

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Η περίπτωση του Δήμου Εορδαίας.»

Άννα Κυριακίδου Α.Μ.:139

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ελένη Τσακιρίδου, Καθηγήτρια Π.Δ.Μ.

Εξεταστές:

1. Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος, Επίκουρος καθηγητής ΠΔΜ

2. Μαρίνα Βέζου, ΕΔΠΠ ΠΔΜ

KOZANH 2023

Copyright © Κυριακίδου Άννα, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

«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 στη 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.

Ημερομηνία 27 - 09 - 2023

Η δηλούσα

Κυριακίδου Άννα

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Τσακίριδου Ελένη για την πολύτιμη και ουσιαστική βοήθεια, καθοδήγηση και ενθάρρυνση που μου παρείχε, κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης ευχαριστώ την διευθύντρια του Π.Μ.Σ. κα Τριαντάρη Σωτηρία για την άψογη σχεδίαση του προγράμματος καθώς και για τη διαρκή επικοινωνία κατά τη διάρκεια των σπουδών.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τους Διευθυντές, τους προϊστάμενους και τους υπαλλήλους του Δήμου Εορδαίας της Π.Ε. Κοζάνης για την πολύτιμη συμβολή τους στην υλοποίηση της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ τα παιδιά μου, Θανάση και Ραφαέλα, καθώς και τον σύζυγό μου Δημήτρη, για την υπομονή και τη στήριξή τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

«..η νίκη και των δύο πλευρών είναι η πίστη στην τρίτη επιλογή, όχι του δικού σου ή του δικού μου τρόπου, αλλά του καλύτερου.»

Stephen R. Covey

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
Α΄ ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ο Εργασιακός Χώρος.....	15
1.1 Ορισμός χώρου εργασίας	15
1.2 Ο Εργασιακός χώρος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Συγκρούσεις στον Εργασιακό Χώρο.....	19
2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου.....	19
2.2 Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας	19
2.3 Μορφές της σύγκρουσης.....	20
2.4 Αίτια σύγκρουσης.....	22
2.5 Διαδικασία της σύγκρουσης.....	24
2.6 Αρνητικές επιπτώσεις συγκρούσεων.....	24
2.7 Θετικά αποτελέσματα συγκρούσεων	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Τρόποι Αποφυγής Συγκρούσεων και Στρατηγικές	27
3.1 Τρόποι αποφυγής συγκρούσεων.....	27
3.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης μίας σύγκρουσης	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Εργασιακές Εμπειρίες	30
4.1 Επαγγελματική ικανοποίηση.....	30
4.2 Επαγγελματική εξουθένωση.....	30
4.3 Διαπροσωπικές σχέσεις	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Διαχείριση Συγκρούσεων	33
5.1 Εννοιολογικός ορισμός.....	33
5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη στις συγκρούσεις.....	33
5.3 Η διαφορά μεταξύ «διαχείρισης» και «επίλυσης» σύγκρουσης.....	34
5.4 Στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων	35
5.5 Διαχείριση συγκρούσεων στους ΟΤΑ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Σκοπός-Στόχοι-Ερευνητικά ερωτήματα.....	42
6.1 Σκοπός.....	42
6.2 Στόχοι	42
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα	42

Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: Έρευνα	44
7.1 Αναγκαιότητα της έρευνας.....	44
7.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο: Αποτελέσματα.....	46
8.1 Δημογραφική ανάλυση.....	46
8.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	50
8.3 Επαγωγική στατιστική ανάλυση.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο: Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο: Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις.....	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	95
Ξενόγλωσση	95
Ελληνόγλωσση	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Κατανομή ανάλογα με το φύλο.....	46
Γράφημα 2: Κατανομή ανάλογα με την ηλικία.....	47
Γράφημα 3: Κατανομή ανάλογα με την εκπαίδευση	48
Γράφημα 4: Κατανομή ανάλογα με την προϋπηρεσία.....	49
Γράφημα 5: Σύγκρουση με συνάδελφο.....	50
Γράφημα 6: Μάρτυρας σύγκρουσης μεταξύ δυο συναδέλφων.....	51
Γράφημα 7: Κλάδοι που απαντώνται συχνότερα συγκρούσεις.....	52
Γράφημα 8: Σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή.....	53
Γράφημα 9: Μάρτυρας σύγκρουσης μεταξύ προϊσταμένου ή διευθυντή και συναδέλφου.....	54
Γράφημα 10: Εκφοβισμός ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας.....	55
Γράφημα 11: Συγκρούσεις που σχετίζονται με φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων.....	56
Γράφημα 12: Πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν την παραγωγικότητα.....	57
Γράφημα 13: Πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν το ηθικό.....	58
Γράφημα 14: Ωφελιμότητα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.....	59
Γράφημα 15: Επιρροή συγκρούσεων στις σχέσεις.....	60
Γράφημα 16: Πως αντιδράτε στις διαφωνίες στην δουλειά.....	61
Γράφημα 17: Χειρισμός σύγκρουσης με συνάδελφο.....	62
Γράφημα 18: Εμπλοκή προϊσταμένου ή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκρουση με συνάδελφο.....	63
Γράφημα 19: Χειρισμός σύγκρουσης με προϊστάμενο ή διευθυντή.....	64
Γράφημα 20: Τρόποι αντιμετώπισης εκφοβισμού ή παρενόχλησης στον χώρο εργασίας.....	65
Γράφημα 21: Πρόληψη συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.....	66
Γράφημα 22: Πρόληψη συγκρούσεων σε εξ αποστάσεως εργασία.....	67
Γράφημα 23: Ωφελιμότητα εκπαίδευσης για την επίλυση συγκρούσεων.....	68
Γράφημα 24: Εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων.....	69
Γράφημα 25: Τρόποι επίλυσης συγκρούσεων με προϊσταμένους ή διευθυντές.....	70
Γράφημα 26: Επίλυση συγκρούσεων όσον αφορά πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές.....	71
Γράφημα 27: Επίλυση συγκρούσεων σχετικές με φόρτο εργασίας ή ανάθεση καθηκόντων.....	72
Γράφημα 28: Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μοντέλο Rahim	36
Πίνακας 2: Έλεγχος Mann-Whitney «σύγκρουση με συνάδελφο» - «φύλο»	75
Πίνακας 3: Διασταύρωση «σύγκρουση με συνάδελφο» - «φύλο».....	75
Πίνακας 4: Έλεγχος Mann-Whitney «σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή» - «φύλο»...	76
Πίνακας 5: Διασταύρωση «σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή» - «φύλο».....	76
Πίνακας 6: Έλεγχος Mann-Whitney «εκφοβισμός» - «φύλο»	77
Πίνακας 7: Διασταύρωση «εκφοβισμός» - «φύλο»	77
Πίνακας 8: Έλεγχος Mann-Whitney «επίλυση σύγκρουση εξ αποστάσεως» - «φύλο».....	78
Πίνακας 9: Διασταύρωση «επίλυση σύγκρουση εξ αποστάσεως» - «φύλο»	79
Πίνακας 10: Έλεγχος Kruskal-Wallis «κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις» - «εκπαίδευση»	80
Πίνακας 11: Διασταύρωση «κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις» - «εκπαίδευση».....	81
Πίνακας 12: Έλεγχος Kruskal-Wallis «χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους» - «εκπαίδευση»	82
Πίνακας 13: Διασταύρωση «χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους» - «εκπαίδευση».....	83
Πίνακας 14: Έλεγχος Kruskal-Wallis «εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων» - «εκπαίδευση»	84
Πίνακας 15: Διασταύρωση «εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων» - «εκπαίδευση»	85
Πίνακας 16: Έλεγχος Kruskal-Wallis «επίλυση προσωπικών διαφορών» - «εκπαίδευση»....	86
Πίνακας 17: Διασταύρωση «επίλυση προσωπικών διαφορών» - «εκπαίδευση»	87

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας μπορεί να είναι μια δυσάρεστη πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν πολλοί εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο. Αυτές οι συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν αναστάτωση στον εργασιακό χώρο, να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και να δημιουργήσουν μακροχρόνιες αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Ωστόσο είναι ένα φυσικό μέρος των ανθρωπίνων σχέσεων και συχνά μια ευκαιρία για ανάπτυξη και μάθηση. Η αποτελεσματική διαχείριση τους αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επίτευξης των στόχων και των επιδόσεων του οργανισμού. Με την παρούσα εργασία, που διεξήχθη το 2023 στον Δήμο Εορδαίας Ν. Κοζάνης, επιχειρείται να διερευνηθεί το φαινόμενο των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και οι στρατηγικές διαχείρισής τους. Η έρευνα εστιάζει στις διαπροσωπικές ή δυαδικές συγκρούσεις, και συγκεκριμένα στις συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων ή προϊσταμένων-υφισταμένων. Στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας επιχειρείται να χαρτογραφηθεί η έννοια του χώρου εργασίας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι μορφές των συγκρούσεων, τα αίτια, και οι επιπτώσεις τους. Ακολουθώντας, αναφέρονται οι τρόποι αποφυγής συγκρούσεων και οι στρατηγικές αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, ενώ επίσης γίνεται αναφορά στις εργασιακές εμπειρίες, όπως επαγγελματική ικανοποίηση, επαγγελματική εξουθένωση. Επιπρόσθετα, γίνεται αναλυτική αναφορά στις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων στους ΟΤΑ, όπως της διαδικασίας εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ΕΕΔ), της διαπραγμάτευσης, της διαμεσολάβησης, της διαιτησίας. Στην εν λόγω έρευνα εφαρμόστηκε η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με εργαλείο συλλογής δεδομένων ένα ανώνυμο δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, το οποίο διανεμήθηκε αποκλειστικά σε υπαλλήλους του Δήμου Εορδαίας. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, έκδοση 29.0. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν, μεταξύ άλλων, ότι το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις συνθήκες πρόκλησης αλλά και τους τρόπους διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων στους ΟΤΑ. Εν κατακλείδι, από την έρευνα προκύπτει η αδήριτη ανάγκη για ανάπτυξη αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και καλλιέργεια κουλτούρας που προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία και τη δημιουργία ισχυρών εργασιακών σχέσεων, για την αποτελεσματική λειτουργία των ΟΤΑ.

Λέξεις κλειδιά: συγκρούσεις, εργασιακός χώρος, στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, εκπαίδευση, Δήμος

ABSTRACT

Workplace conflicts can be an unpleasant reality faced by many workers all around the world. These conflicts can cause disruption in the workplace, affect employee's performance and create long-term negative effects on the organization. However, they are a natural part of human relations and often an opportunity for growth and learning. Managing them effectively is a key factor in achieving organisational goals and performances. This study, conducted in 2023 in the Municipality of Eordaia, Kozani, attempts to investigate the phenomenon of conflict in the workplace of Local Government Organizations (OTA) and the strategies to manage it. The research focuses on interpersonal or binary conflicts, specifically on conflicts between employees or supervisors-subordinates. The theoretical framework of the paper attempts to map the concept of the workplace in Local Government Organizations, the forms of conflicts, their causes, and their effects. Subsequently, the ways of conflict avoidance and the strategies to deal with a conflict are mentioned while, also, reference is made to work experiences, such as job satisfaction, burnout. In addition, an analytical reference is made to effective conflict management strategies in OTA, such as the alternative dispute resolution process (ADR), negotiation, mediation, arbitration. In this research, the quantitative methodological approach was applied, with a data collection tool an anonymous structured questionnaire with closed-ended questions, which was distributed exclusively to employees of the Municipality of Eordaia. The statistical program SPSS, version 29.0 was used for data processing. The results of the statistical analysis showed, among other things, that gender and the level of education of human resources are important factors that influence and shape the conditions of provocation and the ways of conflict management and resolution in OTA. In conclusion, the research shows the unavoidable need for the development of effective conflict management practices through training programs, as well as fostering a culture that promotes open communication and strong working relationships for the effective functioning of OTA.

Keywords: conflict, workplace, conflict management strategies, education, Municipality

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
αρ.	αριθμός
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΕΕΔ	Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών
ΕΟΔΙΑ	Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαμεσολάβησης & Διαιτησίας
κ.α.	και άλλα
ΚΑΠ	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
ΚΔΚ	Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων
ΚΕΔΚΕ	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Central Union of Greek Municipalities and Communities)
οικ.	Οίκοθεν
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Πρ.	πρωτόκολλο
π.χ.	παραδείγματος χάριν
Σ.Ν.	Συναισθηματική Νοημοσύνη
ΤΕΙ	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΥΕ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
υπ'	υπό
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
EWCS	European Working Conditions Surveys (Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στον εργασιακό χώρο λόγω της δομικά διακριτής φύσης των οργανισμών. (Williams & O'Reilly, 1998). Πρόκειται για μια διαδικασία που είναι από τη φύση της συνεχής και είναι πιο πιθανό να λάβει χώρα σε ιεραρχικούς οργανισμούς, όπου άνθρωποι με διαφορετικές απόψεις, στάσεις και υπόβαθρα εμπλέκονται μεταξύ τους (Rahim, 2017). Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση στον εργασιακό χώρο δεν αποτελεί ανωμαλία, αντίθετα είναι φυσιολογική καθώς δημιουργεί ή παρέχει τη δυνατότητα διόρθωσης και συμφιλίωσης, κάτι που είναι προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων (Amason, 1996).

Στον σημερινό κόσμο, η ικανότητα ενός οργανισμού να πλοηγείται με επιτυχία στις συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις που συμβαίνουν στο περιβάλλον του, είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την παραγωγικότητα και το επίπεδο κερδοφορίας του οργανισμού. Η ευελιξία του οργανισμού αντικατοπτρίζεται τόσο στη δομή όσο και στη λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος που διατηρεί (Uhl-Bien et al., 2007). Παρά την πρόοδο της τεχνολογίας, οι ανθρώπινες σχέσεις στον επαγγελματικό τομέα εξακολουθούν να βρίσκονται σε επισφαλή κατάσταση και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξακολουθεί να εξαρτάται πρωτίστως από την ανθρώπινη συμπεριφορά, τη γνώση και την κατανόηση (De Dreu & Weingart, 2003). Άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες, απόψεις, φιλοσοφίες και πολιτισμικό υπόβαθρο, καλούνται να συνεργαστούν εντός ενός οργανισμού όπου κινδυνεύουν να έρθουν συχνά σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, επειδή ο μέσος άνθρωπος περνά εκεί τουλάχιστον το ένα τρίτο των ωρών της καθημερινότητάς του. Η αλληλεξάρτηση των μελών της ομάδας, το ασυμβίβαστο των στόχων, η ασάφεια και η έλλειψη κατανόησης και επικοινωνίας, συμβάλλουν στην ένταση και τη σύγκρουση που μπορεί να προκύψει στο εσωτερικό μιας ομάδας (De Dreu & Weingart, 2003). Ο βαθμός στον οποίο οι συγκρούσεις καταλήγουν να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει αν τα αποτελέσματα των συγκρούσεων θα είναι ευεργετικά ή αρνητικά (Wang & Tang, 2020). Πρόκειται για μια μορφή αντιπαλότητας κατά την οποία η μία ομάδα εργάζεται για να ματαιώσει τις προσπάθειες της άλλης, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει για τον εαυτό της. Δηλαδή οι συγκρούσεις προκύπτουν κάθε φορά που ένα άτομο ή μια ομάδα έρχεται αντιμέτωπη με μια κατάσταση που περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων (De Dreu & Gelfand, 2008).

Η δομή του οργανισμού μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της πρόληψης των συγκρούσεων, και ο ρόλος αυτός μπορεί να υποβοηθηθεί με προσεκτικό σχεδιασμό. Έρευνες έχουν δείξει ότι τουλάχιστον το 20% του χρόνου εργασίας ενός προϊσταμένου αφιερώνεται στο χειρισμό των συγκρούσεων (Jehn, 1995). Οι προϊστάμενοι μπορούν να αποτρέψουν τις συγκρούσεις εφαρμόζοντας στρατηγικές όπως:

- α. αποφυγή της ανάδειξης ενός θέματος, που θα μπορούσε ενδεχομένως να προκαλέσει σύγκρουση,
- β. καταστολή των διαφωνιών μεταξύ των μελών,
- γ. δημιουργία ελεγχόμενων συγκρούσεων, ως μέσο εκτόνωσης των διαφορών και
- δ. δημιουργική σύνθεση των προβλημάτων (Judge & Robbins, 2018).

Ωστόσο, όταν προκύπτει μια σύγκρουση πρέπει να εφαρμοστεί μια κατάλληλη στρατηγική για τη διαχείριση των συγκρούσεων, προκειμένου να καταπολεμηθούν και να αντιμετωπιστούν άμεσα τα φλέγοντα ζητήματα που ταλαιπωρούν και αποδυναμώνουν, τόσο τους ίδιους τους διευθυντές όσο και τον οργανισμό στο σύνολό του (Pruitt & Carnevale, 1993). Με την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, είναι δυνατόν να αυξηθεί η ποιότητα της εργασίας, η παραγωγικότητα των εργαζομένων και το κέρδος του οργανισμού.

Η αποτυχία χειρισμού των συγκρούσεων συνδέεται με την εργασιακή δυσaráσκεια, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει όλα τα μέλη του οργανισμού, δυσκολεύοντας την αντιμετώπιση ζητημάτων που αφορούν τον ίδιο τον οργανισμό (Amason, 1996). Ο οργανισμός μπορεί να υποφέρει ως αποτέλεσμα της σύγκρουσης, είτε με τη μορφή μειωμένης προθυμίας των εργαζομένων του να καταβάλουν πλήρη ημερήσια εργασία, είτε με τη μορφή αποχώρησης κάποιων από τα καλύτερα στελέχη του (Judge & Robbins, 2018). Τέλος, σε αντίθεση με τις αρνητικές επιπτώσεις, η σύγκρουση μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι συχνά μετά από μια σύγκρουση ο οργανισμός ανανεώνεται, προχωρά σε πιο πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις και ξεφεύγει από την αδράνεια στην οποία μπορεί να είχε κολλήσει (De Dreu & Weingart, 2003).

Υπό το πρίσμα του γεγονότος ότι οι διαμάχες στις εργασιακές σχέσεις αποτελούν αναπόφευκτο μέρος του τομέα, οι οργανισμοί με υψηλές επιδόσεις θα είναι εκείνοι που θα είναι σε θέση να δημιουργούν με συνέπεια τις κατάλληλες προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων προκειμένου να ανταποκρίνονται στα πρότυπα και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στην παρούσα έρευνα, θα επικεντρωθούμε στις διαφωνίες που μπορεί να προκύψουν στον εργασιακό χώρο μεταξύ εργαζομένων ή εργαζομένων και ιεραρχίας δηλαδή προϊσταμένων και διευθυντών. Πέραν αυτού του γενικού στόχου, η έρευνα επιχειρεί να επιτύχει τους ακόλουθους ειδικότερους στόχους, οι οποίοι είναι οι εξής:

- i. να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που συμβάλλουν στην κλιμάκωση των συγκρούσεων,
- ii. να διερευνήσει τα πολλά είδη διαφορών που είναι συνηθισμένα στον οργανισμό,
- iii. να αποκτήσει πρόσβαση στις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που έχουν εφαρμοστεί για χρήση στον οργανισμό και

iv. να προσδιορίσει την επίδραση που έχει η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο στη συνολική οργανωτική απόδοση του οργανισμού.

Α΄ ΜΕΡΟΣ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Ο Εργασιακός Χώρος

1.1 Ορισμός χώρου εργασίας

Ο χώρος εργασίας είναι ένας πραγματικός ή εικονικός χώρος στον οποίο άτομα ή ομάδες εκτελούν καθήκοντα, δραστηριότητες και ευθύνες που σχετίζονται με την απασχόληση ή το επάγγελμά τους. Μπορεί να βρίσκεται παντού, συμπεριλαμβανομένων γραφείων, βιομηχανιών, καταστημάτων, νοσοκομείων, σχολείων και απομακρυσμένων περιοχών. Ο χώρος εργασίας μπορεί επίσης να αναφέρεται στη συλλογική κουλτούρα και τα ιδανικά μιας επιχείρησης που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τις σχέσεις των εργαζομένων (Ζγιάλτου, 2015).

Τα τελευταία χρόνια, ο χώρος εργασίας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, κυρίως λόγω της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας. Πολλά επαγγέλματα που παλαιότερα απαιτούσαν τη φυσική παρουσία ενός εργαζομένου σε ένα γραφείο ή άλλο χώρο, μπορούν πλέον να εκτελούνται εξ αποστάσεως με άτομα που εργάζονται από το σπίτι ή άλλες τοποθεσίες (Uhl-Bien et al., 2007). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εικονικών χώρων εργασίας, όπου η επικοινωνία και η συνεργασία πραγματοποιούνται κυρίως μέσω ψηφιακών καναλιών, όπως οι τηλεδιασκέψεις, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι πλατφόρμες ανταλλαγής μηνυμάτων.

Είναι απαραίτητο, ανεξάρτητα από το είδος του χώρου εργασίας, να διασφαλίζεται ότι είναι ασφαλής, υγιής και ευνοεί την παραγωγικότητα και την ευημερία των εργαζομένων. Οι εργοδότες πρέπει να προσφέρουν ένα χώρο εργασίας που να τηρεί όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων υγείας και ασφάλειας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εργονομικά σχεδιασμένα έπιπλα και εξοπλισμό, επαρκή εξαερισμό και φωτισμό και κατάλληλη εκπαίδευση για την αποφυγή εργατικών ατυχημάτων και τραυματισμών.

Μια υγιής κουλτούρα στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία, εκτός από τη σωματική ασφάλεια. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές που προωθούν τη συμμετοχικότητα, τον σεβασμό και τη συνεργασία, καθώς και ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη. Οι εργοδότες που προωθούν μια υγιή κουλτούρα στο χώρο εργασίας είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν εξειδικευμένους εργαζόμενους και να βιώσουν αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και δέσμευσης (Uhl-Bien et al., 2007).

1.2 Ο Εργασιακός χώρος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα

Στη χώρα μας, η σημασία της αποκεντρωμένης άσκησης αρμοδιοτήτων προκειμένου αυτές να ασκούνται εγγύτερα στον πολίτη, επισημάνθηκε από τα πρώτα Ελληνικά Συντάγματα του 1925 και 1927. Στο ισχύον Σύνταγμα, στο άρθρο 102,

κατοχυρώνεται υπέρ των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), το τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Σημαντικές προσπάθειες ισχυροποίησης της τοπικής αυτοδιοίκησης με αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς αυτήν, αποτέλεσαν οι μεταρρυθμίσεις που συντελέστηκαν με το «Νόμο Καποδίστρια» το 1997 (Νόμος 2539/1997) και στη συνέχεια με το «Σχέδιο Καλλικράτης» το 2010 (Νόμος 3852/2010). Αυτές οι μεταρρυθμίσεις, είχαν ως συνέπεια τη δημιουργία μεγαλύτερων και ισχυρότερων δήμων, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας προς μία περισσότερο αποδοτική και κοινωνικά δίκαιη διακυβέρνηση. Οι νέοι «Καλλικράτειοι» δήμοι επιφορτίστηκαν με ένα νέο φάσμα αρμοδιοτήτων, ωστόσο η οικονομική κρίση δεν επέτρεψε την ολοκλήρωση των μεταβιβάσεων του συνόλου των αρμοδιοτήτων που είχαν προβλεφθεί καθώς και των αντίστοιχων πόρων, αφήνοντας έωλη την οικονομική και διοικητική τους αυτοτέλεια.

Η Ελλάδα σήμερα διαιρείται σε δεκατρείς διακριτές περιφέρειες που αποτελούν το σύνολο της χώρας και κάθε μία από αυτές τις περιοχές υποδιαιρείται περαιτέρω σε δήμους και κοινότητες. Οι δήμοι που πρόέκυψαν από τη νέα διοικητική διαίρεση (2011) είναι τριακόσιοι είκοσι πέντε (325).

Η τοπική αυτοδιοίκηση και οι δήμοι στην Ελλάδα είναι υπεύθυνοι για την παροχή μιας ευρείας ποικιλίας δημόσιων υπηρεσιών (Αργυρίου, 2016). Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν π.χ. τη συντήρηση του τοπικού οδικού δικτύου, την αδειοδότηση των επιχειρήσεων, τη διαχείριση αποβλήτων, τον πολεοδομικό σχεδιασμό, την καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων, την συντήρηση πρασίνου κ.α.

Συνεπώς οι δήμοι αποτελούν χώρο εργασίας για ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα. Οι υπάλληλοι αυτοί απασχολούνται σε ποικίλες εργασίες, ορισμένες από τις οποίες είναι διοικητικές, ορισμένες τεχνικές και άλλες λειτουργικές. Το μέγεθος και ο πληθυσμός μιας κοινότητας ή ενός δήμου στην Ελλάδα επηρεάζουν αμφότερα την οργανωτική δομή της τοπικής αυτοδιοίκησης που εξυπηρετεί την εν λόγω κοινότητα ή πόλη (Ζγιάλτου, 2015). Σε πόλεις που είναι μικρότερες, ο αριθμός των εργαζομένων μπορεί να περιορίζεται σε λίγα άτομα που είναι υπεύθυνα για διάφορους ρόλους. Από την άλλη πλευρά, οι μεγαλύτεροι δήμοι μπορεί να έχουν πολλά τμήματα, καθένα από τα οποία είναι υπεύθυνο για μια συγκεκριμένη πτυχή της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (ΚΕΔΚΕ, 2016).

Όταν εργάζεται για τη τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, το προσωπικό μπορεί να έχει αρκετά διαφορετικές υποχρεώσεις με βάση τις θέσεις εργασίας που εκτελεί. Οι εργαζόμενοι σε διοικητικούς ρόλους είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή διαχείριση του δήμου, η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση του ετήσιου προϋπολογισμού, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τον συντονισμό των δημόσιων σχέσεων. Όσοι εργάζονται στον τεχνικό τομέα, όπως οι μηχανικοί και οι αρχιτέκτονες, είναι υπόλογοι για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση έργων που αφορούν δημόσιες υποδομές. Παραδείγματα τέτοιων έργων είναι οι δρόμοι, οι γέφυρες και τα κτίρια (Χλέπας, 1999). Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε επιχειρησιακούς ρόλους, όπως αυτοί που συλλέγουν τα απορρίμματα και οι εργαζόμενοι στη συντήρηση, είναι υπεύθυνοι για την παροχή σημαντικών δημόσιων υπηρεσιών, όπως ο καθαρισμός των

δρόμων και άλλων δημόσιων χώρων ή η συντήρηση αστικού και περιαστικού πρασίνου .

Οι συνθήκες εργασίας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τους δήμους της Ελλάδας μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, καθώς και με τον δήμο στον οποίο βρίσκεται. Μεγαλύτερες προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης και προαγωγής μπορεί συχνά να υπάρχουν σε μεγαλύτερες πόλεις (Παπαθανασίου, 2022). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την κατάσταση σε μικρότερους δήμους. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες πόλεις έχουν συχνά μεγαλύτερη διαθεσιμότητα πόρων για να συμμετάσχουν σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού από ό,τι οι μικρότερες κοινότητες. Το προσωπικό της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα εργάζεται κατά κύριο λόγο σε γραφεία, ενώ όσοι εργάζονται σε επιχειρησιακά καθήκοντα μπορεί να κληθούν να εργαστούν σε εξωτερικούς χώρους υπό δύσκολες συνθήκες. Το τυπικό εβδομαδιαίο ωράριο εργασίας αυξήθηκε από τις 37,5 στις 40 ώρες (Νόμος 4808/2021), σε πλήρη αντιστοίχιση με τα ισχύοντα στον ιδιωτικό τομέα επιβαρύνοντας τους εργαζόμενους με πρόσθετα καθήκοντα και εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας, ως επακόλουθα της έλλειψης προσωπικού που δημιουργεί η πολιτική συρρίκνωσης της απασχόλησης στο Δημόσιο. Οι ελλείψεις προσωπικού, μάλιστα, επιχειρείται να καλυφθούν σε ορισμένους τομείς του Δημοσίου μέσα από επιδοτούμενα προγράμματα κοινωφελούς εργασίας που υλοποιούνται μέσω τρίτων φορέων (μορφή δανεισμού εργαζομένων), και παραπέμπουν σε εργασιακές σχέσεις χαμηλών ταχυτήτων και με αμοιβές που υπολείπονται των κατώτατων αποδοχών που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα (Κουζής , 2017).

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες εκσυγχρονισμού της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα αυτών των προσπαθειών είναι η ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μέσω της αναδιοργάνωσης των διοικητικών διαδικασιών για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, που θα είναι περισσότερο προσβάσιμες, διαφανείς και οικονομικά αποδοτικές (Αλεξόπουλος & Μπίρη, 2011). Η κυβέρνηση προσπαθεί να μειώσει τη γραφειοκρατία και να προωθήσει τη διαφάνεια στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Για τον σκοπό αυτό, έχει καθιερωθεί μια δέσμη νέων εργαλείων. Από το 2010 και μετά η δημόσια διοίκηση διέπεται από τον Νόμο 3861/2010 με τον οποίο εφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Διαύγεια» και ενισχύθηκε η διαφάνεια με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο. Το 2011 ψηφίζεται ο Νόμος 3979 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με τον οποίο θεσπίζεται νέο θεσμικό πλαίσιο για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλο το δημόσιο τομέα, καθώς και στα αυτοδιοικητικά όργανα. Αυτό έχει επιτευχθεί, μεταξύ άλλων, μέσω της εφαρμογής ηλεκτρονικών πλατφορμών για τις δημόσιες συμβάσεις και της ανάπτυξης κεντρικών ηλεκτρονικών συστημάτων για τη διαχείριση της δημόσιας περιουσίας (Παπαθανασίου, 2022).

Η Ελλάδα ωστόσο εδώ και αρκετά χρόνια, παλεύει με μια σοβαρή οικονομική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει σημαντικά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε περιφερειακό επίπεδο (ΚΕΔΚΕ, 2016). Η συρρίκνωση των φορολογικών εσόδων του κράτους μείωσε αισθητά τους ΚΑΠ ενώ η απόδοσή τους είναι αβέβαιη ως προς το ύψος της και συχνά καθυστερεί. Σημαντικός επίσης είναι και ο περιορισμός και η πτώση πολλών ίδιων εσόδων όπως δημοτικοί φόροι, τέλη, δικαιώματα και εισφορές, τόσο λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά και της ανάγκης για ενίσχυση της κοινωνικής πολιτικής που ασκούν οι δήμοι προς τους οικονομικά αδύναμους πολίτες. Το γεγονός αυτό οδήγησε τους δήμους να αντιμετωπίσουν οικονομικούς περιορισμούς, που δυσκόλεψαν την ικανότητά τους να παρέχουν βασικές υπηρεσίες στους πολίτες που ζουν υπό τη δικαιοδοσία τους (Papadopoulos & Antonakis, 2016).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι ελληνικοί δήμοι προσπαθούν να εξισορροπήσουν τη δημοσιονομική προσαρμογή (Cohen & Hlepas, 2017), με την αυξημένη ζήτηση κοινωνικών παροχών, λαμβάνοντας μέτρα για την αντιμετώπιση της κρίσης και τη στήριξη της τοπικής κοινωνίας.

Κι ενώ τα αποτελέσματα της κρίσης του δημοσίου χρέους στη χώρα μας διαρκούν ακόμα, ήρθε να προστεθεί μια ακόμα εξαιρετική συνθήκη, αυτή της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης της πανδημίας του Covid-19, την οποία η τοπική αυτοδιοίκηση κλήθηκε να αντιμετωπίσει μετριάζοντας της επιπτώσεις της στους πολίτες. Ο συνδυασμός της πανδημίας της νόσου Covid-19 και της οικονομικής ύφεσης οδηγεί την κοινωνία και τον κόσμο των επιχειρήσεων σε αχαρτογράφητα νερά. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και οι εποπτευόμενοι φορείς έρχονται αντιμέτωποι με σημαντικές αλλαγές τόσο όσον αφορά στον τρόπο χρηματοδότησής τους όσο και στον τρόπο λειτουργίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Συγκρούσεις στον Εργασιακό Χώρο

2.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου

Η σύγκρουση είναι μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι συχνή στην καθημερινή μας ζωή. Πολλοί διαφορετικοί ορισμοί του φαινομένου που είναι γνωστό ως σύγκρουση στον εργασιακό χώρο έχουν παρουσιαστεί από διάφορους ακαδημαϊκούς.

Σύμφωνα με τους De Dreu και Gelfand (2008), μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας προκύπτει όταν τα συμφέροντα, οι στόχοι ή οι αξίες διαφόρων ατόμων ή ομάδων σε έναν οργανισμό είναι ασύμβατα μεταξύ τους.

Η σύγκρουση στον χώρο εργασίας στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης, μπορεί να θεωρηθεί ως μια αναπόφευκτη διαμάχη συμφερόντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η σύγκρουση στον εργασιακό χώρο μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα της ίδιας της εργασιακής σχέσης (Pruitt & Carnevale 1993). Εξαιτίας αυτού, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβούν συγκρούσεις στο εσωτερικό των οργανισμών όταν δεν υπάρχει ένα κοινό σύνολο αξιών για όλους τους εργαζόμενους.

Τέλος οι Putnam και Poole (1987) ορίζουν τη σύγκρουση ως τη διάδραση αλληλεξαρτώμενων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών. Υπογραμμίζουν τα «τρία εγώ» της σύγκρουσης που υπάρχουν στους οργανισμούς, τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Συγχρόνως δίνουν ιδιαίτερη έμφαση, στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας, αναγκαίου και χρήσιμου, προκειμένου η κάθε σύγκρουση να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, τόσο σε επίπεδο αποφυγής ή καταστολής της, όσο και σε επίπεδο πρόληψης ή διαχείρισής της.

Σύγκρουση, γενικά, μπορεί να χαρακτηριστεί μια αλληλεπιδραστική κατάσταση, στην οποία οι συμπεριφορές ή οι στόχοι μιας κοινωνικής οντότητας (άτομο, ομάδα ή οργανισμός) είναι σε κάποιο βαθμό ασυμβίβαστες, με τις συμπεριφορές ή τους στόχους κάποιας άλλης οντότητας (Rahim, 2001; Tedeschi et al., 1973).

2.2 Συγκρούσεις στον χώρο εργασίας

Ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα με διάρκεια, που έχει την ικανότητα να διαφοροποιεί και να ολοκληρώνει τις ανθρώπινες δραστηριότητες, να χρησιμοποιεί, να μεταβάλλει και να συνενώνει τις ανθρώπινες, τις υλικές και άλλες πηγές, σε ένα σύνολο για την επίλυση προβλημάτων (Bakke, 1959).

Μπορούμε να κατανοήσουμε τις επιχειρήσεις ως συστήματα διακυβέρνησης, τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με τις πολιτικές αρχές που εφαρμόζουν. Αυτές εκδηλώνονται περισσότερο στις συγκρούσεις και τα παιχνίδια εξουσίας, που πολλές φορές καταλαμβάνουν περίοπτη θέση, καθώς και στις αμέτρητες διαπροσωπικές ραδιουργίες, οι οποίες εκτρέπουν τη ροή των οργανωσιακών δραστηριοτήτων.

Τις περισσότερες φορές, όταν οι άνθρωποι μιλούν για σύγκρουση, αναφέρονται σε ένα αρνητικό γεγονός που παίρνει τη μορφή διαφωνίας, αντίδρασης ή αντιπαράθεσης μεταξύ ατόμων ή οργανισμών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργίες στην παραγωγικότητα και συνεργασία των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται σε μια επιχείρηση, καθώς και στο ηθικό των ατόμων και των οργανισμών αυτών (Jehn, 1995). Όταν πρόκειται για τη διευθέτηση μιας σύγκρουσης, η πολυπλοκότητα των διαφορών που οδήγησαν σε αυτήν, συχνά καθορίζει τη δυσκολία επίλυσής της. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εν λόγω συγκρούσεις είναι απλές, συνήθως δεν είναι δύσκολο να ξεπεραστούν. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις στις οποίες ο οργανισμός συνεχίζει να λειτουργεί κανονικά μετά τη διευθέτηση του ζητήματος (Judge & Robbins, 2018).

Οι διαπροσωπικές διαφωνίες, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές συγκρούσεων είναι, σε πολλές περιπτώσεις, προς όφελος των προσώπων που εμπλέκονται και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της κοινωνικής δομής στην οποία λαμβάνουν χώρα (Uhl-Bien et al., 2007). Η αναποτελεσματική επικοινωνία, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η ακατάλληλη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων ή η ανεντιμότητα ενός ατόμου ή ατόμων σε μια προσπάθεια να ματαιωθεί η επίτευξη των στόχων για χάρη του προσωπικού οφέλους, μπορούν να συμβάλουν στην κλιμάκωση της σύγκρουσης (De Dreu & Weingart, 2003). Τέλος, μια σύγκρουση προκύπτει όταν είναι αδύνατο να ληφθεί απόφαση σχετικά με την πορεία που θα ακολουθήσει η ομάδα. Αυτό συμβαίνει όταν είναι αδύνατο να βρεθεί μια λύση που να είναι αποδεκτή και από τις δύο ομάδες ανθρώπων και όταν τα άτομα επιλέγουν διαφορετικούς δρόμους, όποτε έρχονται αντιμέτωπα με το ίδιο σύνολο ζητημάτων (Pruitt & Carnevale, 1993).

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, ανεξάρτητα από τις αιτίες πρόκλησής τους, οι διαφωνίες στον εργασιακό χώρο ενός οργανισμού, είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο που μπορεί να είναι δύσκολο να παρακαμφθεί, ωστόσο όταν επιλύονται φιλικά, συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων της (Wang & Tang, 2020).

2.3 Μορφές της σύγκρουσης

Οι διαφωνίες που προκύπτουν σε έναν οργανισμό μπορούν να κατηγοριοποιηθούν είτε ως εσωτερικές είτε ως εξωτερικές. Οι εσωτερικές συγκρούσεις, ανάλογα με τα αντιμαχόμενα μέρη (άτομο, ομάδα), μπορούν ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες: ενδοπροσωπικές, διαπροσωπικές, ενδο-ομαδικές και δια-ομαδικές. Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ διαφόρων οργανισμών θεωρούνται εξωτερικές (Jehn, 1995).

Εσωτερικές συγκρούσεις

✓ Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις

Η ενδοπροσωπική σύγκρουση αναφέρεται σε μια διαφωνία μέσα σε ένα άτομο, η

οποία προκαλείται από τις πράξεις, τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις αξίες κάποιου. Με άλλα λόγια, είναι μια ψυχολογική εμπλοκή που συμβαίνει μέσα μας. Μερικές φορές, είναι μια σύγκρουση μεταξύ πρέπει και θέλω. Εδώ, πρέπει πάντα να καθοδηγείται από αξίες και πιστεύω, ενώ η επιθυμία καθοδηγείται από το περιβάλλον. Εν συντομία, η ενδοπροσωπική σύγκρουση συμβαίνει όταν ένα άτομο διαφωνεί εσωτερικά μέσα του και δεν εμπλέκεται κανένα άλλο μέρος.

✓ Διαπροσωπικές συγκρούσεις

Με τον όρο διαπροσωπικές διαφωνίες εντός του οργανισμού, προσδιορίζουμε αυτές που συμβαίνουν σε ατομικό επίπεδο μεταξύ των εργαζομένων, σε επίπεδο της ίδιας ομάδας μεταξύ των μελών και σε επίπεδο του ίδιου οργανισμού μεταξύ των ομάδων. Οι εργαζόμενοι μπορεί να βρεθούν σε αντιπαράθεση μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για διάφορους λόγους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διαπροσωπικές συγκρούσεις. Ο κυριότερος από αυτούς είναι ο ανταγωνισμός για συγκεκριμένους οργανωτικούς πόρους που διατίθενται από την επιχείρηση (Pruitt & Carnevale, 1993). Αυτοί οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν χρηματικά βραβεία, καλύτερη θέση και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Ακόμα πολλές συγκρούσεις προκύπτουν ως αποτέλεσμα των διαφορών στις στάσεις, τις ιδέες, την εκπαίδευση και το μορφωτικό επίπεδο.

✓ Ενδο-ομαδικές συγκρούσεις

Είναι σύνηθες τα μέλη της ίδιας ομάδας να έχουν διαφωνίες μεταξύ τους. Πολλοί εταίροι δυσκολεύονται να επιλέξουν μεταξύ πολυάριθμων στόχων που έχουν τις ίδιες ανταμοιβές, γεγονός που οδηγεί σε συγκρούσεις, ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Wall et al., 1999). Όταν τα μέλη της ομάδας αναγκάζονται να επιλέξουν μεταξύ στόχων που θα επιφέρουν μόνο τρομερά αποτελέσματα και στόχων που δεν θα επιφέρουν μόνο φτωχά αποτελέσματα, αλλά και ευνοϊκά οφέλη, παρατηρείται το ίδιο φαινόμενο (De Dreu & Gelfand, 2008).

✓ Δια-ομαδικές συγκρούσεις

Δεν είναι ασυνήθιστο για ξεχωριστά τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς και για διαφορετικές ομάδες εντός του ίδιου τμήματος, να βρίσκονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους. Οι συγκρούσεις προκύπτουν συχνά ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού μεταξύ τους για περιορισμένους οικονομικούς πόρους (Wang & Tang, 2020). Ακόμη μπορεί να υπάρχει έλλειψη διάκρισης μεταξύ των επίσημων και των ανεπίσημων οργανωτικών δομών της επιχείρησης, γεγονός που συνιστά έναν από τους λόγους για τους οποίους προκύπτει ανεπαρκής συντονισμός εντός του οργανισμού σχετικά με τους στόχους του (Rahim, 2017). Οι συγκρούσεις που προκύπτουν αφορούν τις λειτουργίες που εκτελούνται από μια ομάδα ή ομάδες, καθώς και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Τέλος, τα εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ των ομάδων υψώνονται συχνά ως αποτέλεσμα ιεραρχικών συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ενός οργανισμού, οι οποίες μπορεί να είναι επίσης αποτέλεσμα προσωπικών συγκρούσεων (Wall et al., 1999).

Εξωτερικές συγκρούσεις

Οι οργανισμοί μάχονται μεταξύ τους κυρίως ως αποτέλεσμα του σκληρού ανταγωνισμού τους στην αγορά και της φιλοδοξίας τους να διατηρήσουν το μονοπώλιο σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Judge & Robbins, 2018). Η μάχη για την επιβίωση μιας επιχείρησης εις βάρος μιας άλλης είναι συχνά μονόδρομος, ωστόσο η φιλοδοξία τους να εξασφαλίσουν την πελατεία της επιχείρησης αυτής οδηγεί πάντοτε σε ανταγωνισμό. Συγχρόνως, σε συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν συμφωνίες εργασίας μεταξύ διαφορετικών εταιρειών για την επίτευξη ενός στόχου της αγοράς ή με τη συνένωσή τους για αμοιβαίο όφελος, το οποίο δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς συνεργασία (Williams & O'Reilly, 1998).

Η εργασία θα εστιάσει στις διαπροσωπικές συγκρούσεις, που είναι γνωστές και ως δυαδικές συγκρούσεις και αναφέρεται σε διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανωσιακών μελών του ίδιου ή διαφορετικού επιπέδου ιεραρχίας. Οι μελέτες σχετικά με τη σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων ή προϊσταμένου-υφισταμένου σχετίζονται με αυτό το είδος συγκρούσεων (Rahim, 2001)

2.4 Αίτια σύγκρουσης

Είναι απαραίτητο να εντοπίσουμε τους παράγοντες που συμβάλλουν στις συγκρούσεις, αν θέλουμε να έχουμε ελπίδες να κατανοήσουμε τις συγκρούσεις που υπάρχουν στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα είναι δυνατή η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων και η αξιοποίησή τους με τρόπο που να είναι επωφελής για την επιχείρηση (Uhl-Bien et al., 2007). Τα άτομα ή οι ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να καταλήξουν σε συγκρουσιακούς στόχους, εάν δεν έχουν διακριτούς δικούς τους στόχους. Εάν τα άτομα έχουν τους ίδιους στόχους, τότε η επίτευξη ορισμένων από αυτούς τους στόχους θα αποβεί εις βάρος της επίτευξης άλλων (Judge & Robbins, 2018). Η σύγκρουση προκύπτει ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι, ο στόχος των προσπαθειών του ενός είναι η επίτευξη του στόχου του άλλου. Τα στελέχη δεν γνωρίζουν τη σημασία της διατήρησης της αμεροληψίας τους και δεν έχουν επίγνωση των προβλημάτων που προκύπτουν εντός της επιχείρησης ως αποτέλεσμα των διαφορών που προκαλούν (Tjosvold, 1998). Η σύγκρουση που μπορεί να προκύψει μεταξύ των στελεχών ως αποτέλεσμα της παρανόησης των στόχων και των μεταξύ τους διαφορών, μπορεί τελικά να οδηγήσει σε συγκρούσεις (Katz & Flynn, 2013).

Η επικοινωνία που είναι είτε αποτελεσματική είτε αναποτελεσματική μεταξύ των συναδέλφων καθώς και μεταξύ των προϊσταμένων και των στελεχών, είναι ένας από τους πρωταρχικούς παράγοντες. Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μεταξύ τους, είναι πιο πιθανό να έχουν διαφωνίες, παρεξηγήσεις, εντάσεις και προκλήσεις, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις (Wang & Tang, 2020). Οι άνθρωποι μπερδεύονται, δεν κατανοούν τις πληροφορίες και τελικά δημιουργείται ένα κλίμα παρεξήγησης, επειδή δεν υπάρχει πλήρης μεταφορά πληροφοριών, σωστή μετάφραση τους και κατανόηση (Pruitt &

Carnevale, 1993). Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, τα επιδόματα που είναι συγκεκριμένα αλλά ταυτόχρονα επιθυμητά από όλους, η αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων, η αδικαιολόγητη κατανομή των πόρων, οι περιορισμένες ευκαιρίες σταδιοδρομίας και, τέλος, οι αντίθετες απόψεις για την οικονομική πτυχή που υπάρχουν μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και συνδικάτων, οδηγούν σε έντονες συγκρούσεις που είναι δύσκολο να αποφευχθούν (Judge & Robbins, 2018).

Στον χώρο των επιχειρήσεων, οι διαφωνίες προκύπτουν συχνά ως αποτέλεσμα των διαφορετικών απόψεων και πεποιθήσεων των ατόμων και των ομάδων σε σχέση με τα μέσα, τις μεθόδους, τους κανόνες και τα πρότυπα που ισχύουν (Pruitt & Carnevale, 1993). Όταν οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές σκέψεις, προοπτικές και αντιλήψεις, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Επιπλέον, τα στελέχη διαμορφώνουν στάσεις με βάση διαφορετικά σύνολα αξιών, επειδή εκπροσωπούν διάφορα τμήματα. Όταν τα άτομα και οι ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η δομή και οι λειτουργίες του οργανισμού (Uhl-Bien et al., 2007). Η ασάφεια των γενικών στόχων του οργανισμού, και κατ'επέκταση των επιμέρους στόχων των πολλών τμημάτων εντός του, μπορεί να ερμηνευθεί ως αδυναμία της οργάνωσης. Οι αδυναμίες στις οργανωτικές δομές του οργανισμού μπορούν να γίνουν αντιληπτές, για παράδειγμα, όταν υπάρχει έλλειψη σαφήνειας στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών των μελών ή όταν υπάρχει έλλειψη συντονισμού και πληροφόρησης (Wall et al., 1999).

Η κακή διαχείριση εκ μέρους των στελεχών ενός οργανισμού μπορεί επίσης να οδηγήσει στην κλιμάκωση των εντάσεων στον εργασιακό χώρο (Katz & Flynn, 2013). Όταν συμβαίνει αυτό, οι ικανότητες των διευθυντών τίθενται υπό έλεγχο από τους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορεί να τους επικρίνουν για την αναποτελεσματική ηγεσία τους. Οι εργαζόμενοι χάνουν την εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλον καθώς και τον σεβασμό ο ένας για τον άλλον, γεγονός που οδηγεί σε τριβές και συγκρούσεις (Amason, 1996).

Τέλος, υπάρχει αυτό που είναι γνωστό ως σφαίρα επιρροής (Jehn, 1995), η οποία είναι ένας ουσιαστικός χώρος που μπορεί να βρεθεί μέσα στον οργανισμό. Όλοι όσοι αποτελούν μέρος του οργανισμού έχουν τη δική τους σφαίρα ελέγχου ή επιρροής. Μια διαφωνία, από την άλλη πλευρά, προκύπτει όταν αυτή η περιοχή ή η σφαίρα, παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν να επεκτείνουν τη σφαίρα επιρροής ή ελέγχου τους και να την φέρουν πιο κοντά στη δική τους (Judge & Robbins, 2018). Για να διασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά, είναι απαραίτητο όλα τα μέλη του προσωπικού να εκτιμούν τους ρόλους που διαδραματίζουν οι συνάδελφοί τους στον οργανισμό, καθώς και τις ευθύνες που απορρέουν από αυτούς τους ρόλους.

2.5 Διαδικασία της σύγκρουσης

Η δημιουργία συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι ένα φυσικό φαινόμενο που συχνά λαμβάνει χώρα με την πάροδο του χρόνου και όχι ξαφνικά. Αυτό ισχύει τόσο εντός όσο και εκτός οργανισμών. Είναι βέβαιο ότι θα υπάρχουν τριβές όποτε υπάρχει συνδυασμός εργαζομένων και συνεργασιών και ο βαθμός στον οποίο υπάρχει αυτή η τριβή, μπορεί ανά πάσα στιγμή να αυξηθεί, να μειωθεί, ή να εξαφανιστεί (Uhl-Bien et al., 2007). Στην αρχή, η σύγκρουση προκύπτει είτε ως συνέπεια κάποιας μορφής κινδύνου για τα συμφέροντα είτε ως αποτέλεσμα άλλων μεταβλητών που συμβάλλουν στον ανταγωνισμό. Και οι δύο αυτοί λόγοι ενδέχεται να διαδραματίζουν ρόλο στην προώθηση του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια, τα μέρη που εμπλέκονται στη διαμάχη, μαζί με τυχόν πρόσθετους εταίρους ή μέλη της διοίκησης, θα παρατηρήσουν και θα κατανοήσουν τι συμβαίνει (Wall et al., 1999). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διερεύνηση των πιθανών αιτιών, την ανάλυση των οπτικών γωνιών που κατέχουν όσοι διαφωνούν, την ανάπτυξη πιθανών λύσεων για τη σύγκρουση και τέλος, την επίτευξη συναίνεσης (Wang & Tang, 2020). Επιπρόσθετα, μετά τον εντοπισμό των πιθανών λύσεων της σύγκρουσης, τα μέλη που εμπλέκονται στη σύγκρουση στοχεύουν να θέσουν σε εφαρμογή αυτές τις ιδέες προκειμένου να επιφέρουν τη διευθέτηση του ζητήματος ή να τις απορρίψουν προκειμένου να συνεχίσουν να το παρατείνουν. Συμπερασματικά, η σύγκρουση, με εξαίρεση το τελευταίο στάδιο του σχεδιασμού επιλογών, μπορεί να συνεχιστεί για παρατεταμένο ή συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, γεγονός που τελικά θα έχει αντίκτυπο στη λειτουργία του οργανισμού τόσο από εσωτερική όσο και από εξωτερική άποψη (Uhl-Bien et al., 2007).

2.6 Αρνητικές επιπτώσεις συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι ένα εγγενές και αναπόφευκτο στοιχείο κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Σε περίπτωση που δεν γίνεται επαρκής διαχείρισή της, έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει δυσλειτουργικά πρότυπα εντός του οργανισμού, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να οδηγήσουν σε καταστροφικά αποτελέσματα. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, τα αίτια της σύγκρουσης, η μέθοδος επίλυσης της σύγκρουσης και τα αποτελέσματα της διαμάχης έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανότητα λειτουργίας του οργανισμού και στον τρόπο οργάνωσής του (Folger et al., 2013). Τα άτομα που εμπλέκονται στη σύγκρουση αναλώνονται από αυτήν, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη επαγγελματισμού εκ μέρους τους, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. Παρατηρείται αισθητή μείωση της παραγωγικότητας από την πλευρά των διαφωνούντων μερών λόγω του ότι η επικοινωνία είναι δύσκολη ή ανύπαρκτη, η συνεργασία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ομαλά επίπεδα και γενικά δημιουργείται μια δυσάρεστη εργασιακή κουλτούρα για όλους τους εργαζόμενους (Amason, 1996).

Τα εμπλεκόμενα μέλη αδυνατούν να επιτύχουν τους στόχους τους εγκαίρως ή καθόλου, και ως άμεση συνέπεια, ο οργανισμός υφίσταται όχι μόνο απώλεια εδάφους στην αγορά αλλά και κατάρρευση του ηθικού εντός του ίδιου του οργανισμού. Το δυσμενές περιβάλλον καθιστά πιο πιθανό να προκύψουν νέες διαφωνίες, πέραν αυτών που υπάρχουν, και να συνεχιστούν οι διαφωνίες αυτές. Ως συνέπεια του ότι ο ορθολογικός κόσμος γίνεται λιγότερο σημαντικός και ο συναισθηματικός κόσμος “θερμαίνεται”, ο οργανισμός χάνει από τα μάτια του τα κοινά του συμφέροντα και κατά συνέπεια, υποφέρει. Ο οργανισμός στο σύνολό του βιώνει μια επιβράδυνση στην πρόοδό του, η οποία έχει αρνητικές συνέπειες (Uhl-Bien et al., 2007).

Ως αποτέλεσμα των ακόλουθων συνθηκών, ο οργανισμός αντιμετωπίζει συχνά συγκρούσεις που δεν είναι παραγωγικές. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει ένα αίσθημα εχθρότητας και μια μονόπλευρη αντίληψη κατά την οποία κάθε άτομο αναγνωρίζει μόνο τα αρνητικά χαρακτηριστικά του άλλου. Αυτό συμβαίνει επειδή τα άτομα χάνουν τη συνοχή ως ομάδα, οι προσωπικές φιλοδοξίες μπαίνουν στη μέση και χάνεται η δέσμευση για την κοινή πορεία του οργανισμού. Όταν εμπλέκονται σε διαμάχες και αγώνες, εκείνοι που θεωρούνται πρότυπα μέσα στον οργανισμό, καθώς και τα άτομα που είναι διευθυντές ή εκπρόσωποι ομάδων, συχνά συμπαρασύρουν μαζί τους και άλλους εργαζόμενους (De Dreu & Weingart, 2003).

Τέλος, η σημαντικότερη επίπτωση είναι ότι οι διαφωνίες στον εργασιακό χώρο προκαλούν υψηλά επίπεδα άγχους για όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, εκτός από τη γενική αύξηση της επιβάρυνσης που βιώνουν εντός του οργανισμού, τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά. Η κατάσταση αυτή τους ακολουθεί εκτός της εταιρείας και στην προσωπική τους ζωή και τους αναγκάζει να αντιμετωπίζουν πρόσθετες δυσκολίες. Όλα αυτά, μακροπρόθεσμα, θα προκαλέσουν κούραση, η οποία θα ακολουθηθεί από μείωση της απόδοσης και τα δύο αυτά αποτελέσματα είναι καταστροφικά, όχι μόνο για το άτομο, αλλά και για τη συνεχή επιβίωση του οργανισμού (Jehn, 1995).

2.7 Θετικά αποτελέσματα συγκρούσεων

Η συντριπτική πλειονότητα των ανθρώπων έχει την αντίληψη ότι οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν μόνο σε αρνητικά αποτελέσματα, ωστόσο αυτό δεν ισχύει. Σύμφωνα με τους De Dreu και Gelfand (2008), η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση της ομάδας υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Οι συνθήκες αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής: α) η σύγκρουση επικεντρώνεται στα καθήκοντα και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις, β) τα καθήκοντα αυτά δεν είναι πολύπλοκα, γ) υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων στη σύγκρουση και συνεργασία μεταξύ όλων για τους γενικούς στόχους και δ) οι συμμετέχοντες στη σύγκρουση κάνουν χρήση της τεχνικής της διαπραγμάτευσης για να βρουν από κοινού την καλύτερη δυνατή λύση.

Σύμφωνα με τους Judge και Robbins (2018), τα ακόλουθα είναι μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από τη σύγκρουση:

1. Η παρουσία μιας φυσιολογικής ποσότητας υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ ατόμων ή ομάδων στον εργασιακό χώρο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει στην εμφάνιση συγκρούσεων, ενώ βοηθά τις αντικρουόμενες ομάδες να καλυτερεύουν και να βελτιώνονται συνεχώς προκειμένου να επιτύχουν η κάθε μια τους στόχους.

2. Η δημιουργικότητα και ο μετασχηματισμός μπορούν να προωθηθούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από "θετική σύγκρουση".

3. Το επίπεδο συνοχής μεταξύ των ομάδων που βρίσκονται σε διαμάχη αυξάνεται κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης, επειδή αναγκάζει τις δύο πλευρές να συνεργαστούν και να διαπραγματευτούν προκειμένου να βρεθεί μια λύση που να ικανοποιεί τους περισσότερους ανθρώπους.

4. Η αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας είναι ένα θετικό αποτέλεσμα που μπορεί να αποδοθεί στην παρουσία σύγκρουσης.

5. Όταν προκύπτει μια διαμάχη στην εργασία, είναι ζωτικής σημασίας να βρεθεί μια λύση που θα θέσει οριστικό τέλος στο πρόβλημα και με τρόπο που θα ικανοποιεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η κλιμάκωση μιας διαφωνίας έχει ως αποτέλεσμα την εκτόνωση της συγκεντρωμένης αρνητικής ενέργειας του ατόμου, η οποία λειτουργεί ως ένα είδος εκτόνωσης, εκτός από την ανακούφιση, από την ένταση και το άγχος της καθημερινότητας.

6. Οι συμμετέχοντες σε μια "θετική σύγκρουση" είναι πιθανότερο να βελτιώσουν τις δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας τους ως αποτέλεσμα της εμπειρίας, γεγονός που τους καθιστά καλύτερα εξοπλισμένους για να χειριστούν μελλοντικές διαφωνίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στη "θετική σύγκρουση" θεωρούν ότι η εμπειρία έχει καθαρή θετική επίδραση και στα δύο μέρη.

7. Ένα από τα σημαντικότερα και θετικότερα αποτελέσματα της σύγκρουσης είναι η ανάπτυξη νέων ηγετών ως άμεσο αποτέλεσμα του αγώνα που δημιουργείται από τον ανταγωνισμό.

Εν τέλει η σύγκρουση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια αδιάφευκτη πτυχή της λειτουργίας ενός οργανισμού, η οποία είναι δυνατό να καταστεί χρήσιμη για τον οργανισμό, γιατί βοηθά στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εξαιτίας της συνθετικότητας απόψεων, αλλά και ως ένας μηχανισμός που επιτρέπει να αντιληφθεί κάποιος τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Τρόποι Αποφυγής Συγκρούσεων και Στρατηγικές

3.1 Τρόποι αποφυγής συγκρούσεων

Με την αποτελεσματική επικοινωνία και συμπεριφορά των εργαζομένων, είναι δυνατόν να μειωθεί σημαντικά η πιθανότητα εμφάνισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Οι ακόλουθες είναι ορισμένες προτάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποφυγή συγκρούσεων στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Είναι πιθανό ένας προϊστάμενος να θελήσει να εκφράσει τη δυσαρέσκειά του για κάποιον υπάλληλο, ένας συνάδελφος να απογοητευτεί από τον τρόπο συνεργασίας ή ένας υφιστάμενος να έχει παράπονο για τον τρόπο με τον οποίο του συμπεριφέρονται οι ανώτεροί του. Όλα αυτά τα σενάρια είναι εύλογα (De Dreu & Gelfand, 2008). Αν κάποιος βρεθεί σε οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες θέσεις, αντί να εμπλακεί σε αντιπαράθεση σε μια προσπάθεια να πείσει για το αντίθετο, καλύτερο είναι να προσπαθήσει να κατανοήσει τη θέση του άλλου. Άλλωστε, μια αντιπαράθεση μπορεί μόνο να κάνει μια κατάσταση χειρότερη. (De Dreu & Weingart, 2003). Σε περίπτωση που ανακύψουν ζητήματα στον εργασιακό χώρο, ή ακόμη και αν απλώς υπάρχει διαφωνία για κάτι, είναι καλύτερο να επαναξιολογηθεί η κατάσταση πριν από οποιαδήποτε ενέργεια. Λόγω της μεγάλης πιθανότητας διαφωνιών στο χώρο εργασίας, δεν πρέπει ποτέ να γίνονται πρόχειρες κρίσεις (Weiss & Cropanzano, 1996).

Όμως, σε περίπτωση που κάποιος βρεθεί στα πρόθυρα διαφωνίας με συνάδελφο, καθώς είναι αναπόφευκτο οι διαφωνίες να υποδαυλίζουν τον εργασιακό χώρο, θα πρέπει να αποφύγει να το παρακάνει. Ακόμη και αν είναι σαφές ότι βρίσκεται στη σωστή θέση, οφείλει να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να ενεργήσει με τον κατάλληλο τρόπο. Οι υπερβολικές αντιδράσεις δεν εξυπηρετούν κανέναν χρήσιμο σκοπό, αλλά μπορεί να οδηγήσουν σε πιο σημαντικά ζητήματα και ενδεχομένως σε απόλυση από τον οργανισμό (Uhl-Bien et al., 2007).

Απαραίτητος είναι ο καθορισμός ρητών περιορισμών: Σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον, κάθε άτομο, από τους εργαζόμενους έως τους προϊσταμένους, πρέπει να γνωρίζει τα όριά του. Για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε οργανισμού τα όρια αυτά χρειάζεται να είναι εμφανή σε όλους, και κυρίως, να μην παραβιάζονται με κανέναν τρόπο (Folger et al., 2013). Μετά τον καθορισμό των προαναφερθέντων ορίων, οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να αλληλεπιδρούν με ευγενικό τρόπο με τους συναδέλφους τους (Wall et al., 1999).

Τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων, ώστε να αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες σχετικά με τη διατήρηση και την προστασία της ασφάλειας της θέσης τους (Pruitt & Carnevale, 1993).

Κάθε δυνητικά επικίνδυνο γεγονός που μπορεί να προκύψει, καλό είναι να σημειώνεται προσεκτικά και να δίνεται η απαραίτητη προσοχή. Αυτή η

κατευθυντήρια γραμμή ισχύει για το διοικητικό αλλά και για το πολιτικό μέρος του συστήματος εξουσίας (Wall et al., 1999).

Θεμιτή είναι η υιοθέτηση μιας τακτικής που δίνει έμφαση στην υπομονή και αποφεύγει τις άσκοπες διαφωνίες (Rahim, 2017). Εάν ο απώτερος στόχος είναι μια επιτυχημένη και ανοδική εργασία, τότε ίσως χρειαστεί να χαθούν κάποιες "μάχες" προκειμένου να κερδηθεί ο "πόλεμος". Κάθε περίπτωση πρέπει να εξετάζεται ξεχωριστά, με απολογισμό των πιθανών ωφελειών και μειονεκτημάτων που μπορεί να επιφέρει η σύγκρουση, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα. Τέλος πρέπει να αποφεύγονται διαφωνίες στις οποίες δεν υπάρχει τίποτα να κερδηθεί και να ελέγχετε η σύγκρουση κάθε φορά που υπάρχει η πιθανότητα ότι αυτή μπορεί να επιφέρει ευνοϊκά αποτελέσματα (Kilmann & Thomas, 1977).

Είναι σημαντικό οι συνάδελφοι να δείχνουν σεβασμό για τις διαφορές του ενός προς τον άλλον και να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις διαφορές αυτές, αξιοποιώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα που τις συνοδεύουν (Weiss & Cropanzano, 1996).

3.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης μίας σύγκρουσης

Σύμφωνα με την έρευνα των Judge και Robbins το 2018, οι συνθήκες που οδηγούν σε διαφορές είναι πάντα μοναδικές και ξεχωριστές. Έτσι η προσέγγιση που ακολουθείται για την επίλυση κάθε μεμονωμένης σύγκρουσης πρέπει να είναι επίσης μοναδική, προκειμένου να είναι επιτυχής. Κι ενώ υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι κατηγοριοποίησης των στρατηγικών, η ιδέα των στρατηγικών Win-Lose, Win-Win και Lose-Lose, είναι ένα κοινό πλαίσιο που χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων της διαπραγμάτευσης και της επίλυσης συγκρούσεων.

Με βάση αυτές τις στρατηγικές, προέκυψαν οι παρακάτω μέθοδοι για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων:

1. Η μέθοδος "My Way"

Η προσέγγιση αυτή ευνοεί τον εξαναγκασμό, καθώς ενθαρρύνει το ένα μέρος να χρησιμοποιήσει τη δύναμή του εναντίον του άλλου, προκειμένου να εξαναγκάσει το δεύτερο να συμφωνήσει με το πρώτο. Η στρατηγική αυτή ανήκει στην κατηγορία "Win-Lose", η οποία υποδηλώνει ότι σίγουρα θα βρεθεί μια λύση στο πρόβλημα, αλλά δεν θα είναι η καλύτερη. Εξαιτίας αυτού, η στρατηγική αυτή απαιτείται μόνο σε επείγουσες περιστάσεις στις οποίες ο ηγέτης πρέπει να κάνει μια σκόπιμη επιλογή (Kilmann & Thomas, 1977; Τριαντάρη, 2018).

2. Η μέθοδος "Your Way"

Στην μέθοδο αυτή η μια πλευρά σταμάτα να διεκδικεί τα συμφέροντα της και βάζει τις ανάγκες της άλλης πλευράς πάνω από τις δικές της. Αυτή η μέθοδος μπορεί να είναι κατάλληλη όταν η σχέση με το άλλο μέρος είναι πιο σημαντική από την έκβαση της σύγκρουσης ή όταν το θέμα δεν είναι τόσο σημαντικό για τη μια πλευρά.

Εδώ ελλοχεύει ο κίνδυνος, την υποχωρητικότητα της μιας πλευράς να την εκμεταλλευτεί η αντίπαλη πλευρά έχοντας υπερβολικές απαιτήσεις με αποτέλεσμα νέες συγκρούσεις (Fillee, 1975; Τριαντάρη, 2018).

3. Η μέθοδος "Half Way"

Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται σε καταστάσεις που μοιάζουν πολύ με εκείνες στις οποίες χρησιμοποιείται η μέθοδος "Your Way"- επιδιώκει να φέρει τα δύο μέρη κοντά με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχει ξεκάθαρος νικητής, ούτε ξεκάθαρος ηττημένος κατά την ολοκλήρωση της σύγκρουσης. Όμως, για να επιτευχθεί με επιτυχία ένας συμβιβασμός, είναι απαραίτητο όλες οι ανησυχίες που χρησιμεύουν για τη διαφοροποίηση των δύο πλευρών να συγκλίνουν στο ίδιο σημείο (Rahim, 2017). Ο συμβιβασμός, στα μάτια πολλών, δεν αποτελεί λύση της στρατηγικής Win-Win, αλλά μάλλον πρόταση της προσέγγισης Lose-Lose. Αυτή είναι μία από τις κύριες επικρίσεις που διατυπώνονται εναντίον του. Χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο τελικό αποτέλεσμα, και οι δύο πλευρές πιστεύουν ότι, είτε έδωσαν πάρα πολλά, είτε κέρδισαν πολύ λίγα σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές τους (Rahim, 1983; Τριαντάρη, 2018).

4. Η μέθοδος "Our Way"

Επειδή παρέχει στα προβλήματα μακροπρόθεσμες λύσεις και εμπίπτει στην κατηγορία της προσέγγισης Win-Win, θεωρείται συχνά ως μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους. Λόγω του σημαντικού χρόνου και της προσπάθειας που απαιτείται, δεν χρησιμοποιείται όσο συχνά θα έπρεπε (Rahim, 1983; Τριαντάρη, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Εργασιακές Εμπειρίες

4.1 Επαγγελματική ικανοποίηση

Στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, μερικές από τις σημαντικότερες και δυσκολότερα ελεγχόμενες μετρήσεις περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα και το εργασιακό άγχος (Αντωνάκη, 2022). Ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης που προσφέρει ο Locke (1976) ο οποίος τη χαρακτηρίζει ως μια ευχάριστη ή καλή συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών από τους εργαζομένους, είναι από τους πιο γνωστούς και ευρέως αποδεκτούς ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης (Κολοκυθά, 2022).

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων, τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στην εργασία συμβάλλουν στη συναισθηματική κατάσταση και αυτές οι συναισθηματικές καταστάσεις, με τη σειρά τους, επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση (Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων). Τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζονται και τελικά καθορίζονται από μια ποικιλία στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών, οργανωτικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτισμικών πτυχών. Οι οργανωτικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, μπορούν να αποδοθούν με τον όρο "πηγές ικανοποίησης" και σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ή το πλαίσιο στο οποίο παρέχεται η εργασία. Οι πηγές ικανοποίησης μπορούν να αποδοθούν στους οργανωτικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια από την εργασία (Γεωργίου, 2022).

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής: ελευθερία επιλογής, εύρος καθηκόντων και χρήση τους, βαθμός ευθύνης, δυνατότητα προσωπικού ελέγχου, σαφήνεια του εργασιακού περιβάλλοντος, ανατροφοδότηση και πολλά άλλα. Για την κατανόηση αυτών των οργανωσιακών χαρακτηριστικών έχει διεξαχθεί περισσότερη έρευνα από οποιαδήποτε άλλη μέτρηση. Ωστόσο, η πλειονότητα των ερευνών σχετικά με τις συγκρούσεις έχει επικεντρωθεί στις επιπτώσεις των συγκρούσεων στην ατομική και ομαδική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα και έχει αγνοήσει τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στην εργασιακή ικανοποίηση και την υποκειμενική ευημερία των εργαζομένων (Αντωνάκη, 2022).

4.2 Επαγγελματική εξουθένωση

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα άλλο σημάδι της αίσθησης ευημερίας ενός εργαζομένου κατά την εργασία του., σε αντίθεση με την εργασιακή εξάντληση που έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην υγεία όσο και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Maslach & Leiter, 2016). Μεταξύ άλλων, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής εξάντλησης και της έλλειψης κινήτρων, της μειωμένης απόδοσης στην εργασία, των ατυχημάτων, της μειωμένης

ικανοποίησης από την εργασία, της ανεπαρκούς επικοινωνίας, των συγκρούσεων και της αρνητικής στάσης απέναντι στις αλλαγές στο χώρο εργασίας (Leiter et al., 2014). Η Maslach (1976), όρισε την επαγγελματική εξουθένωση ως ένα σύνδρομο συναισθηματικής κόπωσης, αποπροσωποποίησης και χαμηλότερης προσωπικής επίδοσης που μπορεί να εμφανιστεί μεταξύ ατόμων που εργάζονται με άλλους ανθρώπους σε έναν εργασιακό χώρο.

Ο ορισμός αυτός προέρχεται από ψυχοκοινωνική άποψη. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, το σύνδρομο είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ιδιοτήτων του εργασιακού περιβάλλοντος και των χαρακτηριστικών του ατόμου. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης παρατηρείται σε επαγγέλματα που απαιτούν σημαντικές ποσότητες αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους (γιατροί, νοσηλευτές, εκπαιδευτικοί). Όταν ένα άτομο είναι συναισθηματικά εξαντλημένο, έχει την αίσθηση ότι δεν είναι σε θέση να δώσει κάτι άλλο από τον εαυτό του στους άλλους ανθρώπους. Για παράδειγμα, το υγειονομικό προσωπικό που βιώνει συναισθηματική κόπωση, όπως οι γιατροί και οι νοσηλευτές, συνήθως "αποσυνδέεται" ψυχολογικά και διατηρεί τη συναισθηματική του απόσταση, μετατρέποντας έτσι τους εαυτούς του σε γραφειοκράτες που απλώς διεκπεραιώνουν μια εργασία (Leiter et al., 2014).

4.3 Διαπροσωπικές σχέσεις

Το περιβάλλον της εργασίας είναι ένας χώρος διάδρασης ο οποίος παροτρύνει τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων και μαθαίνει στα άτομα να λειτουργούν ως ομάδα προκειμένου να δημιουργήσουν ένα χρήσιμο αποτέλεσμα. Ο Fullan (2001) υποστηρίζει ότι "οι σχέσεις κάνουν τη διαφορά" στον εργασιακό χώρο. Οι διαπροσωπικές σχέσεις εμπεριέχουν την έννοια της αλληλεπίδρασης, δηλαδή κάνουμε λόγο για τις ενέργειες και τις συμπεριφορές των ατόμων που επικοινωνούν, επηρεάζοντας την υγεία τους και τα κίνητρα συμπεριφοράς τους.

Σύμφωνα με τον Van Fleet (1991) οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις αποτελούν βασικό συστατικό του ψυχοκοινωνικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτές οι σχέσεις έχουν τη δυνατότητα είτε να ωριμάσουν σε φιλίες που είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους, είτε σε συνεργασίες που είναι γεμάτες διαμάχες. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία αποτελούν ουσιαστική πηγή τόσο της απόδοσης όσο και του άγχους, σύμφωνα με έρευνα των Stoetzer et al (2009). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι, ως κοινωνικά όντα, αλληλεπιδρούν συνεχώς με άλλους ανθρώπους στο άμεσο περιβάλλον τους και η πίεση που ασκείται επηρεάζει τον τρόπο που αισθάνονται και τον τρόπο που επιλέγουν να συμπεριφέρονται (Spector & Fox, 2005).

Οι περιστάσεις αρνητικού ψυχοκοινωνικού τύπου στην εργασία, όπως οι συγκρούσεις, είναι πιθανό να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο ως βασικοί παράγοντες πρόβλεψης της ποιότητας των μελλοντικών σχέσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η σύγκρουση είναι μία από τις πιο συνηθισμένες μορφές έντασης στον χώρο εργασίας. Οι πιο πρόσφατες έρευνες που σχετίζονται με τη διαχείριση των

συγκρούσεων αναγνωρίζουν όχι μόνο ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και ότι καθορίζει τον πυρήνα αυτών των αλληλεπιδράσεων και ότι "η απουσία σύγκρουσης δεν είναι αρμονία αλλά απάθεια" (Santos & Eisenhardt, 2005).

Η παρουσία της σύγκρουσης, σύμφωνα με αυτή την άποψη, δεν χρησιμεύει μόνο για τον καθορισμό της σχέσης, αντίθετα μπορεί να εμπνεύσει μια γνήσια επιθυμία για τη διατήρηση και την ενίσχυση της σύνδεσης. Εξαιτίας αυτού, οι διαφωνίες είναι αναπόφευκτες στις σχέσεις που είναι πραγματικά κοντά η μία στην άλλη. Η διαχείριση των συγκρούσεων θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να υποστηρίζει τη συνεργασία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τις θετικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων στη σύγκρουση μερών. Αυτό θα συμβάλει στη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης της σύγκρουσης (Fullan, 2001)

Όταν μιλάμε για κλίμα σχέσεων, αναφερόμαστε στην αντανάκλαση των συναισθημάτων που βιώνουν τα μέλη ενός οργανισμού, καθώς και στον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν αυτά τα συναισθήματα στις επαγγελματικές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μελών αυτών (Koza & Dant, 2007). Στην έρευνά τους, οι Koza και Dant (2007) εξετάζουν δύο διαφορετικά χαρακτηριστικά της ατμόσφαιρας των σχέσεων. Το πρώτο από αυτά είναι γνωστό ως συνεργατικός προσανατολισμός και διακρίνεται από την ανησυχία για την υγεία και την ευτυχία των άλλων ανθρώπων, εκτός από την έμφαση στην ανάπτυξη δεσμών υψηλής ποιότητας. Το δεύτερο από αυτά είναι γνωστό ως συγκρουσιακός προσανατολισμός και διακρίνεται από εμφανείς συγκρούσεις, εχθρότητα, ανταγωνιστικότητα και επιδείνωση μεταξύ των μελών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Διαχείριση Συγκρούσεων

5.1 Εννοιολογικός ορισμός

Σύμφωνα με τον Rahim (2002), η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η πράξη της ανάπτυξης αποτελεσματικών τεχνικών για την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργικών συνιστωσών της σύγκρουσης και την ταυτόχρονη ενίσχυση των εποικοδομητικών πτυχών της σύγκρουσης, προκειμένου να βελτιωθεί η μάθηση και η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η αποφυγή ή η επίλυση της σύγκρουσης δεν είναι απαραίτητο συστατικό της διαχείρισης των συγκρούσεων αλλά, μάλλον η εστίαση θα πρέπει να είναι στον περιορισμό της πιθανότητας αρνητικής κλιμάκωσης (Uhl-Bien et al., 2007). Κατά συνέπεια, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις και τα άτομα αντιμετωπίζουν παράπονα ή διαφορές προκειμένου να εντοπίσουν μια λύση που βρίσκεται κάπου στη μέση για τη βελτίωση της επίλυσης, την επίτευξη συναίνεσης και την παροχή γνήσιας δέσμευσης στη λήψη αποφάσεων (Kilmann & Thomas, 1977).

5.2 Συναισθηματική νοημοσύνη στις συγκρούσεις

Στη μελέτη τους, ο Caruso και οι συνεργάτες του (2002), όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν.), ως την ικανότητα επίλυσης ζητημάτων με τη χρήση τόσο συναισθηματικών όσο και γνωστικών συνιστωσών. Ο συγκεκριμένος συνδυασμός δεν είναι εφαρμόσιμος σε όλες τις μεθόδους διαχείρισης συγκρούσεων. Για παράδειγμα, συμπεριφορές όπως ο συμβιβασμός και η επιβολή συμφωνιών έχουν κυρίως γνωστικό χαρακτήρα, ωστόσο αυτό δεν αποκλείει τη συμμετοχή συναισθηματικών συνιστωσών. Συναισθήματα όπως ο φόβος μπορούν να επηρεάσουν τις τεχνικές αποφυγής και συναίνεσης, αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντα (Βαρούνης, 2020). Σύμφωνα με τους Jordan και Troth (2004), το συνεργατικό στυλ είναι η προσέγγιση της επίλυσης προβλημάτων που ταιριάζει περισσότερο σε όσους έχουν υψηλό επίπεδο Σ.Ν. Η γνωστική ικανότητα που βοηθά στη διαμόρφωση στόχων, η συναισθηματική ικανότητα να ανιχνεύουν τα συναισθήματα των άλλων και η ικανότητα αυτορρύθμισης είναι απαραίτητα συστατικά της επιτυχημένης συνεργασίας.

Ο Coleman (1998) διατύπωσε την υπόθεση ότι τα άτομα με υψηλή Σ.Ν. είναι πιο ικανά να επιλύουν τις συγκρούσεις με μεθόδους συνεργασίας. Ο ισχυρισμός αυτός θεμελιώθηκε στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι με υψηλή Σ.Ν. είναι πιθανότερο να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη προσωπικών δεσμών. Σύμφωνα με ευρήματα ερευνών, η Σ.Ν. είναι ευεργετική για τη διατήρηση θετικών διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων (Herkenhoff, 2004). Επίσης υποστηρίζουν ότι τα συναισθηματικά ευφυή άτομα γίνονται καλύτεροι φίλοι, συνάδελφοι και συνεργάτες, εκτός από καλύτεροι μάνατζερ. Η διαχείριση των συγκρούσεων μέσω της διεκδίκησης, της υποχώρησης ή της αποφυγής έχει αρνητικό αντίκτυπο στις εργασιακές σχέσεις και ενδεχομένως στην απόδοση ως αποτέλεσμα της αδυναμίας του ατόμου να αντιληφθεί, να ελέγξει και να διαχειριστεί τα συναισθήματά του. Ωστόσο, στην έρευνά τους, οι

Kaushal και Kwantes (2006), έδειξαν ότι η Σ.Ν. δεν συσχετίζεται με την επιλογή στρατηγικής για τη διαχείριση των συγκρούσεων, με εξαίρεση τη στρατηγική της επικράτησης, η οποία σχετίζεται αρνητικά.

5.3 Η διαφορά μεταξύ «διαχείρισης» και «επίλυσης» σύγκρουσης

Τα τελευταία χρόνια, η εστίαση στον κλάδο της διαχείρισης των συγκρούσεων έχει μετατοπιστεί από την επίλυση των συγκρούσεων στη διαχείριση. Η διάκριση μεταξύ επίλυσης και διαχείρισης συγκρούσεων δεν είναι απλώς σημασιολογική (Robbins, 1978). Ο όρος "επίλυση συγκρούσεων" αναφέρεται στη διαδικασία ελαχιστοποίησης, περιορισμού ή ακόμη και εξάλειψης των συγκρούσεων. Η λέξη "επίλυση" μπορεί να παραπέμπει σε μια ποικιλία διαφορετικών διαδικασιών, όπως η διαπραγμάτευση, η διαμεσολάβηση και η διαιτησία. Η ιδέα ότι η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει τόσο σε θετικά όσο και σε αρνητικά αποτελέσματα και ότι είναι επομένως σημαντικό να τη διαχειριστούμε προκειμένου να είναι παραγωγική, παρά να την επιλύσουμε ή να την εξαλείψουμε, αντικατοπτρίζεται στη χρήση του όρου "διαχείριση" (Thomas et al., 1978).

Στις μέρες μας, η διαχείριση αφορά τον προγραμματισμό και την εξεύρεση μακροπρόθεσμων λύσεων για τον περιορισμό των δυσλειτουργιών που προκαλούνται από τις συγκρούσεις (Rahim, 2002). Με την ευρύτερη έννοιά της, αναφέρεται σε μια συλλογή δραστηριοτήτων που έχουν συντονιστεί, προγραμματιστεί και εκτελεστεί σχολαστικά, προκειμένου να επιφέρουν τα αποτελέσματα που είναι επιθυμητά και αναμενόμενα στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Είναι η διαδικασία που συνήθως πραγματοποιείται από ένα άτομο στην κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας και σκοπός της είναι να ελέγχει και να συντονίζει την πολυπλοκότητα ενός οργανισμού, καθώς και την εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων, με τελικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παράγονται (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Οι Cohen et al. (2005) προσέφεραν το ακόλουθο μοντέλο για ένα ιδανικό σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων:

1ο επίπεδο - Πρόληψη: Όταν το εργασιακό περιβάλλον διαθέτει ένα ευνοϊκό κλίμα που υποστηρίζει την επικοινωνία και τις εύκολες συνδέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού, οι συγκρούσεις δεν αποκαλύπτονται εύκολα. Αυτό είναι το πρώτο επίπεδο της διαδικασίας επίλυσης των συγκρούσεων. Σε αυτό το επίπεδο, παρατηρούνται μεγαλύτερες ηγετικές ιδιότητες τόσο στον διευθυντή όσο και του προϊστάμενου του τμήματος.

2ο επίπεδο - Διαχείριση: Μόλις προκύψει μια σύγκρουση, επιλύεται μέσω διαπραγμάτευσης στο επίπεδο 2 του μοντέλου διαχείρισης. Σε αυτό το στάδιο, καταβάλλεται προσπάθεια να κατανοηθεί η φύση και η δυναμική της σύγκρουσης, καθώς και η προτιμώμενη μέθοδος αντίδρασης του ατόμου στο ζήτημα, διατηρώντας ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας και διατηρώντας εγκάρδιες σχέσεις.

3ο επίπεδο - Βοήθεια από τρίτους: Όπως ειπώθηκε προηγουμένως, υπάρχουν φορές που είναι απαραίτητο να ζητηθεί η διαμεσολάβηση ενός τρίτου μέρους, το οποίο θα

παρέμβει ως διαμεσολαβητής προκειμένου να αποκατασταθεί η επικοινωνία και η συνεργασία.

4ο επίπεδο - Τερματισμός: Οι συγκρούσεις επιλύονται με διαιτησία στο τέταρτο και τελευταίο αυτό επίπεδο. Τα εμπλεκόμενα μέρη αποκόπτονται το ένα από το άλλο και διατηρείται η εργασιακή ειρήνη. Είναι σημαντικό ο αριθμός αυτός να διατηρηθεί στο χαμηλότερο εφικτό επίπεδο.

5.4 Στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αντίδρασης σε μια σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον. *Η ενσωμάτωση στόχων, η παραχώρηση, η επιβολή, η αποφυγή και ο συμβιβασμός*, είναι μερικές από αυτές τις προσεγγίσεις (Amason, 1996). Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων που είναι καταλληλότερη για μια δεδομένη κατάσταση καθορίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως το επίπεδο ικανότητας συνεργασίας των ατόμων και των ομάδων, ο βαθμός αλληλεξάρτησης των διαφόρων στόχων και το επίπεδο της οργανωσιακής επικοινωνίας (Rahim, 2017).

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα κάθε σύγκρουση είναι διαφορετική ανάλογα με τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων. Η παρατήρηση αυτή είναι σημαντική γιατί συνδέει την θεωρία των Πέντε Διαστάσεων της Προσωπικότητας (Big Five Personality Traits) με τα Πέντε βασικά χαρακτηριστικά των σημαντικότερων μοντέλων συγκρουσιακής συμπεριφοράς. Οι Blake και Mouton (1964) υποστηρίζουν ότι τα πέντε διαφορετικά στυλ διαπραγμάτευσης θεμελιώνονται σε δύο συναφείς διαστάσεις: α) φροντίδα για το αποτέλεσμα και β) ενδιαφέρον για τα πρόσωπα που εμπλέκονται στη διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με τους Thomas και Kilmann (1974), οι προαναφερθείσες πέντε στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: α) ικανοποίηση των προσωπικών συμφερόντων (διεκδίκηση) και β) εξυπηρέτηση των συμφερόντων των άλλων (ενσυναίσθηση). Αφού πάντα επεκτείνει τις προοπτικές των Blake και Mouton (1964) και των Thomas και Kilmann (1974), ο Rahim (1983) στη συνέχεια διατυπώνει το δικό του μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων, το οποίο βασίζεται σε δύο θεμελιώδεις στάσεις: α) φροντίδα για τον εαυτό και β) φροντίδα για τους άλλους. Αυτές οι δύο διαστάσεις χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τα κίνητρα που μπορεί να έχει ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων ενώ εμπλέκονται σε σύγκρουση (Rahim & Magner, 1995). Στο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων του Rahim (1983), η πρώτη διάσταση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να εκπληρώσει τους προσωπικούς του στόχους. Σε αντίθεση με την πρώτη διάσταση, η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να εκπληρώσει τους στόχους άλλων ανθρώπων με τους οποίους έχει άμεση σχέση. Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων οδηγεί σε πέντε τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων όπως αποτυπώνονται και στον Πίνακα 1: την ενσωμάτωση, την παραχώρηση, την κυριαρχία, την αποφυγή και το συμβιβασμό (Rahim & Magner, 1995).

Στυλ διαχείρισης συγκρούσεων	Ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους	Ενδιαφέρον για στόχους άλλων
Ενσωμάτωση	Υψηλός Βαθμός	Υψηλός Βαθμός
Παραχώρηση	Χαμηλός Βαθμός	Υψηλός Βαθμός
Κυριαρχία	Υψηλός Βαθμός	Χαμηλός Βαθμός
Αποφυγή	Χαμηλός Βαθμός	Χαμηλός Βαθμός
Συμβιβασμός	Μεσαίος Βαθμός	Μεσαίος Βαθμός

Πίνακας 1: Μοντέλο Rahim

Τα διάφορα μοντέλα διαχείρισης συγκρούσεων έχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους, συγκλίνοντας στις παρακάτω πέντε τεχνικές:

α) **Ενσωμάτωση:** η εφαρμογή της στρατηγικής της ενσωμάτωσης των στόχων στο πλαίσιο της διαχείρισης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο χαρακτηρίζεται από τη συνεχή ροή πληροφοριών, την ανοιχτή επικοινωνία και την εξέταση των διαφωνιών μεταξύ των δύο πλευρών προκειμένου να βρεθεί μια λύση που να είναι αμοιβαία αποδεκτή (De Dreu & Weingart, 2003). Η στρατηγική αυτή απομακρύνει τα εμπόδια και αφήνει την ευκαιρία για βελτιωμένη απόδοση, δεδομένου ότι όλες οι πλευρές είναι ειλικρινείς ως προς τους στόχους τους, οι διαφορές απόψεων συζητούνται ανοιχτά στο τραπέζι και, κυρίως, ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, 1983). Σε γενικές γραμμές, η πλειονότητα των ακαδημαϊκών συμφωνεί ότι η προσέγγιση της αποτελεσματικής προσαρμογής των διαδικασιών και της ενοποίησης των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με τη μεγαλύτερη επιτυχία, με τη χρήση μιας τεχνικής που είναι γνωστή ως στρατηγική της ενοποίησης των στόχων (Folger et al., 2013).

β) **Παραχώρηση:** Αυτή η τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται άμεσα με τη μείωση της έντασης των συγκρούσεων και τη δημιουργία κοινού εδάφους, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των συμφερόντων της αντίθετης πλευράς στη σύγκρουση (Thomas & Kilmann, 1974). Όταν μπορεί να αποδειχθεί ότι το μέρος που βρίσκεται το επίκεντρο της σύγκρουσης δεν είναι ενημερωμένο σχετικά με το θέμα γύρω από το οποίο έχει αναπτυχθεί η σύγκρουση, ή όταν μπορεί να αποδειχθεί ότι το μέρος που βρίσκεται στο επίκεντρο της σύγκρουσης έχει περιορισμένες βάσεις ισχύος σε σύγκριση με τους άλλους συμμετέχοντες, η τεχνική της παραχώρησης θεωρείται κατάλληλο μέτρο (De Dreu & Gelfand, 2008). Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι αυτή η μορφή διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται όταν η πρώτη ομάδα που διαφωνεί ενδιαφέρεται ειλικρινά και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντίπαλης ομάδας και όταν δείχνει καλό σκοπό να υποχωρήσει προκειμένου να υπάρξει αρμονική συνύπαρξη και ειρηνική επίλυση των προβλημάτων .

γ) **Κυριαρχία:** Η τεχνική της επιβολής χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων- στην κατάσταση αυτή, το ισχυρό πρόσωπο επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προκειμένου να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία (Kilmann & Thomas, 1977). Είναι πιθανό η θέση της ανταγωνιστικής ομάδας στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης, το επίπεδο αρχαιότητας και εμπειρίας τους, καθώς και το επίπεδο εξειδίκευσής τους, να παίζουν ρόλο στην προσπάθεια της κυρίαρχης ομάδας να εξασφαλίσει τη δική της υπεροχή στα επίμαχα προβλήματα (Rahim, 1983). Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθεί να επιβάλει τους στόχους της με κάθε μέσο, παρά το κόστος που συνεπάγεται, να αγνοήσει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της αντίπαλης πλευράς και να έχει ένα διαπραγματευτικό στυλ που είναι "win-win" (Wall et al., 1999). Η επιβολή είναι μια συνηθισμένη στρατηγική διοίκησης και ένα παράδειγμα χρήσης της είναι όταν ένας προϊστάμενος δίνει εντολές στους υφισταμένους του σχετικά με ζητήματα ή καθήκοντα που αφορούν τον ίδιο τον οργανισμό και απαιτούν την άμεση και αποτελεσματική ολοκλήρωσή τους (Amason, 1996).

δ) **Αποφυγή:** η προσέγγιση της αποφυγής χαρακτηρίζεται από μικρή προσοχή τόσο στους στόχους του ατόμου όσο και στους στόχους των τρίτων. Όταν το επίμαχο ζήτημα είναι χαμηλής προτεραιότητας και σημασίας, η αποφυγή ως μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματική προσέγγιση για την επίλυση της κατάστασης (Weiss & Cropanzano, 1996). Όταν υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ένα μέρος, η αποφυγή ως στρατηγική διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι η πιο αποτελεσματική διαθέσιμη επιλογή. Η αποφυγή είναι η τελευταία στρατηγική και χρησιμοποιείται όταν πιστεύεται ότι το κόστος της επίλυσης μιας σύγκρουσης θα ήταν λιγότερο επωφελές από το κόστος της ίδιας της σύγκρουσης (Choi & Mai-Dalton, 1998).

ε) **Συμβιβασμός:** Αυτή η προσέγγιση για τη διαχείριση των συγκρούσεων χαρακτηρίζεται από εύλογη μέριμνα τόσο για τους στόχους του ατόμου όσο και για τους στόχους του τρίτου μέρους. Κατά τη διαδικασία του συμβιβασμού, οι αντιμαχόμενες ομάδες συγκεντρώνονται σε μια μέση οδό και συνήθως υιοθετούν μια διαπραγματευτική στρατηγική με τη μορφή του "δούναι και λαβείν" προκειμένου να καταλήξουν σε συμπεράσματα αμοιβαία αποδεκτά (Kilmann & Thomas, 1977). Φαίνεται να έχει κοινά στοιχεία με την τεχνική της συνεργασίας ως μέθοδο διαπραγμάτευσης, διότι οδηγεί στην αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων οργανισμών, αλλά δεν προσφέρει λύσεις που να είναι οριστικές ή μόνιμες. Συνεπώς, ο συμβιβασμός δεν αποτελεί κατάλληλη μέθοδο για την επίλυση πολύπλευρων προβλημάτων, τα οποία απαιτούν την αποτελεσματική προσαρμογή των λύσεων στους οριστικούς στόχους που καθορίζουν οι αντιμαχόμενες παρατάξεις (Rahim, 2017).

Εκτός από τη στρατηγική της συνεργασίας, η οποία αντανάκλαται σε συμπεριφορές που είναι τόσο συνεργατικές όσο και διεκδικητικές, όλες οι άλλες

προσεγγίσεις εξαρτώνται κυρίως από τη δομή του οργανισμού, επειδή προσφέρουν μια λύση σε καταστάσεις σύγκρουσης που είναι μόνο προσωρινή. (Wall et al., 1999).

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Katz και Flynn (2013), η διαχείριση των συγκρούσεων συνδέεται με το αν θα έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην απόδοση ενός οργανισμού. Για την επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι απαραίτητη η έγκαιρη κατανόηση της υποκείμενης έντασης καθώς και η άμεση εξήγηση αυτής της έντασης πριν τα ζητήματα σύγκρουσης ξεφύγουν από τον έλεγχο (Weiss & Cropanzano, 1996). Ως συνέπεια αυτού, ο προσανατολισμός της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι μια πολύ λεπτή διαδικασία που μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Προκειμένου να καταλήξει κανείς σε μια απόφαση που είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αντικειμενική όσον αφορά μια διαφωνία που προέκυψε στον εργασιακό χώρο, οι Choi & Mai-Dalton (1998) ανέπτυξαν μια διαδικασία που αποτελείται από τέσσερα διακριτά βήματα: διερεύνηση, σχεδιασμός, εφαρμογή και αξιολόγηση. Κατά την προσπάθεια επίλυσης μιας διαφωνίας, αυτή η ενοποιητική τεχνική χρησιμοποιείται συχνά για να πείσει τη διοίκηση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις πολλών ενδιαφερόμενων μερών.

Η αξιοποίηση ενός ολοκληρωτικού στυλ διαχείρισης συγκρούσεων είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των ατόμων από ότι η αξιοποίηση μιας μη ολοκληρωτικής προσέγγισης διαχείρισης συγκρούσεων από τις ομάδες (Katz & Flynn, 2013). Η ενοποιητική μέθοδος εμβαθύνει την κατανόηση του ζητήματος της σύγκρουσης από το άτομο, γεγονός που τελικά οδηγεί σε πιο επιτυχή επίλυση.

Με παρόμοιο τρόπο, η στρατηγική των συλλογικών διαπραγματεύσεων έχει προσφερθεί ως ένας τρόπος για τον έλεγχο των συγκρούσεων μεταξύ των συνδικάτων και της διοίκησης στις επιχειρήσεις (Rahim, 2017). Η προσέγγιση αυτή επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης στον χώρο εργασίας. Η μέθοδος αυτή έχει αποκτήσει ευρεία αποδοχή σε όλο τον κόσμο ως ο νομικά αποδεκτός μηχανισμός με τον οποίο οι εργαζόμενοι και η διοίκηση διευθετούν τις διαφορές που προκύπτουν από τις συμβάσεις εργασίας (De Dreu & Gelfand, 2008).

5.5 Διαχείριση συγκρούσεων στους ΟΤΑ

Η ικανότητα επίλυσης των διαφορών με αποτελεσματικό τρόπο αποτελεί βασική συνιστώσα της χρηστής διακυβέρνησης στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Είναι δυνατόν οι εκλεγμένοι πολιτικοί, οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι, οι πολίτες και οι ομάδες συμφερόντων στην Ελλάδα να διαφωνούν μεταξύ τους στο πλαίσιο των θεσμών που απαρτίζουν την τοπική αυτοδιοίκηση στην εν λόγω χώρα. Οι διαφωνίες μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη λειτουργία ενός οργανισμού, διότι μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του ηθικού, μείωση της παραγωγής και αύξηση της εναλλαγής προσωπικού (Παπά, 2006). Εξαιτίας αυτού, η

αποτελεσματικότητα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από επιδέξιες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Στην Ελλάδα, οι διαδικασίες διαχείρισης των συγκρούσεων που διεξάγονται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης προωθούν μια συμβιβαστική και εξώδικο μέθοδο επίλυσης διαφορών, γνωστή ως εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) (Χαμηλοθώρης, 2000). Με αυτή την μέθοδο κερδίζεται χρόνος, χρήμα και πόνος και από τις δυο πλευρές. Με τις διαδικασίες εναλλακτικής επίλυσης διαφορών, όπως η διαμεσολάβηση, η διαπραγμάτευση και η διαιτησία, ένα ουδέτερο τρίτο μέρος λαμβάνει μια απόφαση ή παρέχει μια πρόταση για την επίλυση του προβλήματος (Παπαϊωάννου, 2005).

Έτσι, στο Παράρτημα V του Νόμου 4046/12, η Ελλάδα μέσα στο 2ο τρίμηνο του 2012 αναλαμβάνει την υποχρέωση και η Κυβέρνηση εκπονεί μια στρατηγική για την ενεργό προώθηση της προδικαστικής συνδιαλλαγής, της διαμεσολάβησης και της διαιτησίας, με σκοπό να διασφαλισθεί ότι ένας σημαντικός αριθμός πολιτών και επιχειρήσεων θα χρησιμοποιούν αυτούς τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών. Το Υπουργείο Εσωτερικών το 2013 εκδίδει την υπ' αρ. Πρ. οικ. 45351/12.11.2013 στην οποία αναφέρει ότι «...Ο εξώδικος συμβιβασμός προϋποθέτει τη συναίνεση και των δυο εμπλεκόμενων μερών. Ως εκ τούτου, η ενεργοποίηση των διατάξεων περί εξώδικου συμβιβασμού από πλευράς του δήμου εναπόκειται αποκλειστικά στην αποφασιστική αρμοδιότητα της οικονομικής επιτροπής/δημοτικού συμβουλίου. Δεν τίθεται, συνεπώς, ζήτημα εντολής (ή παραίνεσης ή «ενθάρρυνσης») προς τον δήμο από άλλη δημόσια αρχή, ώστε αυτός να προχωρήσει στη λήψη της σχετικής απόφασης». Ωστόσο η διαπίστωση εάν συντρέχουν οι αντικειμενικές προϋποθέσεις, ώστε να επιλέξει ο εκάστοτε δήμος την οδό του εξώδικου συμβιβασμού, δεν μπορεί να γίνεται παρά μόνο κατά περίπτωση και εναπόκειται στην αποκλειστική αρμοδιότητα του αποφασιστικού οργάνου του δήμου. Τα οφέλη από αυτόν τον τρόπο επίλυσης διαφορών είναι πολλά, όπως:

α) Η δικαστική επίλυση της διαφοράς, σε περιπτώσεις όπου κρίνεται μάλλον πιθανή η έκδοση δικαστικής απόφασης υπέρ του ενάγοντος, είναι δυνατό να έχει ως τελικό αποτέλεσμα τη σημαντικά μεγαλύτερη οικονομική επιβάρυνση του δήμου. Συνεπώς η αποδοχή τέτοιου συμβιβασμού εκ μέρους του δήμου συμβάλλει στην προστασία της περιουσίας αυτού, κάτι που αποτελεί άλλωστε υποχρέωσή του σύμφωνα με τη ρητή διάταξη της παρ. 1 του 178 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ΚΔΚ, Νόμος 3463/2006).

β) Επιτυγχάνεται η ταχύτερη αποζημίωση του ζημιωθέντος, ο οποίος διαφορετικά υποχρεούται συχνά να περιμένει την πάροδο μεγάλου χρονικού διαστήματος έως ότου εκδικασθεί η υπόθεση. Με τον τρόπο αυτόν προάγεται η εμπιστοσύνη του προς τη διοίκηση.

γ) Παράλληλα, αποφορτίζεται ο μηχανισμός απονομής δικαιοσύνης. (Βασματζίδης, 2016).

Παρόλα αυτά, η διατήρηση της μελλοντικής ακεραιότητας των εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών (ΕΕΔ) θα εξαρτηθεί από την ικανότητα διαπραγμάτευσης των συμμετεχόντων μερών, τόσο για τη δικαιοσύνη όσο και για τις ανθρώπινες ανάγκες (Sanchez, 2003)

Όταν εκλεγμένοι πολιτικοί, δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι και ομάδες συμφερόντων σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα βρίσκονται σε διαφωνία μεταξύ τους, η Διαπραγμάτευση (Negotiation) χρησιμοποιείται ευρέως ως στρατηγική, επειδή είναι μια κατάσταση στην οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι κερδίζουν. Όταν δύο ή περισσότερα μέρη εμπλέκονται στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, ο διάλογος έχει ως στόχο την εξεύρεση συναίνεσης σε έναν ή περισσότερους λόγους διαφωνίας σε μια προσπάθεια διευθέτησης της διαφοράς (Raiffa, 1982). Η πράξη της διαπραγμάτευσης μπορεί να λάβει χώρα σε επίσημο ή ανεπίσημο περιβάλλον και μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε ανεξάρτητα είτε με τη βοήθεια τρίτου προσώπου. Η διαπραγμάτευση μπορεί να αποτελέσει μια επιτυχημένη στρατηγική για την επίλυση συγκρούσεων, όταν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πρόθυμα να δεχτούν παραχωρήσεις και να συνεργαστούν για την εξεύρεση μιας λύσης που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές του ζητήματος. Ενδείκνυται σε οργανισμούς με οριζόντια ιεραρχική δομή και στενές διαπροσωπικές σχέσεις (Μαυραντζά, 2011).

Είναι ήδη γνωστό ότι με το Νόμο 3898/2010 εισήχθη στην ελληνική έννομη τάξη ο θεσμός της Διαμεσολάβησης (Mediation) που δίνει τη δυνατότητα εξωδικαστικής επίλυσης σε όλες σχεδόν τις διαφορές. Εμπορικές, αστικές, οικογενειακού δικαίου. Μόνον ο γάμος δεν μπορεί να λυθεί εκτός δικαστηρίων. Η διαμεσολάβηση περιλαμβάνει την παρέμβαση ενός τρίτου ειδικευμένου διαμεσολαβητή που διευκολύνει μια διαπραγματευτική διαδικασία και οδηγεί στην επίλυση μιας σειράς ουσιαστικών ζητημάτων. Η διαμεσολάβηση, μέσα από τον τρόπο που είναι δομημένη, μεταμορφώνει τη σύγκρουση σε μια κατάσταση όπου το άτομο έχει τη δυνατότητα να ακουστεί, να ακούσει και να αποφασίσει το ίδιο για τα θέματα που το απασχολούν. Ο διαμεσολαβητής συνήθως καλεί τους εκπρόσωπους κάθε μέρους σε μεμονωμένες συναντήσεις και χρησιμοποιεί την πειθώ, τον έλεγχο των πληροφοριών και προτείνει εναλλακτικές λύσεις, ώστε να βοηθήσει τις αντιμαχόμενες πλευρές να καταλήξουν σε μια βιώσιμη συμφωνία. Σκοπός του μεσολαβητή δεν είναι να επιβάλει μία απόφαση, αλλά να διευκολύνει τον διάλογο και να συμβιβάσει τα αντιτιθέμενα μέρη (Παπαϊωάννου, 2005; Ιορδανίδης, 2014). Η διαδικασία της διαμεσολάβησης διέπεται από την αρχή της μυστικότητας και της εμπιστευτικότητας. Το είδος της σύγκρουσης, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των συγκρουόμενων πλευρών, καθώς ο ρόλος του διαμεσολαβητή, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή έκβαση αυτής της μεθόδου.

Στη Διαιτησία (Arbitration) τα ενδιαφερόμενα μέρη ορίζουν το διαιτητικό δικαστήριο που θα αποφασίσει για την επίλυση της διαφοράς αφού εξετάσει τους ισχυρισμούς και το αποδεικτικό υλικό και των δύο πλευρών. Το διαιτητικό δικαστήριο μπορεί να αποτελείται από έναν ή τρεις διαιτητές. Σε περίπτωση τριμελούς διαιτητικού δικαστηρίου, συνήθως η κάθε πλευρά επιλέγει έναν διαιτητή

και οι δύο διαιτητές επιλέγουν από κοινού τον πρόεδρο του διαιτητικού δικαστηρίου (ή επιδιαιτητή). Επιλέγονται πρόσωπα αναγνωρισμένου κύρους ως διαιτητές, με πολυετή εμπειρία και γνώση του αντικειμένου. Η απόφαση του διαιτητή ή των διαιτητών είναι δεσμευτική για τους εμπλεκόμενους και μπορεί να απαιτηθεί δικαστικά η συμμόρφωση προς αυτήν, όπως θα γινόταν με μια δικαστική απόφαση. Στην Ελλάδα, η διαιτησία προβλέπεται από τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας (άρθρα 867-903) και το Νόμο 5016/2023 για τη διεθνή εμπορική διαιτησία. Βάσει της Σύμβασης της Νέας Υόρκης (1958), την οποία η Ελλάδα έχει επικυρώσει ήδη από το 1961, οι διαιτητικές αποφάσεις αναγνωρίζονται σε πάνω από 150 χώρες. Τα πλεονεκτήματα της διαιτησίας είναι: α) η απόφαση του διαιτητή έχει ισχύ δικαστικής απόφασης, β) οι χρόνοι περάτωσης της διαδικασίας είναι ελκυστικοί, γ) το κόστος είναι ανταγωνιστικό, δ) συμμετέχει αμερόληπτο δικαιοδοτικό όργανο (επιλογή διαιτητών από τον κατάλογο διαιτητών ΕΟΔΙΔ), ε) διεξάγεται με δικαιοσύνη σύμφωνα με το νόμο, και ζ) διεξάγεται με συνθήκες αυξημένης εμπιστευτικότητας. Το Διαιτητικό Δικαστήριο (μονομελές ή τριμελές) δικάζει την υπόθεση και η απόφασή του είναι δεσμευτική για τους αντιδίκους. Αντίθετα, ο διαμεσολαβητής δεν εκδίδει απόφαση ούτε επιβάλλει λύση, αλλά βοηθά τους ίδιους τους εμπλεκόμενους να φτάσουν σε συμφωνία επίλυσης (ΕΟΔΙΔ, www.eodid.org).

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης οφείλουν να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα διαφορών τους χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων, συμπεριλαμβανομένης της συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργίας αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας. Η συνεργατική επίλυση προβλήματος, σύμφωνα με το πλαίσιο PISA, (2015) είναι μια ικανότητα που εμπεριέχει την αποτελεσματική εμπλοκή του ατόμου σε μια διαδικασία κατά την οποία δυο ή και περισσότεροι συντελεστές προσπαθούν επιλύσουν ένα πρόβλημα, κοινοποιώντας την κατανόησή τους και την προσπάθεια που απαιτείται για να έρθουν στη λύση και να συγκεντρώσουν τη γνώση, τις ικανότητες και τις προσπάθειες για να φτάσουν στη λύση. Μπορεί να λάβει δυο διακριτές μορφές, οι οποίες είναι α) η ικανότητα συνεργασίας που αφορά την από κοινού δράση για την επίλυση προβλήματος και β) η ικανότητα επίλυσης προβλήματος με καταμερισμό εργασίας στην οποία τα άτομα αναλαμβάνουν παράλληλα να φέρουν εις πέρας ξεχωριστά τμήματα της δραστηριότητας της οποίας συμμετέχουν (Dillenbourg et al., 1996).

Βασικό στοιχείο στην διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς αναγνωρίζονται ουσιαστικά προβλήματα (Fisher et al., 2011). Τέτοια προβλήματα είναι η απουσία κατανόησης, η έλλειψη προσοχής, η λανθασμένη αντίληψη στη μετάδοση ή τη λήψη μηνυμάτων λόγω διαφορών στην κουλτούρα, τη μόρφωση κτλ. Η καλή επικοινωνία διευκολύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και ακολουθεί μια γραμμική πορεία επηρεάζοντας την οργάνωση, την συνεργασία και την αποδοτικότητα των μελών της δομής με θετικές επιδράσεις τόσο για το άτομο όσο και για την ομάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Σκοπός-Στόχοι-Ερευνητικά ερωτήματα

6.1 Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τις απόψεις των συμμετεχόντων υπαλλήλων του Δήμου Εορδαίας σχετικά με τις μεθόδους διαχείρισης των συγκρούσεων στον οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο της έρευνας αποτυπώνονται τα συχνότερα αίτια συγκρούσεων σε αυτόν καθώς και ο αντίκτυπος των συγκρούσεων σε σχέση με τους υπαλλήλους και την εργασία. Διερευνώνται τρόποι διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων όπως πρόληψη και αποφυγή συγκρούσεων, διαδικασία εναλλακτικής επίλυσης διαφορών, διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, διαιτησία και συνεργατική επίλυση προβλημάτων. Η πρόληψη των διαφωνιών, η αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του επίπεδου ικανοποίησης που αισθάνονται οι υπάλληλοι από την εργασία, να βελτιώσει τη συνοχή των ομάδων καθώς επίσης και την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης με αποτέλεσμα την καλύτερη παροχή υπηρεσιών.

6.2 Στόχοι

Στην παρούσα έρευνα, επιχειρείται να ανιχνευτούν διαφωνίες, συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν στον εργασιακό χώρο μεταξύ εργαζομένων ή εργαζομένων και ιεραρχίας (προϊσταμένων και διευθυντών). Πέραν αυτού του γενικού στόχου, η έρευνα επιχειρεί να επιτύχει τους ακόλουθους ειδικότερους στόχους, οι οποίοι είναι οι εξής:

- i. να καταγράψει τις συνθήκες πρόκλησης των συγκρούσεων στον οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης
 - ♦ συχνότητα
 - ♦ εμπλεκόμενοι
 - ♦ αιτίες συγκρούσεων
- ii. να διερευνήσει τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στον οργανισμό
 - ♦ θετικές συνέπειες
 - ♦ αρνητικές συνέπειες
- iii. να αποκτήσει πρόσβαση στις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που έχουν εφαρμοστεί για χρήση στον οργανισμό και
- iv. να διερευνήσει μεθόδους πρόληψης και επίλυσης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

6.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιές είναι συνθήκες πρόκλησης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας;

2. Ποιές είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο;
3. Ποιές είναι οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας;
4. Ποιές μέθοδοι πρόληψης και επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιούνται στον οργανισμό;

Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο: Έρευνα

7.1 Αναγκαιότητα της έρευνας

Η έρευνα και η στατιστική ανάλυση για τη διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητες για την κατανόηση του αντίκτυπου των συγκρούσεων στην παραγωγικότητα, την ηθική και τις σχέσεις εντός των οργανισμών. Εντοπίζοντας τον επιπολασμό, τους τύπους και τις αιτίες των συγκρούσεων, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές και παρεμβάσεις για την αποτελεσματική διαχείριση και πρόληψη των συγκρούσεων. Η έρευνα μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επίλυσης συγκρούσεων και στον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση. Επιπλέον, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εκδηλώνονται οι συγκρούσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας, όπως απομακρυσμένα ή εικονικά, μπορεί να παρέχει πληροφορίες για την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων ειδικά για αυτά τα περιβάλλοντα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από τον Δήμο Εορδαίας όσο κι από άλλους Δήμους, για να αναπτύξουν αποτελεσματικές πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης συγκρούσεων. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν αποτελεσματικοί δίαυλοι επικοινωνίας, καθώς και να θεσμοθετηθούν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες για την διαχείριση κι επίλυση συγκρούσεων στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

7.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Αρχικό στάδιο ήταν η συλλογή δεδομένων. Κατά το πρώτο στάδιο δημιουργήθηκε μια έρευνα με ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από πέντε βασικές ενότητες και είκοσι οκτώ (28) ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην πρώτη ενότητα συλλέχθηκαν δημογραφικές πληροφορίες για να αναλυθεί εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις εμπειρίες συγκρούσεων, με βάση παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις σχετικές με τις συνθήκες πρόκλησης συγκρούσεων. Στην τρίτη ενότητα, με τις τέσσερις ερωτήσεις, διερευνάται ο αντίκτυπος των συγκρούσεων στην παραγωγικότητα και το ηθικό στον χώρο εργασίας. Η τέταρτη ενότητα περιέχει πέντε ερωτήσεις με τις οποίες συγκεντρώνονται πληροφορίες για τις στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Τέλος, στην πέμπτη ενότητα, οι οκτώ ερωτήσεις αναφέρονται στους τρόπους πρόληψης και επίλυσης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Επόμενο στάδιο αποτέλεσε η επιλογή δείγματος, κατά την οποία εξασφαλίστηκε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα επιλέγοντας συμμετέχοντες με τον ρόλο εργαζόμενων ατόμων στον Δήμο Εορδαίας Ν. Κοζάνης. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα που έλαβε μέρος στην στατιστική ανάλυση, αποτελείται από 107 εργαζομένους στον Δήμο

Εορδαίας, με 44 Άντρες και 63 Γυναίκες, ηλικίας από 18 έως 56 ετών, ενώ υπήρχαν και άτομα άνω των 56 ετών. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, στην έρευνα συμμετείχαν απόφοιτοι υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακού. Τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων κυμαίνονταν από 1 έως 30 έτη, ενώ υπήρχαν και μερικοί εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 31 έτη.

Όλες οι μεταβλητές της έρευνας, τα χαρακτηριστικά των οποίων μελετήθηκαν, είναι ποιοτικές, κατηγορίας και διάταξης. Τα δεδομένα για την στατιστική ανάλυση, συλλέχθηκαν με την βοήθεια των ηλεκτρονικών φορμών Google Forms, μεταφέρθηκαν σε αρχείο Excel και έπειτα έγινε εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) έκδοση 29, για να προβούν σε στατιστική ανάλυση, για τον εντοπισμό μοτίβων, συσχετίσεων και επιπέδων σημαντικότητας.

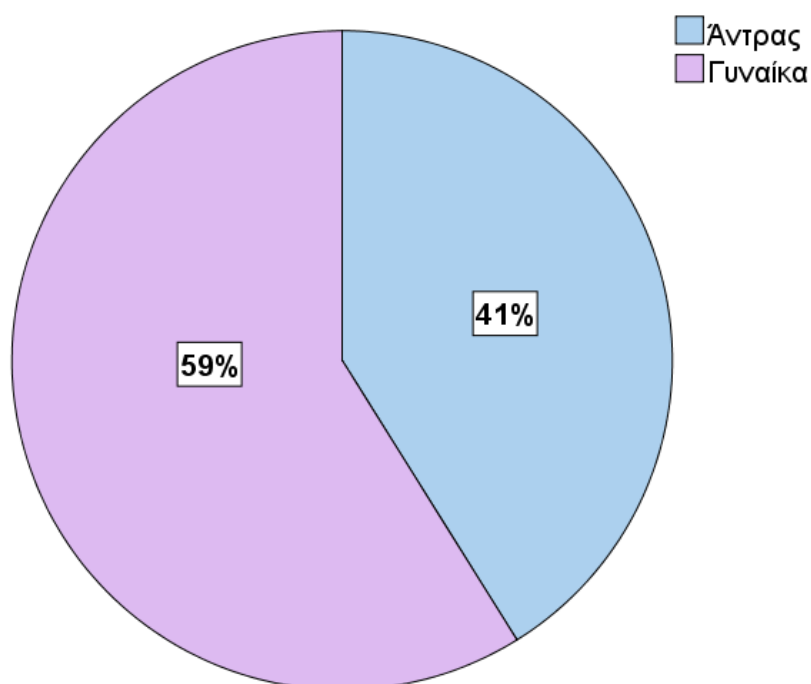
Στη συνέχεια ακολούθησε η ανάλυση δεδομένων, όπου χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλες στατιστικές τεχνικές για την ανάλυση των συλλεχθέντων δεδομένων. Η στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα δεδομένα, αποτελείται από την περιγραφική στατιστική ανάλυση με χρήση συχνοτήτων και ποσοστών, καθώς και από την επαγωγική στατιστική ανάλυση με διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις απαντήσεις του δείγματος, με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Κλείνοντας ακολούθησε η ερμηνεία και η αναφορά, όπου τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης ερμηνεύτηκαν για να παραχθούν ουσιαστικές γνώσεις και συστάσεις. Τα ευρήματα παρουσιάστηκαν με σαφή και συνοπτικό τρόπο μέσω οπτικοποιήσεων και παρουσιάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: Αποτελέσματα

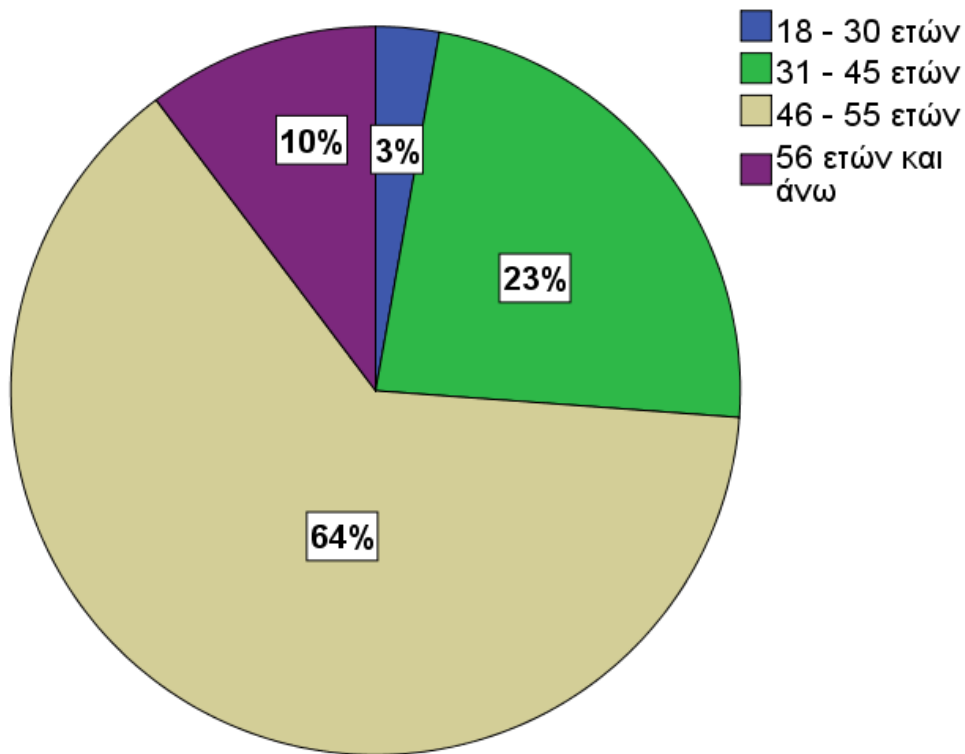
8.1 Δημογραφική ανάλυση

Στην έρευνα πήρε μέρος ένα τυχαίο δείγμα εκατόν επτά (107) υπάλληλων του Δήμου Εορδαίας. Με βάση το φύλο των συμμετεχόντων της έρευνας, παραπάνω από τους μισούς (59%) ήταν Γυναίκες, ενώ οι υπόλοιποι (41%) ήταν Άντρες (Γράφημα 1).



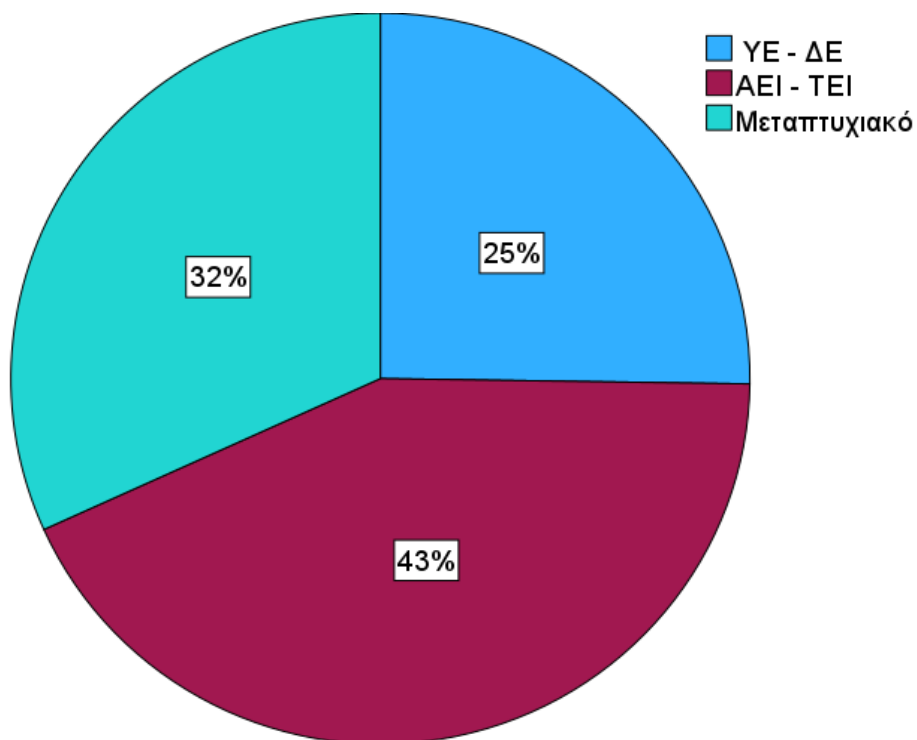
Γράφημα 1: Κατανομή ανάλογα με το φύλο

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων της έρευνας, παραπάνω από τους μισούς (64%) ήταν ηλικίας μεταξύ 46 και 55 ετών, το 23% ήταν ηλικίας μεταξύ 31 και 45 ετών, το 10% ήταν ηλικίας μεταξύ 56 ετών και άνω, ενώ οι υπόλοιποι (3%) ήταν ηλικίας μεταξύ 18 και 30 ετών (Γράφημα 2).



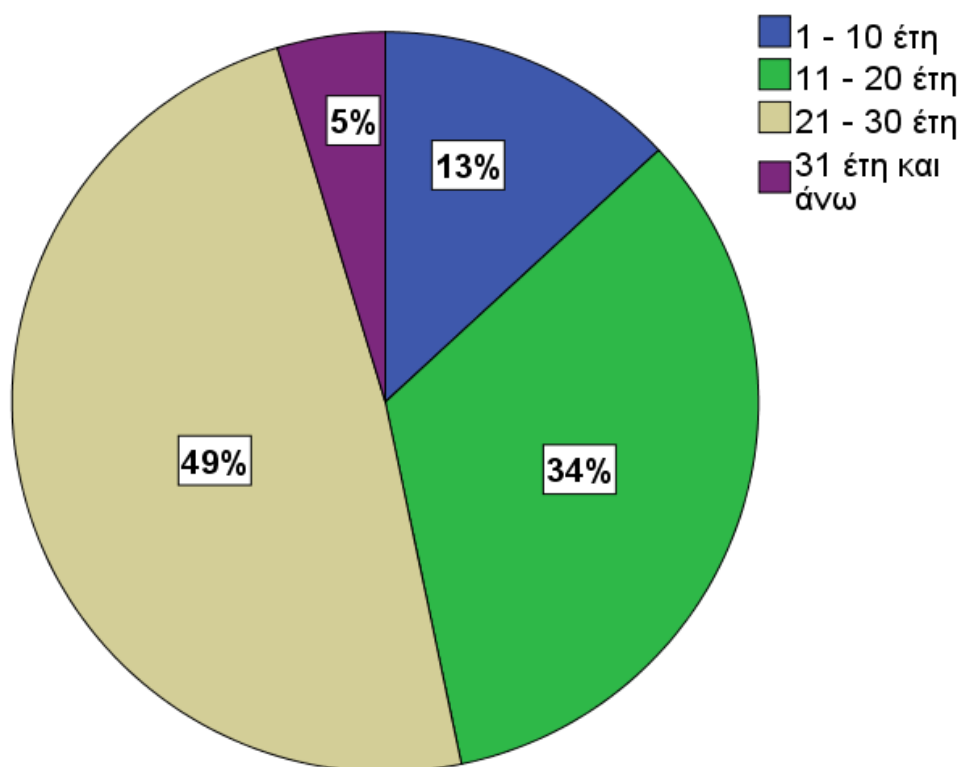
Γράφημα 2: Κατανομή ανάλογα με την ηλικία

Ένα ακόμα στοιχείο της δημογραφικής ανάλυσης αφορά την εκπαίδευση των συμμετεχόντων της έρευνας. Σχεδόν οι μισοί (43%) είχαν Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 32% ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού, ενώ το 25% ήταν απόφοιτοι Υποχρεωτικής ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γράφημα 3).



Γράφημα 3: Κατανομή ανάλογα με την εκπαίδευση

Με βάση την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων της έρευνας, σχεδόν οι μισοί (49%) είχαν μεταξύ 21 και 30 έτη, το 34% είχαν μεταξύ 11 και 20 έτη, το 13% είχαν μεταξύ 1 και 10 έτη, ενώ οι υπόλοιποι (5%) είχαν από 31 έτη και άνω (Γράφημα 4).



Γράφημα 4: Κατανομή ανάλογα με την προϋπηρεσία

Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπαλλήλων στο Δήμο Εορδαίας ήταν γυναίκες, ηλικίας 46 με 55 ετών, με εκπαίδευση ΑΕΙ ή ΤΕΙ και με προϋπηρεσία 21 με 30 έτη.

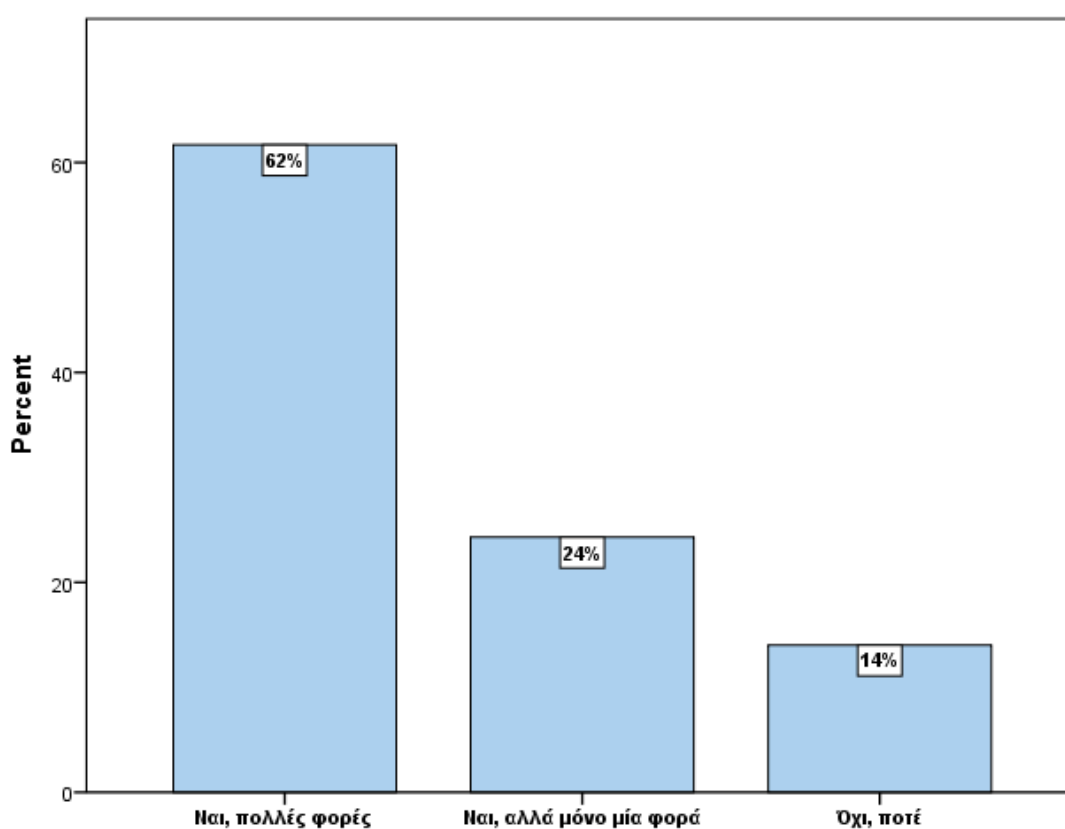
8.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα καταγράφει τις συνθήκες πρόκλησης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

1. Έχετε βιώσει ποτέ μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο;

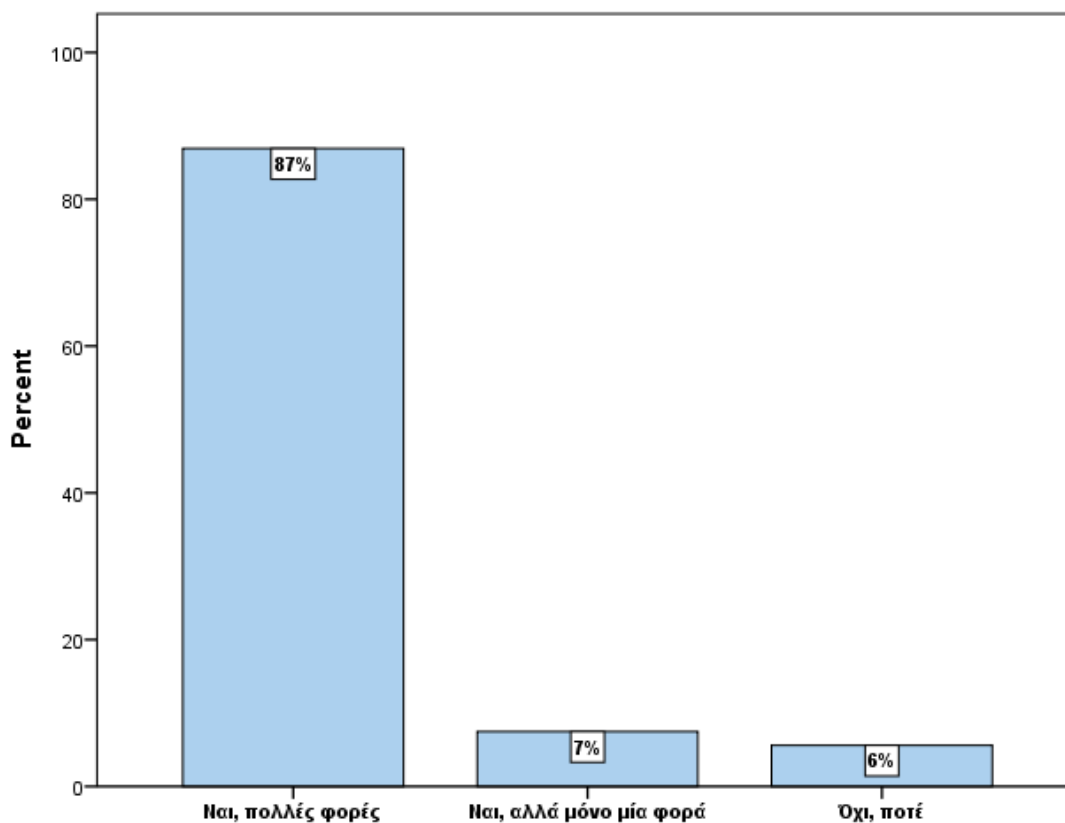
Με βάση το αν οι συμμετέχοντες είχαν βιώσει ποτέ μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο, παραπάνω από τους μισούς (62%) είχαν βιώσει Πολλές φορές, το 24% είχαν βιώσει αλλά Μόνο μια φορά, ενώ οι υπόλοιποι (14%) δεν είχαν βιώσει ποτέ (Γράφημα 5).



Γράφημα 5: Σύγκρουση με συνάδελφο

2. Έχετε γίνει ποτέ μάρτυρας μιας σύγκρουσης μεταξύ δύο συναδέλφων;

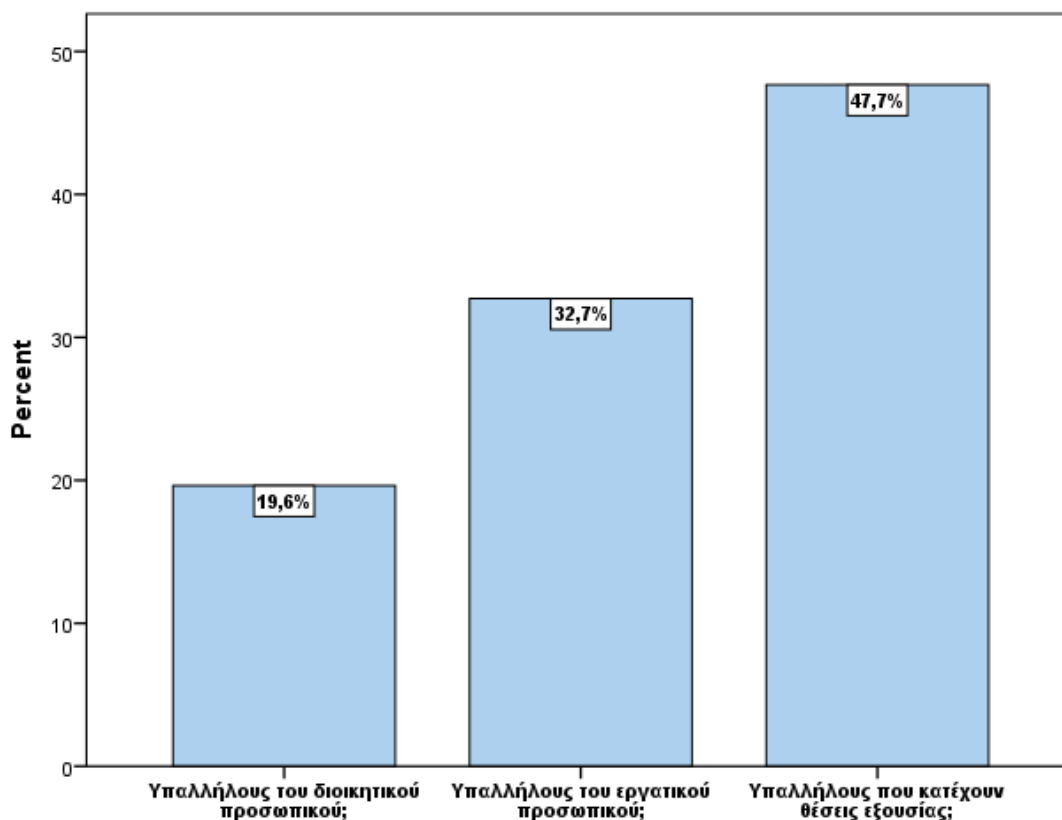
Στην ερώτηση για το εάν είχαν γίνει ποτέ μάρτυρες μιας σύγκρουσης μεταξύ δύο συναδέλφων, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (87%) απάντησαν Ναι Πολλές φορές, το 7% είχαν γίνει αλλά Μόνο μια φορά, ενώ οι υπόλοιποι (6%) δεν είχαν γίνει ποτέ (Γράφημα 6).



Γράφημα 6: Μάρτυρας σύγκρουσης μεταξύ δυο συναδέλφων

3. Σε ποιους κλάδους πιστεύεται ότι είναι συχνότερες οι συγκρούσεις;

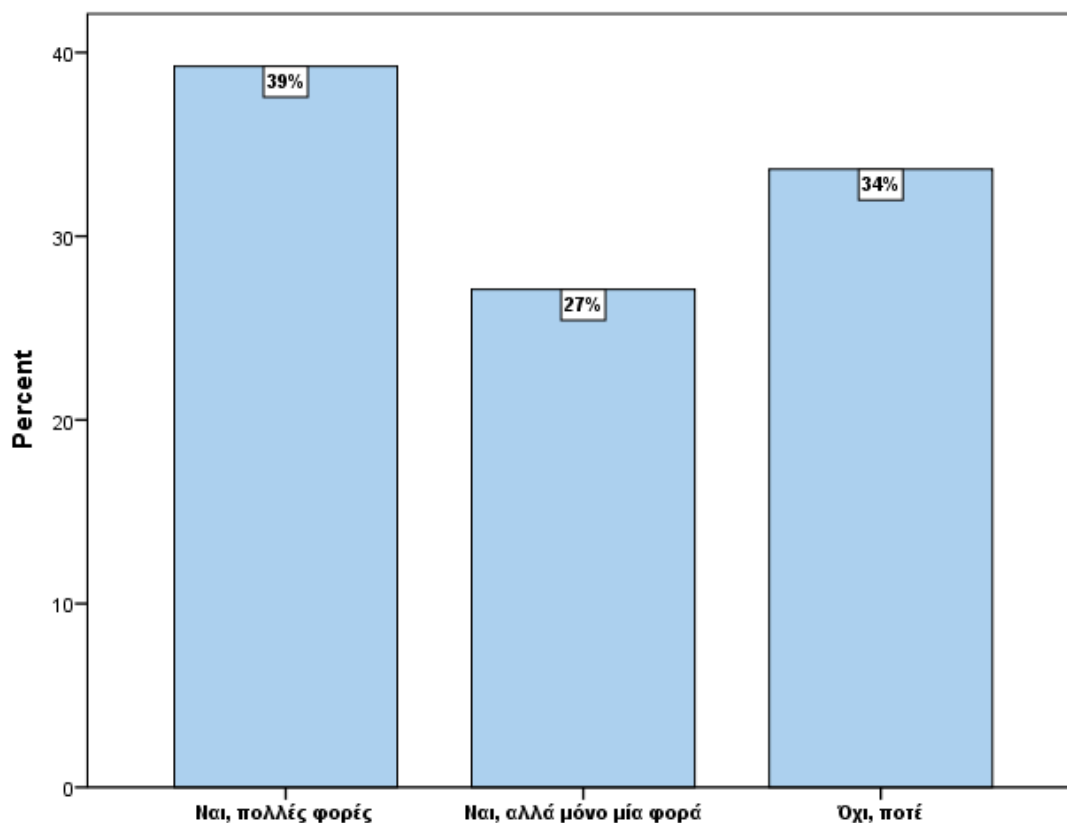
Σχεδόν οι μισοί (47,7%) από τους ερωτώμενους στην έρευνα πιστεύουν ότι είναι συχνότερες οι συγκρούσεις σε Υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας, το 32,7% σε Υπαλλήλους του εργατικού προσωπικού, ενώ οι υπόλοιποι (19,6%) σε Υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού (Γράφημα 7).



Γράφημα 7: Κλάδοι που απαντώνται συχνότερα συγκρούσεις

4. Είχατε ποτέ σύγκρουση με κάποιον προϊστάμενο ή διευθυντή;

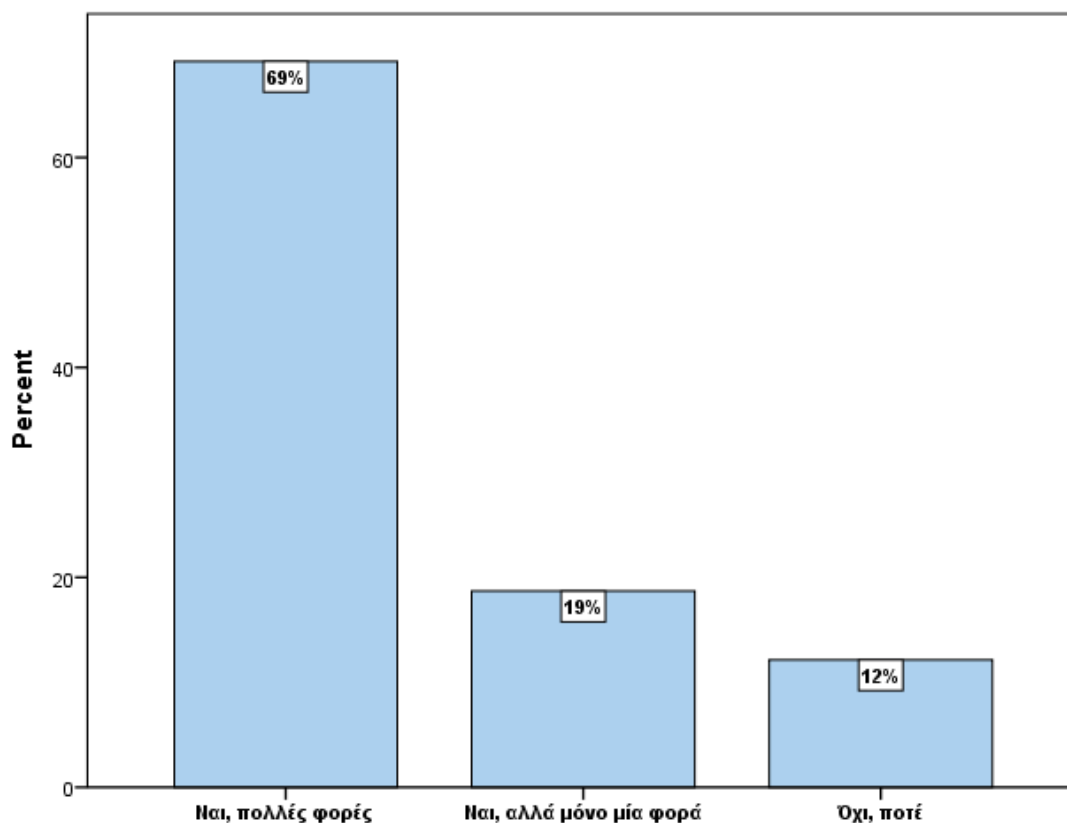
Από την έρευνα προκύπτει πως το 39% είχαν Πολλές φορές σύγκρουση με κάποιον προϊστάμενο ή διευθυντή, το 34% δεν είχαν Ποτέ, ενώ οι υπόλοιποι (27%) είχαν αλλά Μόνο μια φορά (Γράφημα 8).



Γράφημα 8: Σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή

5. Έχετε γίνει ποτέ μάρτυρας μιας σύγκρουσης μεταξύ ενός προϊσταμένου ή διευθυντή και ενός συναδέλφου;

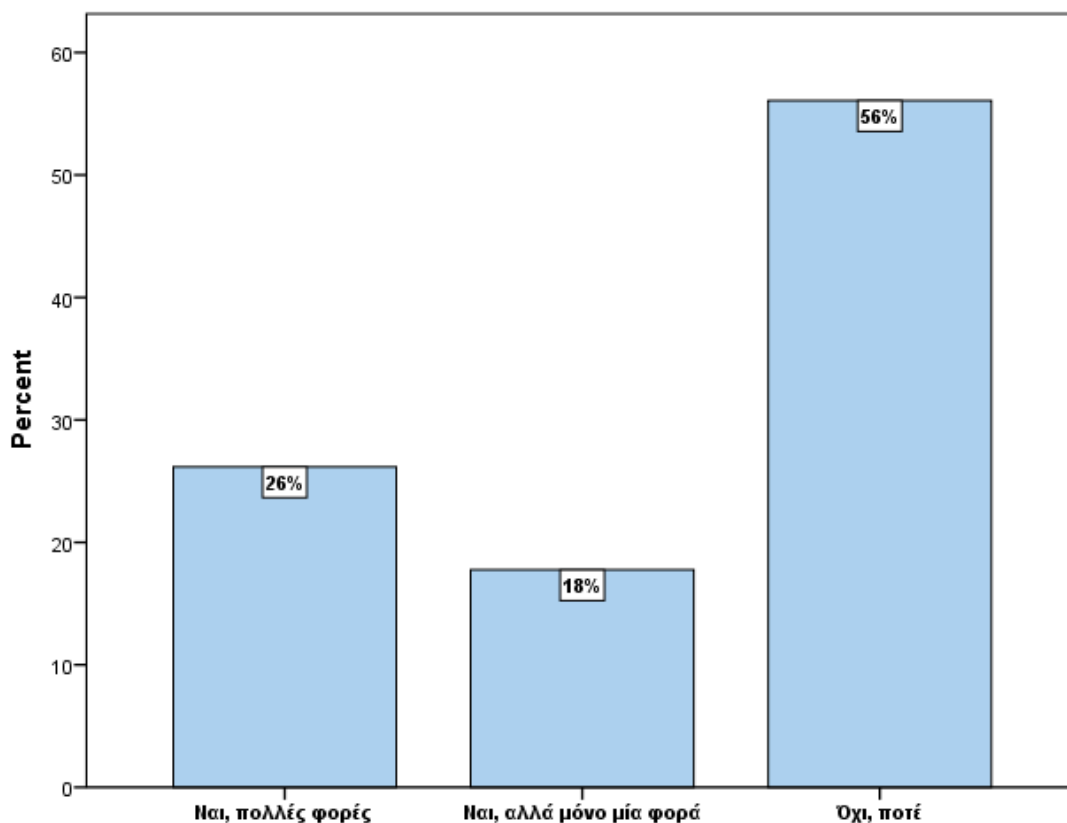
Με βάση το αν οι συμμετέχοντες είχαν γίνει ποτέ μάρτυρες μιας σύγκρουσης μεταξύ ενός προϊσταμένου ή διευθυντή και ενός συναδέλφου, παραπάνω από τους μισούς (69%) απάντησαν πως έγιναν Πολλές φορές, το 19% έγιναν αλλά Μόνο μια φορά, ενώ οι υπόλοιποι (12%) δεν έγιναν Ποτέ (Γράφημα 9).



Γράφημα 9: Μάρτυρας σύγκρουσης μεταξύ προϊσταμένου ή διευθυντή και συναδέλφου

6. Έχετε βιώσει ποτέ εκφοβισμό ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας;

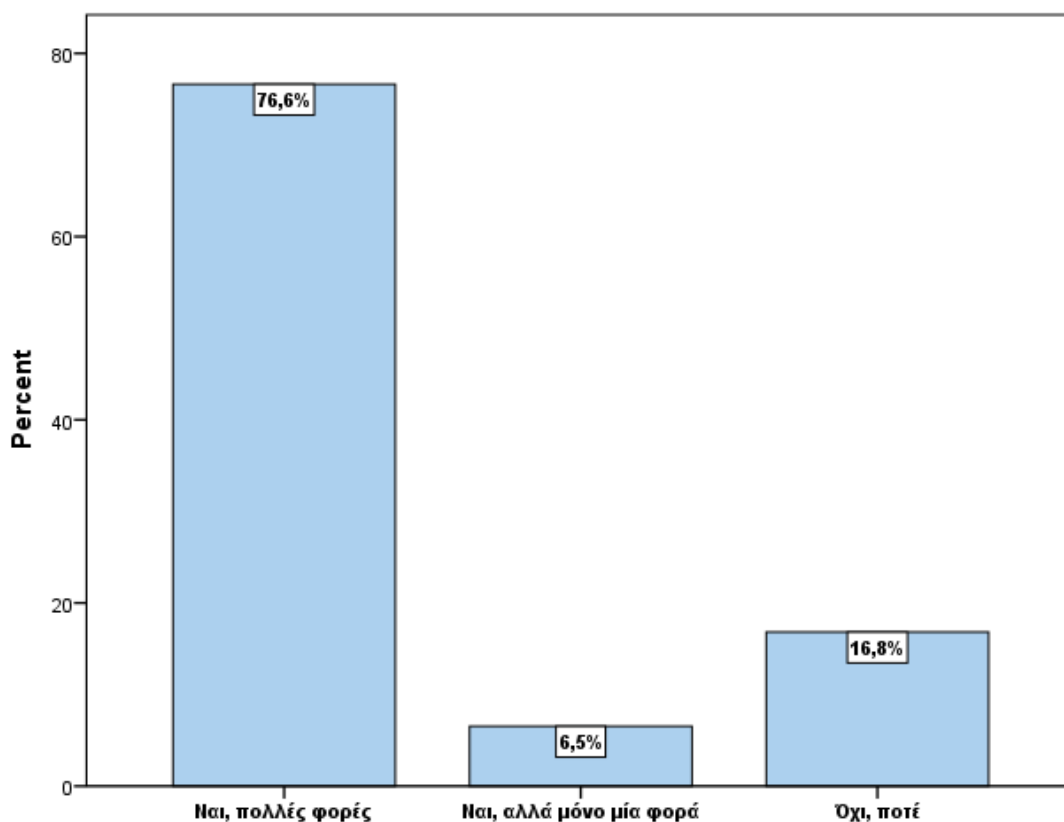
Οι συμμετέχοντες σε ποσοστό πάνω από το μισό 56% απάντησαν ότι δεν είχαν βιώσει Ποτέ εκφοβισμό ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας, το 26% βίωσαν Πολλές φορές, ενώ οι υπόλοιποι (18%) βίωσαν αλλά Μόνο μια φορά (Γράφημα 10).



Γράφημα 10: Εκφοβισμός ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας

7. Έχετε βιώσει ποτέ συγκρούσεις που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων;

Οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 76,6% απάντησαν πως είχαν βιώσει Πολλές φορές συγκρούσεις που σχετίζονταν με τον φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων, το 16,8% απάντησαν πως δεν βίωσαν Ποτέ, ενώ οι υπόλοιποι (6,5%) βίωσαν αλλά Μόνο μια φορά (Γράφημα 11).



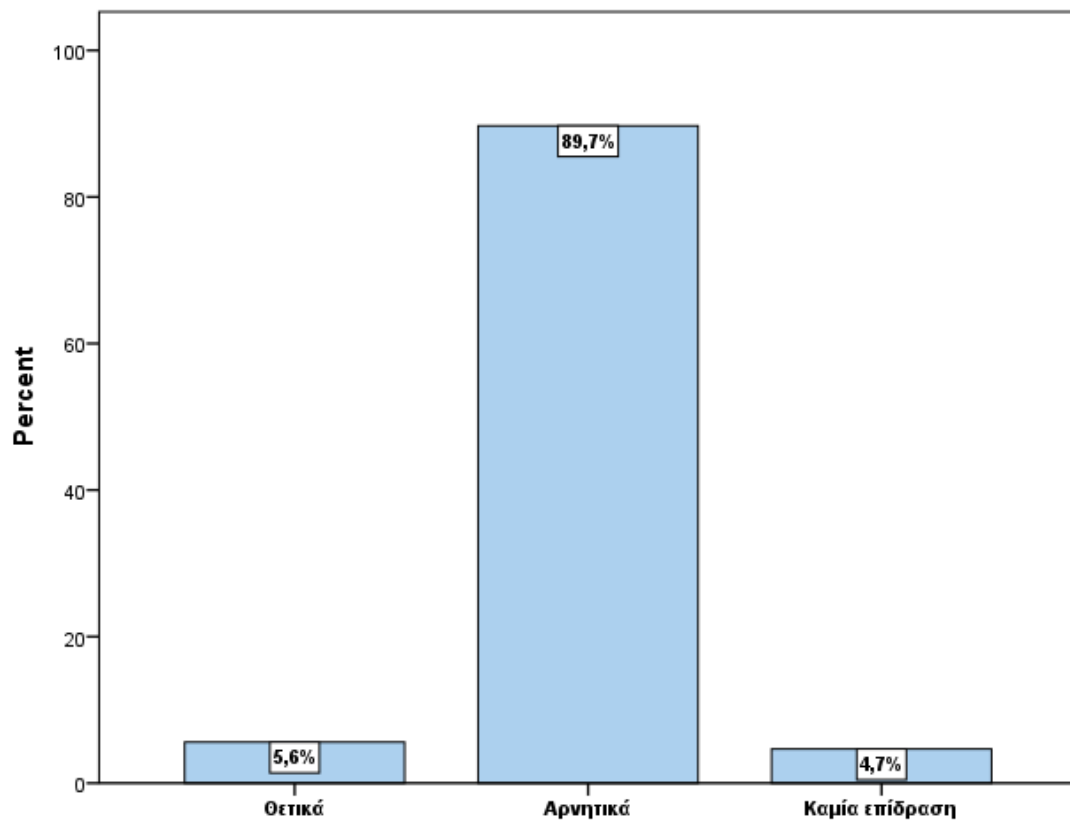
Γράφημα 11: Συγκρούσεις που σχετίζονται με φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα καταγράφει τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.

1. Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν την παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο;

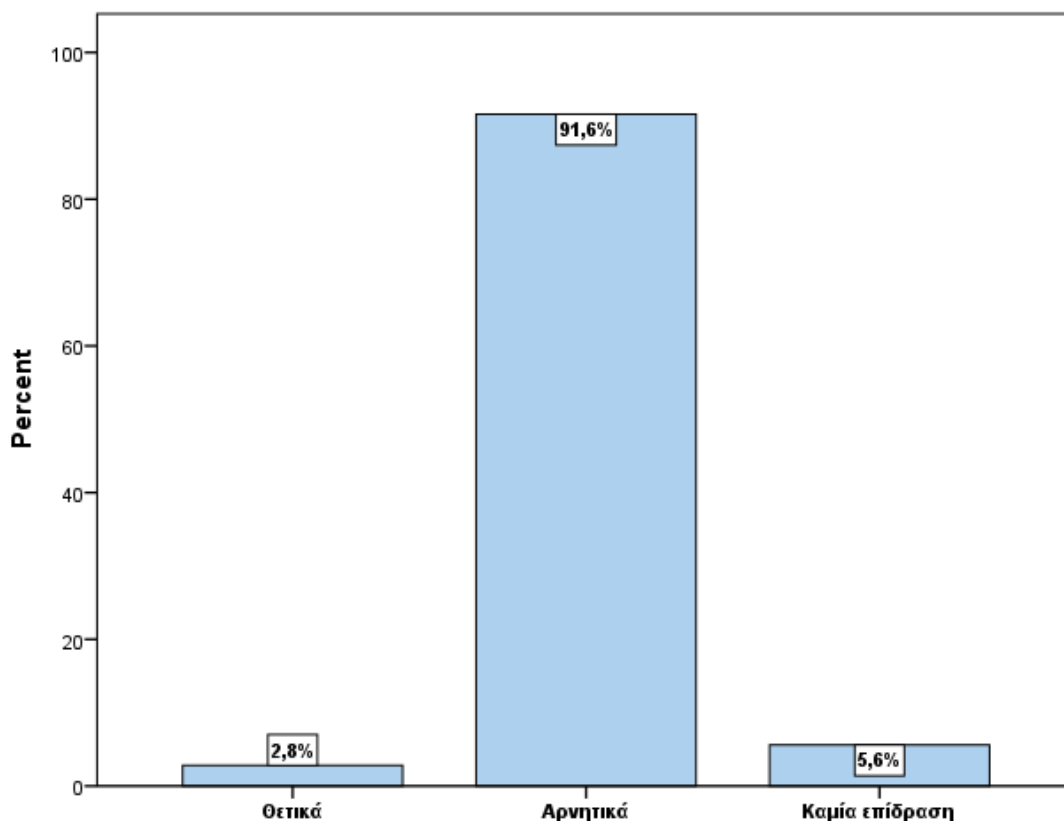
Από την έρευνα προκύπτει πως το 89,7% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν την παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο Αρνητικά, το 5,6% Θετικά, ενώ οι υπόλοιποι (4,7%) δεν βρήκαν κάποια επίδραση (Γράφημα 12).



Γράφημα 12: Πως οι συγκρούσεις επηρεάζουν την παραγωγικότητα

2. Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν το ηθικό στο χώρο εργασίας;

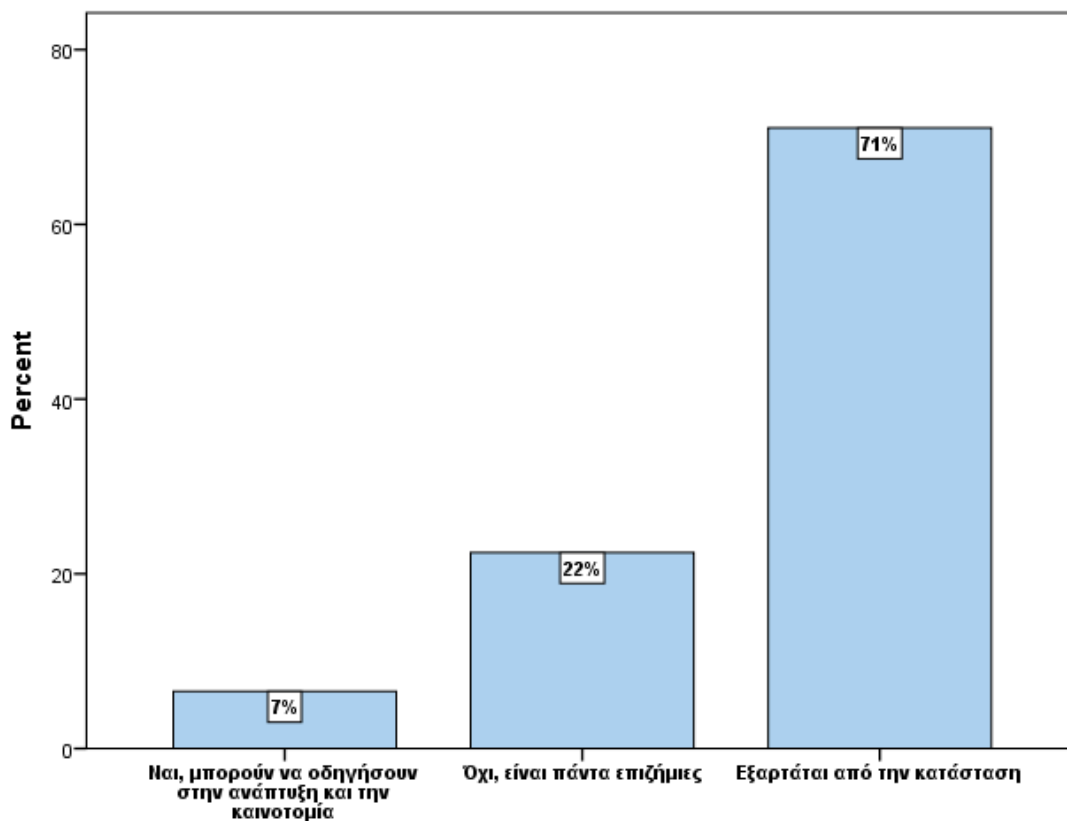
Με βάση το πώς οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν το ηθικό στον χώρο εργασίας, σχεδόν όλοι (91,6%) απάντησαν Αρνητικά, το 5,6% δεν βρήκαν κάποια επίδραση, ενώ μόλις το 2,8% απάντησαν Θετικά (Γράφημα 13).



Γράφημα 13: Πώς οι συγκρούσεις επηρεάζουν το ηθικό

3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να είναι ωφέλιμες στον εργασιακό χώρο;

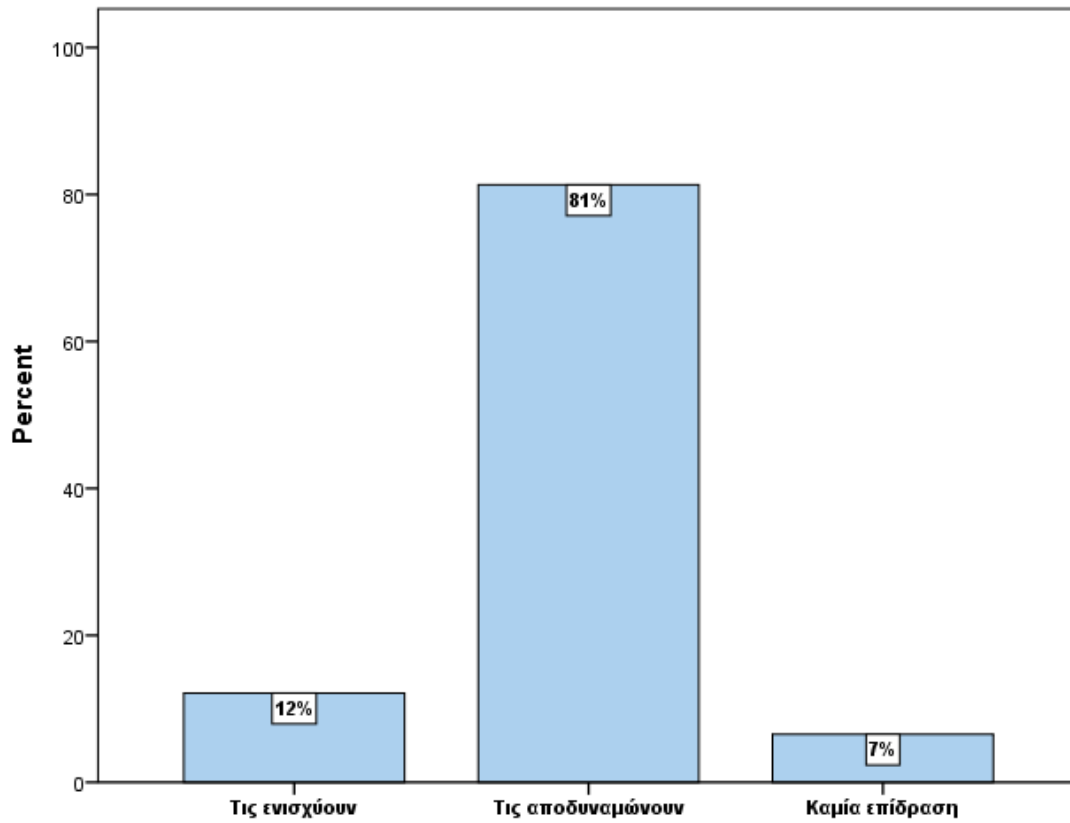
Με βάση το αν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να είναι ωφέλιμες στον εργασιακό χώρο, οι περισσότεροι (71%) είπαν πως εξαρτάται από την κατάσταση, το 22% διαφώνησαν, λέγοντας πως είναι πάντα επιζήμιες, ενώ οι υπόλοιποι (7%) συμφώνησαν, λέγοντας πως μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη και την καινοτομία (Γράφημα 14).



Γράφημα 14: Ωφελιμότητα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

4. Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν τις σχέσεις στο χώρο εργασίας;

Το 81% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις αποδυναμώνουν τις σχέσεις στο χώρο εργασίας, το 12% πως τις ενισχύουν, ενώ οι υπόλοιποι (7%) δεν βρίσκουν κάποια επίδραση (Γράφημα 15).



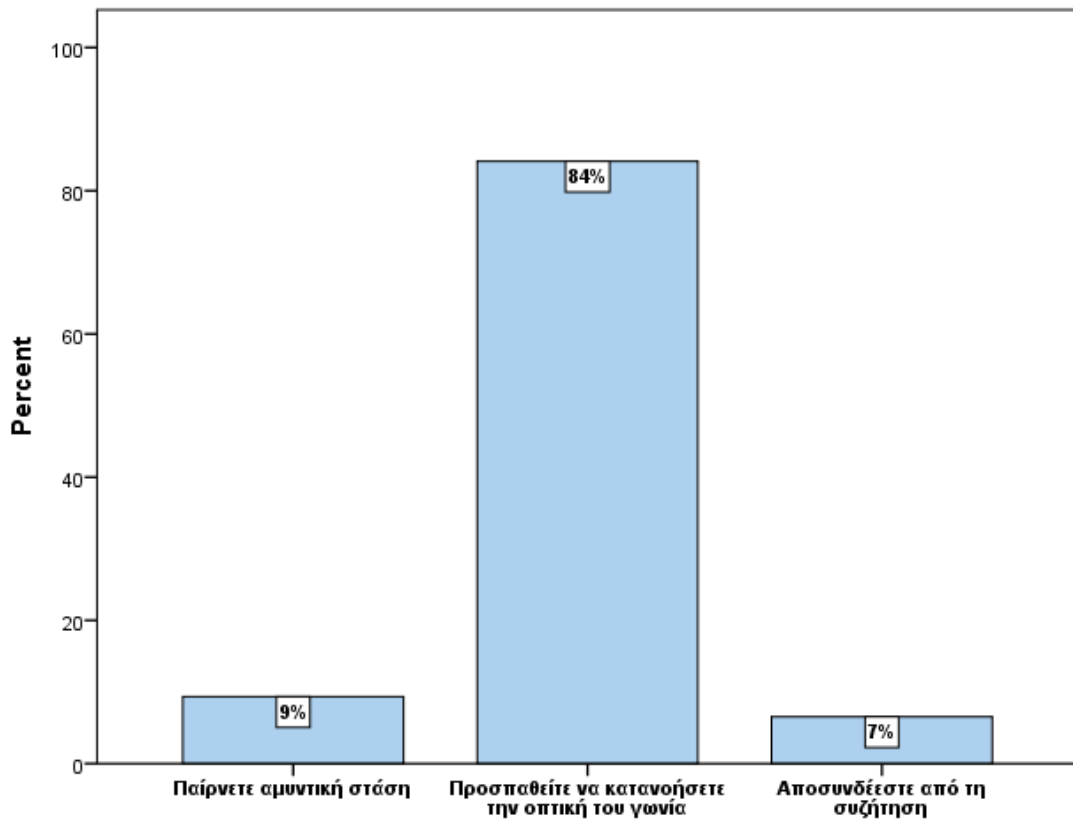
Γράφημα 15: Επιρροή συγκρούσεων στις σχέσεις

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας.

1. Πώς αντιδράτε συνήθως όταν κάποιος διαφωνεί μαζί σας στη δουλειά;

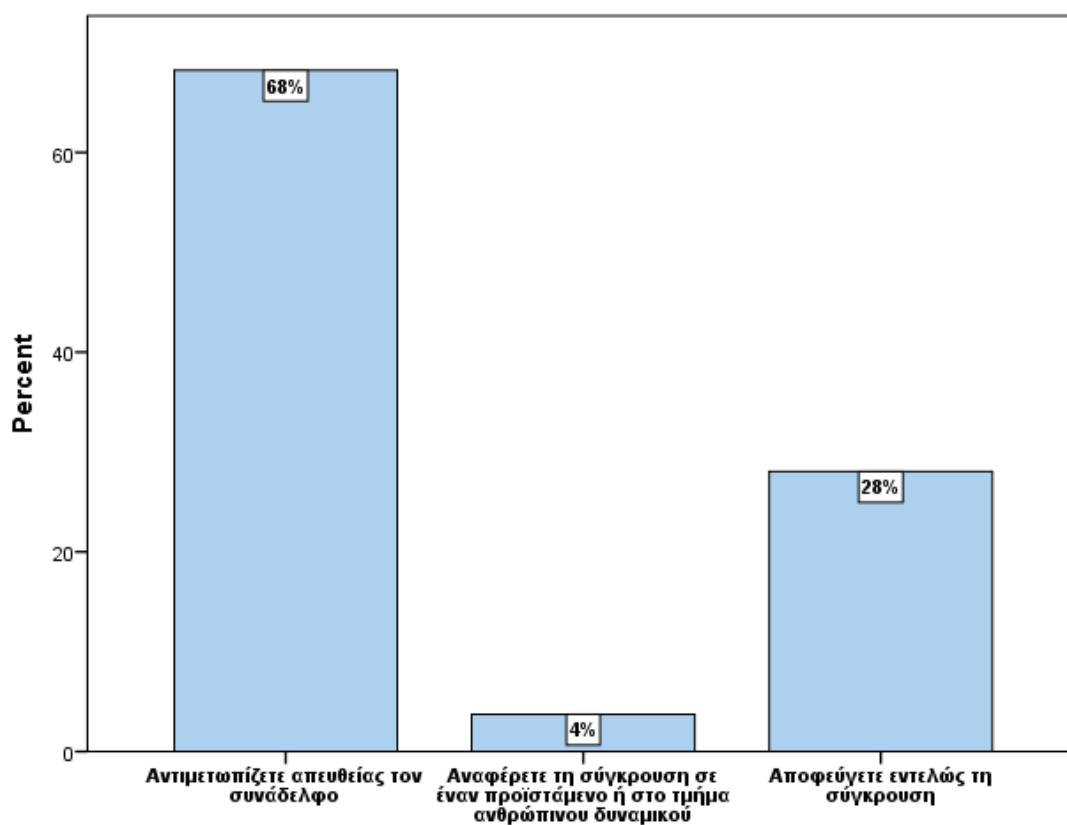
Από την ερώτηση προς τους συμμετέχοντες πως αντιδρούν συνήθως όταν κάποιος διαφωνεί μαζί τους στη δουλειά, ένα μεγάλο ποσοστό (84%) προσπαθούν να κατανοήσουν την οπτική γωνία του άλλου, το 9% παίρνουν αμυντική στάση, ενώ οι υπόλοιποι (7%) αποσυνδέονται από τη συζήτηση (Γράφημα 16).



Γράφημα 16: Πως αντιδράτε στις διαφωνίες στην δουλειά

2. Πώς χειρίζεστε συνήθως τις συγκρούσεις με συναδέλφους;

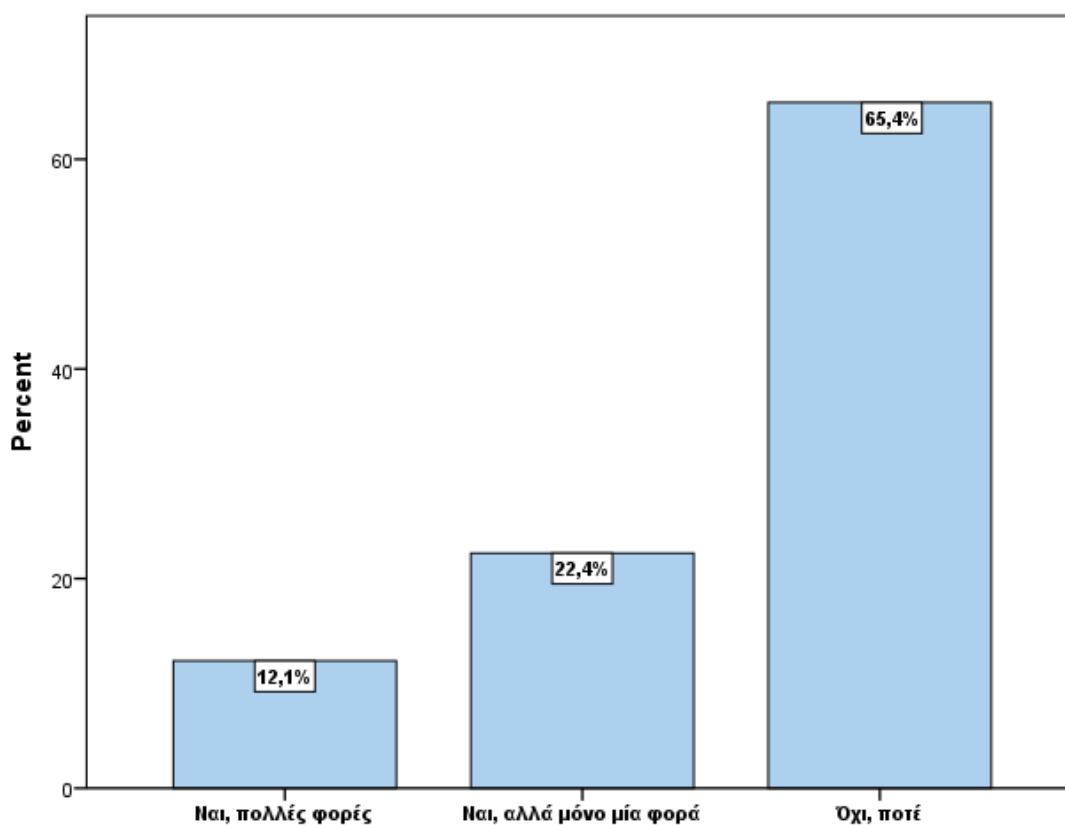
Με βάση το πώς οι συμμετέχοντες χειρίζονται συνήθως τις συγκρούσεις με συναδέλφους, παραπάνω από τους μισούς (68%) αντιμετωπίζουν απευθείας τον συνάδελφο, το 28% αποφεύγει εντελώς την σύγκρουση, ενώ οι υπόλοιποι (4%) αναφέρει την σύγκρουση σε έναν προϊστάμενο ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Γράφημα 17).



Γράφημα 17: Χειρισμός σύγκρουσης με συνάδελφο

3. Έχετε χρειαστεί ποτέ να εμπλέξετε έναν προϊστάμενο ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο;

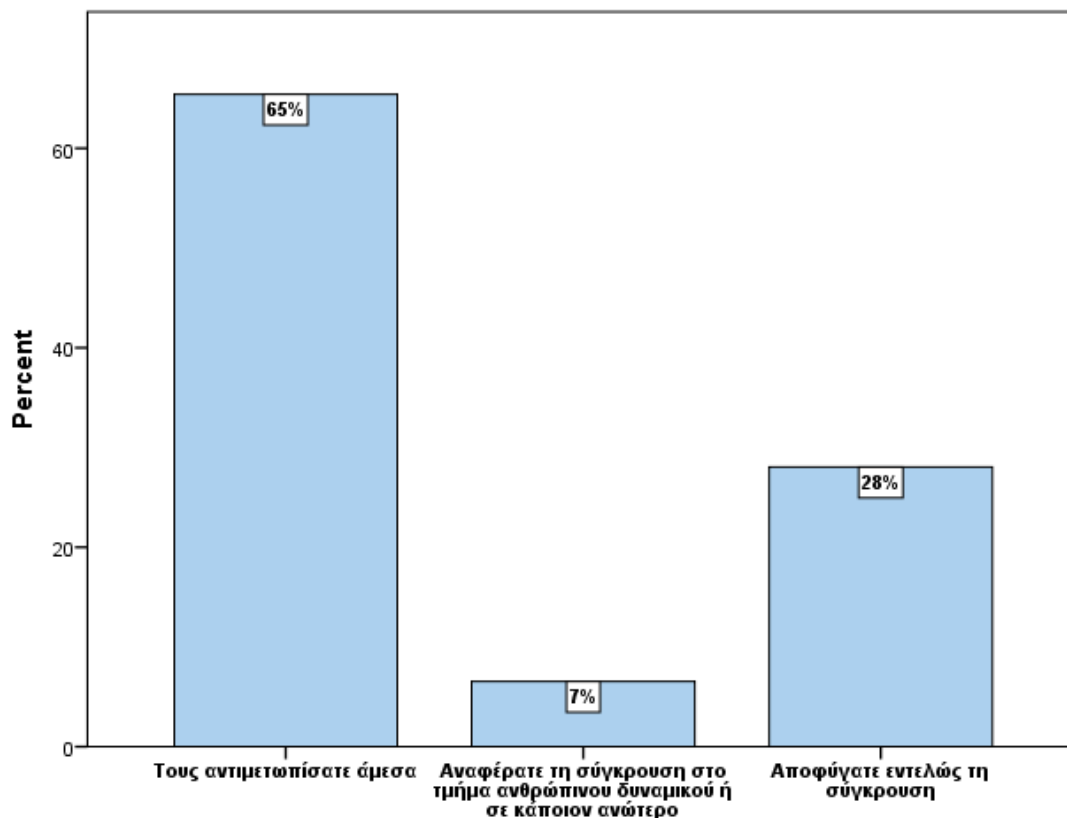
Πάνω από τους μισούς (65,4%) συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν χρειάστηκε Ποτέ να εμπλέξουν έναν προϊστάμενο ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο, το 22,4% το έκαναν αλλά Μόνο μια φορά, ενώ οι υπόλοιποι (12,1%) το έχουν κάνει Πολλές φορές (Γράφημα 18).



Γράφημα 18: Εμπλοκή προϊσταμένου ή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκρουση με συνάδελφο

4. Πώς χειριστήκατε τη σύγκρουση με τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή σας;

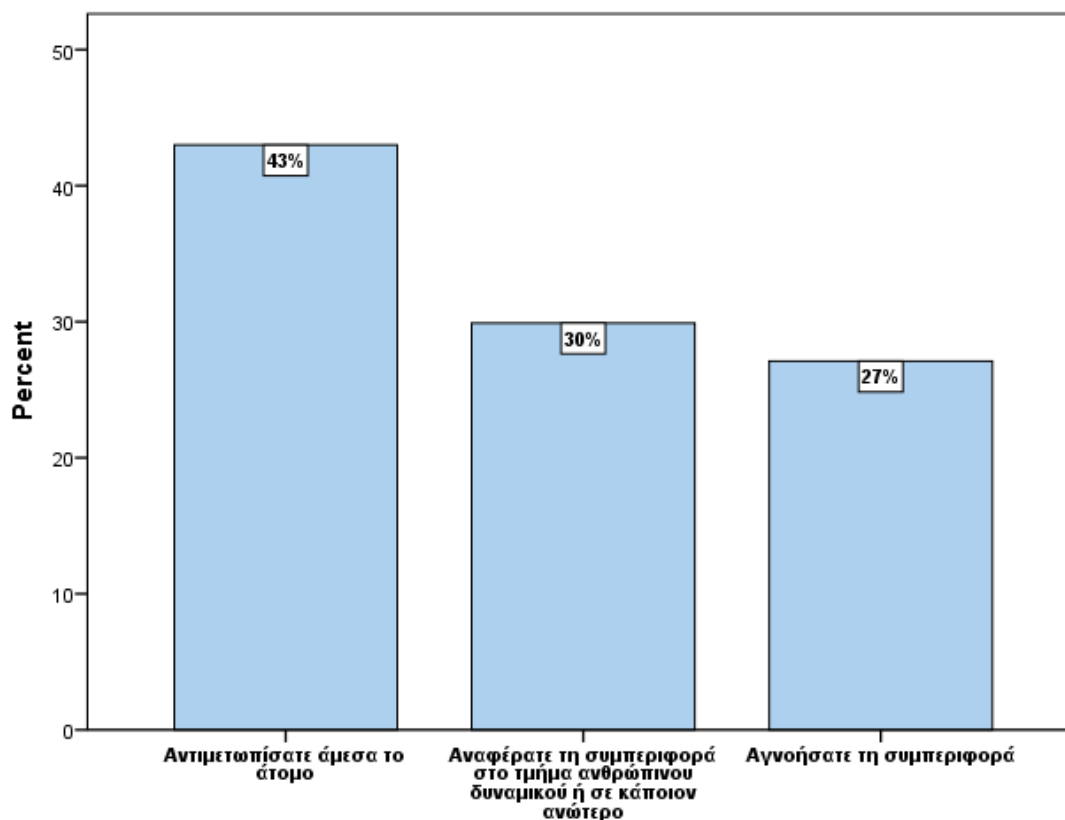
Με βάση το πώς οι συμμετέχοντες χειρίστηκαν τη σύγκρουση με τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή τους, παραπάνω από τους μισούς (65%) τους αντιμετώπισαν άμεσα, το 28% απέφυγαν εντελώς τη σύγκρουση, ενώ οι υπόλοιποι (7%) ανέφεραν τη σύγκρουση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή σε κάποιον ανώτερο (Γράφημα 19).



Γράφημα 19: Χειρισμός σύγκρουσης με προϊστάμενο ή διευθυντή

5. Πώς αντιμετωπίσατε τον εκφοβισμό ή την παρενόχληση στον χώρο εργασίας;

Σχεδόν οι μισοί (43%) συμμετέχοντες απάντησαν πως αντιμετώπισαν άμεσα το άτομο από το οποίο δέχτηκαν εκφοβισμό ή την παρενόχληση στον χώρο εργασίας, το 30% ανέφεραν τη συμπεριφορά στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή σε κάποιον ανώτερο, ενώ οι υπόλοιποι (27%) απλώς αγνόησαν τη συμπεριφορά (Γράφημα 20).



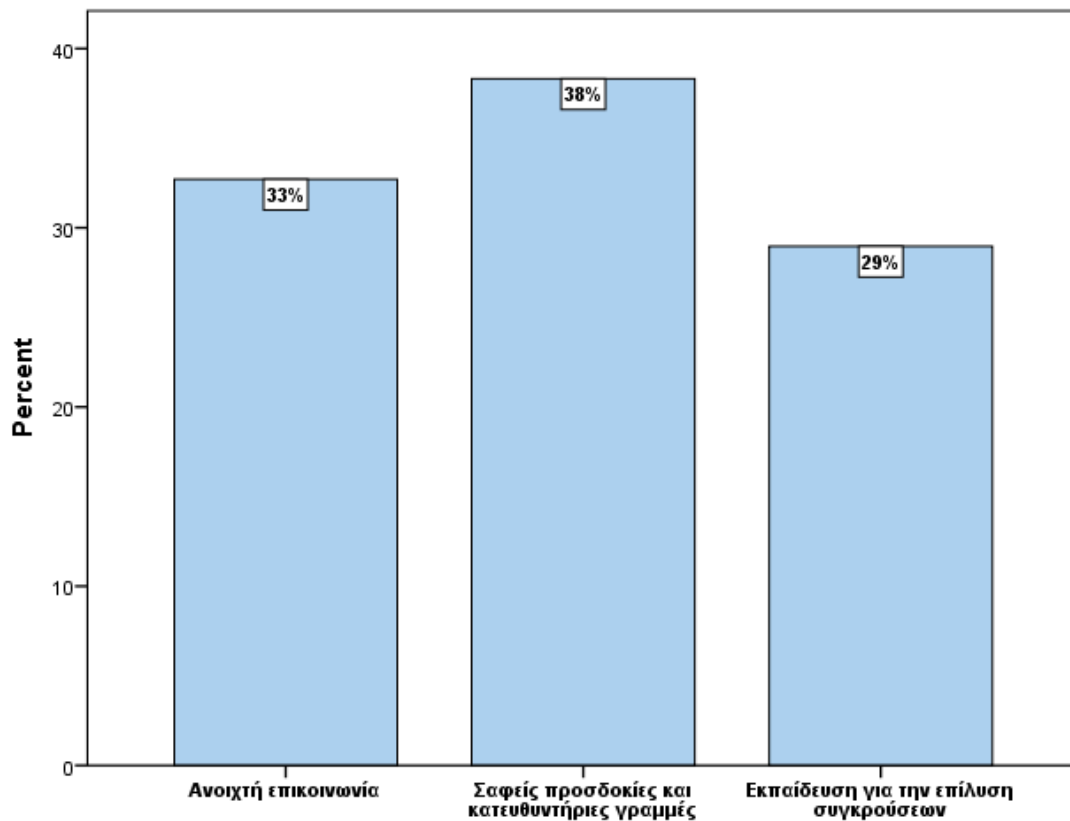
Γράφημα 20: Τρόποι αντιμετώπισης εκφοβισμού ή παρενόχλησης στον χώρο εργασίας

4^ο Ερευνητικό Ερώτημα

Με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζονται οι μέθοδοι πρόληψης και επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό.

1. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να προληφθούν οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας;

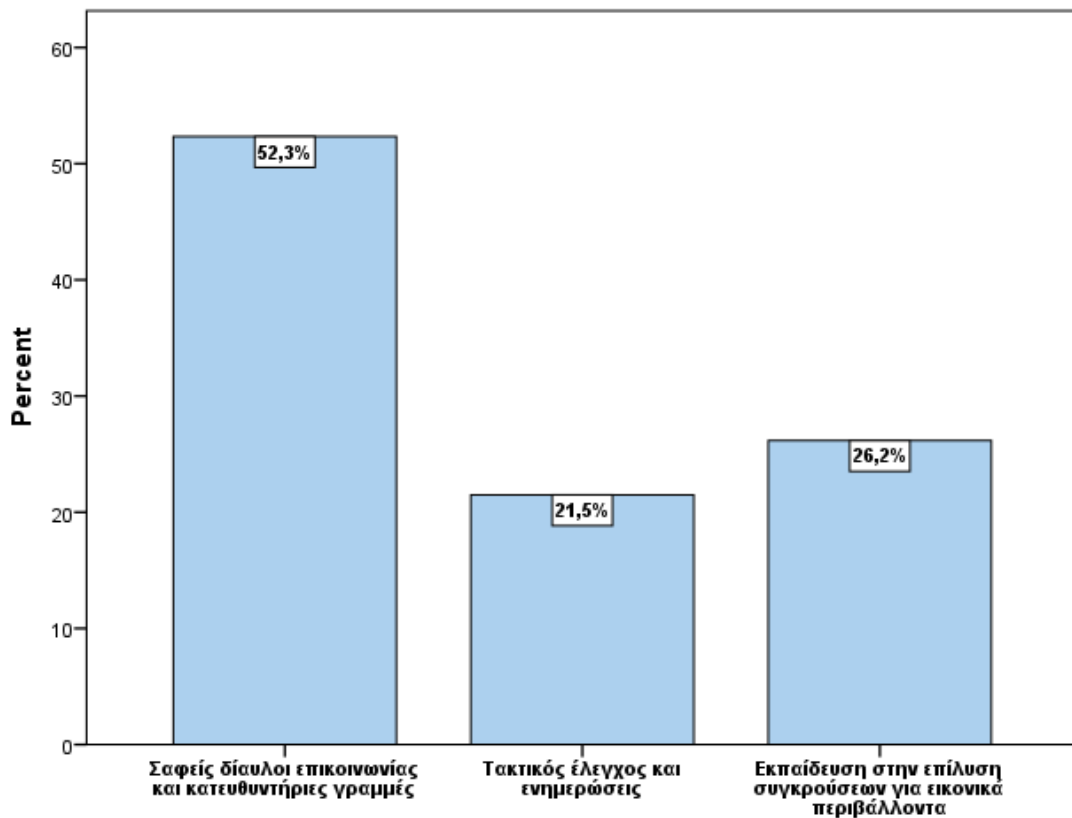
Οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 38% πιστεύουν ότι μπορούν να προληφθούν οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, με Σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές, το 33% απάντησαν ότι μπορούν να προληφθούν με Ανοιχτή Επικοινωνία, ενώ οι υπόλοιποι (29%) με Εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων (Γράφημα 21).



Γράφημα 21: Πρόληψη συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

2. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις όταν εργάζεστε εξ αποστάσεως ή σε εικονικό περιβάλλον;

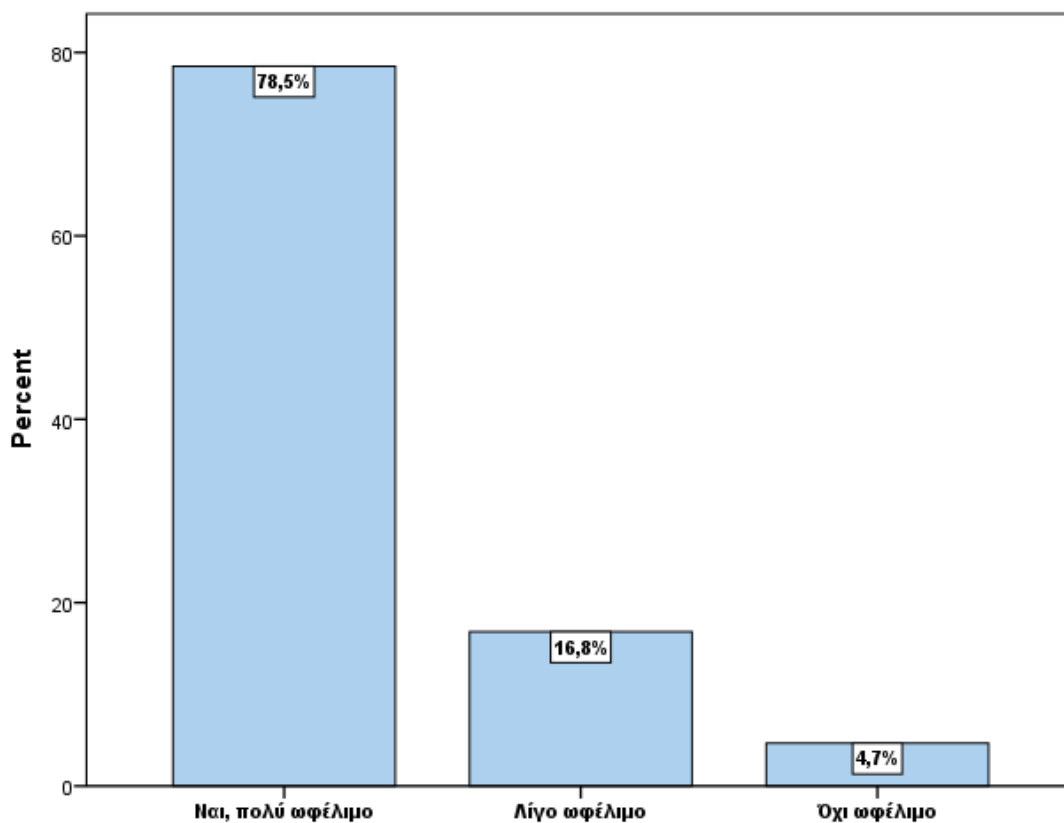
Πάνω από τους μισούς (52,3%) ερωτηθέντες πιστεύουν ότι μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις με Σαφείς διαύλους επικοινωνίας και κατευθυντήριες γραμμές, όταν εργάζονται εξ αποστάσεως ή σε εικονικό περιβάλλον, το 26,2% απάντησαν ότι μπορούν να αποφευχθούν με Εκπαίδευση στην επίλυση συγκρούσεων για εικονικά περιβάλλοντα, ενώ οι υπόλοιποι (21,5%) με Τακτικό έλεγχο και ενημερώσεις (Γράφημα 22).



Γράφημα 22: Πρόληψη συγκρούσεων σε εξ αποστάσεως εργασία

3. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων θα ήταν επωφελής στον εργασιακό χώρο;

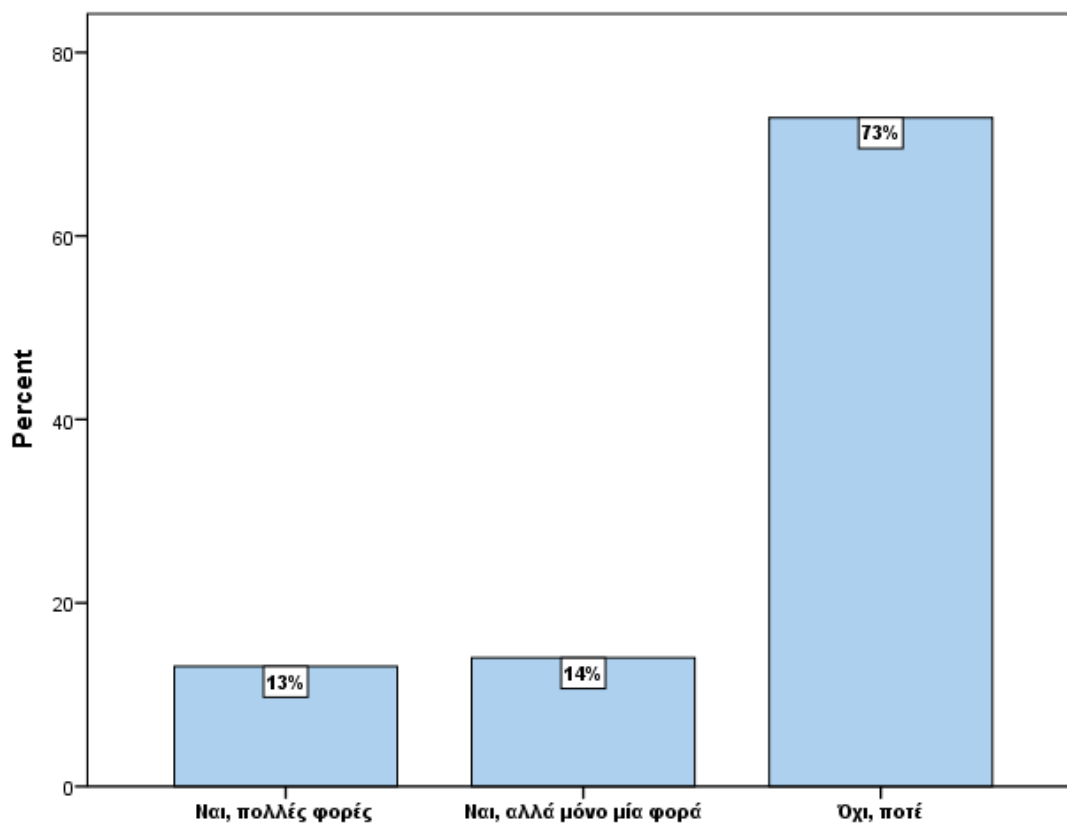
Με βάση το αν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων θα ήταν επωφελής στον εργασιακό χώρο, το 78,6% απάντησαν ότι είναι Πολύ ωφέλιμο, το 16,8% απάντησαν ότι είναι Λίγο ωφέλιμο, ενώ οι υπόλοιποι (4,7%) ότι δεν είναι ωφέλιμο (Γράφημα 23).



Γράφημα 23: Ωφελιμότητα εκπαίδευσης για την επίλυση συγκρούσεων

4. Έχετε λάβει ποτέ εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας;

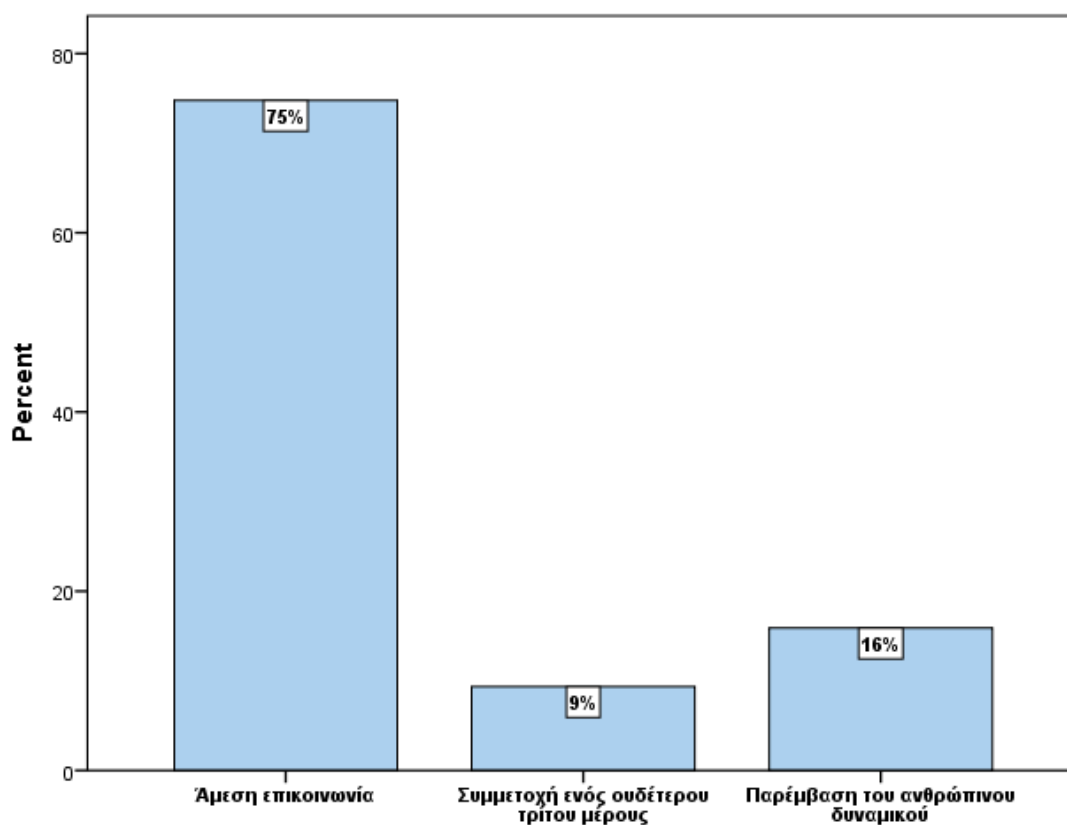
Το 73% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν έλαβαν Ποτέ εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, το 14% απάντησαν ότι έλαβαν αλλά Μόνο μια φορά, ενώ οι υπόλοιποι (13%) έλαβαν Πολλές φορές (Γράφημα 24).



Γράφημα 24: Εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων

5. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές;

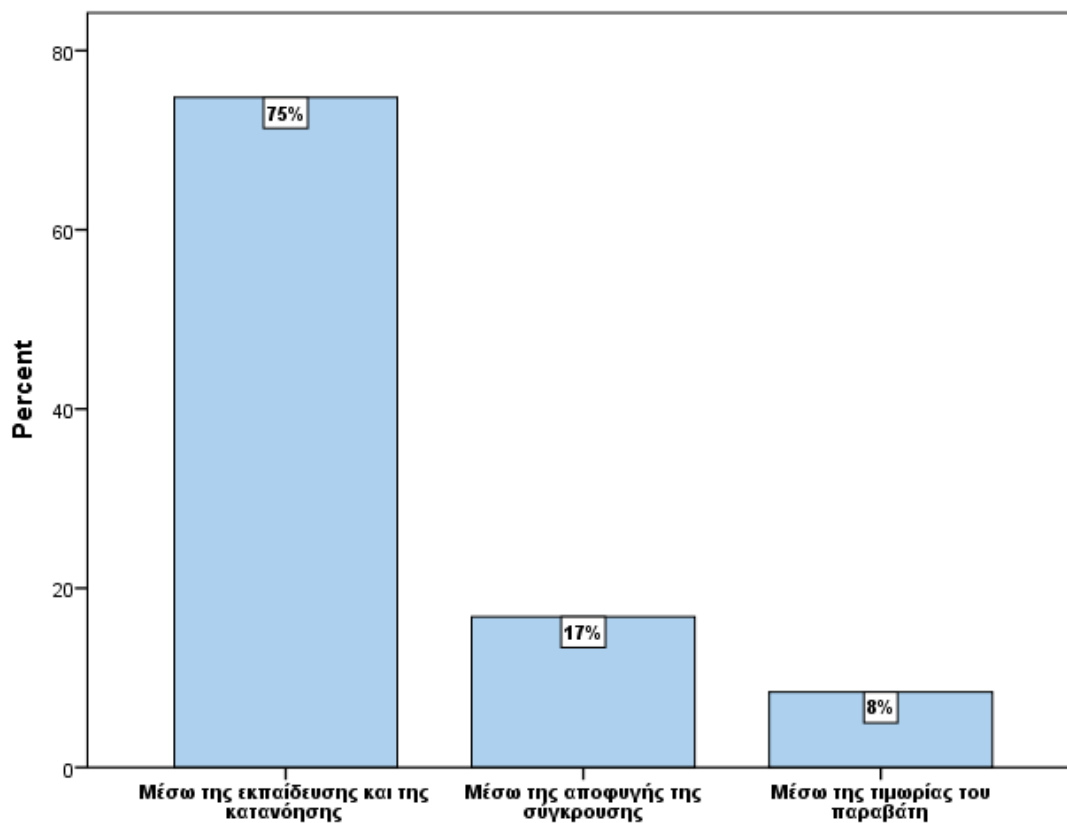
Οι περισσότεροι (75%) από τους συμμετέχοντες πιστεύουν ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές, με Άμεση επικοινωνία, το 16% απάντησαν με Παρέμβαση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι υπόλοιποι (9%) με Συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέρους (Γράφημα 25).



Γράφημα 25: Τρόποι επίλυσης συγκρούσεων με προϊσταμένους ή διευθυντές

6. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές;

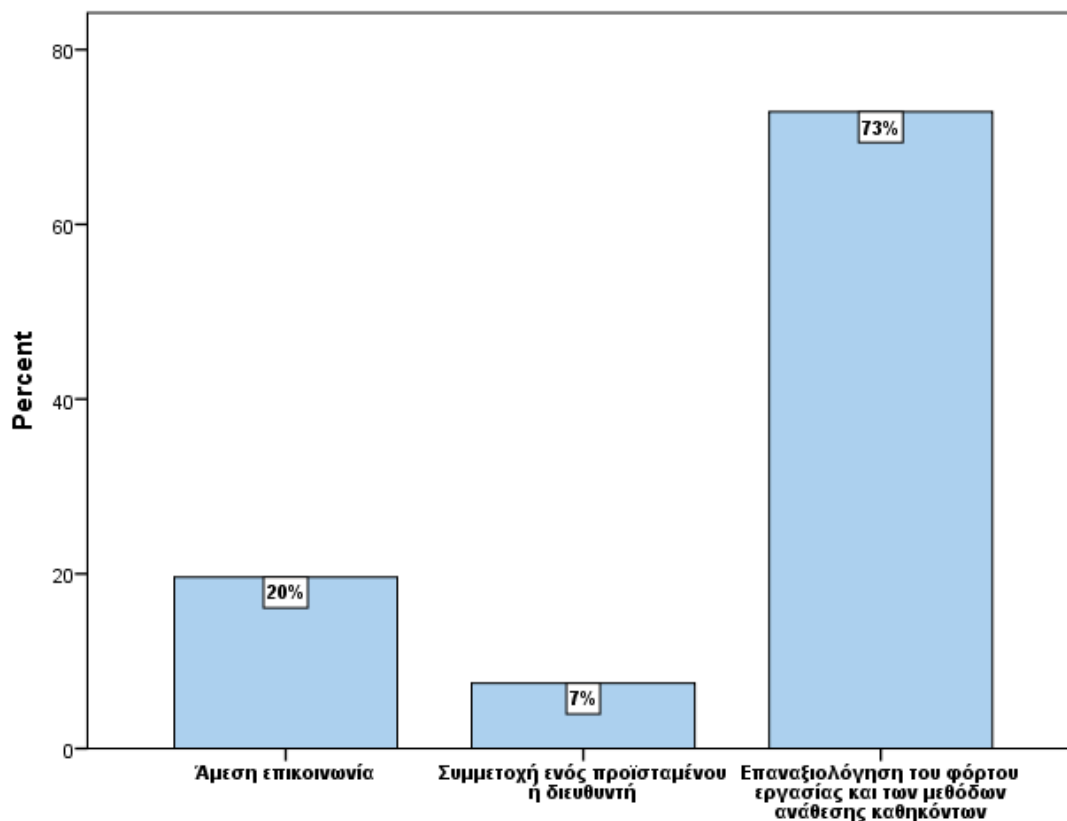
Με βάση το πώς οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές, οι περισσότεροι (75%) απάντησαν Μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης, το 17% απάντησαν Μέσω της αποφυγής της σύγκρουσης, ενώ οι υπόλοιποι (8%) απάντησαν Μέσω της τιμωρίας του παραβάτη (Γράφημα 27).



Γράφημα 26: Επίλυση συγκρούσεων όσον αφορά πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές

7. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων;

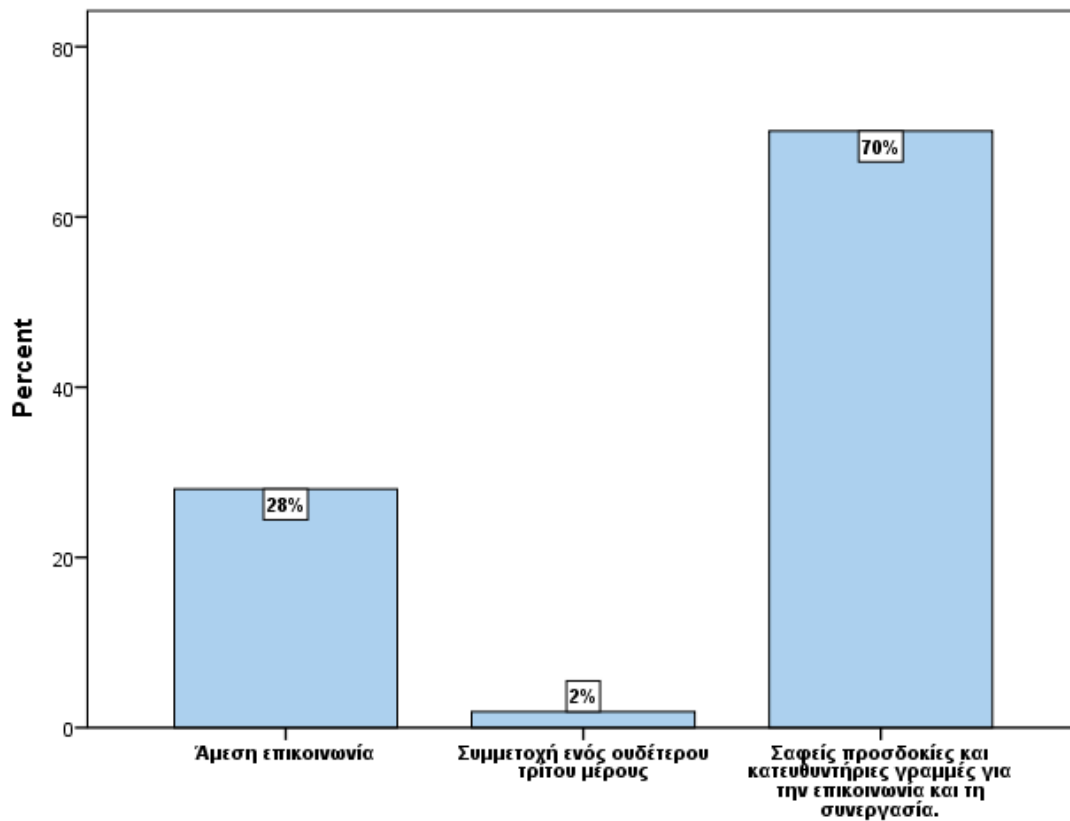
Οι περισσότεροι (73%) συμμετέχοντες απάντησαν ότι οι συγκρούσεις που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων, μπορούν να επιλυθούν με Επαναξιολόγηση του φόρτου εργασίας και των μεθόδων ανάθεσης καθηκόντων, το 20% απάντησαν με Άμεση επικοινωνία, ενώ οι υπόλοιποι (7%) με Συμμετοχή ενός προϊσταμένου ή διευθυντή (Γράφημα 28).



Γράφημα 27: Επίλυση συγκρούσεων σχετικές με φόρτο εργασίας ή ανάθεση καθηκόντων

8. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού;

Με βάση το πώς οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού, οι περισσότεροι (70%) απάντησαν με Σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία και τη συνεργασία, το 28% απάντησαν με Άμεση επικοινωνία, ενώ μόλις το 2% θεωρούν ότι μπορούν να επιλυθούν με Συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέρους (Γράφημα 29).



Γράφημα 28: Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία

8.3 Επαγωγική στατιστική ανάλυση

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τον έλεγχο στατιστικών υποθέσεων (Testing Hypotheses), ελέγχεται αν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που χρησιμοποιήθηκε για όλους τους ελέγχους είναι $p=0.05$. Μετά από έλεγχο παρατηρείται ότι καμία από τις μεταβλητές της έρευνας, δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Για αυτό τον λόγο, ο έλεγχος στατιστικών υποθέσεων πραγματοποιείται με μη παραμετρικά τεστ (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) (Τσακίριδου, 2022).

ΦΥΛΟ

1. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney, διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «φύλο» με τη μεταβλητή «σύγκρουση με συνάδελφο» ($p = 0.022 < 0.05$), (Πίνακας 2).

TestStatistics ^a	
	Σύγκρουση με συνάδελφο
Mann-Whitney U	1072,000
Wilcoxon W	2062,000
Z	-2,298
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022
a. Grouping Variable: Φύλο	

Πίνακας 2: Έλεγχος Mann-Whitney «σύγκρουση με συνάδελφο» - «φύλο»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 3 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανδρών και γυναικών διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι άνδρες απαντούν πως, έχουν βιώσει σύγκρουση με έναν συνάδελφο, πολλές φορές, με ποσοστό 75%, και μόνο μία φορά, με ποσοστό 15.9%. Αρνητικά απαντά το 9.1%. Αντίθετα, οι γυναίκες απαντούν πως, έχουν βιώσει σύγκρουση με έναν συνάδελφο, πολλές φορές, με ποσοστό 52.4%, και μόνο μία φορά με ποσοστό 30.2%. Αρνητικά απαντά το 17.5%.

Σύγκρουση με συνάδελφο * Φύλο Crosstabulation					
			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Έχετε βιώσει ποτέ μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο;	α) Ναι, πολλές φορές	Count	33	33	66
		% within Φύλο	75,0%	52,4%	61,7%
	β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά	Count	7	19	26
		% within Φύλο	15,9%	30,2%	24,3%
	γ) Όχι, ποτέ	Count	4	11	15
		% within Φύλο	9,1%	17,5%	14,0%
Total		Count	44	63	107
		% within Φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 3: Διασταύρωση «σύγκρουση με συνάδελφο» - «φύλο»

2. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney, διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «φύλο» με τη μεταβλητή «σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή» ($p = 0.027 < 0.05$), (Πίνακας 4).

TestStatistics ^a	
	Σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή
Mann-Whitney U	1059,000
Wilcoxon W	2049,000
Z	-2,205
Asymp. Sig. (2-tailed)	,027
a. Grouping Variable: Φύλο	

Πίνακας 4: Έλεγχος Mann-Whitney «σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή» - «φύλο»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 5 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανδρών και γυναικών διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι άνδρες δηλώνουν πως, έχουν βιώσει σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή, πολλές φορές, με ποσοστό 52.3%, και μόνο μία φορά, με ποσοστό 22.7%. Αρνητικά απαντά το 25%. Αντίθετα, οι γυναίκες απαντούν πως, έχουν βιώσει σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή, πολλές φορές, με ποσοστό 30.2%, και μόνο μία φορά με ποσοστό 30.2%. Αρνητικά απαντά το 39.7%.

Σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή * Φύλο Crosstabulation					
			Φύλο		Total
			Άνδρας	Γυναίκα	
Έχετε βιώσει ποτέ μια σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή	α) Ναι, πολλές φορές	Count	23	19	42
		% within Φύλο	52,3%	30,2%	39,3%
	β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά	Count	10	19	29
		% within Φύλο	22,7%	30,2%	27,1%
	γ) Όχι, ποτέ	Count	11	25	36
		% within Φύλο	25,0%	39,7%	33,6%
Total		Count	44	63	107
		% within Φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 5: Διασταύρωση «σύγκρουση με προϊστάμενο ή διευθυντή» - «φύλο»

3. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney, διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «φύλο» με τη μεταβλητή «εκφοβισμός ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας» ($p = 0.002 < 0.05$), (Πίνακας 6).

TestStatistics ^a	
	Εκφοβισμός
Mann-Whitney U	946,500
Wilcoxon W	1936,500
Z	-3,111
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002
a. Grouping Variable: Φύλο	

Πίνακας 6: Έλεγχος Mann-Whitney «εκφοβισμός» - «φύλο»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 7 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανδρών και γυναικών διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι άνδρες δηλώνουν πως, έχουν βιώσει εκφοβισμό ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας, πολλές φορές, με ποσοστό 43.2%, και μόνο μία φορά, με ποσοστό 15.9%. Αρνητικά απαντά το 40.9%. Αντίθετα, οι γυναίκες απαντούν πως, έχουν βιώσει εκφοβισμό ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας, πολλές φορές, με ποσοστό 14.3%, και μόνο μία φορά με ποσοστό 19%. Αρνητικά απαντά το 66.7%.

Εκφοβισμός * Φύλο Crosstabulation					
			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Έχετε βιώσει ποτέ εκφοβισμό ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας;	α) Ναι, πολλές φορές	Count	19	9	28
		% within Φύλο	43,2%	14,3%	26,2%
	β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά	Count	7	12	19
		% within Φύλο	15,9%	19,0%	17,8%
	γ) Όχι, ποτέ	Count	18	42	60
		% within Φύλο	40,9%	66,7%	56,1%
Total		Count	44	63	107
		% within Φύλο	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 7: Διασταύρωση «εκφοβισμός» - «φύλο»

4. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney, διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «φύλο» με τη μεταβλητή «επίλυση συγκρούσεων εξ αποστάσεως και φυσικής παρουσίας» ($p = 0.012 < 0.05$), (Πίνακας 8).

TestStatistics ^a	
	Σύγκρουση εξ αποστάσεως
Mann-Whitney U	1070,500
Wilcoxon W	2060,500
Z	-2,509
Asymp. Sig. (2-tailed)	,012
a. Grouping Variable: Φύλο	

Πίνακας 8: Έλεγχος Mann-Whitney «επίλυση σύγκρουση εξ αποστάσεως» - «φύλο»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 9 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων ανδρών και γυναικών διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι άνδρες απαντούν πως, οι συγκρούσεις μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού μπορούν να επιλυθούν, με άμεση επικοινωνία, με ποσοστό 40.9%, και με συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέρους, με ποσοστό 2.3%. Το μεγαλύτερο ποσοστό 56.8%, θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχουν σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία και τη συνεργασία. Αντίθετα, οι γυναίκες απαντούν πως, οι συγκρούσεις μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού μπορούν να επιλυθούν, με άμεση επικοινωνία, με ποσοστό 19%, και με συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέρους, με ποσοστό 1.6%. Το μεγαλύτερο ποσοστό 79.4%, θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχουν σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία και τη συνεργασία.

Σύγκρουση εξ αποστάσεως * Φύλο Crosstabulation					
			Φύλο		Total
			Ανδρας	Γυναίκα	
Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού;	α) Άμεση επικοινωνία	Count	18	12	30
		% within Φύλο	40,9%	19,0%	28,0%
	β) Συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέρους	Count	1	1	2
		% within Φύλο	2,3%	1,6%	1,9%
	γ) Σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία και τη συνεργασία.	Count	25	50	75
		% within Φύλο	56,8%	79,4%	70,1%
Total	Count	44	63	107	
	% within Φύλο	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 9: Διασταύρωση «επίλυση σύγκρουση εξ αποστάσεως» - «φύλο»

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «εκπαίδευση» με τη μεταβλητή «κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις» ($p = 0.014 < 0.05$) (Πίνακας 10).

TestStatistics ^a	
	Κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις
Kruskal-Wallis H	8,512
df	2
Asymp. Sig.	,014
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

Πίνακας 10: Έλεγχος Kruskal-Wallis «κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις» - «εκπαίδευση»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 11 (διασταύρωση), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με την εκπαίδευση διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι ΥΕ – ΔΕ απαντούν πως, οι συγκρούσεις είναι συχνότερες στους υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού, με ποσοστό 3.7% (πολύ μικρό), στους υπαλλήλους του εργατικού προσωπικού, με ποσοστό 48.1% και στους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας, με ποσοστό 48.1%.

Οι απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ θεωρούν πως, οι συγκρούσεις είναι συχνότερες στους υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού, με ποσοστό 15.2%, στους υπαλλήλους του εργατικού προσωπικού, με ποσοστό 26.1% και στους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας, με ποσοστό 58.7%.

Τέλος, οι απόφοιτοι με μεταπτυχιακό (ΜΠΧ) δηλώνουν πως, οι συγκρούσεις είναι συχνότερες στους υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού, με ποσοστό 38.2%, στους υπαλλήλους του εργατικού προσωπικού, με ποσοστό 29.4% και στους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας, με ποσοστό 32.4%.

Κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις * Εκπαίδευση Crosstabulation						
			Εκπαίδευση			Total
			ΥΕ - ΔΕ	ΑΕΙ - ΤΕΙ	ΜΠΧ	
Σε ποιους κλάδους πιστεύεται ότι είναι συχνότερες οι συγκρούσεις;	α) Υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού	Count	1	7	13	21
		% within Εκπαίδευση	3,7%	15,2%	38,2%	19,6%
	β) Υπαλλήλους του εργατικού προσωπικού	Count	13	12	10	35
		% within Εκπαίδευση	48,1%	26,1%	29,4%	32,7%
	γ) Υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας	Count	13	27	11	51
		% within Εκπαίδευση	48,1%	58,7%	32,4%	47,7%
Total		Count	27	46	34	107
		% within Εκπαίδευση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 11: Διασταύρωση «κλάδοι με συχνότερες συγκρούσεις» - «εκπαίδευση»

2. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «εκπαίδευση» με τη μεταβλητή «χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους» ($p = 0.039 < 0.05$) (Πίνακας 12).

TestStatistics ^a	
	Χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους
Kruskal-Wallis H	6,475
df	2
Asymp. Sig.	,039
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

Πίνακας 12: Έλεγχος Kruskal-Wallis «χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους» - «εκπαίδευση»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 13 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με την εκπαίδευση διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι ΥΕ – ΔΕ δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν απευθείας τον συνάδελφο, σε ποσοστό 55.6%. Το 7.4% αναφέρει τη σύγκρουση σε έναν προϊστάμενο ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το 37% αποφεύγει εντελώς τη σύγκρουση.

Οι απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ απαντούν ότι αντιμετωπίζουν απευθείας τον συνάδελφο, σε ποσοστό 63%. Το 4.3% αναφέρει τη σύγκρουση σε έναν προϊστάμενο ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το 32.6% αποφεύγει εντελώς τη σύγκρουση.

Τέλος, οι απόφοιτοι με μεταπτυχιακό (ΜΠΧ) σε πολύ μεγάλο ποσοστό 85.3%, δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν απευθείας τον συνάδελφο, ενώ το 14.7% αποφεύγει εντελώς τη σύγκρουση.

Χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους * Εκπαίδευση Crosstabulation						
			Εκπαίδευση			Total
			ΥΕ - ΔΕ	ΑΕΙ - ΤΕΙ	ΜΠΧ	
Πώς χειρίζεστε συνήθως τις συγκρούσεις με συναδέλφους;	α) Αντιμετωπίζετε απευθείας τον συναδέλφο	Count	15	29	29	73
		% within Εκπαίδευση	55,6%	63,0%	85,3%	68,2%
	β) Αναφέρετε τη σύγκρουση σε έναν προϊστάμενο ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	Count	2	2	0	4
		% within Εκπαίδευση	7,4%	4,3%	0,0%	3,7%
	γ) Αποφεύγετε εντελώς τη σύγκρουση	Count	10	15	5	30
		% within Εκπαίδευση	37,0%	32,6%	14,7%	28,0%
Total		Count	27	46	34	107
		% within Εκπαίδευση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 13: Διασταύρωση «χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους» - «εκπαίδευση»

3. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «εκπαίδευση» με τη μεταβλητή «εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων» ($p = 0.014 < 0.05$) (Πίνακας 14).

TestStatistics ^a	
	Εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων
Kruskal-Wallis H	8,545
df	2
Asymp. Sig.	,014
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

Πίνακας 14: Έλεγχος Kruskal-Wallis «εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων» - «εκπαίδευση»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 15 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με την εκπαίδευση διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι ΥΕ – ΔΕ απαντούν πως, έχουν λάβει εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, πολλές φορές, με ποσοστό 7.4%, και μόνο μία φορά, με ποσοστό 7.4%. Αρνητικά απαντά το μεγαλύτερο ποσοστό, 85.2%.

Οι απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ δηλώνουν πως, έχουν λάβει εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, πολλές φορές, με ποσοστό 6.5%, και μόνο μία φορά, με ποσοστό 15.2%. Αρνητικά απαντά το 78.3%.

Τέλος, οι απόφοιτοι με μεταπτυχιακό (ΜΠΧ) δηλώνουν πως, έχουν λάβει εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, πολλές φορές, με ποσοστό 26.5%, και μόνο μία φορά, με ποσοστό 17.6%. Αρνητικά απαντά το 55.9%.

Εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων * Εκπαίδευση Crosstabulation						
			Εκπαίδευση			Total
			ΥΕ - ΔΕ	ΑΕΙ - ΤΕΙ	ΜΠΧ	
Έχετε λάβει ποτέ εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας;	α) Ναι, πολλές φορές	Count	2	3	9	14
		% within Εκπαίδευση	7,4%	6,5%	26,5%	13,1%
	β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά	Count	2	7	6	15
		% within Εκπαίδευση	7,4%	15,2%	17,6%	14,0%
	γ) Όχι, ποτέ	Count	23	36	19	78
		% within Εκπαίδευση	85,2%	78,3%	55,9%	72,9%
Total		Count	27	46	34	107
		% within Εκπαίδευση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 15: Διασταύρωση «εκπαίδευση για επίλυση συγκρούσεων» - «εκπαίδευση»

4. Χρησιμοποιώντας τον έλεγχο του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της μεταβλητής «εκπαίδευση» με τη μεταβλητή «επίλυση προσωπικών διαφορών» ($p = 0.023 < 0.05$) (Πίνακας 16).

TestStatistics ^a	
	Επίλυση προσωπικών διαφορών
Kruskal-Wallis H	7,567
df	2
Asymp. Sig.	,023
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Εκπαίδευση	

Πίνακας 16: Έλεγχος Kruskal-Wallis «επίλυση προσωπικών διαφορών» - «εκπαίδευση»

Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 17 (διασταύρωσης), στον οποίο η κατανομή των απαντήσεων σε σχέση με την εκπαίδευση διαφέρουν. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι ΥΕ – ΔΕ πιστεύουν πως, οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές, μπορούν να επιλυθούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης, με ποσοστό 55.6%, μέσω της αποφυγής της σύγκρουσης, με ποσοστό 25.9% και μέσω της τιμωρίας του παραβάτη, με ποσοστό 18.5%.

Οι απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ δηλώνουν πως, οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές, μπορούν να επιλυθούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης, με ποσοστό 80.4% και μέσω της αποφυγής της σύγκρουσης, με ποσοστό 19.6%.

Τέλος, οι απόφοιτοι με μεταπτυχιακό (ΜΠΧ) πιστεύουν πως, οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές, μπορούν να επιλυθούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης, με ποσοστό 82.4% (πολύ μεγάλο), μέσω της αποφυγής της σύγκρουσης, με ποσοστό 5.9% και μέσω της τιμωρίας του παραβάτη, με ποσοστό 11.8%.

Επίλυση προσωπικών διαφορών * Εκπαίδευση Crosstabulation						
			Εκπαίδευση			Total
			ΥΕ - ΔΕ	ΑΕΙ - ΤΕΙ	ΜΠΧ	
Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές;	α) Μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης	Count	15	37	28	80
		% within Εκπαίδευση	55,6%	80,4%	82,4%	74,8%
	β) Μέσω της αποφυγής της σύγκρουσης	Count	7	9	2	18
		% within Εκπαίδευση	25,9%	19,6%	5,9%	16,8%
	γ) Μέσω της τιμωρίας του παραβάτη	Count	5	0	4	9
		% within Εκπαίδευση	18,5%	0,0%	11,8%	8,4%
Total		Count	27	46	34	107
		% within Εκπαίδευση	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 17: Διασταύρωση «επίλυση προσωπικών διαφορών» - «εκπαίδευση»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο: Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις συνθήκες πρόκλησης των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων ή εργαζομένων και ιεραρχίας (προϊσταμένων και διευθυντών) στο Δήμο Εορδαίας, καθώς και τον αντίκτυπο των συγκρούσεων στην παραγωγικότητα, την ηθική και τις σχέσεις εντός του οργανισμού. Επίσης, έγινε μια προσπάθεια κατανόησης των στρατηγικών που επιλέγονται για την αποτελεσματική τους αντιμετώπιση, ενώ διερευνήθηκαν και οι μέθοδοι πρόληψης και επίλυσης των συγκρούσεων.

Παρακάτω αναλύονται οι ερωτήσεις της έρευνας, που απαντήθηκαν σε κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία.

1ο ερευνητικό ερώτημα: Τα στατιστικά αποτελέσματα έδειξαν ότι ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει βιώσει συγκρούσεις με συναδέλφους, τουλάχιστον μία φορά ή και περισσότερες. Οι μαρτυρίες συγκρούσεων μεταξύ συναδέλφων είναι επίσης διαδεδομένες, οι οποίες εμφανίζονται συχνά μεταξύ των συμμετεχόντων (Putnam & Poole, 1987; Rahim, 2002). Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις είναι πιο συχνές στους υπαλλήλους σε θέσεις εξουσίας (Δημητρόπουλος, 2020), ακολουθούν οι υπάλληλοι του εργατικού προσωπικού, ενώ θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι του διοικητικού προσωπικού αντιμετωπίζουν λιγότερες συγκρούσεις. Στην συνέχεια διαπιστώνουμε πως οι συγκρούσεις με προϊστάμενους ή διευθυντές είναι αρκετά διαδεδομένες. Οι μαρτυρίες επίσης συγκρούσεων μεταξύ των προϊσταμένων/διευθυντών και των υφισταμένων τους είναι σημαντικές, και εμφανίζονται πολλές φορές για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων (Einarsen et al., 2007; Rahim, 2002; Wall et al., 1999). Περιπτώσεις εκφοβισμού ή παρενόχλησης στο χώρο εργασίας υπέστησαν αξιοσημείωτη μερίδα εργαζομένων (Einarsen & Skogstad, 1996). Τέλος οι συγκρούσεις που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας ή την ανάθεση εργασιών, είναι πάρα πολύ συχνές μεταξύ των υπαλλήλων (Jehn, 1997).

2ο ερευνητικό ερώτημα: Οι συμμετέχοντες, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, θεωρούν ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα και το ηθικό, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό προσδοκά θετικά αποτελέσματα (Amason, 1996; Judge & Robbins, 2018; Παππά, 2006;). Στο αν προκύπτουν πλεονεκτήματα από μια σύγκρουση, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αυτό εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης (De Dreu & Gelfand, 2008). Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας θεωρούνται κυρίως αποδυναμωμένες από τις συγκρούσεις, αν και μια μειοψηφία πίστευε ότι θα μπορούσε να τις ενισχύσει (Amason, 1996).

3ο ερευνητικό ερώτημα: Όταν αντιμετωπίζουν διαφωνίες, οι περισσότεροι συμμετέχοντες προσπαθούν να κατανοήσουν την οπτική γωνία του άλλου (Coleman, 1998). Ως επί το πλείστον, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις με προϊστάμενους ή διευθυντές ή και συναδέλφους μπορούν να επιλυθούν αποτελεσματικότερα μέσω άμεσης επικοινωνίας (Putnam & Poole, 1987). Η αποφυγή της σύγκρουσης θεωρείται επίσης βιώσιμη επιλογή από ένα σημαντικό ποσοστό (Weiss & Cropanzano, 1996). Η παρέμβαση του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού ή

προϊσταμένου σε σύγκρουση με συνάδελφο, δεν είναι η προτιμώμενη λύση για ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων. Σε περιπτώσεις εκφοβισμού ή παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, πρωταρχικές στρατηγικές απάντησης είναι η άμεση αντιπαράθεση και δευτερευόντως η αναφορά στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ή σε ανωτέρους, ενώ επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό επιλέγει να αγνοήσει την συμπεριφορά.

4ο ερευνητικό ερώτημα: Ένα μέρος των συμμετεχόντων πιστεύει ότι οι συγκρούσεις μπορούν να προληφθούν με σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές, ένα μικρότερο με ανοιχτή επικοινωνία, ενώ οι υπόλοιποι με εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων. Είναι λογικό ο εργαζόμενος να χρειάζεται σαφείς οδηγίες και ξεκάθαρες προσδοκίες, διότι όταν νιώθει ότι απαιτούν από αυτόν να ικανοποιήσει διαφορετικές προσδοκίες και απαιτήσεις ή όταν ορισμένες απαιτήσεις δεν συνάδουν με άλλες πλευρές του ρόλου του, επέρχεται η σύγκρουση ρόλων (Ivancevich & Matteson, 1980). Όταν εργάζονται εξ αποστάσεως ή σε εικονικό περιβάλλον, για την αποφυγή των συγκρούσεων οι συμμετέχοντες επισημαίνουν την αξία των σαφών διαύλων επικοινωνίας και κατευθυντήριων γραμμών, καθώς και την εκπαίδευση στην επίλυση συγκρούσεων για εικονικά περιβάλλοντα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων είναι επωφελής, αν και ελάχιστοι υπάλληλοι έχουν λάβει τέτοια εκπαίδευση. Αν οι άνθρωποι εκπαιδευτούν να διαχειρίζονται με ορθό τρόπο τη σύγκρουση και μάλιστα όταν αυτή βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, θα είναι αργότερα ικανοί να ελαχιστοποιούν τις αρνητικές επιπτώσεις της και να μεγιστοποιούν τις θετικές (Χυτήρης, 2001). Ως επί το πλείστον, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι συγκρούσεις με προϊστάμενους ή διευθυντές μπορούν να επιλυθούν αποτελεσματικότερα μέσω άμεσης επικοινωνίας. Η επίλυση συγκρούσεων που αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές θεωρείται ότι επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης από την πλειοψηφία των υπαλλήλων, ενώ μια πολύ μικρή μειοψηφία πιστεύει στην αποφυγή της σύγκρουσης. Η προτιμώμενη προσέγγιση στην επίλυση συγκρούσεων που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων, είναι η επαναξιολόγηση του φόρτου εργασίας και των μεθόδων ανάθεσης, ακολουθούμενη από την άμεση επικοινωνία. Η επίλυση συγκρούσεων μεταξύ απομακρυσμένων εργαζομένων και εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού θεωρείται εφικτή, μέσω σαφών προσδοκιών και κατευθυντήριων γραμμών για επικοινωνία και συνεργασία, με την άμεση επαφή να είναι μια άλλη προτεινόμενη προσέγγιση.

Επιπλέον, η επαγωγική στατιστική ανάλυση αποκάλυψε σημαντική συσχέτιση ορισμένων δημογραφικών παραγόντων με τις εμπειρίες και τις απαντήσεις των υπαλλήλων του Δήμου Εορδαίας, αναφορικά με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

A) Ο παράγοντας φύλο είχε σημαντική επίδραση α. στις συγκρούσεις με τους συναδέλφους, β. στις συγκρούσεις με τους προϊστάμενους ή τους διευθυντές, γ. στις περιπτώσεις εκφοβισμού ή παρενόχλησης και δ. στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των εξ' αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού.

Συγκρούσεις με συναδέλφους, καθώς επίσης και με προϊστάμενους ή διευθυντές αναφέρθηκαν και από τα δύο φύλα, με τους άνδρες υπάλληλους να συγκρούονται συχνότερα από τις γυναίκες. Μια ενδεχόμενη εξήγηση σε αυτό είναι, πως τα αίτια είναι βαθύτερα κι έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές νόρμες, τις προσδοκίες της κοινωνίας και τα στερεότυπα που συνοδεύουν το βιολογικό μας φύλο. Έτσι για παράδειγμα, οι κυρίαρχες κοινωνικές αντιλήψεις σχετικά με τον ανδρισμό, 'δικαιολογούν' εκφράσεις απειθαρχίας κι επιθετικότητας στους άνδρες υπαλλήλους. Ενώ στις γυναίκες 'δικαιολογούν' τη συνήθη στάση τους, που περιλαμβάνει την υποχωρητικότητα και την παθητικότητα, όπως επαληθεύεται και από έρευνες των Gruber και Bjorn (1986), και Vaux (1993). Γνωρίζοντας πως η σημασία της καλλιέργειας υγιών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους είναι αδιαμφισβήτητη, η ανάγκη εξοπλισμού των διευθυντών με δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων για την πρόληψη και τη διαχείριση τους γίνεται επιτακτική.

Επιπροσθέτως η έρευνα καταδεικνύει πως το φύλο παίζει σημαντικό ρόλο στον εκφοβισμό ή την παρενόχληση στον χώρο εργασίας, καθώς οι άνδρες αναφέρουν ότι έχουν βιώσει πολλαπλές φορές εκφοβισμό-παρενόχληση (mobbing) στον χώρο εργασίας σε σχέση με τις γυναίκες, που αναφέρουν σχεδόν τις μισές εμπειρίες εκφοβισμού. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνονται για την Ελλάδα και από άλλες έρευνες όπως την ευρωπαϊκή έρευνα του Eurofound για τις συνθήκες εργασίας (EWCS) (Eurofound, 2012). Η βία με βάση το φύλο, είναι άμεσα συνδεδεμένη με κοινωνικά στερεότυπα όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τους ρόλους των δύο φύλων, και ενισχύεται σε εργασιακούς χώρους όπου η σύγκρουση και η ανασφάλεια είναι εμφανής. Ως εκ τούτου, όπως διαφαίνεται από την έρευνα, οι άνδρες εργαζόμενοι υφίστανται ευκολότερα μια πιο σκληρή αντιμετώπιση στην εργασία, ανάθεση δυσκολότερων ή πιο απαιτητικών εργασιών, λεκτικό εκφοβισμό, παρενόχληση ή αποκλεισμό. Το φαινόμενο επιβεβαιώνεται και από αποτελέσματα έρευνας στη Σουηδία (Δέδε, 2017). Σε επίπεδο επιχείρησης, η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ενίσχυση της ευαισθητοποίησης σχετικά με το φαινόμενο και η στοχευμένη πληροφόρηση και κατάρτιση των προϊσταμένων και του προσωπικού, κατέχουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόληψη (Zapf & Vartia, 2020).

Η μελέτη επίσης, αποκάλυψε διαφορές που σχετίζονται με το φύλο ως προς τις απόψεις των συμμετεχόντων για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ απομακρυσμένων εργαζομένων και υπαλλήλων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού. Έτσι οι γυναίκες υπάλληλοι, ως πιο πειθαρχημένες και παθητικές, θεωρούν πως οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να επιλυθούν με σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία και τη συνεργασία, ενώ σημαντικό ποσοστό των ανδρών προτιμά μια πιο αυθόρμητη και άμεση επικοινωνία. Το παραπάνω συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι επαληθεύεται και πάλι από την έρευνα του Vaux (1993), σχετικά με τις έμφυλες διακρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Υποδεικνύεται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη στρατηγικές με βάση το φύλο όταν διαχειρίζονται συγκρούσεις σε απομακρυσμένες εργασιακές συνθήκες, για να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς εικονικό περιβάλλον εργασίας (Zapf & Vartia, 2020).

Διαφαίνεται τελικά πως η διάκριση του φύλου υποθάλπει συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ αποτελεί και μια επιπλέον παράμετρο που διαμορφώνει μεθόδους και στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων. Οι οργανισμοί προτείνεται να αναπτύξουν προγράμματα επίλυσης συγκρούσεων με ευαισθησία ως προς το φύλο, που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και ανησυχίες τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών.

B) Η μεταβλητή *εκπαίδευση* επίσης, έδειξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση, α. με τους κλάδους εργασίας που παρατηρούνται συχνότερα φαινόμενα συγκρούσεων, β. με τις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων με συναδέλφους, γ. με τη λήψη εκπαίδευσης για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και δ. με την επίλυση συγκρούσεων που αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές.

Η έρευνα εξέτασε ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, τις πεποιθήσεις τους σχετικά με τους κλάδους όπου συμβαίνουν συχνότερα συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Έτσι οι εργαζόμενοι μεταπτυχιακής εκπαίδευσης θεωρούν πως ο διοικητικός κλάδος είναι αυτός που δημιουργεί τα περισσότερα ερείσματα για διαμάχες στον χώρο εργασίας, ενώ από τους εργαζόμενους υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καταγράφεται η πεποίθηση πως οι συγκρούσεις πλήττουν κυρίως υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μεταπτυχιακής εκπαίδευσης ίσως να θεωρούν ότι ο διοικητικός κλάδος είναι περισσότερο επιφορτισμένος με διαμάχες, διότι οι ελλείψεις προσωπικού είναι σημαντικές (Mullins, 2014), και φόρτος εργασίας στις υπηρεσίες αυτές είναι συχνά μεγάλος. Αυτό υποστηρίζεται και από την έρευνα της Ardanissa (2016), που εντόπισε ότι η αύξηση του επίσημου και ανεπίσημου φόρτου εργασίας επηρεάζει την υπερφόρτωση του ρόλου, σύγκρουση ρόλων και τελικά την ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν πως η εξουσία και η διαχείρισή της είναι αυτή που δημιουργεί τις περισσότερες αφορμές συγκρούσεων. Το συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από σχετική έρευνα που διαπιστώνει πως ο ηγέτης της ομάδας κατέχει τη σημαντικότερη θέση στη διαμόρφωση της σύγκρουσης αλλά και στην επίλυση της σύγκρουσης (Δημητρόπουλος, 2020). Η κατανόησή των διαφόρων πεποιθήσεων μπορεί να καθοδηγήσει παρεμβάσεις και στρατηγικές για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων δυναμικών συγκρούσεων σε διαφορετικούς κλάδους και την προώθηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικά με τον χειρισμό συγκρούσεων με συναδέλφους, έδειξε πως ένα αναμφίβολα μεγάλο ποσοστό εργαζόμενων μεταπτυχιακής εκπαίδευσης αντιμετωπίζει απευθείας τον συνάδελφο. Από την άλλη μεριά ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιλέγει να αποφύγει τη σύγκρουση. Επομένως συμπεραίνουμε ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, τόσο ευκολότερη είναι η επικοινωνία και η συνδιαλλαγή με την άλλη πλευρά. Η εξήγηση αυτή επαληθεύεται και από τους De Dreu και Weingart (2003), που καταλήγουν πως η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξαρτάται πρωτίστως

από την ανθρώπινη συμπεριφορά, τη γνώση και την κατανόηση. Η άμεση επικοινωνία, η ανεμπόδιστη ροή πληροφορήσεως, η ανάλυση των αιτιών της διαφωνίας με σκοπό της εύρεση αμοιβαίας επωφελούς λύσης, είναι βασικά προαπαιτούμενα της επίλυσης συγκρούσεων. Αντιθέτως όσο πιο χαμηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο των εμπλεκομένων, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό αυτών που επιλεγούν την αποφυγή ως τρόπο αντιμετώπισης μιας διαμάχης. Καταλήγουμε, πως το επίπεδο εκπαίδευσης αναδεικνύεται ως ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις προσεγγίσεις χειρισμού συγκρούσεων. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία που πρέπει να δίνεται στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων κατά το σχεδιασμό προγραμμάτων επίλυσης συγκρούσεων στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς οι προσαρμοσμένες προσεγγίσεις μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές στην αντιμετώπιση των ειδικών αναγκών και προτιμήσεων των υπαλλήλων με διαφορετικές εκπαιδευτικές εμπειρίες.

Επιπρόσθετα από την έρευνα προκύπτει πως εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας λαμβάνουν κυρίως οι εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα (απόφοιτοι με μεταπτυχιακό), ενώ ταυτόχρονα το ποσοστό των εργαζομένων που επιμορφώνεται είναι ελάχιστα ικανοποιητικό. Επίσης, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει λάβει ποτέ τέτοια εκπαίδευση. Εντοπίζεται λοιπόν κενό, στην παροχή δεξιοτήτων επίλυσης συγκρούσεων στους υπαλλήλους όλων των μορφωτικών επιπέδων, με μεγαλύτερη έμφαση στους υπαλλήλους υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, υποδηλώνοντας την ανάγκη για βελτιωμένες ευκαιρίες κατάρτισης για την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης. Οι Leon-Perez, Notelaers και Leon-Rubio (2016), αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος διαχείρισης συγκρούσεων σε οργανισμούς, βρήκαν ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα αντιλήφθηκαν πως η εκπαίδευση ήταν επιτυχής στη μείωση του αριθμού και της έντασης των συγκρούσεων με τους συναδέλφους τους, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν έλαβαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις που αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές, διαφαίνεται πως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των προοπτικών τους. Έτσι ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων μεταπτυχιακής εκπαίδευσης θεωρεί πως οι συγκρούσεις που αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές μπορούν να επιλυθούν μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης. Μια πιθανή εξήγηση είναι πως οι εργαζόμενοι μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, ίσως λόγω του γνωσιακού τους επιπέδου και της μόρφωσής τους, έχουν μεγαλύτερη ενσυνείδηση του ρόλου τους και ενσυναίσθηση απέναντι στον συνάδελφο, γι αυτό κι επιλέγουν ως επικρατούσα λύση στην εν λόγω σύγκρουση, την εκπαίδευση και την κατανόηση. Οι Lam και Kirby (2010), και ο Mallery (2008), επισημαίνουν ότι πιθανώς η συναισθηματική νοημοσύνη να συνδέεται θετικά με τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα. Η ενσυναίσθηση και η αντικειμενικότητα είναι ικανότητες απαραίτητες για μια αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων (Goleman, 1995). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι υποχρεωτικής και

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δείχνουν μικρότερη ενσυναίσθηση, αλλά και μικρότερη αυτοπεποίθηση στη διαχείριση συγκρούσεων επιλέγοντας την αποφυγή της σύγκρουσης. Συναισθήματα όπως ο φόβος μπορούν να επηρεάσουν τις τεχνικές αποφυγής και συναίνεσης, αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντα (Βαρούνης, 2020). Η προσέγγιση του προβλήματος στη σωστή του διάσταση, στα πλαίσια μιας ισότιμης και δίκαιης συνεργασίας, με κατανόηση και ανοιχτή επικοινωνία, οδηγεί στην ανάπτυξη υγιών σχέσεων και ενός θετικού εργασιακού κλίματος, ενισχύοντας την εργασιακή απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων και των οργανισμών (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Καταληκτικά, στη μελέτη αναδεικνύεται το φαινόμενο των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας του Δήμου Εορδαίας, το οποίο εμφανίζεται να είναι συχνό μεταξύ των εργαζομένων, και εργαζομένων και διοίκησης. Είναι φανερό πως επικρατεί μια αρνητική θεώρηση ως προς τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, με την πλειοψηφία των υπαλλήλων να έχουν την πεποίθηση πως οι συγκρούσεις μειώνουν την παραγωγικότητα, υποβαθμίζουν το ηθικό και αποδυναμώνουν τις μεταξύ τους σχέσεις (Παππά, 2006). Πολύ σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση συγκρούσεων και προβλημάτων από τους περισσότερους εργαζόμενους, εμφανίζεται να είναι η άμεση επικοινωνία και η κατανόηση της οπτικής γωνιάς του άλλου. Η σύγκρουση προωθεί την συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση και την επικοινωνία, δίνοντας την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να μάθουν κάτι για τον εαυτό τους και τους άλλους καθώς και να αμφισβητήσουν απαρχαιωμένους τρόπους σκέψης (Φασουλής, 2006). Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η πρόληψη, που αναμφίβολα αποτελεί και την ιδεατή λύση, μπορεί να διευκολυνθεί μέσα από τον προσδιορισμό ρόλων, σαφών προσδοκιών και κατευθυντήριων γραμμών στην εργασία. Όταν ένα εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού έχει σωστή δομή, άρτιο τρόπο λειτουργίας, δίκαιη ανάθεση και κατανομή αρμοδιοτήτων, οι εργαζόμενοι δεν στρεσάρονται και εκπληρώνουν τα εργασιακά καθήκοντά τους χωρίς να εξουθενώνονται και να αποξενώνονται ψυχικά από αυτό (Leca et al., 2003). Τέλος, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού καταδεικνύονται από την έρευνα ως σημαντικοί παράγοντες, που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις συνθήκες πρόκλησης, αλλά και τους τρόπους διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων στην εργασία.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, γίνεται εμφανής η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης διαφορών και της προώθησης μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς στο χώρο εργασίας, που εκτιμά τη διαφορετικότητα και προωθεί τον ανοιχτό διάλογο (Leithwood, 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο: Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις

Η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς τους οποίους πρέπει να αναφέρουμε προκειμένου να υπάρχει μια ολοκληρωμένη και αντικειμενική εικόνα ως προς τα αποτελέσματα. Πρώτος περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος. Πρόκειται για 107 άτομα, 44 άνδρες και 63 γυναίκες όλοι υπάλληλοι του Δήμου Εορδαίας, που ερωτήθηκαν και απάντησαν σε θέματα σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η παρούσα έρευνα, δεν αποτελεί αξιόπιστο αντιπροσωπευτικό δείγμα και ως εκ τούτου τα αποτελέσματά της δε θα μπορούσαν να γενικευθούν.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι ο γεωγραφικός. Οι εργαζόμενοι στο Δήμο Εορδαίας, οι οποίοι αποτελούν το ερευνητικό δείγμα, ζουν μόνιμα και εργάζονται, όλοι τους στο νομό Κοζάνης και πιο συγκεκριμένα στην ευρύτερη περιοχή της πόλης της Πτολεμαΐδας. Έτσι, δε δίνονται οι δυνατότητες να διερευνηθούν και να μελετηθούν απόψεις εργαζομένων άλλων περιοχών με διαφορετικά ήθη και έθιμα, στάσεις και νοοτροπίες ζωής και εργασίας. Σαφώς η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλους Δήμους ή Περιφέρειες, εντός και εκτός Ελλάδας.

Άλλη πιθανή αιτία που περιορίζει την παρούσα έρευνα είναι πως το θέμα της αφορά στις συγκρούσεις σε ένα εργασιακό περιβάλλον, είτε εργαζομένων μεταξύ τους ή εργαζομένων και ιεραρχίας. Ενδεχομένως θα μπορούσαν να διερευνηθούν οι εμπειρίες των συγκρούσεων ανάμεσα σε τμήματα, διευθύνσεις ή οργανισμούς. Ακόμη θα μπορούσε να εστιαστεί η έρευνα σε συγκρούσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και πολίτες ή υπηρεσιακούς παράγοντες και πολιτική εξουσία, προκειμένου να μελετηθούν και να εξαχθούν ολοκληρωμένα συμπεράσματα από τους ερευνητές.

Ένας διαφορετικός τρόπος μελλοντικής έρευνας θα ήταν η διεξαγωγή της μελέτης μέσω προσωπικών συνεντεύξεων (ποιοτική μέθοδο). Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος μέσω ερωτηματολογίου. Αν και η έρευνα που διεξήχθη κατέληξε σε ικανοποιητικά ευρήματα, με την ποιοτική μέθοδο υπάρχει η αλληλεπίδραση μεταξύ του συμμετέχοντα και του ερευνητή. Οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο αναπτύσσονται συχνά λόγω διαφορετικών απόψεων, πεποιθήσεων, αξιών ή ακόμα και χαρακτήρων. Επειδή οι συγκρούσεις και η αντιμετώπιση τους είναι ένα φαινόμενο πολυπαραγοντικό, οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν προσωπικές συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες.

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν και διαχειρίζονται τις συγκρούσεις στο άμεσο περιβάλλον τους. Οι επόμενες έρευνες θα μπορούσαν να προσανατολιστούν σε ξεχωριστά επίπεδα εκπαίδευσης ώστε να παρατηρηθούν και να αναλυθούν εκτεταμένα για το κάθε επίπεδο, οι παράγοντες συγκρουσιακών καταστάσεων, οι συνέπειες και οι τρόποι διαχείρισής τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management journal*, 39(1), 123-148.
- Ardanissa, I.U. (2016). *Doing corporate volunteering besides performing regular work activities and employees' role conflict, role overload, job satisfaction and intention to leave: An experimental study*. Master Thesis Occupational Health Psychology, Universiteit Leiden.
- Bakke, E. (1959). Concept of the Social Organization. Modern Organizational Theory. Mason Haire (ed.), John Wiley and Sons, New Yorkeams. *Academy of Management journal*, 39(1), 123-148.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of personality assessment*, 79(2), 306-320.
- Central Union of Greek Municipalities and Communities, (2011). *The medium-term sheared Kallikratis. Inspection of Local Government*, 131 pp. 12-13, Athens: Multimedia Computer Applications S.A.
- Choi, S. B., & Mai-Dalton, R. R. (1998). Conflict management styles of Asian and Western managers. *The International Journal of Conflict Management*, 9(1), 72-94.
- Cohen, S., & Hlepas, N. (2017). Financial resilience of Greek local governments. *Governmental Financial Resilience (Public Policy and Governance, Vol. 27)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 135-152.
- Cohen, S., Veneris, G., & Kaimenaki, E. (2005). ABC: adopters, supporters, deniers and unawares. *Managerial auditing journal*, 20(9), 981-1000.
- Coleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis*. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

- Dillenbourg, P., Baker, M., Blaye, A., & O'Malley, C. (1996). *The evolution of research on collaborative learning*. In E. Spada & P. Reiman (Eds.), *Learning in humans and machine: Towards an interdisciplinary learning science* (pp. 189-211). Oxford: Elsevier.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201
- Eurofound, (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Filley C. Allan (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. University of Wisconsin. Madison.
- Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B. (2011). *Getting to YES-negotiating an agreement without giving in*, (3rd ed.), (pp. 13-71). USA: Penguin Group.
- Folger, R., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Pearson Higher Ed.
- Fullan, M. (2001). *Whole school reform: Problems and promises*. Paper commissioned by the Chicago Community Trust.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
- Gruber, J.E., & Bjorn, L. (1986). Women's Responses to Sexual Harassment: An Analysis of Sociocultural, Organizational and Personal Resource Models. *Social Science Quarterly*, 67(4), 814-826.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.
- Ivancevich J., and Matteson M., (1980), *Stress at Work, Scot. Foresnian*. Illinois: Glenview.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218.
- Judge, T.A. and Robbins, S.P. (2018), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson, New York, NY.

- Katz, N. H., & Flynn, L. T. (2013). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly*, 30(4), 393-410.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International journal of intercultural relations*, 30(5), 579-603.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The “mode” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Lam T. L. & Kirby L. S. (2010) ‘Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance’, *The Journal of Social Psychology*, 142:1: pp. 133-143.
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2014). Burnout. *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7.
- Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring*. Educational Administration Quarterly, 30(4), 498-518.
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J. M. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1-12
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally
- Mallery, B. (2008). *What is emotional intelligence? 2 theories and measures*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου, 2023, από <http://positivepsychology.org.uk/emotional-intelligence-mayer-salovey-theory/>
- Maslach, C. (1976). *Burnt-out*. *Human Behavior*, 5(9), 16-22
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103-111.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*, (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
- OECD (2017b). PISA 2015 results (volume V): *Collaborative problem solving, PISA*. Paris: OECD Publishing

- Papadopoulos, D. P., & Antonakis, N. (2016). Local government, decentralization and economic growth in Greece: A critical review of the empirical evidence. *European Journal of Government and Economics*, 5(2), 123-138.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Putnam, L., & Poole, S. (1987). Conflict and negotiation. Στο M. Jablin, L. Putnam, H. Roberts, & W. Porter (Επιμ.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (σσ. 549-599). US: Sage Publication.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). New York: Routledge.
- Rahim, M. A. & Magner, N.R. (1995). Convergent discriminant validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory II. *Psychology reports*, 74, pp. 35-38.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Robbins, S.P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Sanchez, V. (2003). Back to the Future of ADR: Negotiating Justice and Human Needs. *Ohio State Journal of Dispute Resolution*, 18(3), 776.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization science*, 16(5), 491-508.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In P. E. Spector & S. Fox (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Stoetzer, U., Ahlberg, G., Bergman, P., Hallsten, L., & Lundberg, I. (2009). Working conditions predicting interpersonal relationship problems at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 424-441.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B.R., και Bonoma, T.V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.
- Thomas, K. W., Jamieson, D. W. and Moore, R. K. (1978). Conflict and collaboration: Some concluding observations. *California Management Review*, 21, 91-95.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, Inc. (Available from Xicom, Inc., 2497 Carmel Mountain Road, San Diego, CA 92130).

Tjosvold, D. (1998). *Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges*. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Van Fleet, D.D. (1991) *Behavior in organizations*. Boston: Houghton & Mifflin Co.

Vaux, A. (1993). Paradigmatic Assumptions in Sexual Harassment Research: Being Guided without Being Misled. *Sexual Harassment in the Workplace [Special issue]. Journal of Vocational Behavior*, 42, 116-135.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995, June). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.

Wall, J. A., Callister, R. R., & Turban, D. B. (1999). Implications of voice and silence for managers: Employee response to potentially unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326.

Wang, L., & Tang, M. (2020). Conflict management and innovation in work teams: A multilevel moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 419-432.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. III (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In: B. M. Staw & L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, (pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.

Zapf, D., & Vartia, M. (2020), Prevention and treatment of workplace bullying: An overview. In S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research, and practice*, (3rd ed., pp. 457-496). BocaRaton: CRC Press.

Ελληνόγλωσση

Αλεξόπουλος, Α. & Μπίρη, Γ. (2011). *Η αξιολόγηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους ΟΤΑ α΄ βαθμού μέσω των διαδικτυακών τους τόπων*, Πτυχιακή εργασία. ΤΕΙ Καλαμάτας, Καλαμάτα.

Αντωνάκη, Π. (2022). *Υποκίνηση, κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση και νοηματοδότηση της εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό*, Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Αργυρίου, Γ. Ν. (2016). *Η έννοια της διακυβέρνησης και οι εφαρμογές της στην τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα*, Μεταπτυχιακή εργασία. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Βαρούνης, Χ. (2020). *Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διαχείριση Συγκρούσεων στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις*, Σχολή Διοίκησης και Επιχειρήσεων. Μεταπτυχιακή εργασία, Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Αθήνα.

Βασματζίδης, Χ. (2016). *Εξωδικαστική Επίλυση Διαφορών Στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου, 2023, από <https://www.diamesolavisi.com/view.asp?ItemID=20180711172847&mcid=3&page=1>

Γεωργίου, Α. (2022). *Εργασιακό άγχος και εξουθένωση-επαγγελματική ικανοποίηση των ξενοδοχοϋπαλλήλων*, Μεταπτυχιακή εργασία. ΑΤΕΙΘ, Θεσσαλονίκη.

Δέδε, Ι. (2017). Φαινόμενο mobbing: Εργασιακός εκφοβισμός. *Ενημέρωση*, τεύχος 238, σσ.2-12. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Δημητρόπουλος, Φ. (2020). *Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Τρεις μελέτες περίπτωσης δημιουργίας και διαχείρισης σύγκρουσης*. Μεταπτυχιακή εργασία., Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΟΔΙΑ - Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαμεσολάβησης & Διαιτησίας. (χ.χ.). Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου, 2023, από <https://www.eodid.org/el/ypiresies/diaitisia/>

Ζιγάλτου, Ε. (2015). *Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Διοίκηση και δραστηριότητες του δήμου Κατερίνης*, Πτυχιακή Εργασία. ΤΕΙ Καλαμάτας, Καλαμάτα.

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

Κολοκυθά, Μ. (2022). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων στον χώρο εργασίας όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτών ενηλίκων: η περίπτωση των ΣΔΕ Αττικής*, Μεταπτυχιακή Εργασία. Ε.Α.Π., Πάτρα.

Κουζής Γ. (2017). Η εργασία στο απόσπασμα κατά την περίοδο της κρίσης και των μνημονίων. *Κοινωνική Πολιτική*, 3, 7–18.

Μαυραντζά, Ε. (2011). *Διαχείριση συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων*, Μεταπτυχιακή Εργασία. ΠΑ.ΜΑΚ., Θεσσαλονίκη.

Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57–96.

Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/4-12-1997): Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α/8-6-2006): Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.

Νόμος 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13-7-2010): Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3898/ 2010 (ΦΕΚ 211/Α/16-12-2010): Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις.

Νόμος 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α/16-6-2011): Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και λοιπές Διατάξεις - Ψηφιακές Υπογραφές.

Νόμος 4046/2012 (ΦΕΚ 28/Α/14-2-2012): Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας.

Νόμος 4808/2021 (ΦΕΚ 101/Α/19-6-2021): Για την Προστασία της Εργασίας - Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» - Κύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας - Κύρωση της Σύμβασης 187.

Νόμος 5016/2023 (ΦΕΚ 21/Α/4-2-2023): Διεθνής Εμπορική Διαιτησία - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία του Ελεγκτικού Συνεδρίου και λοιπές επείγουσες διατάξεις.

Παπαθανασίου, Ε. (2022). *Η Κοινωνική Πολιτική στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η περίπτωση του Δήμου Κορινθίων*, Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Παπαϊωάννου, Ν. Γ., (2005). Οι διαδικασίες εξώδικης επίλυσης ιδιωτικών διαφορών ιδίως στο πεδίο της προστασίας του καταναλωτή. *Δίκαιο Επιχειρήσεων Εταιρειών*. σελ. 139-151.

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

Τέκος, Γ. & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51: 99-217

Τριαντάρη, Σ. (2018). *Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Σταμούλη

Τσακιρίδου, Ε. (2022). *Ερευνητική Μεθοδολογία και Ποσοτικές Μέθοδοι*, Σημειώσεις μαθήματος. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Κοζάνη.

Φασουλής, Κ. (2006). Η δημιουργική διαλεκτική ως μέσο αντιμετώπισης και διευθέτησης του συγκρουσιακού φαινομένου στο σχολικό περιβάλλον. 3ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Κριτική, Δημιουργική, Διαλεκτική Σκέψη στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πράξη, (σ. 520-525). Αθήνα

Χαμηλοθώρης, Ι. (2000). *Εναλλακτικοί Τρόποι Επίλυσης των Ιδιωτικών Διαφορών*. Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, σελ 11.

Χλέπας, Ν. Κ. (1999). *Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Ο διαλεκτικός ανταγωνισμός της Αποκέντρωσης με την Αυτοδιοίκηση*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί λίγα μόνο λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση

Κυριακίδου Άννα

Ενότητα Α. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
 - α) Άντρας
 - β) Γυναίκα
2. Ποιά είναι η ηλικία σας;
 - α) 18 - 30 ετών
 - β) 31 - 45 ετών
 - γ) 46 - 55 ετών
 - δ) 56 ετών και άνω
3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;
 - α) ΥΕ-ΔΕ
 - β) ΑΕΙ - ΤΕΙ
 - γ) Μεταπτυχιακό
4. Ποια είναι η προϋπηρεσία σας στον δημόσιο τομέα;
 - α) 1 - 10 έτη
 - β) 11 - 20 έτη
 - γ) 21 - 30 έτη
 - δ) 31 έτη και άνω

Ενότητα Β. Συνθήκες πρόκλησης συγκρούσεων

5. Έχετε βιώσει ποτέ μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ
6. Έχετε γίνει ποτέ μάρτυρας μιας σύγκρουσης μεταξύ δύο συναδέλφων;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ
7. Σε ποιους κλάδους πιστεύεται ότι είναι συχνότερες οι συγκρούσεις;
- α) Υπαλλήλους του διοικητικού προσωπικού;
 - β) Υπαλλήλους του εργατικού προσωπικού;
 - γ) Υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις εξουσίας;
8. Είχατε ποτέ σύγκρουση με κάποιον προϊστάμενο ή διευθυντή;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ
9. Έχετε γίνει ποτέ μάρτυρας μιας σύγκρουσης μεταξύ ενός προϊσταμένου ή διευθυντή και ενός συναδέλφου;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ
10. Έχετε βιώσει ποτέ εκφοβισμό ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ
11. Έχετε βιώσει ποτέ συγκρούσεις που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ

Ενότητα Γ. Επιπτώσεις Συγκρούσεων

12. Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν την παραγωγικότητα στον εργασιακό χώρο;

- α) Θετικά
- β) Αρνητικά
- γ) Καμία επίδραση

13. Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν το ηθικό στο χώρο εργασίας;

- α) Θετικά
- β) Αρνητικά
- γ) Καμία επίδραση

14. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορούν να είναι ωφέλιμες στον εργασιακό χώρο;

- α) Ναι, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη και την καινοτομία
- β) Όχι, είναι πάντα επιζήμιες
- γ) Εξαρτάται από την κατάσταση

15. Πώς πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν τις σχέσεις στο χώρο εργασίας;

- α) Τις ενισχύουν
- β) Τις αποδυναμώνουν
- γ) Καμία επίδραση

Ενότητα Δ. Διαχείριση Συγκρούσεων

16. Πώς αντιδράτε συνήθως όταν κάποιος διαφωνεί μαζί σας στη δουλειά;
- α) Παίρνετε αμυντική στάση
 - β) Προσπαθείτε να κατανοήσετε την οπτική του γωνία
 - γ) Αποσυνδέεστε από τη συζήτηση
17. Πώς χειρίζεστε συνήθως τις συγκρούσεις με συναδέλφους;
- α) Αντιμετωπίζετε απευθείας τον συνάδελφο
 - β) Αναφέρετε τη σύγκρουση σε έναν προϊστάμενο ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
 - γ) Αποφεύγετε εντελώς τη σύγκρουση
18. Έχετε χρειαστεί ποτέ να εμπλέξετε έναν προϊστάμενο ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μια σύγκρουση με έναν συνάδελφο;
- α) Ναι, πολλές φορές
 - β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
 - γ) Όχι, ποτέ
19. Πώς χειριστήκατε τη σύγκρουση με τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή σας;
- α) Τους αντιμετώπισατε άμεσα
 - β) Αναφέρατε τη σύγκρουση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή σε κάποιον ανώτερο
 - γ) Αποφύγατε εντελώς τη σύγκρουση
20. Πώς αντιμετώπισατε τον εκφοβισμό ή την παρενόχληση στον χώρο εργασίας;
- α) Αντιμετώπισατε άμεσα το άτομο
 - β) Αναφέρατε τη συμπεριφορά στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή σε κάποιον ανώτερο
 - γ) Αγνοήσατε τη συμπεριφορά

Ενότητα Ε. Πρόληψη & Επίλυση Συγκρούσεων

21. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να προληφθούν οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας;

- α) Ανοιχτή επικοινωνία
- β) Σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές
- γ) Εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων

22. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να αποφευχθούν οι συγκρούσεις όταν εργάζεστε εξ αποστάσεως ή σε εικονικό περιβάλλον;

- α) Σαφείς διάλογοι επικοινωνίας και κατευθυντήριες γραμμές
- β) Τακτικός έλεγχος και ενημερώσεις
- γ) Εκπαίδευση στην επίλυση συγκρούσεων για εικονικά περιβάλλοντα

23. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων θα ήταν επωφελής στον εργασιακό χώρο;

- α) Ναι, πολύ ωφέλιμο
- β) Λίγο ωφέλιμο
- γ) Όχι ωφέλιμο

24. Έχετε λάβει ποτέ εκπαίδευση για την επίλυση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας;

- α) Ναι, πολλές φορές
- β) Ναι, αλλά μόνο μία φορά
- γ) Όχι, ποτέ

25. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές;

- α) Άμεση επικοινωνία
- β) Συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέλους
- γ) Παρέμβαση του ανθρώπινου δυναμικού

26. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις όταν αφορούν πολιτισμικές ή προσωπικές διαφορές;

- α) Μέσω της εκπαίδευσης και της κατανόησης
- β) Μέσω της αποφυγής της σύγκρουσης
- γ) Μέσω της τιμωρίας του παραβάτη

27. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας ή την ανάθεση καθηκόντων;

α) Άμεση επικοινωνία

β) Συμμετοχή ενός προϊσταμένου ή διευθυντή

γ) Επαναξιολόγηση του φόρτου εργασίας και των μεθόδων ανάθεσης καθηκόντων

28. Πώς πιστεύετε ότι μπορούν να επιλυθούν οι συγκρούσεις μεταξύ των εξ αποστάσεως εργαζομένων και των εργαζομένων στην έδρα ή στα γραφεία του οργανισμού;

α) Άμεση επικοινωνία

β) Συμμετοχή ενός ουδέτερου τρίτου μέρους

γ) Σαφείς προσδοκίες και κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία και τη συνεργασία.