



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ
«Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας»
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:
«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία με θέμα:
«Οι συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς»

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Μάγγου Ασπασία
A.M: mpk 00145

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ευδοξία Κωτσαλίδου

Μέλη Εξεταστικής επιτροπής:

1. Τριαντάρη Σωτηρία

2. Βέζου Μαρίνα

Κοζάνη

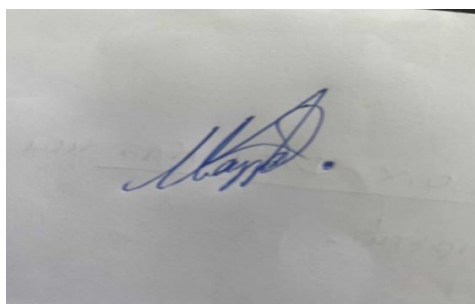
2023

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ
ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός 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): ΑΣΠΑΣΙΑ Ν. ΜΑΓΓΟΥ

Υπογραφή:

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a white background. The signature is cursive and appears to read 'A. N. Magou'.

Ημερομηνία: (26/05/2023)

«Οι συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς»



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT.....	10
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	11
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	14
2.1. Η έννοια της επικοινωνίας	14
2.2. Ο σκοπός της επικοινωνίας	16
2.3. Τα είδη της επικοινωνίας.....	17
2.4. Σύγχρονες μέθοδοι/ μοντέλα επικοινωνίας.....	17
2.4.1. Τα διαβιβαστικά μοντέλα.....	19
2.4.1.1. Τα Γραμμικά μοντέλα	19
2.4.1.2. Η φόρμουλα Lasswell	19
2.4.1.3. Το μοντέλο Shannon και Weaver.....	20
2.4.2. Η κυβερνητική προσέγγιση.....	21

2.4.3.	Τα αλληλοεπιδραστικά μοντέλα	22
2.4.4.	Τα συναλλακτικά μοντέλα	22
2.4.5.	Τα συστημικά μοντέλα.....	23
2.5.	Μορφές επικοινωνίας.....	23
2.5.1.	Η λεκτική επικοινωνία	23
2.5.2.	Η μη λεκτική επικοινωνία.....	24
3.	ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	25
3.1.	Η έννοια της σύγκρουσης	25
3.2.	Η διαδικασία της σύγκρουσης στους οργανισμούς.....	27
3.3.	Οι φάσεις της σύγκρουσης στους οργανισμούς.....	28
3.4.	Αιτίες των συγκρούσεων στους οργανισμούς.....	29
3.5.	Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις από τη σύγκρουση σε έναν οργανισμό 33	
3.5.1.	Θετικές επιπτώσεις της σύγκρουσης	34
3.5.2.	Αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης	35
3.6.	Η διαχείριση των συγκρούσεων.....	35
3.6.1.	Οι μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων	36
3.6.2.	Οι τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων.....	39
3.6.3.	Ο ρόλος του ηγέτη	41
4.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
4.1.	Το είδος της έρευνας	45
4.2.	Στόχοι και σκοποί της έρευνας.....	46
4.3.	Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	46
4.4.	Το ερευνητικό εργαλείο.....	47
4.5.	Ηθική δεοντολογία της έρευνας.....	47
4.6.	Επεξεργασία των δεδομένων	48
5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	49
5.1.	Ποσοτική ανάλυση.....	49
5.1.1.	Δημογραφικά στοιχεία.....	49
5.1.2.	Γενικές ερωτήσεις.....	51
5.1.2.1.	Αιτίες συγκρούσεων	52
	54
5.1.2.2.	Επιπτώσεις της σύγκρουσης.....	60
5.1.2.3.	Διαχείριση των συγκρούσεων.....	65
6.	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ/ ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	74

6.1. Παρατηρήσεις/ πορίσματα	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
A. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	77
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	79
ΠΑΡΑΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	81

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<u>Εικόνα 1: Κατανομή φύλου</u>	49
<u>Εικόνα 2: Ηλικιακή κατανομή</u>	50
<u>Εικόνα 3: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου</u>	50
<u>Εικόνα 4: Κατά πόσον η σύγκρουση για μένα είναι να μη συμφωνώ με τον συνάδελφο ή τον τρόπο διοίκησης</u>	51
<u>Εικόνα 5: Κατά πόσον υπάρχουν συχνά συγκρούσεις στον οργανισμό εργασίας τους</u>	52
<u>Εικόνα 6: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω ασυμφωνίας συμφερόντων ή στόχων μεταξύ των εργαζομένων</u>	53
<u>Εικόνα 7: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων</u>	54

<u>Εικόνα 8: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της μη ύπαρξης σαφών ορίων μεταξύ των καθηκόντων τους, οπότε τα άτομα έρχονται σε συχνά συγκρούσεις</u>	55
<u>Εικόνα 9: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω του αισθήματος ότι απειλούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων</u>	56
<u>Εικόνα 10: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της διαφορετικότητας της προσωπικότητας του κάθε ατόμου</u>	56
<u>Εικόνα 11: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της ανεπάρκειας των διαθέσιμων πόρων και της κακής κατανομής και αξιοποίησής τους</u>	57
<u>Εικόνα 12: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της μη ύπαρξης αλληλοκατανόησης</u>	58
<u>Εικόνα 13: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της ύπαρξης συχνά παρεξηγήσεων, αλλαγών και μη σωστής καθοδήγησης και πληροφόρησης από τη διοίκηση</u>	59
<u>Εικόνα 14: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της ύπαρξης ανισότητας, μη σεβασμού και διακρίσεων κατά των εργαζομένων</u>	59
<u>Εικόνα 15: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι να δημιουργείται ενδιαφέρον και να αναπτύσσεται η δημιουργικότητα, λόγω του ότι υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός</u>	61
<u>Εικόνα 16: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι το γεγονός ότι τα προβλήματα γίνονται πιο φανερά και πιο εύκολα προσπαθώντας να αντιμετωπιστούν, οπότε επαναφέρεται το θετικό κλίμα στον οργανισμό</u>	62
<u>Εικόνα 17: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων</u>	63
<u>Εικόνα 18: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι να αναπτύσσεται αυξημένη συνοχή στην ομάδα, καθώς αντιλαμβάνεται ότι απειλείται από την «αντίπαλη» και αφοσίωση για την επίτευξη των κοινών στόχων</u>	63
<u>Εικόνα 19: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση δημιουργείται αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι δυσλειτουργούν λόγω κακής συνεργασίας και αυξάνεται το άγχος τους</u>	64

<u>Εικόνα 20: Κατά πόσον η διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή στην διαχείριση τυχόν συγκρούσεων, με λογική, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε μετά την αντιμετώπισή της μόνο θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό τους να έχουν</u>	65
<u>Εικόνα 21: Κατά πόσον δεν υπάρχουν αποτελεσματικές και επαρκείς ηγετικές ικανότητες για τη διαχείριση των συγκρούσεων εντός του οργανισμού.....</u>	66
<u>Εικόνα 22: Κατά πόσον για την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης απαιτούνται αποτελεσματική επικοινωνία για να επιλυθεί η σύγκρουση και ικανότητες διαπραγμάτευσης</u>	67
<u>Εικόνα 23: Κατά πόσον για την επίλυση των συγκρούσεων εφαρμόζονται εξαναγκαστικά μέσα και γίνεται χρήση εξουσίας από την μία εμπλεκόμενη πλευρά στην άλλη, για να αναγκαστεί να συμφωνήσει μαζί της</u>	67
<u>Εικόνα 24: Κατά πόσον η μέθοδος που συνήθως χρησιμοποιείται είναι τέτοια που πάντα οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση έρχονται σε συμβιβασμό</u>	68
<u>Εικόνα 25: Κατά πόσον εφαρμόζεται μία συμβιβαστική λύση, συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές, οπότε καμία εμπλεκόμενη πλευρά δεν νιώθει αδικημένη ή ηττημένη... </u>	69
<u>Εικόνα 26: Κατά πόσον μετά από την επίλυση της σύγκρουσης, δύσκολα τουλάχιστον τα ίδια άτομα ή ομάδες να συγκρουστούν ξανά μελλοντικά</u>	70
<u>Εικόνα 27: Κατά πόσον ο διευθυντής κάνει χρήση ποικίλων μέσων για την άμεση ελαχιστοποίηση και εξαφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης</u>	70
<u>Εικόνα 28: Κατά πόσον όταν η σύγκρουση οφείλεται σε ανεπάρκεια πόρων, τότε η λύση που δίδεται από τη διοίκηση είναι η επέκταση των πόρων, αν και αυτό αυξάνει το κόστος για τον οργανισμό.....</u>	71
<u>Εικόνα 29: Κατά πόσον για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης ο διευθυντής τοποθετείται σε προσωπικό επίπεδο, οπότε μειώνονται οι αντιπαλότητες μεταξύ των εμπλεκομένων στη σύγκρουση.....</u>	72
<u>Εικόνα 30: Κατά πόσον για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, ο διευθυντής μεριμνά για την δημιουργία θετικού κλίματος, καλής επικοινωνίας, ομαδικού πνεύματος και κάθε φορά που προκύπτει σύγκρουση, η διαχείρισή της είναι προτεραιότητά του</u>	73

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή διερευνάται το ζήτημα των συγκρούσεων που υπάρχουν στους δημόσιους οργανισμούς. Πρόκειται για ένα φαινόμενο σύνηθες σε κάθε οργανισμό και εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, η ύπαρξη αυτών σε δημόσιους οργανισμούς είναι ευνόητο ότι καταστέλλει στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και δεν συνάδει με την ευρυθμία των δημοσίων οργανισμών. Στα πλαίσια αυτά, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις αυτές, αλλά και τον τρόπο διαχείρισής τους, κάτι που μπορεί επίσης να δείξει το κατά πόσο ευθύνη έχει και η διοίκηση στην εκδήλωση ή την αποτελεσματική εξάλειψη των συγκρούσεων αυτών.

Με βάση την σκοποθεσία αυτή, λοιπόν, δομήθηκε η εργασία, αλλά και πραγματοποιήθηκε και έρευνα. Αναφορικά με την έρευνα, διεξήχθη ποσοτική έρευνα, με δείγμα 30 υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ Φλώρινας και του τελωνείου Πτολεμαΐδας, όπου και η ερευνήτρια εργαζόταν και εργάζεται αντίστοιχα. Το βασικό ερευνητικό εργαλείο ήταν ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, 30 ερωτήσεων, κλειστού τύπου, με τις ερωτήσεις να αντλούνται από το θεωρητικό μέρος της μελέτης αυτής. Από την έρευνα

αυτή, λοιπόν, διαπιστώθηκε ότι οι συγκρούσεις είναι συχνές και είναι απόρροια της ασυμφωνίας των συμφερόντων/ στόχων, της κακής επικοινωνίας, της ανυπαρξίας ορίων στα καθήκοντα, της ποικιλομορφίας και διαφορετικότητας των προσωπικοτήτων, της ανυπαρξίας της καθοδήγησης από τη διοίκηση και των διακρίσεων που γίνονται μεταξύ των υπαλλήλων, ενώ δεν σχετίζεται με τους πόρους στον οργανισμό. Ως προς τις συνέπειες των συγκρούσεων, τονίστηκε ότι το θετικό κλίμα καταστρέφεται και δεν επανέρχεται και ότι αρνητικές είναι οι συνέπειες και σε επίπεδο παραγωγικότητας και δημιουργικότητας των υπαλλήλων. Τέλος, αναφορικά με τη διαχείριση, παρόλο που κρίνουν πως ο διευθυντής είναι δίκαιος και αμερόληπτος, ωστόσο υστερεί σε ηγετικές ικανότητες, δεν είναι προτεραιότητά του η δημιουργία ενός θετικού και ομαδικού κλίματος εργασίας και δεν είναι αποτελεσματικός, δεδομένου ότι μετά την επίλυση των συγκρούσεων, αυτές επανέρχονται. Συνεπώς, ο ρόλος του, αλλά και η ευθύνη του για την εξάρση και μη εξάλειψη των συγκρούσεων είναι σημαντικός.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση, συγκρούσεις, υπάλληλοι, δημόσιος οργανισμός, διαχείριση

ABSTRACT

In this paper, the issue of conflicts that exist in public organizations is investigated. This is a common phenomenon in every organization and work environment. However, the existence of these in public organizations is understandable as it suppresses the efficiency and productivity of employees and is not consistent with the smooth running of public organizations. In this context, an attempt is made to identify the causes that create these conflicts, as well as the way they are managed, which can also show to what extent the management has responsibility for the occurrence or effective elimination of these conflicts.

Based on this objective, therefore, the work was structured, but research was also carried out. With reference to the research, a quantitative research was conducted, with a sample of 30 employees of the PUBLIC FINANCIAL SERVICE of Florina and the Ptolemaida's Customs Office, where the researcher worked and works respectively. The main research tool was an improvised questionnaire, 30 questions, closed type, with the questions drawn from the theoretical part of this study. From this research, therefore, it was found that conflicts are frequent and are a result of conflict of interests/goals, poor

communication, non-existence of boundaries in tasks, diversity and diversity of personalities, non-existence of guidance from management and discrimination made between employees, while not related to resources in the organization. Regarding the consequences of the conflicts, it was emphasized that the positive climate is destroyed and does not return and that the consequences are also negative in terms of employee productivity and creativity. Finally, regarding management, although they judge that the manager is fair and impartial, he still lacks leadership skills, it is not his priority to create a positive and team work climate and he is not effective, given that after the conflicts are resolved, they return. Therefore, his role, but also his responsibility for the escalation and non-elimination of conflicts is important.

Key words: administration, conflicts, employees, public organization, management

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο πρόλογος είναι το ωραιότερο κομμάτι μιας διπλωματικής εργασίας. Εδώ δεν υπάρχουν κανόνες, παραπομπές και υποσημειώσεις και αν και ο τίτλος του υποδηλώνει κάτι που γράφεται στην αρχή, στην πραγματικότητα είναι η ενότητα που ο καθένας γράφει στο τέλος.

Η εισαγωγή μου στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ήταν παράλληλη της πανδημίας, γι' αυτό και το μεγαλύτερο μέρος της διεξήχθη εξ αποστάσεως. Παρόλα αυτά όμως δεν εμπόδισε την γνώση και την ανάπτυξη συναδελφικών και φιλικών σχέσεων να δημιουργηθούν και να επιβιώσουν.

Υπό αυτό το πρίσμα λοιπόν, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους με τους οποίους κάναμε μαζί αυτό το ταξίδι καθώς και όλους τους εξαιρετους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τον διαμοιρασμό γνώσεων .

Ειδικές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια αυτής της εργασίας, την καθηγήτρια Ευδοξία Κωτσαλίδου, η οποία και δέχτηκε να με αναλάβει και να με καθοδηγήσει σε αυτό το έργο.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα κομμάτι που σχετίζεται και είναι απόρροια των ανθρώπινων αλληλοεπιδράσεων (Τριαντάρη,2018). Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός στην περίπτωση των συγκρούσεων, καθώς καλείται να τις αντιμετωπίζει και μάλιστα αποτελεσματικά, ώστε να διασφαλιστεί το θετικό και ήπιο κλίμα στον οργανισμό. Τα οφέλη από την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορεί να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, οι προσωπικές σχέσεις που ενδυναμώνονται, η ομαδική συνοχή που βελτιώνεται κτλ. Βέβαια, η αντιμετώπιση μπορεί να επιφέρει και την διάλυση της ομάδας, από την άλλη (CIPD, 2008; Mulford, 2003). Γενικά, σε κάθε οργανισμό ο ηγέτης είναι αυτός που καλείται να αναλάβει την διαχείριση των συγκρούσεων, για την διασφάλιση της παροχής των αποτελεσματικών υπηρεσιών (Γερασίμου, 2008). Γενικά, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κρίνεται και καθορίζεται τόσο από τον τρόπο που ασκεί την ηγεσία, όσο και από τον τρόπο που διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, μεμονωμένα ή συνδυαστικά και τα δύο (Τριαντάρη, 2018).

Στην εργασία αυτή, λοιπόν, μελετάται το ζήτημα των συγκρούσεων στους δημόσιους οργανισμούς. Απώτερος στόχος είναι να διαφανεί η υφιστάμενη κατάσταση

και το κατά πόσο αποτελεσματικά τις διαχειρίζονται οι σύγχρονοι ηγέτες. Βάσει του στόχου αυτού, δομήθηκε ανάλογα η εργασία αυτή.

Αρχικά, λοιπόν, στο δεύτερο θεωρητικό κεφάλαιο γίνεται εστίαση στο θέμα της επικοινωνίας, πάντα στους δημόσιους οργανισμούς. Ορίζεται η έννοια της επικοινωνίας, περιγράφεται το τι είναι η επικοινωνία, ποια τα είδη της και ποια τα μοντέλα και οι τεχνικές της επικοινωνίας.

Το τρίτο θεωρητικό κεφάλαιο επικεντρώνεται στο ζήτημα των συγκρούσεων τους δημόσιους οργανισμούς. Αφού προσεγγιστεί η έννοια των συγκρούσεων εννοιολογικά, αποτυπώνονται οι αιτίες των συγκρούσεων, οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις τους και τέλος ο τρόπος διαχείρισής τους από τον ηγέτη, ποιες μεθόδους και ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί για να τις αντιμετωπίζει.

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι η αρχή του πρακτικού μέρους. Πρόκειται για την καταγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας. Αρχικά, καταγράφονται το είδος της επιλεγθείσας έρευνας, οι σκοποί και στόχοι της έρευνας, ακολούθως το δείγμα της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο, τα ζητήματα ηθικής δεοντολογίας της έρευνας και ο τρόπος επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στα αποτελέσματα της έρευνας. Εδώ γίνεται η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, όπου με την χρήση πινάκων περιγράφονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Το επόμενο κεφάλαιο (5^ο κεφάλαιο) είναι το κεφάλαιο της συζήτησης, όπου τα ερευνητικά αποτελέσματα συγκρίνονται με προγενέστερες έρευνες και με την χρήση βιβλιογραφίας, όπως αυτή αποτυπώθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αυτής.

Η εργασία κλείνει με το επιλογικό μέρος, το έκτος κεφάλαιο, όπου καταγράφονται τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας.

2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

2.1. Η έννοια της επικοινωνίας

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την επικοινωνία για το λόγο ότι ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον, και ως εκ τούτου, η επικοινωνία είναι απολύτως αναγκαία και απαραίτητη στη ζωή του. Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν, η ζωή θα ήταν πολύ δύσκολη για τον άνθρωπο. Οι άνθρωποι αφιερώνουν μεγάλο μέρος της ζωής τους στο να ανταλλάζουν ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα, επιθυμίες και άλλες πληροφορίες. Επικοινωνία λοιπόν, είναι τα σημεία και οι κώδικες που χρησιμοποιούνται, με στόχο να ανταλλάξουν μηνύματα και πληροφορίες δύο ή περισσότερα άτομα. Βασικός όρος για να υπάρξει επικοινωνία είναι να εμπλέκεται ο πομπός, η πλευρά που κάνει την λεκτική ή μέσω μηνύματος μεταφορά του μηνύματος/ πληροφορίας και του αποδέκτη αυτού, ο οποίος κάνει την επεξεργασία του, την αποδοχή ή την απόρριψή του. Στη διαδικασία της επικοινωνίας εμπλέκεται η

συνδιάλεξη, η ομιλία, ανταλλάσσονται ιδέες και απόψεις, εκφράζονται συναισθήματα, και τα άτομα αντιδρούν σε εξωτερικά ερεθίσματα (Τριαντάρη 2018).

Η επικοινωνία αφορά στις αποκλειστικές ψυχικές και συγκινησιακές συνθήκες για το άτομο. Η εστίαση λοιπόν γίνεται στο ότι αποκαλύπτεται το εγώ και σκοπός είναι να κατανοηθεί, δηλαδή να γίνει πλήρως και σαφώς αντιληπτό από τον δέκτη το βάθος της σημασίας και το βασικό νόημα του μηνύματος/ πληροφορίας. Είναι δηλαδή ένα φαινόμενο που ερμηνεύει τον εσωτερικό ατομικό χώρο και ένα μηχανισμός που το πιστοποιεί και συμβάλλει στην κατανόηση της εις βάθους φύσης του (Κίτσος, 1980).

Κάποιοι ορισμοί εστιάζουν στο επικοινωνιακό νόημα και προσδιορίζουν την έννοια της επικοινωνίας ως την διαδικασία που διαχειρίζεται κανείς τα μηνύματα, με στόχο να δημιουργηθεί ένα κοινό νόημα (Freyetal., 1991). Άλλος ορισμός αναφέρει ότι πρόκειται για την διαδικασία που χρησιμοποιείται η λεκτική και μη λεκτική έκφραση ανάμεσα σε ανθρώπους, με στόχο να πλάσουν ένα κοινό νόημα (Yoder, etal., 1996). Μία ακόμη ερμηνευτική προσέγγιση είναι ότι πρόκειται για τη διαδικασία που μεταδίδονται και λαμβάνονται λεκτικά και μη λεκτικά σήματα ανάμεσα σε δύο τουλάχιστον συνειδησιακά συστήματα που προχωρούν στην αξιοποίηση των επικοινωνιακών διαύλων για να μεταδοθούν τα μηνύματα με περιεχόμενο (Κοντάκος& Σταμάτης,2002-2003). Ο Lobrot, στο φαινόμενο της Επικοινωνίας, διακρίνει δύο διεργασίες λειτουργίας της επικοινωνίας, την *εκπομπή* και τη *λήψη*: Στην εκπομπή, υπάρχουν δύο τύποι, η πρωτογενής και η δευτερογενής. Στην πρωτογενή, συνίσταται ο πομπός να εκπέμπει και να αποστέλλει μηνύματα προς το δέκτη. Στη δευτερογενή, γίνεται ιδιοποίηση του μηνύματος μέσω της εκπομπής. Δηλαδή, ο πομπός κάνει πιο οικείο το μήνυμα που εκπέμπει, ώστε να το διατυπώσει και να το αποστείλει με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση, «ο πομπός είναι ο δέκτης του μηνύματος του». Στη λήψη μηνυμάτων, πρέπει να υπάρχει η προϋπόθεση ότι ο δέκτης πρέπει να επεξεργαστεί και να αποδεχτεί τα μηνύματα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να συνεργαστεί με τον πομπό. Έτσι ο δέκτης θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα ώστε να μπορεί να προσλάβει και να οικειοποιηθεί τα μηνύματα που λαμβάνει από τον πομπό.

Διαφαίνεται λοιπόν πως η επικοινωνία είναι μία κοινωνική διαδικασία, από τη στιγμή που τα άτομα μετέχουν στην αλληλοεπίδραση ανάμεσά τους για ποικίλους

σκοπούς, κίνητρα και ικανότητες, οπότε και καθορίζεται η διαδικασία και το αποτέλεσμα της.

2.2. Ο σκοπός της επικοινωνίας

Με την ευρύτερη έννοια, σκοπός της επικοινωνίας, δεν είναι παρά ο συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της μονάδας ενός συνόλου. Παρόλα αυτά η επικοινωνία δεν είναι ποτέ απλή και ειδικά όταν μιλάμε για επικοινωνία στους οργανισμούς, όπου πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν τελικά τα τυπικά δίκτυα αυτών των μικρών ομάδων που αναπόφευκτα δημιουργούνται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ποιο είναι το εσωτερικό περιβάλλον του, αφού πιά αποτελεί ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων οργανισμών σε όλο τον κόσμο.

Σύμφωνα με τον Χολέβα (1995) λοιπόν, στον εργασιακό χώρο, ο σκοπός της επικοινωνίας είναι:

- Να συλλεχθούν στοιχεία και πληροφορίες αναγκαίες για αν επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι
- Να μεταφερθούν και να επεξεργαστούν πληροφορίες από άτομα, αποσκοπώντας στο να ανταλλάξουν απόψεις
- Να ληφθούν αποφάσεις και να μεταφερθούν στα εμπλεκόμενα μέρη
- Να παρασχεθούν συμβουλές ή και διευκρινίσεις από τα ανώτερα ηγετικά μέρη προς τους υφισταμένους και το αντίστροφο
- Να αποφευχθούν και να κατασταλούν συγκρούσεις
- Να ολοκληρωθεί ή συνδεθεί ή εναρμονιστεί η διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος
- Να δημιουργηθεί ένα αίσθημα συνεργασίας
- Να ανατεθούν αρμοδιότητες και ευθύνες.

2.3. Τα είδη της επικοινωνίας

Η επικοινωνία στην πιο απλή μορφή της περιγράφεται ως μια διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων. Στους δημόσιους οργανισμούς συγκεκριμένα, αυτή η ανταλλαγή μηνυμάτων κατηγοριοποιείται σε επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία. Η επίσημη λοιπόν, έχει την πορεία «από πάνω προς τα κάτω», με την έννοια ότι τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού επικοινωνούν στους υφισταμένους τους. Ο καθορισμός του τρόπου λειτουργίας των υπαλλήλων γίνεται από τη διοίκηση, η οποία αναλαμβάνει τον ορισμό και την κατανομή των αρμοδιοτήτων και τη σύνθεση του πλαισίου δράσης των υπαλλήλων. Η ανεπίσημη επικοινωνία είναι μεταξύ ατόμων που είναι εντός του οργανισμού και οι σχέσεις τους είναι ανεξαρτήτως εξουσίας και εργασίας τους. Πρόκειται, όπως πολύ όμορφα επεσήμανε ο Gordon, για την απόρροια του πόθου των ατόμων να κοινωνικοποιηθούν και να ανταλλάξουν πληροφορίες.

Μια ακόμη διάκρισή της είναι αυτή που την ορίζει σε ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ή αλλιώς εσωτερική επικοινωνία πραγματώνεται μεταξύ μελών ή ομάδων που βρίσκονται στο εσωτερικό του οργανισμού. Η εξωεπιχειρησιακή ακολούθως πραγματώνεται μεταξύ προσώπων ενταγμένων στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και των ατόμων που βρίσκονται στο εξωτερικό του οργανισμού (Χολέβας, 1995).

Η πλέον όμως διαδεδομένη σε χρήση διακρισή της είναι η ψηφιακή και η αναλογική. Η ψηφιακή επικοινωνία είναι η λεκτική επικοινωνία με σαφείς κώδικες, αποσκοπώντας να κατανοηθεί πλήρως το μεταδιδόμενο μήνυμα και να εξακριβωθεί. Από την άλλη, στην περίπτωση της αναλογικής επικοινωνίας πρόκειται για την ανακρίβεια του μηνύματος, την μη λεκτική επικοινωνία, που δεν ενθαρρύνει την κατανόηση του μηνύματος από τον δέκτη του.

2.4. Σύγχρονες μέθοδοι/ μοντέλα επικοινωνίας

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες από σύγχρονους μελετητές να περιγράψουν τα διάφορα μοντέλα επικοινωνίας, ανάλογα με την ιστορική τους συγκυρία σε συνδυασμό με την επιστημονική τους βάση. Οφείλουμε να αναφερθούμε πρωτίστως στον Αριστοτέλη, ο οποίος κατέδειξε πρώτος αυτός τη ρητορική τέχνη ως τέχνη επικοινωνίας και έτσι σύμφωνα με αυτόν, βασικοί παράγοντες που συνιστούν τον ρητορικό λόγο είναι *ο ρήτορας, το αντικείμενο του λόγου και το ακροατήριο*. Ο Αριστοτέλης, ξεκινώντας από τη σχέση του ρήτορα με το αντικείμενο και το σκοπό του λόγου, καθώς και από τη στάση του κοινού απέναντι στο ρήτορα και στο λόγο, προβαίνει στη διαίρεση του ρητορικού λόγου σε τρία είδη (Τριαντάρη, 2016):

1. **Συμβουλευτικό γένος** (πολιτικός λόγος), όπου το αντικείμενο του λόγου αναφέρεται στο μέλλον και ο ρήτορας συμβουλεύει, με σκοπό να προτρέψει προς το συμφέρον ή να αποτρέψει από το βλαβερό. Το ακροατήριο αποτελεί τον κριτή.

2. **Δικανικό γένος** (απολογία, κατηγορία), όπου το αντικείμενο του λόγου αναφέρεται στο παρελθόν και ο σκοπός του ρήτορα είναι να υποστηρίξει το δίκαιο ή το άδικο. Κριτής σ' αυτή την περίπτωση είναι το δικαστήριο.

3. **Επιδεικτικό γένος** (πανηγυρικός λόγος), όπου το ακροατήριο κρατάει παθητικό ρόλο και απολαμβάνει την αισθητική μορφή και το περιεχόμενο του λόγου. Αντικείμενο του ρήτορα είναι το καλό ή το αισχρό, στα οποία αντιστοιχούν ο έπαινος ή ο ψόγος.

Ο Αριστοτέλης ανέδειξε περισσότερο τη σημασία της ρητορικής, μέσα από τη σχέση του ομιλητή και του ομιλούντος, του πομπού και του δέκτη, στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων. Η δυνατότητα που παρέχει η ρητορική στο να πείσει, είτε με αληθιά είτε με αληθοφανή επιχειρήματα, αποτελεί το έναυσμα για την εξωτερίκευση και την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών.

Εξελικτικά, το μοντέλο που τελικά επικράτησε ήταν αυτό του αποστολέα, του δέκτη και του μηνύματος. Έπειτα, το μοντέλο επανεξιλήχτηκε και συμπληρώθηκε με την ανατροφοδότηση, με την έννοια του ότι επεξεργάζονται οι παρεχόμενες πληροφορίες και ελέγχεται η ορθότητά τους. Σήμερα, η Τρίτη φάση της επεξεργασίας και εξέλιξης των μοντέλων δίνει βαρύτητα στις προσδοκίες των δεκτών του μηνύματος, που βάσει του γνωστικού τους επιπέδου, του χαρακτήρα και των συναισθημάτων τους, ωθούνται στην επεξεργασία με ποικίλο τρόπο των πληροφοριών που παραλαμβάνουν, οπότε και τις αποδέχονται ή τις απορρίπτουν ((Littlejohn&Foss,

2008). Στη σύγχρονη εποχή, η επιστημονική προσέγγιση της επικοινωνίας, ανάδειξε ποικίλα μοντέλα επικοινωνίας ορμόμενα από διάφορες σχολές τα οποία και περιγράφονται παρακάτω.

2.4.1. Τα διαβιβαστικά μοντέλα

2.4.1.1. Τα Γραμμικά μοντέλα

Πρόκειται για ένα επικοινωνιακό μοντέλο βάσει του οποίου ο πομπός του μηνύματος είναι παντογνώστης, με τις πληροφορίες να μεταφέρονται στον δέκτη, ο οποίος δεν μπορεί να επεξεργαστεί ή να απορρίψει τις πληροφορίες αυτές, αλλά τις δέχεται με παθητικό τρόπο (Κούρτη, 1995). Ανήκει στα μεταδοτικά και μονοδιάστατα μοντέλα και περιγράφει τη διαδικασία της απλής μετάδοσης πληροφοριών, θεωρώντας δεδομένη την κατοχή μηνύματος από τον πομπό και την άγνοια του δέκτη που παθητικά προσλαμβάνει το μήνυμα (Ψύλλα, 1991). Σύμφωνα έτσι με το μοντέλο αυτό, ο πομπός έχει πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη κι έτσι η επικοινωνία προσεγγίζεται και ερμηνεύεται ως διαδικασία πειθούς. Στο συγκεκριμένο μοντέλο δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επίδραση που θα έχει το μήνυμα στο δέκτη, παρά στο ίδιο το μήνυμα και γι' αυτό το λόγο επικρίθηκε έντονα ως **μονοδιάστατο και παθητικό**, γιατί παραλείπεται το στοιχείο της ανάδρασης (Fiske, 1992).

2.4.1.2. Η φόρμουλα Lasswell

Ο Lasswell είναι ένας Αμερικανός επιστήμονας, ο οποίος το 1948 δημιούργησε το μοντέλο επικοινωνίας, με στόχο να κατανοηθεί η επικοινωνιακή διαδικασία. Το μοντέλο αυτό είναι αποτελούμενο από πέντε ερωτήσεις. Σύμφωνα με την επικοινωνιακή έρευνα του πολιτικού επιστήμονα D. Lasswell για να περιγραφεί η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος
- Λέει

- Από ποιο κανάλι
- Σε ποιόν
- Με ποιο αποτέλεσμα

Το τυπικό χαρακτηριστικό της Φόρμουλας αυτής είναι ότι ο επικοινωνητής έχει την πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη ώστε η επικοινωνία να θεωρείται μια διαδικασία πειθούς. Το μοντέλο αυτό θεωρήθηκε αν και απλό, χρήσιμο γιατί αποτελεί έναν προσιτό και κατανοητό τρόπο μελέτης της επικοινωνίας (Braddock 1958). Το σημαντικότερο στοιχείο αυτού του μοντέλου αποτελεί η προσθήκη του αποτελέσματος, με το οποίο εισάγει ένα καινούργιο τομέα ερευνών: την επικοινωνιακή προσέγγιση που επικεντρώνεται στον πομπό, ο οποίος μεταφέρει την πληροφορία στο περιεχόμενο του μηνύματος, το μέσο μεταφοράς του, τον δέκτη και το αποτέλεσμα μεταφοράς του μηνύματος στον δέκτη. Το πιο κύριο σημείο του είναι ότι αποτελεί συμπλήρωμα του αποτελέσματος, μέσω του οποίου γίνεται η εισαγωγή ενός νέου τομέα έρευνας σχετικά με την επικοινωνιακή προσέγγιση της μεταβολής της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Κούρτη, 1995).

2.4.1.3. Το μοντέλο Shannon και Weaver

Από τα σημαντικότερα μοντέλα καθώς εφαρμόστηκε σε ένα ιδιαίτερο πεδίο της επικοινωνίας όπου συμπεριελάμβανε ερωτήσεις του τύπου: μέσω ποιού είδους επικοινωνιακού καναλιού μπορεί να μεταφερθεί ο μεγαλύτερος αριθμός σημάτων ή ένα μεταδιδόμενο σήμα, σε ποιο βαθμό μπορεί να καταστραφεί από θόρυβο κατά την πορεία του από τον αποστολέα στον δέκτη. Ερωτήματα που απευθύνονται κυρίως στον τομέα της πληροφόρησης. Σύμφωνα λοιπόν με το συγκεκριμένο μοντέλο, το άτομο που επιθυμεί να στείλει μια πληροφορία πρώτα αρχίζει να σχηματίζει την ιδέα στο μυαλό του και στη συνέχεια κωδικοποιεί την ιδέα αυτή υπό την μορφή σταθερών συμβόλων για να μπορεί να τη μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο πρόσωπο. Κατά τους Shannon και Weaver έτσι, η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσα από τα εξής βήματα: (Fiske, 1982).

- Μια πηγή δημιουργεί την πληροφορία,
- Ο πομπός μεταβιβάζει μια πληροφορία,

- Η πληροφορία-μήνυμα περνά στον αποδέκτη,
- Ο πομπός για τη μεταφορά μιας πληροφορίας χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας,
- Πολλές φορές υφίστανται παράγοντες που αναστέλλουν την ομαλή επικοινωνία, οι οποίοι καλούνται «θόρυβοι»,
- Ο αποδέκτης, ο οποίος δέχεται το μήνυμα,
- Ο προορισμός, δηλαδή το άτομο που λαμβάνει κι επεξεργάζεται το περιεχόμενο του μηνύματος.

Η πιο σημαντική προσφορά του μοντέλου αυτού είναι το ότι υπολογίζει το σύνολο της διαδικασίας της επικοινωνίας. Εφόσον δύσκολα θα γινόταν δεκτό, το μοντέλο επέδρασε σημαντικά στην ανάπτυξη του θεωρητικού τομέα της επικοινωνίας, επειδή καθρεπτίζει την λογική του «τι είναι επικοινωνία» (Chandler, 2008).

2.4.2. Η κυβερνητική προσέγγιση

Η εισαγωγή της κυβερνητικής προσέγγισης έγινε από τον Wiener, το 1948, σαν ένα μοντέλο επικοινωνίας, βάσει του οποίου βαρύτητα δεν δίδεται στο ότι υπάρχει ο πομπός του μηνύματος, αλλά στον δέκτη και τον τρόπο λήψης του μηνύματος, της επεξεργασίας και της κατανόησής του. Στόχος του μοντέλου αυτού, επίσης, είναι η διάδραση και το να εμπλακεί ενεργά ο δέκτης στη διαδικασία της επικοινωνίας (Winkin, 1993). Το **Κυβερνητικό μοντέλο**, ονομάστηκε έτσι από την Κυβερνητική, την επιστήμη του ελέγχου και στηρίζεται στη συμπεριφορική θεωρία που υποστηρίζει ότι τα άτομα αντιδρούν όμοια σε ένα ερέθισμα και μεταφέρει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος το δέκτη και την επίδραση που αυτός δέχεται. Εισάγει έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω την έννοια της **ανάδρασης**, της ανταπόκρισης του δέκτη στο ερέθισμα, που ακολούθως προσλαμβάνει ο πομπός και αντιδρά αναλόγως. Είναι σύμφωνα με την Ψύλλα (1991), το επικρατέστερο μοντέλο και η ίδια το αποδίδει ως εξής: ο πομπός αποστέλλει το μήνυμα- ο δέκτης λαμβάνει ερέθισμα, ανταποκρίνεται και αποστέλλει ανάδραση στον πομπό.

2.4.3. Τα αλληλοεπιδραστικά μοντέλα

Τα μοντέλα αλληλοεπίδρασης έχουν κοινά σημεία με την κυβερνητική προσέγγιση. Βάσει αυτών, σημασία στη διαδικασία της επικοινωνίας έχει η διαλεκτική, η αμφίδρομη σχέση μεταξύ του πομπού και του δέκτη του μηνύματος. Επίσης, τα δύο αυτά πρόσωπα μπορούν και πρέπει να εναλλάσσονται σε ρόλους, κάτι που θεωρείται πολύ δημιουργικό και συμβάλλει στην προώθηση της ανταλλαγής των πληροφοριών. Αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει η δυνατότητα ταυτόχρονης λήψης του ρόλου του πομπού και του δέκτη, καθώς οι ρόλοι αντικρούονται και έχουν διαφορετική σκοπιμότητα (West&Turner, 2007).

Βασικό στοιχείο στο μοντέλο της αλληλοεπίδρασης είναι η διαδικασία της ανατροφοδότησης, μέσω της οποίας απελευθερώνεται ο δέκτης σε επίπεδο παρέμβασης λεκτικής και μη, σε επίπεδο αιτήματος διευκρινήσεων, σε επίπεδο έκφρασης ενστάσεων ή αιτήματος επιπλέον στοιχείων για να κατανοηθεί πλήρως το νόημα. Μέσω της ανατροφοδότησης διευκολύνεται η επικοινωνία, η διαδραστική σχέση ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη και συμβάλλει στην απομάκρυνση έξαρσης συγκρούσεων, που είναι βασικό εμπόδιο στο να ικανοποιούνται οι προκαθορισμένοι στόχοι και να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία (Stone&Richmont, 1999).

2.4.4. Τα συναλλακτικά μοντέλα

Τα συναλλακτικά μοντέλα επικοινωνίας έχουν κοινά σημεία με τα μοντέλα της αλληλοεπίδρασης, καθώς δίνουν βαρύτητα στην διαπροσωπική επαφή και την συνεχόμενη ανταλλαγή των πληροφοριών από τα μέλη στην επικοινωνία. Η διαφορά τους είναι ότι οι ρόλοι του πομπού και του δέκτη είναι εναλλασσόμενοι, αν και ο πομπός μπορεί ταυτόχρονα να είναι και δέκτης και πομπός, εφόσον οι καταστάσεις το βοηθήσουν να συμβεί ή το καθορίσουν ως αναγκαίο. Η διαδραστική σχέση μεταξύ δέκτη και πομπού αποκαλύπτει τον χαρακτήρα τους, συμβάλλει στο να γίνουν

εσωτερικές αλλαγές στην συμπεριφορά τους και δρα καθοριστικά στην επερχόμενη μετοχή τους στη διαδικασία της επικοινωνίας με ποικίλους ανθρώπους (Wood, 2010).

Το άτομο λειτουργεί πότε ως πομπός και πότε ως δέκτης του μηνύματος και αντιμετωπίζεται με ίσο τρόπο στην επικοινωνιακή διαδικασία και δεν φέρει εξουσιαστικό λόγο ή αντιθέτως παθητικό και άβουλο. Στα μοντέλα αυτά, επίσης, υπάρχει εξέλιξη στο νόημα, επειδή τα άτομα μεριμνούν για την συνδιαμόρφωση του κοινού μηνύματος κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Έτσι, δημιουργείται ένα κλίμα που εστιάζει στην επιλογή και τη διαμόρφωσή του, επειδή οι άνθρωποι ίσως επικοινωνούν με διαφορετικό τρόπο με ποικίλα άλλα άτομα (Stone&Richmont, 1999).

2.4.5. Τα συστημικά μοντέλα

Τα συστημικά μοντέλα έχουν την πεποίθηση ότι η επικοινωνία είναι ένα σύστημα από σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων και το περιβάλλον γύρω τους και πραγματοποιούνται με την συμβολή των επικοινωνιακών καναλιών. Η εστίαση των μοντέλων αυτών γίνεται στα αποτελέσματα της επικοινωνίας, στην μεταβολή και πως διαμορφώνεται η συμπεριφορά του ανθρώπου. Εν ολίγοις, δεν υπάρχει ενδιαφέρον για το περιεχόμενο των μηνυμάτων που μεταδίδονται, αλλά κυρίως για το ότι κατανοούνται από τον δέκτη. Βάσει της συστημικής προσέγγισης, η επικοινωνία δεν σχετίζεται μόνο με τον πομπό και τον δέκτη που ανταλλάσσουν πληροφορίες, αλλά από το γενικότερο σύνολο των στοιχείων που αλληλοεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται. Κάθε μεταβολή στα στοιχεία αυτά ασκεί επίδραση στις σχέσεις μεταξύ όλων των υπολοίπων στοιχείων, με την έννοια ότι υπάρχουν συνέπειες (Kurland&Pelled, 2000).

2.5. Μορφές επικοινωνίας

2.5.1. Η λεκτική επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι μία αβίαστη και ελεύθερη πράξη αλληλεπίδρασης η αποτελεσματικότητα της οποίας εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες. Όταν πραγματοποιείται μέσω τη ομιλίας μπορεί να είναι λεκτική ή μη λεκτική.

Η λεκτική επικοινωνία έτσι, αφορά στο περιεχόμενο του μηνύματος και πραγματοποιείται μέσω του γλωσσικού κώδικα. Σύμφωνα με τον Saussure (1979), ο γλωσσικός κώδικας είναι το σύστημα των γλωσσικών σημείων και των σχέσεων και αποτυπώνεται στο νου των ομιλούντων της γλωσσικής κοινότητας και με αυτό επικοινωνούν.

Η πραγματοποίηση της λεκτικής επικοινωνίας συμβαίνει με προφορικό τρόπο, με γραπτό ή χρησιμοποιώντας την τεχνολογία. Ο προφορικός και γραπτός τρόπος λεκτικής επικοινωνίας συνδέονται άρρηκτα. Ο προφορικός λόγος βοηθά πιο πολύ στο να εκφράζονται συναισθήματα και να ενισχύεται η διαπροσωπική επαφή. Από την άλλη, ο γραπτός τρόπος επικοινωνίας είναι πιο επίσημος, με τις πληροφορίες των κειμένων να καλύπτουν προκαθορισμένους στόχους και να βοηθά στην διαχρονικότητα και την μαζικότητα της επικοινωνίας (Πολίτης, 2001).

2.5.2. Η μη λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι το μέσο που κάνει χρήση ο άνθρωπος, εκτός από τον γλωσσικό κώδικα, για την επικοινωνία με άλλους περιλαμβάνοντας όλα τα στοιχεία εκείνα που σχετίζονται με την ανθρώπινη επικοινωνία και δεν εκφράζονται προφορικά ή γραπτά. Συγκεκριμένα, στη μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιούνται παραγλωσσικά και εξωγλωσσικά στοιχεία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τους μορφασμούς, τις χειρονομίες, που στόχο έχουν να καταστήσουν σαφές το νόημα του μηνύματος στον δέκτη και να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός κλίματος επικοινωνίας, καθορίζοντας τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Αναλυτικότερα, η μη λεκτική επικοινωνία δεν σχετίζεται μόνο με τη γλώσσα του σώματος, όπως είναι οι χειρονομίες, οι εκφράσεις του προσώπου, οι κινήσεις, το βλέμμα, η στάση του σώματος. Αφορά και στον τρόπο που επιδρούν κατά την πράξη της επικοινωνίας και στα ποιοτικά γνωρίσματα της φωνής και ομιλίας, τη σιωπή, το άγγιγμα που συνδέεται με την σπουδαιότητα της απτικής επαφής του ατόμου. Η μη λεκτική επικοινωνία

γίνεται φανερή και έκδηλη με τις αισθήσεις και περιβάλλει την ομιλία, ασκώντας επίδραση στη διαδικασία της ανθρώπινης αλληλοεπίδρασης (Σταμάτης, 2005).

Σε μελέτη που έγινε από τον Χυτήρη(1996) διαπιστώθηκε ότι το 55% του περιεχομένου του μηνύματος μεταβιβάζεται από τις εκφράσεις του προσώπου και την «πόζα» του σώματος, ενώ το 38% είναι αυτό που απορρέει από τον τόνο της φωνής. Οι λέξεις δε, αυτές καθ' αυτές μετρούν για το 7% μόνο.

3. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.1. Η έννοια της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων και κάνουν την εμφάνισή τους σε κάθε εργασιακό χώρο όπου άνθρωποι συναποφασίζουν για εργασιακά ζητήματα. Η έννοια είναι τόσο παλιά όσο και ο άνθρωπος, καθώς συνυπάρχει με την ανθρώπινη ύπαρξη. Κάθε οργανισμός ανεξαρτήτως μεγέθους και τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, είναι πιθανό να αντιμετωπίζει οργανωτικές , διαπροσωπικές και συγκρούσεις εργασιών των οποίων η πηγή μπορεί να ποικίλει και να οφείλεται σε διαφορετικές δυνάμεις. Μελετώντας την έννοια των συγκρούσεων έτσι, ο Μερκούρης (2002),όρισε τη σύγκρουση ως «τη 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 η ή πρώτη ομάδα ενδιαφέρεται». Ο Γιαννουλέας (1997) ορίζει τη σύγκρουση ως «την αντιπαράθεση-διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή ομάδων», ενώ ο Μπουραντάς (2002) «ως μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ή ομάδας». Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη, το ένα μέλος παρεμποδίζει την υλοποίηση των στόχων του άλλου ή κινείται αρνητικά ως προς την αναστολή πραγμάτωσής τους.

Σύμφωνα με τον Pawlak (1998), σε μία σύγκρουση έστω τα 2 μέλη, ονομάζονται παράγοντες διαπληκτισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι είτε άτομα, είτε εταιρείες, είτε κράτη, είτε πολιτικά κόμματα, είτε άλλοι.

Σύμφωνα με τους Katz&Kahn (1978), η σύγκρουση είναι μία αλληλοεπίδραση ορισμένου τύπου, που παίρνει νόημα μέσω παρεμποδίσεων, πράξεων περιορισμού ή προκαταλήψεων και λόγω αντίστασης ή αποδόσεων κατά των προσπαθειών αυτών.

Κατά τους March&Simon(1993) δε η σύγκρουση μπορεί να είναι απόρροια αδυναμίας να ληφθούν αποφάσεις, είτε γιατί δεν υφίσταται μία και μόνη και κοινά αποδεκτή λύση, ή γιατί τα άτομα πράττουν διαφορετικά. Η Ρουμπάνη (2011), μάλιστα, αναφέρει ότι η σύγκρουση είναι μία αντιπαράθεση ανοικτού ή κρυφού περιεχομένου και δεν υπάρχει αποτελεσματική αντιμετώπισή της.

Ο Κάντας (1995) πρεσβεύει ότι η σύγκρουση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία ακολουθεί έξι στάδια, που είναι τα εξής:

- **Η συνειδητοποίηση:** κατά την οποία, δύο ή περισσότερα άτομα συγκρούονται, από τη στιγμή που κάποιο από αυτά συνειδητοποιεί ότι τα υπόλοιπα εμπλέκονται στην πραγμάτωση των στόχων του και την παρεμποδίζουν
- **Οι σκέψεις και τα συναισθήματα:** όπου, κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, κάθε μέλος εκφράζει υποκειμενικές και μεροληπτικές γνώμες και εκδηλώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα απέναντι στα εμπλεκόμενα στη διένεξη άτομα

- **Οι προθέσεις:** όπου, τη στιγμή που λαμβάνει χώρα και εκδηλώνεται η σύγκρουση, κάθε μέλος σκέφτεται τις ενέργειες στις οποίες θα προβεί στο άμεσο μέλλον, προκειμένου να διασφαλίσει τα συμφέροντά του
- **Η συμπεριφορά:** όπου το άτομο που έχει θιγεί και αποτελεί τον αποδέκτη της συγκρουσιακής κατάστασης, λεκτικά εκφράζει την άποψή του και προχωρά σε ανάλογες πράξεις
- **Η αντίδραση του άλλου μέλους:** στην οποία, το δεύτερο μέλος, με κριτήριο τη συμπεριφορά του πρώτου, αντιδρά ανάλογα κι έτσι υπάρχει δράση-αντίδραση, ώστε να τεθεί «επί τάπητος» η αιτία της σύγκρουσης και να υπάρξει ανατροφοδότηση
- **Τα αποτελέσματα:** στο τελευταίο στάδιο τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέλη βρίσκουν λύση και επιλύουν τη σύγκρουση ή φτάνουν σε αδιέξοδο και η σύγκρουση παραμένει.

Η συνεχής ανταλλαγή απόψεων και αλληλεπίδραση ανάμεσα στα άτομα ενός οργανισμού, πολλές φορές δημιουργεί διαφωνίες και αντιτιθέμενες γνώμες σχετικά με την πορεία επίτευξης των στόχων και τα ατομικά κίνητρα του κάθε εργαζομένου. Με αυτόν τον τρόπο εκδηλώνονται συγκρούσεις, οι οποίες άμεσα κρίνεται απαραίτητο να διευθετηθούν με κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να επέλθει η αρμονία και να επικρατήσει κλίμα συνεργατικότητας και ομαδικότητας, που καθιστά τους ανθρώπους δημιουργικούς, παραγωγικούς, αποδοτικούς και τον οργανισμό ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό.

3.2. Η διαδικασία της σύγκρουσης στους οργανισμούς

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο σε κάθε εργασιακό περιβάλλον. Άνθρωποι που συνυπάρχουν και συνεργάζονται υποχρεωτικά σε καταστάσεις αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, αν λάβουμε υπόψιν τις δομές, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τα περιγράμματα θέσης τα οποία πολλές φορές είναι και διφορούμενα.

Κατά τον Pondy (1967), η διαδικασία της οργανωσιακής σύγκρουσης ακολουθεί συγκεκριμένες φάσεις καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν.

Σε πρώτο στάδιο επικρατεί μία υποβόσκουσα σύγκρουση. Δεν είναι εμφανής, αλλά υφίσταται και ακολουθείτε από τις παρακάτω αδυναμίες:

- ⇒ Διαφορές στους στόχους των υπαλλήλων και της διοίκησης
- ⇒ Αλληλοεξάρτηση. Δεν είναι αποδεκτά τα κριτήρια αποδοτικότητας και οι πηγές ανταγωνισμού
- ⇒ Υπάρχουν ποικίλες προσεγγίσεις για τον τρόπο που αυξάνεται η παραγωγικότητα.

Σε δεύτερο στάδιο, η σύγκρουση είναι εμφανής πλέον, καθώς:

- ⇒ Η διοίκηση και οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι υφίσταται, ξεκινούν να βλέπουν τις αιτίες πρόκλησής της, κάνουν ερωτήσεις και προτείνουν ο ένας στον άλλον αναθεωρήσεις των θέσεών τους, για να υπάρξει συμφωνία.

Στο τρίτο στάδιο της σύγκρουσης:

- ⇒ Τα άτομα των ομάδων εφαρμόζουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και προχωρούν σε εξέταση των αποτελεσμάτων που είναι ή ίσως να είναι αποδεκτά
- ⇒ Υπάρχει προσανατολισμός στρατηγικών και στόχων στην επικοινωνία κατά το στάδιο που εκδηλώνεται η σύγκρουση

Το τελευταίο στάδιο είναι αυτό μετά από τη σύγκρουση. Εδώ υπάρχει έντονη πια η αίσθηση της σύγκρουσης και μία συναισθηματική διάταξη προστίθεται στο πρόβλημα. Όλες οι συμπεριφορές κατευθύνονται με κριτήριο την προστασία των προσωπικών συμφερόντων και εμφανίζονται στο προσκήνιο οι προθέσεις που καθορίζουν την απόφαση για κάποια μελλοντική ενέργεια. Μόνο όταν πια γίνεται προσπάθεια από το ένα μέλος να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα του άλλου μέλους τότε ανθίζει η συνεργατικότητα. Αφού διευθετηθεί τέλος η σύγκρουση, μπορεί να υπάρχουν ορισμένες μεταβολές στη φύση του ατόμου, στις σχέσεις μεταξύ τους και τη λειτουργικότητα του οργανισμού (Αντωνάκης, 2012).

3.3. Οι φάσεις της σύγκρουσης στους οργανισμούς

Η συμπεριφορά γενικότερα αποτελεί ένα είδος ενέργειας η οποία και αποτελεί ερέθισμα αντίδρασης .Αυτή λοιπόν η διαντίδραση περνάει σύμφωνα με τον Pondy (1967), από τις ακόλουθες φάσεις:

- *Σιωπηρή σύγκρουση*, όπου ο λόγος της σύγκρουσης είναι απόρροια των σχέσεων αλληλοεξάρτησης των ατόμων, όπου οι στόχοι τους δεν συμβαδίζουν
- *Αντιληπτή σύγκρουση*, όπου γίνεται αντιληπτό από ένα ή πιο πολλά άτομα ότι η κατάσταση περιλαμβάνει μη συμβιβασμό και αλληλοεξάρτηση
- *Αισθητή σύγκρουση*, όπου τα άτομα ξεκινούν την προσωποποίηση της αντιληπτής σύγκρουσης, ενδιαφέρονται για τα ζητήματα της σύγκρουσης και προχωρούν στον σχεδιασμό στρατηγικών διαχείρισης της σύγκρουσης
- *Έκδηλη σύγκρουση*, όπου η σύγκρουση εκδηλώνεται με την επικοινωνία. Καθώς υλοποιούνται οι στρατηγικές, η διάδραση σχετίζεται με κύκλους από όξυνση και ύφεση.
- *Μετά τη σύγκρουση*, τα αποτελέσματα για τα άτομα μπορεί να είναι βραχυχρόνια ή μακροχρόνια και για τον οργανισμό και για τις σχέσεις τους (Αντωνάκης, 2012).

3.4. Αιτίες των συγκρούσεων στους οργανισμούς

Ένα από τα μεγαλύτερα σημεία που χρίζουν ενδιαφέροντος σε ότι αφορά στις συγκρούσεις είναι οι πηγές πρόκλησής τους, οι βαθύτεροι λόγοι, και τα αίτια, καθώς οφείλονται σε αμέτρητους παράγοντες. Κάποιες λοιπόν από τις βασικότερες αιτίες των συγκρούσεων στους οργανισμούς μπορεί να είναι οι εξής:

- ❖ Επιτυγχάνονται αντίθετοι στόχοι. Υπάρχει αποκλεισμός των στόχων της μίας ομάδας από την άλλη και αυτό ωθεί σε ανάλογη στάση και συμπεριφορά, οπότε για να υλοποιηθούν οι στόχοι, η μία ομάδα δρα ενάντια στην άλλη.
- ❖ Κοινές οργανωσιακές καταστάσεις και διαφωνίες σε επίπεδο στόχων ανάμεσα σε μονάδες του οργανισμού, αλληλοεξαρτώνται ποικίλες

δραστηριότητες σε έναν οργανισμό και τα όρια των καθηκόντων είναι ασαφή.

- ❖ Οι ανάγκες και οι επιθυμίες καταπιέζονται και δημιουργείται στο συναίσθημα της απειλής
- ❖ Συγγέονται οι αρμοδιότητες ως απόρροια της συνάντησης που πραγματοποιείται με πρόχειρο τρόπο
- ❖ Οι φιλοδοξίες κάθε ενός είναι διαφορετικές και οι προσωπικότητες αντικρούονται
- ❖ Οι περιορισμένοι πόροι. Το ότι δεν υπάρχει επάρκεια πόρων αυτό είναι εμπόδιο στο να ικανοποιούνται οι ανάγκες κάθε εργαζομένου. Θα πρέπει να αξιοποιούνται και να κατανέμονται καλύτερα οι πόροι.
- ❖ Όταν διαφωνούν οι διευθυντές με τους υπαλλήλους και τα συνδικάτα, οπότε η σύγκρουση δεν μπορεί να αποφευχθεί
- ❖ Το ότι δεν είναι αποτελεσματική η επικοινωνία ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες
- ❖ Δεν υπάρχουν πληροφορίες, δεν μεταδίδονται σωστά, δεν συλλαμβάνονται και δεν μεταφράζονται ορθά τα μηνύματα, οπότε δεν υπάρχει αλληλοκατανόηση
- ❖ Γίνονται λάθη στους χειρισμούς των προϋσταμένων του οργανισμού και αυτό κρίνεται αυστηρά από τους υφισταμένους και ενθαρρύνουν την δημιουργία αμφισβήτησης για την ηγετική τους ικανότητα
- ❖ Είναι επίκεντρο προβληματισμού η αποδοχή της διοίκησης από τους υφισταμένους, κυρίως όταν γίνονται μεταβολές σε επίπεδο δομής ή στάσης της διοίκησης
- ❖ Υπάρχει ανισότητα μεταξύ των εργαζομένων, γίνονται διακρίσεις
- ❖ Ασκούνται επηρεασμοί από εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων προς άλλον ή άλλους συναδέλφους. Γενικά, θα πρέπει να λειτουργεί ο κάθε οργανισμός εύρυθμα και ομαλά και να υπάρχει σεβασμός προς τους εργαζομένους, τη θέση και τις αρμοδιότητές του (March&Simon, 1993. Katz&Kahn, 1978).

Οι Sullivan & Decker (2009) διακρίνουν τις συγκρούσεις σε 4 είδη:

1. **Επίσημη και Ανεπίσημη:** Η πρώτη εκδηλώνεται ανάμεσα σε φορείς που παρεμβαίνουν και παρεμποδίζουν την ομαλή πορεία του οργανισμού για την

επίτευξη στόχων, ενώ η δεύτερη λαμβάνει χώρα μεταξύ συναδέλφων σε προσωπικό επίπεδο

2. **Ενδοοργανωσιακή και Διαοργανωσιακή:** η πρώτη διαδραματίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ η δεύτερη αφορά διαφορές και ανταγωνιστικές τάσεις μεταξύ διαφορετικών οργανισμών
3. **Οριζόντια και Κάθετη:** η οριζόντια αφορά συγκρούσεις μεταξύ μερών ίδιας ιεραρχικής θέσης, ενώ η κάθετη διενέξεις ανάμεσα σε μέρη διαφορετικής ιεραρχικής θέσης και βαθμίδας, όπως μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων
4. **Διαπροσωπική και Ομαδική:** η σύγκρουση επέρχεται μεταξύ δύο ατόμων και λαμβάνει προσωπικό χαρακτήρα (διαπροσωπική) ή μεταξύ ομάδων και λαμβάνει γενικευμένο χαρακτήρα (ομαδική).

Σύμφωνα με τον Garcia(2006)τα αίτια που μπορεί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον δυσμενές στον εργασιακό χώρο και μπορεί να αποτελέσουν αίτια εκδήλωσης συγκρούσεων, είναι οι ακόλουθοι:

1. **Ασυμβατότητα στόχων:** κάθε οργανισμός, γεγονός που ισχύει και στον τομέα της Εκπαίδευσης ο οποίος αποτελεί και αντικείμενο της παρούσης εργασίας, θέτει στόχους, τους οποίους καλείται να επιτύχει, προκειμένου να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός. Πολλές φορές, το περιεχόμενο των στόχων είναι ασαφές και δε γίνεται αντιληπτό από το σύνολο του προσωπικού, με αποτέλεσμα να υφίστανται αντικρουόμενες απόψεις και να εκδηλώνονται συγκρούσεις. Επιπλέον, κάθε οργανισμός θέτει γενικούς και επιμέρους στόχους και ενημερώνει τους εργαζόμενους μόνο για τους γενικούς, με αποτέλεσμα αυτοί να μην έχουν γνώση της πορείας που πρέπει να ακολουθήσουν για την υλοποίησή τους, Έτσι, ο καθένας ακολουθεί πορεία διαφορετική, που αναστέλλει και παρακωλύει την πορεία των υπολοίπων. Γι αυτό και οι επιμέρους στόχοι κρίνεται απαραίτητο να ιεραρχούνται από τη διοίκηση και να γίνονται γνωστοί στους εργαζόμενους. Επίσης, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν θέσει ατομικούς στόχους, τους οποίους επιθυμούν να πραγματοποιήσουν. Όταν οι στόχοι του καθενός είναι διαφορετικοί, όταν δε συγκλίνουν με τους ομαδικούς στόχους του οργανισμού, τότε δημιουργούνται συγκρουσιακές καταστάσεις.
2. **Ασάφεια και Επικάλυψη ρόλων:** σε αυτή την περίπτωση, δημιουργούνται πολλές εντάσεις και συγκρούσεις, για το λόγο ότι ο κάθε εργαζόμενος δεν ξέρει

- ακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του. Όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων, τότε ο κάθε εργαζόμενος καταπιάνεται με καθήκοντα που δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του, αναστέλλοντας ή καθυστερώντας την αποστολή των αρμοδίων και προκαλώντας κλίμα έντασης και σύγκρουσης.
3. **Αλληλεξάρτηση ρόλων:** κάθε οργανισμός αποτελείται από τμήματα, τα οποία ασχολούνται για την υλοποίηση των ίδιων σκοπών με διαφορετικών στόχων. Κάθε τμήμα διεκπεραιώνει ένα στάδιο του έργου και όλα μαζί οδηγούν στην επίτευξή του. Τα τμήματα αποτελούν μέρη μιας αλυσίδας, που συνεργάζονται αρμονικά για να λειτουργεί σωστά η αλυσίδα. Όταν ένα τμήμα δε λειτουργεί σωστά ή δεν αποδίδει ή καθυστερεί, τότε καθυστερεί την πορεία του συνόλου των τμημάτων του οργανισμού, αφού το έργο του ενός εξαρτάται από το έργο του άλλου.
 4. **Οργανωσιακές σχέσεις:** η δομή και ο τρόπος οργάνωσης διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εκδήλωση ή μη των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Πολλές φορές η εξουσία που έχουν ανώτερα στελέχη χρησιμοποιείται ως μέσο επιβολής και στιγματισμού ή εκφοβισμού των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα την εμφάνιση επιθετικών συμπεριφορών και συγκρουσιακών καταστάσεων, που διαιωνίζονται και προκαλούν δυσμενές κλίμα, μη συνεργατικό.
 5. **Διαφορετικές πεποιθήσεις, εμπειρίες, αξίες:** αυτά, σε συνδυασμό με τη διαφοροποίηση στην εκπαίδευση του προσωπικού σε έναν οργανισμό, μπορεί να δημιουργήσουν διάφορες υποομάδες μεταξύ των εργαζόμενων. Αυτό οδηγεί σε διάκριση και διαχωρισμό των ομάδων ως προς κάποια χαρακτηριστικά, αποκλεισμό κάποιων ομάδων λόγω έλλειψης γνώσεων ή χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και εμφάνιση συγκρουσιακού κλίματος.
 6. **Οικειότητα:** συγκρούσεις μπορεί να δημιουργηθούν λόγω εγγύτητας ορισμένων μελών της ομάδας, για παράδειγμα λόγω δεσμών φιλίας ή συγγένειας, πράγμα που μπορεί να γίνει αντιληπτό από τα άλλα μέλη και να προκαλέσει αντιδράσεις και διαφωνίες.

Η σύγκρουση, κατά τους Swanburg & Swanburg (1999), δεν εκδηλώνεται πάντα με κατά μέτωπο επίθεση ή διαφωνία, αλλά και με άλλους πιο έμμεσους τρόπους, που είναι οι εξής:

- **Γλώσσα σώματος:** πάρα πολλές φορές ο θυμός ή η αγανάκτηση εκδηλώνεται με εξωγλωσσικά στοιχεία, όπως ο τρόπος που κοιτάμε κάποιον, οι μορφασμοί του προσώπου, το σήκωμα των φρυδιών
- **Επιθετικός ανταγωνισμός**
- **Συμμετοχή και άλλων ατόμων στη σύγκρουση**
- **Απαράδεκτη συμπεριφορά:** η σύγκρουση εκδηλώνεται με καταστροφή αντικειμένων λόγω έντονου θυμού και βίαιη και επιθετική συμπεριφορά
- **Μείωση της παραγωγικότητας και συμπεριφοράς αποφυγής:** σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα καθυστερούν σκόπιμα στην εργασία τους, δηλώνουν ασθένεια συχνά, επιβραδύνουν το ρυθμό εργασίας τους ή αρνούνται να συμμετάσχουν σε αποφάσεις σχετικά με την εργασία
- **Απογοήτευση, απάθεια, χαμηλό ηθικό:** τα άτομα απογοητεύονται κατά την προσπάθεια τους να αποφύγουν τη σύγκρουση ή μετά από αποτυχημένες απόπειρες επίλυσης της.
- **Διενέξεις:** έκφραση παραπόνων, απειλή για λήψη πειθαρχικών μέτρων, όπως σκόπιμη απόκρυψη πληροφοριών ή παραπληροφόρηση

3.5. Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις από τη σύγκρουση σε έναν οργανισμό

Στα πλαίσια της παραδοσιακής προσέγγισης του μάνατζμεντ, η σύγκρουση είναι ένα αρνητικό φαινόμενο που δημιουργεί μόνο προβλήματα σε κάθε οργανισμό. Για αυτό, θεωρείται ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να διαχειρίζονται έτσι τα πράγματα, για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισής τους και την αποφυγή τους. Βέβαια, μέσα από την πρόοδο των κοινωνικών επιστημών διαπιστώνεται ότι οι συγκρούσεις, εκτός από αρνητικές επιπτώσεις, επιφέρουν και θετικές και ένας μάνατζερ που είναι ικανός θα πρέπει να τις διαχειρίζεται ορθά και να φέρνει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό (Σαΐτη& Σαΐτης, 2011. Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Παρασκευόπουλος, 2007. Ζαβλανός 2002. Χυτήρης 1996. Balgopal&Vassil, 1983. Schmidt 1974).

3.5.1. Θετικές επιπτώσεις της σύγκρουσης

Οι θετικές επιπτώσεις της σύγκρουσης είναι οι εξής:

- ✓ Παράγονται καινούριες, περισσότερες και πιο έξυπνες ιδέες, προσπαθώντας τα άτομα να αιτιολογήσουν την απόφαση ή την επιλογή τους
- ✓ Δημιουργείται ενδιαφέρον και αναπτύσσεται η δημιουργικότητα, λόγω του ότι υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός
- ✓ Τα προβλήματα γίνονται πιο φανερά και πιο εύκολα προσπαθώντας να αντιμετωπιστούν, οπότε επαναφέρεται το θετικό κλίμα στον οργανισμό
- ✓ Λαμβάνονται πιο σωστές αποφάσεις, αφού έχουν τεθεί υπό ανάλυση και οι δύο θέσεις / πλευρές της σύγκρουσης
- ✓ Η λύση του προβλήματος όταν δεν υπάρχει αδικία σε ένα από τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη ή το να δημιουργούνται συγκρούσεις με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού συμβάλλει στην ενίσχυση της εσωτερικής συνοχής του οργανισμού
- ✓ Υπάρχει ενδεχόμενο να αυξηθεί η παραγωγικότητα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Παρασκευόπουλος, 2007. Ζαβλανός 2002. Χυτήρης 1996. Balgopal&Vassil, 1983. Schmidt 1974).
- ✓ Αναπτύσσεται αυξημένη συνοχή στην ομάδα, καθώς αντιλαμβάνεται ότι απειλείται από την «αντίπαλη»
- ✓ Αυξημένη αφοσίωση για την επίτευξη των κοινών στόχων τους
- ✓ Αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας, για να λάβει ο αυστηρός ηγέτης αυστηρές και άμεσες αποφάσεις επίλυσης της σύγκρουσης
- ✓ Έμφαση στην επιτέλεση του έργου για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνιστικές ομάδες (Τριαντάρη, 2018).

3.5.2. Αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης

Οι αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης είναι οι ακόλουθες:

- ✓ δημιουργία αρνητικού κλίματος και δυσκολία να επικοινωνούν τα μέρη του οργανισμού, λόγω της δυσπιστίας και της προκατάληψης που έχουν
- ✓ υπάρχουν δυσλειτουργίες, λόγω του ότι δεν υπάρχει συνεργασία
- ✓ αντιδρούν νόμιμα για να αναπτύσσονται καινοτόμα προγράμματα και δράσεις, ως τιμωρία από το άλλο εμπλεκόμενο στην σύγκρουση μέρος
- ✓ σπαταλάται άδικα ενέργεια και υπάρχει έντονα το συναίσθημα της ήττας για τον «χαμένο»
- ✓ λόγω της σύγκρουσης μειώνεται η παραγωγικότητα
- ✓ δημιουργείται στρες και επισπεύδεται η επαγγελματική εξουθένωση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Παρασκευόπουλος, 2007. Ζαβλανός 2002. Χυτήρης 1996. Balgopal&Vassil, 1983. Schmidt 1974).
- ✓ Εχθρότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων και μη και δυσκολία αποκατάστασης των σχέσεων
- ✓ Στρεβλές αντιλήψεις για την ανταγωνίστρια ομάδα
- ✓ Ανάπτυξη αρνητικών στερεοτύπων που επιφέρουν και επιβάλλουν οι ομάδες που δημιουργούν τα προβλήματα
- ✓ Μειωμένη επικοινωνία και παροχή πληροφοριών που ενοχοποιούν ή εκθέτουν την ανταγωνίστρια ομάδα (Τριαντάρη, 2018).
- ✓ Αύξηση άγχους (Τριαντάρη, 2018. Αντωνάκης, 2012).

3.6. Η διαχείριση των συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μία διαδικασία, κατά την οποία αναγνωρίζει και διαχειρίζεται κανείς τη σύγκρουση λογικά, δίκαια και αποτελεσματικά. Ο ρόλος του ηγέτη λοιπόν σε ότι αφορά στις συγκρούσεις παίζει τον καθοριστικότερο ρόλο αφού θα πρέπει να διευθετήσει την σύγκρουση είτε μέσω του συμβιβασμού είτε μέσω της συνεργασίας. Ο συμβιβασμός είναι εφικτός όταν όλα τα

μέρη ενδιαφέρονται όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων μονόπλευρα αλλά και των στόχων του άλλου μέρους, έχουν συγκαταβατική διάθεση και είναι πρόθυμα να εμπλακούν σε μία συναλλαγή του τύπου «δίνω-παίρνω». Καθοριστική λοιπόν ικανότητα που απαιτείται για τη διαχείριση της σύγκρουσης είναι η αποτελεσματική επικοινωνία για να επιλυθεί η σύγκρουση και οι ικανότητες διαπραγμάτευσης (Τριαντάρη, 2018).

Σύμφωνα έτσι με την Τριαντάρη (2018), η διαχείριση των συγκρούσεων αφορά στην συστηματική διαδικασία, με στόχο να αναζητηθούν αμοιβαία και ικανοποιητικά αποτελέσματα για τα μέρη που συγκρούονται. Τα αποτελέσματα συμβάλλουν στη δράση των ατόμων ή της ομάδας με πιο αποτελεσματικό τρόπο και στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Οι βασικοί σκοποί της διαχείρισης της σύγκρουσης, λοιπόν, είναι:

- ⇒ Η μείωση της παρουσίας των δυσλειτουργικών συγκρούσεων, που ωθούν σε δυσκολία στην αποδοτικότητα της ομάδας
- ⇒ Η αύξηση του ενδεχομένου επίλυσης των διαφωνιών με αποτελεσματικό τρόπο (Τριαντάρη, 2018).

3.6.1. Οι μέθοδοι διαχείρισης των συγκρούσεων

Αναφερόμενοι στις συγκρούσεις αρχικά καλό θα ήταν να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει καταλληλότερος τρόπος διαπραγμάτευσης μιας σύγκρουσης. Όλες οι μέθοδοι είναι εξίσου χρήσιμες ενώ αρχική τους προϋπόθεση θα πρέπει πάντα να είναι η πρόβλεψη των επιπτώσεων της σύγκρουσης και του κόστους που αναμένεται να έχει αυτή για τον οργανισμό και μετά την επίλυσή της. Σύμφωνα με τον Filley (1975), οι συνθήκες δημιουργίας των συγκρούσεων είναι πολλές και διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς την αιτία που εμφανίστηκε η σύγκρουση. Συνεπώς, η στρατηγική για να αντιμετωπίζεται η σύγκρουση είναι επίσης διαφορετική ανά περίπτωση.

Οι τρεις βασικές κατηγορίες, μεταξύ άλλων, στρατηγικών για να αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις είναι οι εξής:

1. Η στρατηγική Win- Lose (Νίκη- Ήττα). Όσοι λοιπόν ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, αγωνίζονται με πάθος να πετύχουν τα αποτελέσματα που

θέλουν, δείχνοντας όμως ελάχιστο ενδιαφέρον για το εάν η άλλη πλευρά θα επιτύχει τα δικά της επιθυμητά αποτελέσματα. Ο εκφοβισμός, οι απειλές, η τιμωρία και η μονόπλευρη στάση είναι χαρακτηριστικά της. Έδώ χρησιμοποιείται η ισχύς και η ιεραρχική εξουσία του μάνατζερ, ώστε ικανοποιούνται οι ανάγκες της μίας πλευράς και θυσιάζονται ή παραβλέπονται οι ανάγκες της άλλης. Χρησιμοποιείται όταν μεταξύ των εμπλεκομένων υπάρχει θέση υφισταμένου-προϊσταμένου, μπορεί όμως να αποδειχτεί ότι μακροπρόθεσμα ιδιαίτερα ζημιογόνος για τις εργασιακές σχέσεις και τη συνεργασία.

2. Η στρατηγική Win- win (Νίκη- Νίκη). Η προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και των δύο πλευρών άπτεται σε αυτή τη στρατηγική. Ως διαδικασία είναι ενεργοβόρα και απαιτεί χρόνο για αυτό και είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται σε σημαντικά ζητήματα που αξίζουν την καταβολή τόσο μεγάλης προσπάθειας. Με την τακτική αυτή οι μάνατζερ ζητούν και από τις δύο πλευρές να παραμερίσουν τις ατομικές τους επιδιώξεις και να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα στη βάση μιας ευρύτερης διορατικότητας ώστε οι διαφορές να μετουσιωθούν σε δημιουργική δύναμη.
3. Η στρατηγική Lose- Lose (Ήττα- Ήττα). Η τρίτη κατηγορία είναι αυτή που ίσως αποφέρει την πλειοψηφία των πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή της. Οι βασικές μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των μερών, η παραχώρηση και η καταστολή. Οι άλλες δύο προηγούμενες και προαναφερόμενες κατηγορίες είναι πιο διαδεδομένες και αυτό επειδή οι άνθρωποι συνήθως εφαρμόζουν γνωστές και εφαρμοσμένες μεθόδους, ασχέτως του αρνητικού αποτελέσματος που τελικά μπορεί να δώσουν (Τριαντάρη, 2018).

Επιμέρους μέθοδοι αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι οι ακόλουθες:

Η μέθοδος *MyWay*. Τα γνωρίσματα της μεθόδου αυτής είναι τα εξής:

- ✚ Συμβάλλει στην προώθηση του εξαναγκασμού
- ✚ Συμβάλλει στην δημιουργία κατάστασης δύσκολης στην διατήρησή της
- ✚ Γίνεται χρήση εξουσίας της μίας ομάδας έναντι της άλλης, με στόχο να συμφωνήσει μαζί της
- ✚ Πρόκειται για μέθοδο που ανήκει στην κατηγορία της στρατηγικής Win-Lose, επομένως δίδεται λύση στο πρόβλημα, αλλά όχι η καλύτερη

- ✚ Είναι μία χρήσιμη μέθοδος χρήσης σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, με τον ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις άμεσα (Τριαντάρη, 2018).

Η μέθοδος *YourWay*, που έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✚ Θα πρέπει να την εφαρμόζουν και οι δύο «αντίπαλες» ομάδες και οι σχέσεις τους θα πρέπει αν είναι συνεχείς
- ✚ Βασικό γνώρισμα της μεθόδου είναι ότι υποβαθμίζει τις διαφορές των δύο πλευρών, οπότε και επέρχεται ο συμβιβασμός (Τριαντάρη, 2018).

Η μέθοδος *HalfWay* στη οποία *δικρίνουμε* τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✚ Η εφαρμογή της γίνεται υπό τις ίδιες περιπτώσεις σχεδόν με την μέθοδο *YourWay*
- ✚ Στόχος της είναι να συμβιβαστούν οι δύο πλευρές και να μην βγει κανείς χαμένος ή κερδισμένος τελικά
- ✚ Για την επίτευξη του συμβιβασμού είναι αναγκαίο κάθε εμπλεκόμενο ζήτημα διαφοράς τους να αντιμετωπίζεται με τη λύση να στρέφεται στην επιλογή της μέσης οδού
- ✚ Μειονεκτεί, γιατί δεν είναι μία λύση στρατηγικής Win- Win, αλλά μία πρόταση Lose- Lose
- ✚ Και οι δύο εμπλεκόμενες στη σύγκρουση πλευρές πιστεύουν ότι έδωσαν πολλά ή έλαβαν λίγα, χωρίς να δοθεί σημασία στο αποτέλεσμα, στο τι είναι μικρής σημασίας και το πόσο είναι το επίκεντρο (Τριαντάρη, 2018).

Τέλος, είναι η μέθοδος *OurWay*, με τα εξής στοιχεία:

- ✚ Θεωρείται μία από τις πιο επιτυχείς μεθόδους λύσης της σύγκρουσης
- ✚ Δίνει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και βρίσκεται στην ευρύτερη κατηγορία του Win- Win
- ✚ Το ότι δεν χρησιμοποιείται ευρέως και συχνά αυτό είναι επειδή χρειάζεται χρόνο και προσπάθεια
- ✚ Είναι ιδανική μέθοδος, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι εφαρμόσιμη. Αυτό συμβαίνει, λόγω της πίεσης του χρόνου και στο ότι δεν γίνεται εμβάθυνση στα αληθινά αίτια που οδήγησαν στην σύγκρουση (Αντωνάκης, 2012. Filley, 1975).

3.6.2. Οι τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, αν δε γίνουν άμεσα αντιληπτές πριν την εκδήλωσή τους ή αν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως και αποτελεσματικά με κατάλληλες στρατηγικές, επιφέρουν δυσχερή αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Ο ίδιος ο όρος άλλωστε και μόνο αποτελεί σύνθετη και ασαφή έννοια καθώς και μόνο η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει την μεγάλη ποικιλία ορισμών. Στο εργασιακό περιβάλλον λοιπόν, προκαλούν σχέσεις ανταγωνισμού και επιθετικότητας μεταξύ των εργαζομένων. Η επικοινωνία διαταράσσεται, δεν υπάρχει επικοινωνιακός διάλογος και δεν μπορούν να υλοποιηθούν οι κοινοί στόχοι του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί την πραγμάτωση ατομικών συμφερόντων σε βάρος των κοινών συνολικών στόχων, οι οποίοι όμως εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να είναι συγκρουόμενοι. Την έλλειψη κινήτρων διαδέχεται η έλλειψη παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, γεγονός που σταδιακά οδηγεί σε αναποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και έλλειψη ανταγωνιστικότητας συγκριτικά με οργανισμούς δίχως ύπαρξη συγκρούσεων. Απαραίτητα στοιχεία στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες με άκρως απαραίτητη την ενεργειακή προσοχή, τον κατάλληλο τρόπο ομιλίας, την ενδοσκόπηση με αυτογνωσία και την προσαρμογή στις διαφορές προσωπικότητας και κουλτούρας.

Αναζητώντας σημαντικές πηγές πληροφοριών στη διαδικασία πρόληψης και επίλυσης των συγκρούσεων, αυτό είναι το κατάλληλο σημείο για να αναφερθεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Goleman λοιπόν, είναι η 'ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις'. Συναισθηματική νοημοσύνη έτσι και ενσυναίσθηση, στη σύγχρονη κοινωνία των συνεχών αλλαγών, με πρωταγωνιστή όμως πάντα τον άνθρωπο, αποτελούν τις βασικές ικανότητες για την προαγωγή του διαπολιτισμικού διαλόγου σε κάθε οργανισμό. Βασικές τεχνικές επίσης που θα πρέπει να εφαρμόζονται, προκειμένου να επιλύονται οι συγκρούσεις στους οργανισμούς είναι οι εξής:

- ο Οι διευθυντές να κάνουν χρήση ποικίλων μέσων

- Όταν η σύγκρουση θεωρείται ανεπιθύμητη, θα πρέπει να προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν
- Όσοι όμως θεωρούν την σύγκρουση αναγκαία, όπως στην περίπτωση των βιομηχανιών, όπου είναι αναγκαία η δημιουργικότητα και η καινοτομία, την εντάσσουν στην κουλτούρα τους και τη θεωρούν αναγκαίο και φυσιολογικό φαινόμενο
- Η επίτευξη αυτού γίνεται αυξάνοντας την ανομοιογένεια στο προσωπικό και με δομικές επιλογές, ώστε να αυξηθεί η ισχύς των φορέων που κάνουν τις αλλαγές και να μειωθούν οι στατικοί παράγοντες
- Υιοθετούνται προτάσεις, όπως κύκλοι ποιότητας και μετοχή των εργαζομένων στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού, ώστε να μειώνεται η δύναμη των στελεχών και αν αυξάνεται η δύναμη των υπαλλήλων
- Ο διευθυντής εστιάζει στις ομάδες που συγκρούστηκαν για ζητήματα στρατηγικής φύσεως ή επιβίωσης του οργανισμού
- Επεκτείνονται οι διαθέσιμοι πόροι, όταν η σύγκρουση οφείλεται στην έλλειψή τους. Με τον τρόπο αυτό, ο ανταγωνισμός ελέγχεται και δημιουργείται αύξηση του κόστους
- Ο διευθυντής τοποθετείται σε προσωπικό επίπεδο, οπότε μειώνεται έτσι η σύγκρουση και η αντιπαλότητα μεταξύ των εμπλεκομένων.

Οι προτεινόμενοι σε συνέχεια, από τους Blake&Moulton(Τριαντάρη, 2018) τρόποι :

1. Η αποφυγή, όπου
 - Τα μέρη δεν έχουν ενδιαφέρον για το συμφέρον της αντίπαλης ομάδας και τα συμφέροντα της οργάνωσης
 - Είναι μία χρήσιμη τακτική, όταν το πρόβλημα δεν είναι υψίστης σημασίας και διατίθενται σημαντικότερα θέματα προς επίλυση
 - Είναι χρήσιμη, όταν το ενδεχόμενο ολοκλήρωσης των στόχων της ομάδας είναι λίγα
 - Προτιμάται από άλλες τακτικές, όταν κανείς θέλει να κερδίσει χρόνο και να περιορίσει τις εντάσεις.
2. Η εξομάλυνση, όπου
 - Η πρώτη ομάδα έχει ανησυχία για τα συμφέροντα της άλλης ομάδας

- Στόχος είναι να υπάρχει ειρήνη κατά τη συνύπαρξή τους
 - Το ενδιαφέρον να ολοκληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι είναι περιορισμένο, εφόσον τονίζεται ότι θα πρέπει να διατηρούνται οι ομαλές σχέσεις
 - Ο τρόπος αυτός προτείνεται, όταν το πρόβλημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την ομάδα που συγκρούεται
 - Η ζημιά δεν είναι τόσο μεγάλη
 - Η ομάδα βγαίνει κερδισμένη
3. Ο συμβιβαστικός τρόπος, όπου
- Οι ομάδες που συγκρούονται είναι σε μέση οδό, για να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος
 - Είναι ένας διακανονιστικός τρόπος που ωθεί στο να ικανοποιηθούν αμοιβαία οι εμπλεκόμενοι και δεν δίνει μόνιμες λύσεις
 - Είναι άριστος ο συμβιβασμός, όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί και καθόλου καθοριστικοί
 - Συστήνεται, όταν οι αντίθετες ομάδες έχουν την ίδια ισχύ
4. Ο εξουσιαστικός τρόπος, όπου
- Ο ισχυρός δρα επιβλητικά στον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης
 - Εφόσον η διοίκηση έχει ισχύ και είναι ευέλικτη, καθορίζεται ο τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης
 - Εφόσον τα σωματεία έχουν μεγάλη ισχύ, η διοίκηση αποδέχεται τις πιέσεις και οικειοποιείται τις κατευθύνσεις τους
 - Γίνεται εφαρμογή όταν πρέπει να παρθούν ταχύτατες αποφάσεις
 - Εμπράκτως εφαρμόζεται όταν λαμβάνονται δυσάρεστες αποφάσεις, με παράδειγμα την περίπτωση της απόλυσης (Αντωνάκης, 2012. Canary, 2000).

Οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο των οργανισμών, των ομάδων και των ατόμων. Συνοδευόμενες τόσο από αρνητικές όσο και από θετικές συνέπειες, ενεργοποιούν τα άτομα για μεγαλύτερη δράση, συνιστούν αναπτυξιακές θεωρίες και αποτελούν κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών για τους οργανισμούς.

3.6.3. Ο ρόλος του ηγέτη

Η ηγεσία είναι μια ανθρώπινη λειτουργία που αν και έχει συζητηθεί πολύ, δεν γίνεται εύκολα κατανοητή. Σε κάθε οργανισμό η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Συγκεκριμένα, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα κλειδί για τους οργανισμούς, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζόμενων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή της, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η ηγετική ικανότητα δεν είναι απλώς μια αρετή της προσωπικότητας την οποία κατέχουμε ή όχι και δεν έχει σχέση με τίτλους μόνο και προσωπικά χαρακτηριστικά, έστω και αν κάποιοι διευθυντές έχουν επιτύχει πολλά εξαιτίας κάποιου προσωπικού τους χαρίσματος και της εικόνας που αναπτύσσουν μπροστά στους υφισταμένους τους. Η ηγεσία εμπεριέχει τα βασικά στοιχεία της ικανότητας και της προετοιμασίας να εμπνέουμε τους άλλους. Καθώς δεν είναι συνταγή που να ταιριάζει παντού σαν την απόλυτη λύση, χρειάζεται χρόνο, αφοσίωση, υψηλό εργασιακό κόστος και πάνω από όλα την ικανότητα να εμπνέεις και να εμπνέεσαι. Αυτό σημαίνει επιπρόσθετα, ότι ένας ηγέτης μπορεί να γίνει αποτελεσματικός, όταν έχει την ικανότητα(Σαΐτης& Σαΐτη,2012):

1.Να κατανέμει σωστά την εργασία μεταξύ των εργαζομένων. Πρέπει, δηλαδή, η κατανομή να γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα των εργαζομένων και ύστερα από δημοκρατική διαδικασία.

2.Να παρακινεί τους εργαζόμενους για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Πιο συγκεκριμένα, ο αποτελεσματικός διευθυντής υποστηρίζει κάθε εργαζόμενο ατομικά και τον κάνει να αισθάνεται αξιόλογος. Αυτό περιλαμβάνει φυσικά συζήτηση με τα μέλη μιας ομάδας και μια πολιτική ενθάρρυνσης, η οποία μπορεί να είναι κριτική με έναν υποστηρικτικό τρόπο. Μπορεί να προσδιορίσει κίνητρα(π.χ. με ηθικές ανταμοιβές, με την αναγνώριση του έργου κτλ.), που θα επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

3.Να έχει ανοικτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της επιχείρησης όχι μόνο σε σχέση με την εκτέλεση των εργασιών αλλά σε όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων. Η ευθύνη των διευθυντικών μονάδων είναι να εξασφαλίσουν όλες τις συνθήκες και να περιορίσουν τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, ώστε να μπορέσουν να καθοδηγήσουν και να ηγηθούν των συνεργατών τους.

4. Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος του διευθυντή αναφέρεται στη διοικητική καθοδήγηση των συνεργατών του. Ουσιαστικά είναι αυτός που «μαθαίνει» στους νέους εργαζόμενους πώς πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες εργασίες της επιχείρησης. Είναι επομένως ευθύνη κάθε διευθυντή, να διαπιστώνει ότι οι συνάδελφοι σταδιακά εξελίσσονται ως προς τα επαγγελματικά τους προσόντα, ώστε να είναι έτοιμοι για περισσότερες ευθύνες.

5. Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο χώρο εργασίας. Όπως είναι φυσικό, στη διαδικασία λειτουργίας της κάθε επιχείρησης, πάντα παρουσιάζονται διαφορές, λόγω των διαφόρων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν τα μέλη της εργασιακής ομάδας, όπως η ηλικία, η ειδικότητα, οι ατομικές ιδιορρυθμίες κτλ. και ο διευθυντής καλείται να επιλύσει τα σχετικά προβλήματα.

6. Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα την εργασιακή πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, να στέκεται σε απόσταση από την καθημερινότητα, για να αμφισβητεί ό,τι παίρνεται ως δεδομένο, να προλαμβάνει τα προβλήματα και να διακρίνει τις ευκαιρίες (Σαϊτής & Σαϊτή, 2012, Σαϊτής, 1994, 2007).

Η επικοινωνιακή δεξιότητα επίσης του κάθε ηγέτη αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που βοηθάει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην εργασιακή του μονάδα, καθώς ολόκληρη η ύπαρξη του θεσμού και η σπουδαιότητα του ρόλου του εξαρτάται από το ανθρώπινο στοιχείο (Νικολαΐδου et al., 2012). Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, σύμφωνα με την Πατσιομίτου (2015), για την αποφυγή των δυσλειτουργικών συγκρούσεων είναι η ενσυναίσθηση, η κατανόηση δηλαδή της θέσης του άλλου, ώστε να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά του.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο ηγέτης-διευθυντής, δεν θα πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται μόνο το εξωτερικό περιβάλλον και να συνεργάζεται αρμονικά με τους διάφορους κοινωνικούς φορείς, αλλά και να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται και το εσωτερικό περιβάλλον του εργασιακού χώρου και τις διάφορες συγκρούσεις που προκύπτουν.

Πολλές φορές, όταν τα μέλη μιας ομάδας δεν μπορούν να διαχειριστούν και να επιλύσουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, τότε ο διευθυντής καλείται να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή, ούτως ώστε να διατηρήσει τις απαραίτητες ισορροπίες (Scholtes et al., 1996). Σύμφωνα με τον

Huffstutter και τους συνεργάτες του(1997), δεν υπάρχει μια κατάλληλη τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων, διότι ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες τεχνικές, ανάλογα με την περίπτωση, ούτως ώστε να επιλύσει και να διαχειριστεί αρμονικά τη σύγκρουση.

Ο ηγέτης είναι εκείνος που ασκεί σημαντικές επιδράσεις στις πράξεις, τη συμπεριφορά της ομάδας των ατόμων του χώρου που ηγείται. Ο τρόπος άσκησης της επίδρασης είναι τέτοιος, που με εθελοντικό τρόπο, με προθυμία και συνεργαζόμενος κατάλληλα, κάνει προσπάθεια υλοποίησης των στόχων που προκύπτουν από την αποστολή της ομάδας, προσπαθώντας να δρα πάντα αποτελεσματικά. Από τον ορισμό κατανοεί κανείς ότι ο ηγέτης ασκεί επίδραση με θετικό τρόπο στους υφισταμένους του, για την δημιουργία θετικού κλίματος και την εξάλειψη των συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζομένους.

Με θέμα τη διαχείριση των συγκρούσεων, οι Ράπτη & Βιτσιλάκη (2007) διεξήγαγαν έρευνα με δείγμα διευθυντές. Η απάντησή τους, λοιπόν, ήταν ότι προτεραιότητά τους είναι να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και να οικοδομούν ομαδικό πνεύμα.

Από την σκοπιά των υφισταμένων, σε έρευνα που διεξήχθη, απάντησαν ότι είναι σημαντικό να υπάρχει θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο και να μεριμνάται για την ύπαρξη και διατήρησή του, ώστε να εξαλείφονται οι συγκρούσεις. Ακόμη, τόνισαν τον παράγοντα της καλής επικοινωνίας και ο ηγέτης να εμπνέει, να καθοδηγεί και να μεταβιβάζει το όραμά του στους υφισταμένους (Αντωνάκη, 2012).

Όταν υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις σε έναν οργανισμό, αυτό δρα παρακινητικά στους εργαζομένους, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Βάσει μίας ακόμη έρευνας, ο διευθυντής ανάλογα με τη συμπεριφορά και τη στάση του καθορίζει το πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους. Επίσης, το καλό εργασιακό κλίμα είναι καθοριστικό και για την αποτελεσματικότητά του (Χρίστου, 2010).

Ο διευθυντής έχει την ευθύνη να δημιουργήσει και να διατηρήσει το θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο του οργανισμού, όπου οι συγκρούσεις δεν υπάρχουν, καθώς, σύμφωνα με την έρευνα του Αντωνάκη (2012) οι συγκρούσεις δεν έχουν θετικές

επιπτώσεις στους εργαζομένους. Οι βασικές συνέπειες της σύγκρουσης είναι η δυσφορία των εργαζομένων, η αρνητική συνέπεια σε επίπεδο επικοινωνίας, το άγχος, ο λανθασμένος συντονισμός, η αίσθηση αβεβαιότητας και απόρριψης.

Συνοψίζοντας, σήμερα, πολλοί ερευνητές εκτιμούν ότι η ηγεσία τελικά είναι περίπου κατά ένα τρίτο έμφυτη και κατά δύο τρίτα επίκτητη. Μερικά εγγενή χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, η εξωστρέφεια, η ενσυναίσθηση και η κοινωνική νοημοσύνη είναι σημαντικά στοιχεία της ηγεσίας, αλλά, η κατάρτιση, η εκπαίδευση η ανάπτυξη του εαυτού μας και η εμπειρία είναι εξίσου πολύ σημαντικά. Η ηγεσία δεν είναι προορισμός. Είναι κάτι παραπάνω, στο οποίο θα πρέπει ο καθένας τελικά να εργάζεται καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας του ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο έχει φτάσει στο επάγγελμα του ή γενικότερα στο περιβάλλον του. Η ηγεσία είναι ένα ταξίδι...σαν αυτό της ζωής.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Το είδος της έρευνας

Το είδος της έρευνας που επιλέχτηκε είναι η ποσοτική έρευνα. Πρόκειται για ένα είδος έρευνας που στηρίζεται σε στατιστικές συγκυρίες αντικειμένων ή περιστάσεων που τίθενται υπό εξέταση από την ερευνήτρια. Στην ποσοτική έρευνα, επίσης, υιοθετείται η ανάλυση της μεθόδου των φυσικών επιστημών, με βασικό στοιχείο την ουδετερότητα.

Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η ανακάλυψη των αιτιών της μεταβολής των κοινωνικών φαινομένων μέσω της αντικειμενικής καταμέτρησης και της αριθμητικής ανάλυσης. Ο ερευνητής ξεκινά με προϋπάρχουσα θεωρία και προσμένει απαντήσεις. Στόχος της είναι να επαληθευτεί η αρχική υπόθεση, μέσω των αριθμητικών στοιχείων. Στόχος, επίσης, είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων. Στηρίζεται σε αριθμητικά δεδομένα και γνωρίσματα περιστάσεων ή υποκειμένων που αναδεικνύουν το πόσο τελικά συνδέεται η κοινωνική πραγματικότητα με την θεωρία.

Στην εργασία αυτή, λοιπόν, επιλέχτηκε η δειγματοληπτική, ποσοτική έρευνα. Τα προτερήματα του είδους αυτής της έρευνας έκαναν την ερευνήτρια να την επιλέξει, που είναι τα εξής:

- Έχει σταθερή και δύσκαμπτη μορφή
- Δίνει την δυνατότητα να συνδεθούν γνωρίσματα για πολλές περιπτώσεις αριθμητικά
- Δείχνει γενικές τάσεις
- Δίνει την δυνατότητα χρήσης μεγάλου αριθμού δείγματος, αντιπροσωπευτικού του γενικού πληθυσμού
- Οι υποθέσεις που στηρίζονται στη θεωρία τίθενται σε πιο αυστηρό και έγκυρο έλεγχο, καθώς χρησιμοποιείται μεγάλος όγκος αριθμητικά από συμμετέχοντες
- η δόμηση γίνεται σε πλέγμα από μεταβλητές
- γίνεται συσχέτιση χαρακτηριστικών με σκοπό να βρεθούν οι γενικές τάσεις
- γίνεται εστίαση στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών, με τη χρήση εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο (Mertens, 1998).

4.2. Στόχοι και σκοποί της έρευνας

Βασικός σκοπός είναι να διερευνηθούν οι εμπειρίες και γνώσεις των υπαλλήλων δημοσίων οργανισμών σχετικά με το ζήτημα των συγκρούσεων που προκύπτουν στον οργανισμό που εργάζονται. Επιμέρους στόχοι που αποτελούν και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι να διερευνηθεί:

- Το κατά πόσο υπάρχουν συγκρούσεις στον δημόσιο οργανισμό που εργάζονται
- Ποιες οι αιτίες που τις προκαλούν
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων
- Με ποιο τρόπο γίνεται η διαχείρισή τους από την διοίκηση του οργανισμού

4.3. Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Στην ποσοτική έρευνα η συλλογή των δεδομένων γίνεται εφαρμόζοντας μεθόδους αντικειμενικές και τεχνικές τυχαίας δειγματοληψίας και βολικού δείγματος, ώστε ο ερευνητής να είναι σίγουρος ότι θα περιλαμβάνονται τα γενικά και αντικειμενικά χαρακτηριστικά που έχει ο κάθε άνθρωπος και έτσι να προχωρήσει στην γενίκευση και την παροχή προβλέψεων για τον λοιπό πληθυσμό (Μαντζούκας, 2007).

Morse & Field, 1996). Έτσι, λοιπόν, στην προκειμένη έρευνα έγινε χρήση τυχαίας δειγματοληψίας συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, αναζητήθηκε το δείγμα από τους χώρους προγενέστερης και σημερινής εργασίας της ερευνήτριας, καθώς είχε προσβασιμότητα και θα υπήρχε ανταπόκριση του κοινού. Η ερευνήτρια, λοιπόν, απευθύνθηκε στην Δ.Ο.Υ Φλώρινας και το τελωνείο Πτολεμαΐδας, όπου και τελικά συμφώνησαν και συμμετείχαν συνολικά 30 άτομα.

4.4. Το ερευνητικό εργαλείο

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο, αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι) που περιέχει 30 ερωτήσεις, 3 δημογραφικές και 27 του κυρίως μέρους, στηριζόμενες στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Οι δημογραφικές ερωτήσεις αφορούν στο φύλο, την ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης. Το κυρίως μέρος της έρευνας περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις και συγκεκριμένα:

- ⇒ Δύο ερωτήσεις γενικού περιεχομένου
- ⇒ Εννέα ερωτήσεις σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων
- ⇒ Πέντε ερωτήσεις σχετικά με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων
- ⇒ Δέκα ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων.

4.5. Ηθική δεοντολογία της έρευνας

Η ερευνήτρια, αφού μελέτησε τη βιβλιογραφία και κατέγραψε το θεωρητικό μέρος της εργασίας, δημιούργησε βάσει αυτού το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο και εκτύπωσε. Στη συνέχεια, το διένειμε στους υποψηφίους συμμετέχοντες από τους δύο προαναφερόμενους δημόσιους οργανισμούς (Δ.Ο.Υ Φλώρινας, τελωνείο Πτολεμαΐδας). Ωστόσο, αρχικά ενημέρωσε τους υποψηφίους συμμετέχοντες σχετικά

με το πλαίσιο και τη διαδικασία της έρευνας. Επίσης, τους ανέφερε ότι οι απαντήσεις τους θα είναι ανώνυμες, διατηρώντας προστατευμένα τα προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησής τους. Παράλληλα, τους είπε πως δεν πρόκειται να τεθούν σε οποιοδήποτε κίνδυνο με την συμμετοχή τους αυτή. Οι υποψήφιοι συμμετέχοντες έπρεπε και όντως έδωσαν την συναίνεσή τους για την συμμετοχή τους στην έρευνα, οπότε και τους διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια (Mertens, 2011). Η ερευνήτρια τους έδωσε διορία μίας ημέρας, οπότε και την επόμενη ημέρα επισκέφτηκε τους οργανισμούς αυτούς και παρέλαβε συμπληρωμένα και τα 30 ερωτηματολόγια.

4.6. Επεξεργασία των δεδομένων

Αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, η ερευνήτρια σε πρώτη φάση τα πέρασε σε ένα αρχείο excel. Στη συνέχεια, αυτό εισήχθη στο πρόγραμμα spss, όπου έγινε η επεξεργασία τους και η άντληση των γραφημάτων, όπως φαίνονται στο επόμενο υποκεφάλαιο, το κεφάλαιο 5.1.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Ποσοτική ανάλυση

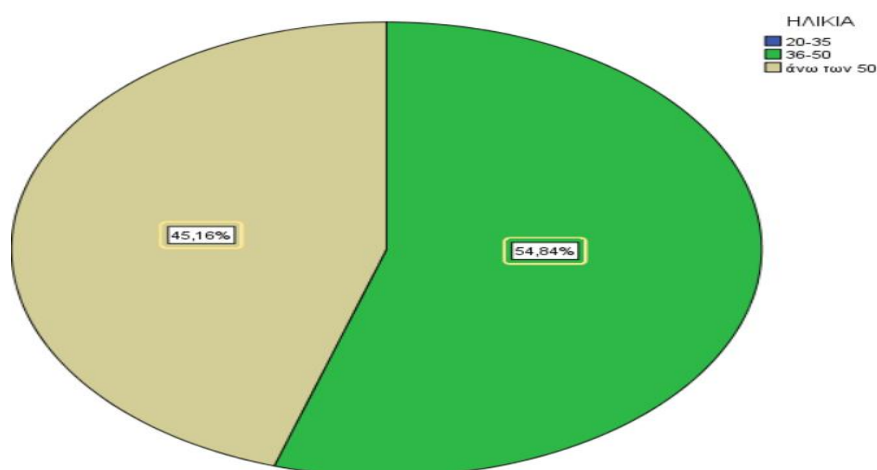
5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε την κατανομή του φύλου, όπου από το κάτωθι γράφημα είναι σαφές, ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες σε ποσοστό της τάξεως του 77,42%, ενώ αντίθετα το 22,58% των ερωτηθέντων είναι άνδρες.



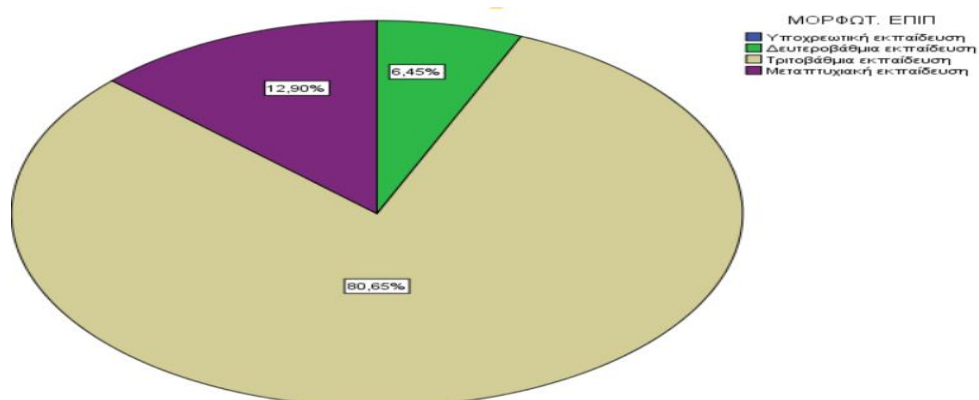
Εικόνα 1: Κατανομή φύλου

Σε ότι αφορά την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην εν λόγω έρευνα, το 54,84% των συμμετεχόντων είναι ηλικίας μεταξύ 36 ετών και 50 ετών, ενώ το υπόλοιπο 45,16 ετών είναι ηλικίας άνω των 50 ετών, γεγονός το οποίο είναι αναμενόμενο, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης έχει ανέβει σημαντικά ο μέσος όρος ηλικίας στο δημόσιο, λόγω της μη ύπαρξης προσλήψεων για αρκετά έτη, κάτι το οποίο άλλωστε επιβεβαιώθηκε και στην εν λόγω κατανομή.



Εικόνα 2: Ηλικιακή κατανομή

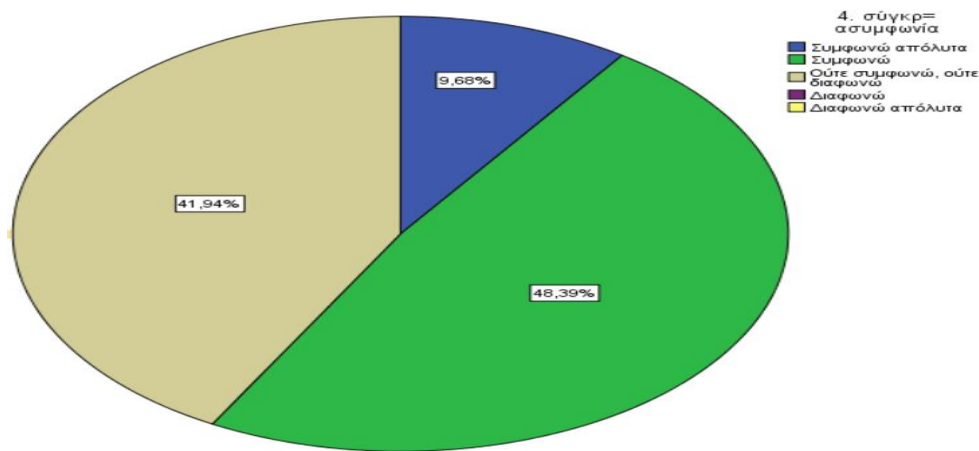
Ακολούθως σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 80,65% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ακολουθεί το 12,90% των ερωτηθέντων οι οποίοι είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ μόλις το 6,45% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



Εικόνα 3: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου

5.1.2. Γενικές ερωτήσεις

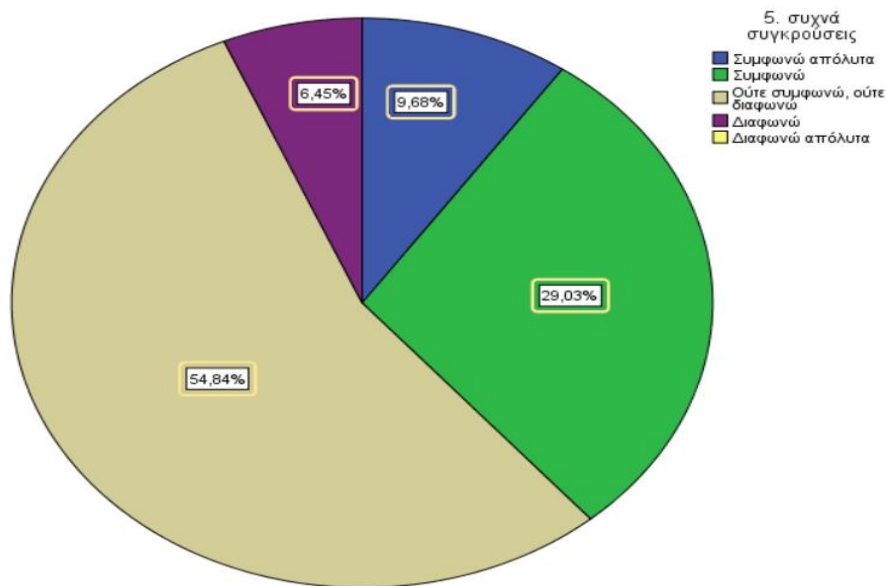
Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στην εξαγωγή απαντήσεων σχετικά με το κατά πόσον για αυτούς η σύγκρουση είναι να μη συμφωνούν με τον συνάδελφο ή τον τρόπο διοίκησης. Από το παρακάτω γράφημα είναι σαφές, ότι με τη συγκεκριμένη άποψη συμφωνεί το 48,39% των συμμετεχόντων στην έρευνα, ενώ αντίστοιχα το 41,94% των ερωτηθέντων εκφράζου μια μάλλον ουδέτερη θέση στη συγκεκριμένη άποψη, γεγονός το οποίο δείχνει ότι δεν είναι απόλυτα σίγουροι με τη συγκεκριμένη άποψη.



Εικόνα 4: Κατά πόσον η σύγκρουση για μένα είναι να μη συμφωνώ με τον συνάδελφο ή τον τρόπο διοίκησης

Ακολούθως, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αποφανθούν για το κατά πόσον υπάρχουν συχνά συγκρούσεις εντός του χώρου εργασίας τους με τα ευρήματα να δείχνουν ότι σε ένα σωρευτικό ποσοστό που ξεπερνά το 38% των απαντήσεων, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι συντελούνται συχνά συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο, γεγονός ιδιαίτερα ανησυχητικό για το δημόσιο τομέα.

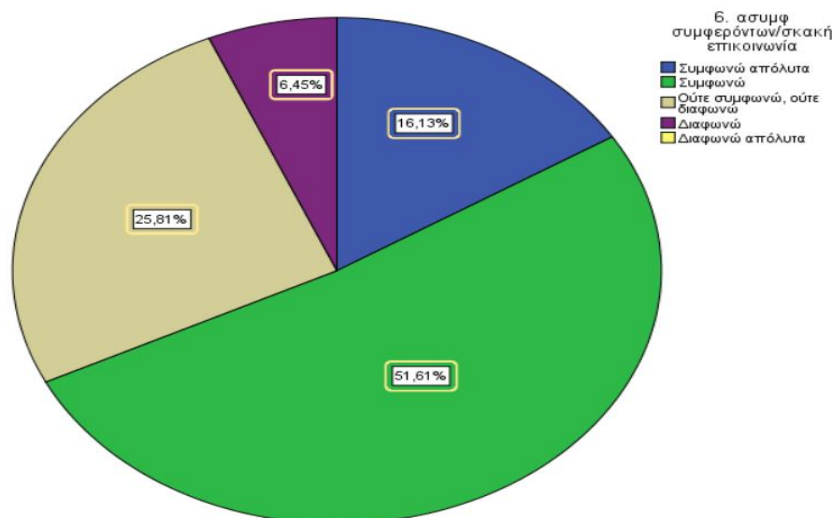
Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος σε ποσοστό άνω του 54% απέφυγε να πάρει μια ξεκάθαρη θέση σχετικά με την ύπαρξη ή μη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, ενώ μόλις το 6,45% ανέφερε ότι δεν συντελούνται συχνά συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο.



Εικόνα 5: Κατά πόσον υπάρχουν συχνά συγκρούσεις στον οργανισμό εργασίας τους

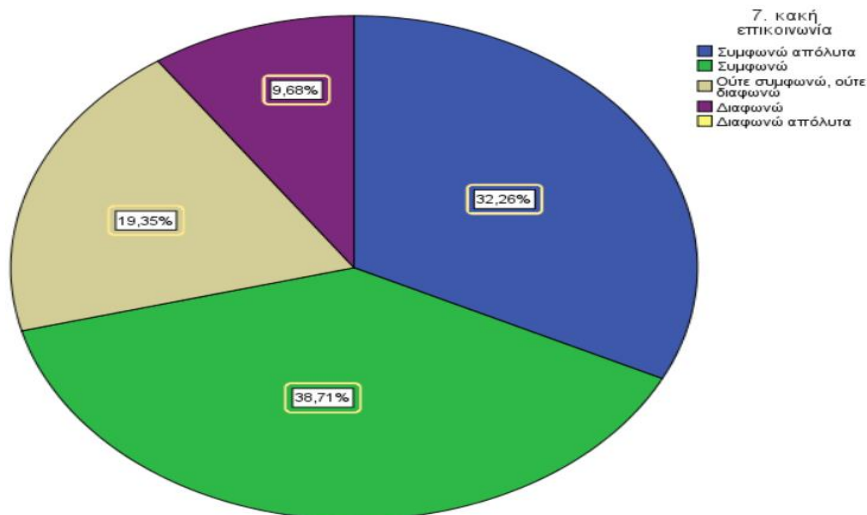
5.1.2.1. Αιτίες συγκρούσεων

Σε ότι αφορά τις αιτίες συγκρούσεων, αρχικά ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην εργασία να απαντήσουν στο κατά πόσον πιστεύουν, ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας συντελούνται λόγω ασυμφωνίας συμφερόντων ή στόχων μεταξύ των εργαζομένων. Τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος δείχνουν ότι το 51,61% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 16,13% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 68%, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ασυμφωνία συμφερόντων ή στόχων αποτελεί βασική αιτία συγκρούσεων σήμερα στο δημόσιο τομέα.



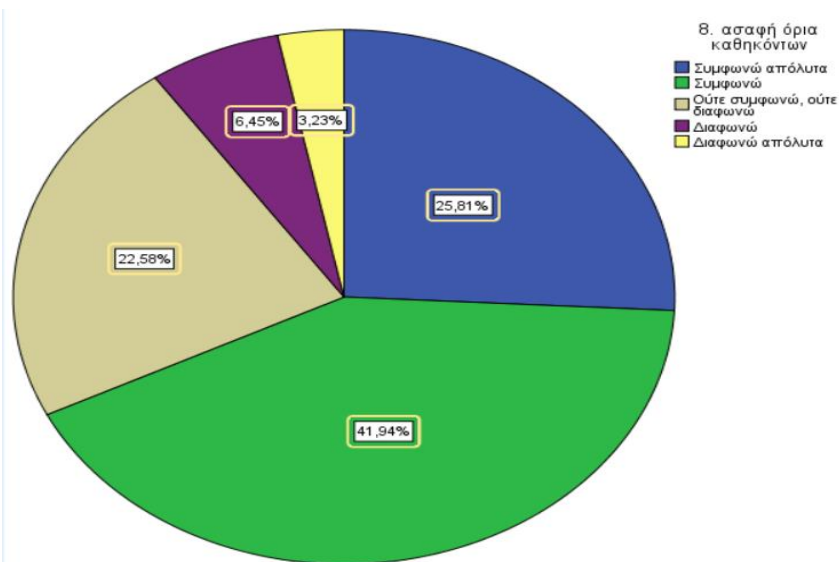
Εικόνα 6: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω ασυμφωνίας συμφερόντων ή στόχων μεταξύ των εργαζομένων

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αποκριθούν στο κατά πόσον η κακή επικοινωνία αποτελεί παράγοντα που οδηγεί στην πρόκληση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος δείχνουν ότι το 38,71% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 32,26% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 70%, γεγονός που υποδηλώνει ότι η κακή επικοινωνία αποτελεί βασική αιτία συγκρούσεων σήμερα στο δημόσιο τομέα για περισσότερους από 7 στους 10 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.



Εικόνα 7: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω κακής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων

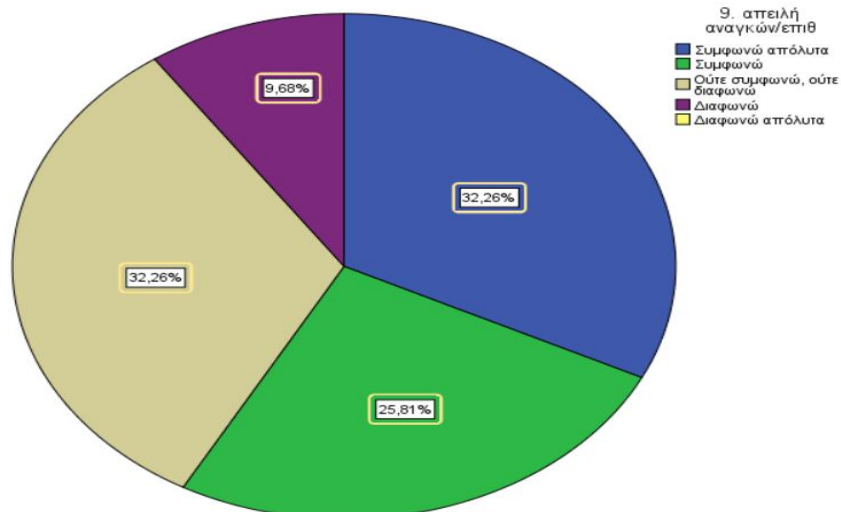
Επιπρόσθετα, ως βασική αιτία συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα φαίνεται ότι είναι η μη ύπαρξη σαφών όριων μεταξύ των καθηκόντων τους, οπότε τα άτομα έρχονται σε συχνά συγκρούσεις, καθώς όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα το 41,94% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 25,82% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 60%, γεγονός που υποδηλώνει ότι η μη ύπαρξη σαφών όριων μεταξύ των καθηκόντων τους, οπότε τα άτομα έρχονται σε συχνά συγκρούσεις αποτελεί βασική αιτία συγκρούσεων σήμερα στο δημόσιο τομέα για περισσότερους από 6 στους 10 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.



Εικόνα 8: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της μη ύπαρξης σαφών ορίων μεταξύ των καθηκόντων τους, οπότε τα άτομα έρχονται σε συχνά συγκρούσεις

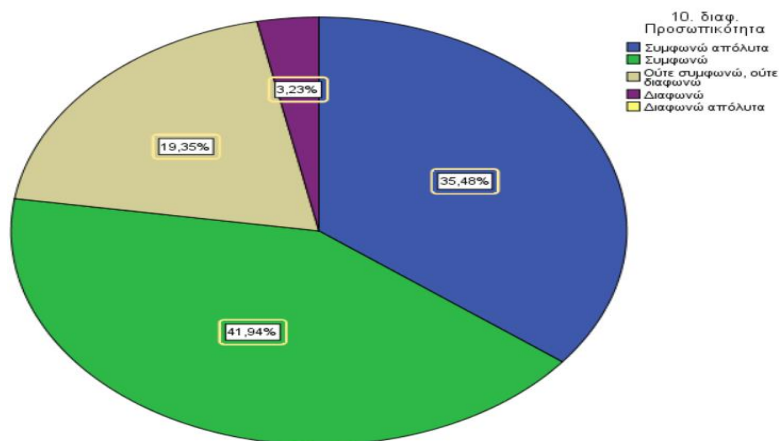
Ακολούθως αναφορικά με το κατά πόσον οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας συντελούνται λόγω του αισθήματος ότι απειλούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην εν λόγω έρευνα συμφωνεί με την άποψη αυτή σε ποσοστό της τάξεως του 25,81%, ενώ στο ποσοστό αυτό αν προστεθεί και το 32,26% των ερωτηθέντων που συμφωνούν απόλυτα, τότε το συνολικό ποσοστό συμφωνίας ξεπερνά το 57% των ερωτηθέντων, δηλαδή περισσότεροι από τους μισούς θεωρούν ότι το αίσθημα της απειλής για τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους αποτελεί αιτία συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι μόλις το 9,68% των ερωτηθέντων εξέφρασαν διαφορετική άποψη με τη συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ περίπου 3 στους 10 ερωτηθέντες δεν εξέφρασαν συγκεκριμένη θέση επί του εν λόγω ερωτήματος.



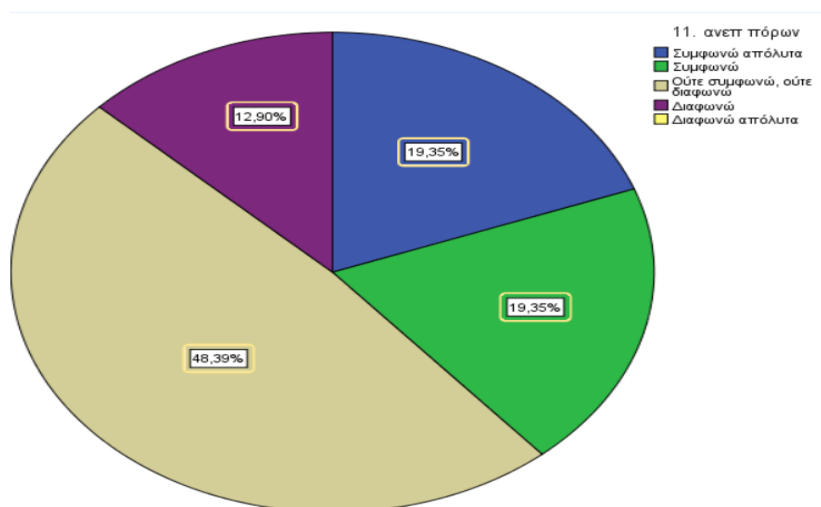
Εικόνα 9: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω του αισθήματος ότι απειλούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων

Από την άλλη πλευρά, μια βασική αιτία συγκρούσεων δίχως αμφιβολία είναι η διαφορετικότητα της προσωπικότητας του κάθε ατόμου, καθώς το συγκεκριμένο γεγονός αναδείχθηκε ως βασική αιτία συγκρούσεων από το σύνολο σχεδόν των ερωτηθέντων, καθώς 41,94% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι συμφωνούν με τη συγκεκριμένη θέση, ενώ 35,48% αυτών ότι συμφωνούν απόλυτα, με συνέπεια το συνολικό ποσοστό συμφωνίας να ξεπερνά το 75%, όταν το ποσοστό διαφωνίας ήταν μόλις 3,27%



Εικόνα 10: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της διαφορετικότητας της προσωπικότητας του κάθε ατόμου

Από την άλλη πλευρά, ως βασική αιτία συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα δεν φαίνεται να εμφανίζεται η ανεπάρκεια των διαθέσιμων πόρων και η κακή κατανομή και αξιοποίησή τους, όπως παρουσιάζεται από το κάτωθι γράφημα. Εν προκειμένω, μόλις το 39% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την εν λόγω θέση (δηλώνοντας για τη συγκεκριμένη ερώτηση είτε συμφωνώ είτε συμφωνώ απόλυτα), ενώ αντίθετα περίπου το 50% των ερωτηθέντων εξέφρασαν μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ τέλος το 12,90% των εργαζομένων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση.

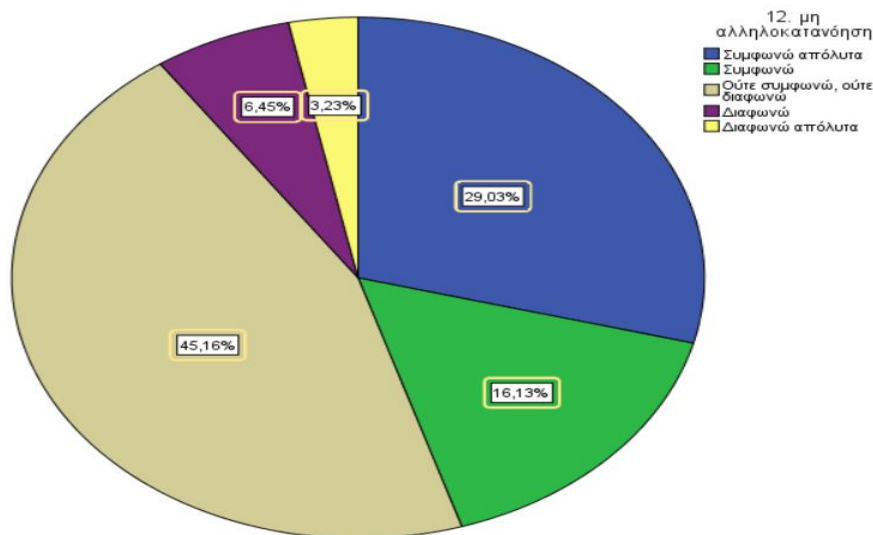


Εικόνα 11: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της ανεπάρκειας των διαθέσιμων πόρων και της κακής κατανομής και αξιοποίησής τους

Παρόμοια με τα ευρήματα της παραπάνω ερώτησης είναι και τα ευρήματα της ερώτησης που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με το κατά πόσον η έλλειψη αλληλοκατανόησης αποτελεί βασική αιτία συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα, κάτι το οποίο δεν φαίνεται να ισχύει σύμφωνα με τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος.

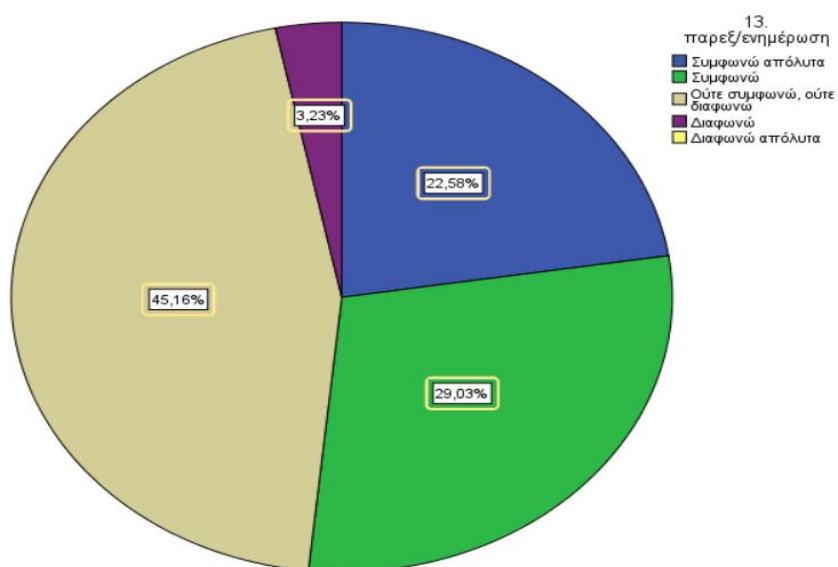
Εν προκειμένω, μόλις το 35% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την εν λόγω θέση (δηλώνοντας για τη συγκεκριμένη ερώτηση είτε συμφωνώ είτε συμφωνώ απόλυτα), ενώ αντίθετα το 45,16% των ερωτηθέντων εξέφρασαν μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ τέλος το 6,45% των εργαζομένων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση και αντίστοιχα το 3,23% των εργαζομένων διαφώνησαν απόλυτα με την εν λόγω άποψη.

Συνεπώς, η έλλειψη αλληλοκατανόησης δεν φαίνεται να αποτελεί βασική αιτία συγκρούσεων.



Εικόνα 12: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της μη ύπαρξης αλληλοκατανόησης

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αποκριθούν στο κατά πόσον το γεγονός ότι υπάρχουν συχνά παρεξηγήσεις, αλλαγές και μη σωστή καθοδήγηση και πληροφόρηση από τη διοίκηση αποτελεί παράγοντα που οδηγεί στην πρόκληση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα.

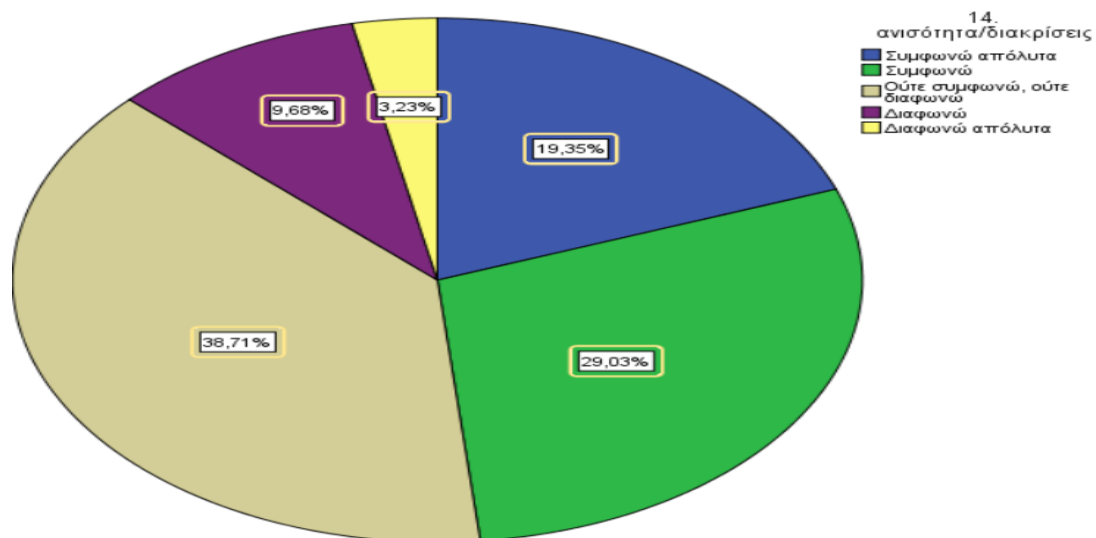


Εικόνα 13: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της ύπαρξης συχνά παρεξηγήσεων, αλλαγών και μη σωστής καθοδήγησης και πληροφόρησης από τη διοίκηση

Τα ευρήματα του παραπάνω γραφήματος δείχνουν ότι το 29,03% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 22,58% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 50%, γεγονός που υποδηλώνει ότι το ότι υπάρχουν συχνά παρεξηγήσεις, αλλαγές και μη σωστή καθοδήγηση και πληροφόρηση από τη διοίκηση αποτελεί παράγοντα που οδηγεί στην πρόκληση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα σήμερα για περισσότερους από 5 στους 10 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι το 45,16% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση.

Ακολούθως, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αποκριθούν στο κατά πόσον η ανισότητα, ο μη σεβασμός και οι διακρίσεις κατά των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες που οδηγεί στην πρόκληση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα.



Εικόνα 14: Κατά πόσον οι βασικές αιτίες συγκρούσεων συντελούνται λόγω της ύπαρξης ανισότητας, μη σεβασμού και διακρίσεων κατά των εργαζομένων

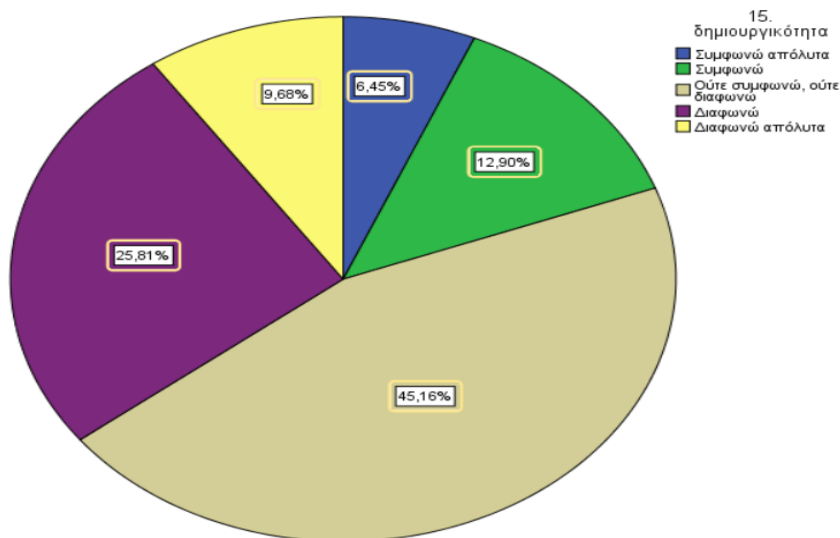
Τα ευρήματα του παραπάνω γραφήματος δείχνουν ότι το 29,03% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 19,35% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 50%, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ανισότητα, ο μη σεβασμός και οι διακρίσεις κατά των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες που οδηγεί στην πρόκληση συγκρούσεων στον δημόσιο τομέα σήμερα για σχεδόν από 5 στους 10 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι το 38,71% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ περίπου το 13% των ερωτηθέντων, που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα διαφωνούν με την εν λόγω θέση.

5.1.2.2. Επιπτώσεις της σύγκρουσης

Η πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά στο κατά πόσον μια επίπτωση μετά την σύγκρουση είναι η δημιουργία ενδιαφέροντος και ανάπτυξης της δημιουργικότητας, λόγω του ότι υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός. Τα ευρήματα του κάτωθι γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή διαφωνεί το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, καθώς διαφωνούν απόλυτα εξέφρασαν την άποψη το 9,68 %, ενώ αντίθετα το 25,81% δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή, συνεπώς περισσότεροι από 3 στους 10 ερωτηθέντες διαφωνούν με την εν λόγω επίπτωση.

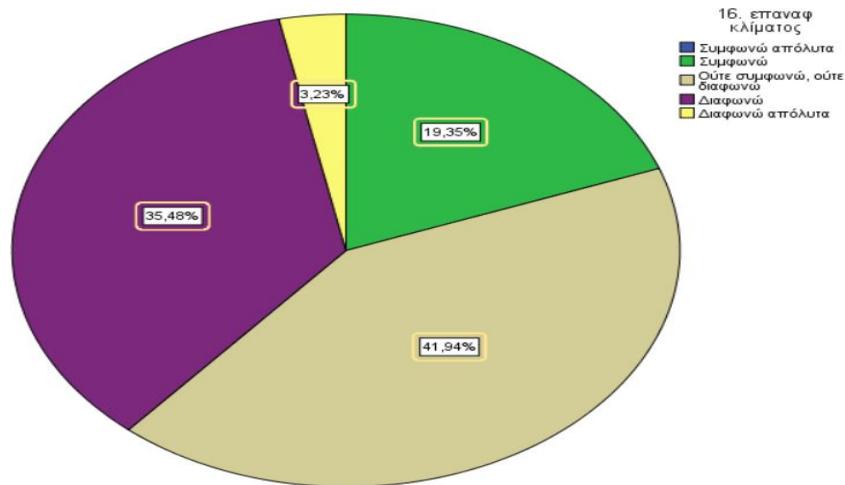
Αντίστοιχα, το 45,16% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ περίπου το 16% των ερωτηθέντων, που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα συμφωνούν με την εν λόγω θέση.



Εικόνα 15: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι να δημιουργείται ενδιαφέρον και να αναπτύσσεται η δημιουργικότητα, λόγω του ότι υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός

Ακολούθως, τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα η ερώτηση αναφορικά με το κατά πόσον μετά τη σύγκρουση τα προβλήματα γίνονται πιο φανερά και πιο εύκολα προσπαθώντας να αντιμετωπιστούν, οπότε επαναφέρεται το θετικό κλίμα στον οργανισμό. Τα ευρήματα του κάτωθι γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή διαφωνεί το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, καθώς διαφωνούν απόλυτα εξέφρασαν την άποψη το 3,23 %, ενώ αντίθετα το 35,48% δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή, συνεπώς περισσότεροι από 4 στους 10 ερωτηθέντες διαφωνούν με την εν λόγω επίπτωση.

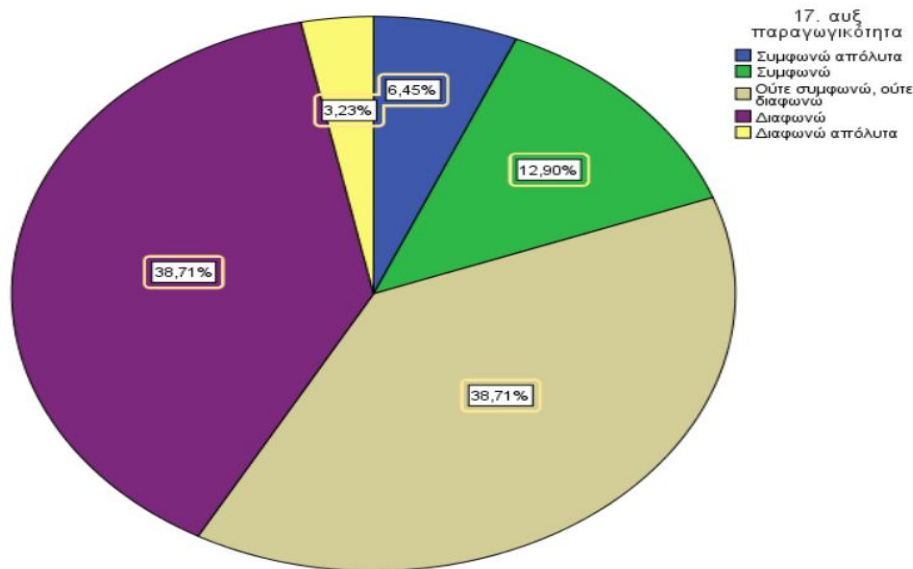
Αντίστοιχα, το 41,94% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ περίπου το 19,35% των ερωτηθέντων, που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα συμφωνούν με την εν λόγω θέση. Συνεπώς, δεν φαίνεται μετά την αρχική σύγκρουση να επανέρχεται το θετικό κλίμα στον οργανισμό ως απόρροια του ότι τα προβλήματα γίνονται πιο φανερά και εύκολα να αντιμετωπιστούν.



Εικόνα 16: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι το γεγονός ότι τα προβλήματα γίνονται πιο φανερά και πιο εύκολα προσπαθώντας να αντιμετωπιστούν, οπότε επαναφέρεται το θετικό κλίμα στον οργανισμό

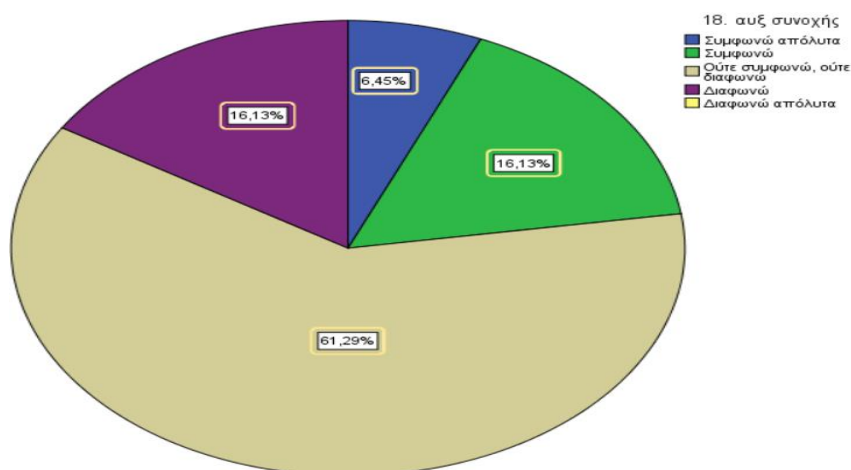
Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον μετά από μια σύγκρουση συντελείται αύξηση της παραγωγικότητας, κάτι το οποίο δεν φαίνεται να ισχύει με βάση τα ευρήματα του ακόλουθου γραφήματος. Ειδικότερα, με την άποψη αυτή συμφωνεί σωρευτικά ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 19%, ενώ αντίθετα ποσοστό μεγαλύτερο του 40% (δηλαδή περισσότεροι από 4 στους ερωτηθέντες) διαφωνούν με την εν λόγω θέση.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το 38,71% των ερωτηθέντων δεν πήραν μια ξεκάθαρη θέση αναφορικά με το κατά πόσον μετά από μια σύγκρουση συντελείται βελτίωση ή μη της παραγωγικότητας των εργαζομένων.



Εικόνα 17: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων

Εν συνεχεία, η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον μετά από μια σύγκρουση αναπτύσσεται αυξημένη συνοχή στην ομάδα, καθώς αντιλαμβάνεται ότι απειλείται από την «αντίπαλη» και αφοσίωση για την επίτευξη των κοινών στόχων.



Εικόνα 18: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση είναι να αναπτύσσεται αυξημένη συνοχή στην ομάδα, καθώς αντιλαμβάνεται ότι απειλείται από την «αντίπαλη» και αφοσίωση για την επίτευξη των κοινών στόχων.

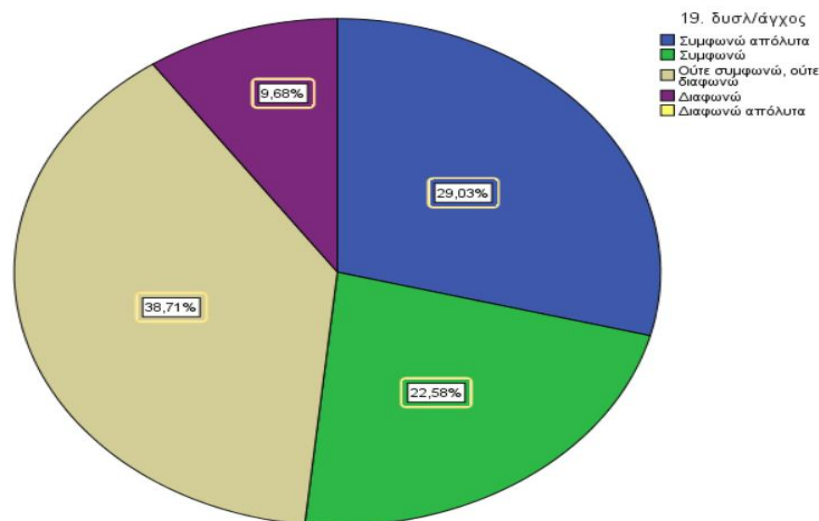
Τα ευρήματα του παραπάνω γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή δεν εξέφρασε ξεκάθαρη άποψη το 61,29% του δείγματος, ενώ περισσότεροι από 2

στους 10 ερωτηθέντες συμφωνούν με την εν λόγω επίπτωση, ενώ αντίστοιχα, το 16,13% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση.

Κατόπιν, η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον μετά από μια σύγκρουση δημιουργείται αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι δυσλειτουργούν λόγω κακής συνεργασίας και αυξάνεται το άγχος τους.

Τα ευρήματα του παραπάνω γραφήματος δείχνουν ότι το 29,03% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 22,58% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 50%, γεγονός που υποδηλώνει ότι μετά από μια σύγκρουση δημιουργείται αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι δυσλειτουργούν λόγω κακής συνεργασίας και αυξάνεται το άγχος τους για σχεδόν περισσότερους από 5 στους 10 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι το 38,71% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ περίπου το 10% των ερωτηθέντων, που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα διαφωνούν με την εν λόγω θέση.

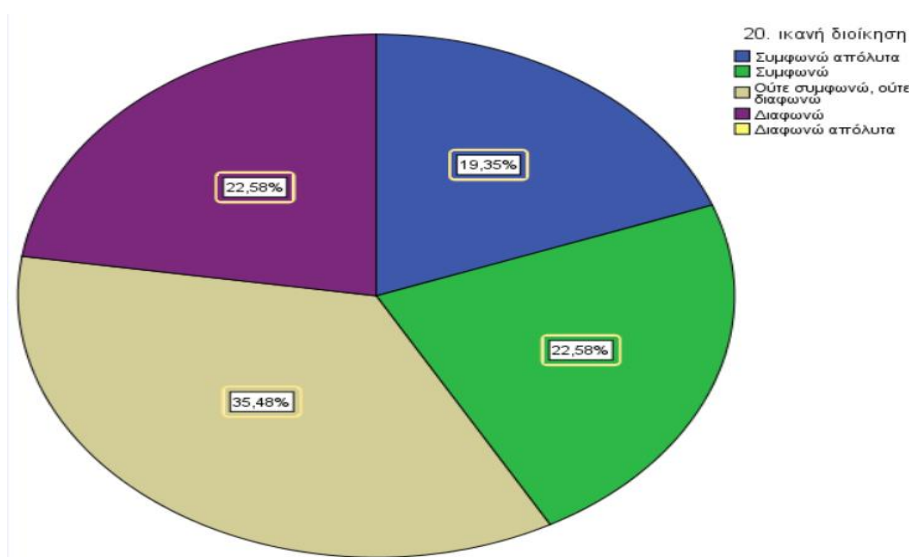


Εικόνα 19: Κατά πόσον μια επίπτωση μετά τη σύγκρουση δημιουργείται αρνητικό κλίμα, οι εργαζόμενοι δυσλειτουργούν λόγω κακής συνεργασίας και αυξάνεται το άγχος τους

5.1.2.3. Διαχείριση των συγκρούσεων

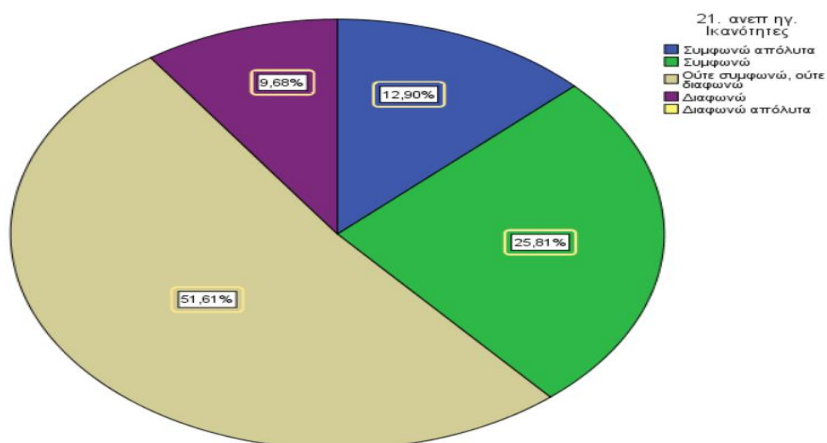
Σε ότι αφορά το πεδίο της διαχείρισης των συγκρούσεων, η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον η διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή στην διαχείριση τυχόν συγκρούσεων, με λογική, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε μετά την αντιμετώπισή της μόνο θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό τους να έχουν.

Τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή δεν εξέφρασε ξεκάθαρη άποψη το 35,48% του δείγματος, ενώ περισσότεροι από 4 στους 10 ερωτηθέντες συμφωνούν με την εν λόγω επίπτωση, ενώ αντίστοιχα, το 22,58% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση.



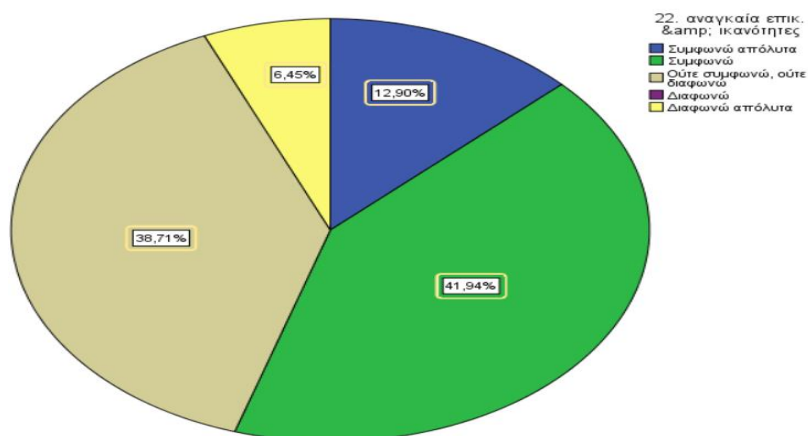
Εικόνα 20: Κατά πόσον η διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή στην διαχείριση τυχόν συγκρούσεων, με λογική, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε μετά την αντιμετώπισή της μόνο θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό τους να έχουν

Κατόπιν, η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον δεν υπάρχουν αποτελεσματικές και επαρκείς ηγετικές ικανότητες εντός του οργανισμού για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή δεν εξέφρασε ξεκάθαρη άποψη το 51,68% του δείγματος, ενώ περισσότεροι από 3 στους 10 ερωτηθέντες συμφωνούν με την εν λόγω επίπτωση, ενώ αντίστοιχα, το 9,68% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση.



Εικόνα 21: Κατά πόσον δεν υπάρχουν αποτελεσματικές και επαρκείς ηγετικές ικανότητες για τη διαχείριση των συγκρούσεων εντός του οργανισμού

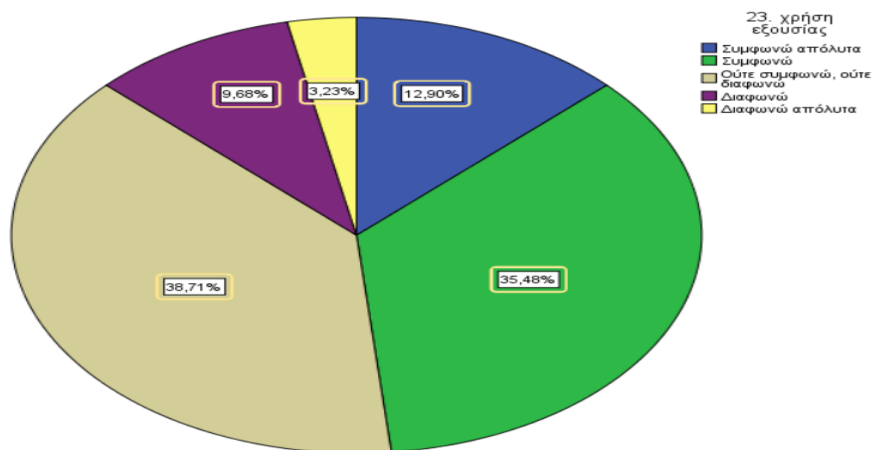
Ακολούθως, η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον για την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία για να επιλυθεί η σύγκρουση και ικανότητες διαπραγμάτευσης. Τα ευρήματα του παραπάνω γραφήματος δείχνουν ότι το 41,94% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 12,90% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση σχεδόν στο 50%, γεγονός που υποδηλώνει ότι για την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία για να επιλυθεί η σύγκρουση και ικανότητες διαπραγμάτευσης για σχεδόν περισσότερους από 5 στους 10 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα.



Εικόνα 22: Κατά πόσον για την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης απαιτούνται αποτελεσματική επικοινωνία για να επιλυθεί η σύγκρουση και ικανότητες διαπραγμάτευσης

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι το 38,71% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ περίπου το 6,45% των ερωτηθέντων, που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα διαφωνούν με την εν λόγω θέση.

Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην εν λόγω έρευνα να αποκριθούν στο κατά πόσον για την επίλυση των συγκρούσεων εφαρμόζονται εξαναγκαστικά μέσα και γίνεται χρήση εξουσίας από την μία εμπλεκόμενη πλευρά στην άλλη, για να αναγκαστεί να συμφωνήσει μαζί της. Με βάση τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος, το 38,71% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ αντίθετα συμφωνεί με την εν λόγω θέση το 35,48% των ερωτηθέντων και αντίστοιχα συμφωνεί απόλυτα το 12,90%. Τέλος, με τη συγκεκριμένη θέση διαφωνεί το 9,68% των ερωτηθέντων, ενώ αντίθετα διαφωνεί απόλυτα το 3,23%.

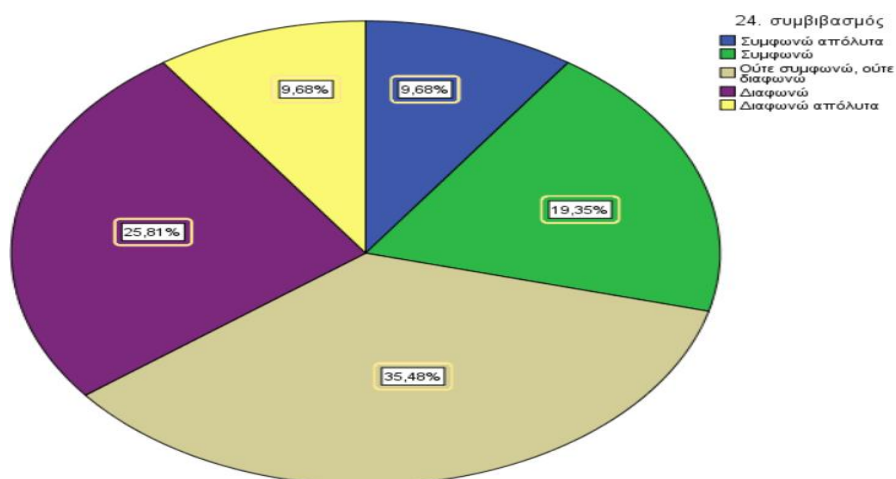


Εικόνα 23: Κατά πόσον για την επίλυση των συγκρούσεων εφαρμόζονται εξαναγκαστικά μέσα και γίνεται χρήση εξουσίας από την μία εμπλεκόμενη πλευρά στην άλλη, για να αναγκαστεί να συμφωνήσει μαζί της

Ιδιαίτερα σημαντικά ευρήματα είναι της ερώτησης που αφορά στο κατά πόσον η μέθοδος που συνήθως χρησιμοποιείται είναι τέτοια που πάντα οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση έρχονται σε συμβιβασμό, τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω

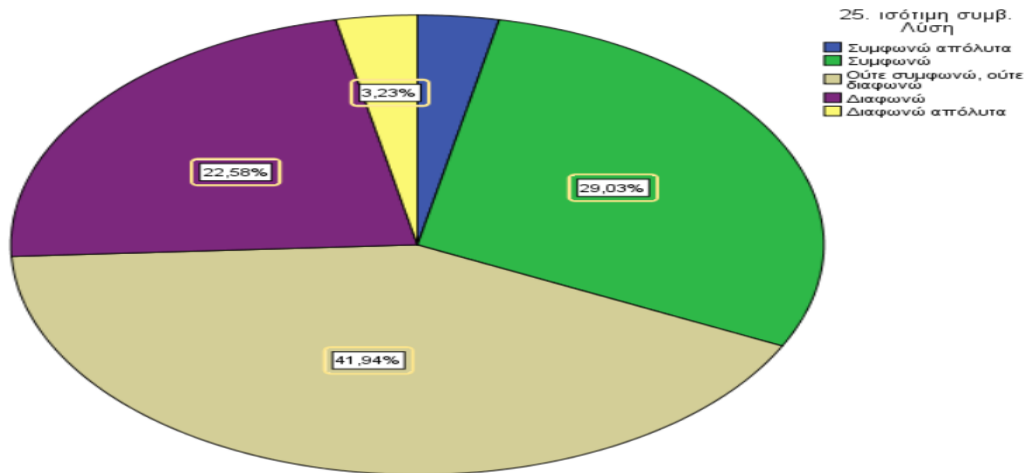
γράφημα. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος, το 35,48% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ αντίθετα συμφωνεί σωρευτικά με την εν λόγω θέση περίπου το 30% των ερωτηθέντων.

Τέλος, με τη συγκεκριμένη θέση διαφωνεί σωρευτικά περίπου το 20% των ερωτηθέντων, γεγονός το οποίο δείχνει ότι οι απαντήσεις αυτές είναι μοιρασμένες στη συγκεκριμένη ερώτηση.



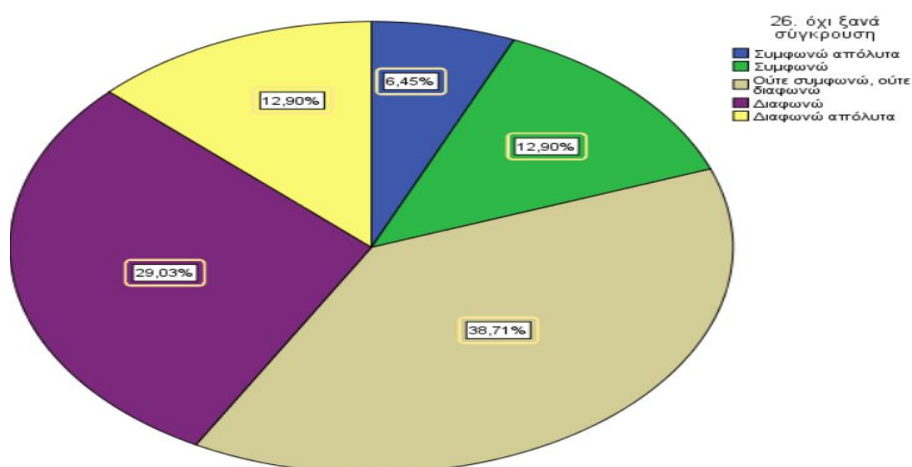
Εικόνα 24: Κατά πόσον η μέθοδος που συνήθως χρησιμοποιείται είναι τέτοια που πάντα οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση έρχονται σε συμβιβασμό

Κατόπιν, η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον εφαρμόζεται μία συμβιβαστική λύση, συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές, οπότε καμία εμπλεκόμενη πλευρά δεν νιώθει αδικημένη ή ηττημένη. Τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος υποδηλώνουν ότι με την άποψη αυτή δεν εξέφρασε ξεκάθαρη άποψη το 41,94% του δείγματος, ενώ περισσότεροι από 3 στους 10 ερωτηθέντες συμφωνούν με την εν λόγω επίπτωση, ενώ αντίστοιχα, περίπου το 25% των ερωτηθέντων διαφώνησαν με την εν λόγω θέση.



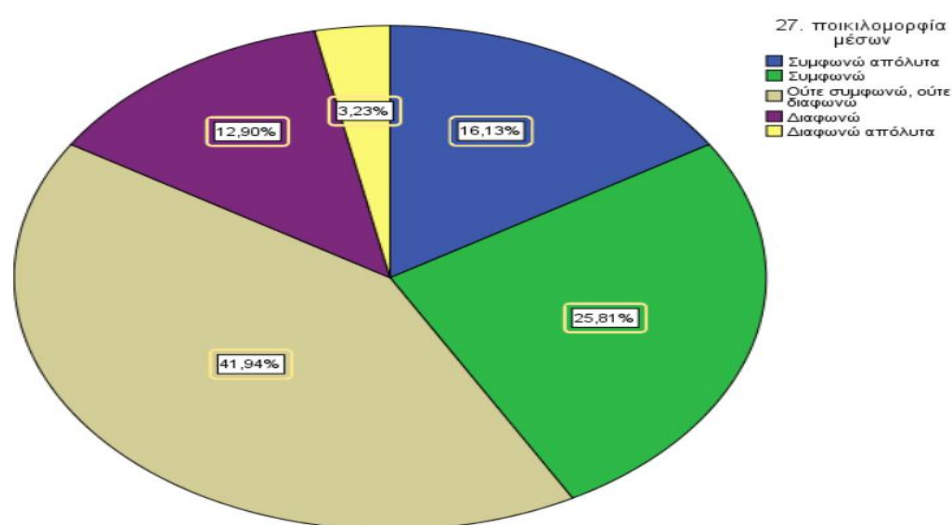
Εικόνα 25: Κατά πόσον εφαρμόζεται μία συμβιβαστική λύση, συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές, οπότε καμία εμπλεκόμενη πλευρά δεν νιώθει αδικημένη ή ηττημένη

Ιδιαίτερα σημαντικά ευρήματα είναι της ερώτησης που αφορά στο κατά πόσον μετά από την επίλυση της σύγκρουσης, δύσκολα τουλάχιστον τα ίδια άτομα ή ομάδες να συγκρουστούν ξανά μελλοντικά. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα ευρήματα του παρακάτω γραφήματος, το 36,71% των ερωτηθέντων εξέφρασε μια μετριοπαθή στάση επιλέγοντας ούτε να συμφωνήσει αλλά και ούτε να διαφωνήσει με την εν λόγω θέση, ενώ αντίθετα διαφωνεί σωρευτικά με την εν λόγω θέση περισσότερο το 40% των ερωτηθέντων. Συνεπώς, μετά από την επίλυση της σύγκρουσης, δεν φαίνεται να ισχύει ότι τουλάχιστον τα ίδια άτομα ή ομάδες είναι δύσκολο να συγκρουστούν ξανά μελλοντικά.



Εικόνα 26: Κατά πόσον μετά από την επίλυση της σύγκρουσης, δύσκολα τουλάχιστον τα ίδια άτομα ή ομάδες να συγκρουστούν ξανά μελλοντικά

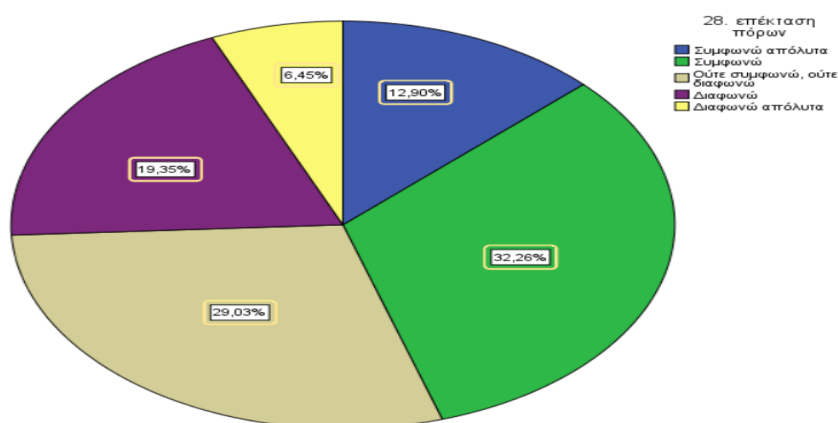
Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αποκριθούν στο κατά πόσον ο διευθυντής κάνει χρήση ποικίλων μέσων για την άμεση ελαχιστοποίηση και εξαφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης. Εν προκειμένω, με βάση τα όσα παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα είναι εμφανές, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν εξέφρασαν σαφή άποψη σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο διευθυντής του οργανισμού στον οποίο εργάζονται κάνει χρήση ποικίλων μέσων για την ελαχιστοποίηση και εξαφάνιση των συγκρούσεων εντός αυτού. Αντίστοιχα, περισσότεροι από τους 3 στους 10 ερωτηθέντες ανέφεραν ότι ο διευθυντής του οργανισμού στον οποίο εργάζονται προβαίνει χρήσης τέτοιων μέσων, ενώ αντίθετα λιγότεροι από 2 στους ερωτώμενους εξέφρασαν τη διαφωνία τους με τη συγκεκριμένη χρήση μέσων από την πλευρά του διευθυντή του οργανισμού τους.



Εικόνα 27: Κατά πόσον ο διευθυντής κάνει χρήση ποικίλων μέσων για την άμεση ελαχιστοποίηση και εξαφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης

Φτάνοντας προς το τέλος του εν λόγω μέρους του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να εκδηλώσουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους με την άποψη ότι όταν η σύγκρουση οφείλεται σε ανεπάρκεια πόρων, τότε η λύση που δίδεται από τη διοίκηση είναι η επέκταση των πόρων, αν και αυτό αυξάνει το κόστος

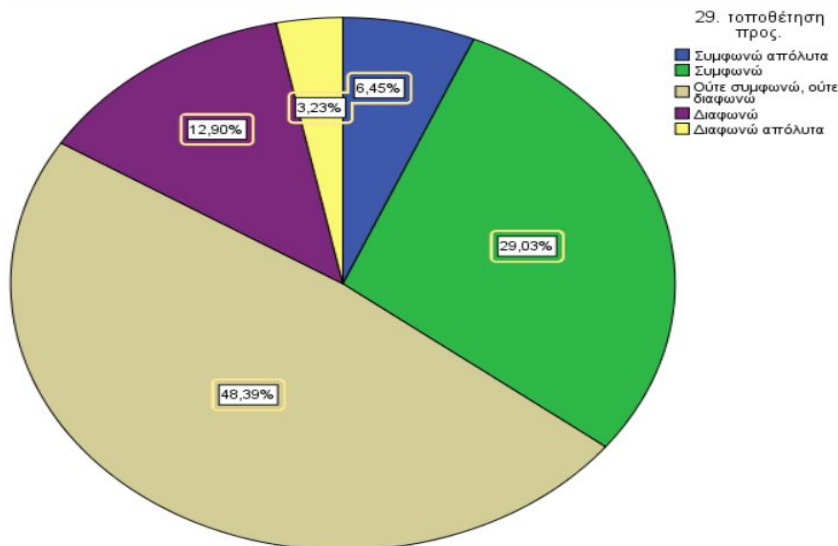
για τον οργανισμό. Εν προκειμένω, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα το 32,26% συμφωνούν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ αν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 12,90% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ανεβαίνει το συνολικό ποσοστό συμφωνίας με τη συγκεκριμένη θέση είναι μεγαλύτερο του 40%, ενώ αντίστοιχα το 29,03% των ερωτηθέντων ούτε συμφώνησαν αλλά και ούτε διαφώνησαν με τη συγκεκριμένη άποψη.



Εικόνα 28: Κατά πόσον όταν η σύγκρουση οφείλεται σε ανεπάρκεια πόρων, τότε η λύση που δίδεται από τη διοίκηση είναι η επέκταση των πόρων, αν και αυτό αυξάνει το κόστος για τον οργανισμό

Η προτελευταία ερώτηση του εν λόγω ερωτηματολογίου αφορούσε στο κατά πόσον για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης ο διευθυντής τοποθετείται σε προσωπικό επίπεδο, οπότε μειώνονται οι αντιπαλότητες μεταξύ των εμπλεκομένων στη σύγκρουση. Πιο συγκεκριμένα, από το ακόλουθο γράφημα είναι σαφές ότι σχεδόν 5 στους 10 ερωτηθέντες (ποσοστό της τάξεως του 48,39%) ούτε συμφώνησαν αλλά και ούτε διαφώνησαν με την εν λόγω θέση, ενώ αντίθετα με τη συγκεκριμένη άποψη συμφωνεί το 29,03% ενώ αντίστοιχα συμφωνεί απόλυτα το 6,45% των ερωτηθέντων.

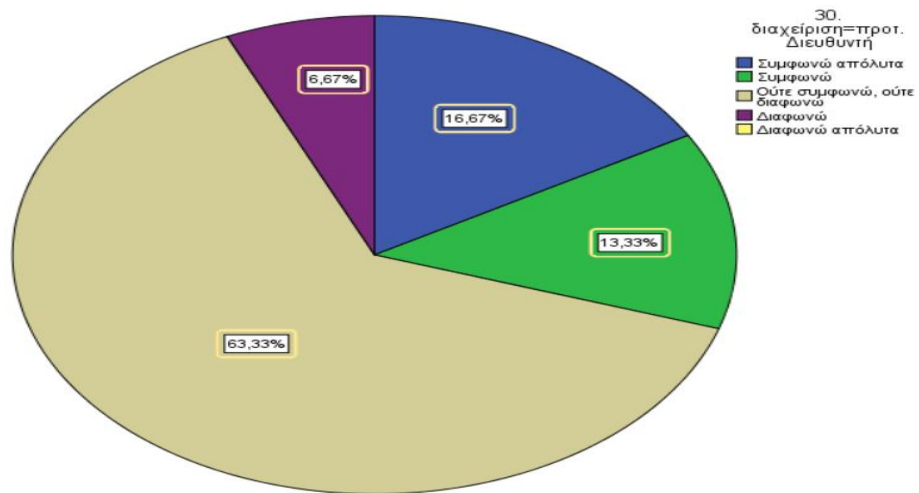
Τέλος, υπάρχει και ένα ποσοστό περίπου 16% των ερωτηθέντων, οι οποίοι απάντησαν ότι διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα με τη θέση ότι για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης ο διευθυντής τοποθετείται σε προσωπικό επίπεδο, οπότε μειώνονται οι αντιπαλότητες μεταξύ των εμπλεκομένων στη σύγκρουση



Εικόνα 29: Κατά πόσον για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης ο διευθυντής τοποθετείται σε προσωπικό επίπεδο, οπότε μειώνονται οι αντιπαλότητες μεταξύ των εμπλεκομένων στη σύγκρουση

Τέλος, η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στην εν λόγω έρευνα αφορούσε στο κατά πόσον για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, ο διευθυντής μεριμνά για την δημιουργία θετικού κλίματος, καλής επικοινωνίας, ομαδικού πνεύματος και κάθε φορά που προκύπτει σύγκρουση, η διαχείρισή της είναι προτεραιότητά του. Πιο συγκεκριμένα, από το ακόλουθο γράφημα είναι σαφές ότι περισσότεροι από 6 στους 10 ερωτηθέντες (ποσοστό της τάξεως του 63,33%) ούτε συμφώνησαν αλλά και ούτε διαφώνησαν με την εν λόγω θέση, ενώ αντίθετα με τη συγκεκριμένη άποψη συμφωνεί το 13,33% ενώ αντίστοιχα συμφωνεί απόλυτα το 16,67% των ερωτηθέντων.

Τέλος, υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 6,67% των ερωτηθέντων, οι οποίοι απάντησαν ότι διαφωνούν με τη θέση ότι για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, ο διευθυντής μεριμνά για την δημιουργία θετικού κλίματος, καλής επικοινωνίας, ομαδικού πνεύματος και κάθε φορά που προκύπτει σύγκρουση, η διαχείρισή της είναι προτεραιότητά του.



Εικόνα 30: Κατά πόσον για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης, ο διευθυντής μεριμνά για την δημιουργία θετικού κλίματος, καλής επικοινωνίας, ομαδικού πνεύματος και κάθε φορά που προκύπτει σύγκρουση, η διαχείρισή της είναι προτεραιότητά του

6. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ/ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Για τους υπαλλήλους, σύγκρουση δεν σημαίνει απόλυτα ασυμφωνία με συνάδελφο ή την διοίκηση. Επίσης, η συχνότητα των συγκρούσεων δήλωσαν ότι είναι μεγάλη. Συνεπώς, η βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται εν μέρει (Χολέβας, 1995),

Σχετικά με τα αίτια των συγκρούσεων, δηλώθηκε ότι είναι η ασυμφωνία σε επίπεδο συμφερόντων ή στόχων (βλέπε «σιωπηρή σύγκρουση», Χολέβας, 1995), η κακή επικοινωνία, το ότι δεν υπάρχουν σαφή όρια στα καθήκοντα του καθενός, επειδή απειλούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, επειδή κάθε άτομο έχει διαφορετική προσωπικότητα, οι συχνές παρεξηγήσεις μεταξύ τους και η μη σωστή καθοδήγηση που παίρνουν από τη διοίκηση, η ανισότητα/ ασέβεια και διακρίσεις εις βάρος των εργαζομένων. Όλα αυτά, βάσει βιβλιογραφίας είναι παράγοντες που θέτουν σε κίνδυνο την ευρυθμία και την ομαλότητα της λειτουργίας του οργανισμού (March & Simon, 1993. Katz & Kahn, 1978). Ωστόσο, δηλώθηκε ότι αιτία συγκρούσεων δεν είναι η ανεπάρκεια των πόρων, ούτε το ζήτημα της αλληλοκατανόησης, οπότε η βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται εν μέρει (Αντωνάκης, 2012).

Ως προς τις επιπτώσεις των συγκρούσεων, αναφέρεται ότι, μετά από μία σύγκρουση δεν δημιουργείται ενδιαφέρον και δεν αυξάνεται η δημιουργικότητα στην εργασία. Ακόμη, μετά από μία σύγκρουση δεν επαναφέρεται το θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο και δεν αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, ούτε η συνοχή μεταξύ τους. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η βιβλιογραφία (Τριαντάρη, 2018. Αντωνάκης, 2012. Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Παρασκευόπουλος, 2007. Ζαβλανός 2002. Χυτήρης 1996. Balgorpal & Vassil, 1983. Schmidt 1974).

Σχετικά με τον τρόπο που διαχειρίζεται η διοίκηση μία σύγκρουση, η πλειοψηφία, όπως και προγενέστερες έρευνες (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Σαΐτη & Σαΐτης, 2011. Παρασκευόπουλος, 2007. Ζαβλανός 2002. Χυτήρης 1996. March & Simon, 1993. Balgorpal & Vassil, 1983. Katz & Kahn, 1978. Schmidt 1974) δήλωσε ότι η διαχείριση γίνεται με λογική, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα, αν και οι ηγετικές ικανότητες δεν είναι αποτελεσματικές και επαρκείς στους διευθυντές. Θεωρούν ότι είναι σημαντική η αποτελεσματική επικοινωνία και ικανότητες διαπραγμάτευσης (Τριαντάρη, 2018), προκειμένου να επιλυθεί η οποιαδήποτε σύγκρουση προκύψει. Ακόμη, δεν γίνεται χρήση εξαναγκαστικών μέτρων και εξουσίας, ενώ μετά την επίλυση

των συγκρούσεων δεν προκύπτει συμβιβασμός, επομένως δεν εφαρμόζεται η μέθοδος My Way (Τριαντάρη, 2018). Δεν υιοθετείται πάντα συμβιβαστική και συμφέρουσα ισότιμα και δίκαια και για τις δύο πλευρές λύση, άρα δεν γίνεται χρήση της μεθόδου Half Way (Τριαντάρη, 2018). Το ότι επιλύεται μία σύγκρουση δεν σημαίνει ότι δεν θα συγκρουστούν τα ίδια άτομα και μελλοντικά ξανά, συνεπώς δεν γίνεται χρήση της μεθόδου Our Way (Αντωνάκης, 2012. Filley, 1975). Ο διευθυντής δεν κάνει χρήση ποικίλων μέσων συνήθως για την επίλυση των συγκρούσεων. Επιπλέον, όταν η σύγκρουση οφείλεται σε ανεπάρκεια πόρων, τότε η λύση είναι η επέκταση των πόρων, αν και κοστοβόρα λύση. Προσωπική θέση ο διευθυντής δεν παίρνει, εν αντιθέσει με τα ευρήματα του Άξελροντ (1998), ενώ δεν είναι προτεραιότητά του να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα και ομαδικό πνεύμα στον εργασιακό χώρο, διαψεύδοντας προγενέστερες έρευνες (Αντωνάκη, 2012. Ράπτη & Βιτσιλάκη, 2007). Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από την συμπεριφορά και στάση του διευθυντή (Χρίστου, 2010), γίνεται σαφές το πόσο μεγάλο βάρος ευθύνης και υπαιτιότητας έχει ο διευθυντής στην έξαρση των συγκρούσεων, λοιπόν.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί το ερευνητικό μειονέκτημα του γεγονότος ότι πλειοψηφικά (77.4%) το δείγμα ήταν γυναίκες. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να διεξάγουμε συμπεράσματα ως προς την επίδραση του φύλου στις απαντήσεις, καθώς δεν ήταν σχεδόν ισάριθμοι.

6.1. Παρατηρήσεις/ πορίσματα

Στην εργασία αυτή, λοιπόν, επιβεβαιώθηκε η αρχική θεωρητικής φύσεως υπόθεση για το ότι υπάρχουν συχνές συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς. Ακόμη, παρόλο που μοιάζει ότι είναι ουσιαστικοί και κυρίως επικοινωνιακής φύσεως οι λόγοι για την έξαρση των συγκρούσεων, κάτι που αποφέρει αρνητικές συνέπειες σε λειτουργικό επίπεδο στους οργανισμούς, ωστόσο δεν μπορεί να μην ληφθεί υπόψιν και ο ρόλος του διευθυντή. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι κατά κόρον οργανωσιακοί είναι οι λόγοι/ αιτίες των συγκρούσεων, όπως επίσης μεγάλο μερίδιο ευθύνης και υπαιτιότητας έχει η στάση και η συμπεριφορά των διευθυντών. Αυτό σημαίνει ότι προφανώς χρήζει

περαιτέρω επιμόρφωσης σε ζητήματα διαχείρισης των εσωτερικών κρίσεων και συγκρούσεων, ώστε να καταστεί όντως αποτελεσματικός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αντωνάκης, Ι. (2012). *Οργανωσιακές συγκρούσεις*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Άξελροντ, Ρ. (1998). *Η εξέλιξη της συνεργασίας* (Σ. Στασινός, μτφ). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Αποστολοπούλου, Αικ. (2008). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στα πλαίσια των Ναυτιλιακών επιχειρήσεων*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Γερασίμου, Μ. (2008). *Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ των διευθυντών σχολικών μονάδων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο* (Πτυχιακή Εργασία) Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στις Επιστήμες της Γλώσσας και της Επικοινωνίας στο νέο Οικονομικό Περιβάλλον.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Κίτσος, Α. (1980). *Επικοινωνία και συζήτηση*. Αθήνα.
- Κοντάκος, Αν., & Σταμάτης, Π.Ι. (2002-2003). Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία στην αρχαιότητα: το παράδειγμα του «Πρωταγόρα». *Θέματα Ιστορίας της εκπαίδευσης*, 1, 57-8.
- Κούρτη, Ε. (1995). *Διαπροσωπική επικοινωνία: θεωρητικές προσεγγίσεις*. Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- Μαλαγκονιάρη, Ε. (2010). *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις Ελληνικές επιχειρήσεις*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46(1), σελ. 88-98.
- Νίνα-Παζαρτζή, Ε.Γ. (2005). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

- Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Παρασκευόπουλος, Θ. (2007). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου*. Αθήνα: εκδόσεις Γρηγορη.
- Πολίτης, Π. (2001). « Προφορικός και γραπτός λόγος». Στο: Α.Φ. Χριστίδης (επιμ.), *Εγκυκλοπαιδικός οδηγός για τη γλώσσα. Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας*, 239- 244.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε, Θεσσαλονίκη
- Ρουμπάνη, Ν. (2011). *Διαμεσολάβηση συνομιλήκων για την επίλυση των συγκρούσεων στα σχολεία*. Εγχειρίδιο για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές νέων και ενηλίκων. Διαθέσιμο στο: www.humanrights-edu-cy.org.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων* (τόμος Α). Αθήνα.
- Σταμάτης, Ι.Π. (2005). *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία. Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην πρωτοσχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Πολιτεία.
- Τέγας, Χ. (2007). *Αποτελεσματική Διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Τριαντάρη, Σ.Α. (2018). Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κ. & Μ. Αντ Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ.Α (2020). *Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κ. & Μ. Αντ Σταμούλη.
- Χατζικιάν, Γ. (2010). *Διαχείριση Συγκρούσεων, λήψη αποφάσεων, επικοινωνία και υποκίνηση*. Διαθέσιμο στο: <http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/15.pdf>
- Χολέβας Γ. (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: Interbooks.
- Χρίστου, Ε. (2010). *Ηγεσία και Διεύθυνση στην εκπαίδευση σε σχολικές μονάδες της Κύπρου*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Balgopal, P. & Vassil, T. (1983). *Groups in Social Work, An Ecological Perspective*. New York: MacMillan.

Canary, D.J. (2000). *Competence In Interpersonal Conflict*. Ohio: Ohio University

Chandler, M., Dowsett, H. & Haywood, A. (2008). The PRISM Model/Data Cooperative: Mid-Pliocene data-model comparisons. *PAGES News*, 16(2), 24-25.

CIPD. (2008). *Leadership and the management of conflict at work: Survey Report*. Available online at: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/E426E492-7AED-46A6-B8F5-92B9CF9725C5/0/4545Leadershipconflict.pdf>

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

Frey, L., Botan, C., Friedman, P., & Kreps, G. (1991). *Investigating Communication: An Introduction to Research Methods*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

Gordon, J.R (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Katz, R.L. & Kahn, D. (1979). The Social Psychology of Organizations. *Social Forces*, 57(4),1413–1415. Available online at: <https://doi.org/10.1093/sf/57.4.1413>.

Kurland, N.B. & L.H. Pelled (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management*, 25, 428-438.

Littlejohn, S.W., & Foss, K.A. (2008). *Theories of human communication* (9th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

March, J.G., & Simon, H.A. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Blackwell Business/Blackwell.

- Mertens, D. (1998). *Research Methods in Education and Psychology*. Sage, Thousand Oaks.
- Mertens, D. (2011). *Έρευνα και αξιολόγηση στην εκπαίδευση και την ψυχολογία* (Ε. Γιαννακοπούλου, Επιμ., Μ. Μαυράκη, Σ. Κυρανάκης, & Π. Μπιθάρια, Μεταφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Morse, M.J., & Field, A.P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*. London: Chapman & Hall.
- Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Tasmania: Education and Training Policy Division, OECD
- Pawlak, Z. (1998). Rough Set Theory and Its Applications to Data Analysis. *Cybernetics and Systems*, 29, 661-688. Available online at: <http://dx.doi.org/10.1080/019697298125470>.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 13, 296-320. <http://dx.doi.org/10.2307/2391553>.
- Saussure, F. de (1979). *Μαθήματα Γενικής Γλωσσολογίας* (Φ.Δ. Αποστολόπουλος Μετάφ.). Αθήνα: Παπαζήσης.
- Schmidt, W. (1974). Conflict: A Powerful Process for (good or bad) Change. *Management Review*, 63, 4-10
- Stone, G., Singletary, M., & Richmond, V.P. (1999). *Clarifying communication theories: a hands-on approach*. Iowa State University Press: Wiley-Blackwel
- West, R., & Turner, L.H. (2007). *Introducing communication theory: analysis and application* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Winkin, Y. (1993). *Επικοινωνία* (Μ. Διάφα & Γ. Παπαδάκης, Μεταφ.). Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- Wood, J.T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday Encounters* (6th ed.). Boston: Wadsworth.
- Yoder, D., Hugenberg, L., & Wallace, S. (1996). *Creating Competent Communication* (2nd ed.). Dubuque, Iowa: Kendall Hunt

Zafar, H. (2011). *Assessing the relationship between leadership and conflict management styles in the banking sector of Pakistan*. *Pakistan Business Review*, 243- 265.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι αναπόσπαστο κομμάτι των μεταπτυχιακών μου σπουδών, με θέμα «οι συγκρούσεις στους δημόσιους οργανισμούς» Απώτερος στόχος είναι να μελετηθεί το ζήτημα των συγκρούσεων σε επίπεδο συχνότητας και κυρίως των αιτιών και του τρόπου διαχείρισής τους.

Καλείστε, λοιπόν, να σημειώσετε κάτω από κάθε απάντηση κατά πόσο συμφωνείτε, τσεκάροντας μία από τις διαθέσιμες επιλογές «συμφωνώ απόλυτα», «συμφωνώ», «δεν ξέρω, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», «διαφωνώ», «διαφωνώ απόλυτα». Επίσης, παρακαλώ οι απαντήσεις σας να είναι ειλικρινείς, ενώ οφείλω να ενημερώσω ότι οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Παρακαλώ σημειώνετε ένα «X» εντός του πλαισίου που σας δίδεται)

1. Φύλο:

άντρας

γυναίκα

2. Ηλικία:

20 -35

36- 50

άνω των 50

3. Επίπεδο μόρφωσης:

Υποχρεωτική εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Συμφωνώ απόλυτα	συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	διαφωνώ	διαφωνώ απόλυτα
A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ					
4. Η σύγκρουση για μένα είναι να μη συμφωνώ με τον συνάδελφο ή τον τρόπο διοίκησης					
5. Υπάρχουν συχνά συγκρούσεις στον οργανισμό εργασίας μου					
B. ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ					
Βασικές αιτίες συγκρούσεων πιστεύω πως είναι...					
6. Λόγω ασυμφωνίας συμφερόντων ή στόχων μεταξύ των εργαζομένων					
7. Η κακή επικοινωνία μεταξύ μας					
8. Δεν υπάρχουν σαφή όρια μεταξύ των καθηκόντων μας, οπότε συγκρουόμαστε συχνά					
9. Απειλούνται οι ανάγκες και οι επιθυμίες μας					
10. Η διαφορετικότητα της προσωπικότητας του κάθε ατόμου					
11. Η ανεπάρκεια των διαθέσιμων πόρων και η κακή κατανομή και αξιοποίησή τους					
12. Δεν υπάρχει αλληλοκατανόηση					

13. Υπάρχουν συχνά παρεξηγήσεις, αλλαγές και μη σωστή καθοδήγηση και πληροφόρηση από τη διοίκηση					
14. Η ανισότητα, ο μη σεβασμός και οι διακρίσεις κατά των εργαζομένων					
Γ. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ					
Ποιες πιστεύεις ή έχει βιώσει ότι είναι οι επιπτώσεις μετά από τη σύγκρουση;					
15. Δημιουργείται ενδιαφέρον και αναπτύσσεται η δημιουργικότητα, λόγω του ότι υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός					
16. Τα προβλήματα γίνονται πιο φανερά και πιο εύκολα προσπαθώντας να αντιμετωπιστούν, οπότε επαναφέρεται το θετικό κλίμα στον οργανισμό					
17. Αυξάνεται η παραγωγικότητα					
18. Αναπτύσσεται αυξημένη συνοχή στην ομάδα, καθώς αντιλαμβάνεται ότι απειλείται από την «αντίπαλη» και αφοσίωση για την επίτευξη των κοινών στόχων					
19. Δημιουργείται αρνητικό κλίμα, δυσλειτουργώ λόγω κακής συνεργασίας και αυξάνεται το άγχος μου					
Δ. Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ					
Πως γίνεται η διαχείριση της σύγκρουσης;					
20. Η διοίκησή μας είναι ικανή στην διαχείριση τυχόν συγκρούσεων, με λογική, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα, έτσι ώστε μετά την αντιμετώπισή της μόνο θετικά					

αποτελέσματα για τον οργανισμό μας έχουμε					
21. Δεν υπάρχουν αποτελεσματικές και επαρκείς ηγετικές ικανότητες					
22. Για την αποτελεσματική διαχείριση της σύγκρουσης απαιτούνται αποτελεσματική επικοινωνία για να επιλυθεί η σύγκρουση και ικανότητες διαπραγμάτευσης					
23. Για την επίλυση των συγκρούσεων εφαρμόζονται εξαναγκαστικά μέσα και γίνεται χρήση εξουσίας από την μία εμπλεκόμενη πλευρά στην άλλη, για να αναγκαστεί να συμφωνήσει μαζί της					
24. Η μέθοδος που συνήθως χρησιμοποιείται είναι τέτοια που πάντα οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση έρχονται σε συμβιβασμό					
25. Εφαρμόζεται μία συμβιβαστική λύση, συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές, οπότε καμία εμπλεκόμενη πλευρά δεν νιώθει αδικημένη ή ηττημένη					
26. Μετά από την επίλυση της σύγκρουσης, δύσκολα τουλάχιστον τα ίδια άτομα ή ομάδες να συγκρουστούν ξανά μελλοντικά					
27. Ο διευθυντής κάνει χρήση ποικίλων μέσων για την άμεση ελαχιστοποίηση και εξαφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης					
28. Όταν η σύγκρουση οφείλεται σε ανεπάρκεια πόρων, τότε η λύση που δίδεται από τη διοίκηση είναι η					

επέκταση των πόρων, αν και αυτό αυξάνει το κόστος για τον οργανισμό					
29. Ο διευθυντής τοποθετείται σε προσωπικό επίπεδο, οπότε μειώνονται οι αντιπαλότητες μεταξύ των εμπλεκομένων στη σύγκρουση					
30. Ο διευθυντής μου μεριμνά για την δημιουργία θετικού κλίματος, καλής επικοινωνίας, ομαδικού πνεύματος και κάθε φορά που προκύπτει σύγκρουση, η διαχείρισή της είναι προτεραιότητά του					