διαπραγμάτευση

Σ' αυτή την κατηγορία διαπραγμάτευσης ο ηγέτης επιλέγεται, από τα συγκρουόμενα μέρη, ως τρίτο μέρος να μεσολαβήσει στη μεταξύ τους διαμάχη. Προκειμένου να φέρει εις πέρας το έργο του απαιτείται να γνωρίζει κάποια σημαντικά στοιχεία τα οποία συμβάλλουν, καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας, και αναδεικνύουν την παρουσία του και τις ιδιαίτερες επικοινωνιακές και μεσολαβητικές του ικανότητες.

Λεπτομερής ανάλυση των στοιχείων αυτών δίνεται αμέσως παρακάτω:

- Στοιχεία της προσωπικότητας των αντικρουόμενων μερών: οι αντιμαχόμενες πλευρές αφορούν σε διαφορετικές προσωπικότητες και οντότητες και τα μεταξύ τους χαρακτηριστικά διαφέρουν με αποτέλεσμα αυτή η ετερότητα που τις διακρίνει να καθιστούν προβλέψιμη την κατάληξη της διαπραγμάτευσης. Έτσι παρατηρούμαι πράα άτομα να είναι ευγενικά, φιλικά και καθόλα συνεργάσιμα, να μπορούν να κατανοήσουν ευκολότερα την κρισιμότητα της κατάστασης

προβαίνοντας σε αμοιβαίες υποχωρήσεις με το ενδεχόμενο ρίσκο να μετατραπούν, ανά πάσα στιγμή, σε αντικείμενο εκμετάλλευσης από την άλλη πλευρά. Από την άλλη βέβαια διακρίνονται και προσωπικότητες με επιθετική πλευρά που εφόσον επιμείνουν στις θέσεις τους μπορεί να οδηγήσουν σε ναυάγιο τη διαπραγμάτευση. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον ο ηγέτης διαπραγματευτής πρέπει να έχει κατά νου την ετερότητα και διαφορετικότητα των αντικρουόμενων μερών και να εφαρμόσει τη προσέγγιση της διανεμητικής διαπραγμάτευσης ώστε να καταλήξουν σε αμοιβαίες και επαρκείς λύσεις για όλους, μέσω των οποίων όλα κατανέμονται ισόποσα προς αποφυγήν αδικιών και ανισοτήτων που θα οξύνουν τα πνεύματα. Συμπερασματικά ο ηγέτης διαπραγματευτής πρέπει να διακρίνεται για την εγκυρότητα των προτεινόμενων λύσεων καθώς και την βεβαιότητα του σχετικά με την επιτυχία τους προκειμένου να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των μερών διακρινόμενος για την ανυποκρισία και την φερεγγυότητά του.

- Συναισθήματα και διαθέσεις κατά τη διαπραγμάτευση: βασικά συστατικά στοιχεία στη διαπραγμάτευση διαδραματίζουν οι διαθέσεις και τα συναισθήματα των μερών. Όταν ένα μέρος εμφανίζει δείγματα έντονου θυμού ακόμα και βίας ή προχωρεί σε επίδειξη δύναμης τότε ο ηγέτης ως διαπραγματευτής πρέπει να αντιδράσει εξίσου δυναμικά και να επιβληθεί με τη δική του προσωπικότητα για να οδεύσει τα μέρη σε συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα δίχως να γίνει η αιτία εμφάνισης έντονων αντιδράσεων επηρεαζόμενος από τις διαφωνίες εκείνης της πλευράς που επιδεικνύει ανάρμοστη συμπεριφορά (Cote,S., Hideg, I. & Kleef G. A. Van 2013, Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Εξίσου σημαντικό αποτελεί η αναγκαιότητα ο ηγέτης ως διαπραγματευτής/ τρίτο πρόσωπο να αναδείξει την απαιτούμενη ενσυναίσθηση και το βαθμό αντιληπτικότητας στις θέσεις και απόψεις και των δυο πλευρών. Πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει ενδεχόμενη απογοήτευση σε κάποια εκ των δυο πλευρών και είτε να υποχωρήσει αποδεχόμενη τις θέσεις της άλλης είτε ακόμη να εκδηλώσει νευρικότητα, άγχος ή φόβο αναφορικά με την έκβαση των αποτελεσμάτων της διαπραγματευτικής διαδικασίας κατασταίνοντας μειονεκτική τη θέση της μιας πλευράς έναντι της άλλης (Brooks, A. W. & Schweitzer, M. E. 2011, Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Ταυτόχρονα ασταθή, είτε θετικά είτε αρνητικά, συναισθήματα ενός εκ των δυο μερών μπορεί να επιφέρουν απρόσμενες καταστάσεις σε σημείο όπου το δεύτερο μέρος ενδεχομένως να χάσει

τον έλεγχο όπως παρόμοιο μπορεί να εκδηλωθεί και στον ηγέτη που αντιπροσωπεύει τον μεσολαβητή ως τρίτο μέρος γι' αυτό απαιτείται αυτοέλεγχος ούτως ώστε να διατηρηθεί ο έλεγχος της διαδικασίας (Leary, K. Pillemer, J. & Wheeler, M. 2013, Τριαντάρη Σ. Α. 2020).

Σύμφωνα με τον Mastenbroek ο βασικός κανόνας σε μία διαπραγμάτευση είναι η συναισθηματική ισορροπία (Mastenbroek, 1998).

Ένας επιδέξιος διαπραγματευτής μπορεί ακόμα να ελέγξει τα συναισθήματά του όχι πνίγοντάς τα ή μπλοκάροντάς τα. Κάποιος, γνωρίζοντας τις αντιδράσεις του, στο μέγιστο που μπορεί, κάνει τους άλλους να καταλάβουν ότι τα συναισθήματα ελέγχονται και όχι το αντίθετο (Fowler, 2001).



Εικόνα 4: Συναισθηματική ισορροπία

- Κουλτούρα των εμπλεκόμενων μερών: τρίτο σημαντικό στοιχείο αποτελεί η κουλτούρα δηλαδή το επίπεδο αγωγής και πνευματικής καλλιέργειας των αντιμαχόμενων μερών. Άτομα με ίδια κουλτούρα δύνανται να διαπραγματεύονται και να συνεννοούνται πολύ πιο εύκολα. Ένας ηγέτης έχοντας το ρόλο του διαπραγματευτή πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τις συναισθηματικές δραστηριότητες των δυο πλευρών που προέρχονται από αντίθετες κουλτούρες. Επομένως η εκπλήρωση των στόχων μιας διαπραγμάτευσης, σε πρόσωπα με

διαφορετική κουλτούρα, αν μη τι άλλο έχει ως προϋπόθεση την δεκτική ικανότητα τους πάνω σε νέες εμπειρίες και βιώματα. Βεβαίως αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενσυναίσθησης την οποία ο ηγέτης οφείλει και απαιτείται να εμφυσήσει στα αντικρουόμενα μέρη ενισχύοντας το θυμικό προγενέστερων εμπειριών, φέρνοντάς τους πιο κοντά το ένα στο άλλο, κρατώντας μακριά κάθε μορφή πίεσης που θα τους φέρει σε δύσκολη θέση ούτως ώστε η γνώση (εμπειρία/βίωμα) ως ενημέρωση να γνωστοποιηθεί με αρτιότητα και ολοκληρωμένα (Liu, L. A., Friedman, R. Barry, B. Gelfand, M. J. & Zhang, Z. 2012, Τριαντάρη Σ. Α. 2020).

- Ετερότητα / Φύλο: άλλη παράμετρος στα πλαίσια της διαπραγματεύσεως συναποτελεί η διαπίστωση ότι στον εργασιακό χώρο συγκαταλέγονται οι λεγόμενες ευπαθείς ομάδες (αλλοδαποί, άτομα με κινητικά προβλήματα) αλλά και έτερα φύλλα (άνδρες και γυναίκες). Αυτές οι κατηγορίες εργαζομένων δρουν διαφορετικά και διαπραγματεύονται με ανομοιογένεια με αποτέλεσμα η διαφορετικότητά τους να αντανακλάται στο αποτέλεσμα της διαπραγματεύσεως. Παρατηρείται το φαινόμενο άτομα με αναπηρικά προβλήματα εκδηλώνουν χαμηλή αυτοπεποίθηση νιώθοντας μειονεκτικά έναντι των υπολοίπων και αναζητούν άμεσα προστασία από τον ηγέτη. Από την άλλη άτομα που διακρίνονται για τη διαφορετικότητα στη γλώσσα και τον πολιτισμό αφήνουν να εκδηλωθούν αδυναμίες και αδιαφορία που πηγάζουν από τη μη κατανόηση των όσων διαδραματίζονται μπροστά τους καθώς και αμυντική επιθετικότητα προκειμένου να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενη ρατσιστική συμπεριφορά. Τέλος όπως προαναφέρθηκε, εξαιτίας της ετερότητας που υφίσταται μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο συνεργατικές και ευχάριστες, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα αποτελέσματα της διαδικασίας σε αντίθεση με τους άνδρες οι οποίοι επιλέγουν να αποδώσουν μεγαλύτερη αξία στην εξουσία που προέρχεται από τη γενική αποδοχή και την επιβολή ισχύος (Trapnell, P. D. & Paulhus, D. L. 2012, Τριαντάρη Σ. Α. 2020).
- Διαπροσωπικές σχέσεις: εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι να συνειδητοποιήσουν τα αντικρουόμενα μέρη ότι σημαντικό είναι όχι μονάχα τι είναι συμφέρον γι' αυτά αλλά και για το άλλο μέρος. Επομένως ο ηγέτης είναι επιφορτισμένος με την ιδιότητα του διαπραγματευτή να προβεί στην επίτευξη μιας αμοιβαίας

επικοινωνιακής διεύθυνσης (αλληλεπίδρασης) ώστε τα μέρη να μη έχουν πρωταρχικό μέλημα μόνο το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης αλλά και τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, ικανών, που θα τα βοηθήσει στο μέλλον να αντιμετωπίσουν από μόνοι τους παρόμοιες καταστάσεις. Μ' αυτό τον τρόπο οικοδομείται πνεύμα εμπιστοσύνης μέσω του οποίου μεγαλώνει το εύρος των επιλογών και παρέχει τη δυνατότητα να προβούν σε αμοιβαίες παραχωρήσεις και αντισταθμίσεις (Baker, W. E. & Bulkley, N. 2014, Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Παράλληλα αυξάνεται το αίσθημα αξιοπιστίας στοιχείο που συμβάλλει στην ανάπτυξη της στρατηγικής της συνθετικής διαπραγμάτευσης (Lumineau, F. & Henderson, J. E. 2012, Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Από τα ανωτέρω προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η ενθάρρυνση για δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ δυο πλευρών με τη συνδρομή του ηγέτη διαπραγματευτή αποτελεί το σημείο εκκίνησης καλής φήμης του ιδίου ως μεσολαβητή/διαπραγματευτή.

- Εμπιστοσύνη / Φήμη: η **αξιοπιστία** και η **εμπιστοσύνη** αποτελούν βασικά στοιχεία στη διαπραγματευτική στρατηγική καθόσον προσφέρουν χρησιμότητα τόσο στον ηγέτη ως άμεσο αλλά και έμμεσο διαπραγματευτή όσο και στα μέρη. Η συμπεριφορά και η ειλικρίνεια του ηγέτη προλειαίνουν το έδαφος για ευνοϊκά και επωφελή αποτελέσματα με συνέπειες σε ολόκληρο τον Οργανισμό/Επιχείρηση. Το αίσθημα αξιοπιστίας του ηγέτη πηγάζει μέσα από τη συνισταμένη δυο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της **ακεραιότητας και εντιμότητάς του** σε συνάρτηση με τις επικοινωνιακές ικανότητες (Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Ellen, B.P. Martinez, A. D. & Blass, F. R. 2014, Τριαντάρη Σ. Α. 2020). Ως επί το πλείστον η **αυτοπεποίθηση, η αντιληπτική και γνωσιακή κατάσταση** τον μετατρέπουν σε **άμεσο διαπραγματευτή** στη περίπτωση που αποτελεί μέρος των αντικρουόμενων μερών αλλά και **έμμεσο διαπραγματευτή** όταν επιφορτίζεται το ρόλο του τρίτου μέρους (μεσολαβητή) επιδρούν αυξητικά στη φήμη του ως ηγέτη με μεγάλη διαπραγματευτική αποτελεσματικότητα (Hinshaw, A., Reilly, P. & Schneider, A. K. 2013, Τριαντάρη Σ. Α. 2020)



Εικόνα 5: Στοιχεία Ηγέτη Διαπραγματευτή (Τριαντάρη Σ.Α.2020)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Ηγεσία και ο ρόλος της διαπραγμάτευσης στην διαχείριση συγκρούσεων στον e-ΕΦΚΑ »

#### 4.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η προσπάθεια προσέγγισης της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα του ρόλου του ηγέτη ως διαπραγματευτή στην διαχείριση συγκρούσεων. Επιδιώχθηκε να ερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ σχετικά με το φαινόμενο των συγκρούσεων (συχνότητα, είδη, αιτίες) που παρατηρείται έντονα στους οργανισμούς όπως άλλωστε και σε κάθε πτυχή της κοινωνικής μας ζωής και να διερευνηθεί ο σημαντικός ρόλος της διαπραγμάτευσης μέσα από τον καταλυτικό ρόλο του ηγέτη. Τον ρόλο του ηγέτη στην παρούσα έρευνα καλούνται να έχουν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι τμημάτων οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με την επίλυση συγκρούσεων σε πολλά επίπεδα.

Αναλυτικότερα, μέσα από το ερωτηματολόγιο το οποίο έχουμε δημιουργήσει, καλούμαστε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως:

- Ποια είναι η συχνότητα, τα είδη, οι κύριες αιτίες, οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και αν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τον διευθυντή και με ποιο τρόπο;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των διευθυντών καθώς και πόσο σημαντική είναι η διαπραγμάτευση και η συναισθηματική νοημοσύνη;
- Ποιο βασικό χαρακτηριστικό διοίκησης, στυλ ηγεσίας και τεχνικής διαχείρισης συγκρούσεων επιλέγουν οι κατέχοντες θέση ευθύνης;
- Ποια είναι τα δυνατά σημεία ενός ηγέτη - διαπραγματευτή και τι αποτελέσματα διαπραγμάτευσης επιδιώκει;

Η βασική υπόθεση της έρευνας συνίσταται στην άποψη πως ο ρόλος του ηγέτη διαπραγματευτή με τα χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν μπορεί να εξομαλύνει και να επιλύσει τις συγκρούσεις συμβάλλοντας τόσο στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, που

αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απόδοση του οργανισμού, όσο και στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του.

## **4.2 Ζητήματα δεοντολογίας**

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα πληροφορήθηκαν σχετικά με την διαφύλαξη της ανωνυμίας τους, σεβόμενοι την ιδιωτική τους ζωή και για την σημασία της ειλικρίνειας στις απαντήσεις τους. Επιπλέον τονίστηκε ότι τα δεδομένα, που θα συλλεχθούν, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής έρευνας.

## **4.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Για τη καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ, σχετικά με την ηγεσία και τον ρόλο της διαπραγμάτευσης στην διαχείριση συγκρούσεων, χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο, καθώς θεωρείται ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα ερευνητικά εργαλεία. Η χρήση του ερωτηματολογίου διευκολύνει τη συμμετοχή του δείγματος σε όλη την ερευνητική διαδικασία και εξασφαλίζει την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα της εύκολης συλλογής, σύγκρισης και αντικειμενικής ανάλυσης πολλών τυποποιημένων πληροφοριών από μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες, σε σύντομο χρονικό διάστημα (Παρασκευόπουλος, 1993).

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

## **4.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου**

Για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η χρήση της κατάλληλης βιβλιογραφίας και η αξιοποίηση

στοιχείων άλλων αντίστοιχων ερωτηματολογίων, βοήθησε στην κατασκευή του ερωτηματολογίου της συγκεκριμένης έρευνας. Το δομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δημιουργήθηκε από τις «φόρμες» της Google και περιλάμβανε ένα συνοδευτικό κείμενο με διευκρινιστικές πληροφορίες και είκοσι τρεις (23) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κάλυπταν το σκοπό και τους στόχους της έρευνας και ταξινομήθηκαν, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, σε τέσσερις βασικές ενότητες:

1. Ατομικά στοιχεία – υπηρεσιακή κατάσταση
2. Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας
3. Αποτελεσματική ηγεσία στη διαχείριση συγκρούσεων
4. Ηγεσία και διαπραγμάτευση στην διαχείριση συγκρούσεων (απαντήθηκε μόνο από διευθυντές και προϊσταμένους τμημάτων).

Στην πρώτη ενότητα, οι ερωτήσεις (1 έως 4) που ήταν κλειστού τύπου απλής επιλογής, αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ( το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια υπηρεσίας). Στην δεύτερη και στην τρίτη ενότητα, οι ερωτήσεις (5 έως 15) ήταν κλειστού τύπου απλής και σύνθετης επιλογής καθώς και τύπου πενταβάθμιας κλίμακας Likert (καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ). Οι ερωτήσεις των δύο αυτών ενότητων στόχευαν στη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την ύπαρξη και εκδήλωση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, με τον προσδιορισμό των ειδών, των βασικότερων αιτιών των συγκρούσεων και των επιπτώσεων που αυτές επιφέρουν. Η τρίτη ενότητα αφορούσε την έρευνα της αποτελεσματικής αντιμετώπισης και διαχείρισης των συγκρούσεων υπό το πρίσμα της ηγεσίας, της διαπραγμάτευσης και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην τέταρτη ενότητα, οι ερωτήσεις (16 έως 23) ήταν κλειστού τύπου απλής και σύνθετης επιλογής καθώς και τύπου πενταβάθμιας κλίμακας Likert (ποτέ, σπάνια, μερικές φορές, αρκετά συχνά, πολύ συχνά). Αυτή η ενότητα απαντήθηκε **μόνο** από υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις ευθύνης στον e-ΕΦΚΑ, δηλαδή από διευθυντές και προϊσταμένους τμημάτων και στόχευαν στην διερεύνηση των απόψεων τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της διοίκησης, το στυλ ηγεσίας και τον προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς, την σημασία της διαπραγμάτευσης και τα αποτελέσματα που επιδιώκονται από την εφαρμογή της, την σημασία της πειθούς στις διαπραγματεύσεις καθώς και την επιλογή από τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης των δυνατών τους χαρακτηριστικών στην διαπραγμάτευση.

#### 4.5 Δείγμα της έρευνας

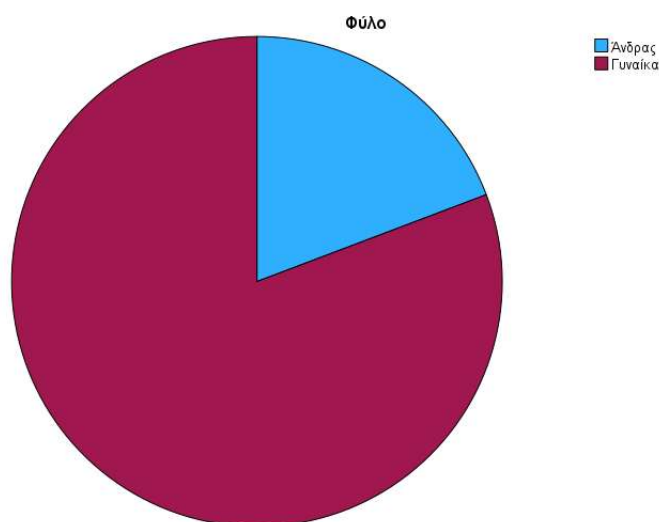
Σε ότι αφορά το δείγμα της έρευνας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε για συμπλήρωση μέσω διαδικτυακής εφαρμογής της Google (google forms), το χρονικό διάστημα από 10/12/2022 έως 07/01/2023 και απευθύνθηκε σε πληθυσμό 250 ατόμων τα οποία συμμετείχαν σ' αυτό, μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας. Ο πληθυσμός αναφέρεται αποκλειστικά σε εργαζόμενους του e-EFKA με τυχαία δειγματοληψία όλων των βαθμίδων ιεραρχίας των Διευθύνσεων του οργανισμού. Από αυτούς ανταποκρίθηκαν τελικά στην έρευνα 104 εργαζόμενοι που αποτελούν και το δείγμα της παρούσας έρευνας (N=104).

#### 4.6 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων

Αφού συγκεντρώθηκαν τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, ελέγχθηκαν και με την βοήθεια του Excel έγινε η κατάλληλη κωδικοποίηση των απαντήσεων, προκειμένου να καταχωρηθούν, επεξεργαστούν και αναλυθούν στατιστικά με το ειδικό λογισμικό στατιστικής ανάλυσης της IBM SPSS 29.0

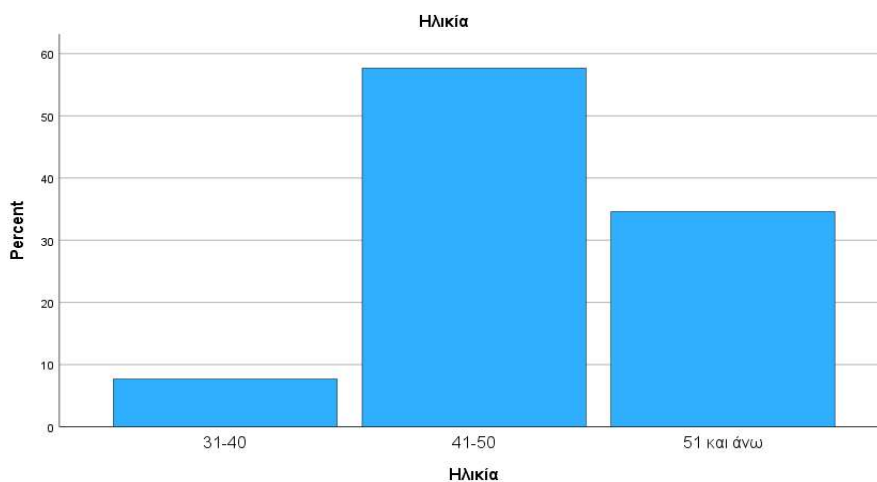
#### 4.4 Ανάλυση των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας

*Ενότητα 1<sup>η</sup> : Ατομικά στοιχεία-υπηρεσιακή κατάσταση*



Διάγραμμα 1: Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν και απάντησαν συνολικά 104 δημόσιοι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ από τους οποίους οι 84 είναι γυναίκες με ποσοστό 80,8% και οι 20 άντρες με ποσοστό 19,2%. Παρατηρείται μη ομοιόμορφη κατανομή του δείγματος με σαφή υπεροχή του γυναικείου φύλου.



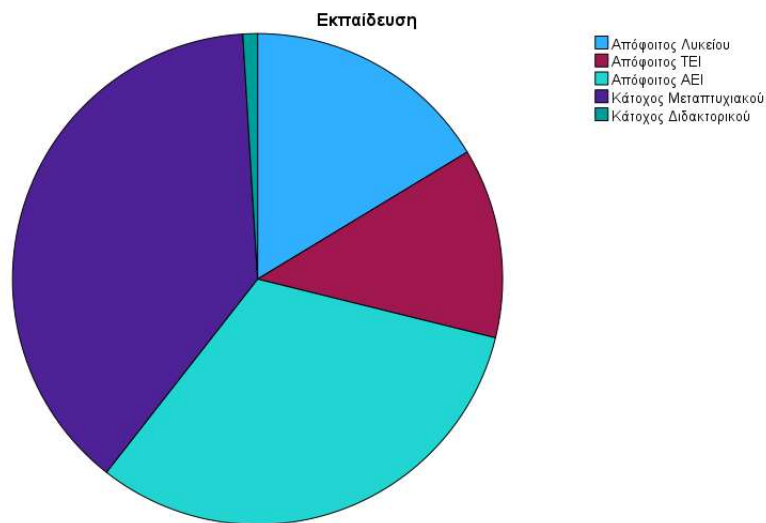
**Διάγραμμα 2: Ηλικία**

Στην έρευνα συμμετείχαν και απάντησαν συνολικά 104 δημόσιοι υπάλληλοι από τους οποίους οι 8 υπάλληλοι με ποσοστό 7,7% έχουν ηλικία 31-40 ετών, οι 60 με ποσοστό 57,7% που είναι και το μεγαλύτερο έχουν ηλικία 41-50 έτη και 36 υπάλληλοι με ποσοστό 34,6% που έχουν 51 και άνω έτη. Το αξιοσημείωτο εδώ είναι ότι στην κατηγορία 20-30 ετών δεν υπάρχει καμία απάντηση αλλά αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στον e-ΕΦΚΑ δεν έχουν γίνει προσλήψεις τα τελευταία χρόνια.

## Εκπαίδευση

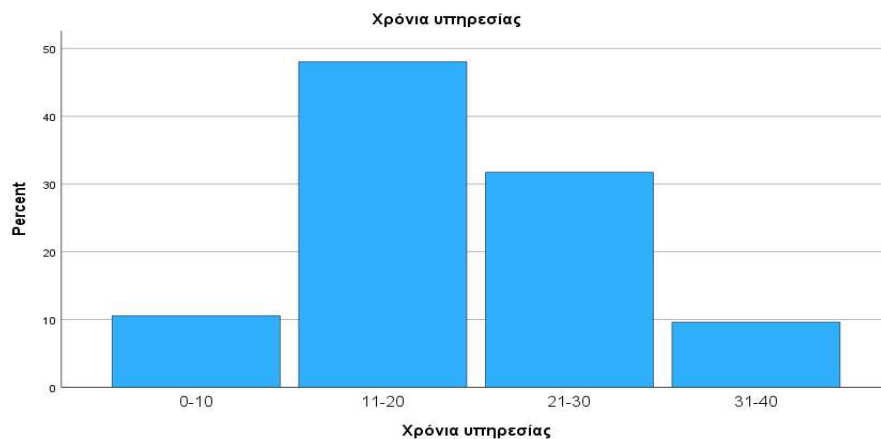
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	17	16,3	16,3	16,3
	Απόφοιτος ΤΕΙ	13	12,5	12,5	28,8
	Απόφοιτος ΑΕΙ	33	31,7	31,7	60,6
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	40	38,5	38,5	99,0
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	1,0	1,0	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 2: Εκπαίδευση**



**Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης**

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3 παρατηρούμε ότι από τους συνολικά 104 υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ οι 40 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού με ποσοστό 38.5%, οι 33 απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 31,7%, οι 17 απόφοιτοι Λυκείου με ποσοστό 16.3%, οι 13 απόφοιτοι ΤΕΙ με ποσοστό 12.5% και μόνο 1 είναι κάτοχος διδακτορικού με ποσοστό 1%. Η πλειονότητα των υπαλλήλων έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο.



**Διάγραμμα 4: Χρόνια υπηρεσίας**

Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 4 παρατηρούμε ότι από τους συνολικά 104 υπάλληλους του e-ΕΦΚΑ οι 11 με ποσοστό 10,6% έχουν 0-10 έτη υπηρεσίας, οι 50 με ποσοστό 48,1% που είναι και το μεγαλύτερο έχουν 11-20 έτη υπηρεσίας, οι 33 υπάλληλοι με ποσοστό 31,7% έχουν 21-30 έτη υπηρεσίας και

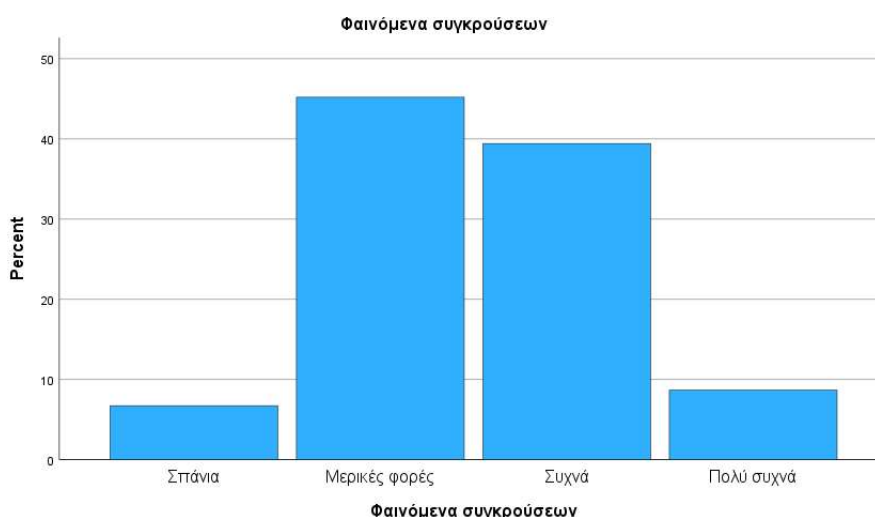
10 υπάλληλοι με ποσοστό 9,6% που έχουν 31-40 έτη υπηρεσίας. Συνεπώς παρατηρούμε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων βρίσκεται στην μέση του εργασιακού βίου.

Ενότητα 2<sup>η</sup>: Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

**Φαινόμενα συγκρούσεων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	7	6,7	6,7	6,7
	Μερικές φορές	47	45,2	45,2	51,9
	Συχνά	41	39,4	39,4	91,3
	Πολύ συχνά	9	8,7	8,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 3: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων**



**Διάγραμμα 5: Συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων**

Όσον αφορά την συχνότητα εκδήλωσης φαινομένων συγκρούσεων όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5 από τους συνολικά 104 υπάλληλους του e-ΕΦΚΑ μόνο οι 7 με ποσοστό 6,7% απάντησαν ότι σπάνια παρατηρούνται φαινόμενα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, οι 47 με ποσοστό 45,2% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν μερικές φορές, οι 41 υπάλληλοι με ποσοστό 39,4% απάντησαν συχνά και 9 υπάλληλοι με ποσοστό 8,7% απάντησαν ότι πολύ συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις. Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι κανένας εκ των ερωτηθέντων δεν απάντησε την επιλογή ποτέ, επομένως

το γενικό συμπέρασμα είναι ότι σαφώς και υφίστανται συγκρούσεις στο χώρο εργασίας του e-ΕΦΚΑ με μεγάλη συχνότητα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊσταμένων Τμημάτων/ Διευθυντών και υπαλλήλων	23	22,1	22,1	22,1
	Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθυντών	8	7,7	7,7	29,8
	Υπαλλήλων ίδιου τμήματος	22	21,2	21,2	51,0
	Υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων	10	9,6	9,6	60,6
	Υπαλλήλων και πολιτών	41	39,4	39,4	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 4: Συγκρούσεις μεταξύ**

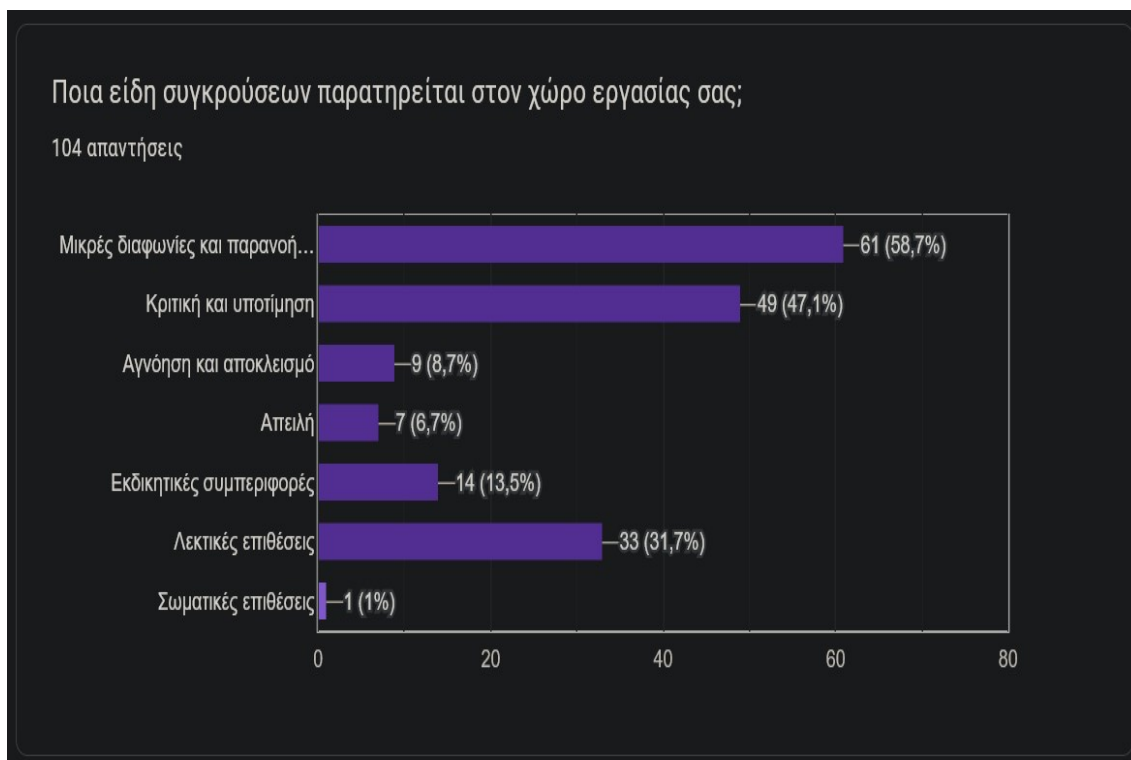


**Διάγραμμα 6: Εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ**

Από τους συνολικά 104 υπάλληλους του e-ΕΦΚΑ που συμμετείχαν στην έρευνα οι 23 υπάλληλοι με ποσοστό 22,1% απάντησαν ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ Προϊσταμένων Τμημάτων/Διευθυντών και υπαλλήλων, οι 8 με ποσοστό 7,7% μεταξύ Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθυντών, οι 22 υπάλληλοι με ποσοστό 21,2% μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου τμήματος, οι 10 με ποσοστό 9,6% μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων ενώ οι 41 υπάλληλοι με ποσοστό 39,4% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών. Το γενικό συμπέ-

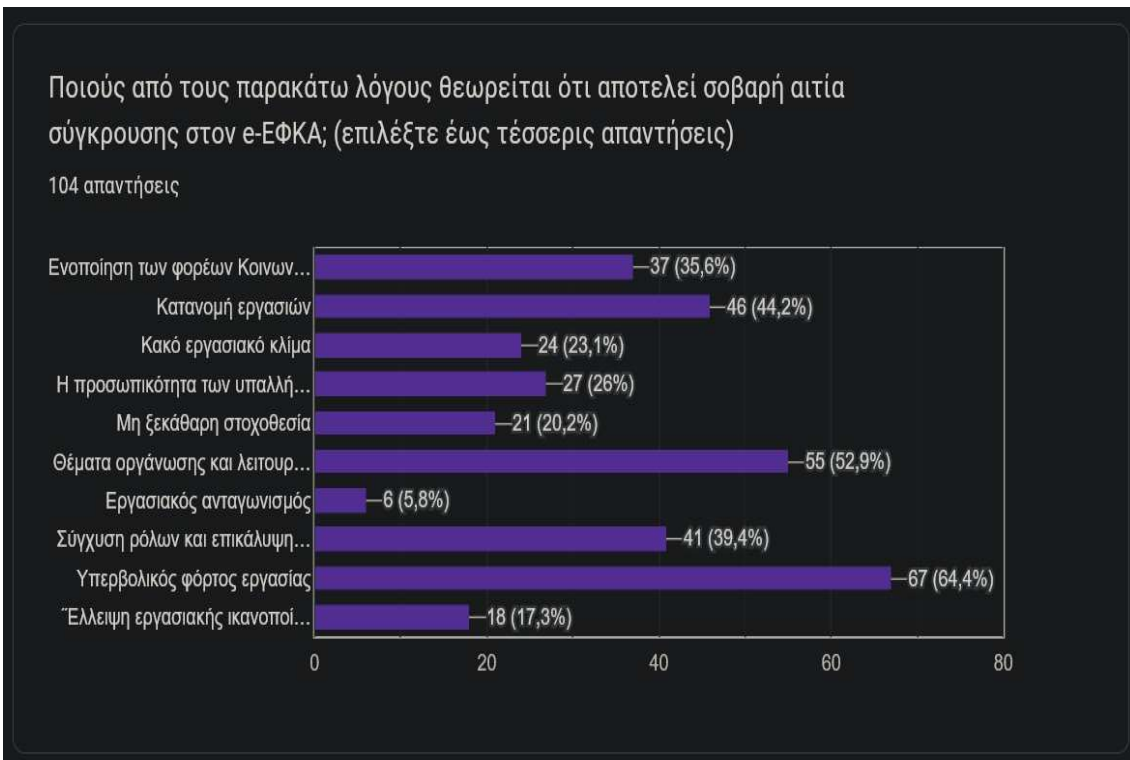


ρασμα που προκύπτει είναι ότι σχεδόν οι μισές συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών και οι υπόλοιπες διαδραματίζονται εντός του εργασιακού χώρου με την μερίδα του λέοντος να εμφανίζεται ανάμεσα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους και υπαλλήλους ίδιων τμημάτων.



Διάγραμμα 7: Είδη συγκρούσεων

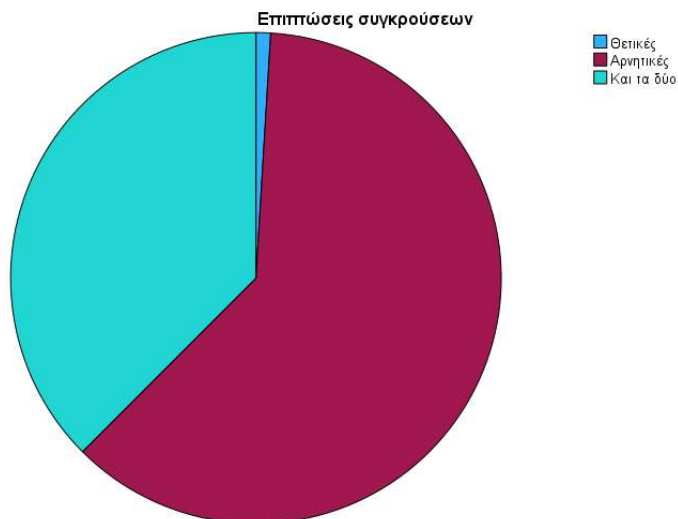
Σχετικά με τα είδη συγκρούσεων που παρατηρούνται στον χώρο εργασίας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 7 πρώτη επιλογή στις απαντήσεις αφορά μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις σε ποσοστό 58,7%, δεύτερη στη σειρά απαντάται η κριτική και υποτίμηση σε ποσοστό 47,1% ακολουθούν οι λεκτικές επιθέσεις με ποσοστό 31,7%. Εκδικητικές συμπεριφορές επέλεξε το 13,5% των υπαλλήλων, αγνόηση και αποκλεισμό το 8,7%, απειλή το 6,7% και το 1% επέλεξε σωματικές επιθέσεις. Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία προέρχονται από μικροδιαφωνίες, λεκτικές επιθέσεις και σε αρκετές περιπτώσεις η διατύπωση αρνητικής κριτικής και υποτίμησης σε πρόσωπα και καταστάσεις.



**Διάγραμμα 8: Αιτίες συγκρούσεων**

Αναφορικά με τους λόγους που αποτελούν σοβαρή αιτία σύγκρουσης όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 8 πρώτη επιλογή στις απαντήσεις των υπαλλήλων αφορά ο υπερβολικός φόρτος εργασίας σε ποσοστό 64,4%, ακολουθεί η επιλογή θέματα οργάνωσης και λειτουργίας σε ποσοστό 52,9% τρίτη στη σειρά απαντάται η κατανομή εργασιών με ποσοστό 44,2% με αμέσως επόμενη την σύγκυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων σε ποσοστό 39,4%, ακολουθεί η ενοποίηση των φορέων Κοινωνικής ασφάλισης στον e-ΕΦΚΑ με ποσοστό 35,6%, στη συνέχεια η προσωπικότητα των υπαλλήλων συγκεντρώνει ποσοστό 26% και ακολουθεί το κακό εργασιακό κλίμα με ποσοστό 23,1% και η μη ξεκάθαρη στοχοθεσία με 20,2%. Τελευταίες στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων είναι η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης με ποσοστό 17,3% και ο εργασιακός ανταγωνισμός με 5,8%. Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με θέματα οργάνωσης και λειτουργίας, σύγκυση ρόλων καθώς και η ενοποίηση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης είναι οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις ενώ τα ποσοστά εργασιακού ανταγωνισμού και έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης κυμαίνονται σε χαμηλά ποσοστά. Δηλαδή οι υπάλληλοι παρά τις αντίξοες

συνθήκες που αντιμετωπίζουν προσπαθούν ενωμένοι και με το φιλότιμο που τους διακατέχει καθώς και την μεταξύ τους αλληλεγγύη να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους και να κάνουν σωστά την δουλειά τους αποκομίζοντας ικανοποίηση από αυτή.



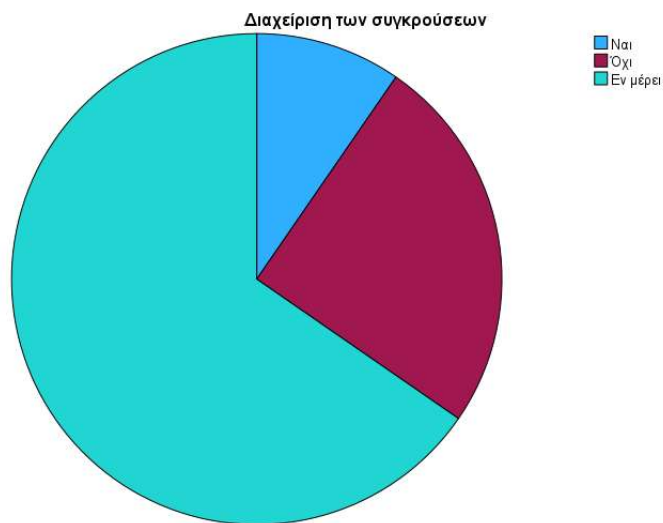
**Διάγραμμα 9: Επιπτώσεις συγκρούσεων**

Από του 104 συνολικά υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα οι 64 με ποσοστό 61,5% απάντησαν ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματική λειτουργία του e-ΕΦΚΑ, οι 39 υπάλληλοι με ποσοστό (37,5%) απάντησαν ότι επιφέρουν και αρνητικές και θετικές επιπτώσεις ενώ μόνο 1 υπάλληλος με ποσοστό (1%) απάντησε ότι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι θετικές.

*Ενότητα 3<sup>η</sup> : Αποτελεσματική ηγεσία στη διαχείριση συγκρούσεων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	10	9,6	9,6	9,6
	Όχι	26	25,0	25,0	34,6
	Εν μέρει	68	65,4	65,4	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 5: Διαχείριση των συγκρούσεων**



**Διάγραμμα 10: Διαχείριση των συγκρούσεων**

Αναφορικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τους διευθυντές/προϊσταμένους τμημάτων από τους συνολικά 104 υπάλληλους του e-ΕΦΚΑ οι 68 με ποσοστό 65,4% απάντησαν ότι ο Διευθυντής/ προϊστάμενοι τμημάτων αντιμετωπίζουν εν μέρει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στον e-ΕΦΚΑ, οι 26 υπάλληλοι με ποσοστό 25% απάντησαν ότι δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά ενώ οι 10 υπάλληλοι με ποσοστό 9,6% απάντησαν ότι οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό τρόπο. Συμπεραίνουμε ότι σε γενικές γραμμές αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις αλλά υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης της αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων από πλευράς των διοικούντων.

Ο πίνακας 6 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και των προϊσταμένων τμημάτων στην υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα το σύνολο του δείγματος απάντησε ότι σε μεγαλύτερο βαθμό οι κατέχοντες θέση ευθύνης οφείλουν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται ( $M=2,413$   $T.A.=1,043$ ), να ορίζουν συγκεκριμένα τα καθήκοντά ( $M=2,375$   $T.A.=1,145$ ), να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων ( $M=2,260$ ,  $T.A.=1,135$ ), να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν ( $M=2,192$ ,  $T.A.=1,272$ ) να αναλαμβάνουν δράση μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις ( $M=2,096$ ,  $T.A.=1,237$ ), να περιορίζουν τα εμπόδια και να αυξάνουν τις δυνατότητες ( $M=2,087$ ,  $T.A.=1,264$ ) και σε μικρότερο βαθμό τα υπόλοιπα. Επιπλέον στα διαγράμματα από 11 έως 20 απεικονίζεται ο βαθμός αποτελεσματικότητας που επιλέγουν για κάθε περίπτωση ξεχωριστά.

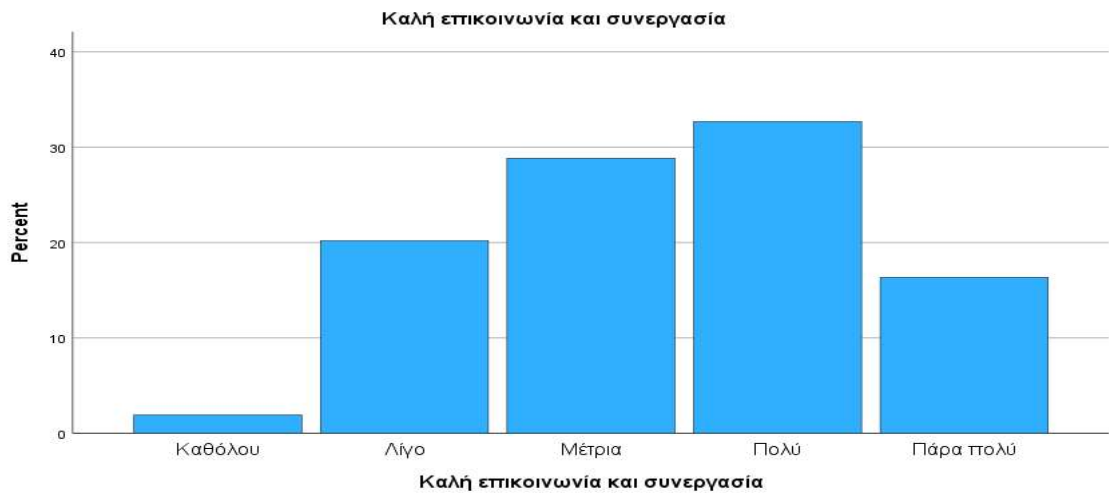
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων	104	2,260	1,135	1,288
Καλή επικοινωνία και συνεργασία	104	2,413	1,043	1,089
Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους	104	2,375	1,145	1,311
Περιορίζει τα εμπόδια και αυξάνει τις δυνατότητες	104	2,087	1,264	1,598
Καθοδηγεί και συμβουλεύει	104	2,192	1,272	1,617
Αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων	104	1,952	1,326	1,757
Κάνει συγκεκριμένες αμοιβές	104	1,452	1,208	1,459
Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς	104	1,981	1,407	1,980
Έγκαιρη ταυτοποίηση και αντιμετώπιση εντάσεων	104	1,837	1,302	1,694
Αναλαμβάνει δράση μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις	104	2,096	1,237	1,529
Valid N (listwise)	104			

Std. Deviation and Variance use N rather than N-1 in denominators.

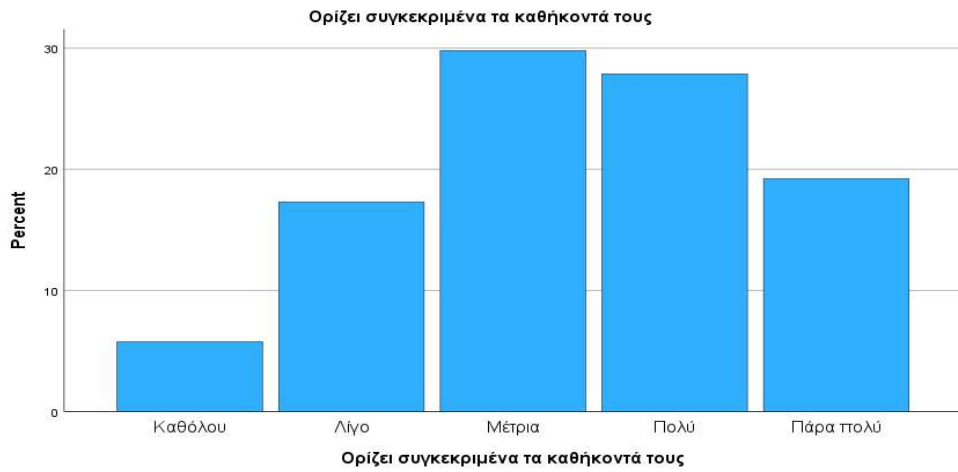
**Πίνακας 6: Population Descriptive Statistics**



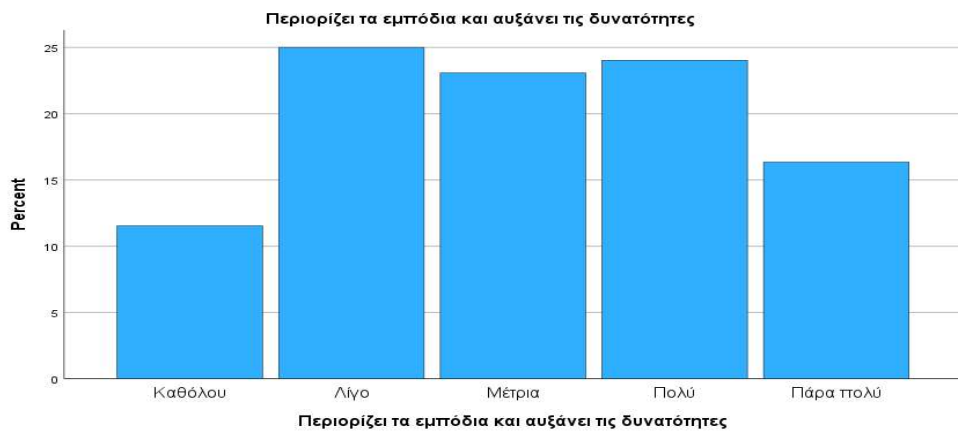
**Διάγραμμα 11: Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων**



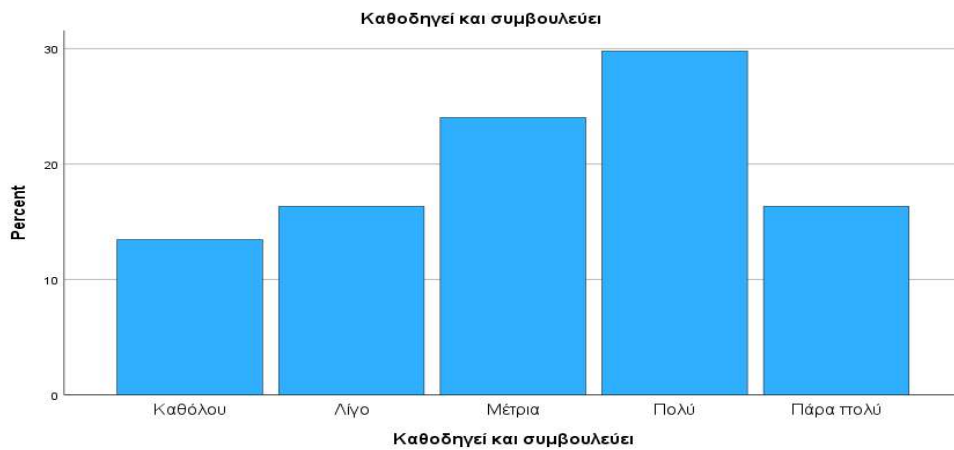
**Διάγραμμα 12: Καλή επικοινωνία και συνεργασία**



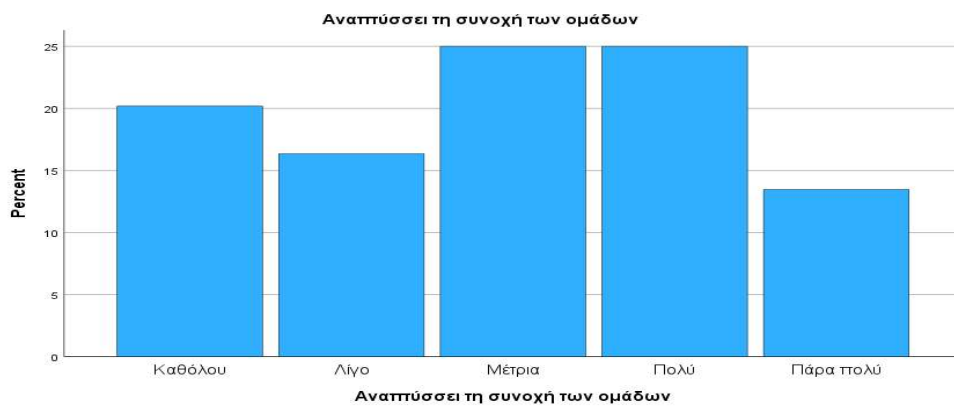
**Διάγραμμα 13: Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους**



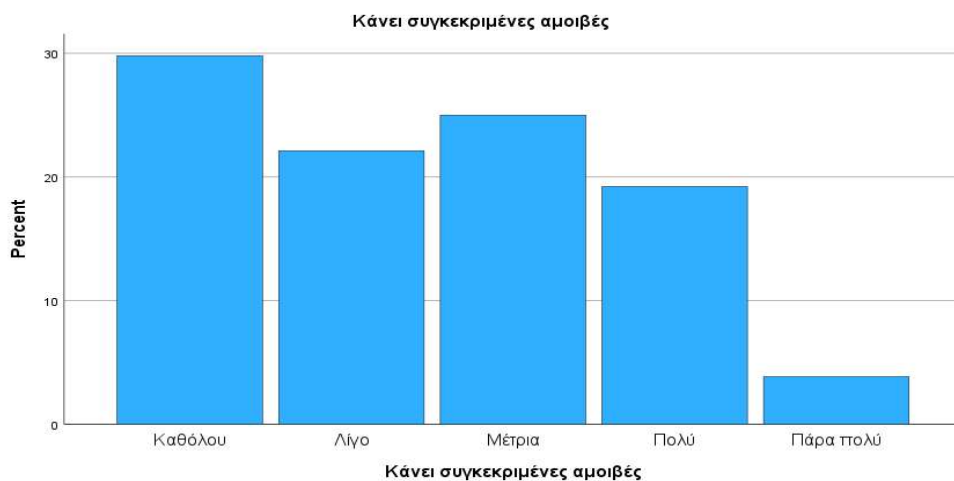
**Διάγραμμα 14: Περιορίζει τα εμπόδια και αυξάνει τις δυνατότητες**



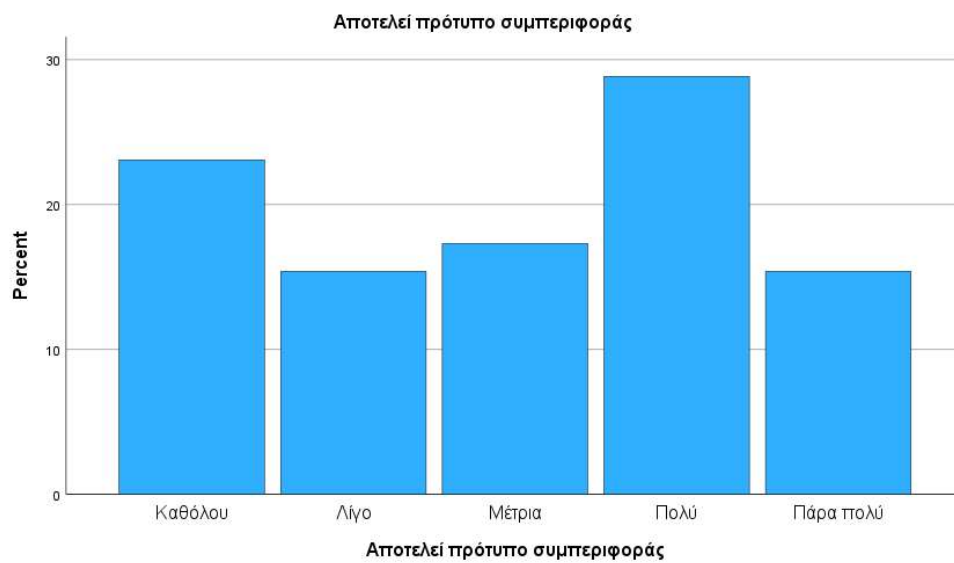
**Διάγραμμα 15: Καθοδηγεί και συμβουλεύει**



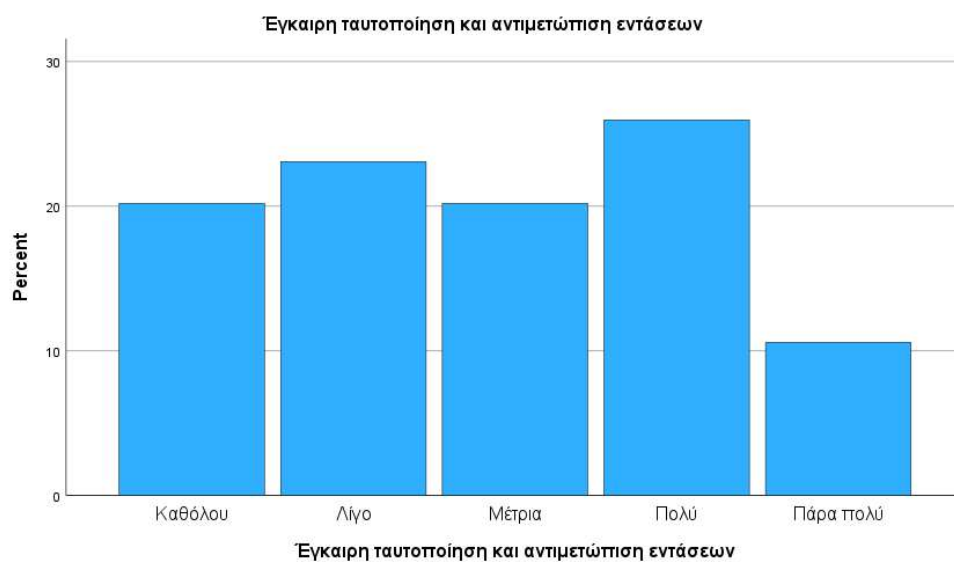
**Διάγραμμα 16: Αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων**



**Διάγραμμα 17: Κάνει συγκεκριμένες ανταμοιβές**

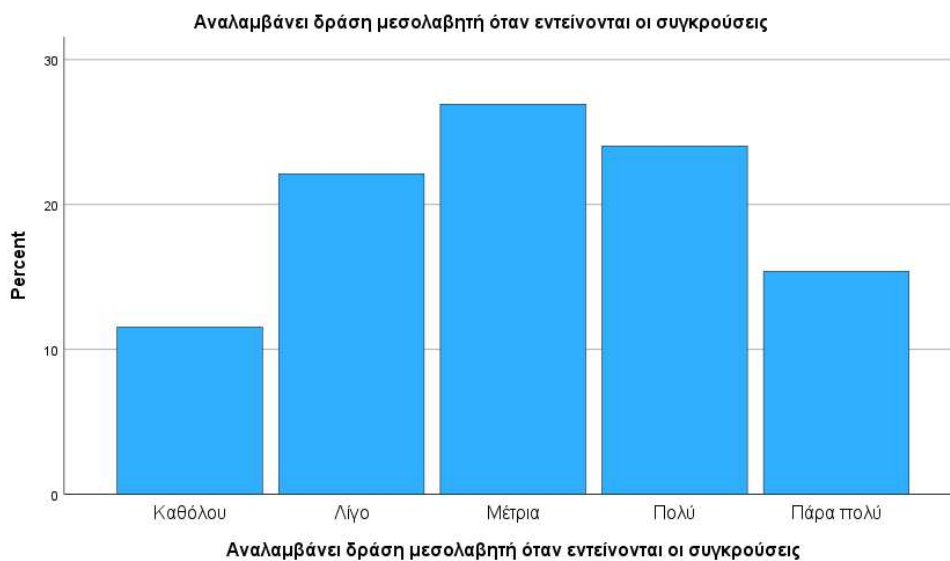


**Διάγραμμα 18: Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς**



**Διάγραμμα 19: Έγκαιρη ταυτοποίηση και αντιμετώπιση εντάσεων**

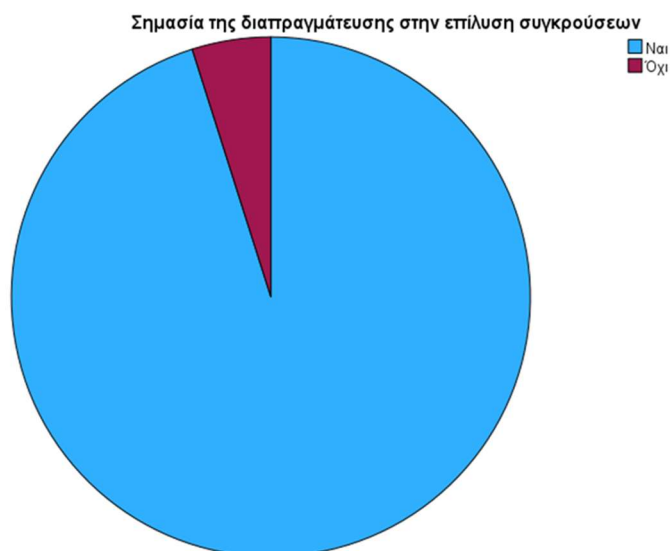




**Διάγραμμα 20: Αναλαμβάνει δράση μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	99	95,2	95,2	95,2
	Όχι	5	4,8	4,8	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 7: Σημασία της διαπραγμάτευσης στην επίλυση συγκρούσεων**

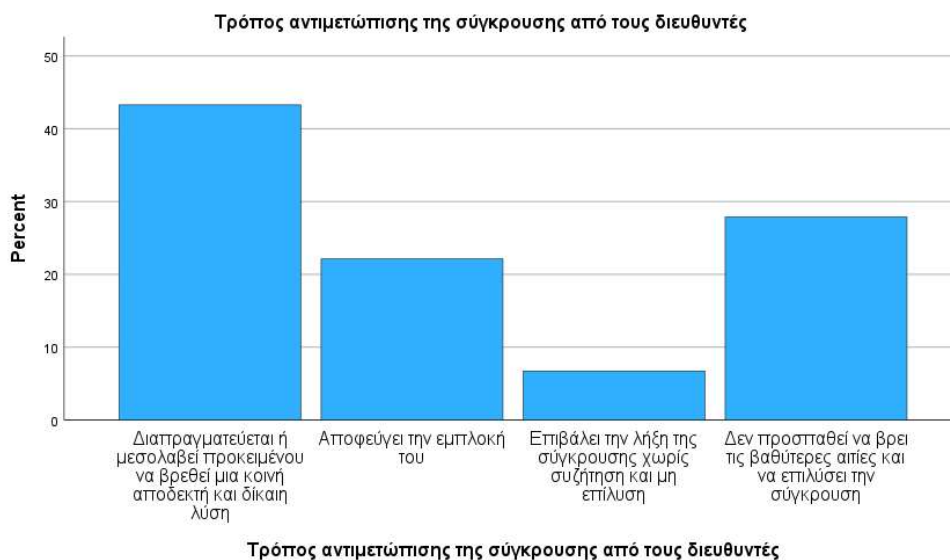


**Διάγραμμα 21: Σημασία της διαπραγμάτευσης στην επίλυση συγκρούσεων**

Από τους 104 συνολικά υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα οι 99 με ποσοστό 95,2% απάντησαν ότι η διαπραγμάτευση/διαμεσολάβηση είναι σημαντική στην επίλυση συγκρούσεων ενώ μόνο 5 υπάλληλοι με ποσοστό 4,8% απάντησαν αρνητικά. Όπως παρατηρούμε το σύνολο των υπαλλήλων θεωρεί σημαντική την διαπραγμάτευση/ διαμεσολάβηση στην επίλυση συγκρούσεων.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαπραγματεύεται ή μεσολαβεί προκειμένου να βρεθεί μια κοινή αποδεκτή και δίκαιη λύση	45	43,3	43,3	43,3
Αποφεύγει την εμπλοκή του	23	22,1	22,1	65,4
Επιβάλλει την λήξη της σύγκρουσης χωρίς συζήτηση και μη επίλυση	7	6,7	6,7	72,1
Δεν προσπαθεί να βρει τις βαθύτερες αιτίες και να επιλύσει την σύγκρουση	29	27,9	27,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 8: Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές**



**Διάγραμμα 22: Αντιμετώπιση συγκρούσεων**

Σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από τον διευθυντή/προϊστάμενο τμήματος από τους συνολικά 104 υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ οι 45 με ποσοστό

43,3% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι οι διευθυντές αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν με χρήση της διαπραγματεύσεως ή μεσολάβησης προκειμένου να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή και δίκαιη λύση, οι 23 υπάλληλοι με ποσοστό 22,1% απάντησαν ότι οι διευθυντές αποφεύγουν την εμπλοκή τους στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης, οι 7 υπάλληλοι με ποσοστό 6,7% απάντησαν ότι οι διευθυντές επιβάλλουν την λήξη της σύγκρουσης χωρίς συζήτηση και μη επίλυση ενώ 29 υπάλληλοι με ποσοστό 27,9% απάντησαν ότι οι διευθυντές δεν προσπαθούν να βρουν τις βαθύτερες αιτίες και να επιλύσουν την σύγκρουση.

#### Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	19,2	19,2	19,2
	Αρκετά	32	30,8	30,8	50,0
	Μέτρια	35	33,7	33,7	83,7
	Πολύ	17	16,3	16,3	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 9: Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διαχείριση συγκρούσεων**

Ο πίνακας παρουσιάζει τον βαθμό χρήσης δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πρόληψη και αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και παρατηρούμε ότι το, «καθόλου» έλαβε ποσοστό 19,2%, το «αρκετά» ποσοστό 30,8% ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό 33.7% λαμβάνει το «μέτρια», και τέλος το «πολύ» έλαβε ποσοστό 16,3%, Συνεπώς οι υπάλληλοι γενικά χρησιμοποιούν δεξιότητες της Σ.Ν. σε ικανοποιητικό βαθμό με περιθώρια βελτίωσης.

#### Κατέχετε θέση ευθύνης (διευθυντής ή προϊστάμενος)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	30	28,8	28,8	28,8
	Όχι	74	71,2	71,2	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

**Πίνακας 10: Θέση ευθύνης**

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα από τους 104 συνολικά υπαλλήλους του ΕΦΚΑ που συμμετείχαν στην έρευνα οι 74 με ποσοστό (71,2%) απάντησαν ότι ΔΕΝ

κατέχουν θέση ευθύνης ενώ οι 30 υπάλληλοι με ποσοστό (28,8%) απάντησαν ότι κατέχουν θέση ευθύνης (διευθυντή ή προϊστάμενου).

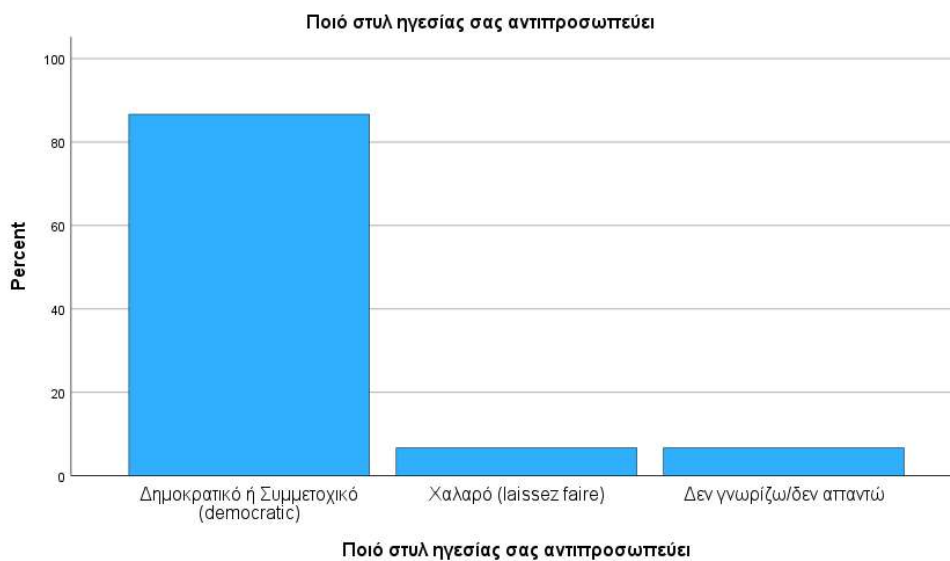
*Ενότητα 4<sup>η</sup> : Ηγεσία και διαπραγμάτευση στην διαχείριση συγκρούσεων*

**Βασικά χαρακτηριστικά στην τέχνη του "Διοικείν"**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συνεχής πληροφόρηση (γνώσεις, ιδέες, πληροφορίες)	4	3,8	13,3	13,3
	Η κατανόηση και η αξιοπρέπεια	2	1,9	6,7	20,0
	Αποφασιστικότητα-Πρωτοβουλία-Ανάληψη ευθυνών	24	23,1	80,0	100,0
	Total	30	28,8	100,0	
Missing	System	74	71,2		
Total		104	100,0		

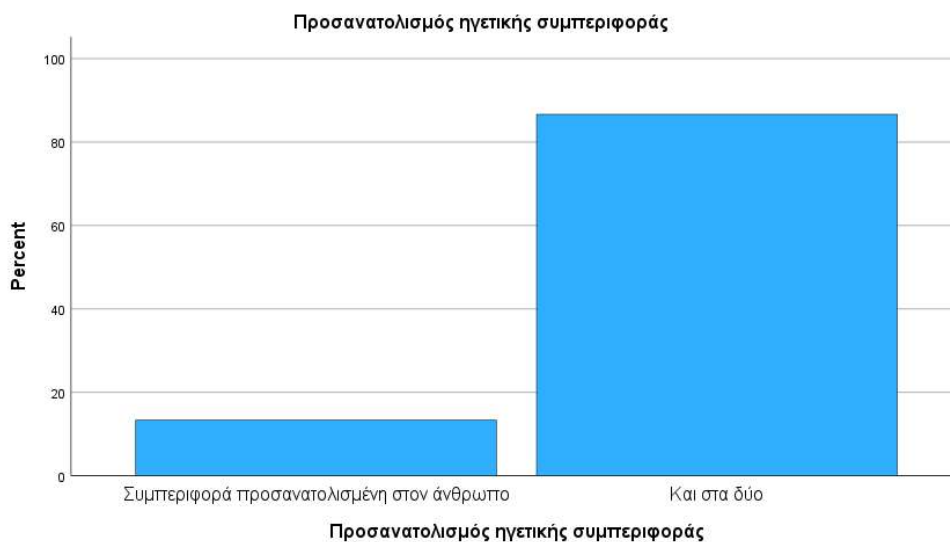
**Πίνακας 11: Βασικά χαρακτηριστικά στην τέχνη του "Διοικείν"**

Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας το οποίο απευθυνόταν μόνο σε άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης συμμετείχαν και απάντησαν συνολικά 30 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων του e-ΕΦΚΑ από τους οποίους οι 4 με έγκυρο ποσοστό 13,3% απάντησαν ότι βασικό χαρακτηριστικό στην διοίκηση είναι η συνεχής πληροφόρηση η οποία συμπεριλαμβάνει γνώσεις, ιδέες και πληροφορίες, οι 2 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 6,7% επέλεξαν την κατανόηση και αξιοπρέπεια σαν βασικά χαρακτηριστικά ενώ οι 24 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 80% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι βασικά χαρακτηριστικά στην τέχνη του "Διοικείν" είναι η αποφασιστικότητα, η πρωτοβουλία και η ανάληψη ευθυνών. Να επισημανθεί ότι στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας μπορούσαν να συμμετέχουν μόνο όσοι κατέχουν θέση ευθύνης δηλαδή 30 άτομα, τα υπόλοιπα 74 άτομα που δεν είχαν πρόσβαση στην έρευνα απεικονίζονται στο πίνακα συχνοτήτων ως missing system.



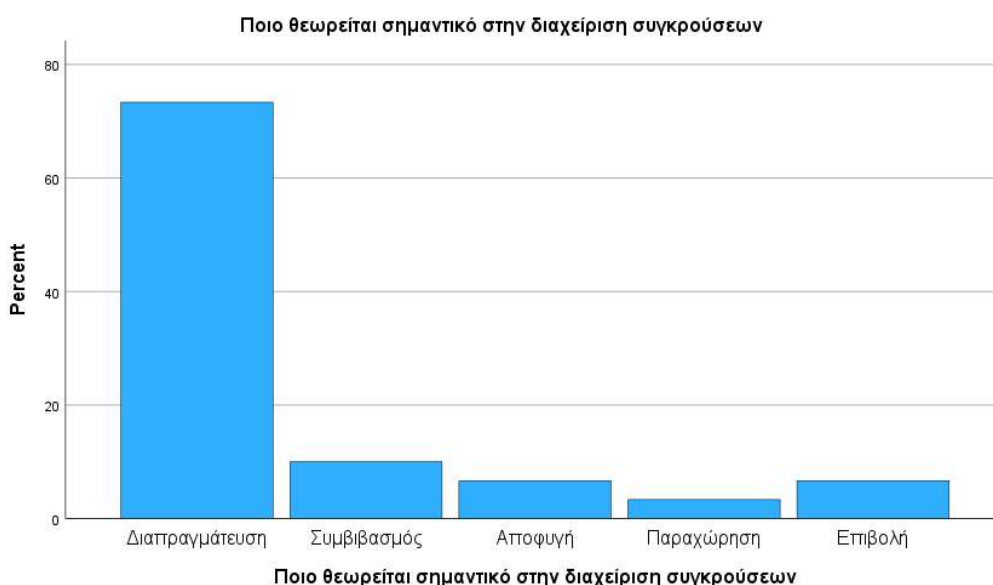
**Διάγραμμα 23: Στυλ ηγεσίας**

Στο παρόν κομμάτι της έρευνας από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊσταμένους που συμμετείχαν, οι 26 με ποσοστό 86,7% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι τους αντιπροσωπεύει το Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, οι 2 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 6,7% επέλεξαν το χαλαρό στυλ ηγεσίας, οι 2 με ποσοστό 6.7% απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν ενώ κανένας τους δεν επέλεξε το γραφειοκρατικό ή το αυταρχικό στυλ ηγεσίας.



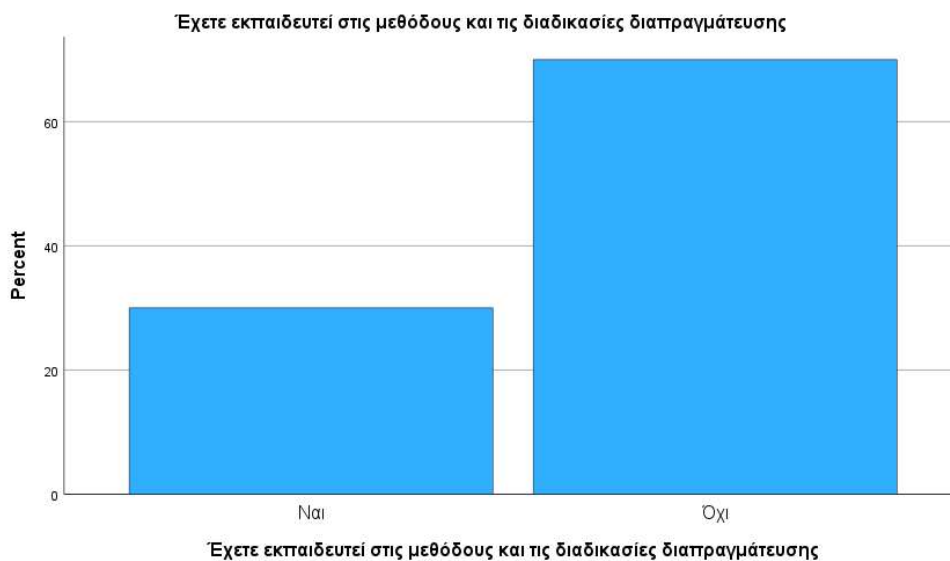
**Διάγραμμα 24: Προσανατολισμός ηγετικής συμπεριφοράς**

Από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊσταμένους που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 4 με ποσοστό (13.3%) απάντησαν ότι η ηγετική συμπεριφορά τους είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο, οι 26 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 86,7% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι η ηγετική τους συμπεριφορά προσανατολίζεται **τόσο** στον άνθρωπο **όσο** και στο έργο/απόδοση ενώ κανένας τους δεν επέλεξε την συμπεριφορά που προσανατολίζεται μόνο στο έργο/απόδοση. Παρατηρούμε δηλαδή ότι οι διοικούντες κατανοούν την καίρια σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα του οργανισμού..



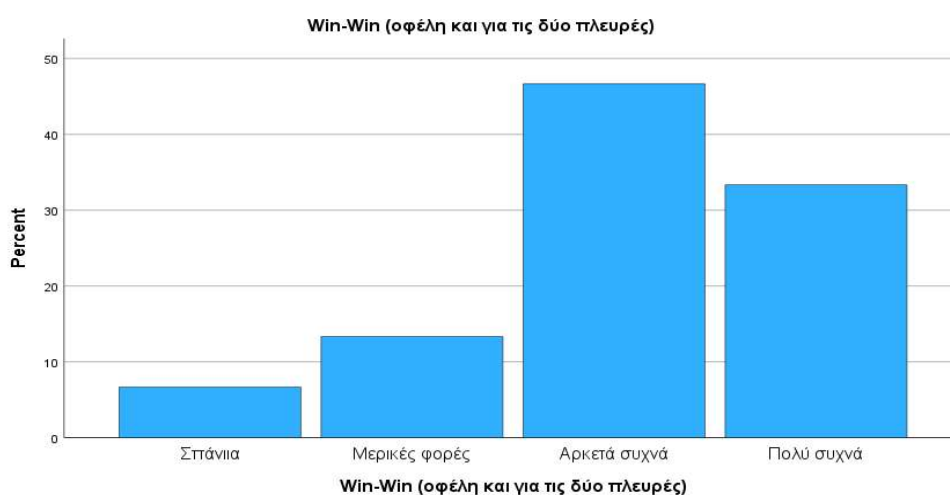
**Διάγραμμα 25: Ποιο θεωρείται σημαντικό στην διαχείριση συγκρούσεων**

Σχετικά με την επιλογή της τεχνικής διαχείρισης συγκρούσεων που θεωρούν σημαντική, από τους 30 διευθυντές ή προϊσταμένους που συμμετείχαν, οι 22 με ποσοστό 73.3% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι θεωρούν σημαντική την διαπραγμάτευση στην διαχείριση συγκρούσεων, οι 3 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 10% απάντησαν ότι θεωρούν τον συμβιβασμό σημαντικό, οι 2 με ποσοστό 6,7% απάντησαν ότι η αποφυγή είναι σημαντική, ο 1 με ποσοστό 3,3% επέλεξε την παραχώρηση και τέλος οι 2 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 6,7% επέλεξαν την επιβολή ως σημαντική στην διαχείριση συγκρούσεων.



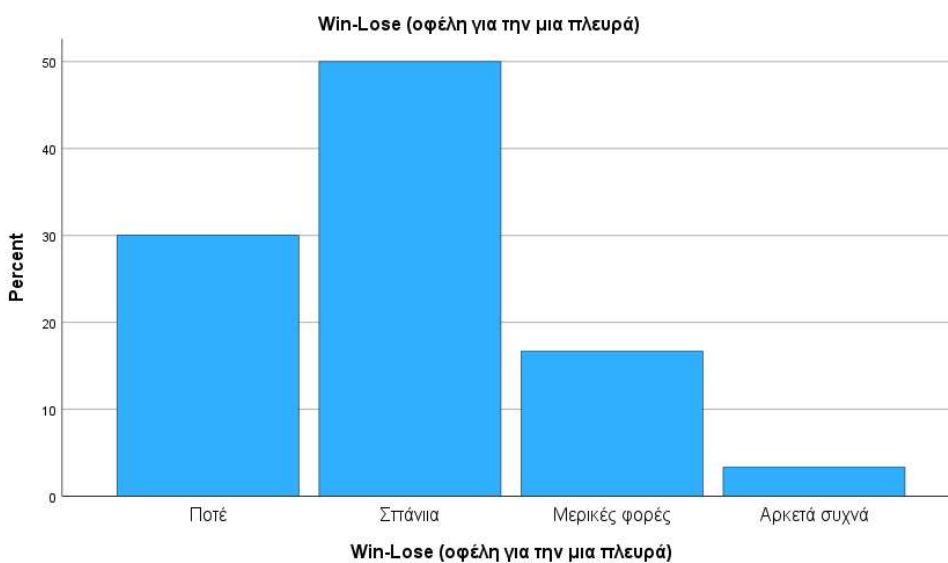
**Διάγραμμα 26: Εκπαίδευση στις μεθόδους και διαδικασίες διαπραγμάτευσης**

Όσον αφορά την εκπαίδευσή τους στις μεθόδους και τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊσταμένους που συμμετείχαν, οι 9 με ποσοστό 30% απάντησαν ότι έχουν εκπαιδευτεί ενώ οι 21 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 70% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί μέσω σεμιναρίων, e-learning κ.α στις μεθόδους και τις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης. Συμπεραίνουμε ότι υπάρχει κενό γνώσης και με την πραγματοποίηση επιμορφωτικών σεμιναρίων σχετικά με τεχνικές διαπραγμάτευσης οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης θα είναι σε θέση να προλαμβάνουν και να διαχειρίζονται τις ανακύπτουσες συγκρούσεις.



**Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης Win-Win**

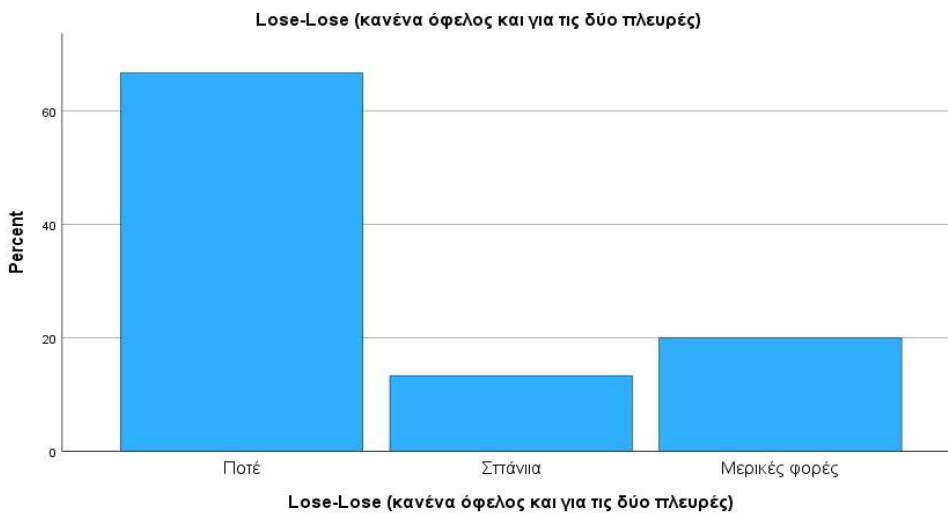
Από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊστάμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 2 με ποσοστό 6,7% απάντησαν ότι σπάνια επιδιώκουν αποτελέσματα Win-Win (οφέλη και για τις δύο πλευρές) στις διαπραγματεύσεις, οι 4 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 13,3% απάντησαν ότι μερικές φορές επιδιώκουν οφέλη και για τις δύο πλευρές, οι 14 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 46,7% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι επιδιώκουν αρκετά συχνά αποτελέσματα Win-Win όταν διαπραγματεύονται και τέλος οι 10 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 33,3% απάντησαν ότι επιδιώκουν πολύ συχνά αποτελέσματα Win-Win όταν διαπραγματεύονται.



**Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης Win-Lose**

Από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊστάμενους που συμμετείχαν στην έρευνα όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, οι 9 με ποσοστό 30% απάντησαν ότι ποτέ δεν επιδιώκουν αποτελέσματα Win-Lose (οφέλη για την μια πλευρά) στις διαπραγματεύσεις, οι 15 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 50% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι σπάνια επιδιώκουν αποτελέσματα Win-Lose (οφέλη για την μια πλευρά), οι 5 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 16,7% απάντησαν ότι επιδιώκουν μερικές φορές αποτελέσματα Win-Lose όταν διαπραγματεύονται, μόνο 1 διευθυντής ή προϊστάμενος τμήματος με ποσοστό 3,3% απάντησε ότι επιδιώκει αρκετά συχνά αποτελέσματα Win-Lose στην διαπραγμάτευση ενώ κανένας δεν επέλεξε το πολύ συχνά.



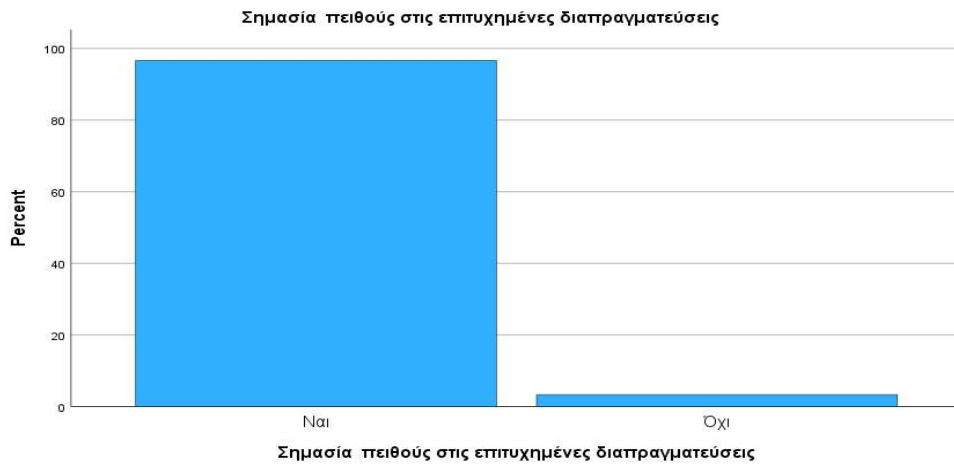


**Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης Lose-Lose**

Τέλος από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊστάμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 20 με ποσοστό 66,7% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι ποτέ δεν επιδιώκουν αποτελέσματα Lose-Lose (κανένα όφελος και για τις δύο πλευρές) στις διαπραγματεύσεις, οι 4 διευθυντές ή προϊστάμενοι με ποσοστό 13,3% απάντησαν ότι σπάνια επιδιώκουν αποτελέσματα Lose-Lose, οι 6 διευθυντές ή προϊστάμενοι τμημάτων με ποσοστό 20% απάντησαν ότι επιδιώκουν μερικές φορές αποτελέσματα Lose-Lose όταν διαπραγματεύονται ενώ κανένας δεν επέλεξε τις επιλογές αρκετά συχνά και πολύ συχνά. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται ομαδοποιημένα τα αποτελέσματα διαπραγμάτευσης τα οποία έχουν αναλυθεί.

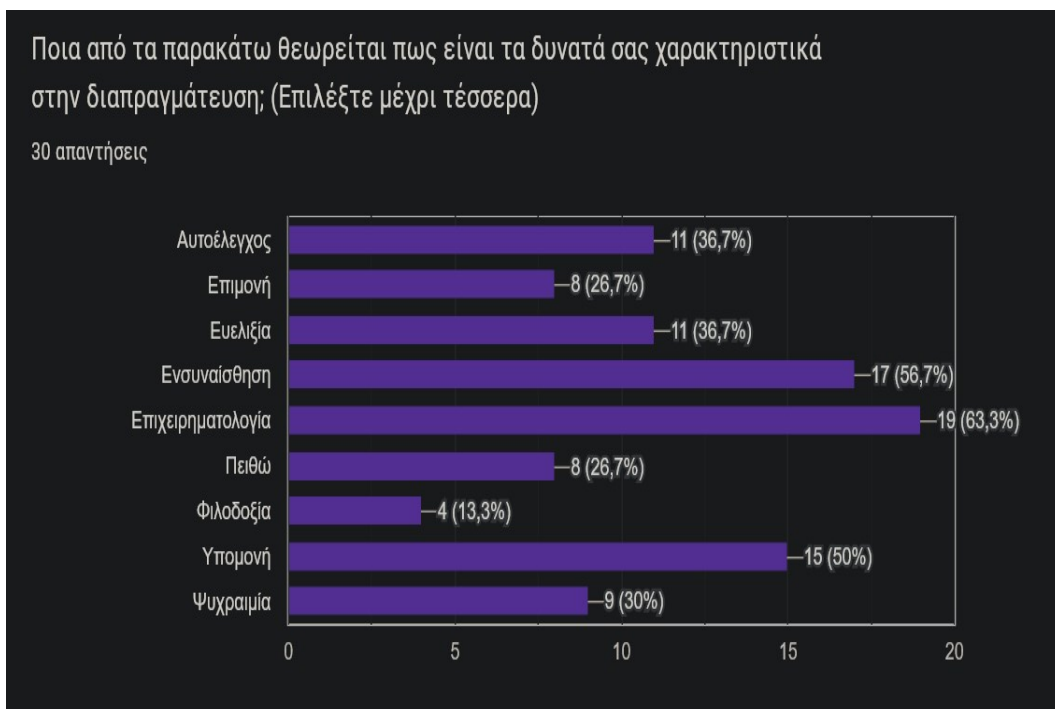


**Διάγραμμα 30: Ομαδοποίηση αποτελεσμάτων διαπραγμάτευσης**



**Διάγραμμα 31: Σημασία της πειθούς στις επιτυχημένες διαπραγματεύσεις**

Αναφορικά με την ερώτηση αν θεωρούν την πειθώ (λογική και ψυχολογική) μια σημαντική δεξιότητα για επιτυχημένες διαπραγματεύσεις από τους συνολικά 30 διευθυντές ή προϊσταμένους, οι 29 με ποσοστό 96,7% που είναι και το μεγαλύτερο απάντησαν ότι θεωρούν τη πειθώ (λογική και ψυχολογική) μια σημαντική δεξιότητα για επιτυχημένες διαπραγματεύσεις ενώ μόνο 1 διευθυντής ή προϊστάμενος ποσοστό 3.3% απάντησε αρνητικά. Συνάγεται ότι στο σύνολό τους κατανοούν την μεγάλη σημασία της τέχνης του “πείθειν”.



**Διάγραμμα 32: Χαρακτηριστικά διαπραγματευτή**

Στην τελευταία ερώτηση δίνεται η δυνατότητα στους κατέχοντες θέση ευθύνης να επιλέξουν μέχρι τέσσερα χαρακτηριστικά που θεωρούν ως τα δυνατά τους σημεία όταν διαπραγματεύονται. Από τους 30 ερωτηθέντες όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 32 το 63,3% επέλεξε την επιχειρηματολογία ως το βασικότερο, το 56,7% την ενσυναίσθηση, ακολουθεί η υπομονή με ποσοστό 50% και ως τέταρτη επιλογή ισοψηφούν ο αυτοέλεγχος και η ευελιξία με 36,7%. Επίσης έχουν επιλεγεί με μικρότερα ποσοστά όπως φαίνεται και στο διάγραμμα η ψυχραιμία, η πειθώ και η επιμονή με τελευταία στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων την φιλοδοξία.

#### Ενότητα 5<sup>η</sup> : Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

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

**H1:** Το φύλο σχετίζεται με τα σημαντικότερα είδη συγκρούσεων που προέκυψαν από την έρευνα και πιο συγκεκριμένα τις μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις, την κριτική και υποτίμηση και τις λεκτικές επιθέσεις

**H2:** Η συχνότητα εκδήλωσης φαινομένων συγκρούσεων σχετίζεται με τα χρόνια υπηρεσίας.

**H3:** Ο τρόπος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από τον διευθυντή/προϊστάμενο τμήματος σχετίζεται με τον βαθμό χρήσης δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης.

**H4:** Ο έλεγχος αξιοπιστίας της ομάδας των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και των προϊσταμένων τμημάτων και σε ποιο βαθμό. Το Cronbach's Alpha είναι το πιο συνηθισμένο μέτρο αξιοπιστίας και συνέπειας.

### Έλεγχος 1ης ερευνητικής υπόθεσης

Η 1η ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν το φύλο επηρεάζει τα τρία είδη συγκρούσεων που παρατηρούνται σε μεγαλύτερο βαθμό στον χώρο εργασίας και είναι οι μικρές διαφωνίες, η κριτική και υποτίμηση και οι λεκτικές επιθέσεις. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος  $\chi^2$  (chi-square) στα δεδομένα και τα αποτελέσματα των τεστ  $\chi^2$  για τον έλεγχο της σχέσης τους παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες

#### **Φύλο \* Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις Crosstabulation**

Count		Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις		Total
		Ναι	Όχι	
Φύλο	Ανδρας	13	7	20
	Γυναίκα	47	37	84
Total		60	44	104

**Πίνακας 12: Φύλο \* Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις**

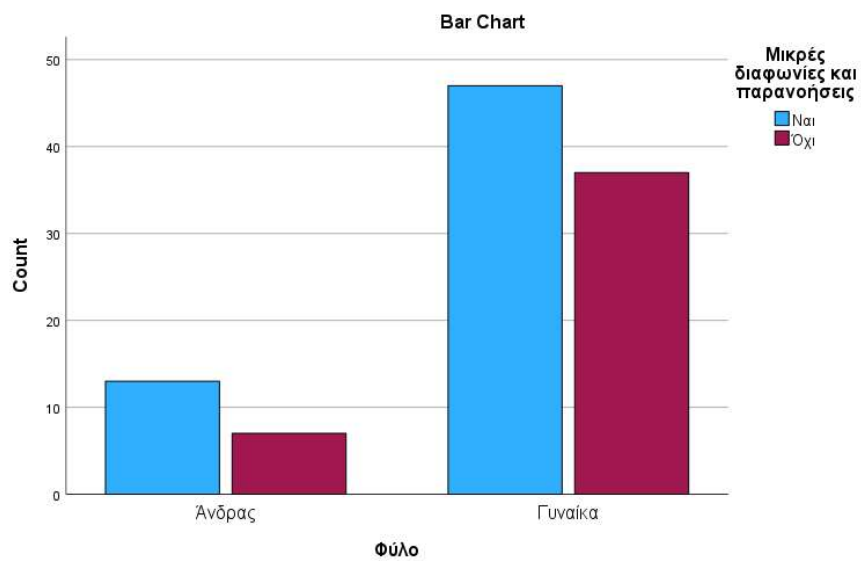
### **Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,542 <sup>a</sup>	1	,462		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,234	1	,628		
Likelihood Ratio	,550	1	,458		
Fisher's Exact Test				,616	,317
Linear-by-Linear Association	,537	1	,464		
N of Valid Cases	104				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,46.

b. Computed only for a 2x2 table

**Πίνακας 13: Έλεγχος ανεξαρτησίας A**



Διάγραμμα 33 Φύλο \* Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις

**Φύλο \* Κριτική και υποτίμηση Crosstabulation**

Count

		Κριτική και υποτίμηση		Total
		Ναι	Όχι	
Φύλο	Ανδρας	8	12	20
	Γυναίκα	41	43	84
Total		49	55	104

Πίνακας 14: Φύλο \* Κριτική και υποτίμηση

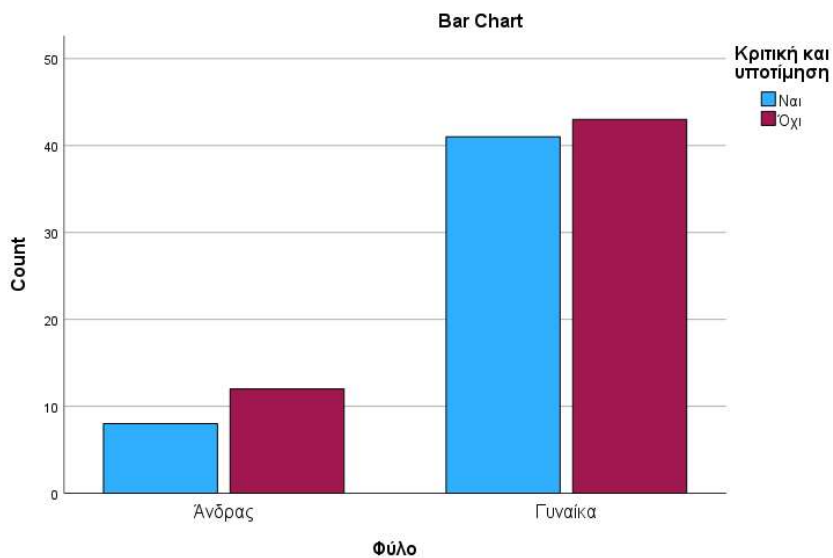
### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,503 <sup>a</sup>	1	,478		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,212	1	,645		
Likelihood Ratio	,507	1	,477		
Fisher's Exact Test				,619	,324
Linear-by-Linear Association	,498	1	,480		
N of Valid Cases	104				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,42.

b. Computed only for a 2x2 table

**Πίνακας 15: Έλεγχος ανεξαρτησίας B**



**Διάγραμμα 34: Φύλο \* Κριτική και υποτίμηση**

### Φύλο \* Λεκτικές επιθέσεις Crosstabulation

Count

		Λεκτικές επιθέσεις		Total
		Ναι	Όχι	
Φύλο	Ανδρας	8	12	20
	Γυναίκα	25	59	84
Total		33	71	104

Πίνακας 16: Φύλο \* Λεκτικές επιθέσεις

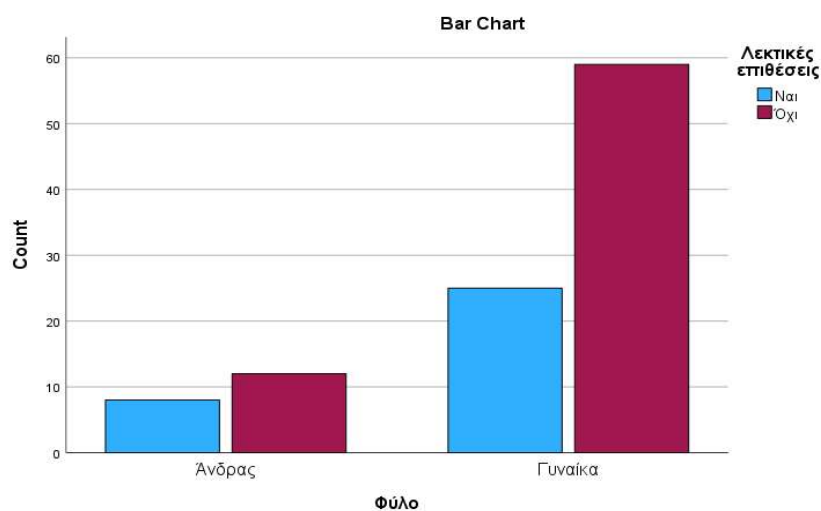
### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,782 <sup>a</sup>	1	,377		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,380	1	,537		
Likelihood Ratio	,759	1	,384		
Fisher's Exact Test				,427	,265
Linear-by-Linear Association	,774	1	,379		
N of Valid Cases	104				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,35.

b. Computed only for a 2x2 table

Πίνακας 17: Έλεγχος ανεξαρτησίας Γ



Διάγραμμα 35: Φύλο \* Λεκτικές επιθέσεις

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες Chi-Square Tests, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του φύλου και των ειδών συγκρούσεων. Το αποτέλεσμα για τις μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις είναι  $\chi^2=0,542$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value}=0,462$ , για την κριτική και υποτίμηση  $\chi^2= 0,503$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value}= 0,478$  και για τις λεκτικές επιθέσεις  $\chi^2= 0,782$ ,  $df=1$ ,  $p\text{-value}= 0,377$ . Όλα τα  $p\text{-value}$  είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%) και επομένως γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, ότι οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Ως εκ τούτου απορρίπτεται η 1η ερευνητική υπόθεση.

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

#### ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON

Ο συντελεστής αυτός παίρνει τιμές από -1 έως 1. Όταν η τιμή είναι 0 υπάρχει απουσία συσχέτισης. Για τιμές μεγαλύτερες του 0 και όσο πιο κοντά στο 1 υπάρχει θετική συσχέτιση ενώ για τιμές μικρότερες του 0 και ως το -1 υπάρχει αρνητική γραμμική συσχέτιση των δύο μεταβλητών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής Pearson= -0,065, άρα ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας και την συχνότητα εκδήλωσης φαινομένων συγκρούσεων υπάρχει αρνητική γραμμική συσχέτιση.

<b>Correlations</b>		Χρόνια υπηρεσίας	Φαινόμενα συγκρούσεων
Χρόνια υπηρεσίας	Pearson Correlation	1	-,065
	Sig. (2-tailed)		,510
	N	104	104
Φαινόμενα συγκρούσεων	Pearson Correlation	-,065	1
	Sig. (2-tailed)	,510	
	N	104	104

**Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταβλητών**

Επομένως απορρίπτεται η 2<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση

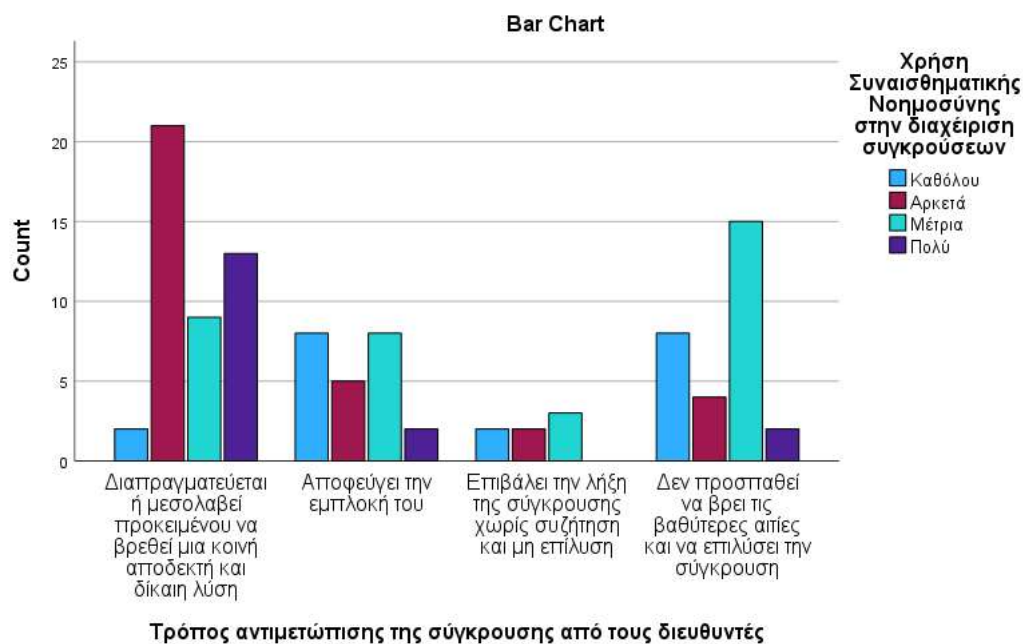


Έλεγχος 3<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης

**Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές \* Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων Crosstabulation**

Count	Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές	Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων				Total
		Καθόλου	Αρκετά	Μέτρια	Πολύ	
	Διαπραγματεύεται ή μεσολαβεί προκειμένου να βρεθεί μια κοινή αποδεκτή και δίκαιη λύση	2	21	9	13	45
	Αποφεύγει την εμπλοκή του	8	5	8	2	23
	Επιβάλλει την λήξη της σύγκρουσης χωρίς συζήτηση και μη επίλυση	2	2	3	0	7
	Δεν προσπαθεί να βρει τις βαθύτερες αιτίες και να επιλύσει την σύγκρουση	8	4	15	2	29
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>104</b>

**Πίνακας 19: Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές \* Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων**



**Διάγραμμα 36: Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές \* Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων**

### Test Statistics

	Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τους διευθυντές	Χρήση Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην διαχείριση συγκρούσεων
Chi-Square	28,462 <sup>a</sup>	9,000 <sup>a</sup>
df	3	3
Asymp. Sig.	<,001	,029

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26,0.

### Πίνακας 20: Έλεγχος ανεξαρτησίας Δ

Όπως απεικονίζεται στον πίνακα και στο διάγραμμα ο τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τον διευθυντή σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Για παράδειγμα στην περίπτωση που επιλέγεται η διαπραγμάτευση σαν τρόπος αντιμετώπισης τότε ο βαθμός χρήσης δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνεται σε αντίθεση με τις υπόλοιπες περιπτώσεις. Επομένως σύμφωνα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας το  $p < 0,05$ , με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και να γίνεται δεκτή η 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση.

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

#### Έλεγχος Αξιοπιστίας

Στις επιστημονικές έρευνες, στενά συνδεδεμένη με την αξιοπιστία μιας μέτρησης είναι η έννοια της συνέπειας, η οποία ορίζεται μέσω της επανάληψης και της αναπαραγωγής του αποτελέσματος της μέτρησης, δηλαδή αν επαναλάβουμε την ίδια έρευνα σε παρόμοιες συνθήκες μετά από χρόνια, θα δώσει τα ίδια περίπου αποτελέσματα. Οι έρευνες οφείλουν να ακολουθήσουν τους κανόνες ελέγχου αξιοπιστίας και πρέπει να παρουσιάζουν χαρακτηριστικά τα οποία να διασφαλίζουν τη φερεγγυότητα των αποτελεσμάτων (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

#### Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach Alpha

Πιο συγκεκριμένα θα προβούμε σε έλεγχο αξιοπιστίας της ομάδας των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και των προϊσταμένων τμημάτων και σε ποιο βαθμό. Το Cronbach's Alpha είναι το πιο συνηθισμένο μέτρο αξιοπιστίας και συνέπειας. Μας δείχνει κατά πόσο μπορεί να θεωρηθεί ένα σύνολο αντικειμένων κατά την ουσία μεταβλητών, ως μία ομάδα. Συνήθως αναφέρεται σε ordinal μεταβλητές

όπως κλίμακας Likert οι οποίες μετρούν μια συγκεκριμένη έννοια, όπως στην περίπτωση μας τους παράγοντες και τον βαθμό αποτελεσματικότητας του διευθυντή/προϊσταμένου.

Επομένως για να ελέγξουμε αν η μέτρηση γίνεται αξιόπιστα θα υπολογίσουμε το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Ο δείκτης Alpha κυμαίνεται από 0 έως 1, όπου με τιμές πάνω από 0,7 η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική, για τιμές μεταξύ 0,6 – 0,7 τότε η αξιοπιστία είναι αποδεκτή, σε τιμές μεταξύ 0,5-0,6 αξιοπιστία μέτρια προς κακή, ενώ για τιμές μικρότερες του 0,5 δεν αποδεχόμαστε την αξιοπιστία. Επομένως για να ελέγξουμε αν η μέτρηση γίνεται αξιόπιστα θα υπολογίσουμε τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.

Item Statistics	Mean	Std. Deviation	N
Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων	2,26	1,141	104
Καλή επικοινωνία και συνεργασία	2,41	1,048	104
Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους	2,38	1,151	104
Περιορίζει τα εμπόδια και αυξάνει τις δυνατότητες	2,09	1,270	104
Καθοδηγεί και συμβουλεύει	2,19	1,278	104
Αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων	1,95	1,332	104
Κάνει συγκεκριμένες αμοιβές	1,45	1,214	104
Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς	1,98	1,414	104
Έγκαιρη ταυτοποίηση και αντιμετώπιση εντάσεων	1,84	1,308	104
Αναλαμβάνει δράση μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις	2,10	1,243	104

Πίνακας 21: Έλεγχος αξιοπιστίας

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,960	,961	10

Από τον παραπάνω πίνακα ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι 0,960, επομένως η αξιοπιστία είναι ικανοποιητική.

## 4.5 Συμπεράσματα

Συνδυάζοντας τη θεωρητική επισκόπηση, την στατιστική ανάλυση και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, διατυπώνονται παρακάτω τα κυριότερα συμπεράσματά της.

Ξεκινώντας από την ανάλυση των ατομικών χαρακτηριστικών, παρατηρείται μη ομοιόμορφη κατανομή του δείγματος με σαφή υπεροχή του γυναικείου φύλου. Το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 41 ετών και άνω, οπότε μιλάμε για προσωπικό με μεγάλη εμπειρία. Αυτό προκύπτει και από τα χρόνια υπηρεσίας όπου η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει 11-30 χρόνια υπηρεσίας. Η πλειονότητα των υπαλλήλων έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

Το δεύτερο κομμάτι της έρευνας καταπιάνεται με τις συγκρούσεις που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον, όπου συνυπάρχουν και συνεργάζονται με τους συναδέλφους. Όσον αφορά την συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων το γενικό συμπέρασμα είναι ότι σαφώς και υφίστανται συγκρούσεις στο χώρο εργασίας του e-ΕΦΚΑ με μεγάλη συχνότητα. Επίσης παρατηρείται ότι σχεδόν οι μισές συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών και οι υπόλοιπες διαδραματίζονται εντός του εργασιακού χώρου, με τις περισσότερες να εκδηλώνονται ανάμεσα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους και υπαλλήλους ίδιων τμημάτων. Από την έρευνα έγινε φανερό ότι οι συγκρούσεις στην συντριπτική τους πλειοψηφία προέρχονται από μικροδιαφωνίες, λεκτικές επιθέσεις και σε αρκετές περιπτώσεις η διατύπωση αρνητικής κριτικής και υποτίμησης σε πρόσωπα και καταστάσεις. Όσον αφορά τους κυριότερους λόγους που οδηγούν σε συγκρούσεις εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με θέματα οργάνωσης και λειτουργίας, σύγχυση ρόλων καθώς και η ενοποίηση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης είναι οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις ενώ τα ποσοστά εργασιακού ανταγωνισμού και έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης κυμαίνονται σε χαμηλά ποσοστά. Δηλαδή οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ, παρά τις αντίξοες συνθήκες που αντιμετωπίζουν, προσπαθούν ενωμένοι, αλληλέγγυοι και με το φιλότιμο που τους διακατέχει να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους και να φέρουν εις πέρας την δουλειά τους αποκομίζοντας ικανοποίηση από αυτή. Το σύνολο των υπαλλήλων αποφάνθηκε ότι οι συγκρούσεις πρωτίστως επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις και δευτερευόντως και τα δύο.

Στο τρίτο κομμάτι που αφορά την αποτελεσματική ηγεσία, από την οπτική όλων των υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι σε γενικές γραμμές οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται

αλλά υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης από πλευράς των διοικούντων. Αναλύοντας ενδελεχώς τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώνουμε ότι από τα 30 άτομα που ερωτήθηκαν και είχαν θέση ευθύνης οι είκοσι τρεις (23) απάντησαν ότι οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται εν μέρει και μάλιστα οι τέσσερις (4) ότι δεν αντιμετωπίζονται. Συνεπώς οι διοικούντες έχουν επίγνωση της κατάστασης αποφεύγοντας να απαντήσουν ότι αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά. Η επίγνωση αυτής της κατάστασης θα τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να οδηγηθούν σε αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων. Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και των προϊσταμένων τμημάτων στην υπηρεσία και σε ποιο βαθμό, το σύνολο του δείγματος απάντησε ότι σε μεγαλύτερο βαθμό οι κατέχοντες θέση ευθύνης οφείλουν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται, να ορίζουν συγκεκριμένα καθήκοντά, να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων, να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν, να αναλαμβάνουν δράση μεσολαβητή όταν εντείνονται οι συγκρούσεις και να περιορίζουν τα εμπόδια και να αυξάνουν τις δυνατότητες. Τα ανωτέρω συνηγορούν και επιβεβαιώνουν το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, ότι η διαπραγμάτευση/διαμεσολάβηση θεωρείται, από το σύνολο των υπαλλήλων, σημαντικότερο στοιχείο και αναγκαία συνθήκη στην επίλυση συγκρούσεων.

Το παράδοξο είναι ότι παρόλο που οι υπάλληλοι, όπως διαφαίνεται από την προηγούμενη ερώτηση, θεωρούν στο σύνολό τους σημαντική και αναγκαία την διαπραγμάτευση στην επίλυση συγκρούσεων, δεν την υιοθετούν οι κατέχοντες θέση ευθύνης σε ανάλογο βαθμό. Όπως φαίνεται από την ερώτηση 13 σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από τον διευθυντή στον χώρο εργασίας, πενήντα εννέα (59) υπάλληλοι απάντησαν ότι δεν εφαρμόζεται από τους διευθυντές/προϊσταμένους η τεχνική της διαπραγμάτευσης αλλά επιλέγονται άλλοι τρόποι όπως μη εύρεση των βαθύτερων αιτιών, αποφυγή και λήξη χωρίς συζήτηση. Το ίδιο προκύπτει και αν απομονώσουμε τις απαντήσεις των διευθυντών/προϊσταμένων σχετικά με το αν επιλέγουν ή όχι την διαπραγμάτευση. Από την έρευνα προκύπτει ότι από τους συνολικά τριάντα (30) διευθυντές/προϊσταμένους οι δέκα έξι (16) απάντησαν ότι επιλέγουν την διαπραγμάτευση ως τρόπο αντιμετώπισης και οι υπόλοιποι όχι. Συνεπώς και οι ίδιοι οι διευθυντές παρόλο που θεωρούν την διαπραγμάτευση σημαντική, σχεδόν οι μισοί, δεκατέσσερις (14), δεν την επιλέγουν ως τρόπο αντιμετώπισης στην επίλυση της σύγκρουσης. Ίσως επειδή δεν έχουν την

κατάλληλη εκπαίδευση ή δεν επιδεικνύουν την συναισθηματική νοημοσύνη που απαιτείται. Όσον αφορά την χρήση δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, οι υπάλληλοι γενικά χρησιμοποιούν δεξιότητες της σε ικανοποιητικό βαθμό με περιθώρια βελτίωσης.

Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας, το οποίο αφορούσε μόνο άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης δηλαδή διευθυντές ή προϊσταμένους τμημάτων, γίνεται μνεία αναφορικά με την ηγεσία και διαπραγμάτευση από την οπτική πλευρά των διοικούντων.

Αναλυτικότερα, σχετικά με τα απαραίτητα θετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών για την «Τέχνη του Διοικείν», το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών απάντησε πως είναι η αποφασιστικότητα, η πρωτοβουλία και η ανάληψη ευθυνών. Το στυλ ηγεσίας που επέλεξε, το σύνολο των διοικούντων, είναι το δημοκρατικό ή συμμετοχικό και αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι δεν επιλέχτηκε από κανέναν το αυταρχικό και γραφειοκρατικό στυλ, γεγονός που λειτουργεί υπέρ της αποτελεσματικής μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπρόσθετα, η ηγετική τους συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη τόσο στον άνθρωπο όσο και στην απόδοση του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διοικούντες θεωρούν την διαπραγμάτευση σημαντική και την επιλέγουν σε μεγάλο ποσοστό έναντι άλλων μεθόδων όπως τον συμβιβασμό, την αποφυγή, την παραχώρηση και την επιβολή. Παρότι κάποια στελέχη έχουν εκπαιδευτεί, εξακολουθεί να υπάρχει κενό γνώσης, επομένως η επιμόρφωση πάνω σε μεθόδους και τεχνικές διαπραγμάτευσης θα τους καταστήσει ικανούς να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις ανακύπτουσες συγκρούσεις ή ακόμη καλύτερα να τις προλαμβάνουν. Από τα δεδομένα της έρευνας διαπιστώνεται επίσης ότι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης από πλευράς διοικούντων είναι το όφελος και για τις δύο πλευρές (win-win situation) ενώ αποφεύγεται η επιλογή της μη ύπαρξης οφέλους για καμία από τις δύο πλευρές. Επιπλέον το σύνολο των διοικούντων θεωρεί την λογική και ψυχολογική πειθώ μια σημαντική δεξιότητα για επιτυχημένες διαπραγματεύσεις. Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα της έρευνας αξίζει να σημειωθεί ότι τα τέσσερα πιο δυνατά χαρακτηριστικά των διοικούντων είναι η επιχειρηματολογία, η ενσυναίσθηση, η υπομονή και τέλος ισοψηφούν η ευελιξία και ο αυτοέλεγχος. Η κα Τριαντάρη τονίζει στο βιβλίο της τα δυο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αποδίδει ο Αριστοτέλης στο ρήτορα: α. την ικανότητα του να συλλογίζεται, να κατασκευάζει ρητορικά επιχειρήματα και να συγκροτεί λογικές αποδείξεις έτσι ώστε να μπορεί να ανατρέψει άδικα και μη ορθά επιχειρήματα και β. το ήθος του, που επίσης αναδεικνύεται μέσα από το λόγο και τα επιχειρήματά του. Συνδυαστικά αυτά τα

δύο στοιχεία βοηθούν τους ηγέτες να διοικούν με επιτυχία και να επιλύουν ζητήματα στους οργανισμούς.

Τέλος, σχετικά με το κομμάτι των ερευνητικών υποθέσεων σε ότι έχει να κάνει με την εξάρτηση των μεταβλητών, επιβεβαιώνεται ότι δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του φύλου και των ειδών συγκρούσεων. Το ίδιο συμβαίνει και με την προϋπηρεσία η οποία δε σχετίζεται με τη συχνότητα εκδήλωσης φαινομένων συγκρούσεων. Στον αντίποδα αυτών επιβεβαιώνεται ότι ο τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης από τον διευθυντή σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι στην περίπτωση που επιλέγεται η διαπραγμάτευση σαν τρόπος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης τότε ο βαθμός χρήσης δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνεται σε αντίθεση με τις περιπτώσεις επιλογής της αποφυγής ή της επιβολής ή της μη προσπάθειας, που μειώνει τη χρήση δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης. Σχετικά με τον έλεγχο αξιοπιστίας της ομάδας των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και των προϊσταμένων τμημάτων και σε ποιο βαθμό επιβεβαιώνεται ότι είναι ικανοποιητική.

Συνεπώς από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προκύπτει η ύπαρξη συγκρούσεων με τις αρνητικές και θετικές επιπτώσεις που αυτές έχουν και επιβεβαιώνεται ο σημαντικός ρόλος του ηγέτη-διαπραγματευτή στην διαχείρισή και επίλυσή τους, όχι ακόμη σε ανάλογο βαθμό, μέσα από την ηγεσία που ασκεί και τα χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν.

Μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη έγινε κατανοητό πόσο σημαντικό είναι ο διαπραγματευτής να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες όπως αυτή της πειθούς. Με τέτοια όπλα στη φαρέτρα του, θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις αναδυόμενες διαφωνίες και τις συγκρούσεις, που ανακύπτουν. Οι σύγχρονοι διαπραγματευτές πρέπει να είναι ευφυείς, ευέλικτοι, κατάλληλα προετοιμασμένοι και να οδηγούν την διαπραγμάτευση σε επιτυχή έκβαση. Με την επιχειρηματολογία, την πειθώ και την ευελιξία τους μπορούν να επιτύχουν την ορθή επικοινωνία και την άψογη συνεργασία, ερμηνεύοντας τα αδιέξοδα και προσφέροντας εναλλακτικές, δημιουργώντας αξία.

## 4.6 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις

Κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως το γεγονός ότι ένα μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη εγκυρότητα της έρευνας

Παρόλο που ο ρόλος του ηγέτη- διαπραγματευτή στην διαχείριση των συγκρούσεων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ωστόσο δεν έχει μελετηθεί διεξοδικά στους δημόσιους οργανισμούς, με αποτέλεσμα τα ερευνητικά δεδομένα να είναι περιορισμένα, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στον εντοπισμό παρόμοιων ερευνών και σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας.

Επειδή οι απαντήσεις που δίνονται στα ερωτηματολόγια θα μπορούσαν να αμφισβητηθούν είναι σημαντικό για την άντληση περισσότερο αξιόπιστων συμπερασμάτων, να διεξαχθεί μελλοντικά μία έρευνα που θα συλλέξει μεγαλύτερο δείγμα υπαλλήλων και σε συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης, να δοθεί η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να καταθέσουν τις απόψεις τους, ώστε να υπάρξει μια πιο σφαιρική εικόνα για το συγκεκριμένο θέμα που είναι και πολύ επίκαιρο αν αναλογιστεί κανείς τους δύσκολους καιρούς και τις τεράστιες και ταχύτατες αλλαγές που βιώνουμε σε όλα τα επίπεδα. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών και να γίνει κατανοητός ο ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης – διαμεσολαβητής στην άμβλυνση των συγκρούσεων αυτών. Ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί έναν πολύπλοκο και καίριας σημασίας οργανισμό με αυξημένες απαιτήσεις, όπου η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, η ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων προκειμένου να καταφέρουν να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους, η ένταση και το στρες δημιουργούν συνθήκες που συντελούν στην πρόκληση συγκρούσεων. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον καλούνται πρωτίστως οι κατέχοντες θέση ευθύνης αλλά και οι υπάλληλοι με την σειρά τους να αναπτύξουν διαπροσωπικές δεξιότητες ικανές για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων που αναφύονται. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων απαιτεί την κατανόηση των αιτίων τους και την εκπαίδευση στις στρατηγικές χειρισμού τους.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξενόγλωσση

- Adejimola, A.S. Language and communication in conflict resolution. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 1(1),2009.
- Bass, B.M. *Leadership and performance beyond expectation*. New York:Free Press, 1985.
- Baker, W. E. & Bulkley, N. "Paying it Forward vs. Rewarding Reputation: Mechanisms of Generalized Reciprocity". *Organization Science* 25, τχ 5 (2014), 1493-1510.
- Brooks, A. W. & Schweitzer, M. E. "Can Nervous Nellie Negotiate? How Anxiety Causes Negotiators to Make Low First Offers, Exit Early and Earn Less Profit". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, τχ. 1 (2011), 43-54.
- Cialdini, R. B. *Influence: The psychology of persuasion*. New York: William Morrow, 1993.
- Colbert, A. E., Barick, M, R, & Brandley, B. H. "Personality and Leadership Composition in Top Management Teams: Implications for Organizational Effectiveness". *Personell Psychology* 67, τχ. 2(2014), 351-387.
- Coleman, D. Η συναισθηματική νοημοσύνη-Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ. Μτφρ. Α. Παπασταύρου. Αθήνα: Πεδίο,2011.
- Cote,S., Hideg, I. & Kleef G. A. Van "The Consequences of Faking Anger in Negotiations",*Journal of Experimental Social Psychology* 49, τχ.3 (2013), 453-463.
- Coulter, M & Robbin, W. S. *Management*. 6<sup>th</sup> Ed. U.S.A.: Prentice Hall International, 1999.
- Cronbach, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16(3), 1951.
- Cronbach, L. & Meehl, P. Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin* 52, 1955.

- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. & Kilduff, G. J. "Getting off on the Right Foot: Subjective Value versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes from job Offer Negotiations". *Journal of Applied Psychology* 94, τχ. 2 (2009) 524-534.
- De Dreu, C.K., *Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. Using conflict in organizations*, 1997.
- Deichmann, D. & Stam, D. "Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Idas". *Leadership Quarterly* 26, τχ. 2 (2015), 204-219.
- Everard, K.B. and Morris, G.,. *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999.
- Fehr, R. Yam, K. C. & Dang, c. "Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions". *Academy of Management Review* 40, τχ. 2 (2015), 182-189.
- Ferris, G. R., Harris, J. N., Russell, Z. A., Ellen, B.P. Martinez, A. D. & Blass, F. R. "The Role of Reputation in the Organizational Sciences: A Multilevel Review, Construct Assessment and Research Direction". *Research in Personnel and Human Resources Management* 32(2014),241-303.
- Fowler, A., (2001). *Jak skutecznie negocjować*, tłum. Ilona Morżoł, Petit, Warszawa.
- Hinshaw, A., Reilly, P. & Schneider, A. K. "Attorneys and Negotiation Ethics: A Material Misunderstanding", *Negotiation Journal* 29, τχ.3 (2013), 265-287.
- Humphrey, R. H, Pollack, J. M., Hawver, T. H."Leading with Emotional Labor". *Journal of Managerial Psychology* 23,τχ. 2 (2008), 151-168.
- Isen, A. M., Labroo, A. A. & Durlach, P. "An influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures". *Motivation and Emotion* 28, 2004, 43-63.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury, 1996.
- Goleman, D. *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, March-April, 2000.
- Kotter J. «Ο ηγέτης της αλλαγής». Εκδ.Κριτική, 2002 Αθήνα.

- Leary, K. Pillemer, J. & Wheeler, M. "Negotiating with Emotion". Harvard Business Review, January-February (2013), 96-103.
- Lewicki, R. Saunders, D. & Barry, B. Negotiation. 6h ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- Liu, L. A., Friedman, R. Barry, B. Gelfand, M. J. & Zhang, Z. "The Dynamics of Consensus Building in Intracultural and Intercultural Negotiations". Administrative Science Quarterly 57, τχ 2 (2012), 269-304.
- Lumineau, F. & Henderson, J. E. "The Influence of Relational Experience and Contractual Governance on the Negotiation Strategy in Buyer-Supplier Disputes" Journal of Operations Management 30, τχ. 5 (2012), 382-395.
- Luthans, F. "Successful vs. Effective Real Managers". Academy of Management Executive 2, τχ 2 (1988), 127-132.
- Magee, C., Galinsky & Gruenfeld D., & Gruenfeld, D. H. "Power, Propensity to Negotiate and Moving First in Competitive Interaction: Personality and social Psychology Bulletin 33, τχ. 2 (2007), 200-212.
- Mastenbroek W. Negocjowanie, PWN, Warszawa, 1998.
- Maxwell, J. Τα 5 επίπεδα ηγεσίας. Δοκιμασμένα βήματα για να πολλαπλασιάσετε τις δυνατότητές σας. Μτφρ. Κ. Καρανικολός. Αθήνα: Κλειδάριθμος, 2014.
- Mintzberg, H. The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973.
- Montana, P. J. & Chavron, B. H. Management. Μετάφραση Σ.Κατσαντώνη. Αθήνα: Κλειδάριθμος, 1993.
- Pondy, L.R., Organizational conflict: Concepts and models. Administrative science quarterly, 1967.
- Rahim, A. Managing conflict in organizations, third edition, Quorum Books, London, 2001.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. Μτφρ. Άννα Πλατάκη. (Επιμ.Α. Σαχινίδης) Αθήνα:Κριτική, 2011.
- Robbins, St. P. & Judge, T. A. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Εισαγωγή – Επιμέλεια Α. Σαχινίδης. Μτφρ. Άννα Α. Πλατάκη. 2<sup>η</sup> έκδ Αθήνα:Κριτική, 2018.

- Robbins, St. P.& Judge, T. A. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. 2<sup>η</sup> εκδ. Μτφρ. Άννα Α. Πλατάκη. Αθήνα:Κριτική,2018.
- Rosenschein, J.S., Zlotkin, G., Rules of Encounter: Designing Conventions for Automated Negotiation among Computers. MIT Press, 1994.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. and Niazi, G.S.K., Leadership styles: relationship with conflict management styles. International Journal of Conflict Management, 25(3),2014.
- Schaerer, M, Swaab, R. I. & Galinsky, A. D. "Anchors Weigh More Than Power: Why Absolute Powerlessness Liberates Negotiators to Achieve Better Outcomes".Psychological Science 26, τχ.2 (2014), 170-181.
- Schelling, T.C. The strategy of conflict. Harvard University Press, Cambridge, MA, USA, 1960.
- Stogdill, R.M., Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York, NY, US: Free Press, 1974.
- Sullivan, E., & Decker, P. Effective leadership and management in nursing. (7<sup>th</sup> ed.). Person Education Inc. Upper Saddle, River, New Jersey, 2009.
- Thomas, K.,Conflict and Conflict Management In Duneette (ed) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand Mc. Nally, 1976.
- Thompson L. L., Wang, J. Gunia, B. C. "Negotiation".Annual Review of Psychology 61 (2010), 491-515.
- Tjosvold, D. Wong & Chen, N.Y.F. "Constructively Managing Conflicts in Organizations". Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1.(2014), 545-568.
- Trapnell, P. D. & Paulhus, D. L. "Agentic and Communal Values: Their Scope and Measurement". Journal of Personality Assessment 94, τχ 1 (2012), 39-52.

## Ελληνική

- Αρβανίτης, Α. (2017). Πώς να μην διαπραγματεύεσαι, τι μας διδάσκει η διαπραγμάτευση Τσίπρα- Βαρουφάκη. Gutenberg.
- Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια Ε', Κούτρας, Δ. Ν. 1973.

- Ασημακοπούλου, Β.Χ. Εσωτερική Χειραφέτηση. Coaching και Ηγεσία. Αθήνα: Β.Χ. Ασημακοπούλου, 2018.
- Βασιλείου, Α. Α., Εγχειρίδιο εκπαιδευομένων: Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα, 2013.
- Βενετή, Μ. “ Η ύφανση προσώπων και αρετών στον Πολιτικό και αρετών στον Πολιτικό του Πλάτωνα”. Η Πολιτική και ο Πολιτικός. Αθήνα: Κ.Βουδούρης, 1990.
- Γιαννουλέας, Μ.Π, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1997.
- Δημητρίου, Κ. Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης των Εργαζομένων στην Πράξη. Αθήνα: Γαλαϊός, 1991.
- Ζαβλανός Μ. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην, 1998.
- Ζαβλανός, Μ., Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ, 2002.
- Ιορδάνογλου, Δ. Τσακαρέστου, Μπ. & Τσενέ, Λ. & Λεάνδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. Ηγέτες του Μέλλοντος. Αθήνα: Πεδίο, 2014.
- Κάντας, Α., Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1995.
- Κατσάλης Αντώνιος, “Leadership Theories” [http://akatsalis.gr/wordpress/?page\\_id=75](http://akatsalis.gr/wordpress/?page_id=75), ημ/νία ανάκτησης 18/02/2014.
- Κουτούζης Μ «Γενικές Αρχές Μάνατζμέντ» ( ΕΑΠ 2019) ( τόμος Α. ).
- Κτιστάκη, Ν. Στ. Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2014.
- Μαρκή, Μ. Management και συναισθηματική νοημοσύνη: Προεκτάσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού ( επιστημονικό άρθρο), 2013.
- Μάνος, Α. “Η ευδαιμονία ως εύροια βίου στην αρχαία Στωική Φιλοσοφία. Αθήνα: Ινστιτούτο του βιβλίου- Α. Καρδαμίτσα, 2002.
- Μολύβας, Γρ. Δικαιώματα και Θεωρίες Δικαιοσύνης. Rawls, Dworkin, Nozick, Sen. Αθήνα: Πόλις, 2004.
- Μπουραντάς, Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένος, 2002.

- Μπουραντάς Δημήτρης. «Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας» Εκδόσεις Κριτική ΑΕ (2005).
- Μπρίνια, Βασιλική «Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη» εκδ. Αθ.Σταμούλη, Αθήνα. 2008.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας (Τόμ. Α΄). Αθήνα: Αυτοέκδοση, 1993.
- Πελεργίνης, Θ.Ν. Ηθική Φιλοσοφία. 2<sup>η</sup> έκδ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1997.
- Πετρίδου Ε. Διοίκηση- Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση. Αθήνα: ΖΥΓΟΣ, 2001.
- Τζωρτζάκης Κ & Α.Μ. Τζωρτζάκη “ Οργάνωση και Διοίκηση. Το management της νέας εποχής”.
- Τριαντάρη Α. Σωτηρία “Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτέλη στο σύγχρονο Ηγέτη”. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη, 2020.
- Τριαντάρη, Σ.Α. “Ηθική και κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας. Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας”. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη, 2020.
- Τριαντάρη Α. Σωτηρία «Η Ρητορική, η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της Ρητορικής και η εξέλιξή της», Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλης, 2016.
- Τσέκος, Ν.Θ., Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αντ. Ν.Σάκκουλα, Αθήνα, 2007.
- Τσώλης, Θ. Ο στωικός σοφός. Στωική ηθική και κοινωνική φιλοσοφία. Αθήνα: Μεταίχμιο, 2012.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία" του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, διεξάγω μία έρευνα με θέμα "Ηγεσία και ο ρόλος της διαπραγμάτευσης στην διαχείριση συγκρούσεων (μελέτη περίπτωσης e - ΕΦΚΑ)".

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και τα αποτελέσματα αφού αναλυθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια, έχοντας κατά νου, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για τον πολύτιμο χρόνο που θα αφιερώσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση  
Αθηνά Ρούφου

\* Απαιτείται

### ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Φύλο \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51 και άνω

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

4. Χρόνια υπηρεσίας \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



5. Παρατηρείται συχνά φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά
- Πολύ συχνά

6. Θεωρείται ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται πιο συχνά μεταξύ: \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Προϊσταμένων Τμημάτων/ Διευθυντών και υπαλλήλων
- Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθυντών
- Υπαλλήλων ίδιου τμήματος
- Υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων
- Υπαλλήλων και πολιτών

7. Ποια είδη συγκρούσεων παρατηρείται στον χώρο εργασίας σας; \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Μικρές διαφωνίες και παρανοήσεις
- Κριτική και υποτίμηση
- Αγνόηση και αποκλεισμό
- Απειλή
- Εκδικητικές συμπεριφορές
- Λεκτικές επιθέσεις
- Σωματικές επιθέσεις

8. Ποιούς από τους παρακάτω λόγους θεωρείται ότι αποτελεί σοβαρή αιτία σύγκρουσης στον e-ΕΦΚΑ; (επιλέξτε έως τέσσερις απαντήσεις) \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Ενοποίηση των φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης στον e-ΕΦΚΑ
- Κατανομή εργασιών
- Κακό εργασιακό κλίμα
- Η προσωπικότητα των υπαλλήλων
- Μη ξεκάθαρη στοχοθεσία
- Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας
- Εργασιακός ανταγωνισμός
- Σύγχυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων
- Υπερβολικός φόρτος εργασίας
- Έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης

9. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματική λειτουργία του e-ΕΦΚΑ; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Θετικές
- Αρνητικές
- Και τα δύο

#### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

10. Ο Διευθυντής / προϊστάμενοι τμημάτων αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στον e-ΕΦΚΑ; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
- Όχι
- Εν μέρει

11. Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή και των προϊσταμένων τμημάτων στην υπηρεσία σας και σε ποιο βαθμό; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>Αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Καλή επικοινωνία και συνεργασία</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Περιορίζει τα εμπόδια και αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσή τους</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Καθοδηγεί και συμβουλεύει</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Αναπτύσσει τη συνοχή των ομάδων</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Κάνει συγκεκριμένες ανταμοιβές</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ταυτοποιεί και αντιμετωπίζει υποβόσκουσες</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**εντάσεις πριν  
αυτές  
εκτροχιαστούν**

---

**Αναλαμβάνει  
δράση  
μεσολαβητή  
όταν  
εντείνονται οι  
συγκρούσεις**

---

12. Θεωρείται τη διαπραγμάτευση/διαμεσολάβηση σημαντική στην επίλυση συγκρούσεων;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι

13. Όταν προκύπτει μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας, πως αντιμετωπίζετε από τον διευθυντή/προϊστάμενο τμήματος;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Διαπραγματεύεται ή μεσολαβεί προκειμένου να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή και δίκαιη λύση  
 Αποφεύγει την εμπλοκή του  
 Επιβάλλει την λήξη της σύγκρουσης χωρίς συζήτηση με τους εμπλεκόμενους, και δεν την επιλύει  
 Δεν προσπαθεί να βρει τις βαθύτερες αιτίες και να επιλύσει την σύγκρουση

14. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης \*  
στην πρόληψη και αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Αρκετά  
 Μέτρια  
 Πολύ

15. Κατέχετε θέση ευθύνης; (διευθυντής ή προϊστάμενος τμήματος) \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι     *Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 16*  
 Όχι

#### **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

16. Ποιο θεωρείται ως βασικό χαρακτηριστικό στην "τέχνη του Διοικείν"; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Συνεχής πληροφόρηση (γνώσεις, ιδέες, πληροφορίες)  
 Η αίσθηση της πραγματικότητας  
 Η ανιδιοτέλεια  
 Η κατανόηση και η αξιοπρέπεια  
 Αποφασιστικότητα- Πρωτοβουλία - Ανάλυση ευθυνών

17. Ποιο στυλ ηγεσίας, σας αντιπροσωπεύει από τα παρακάτω; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό (democratic)
- Χαλαρό (laissez faire)
- Γραφειοκρατικό (bureaucratic)
- Αυταρχικό (autocratic)
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

18. Που θεωρείται ότι πρέπει να προσανατολίζεται η συμπεριφορά σας, ως ηγέτης; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Συμπεριφορά προσανατολισμένη στον άνθρωπο;
- Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο/απόδοση;
- Και στα δύο;

19. Ποιο από τα παρακάτω, κατά την κρίση σας, θεωρείται σημαντικό στη διαχείριση των συγκρούσεων; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Διαπραγμάτευση;
- Συμβιβασμός;
- Αποφυγή;
- Παραχώρηση;
- Επιβολή;
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

20. Έχετε εκπαιδευτεί στις μεθόδους και τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης; (σεμινάρια, e-learning, κ.α.) \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

21. Πόσο συχνά επιδιώκετε τα παρακάτω, ενδεχόμενα, αποτελέσματα διαπραγμάτευσης; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πολυ συχνά
<b>Win-Win</b> (οφέλη και για τις δύο πλευρές)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Win-Lose</b> (οφέλη για την μια πλευρά)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Lose-Lose</b> (κανένα όφελος και για τις δύο πλευρές)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Θεωρείται την πειθώ (λογική και ψυχολογική) μια σημαντική δεξιότητα για επιτυχημένες διαπραγματεύσεις; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ναι

Όχι

23. Ποια από τα παρακάτω θεωρείται πως είναι τα δυνατά σας χαρακτηριστικά στην διαπραγμάτευση; (Επιλέξτε μέχρι τέσσερα) \*

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

Αυτοέλεγχος

Επιμονή

Ευελιξία

Ενσυναίσθηση

Επιχειρηματολογία

Πειθώ

Φιλοδοξία

Υπομονή

Ψυχραιμία