



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΠΜΣ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΠΡΕΒΕΖΑΣ**

Σοφία Πάσχου

Επιβλέπων: Χαρίλαος Ναζάκης

Καθηγητής

Πρέβεζα, Μάιος 2017



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΠΜΣ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΠΡΕΒΕΖΑΣ**

Σοφία Πάσχου

Επιβλέπων: Χαρίλαος Ναζάκης

Καθηγητής

Πρέβεζα, Μάιος 2017

**CONFLICT MANAGEMENT OF PERSONNEL IN THE
WORKPLACE. THE CASE OF THE REGIONAL UNIT OF
PREVEZA.**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα,...../...../.....

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής
Χαρίλαος Ναξάκης,
Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής
Κωνσταντίνος Καραμάνης,
Αναπληρωτής Καθηγητής

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ
Μιχαήλ Διακομιχάλης,
Αναπληρωτής Καθηγητής
Υπογραφή

© Πάσχου, Σοφία, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Πάσχου, Σοφία

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στους γονείς μου
που μου εξασφάλισαν όλα αυτά τα χρόνια
το κουκούλι της αγάπης, συμπαράστασης και των υλικών αγαθών
για να μπορέσω να υφάνω τις ιδέες μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι οι συγκρούσεις που παρατηρούνται μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους.

Στόχος της είναι η διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων και οι προτιμητέες τεχνικές με τις οποίες διευθετούνται οι συγκρούσεις στην Υπηρεσία της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας.

Αρχικά γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών εννοιών και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δυο διευθύνσεις της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας.

Για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε εξήντα εργαζομένους. Στη συνέχεια έγινε επεξεργασία και στατιστική ανάλυση με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 24 προκειμένου να αναζητηθούν συσχετισμοί μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των κυρίως ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Η έρευνα κατέδειξε σε γενικές γραμμές πως οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο με αρνητικές επιπτώσεις στη συνοχή των υπαλλήλων και στην παραγωγικότητα τους. Όσον αφορά τον τρόπο διευθέτησης των συγκρούσεων από τη Διοίκηση, η τεχνική της συνεργασίας και του συμβιβασμού έχουν τον κύριο λόγο, με την αποφυγή να αποτελεί την τελευταία επιλογή.

Με γνώμονα την παραγωγική πορεία της Υπηρεσίας, προβάλλει ως ανάγκη η αλλαγή κουλτούρας και η επιμόρφωση των εργαζομένων, υφισταμένων και μη, για την ποιοτικότερη συνεργασία μεταξύ τους και την περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας της Υπηρεσίας.

Λέξεις-κλειδιά:

Διαχείριση Συγκρούσεων, Ερωτηματολόγιο, Περιφερειακή Ενότητα Πρέβεζας

ABSTRACT

The purpose of this thesis is the study of the conflicts observed among employees in their workplace.

Its aim is to investigate the phenomenon of conflict and the preferred techniques for the management of the conflicts in the Department of the Regional Unit of Preveza.

Initially, a bibliographic overview of the theoretical concepts is presented and afterwards follows the description of the content of the research, which was conducted in two Departments of the Regional Unit of Preveza

For the collection of the research data, questionnaires were distributed to sixty employees. Statistical analysis was then carried out using the IBM SPSS Statistics 24 statistical package in order to seek for correlations between the demographic factors and the main questions of the questionnaire.

The survey has shown, broadly, that conflict is a frequent and inevitable phenomenon with negative implications for employees' consistency and productivity. Regarding the way in which the conflicts are managed by the Administration, the techniques of cooperation and compromise are mainly used, with the avoiding being the last option.

Taking into consideration the productive course of the Department, it is suggested as a need, the change of the culture and the training of the employees, regardless of position, for better cooperation between them and to further increase the efficiency of the Department.

Keywords:

Conflict Management, Questionnaire, Regional Unit of Preveza

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
ABSTRACT	viii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Η επιλογή του θέματος	1
1.2 Η σημασία του θέματος της έρευνας.....	2
1.3 Αδυναμίες της έρευνας	3
2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 Η έννοια των συγκρούσεων.....	5
2.3 Η ταξινόμηση των συγκρούσεων	9
2.4 Οι συνέπειες των συγκρούσεων	14
2.5 Η διαχείριση των συγκρούσεων	17
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	23
3.1. Μέθοδος και στάδια έρευνας.....	23
3.2 Σκοπός της έρευνας	23
3.3 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	24
3.4 Μέσα συλλογής του ερευνητικού υλικού.....	25
3.5 Συλλογή ερευνητικού υλικού	27
3.6 Στατιστική επεξεργασία	27
4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	29
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α (Ερωτηματολόγιο)	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β (Στατιστικά Αποτελέσματα)	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1 - Σχέση εργασίας.....	30
Πίνακας 4.2 - Ερώτηση 3: Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;	35
Πίνακας 4.3 - Αποτελέσματα Ερώτησης 14.....	42

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1 - Ηλικιακή κατανομή ερωτηθέντων	29
Διάγραμμα 4.2 – Εκπαίδευση.....	30
Διάγραμμα 4.3 - Συνολική διοικητική υπηρεσία.....	31
Διάγραμμα 4.4 - Προϋπηρεσία στον οργανισμό που υπηρετείτε τώρα	32
Διάγραμμα 4.5 - Ως εργαζόμενος / η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;.....	33
Διάγραμμα 4.6 - Η ερώτηση 1 σε συνδυασμό (crosstab) με τον οργανισμό που υπηρετούν οι ερωτηθέντες.....	34
Διάγραμμα 4.7 - Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;	34
Διάγραμμα 4.8 - Συγκριτικά θηκογράμματα (boxplots) των υποερωτήσεων 5.1-5.6.....	36
Διάγραμμα 4.9 - Υπερωτήσεις 6.1 έως 6.11.....	37
Διάγραμμα 4.10 - Υπερωτήσεις 9.1 έως 9.5.....	39
Διάγραμμα 4.11 - Ερώτηση 11 σε συνάφεια (crosstab) με την ερώτηση 28	40
Διάγραμμα 4.12 - Ερώτηση 11 σε συνάφεια (crosstab) με την ερώτηση 26	41
Διάγραμμα 4.13 - Ερώτηση 11 σε συνάφεια (crosstab) με την ερώτηση 27	41
Διάγραμμα 4.14 - Υπερωτήσεις 16.1 έως 16.6.....	45
Διάγραμμα 4.15 - Υπερωτήσεις 18.1 έως 18.6.....	45
Διάγραμμα 4.16 - Ερώτηση 19 σε συνάφεια με την ερώτηση 23	46

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Βαθμός σύγκρουσης και αποδοτικότητα	16
Σχήμα 2.2 Το μοντέλο των πέντε τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων	18
Σχήμα 2.3 Οι πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων σε σχέση με την θεωρία των παιγνίων	21

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι λόγοι επιλογής του θέματος, η σημασία του θέματος της έρευνας και οι αδυναμίες που παρουσιάζει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση για το θέμα.

Μελετάται η έννοια των συγκρούσεων, η ταξινόμηση των συγκρούσεων οι συνέπειες τους και οι τεχνικές διαχείρισης τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο η παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για τη βελτίωση της κατάστασης.

1.1 Η επιλογή του θέματος

Μια σύγχρονη Υπηρεσία αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και ως υποσύστημα του έχει να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα για να μπορέσει να επιβιώσει όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος μεταβάλλονται συνεχώς. Η επιτυχής λειτουργία και επιβίωση της εξαρτώνται από την ικανότητα της να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Αυτή η προσαρμοστική δυνατότητα της, αντανακλάται στη δομή και τη λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, του οποίου παράγοντας κλειδί είναι ο άνθρωπος. Από το υψηλότερο στέλεχος μιας επιχείρησης, μέχρι και τον τελευταίο εργάτη, καλούνται όλοι να συνεργαστούν αρμονικά μεταξύ τους για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί εκ των προτέρων. Δυστυχώς όμως δεν επιλέγονται οι συνάδελφοι με τους οποίους παράγεται κοινό έργο. Άρα, οι καθημερινές τριβές ανθρώπων στον ίδιο χώρο με διαφορετικό υπόβαθρο, αξίες, πεποιθήσεις και προσωπικότητα, πολύ εύκολα μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

Η ερευνήτρια, κατέχοντας πολυετή εμπειρία σε δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες, έχει καταστεί, σε όλη αυτή την χρονική περίοδο, μάρτυρας διενέξεων και συγκρούσεων μεταξύ ομάδων συναδέλφων διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων. Διενέξεις και συγκρούσεις που έχουν εκδηλωθεί για διάφορες αιτίες, με ποικίλη ένταση και με διάφορες μορφές, ακόμη

και με χειροδικίες. Αρκετές από αυτές αντιμετωπίστηκαν προσωρινά με απομάκρυνση των μερών, ενώ άλλες υπέβασκαν και συνέχισαν να εμφανίζονται και στο μέλλον. Τα ανωτέρω γεγονότα, αποτέλεσαν για την ερευνήτρια το έναυσμα της διερεύνησης του συγκεκριμένου θέματος.

Επιπλέον, η περιορισμένη ύπαρξη ελληνικής βιβλιογραφίας και ειδικότερα πρόσφατων επιστημονικών άρθρων, είχε ως συνακόλουθο αποτέλεσμα την ώθηση στην αναζήτηση πρόσφατης ξενόγλωσσης επιστημονικής αρθρογραφίας.

1.2 Η σημασία του θέματος της έρευνας

Οι συγκρούσεις είναι μια δυναμική έννοια της οργανωτικής συμπεριφοράς. Είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη καθημερινή ζωή του κάθε ανθρώπου. Στην επαγγελματική του ζωή ο εργαζόμενος έρχεται καθημερινά σε εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις. Εκ φύσεως, ο καθένας ως άνθρωπος έρχεται σε διενέξεις με συναδέλφους του στον εργασιακό χώρο.

Υπάρχουν δυο θέματα που κάνουν ενδιαφέρουσα τη μελέτη των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Πρώτον, ο καθένας αντιλαμβάνεται την σύγκρουση διαφορετικά. Έτσι, οι περισσότεροι άνθρωποι ταυτίζουν τη σύγκρουση με τον καβγά, αλλά ακόμη και ο καβγάς δεν είναι μια έννοια για την οποία υπάρχει πλήρης συμφωνία. Δεύτερον, η σύγκρουση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, από μικρές διαφωνίες έως και την άσκηση σωματικής βίας. Ως εκ τούτου, θεωρήθηκε σημαντικό το να διερευνηθεί διεξοδικότερα το θέμα της σύγκρουσης.

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, είτε είναι ανώτερα στελέχη είτε απλοί υπάλληλοι, περνούν από 20% έως και 80% των ωρών εργασίας τους ασχολούμενοι με κάθε είδους σύγκρουση, προσπαθώντας να την περιορίσουν ή να την ελέγξουν (Κάντας 1995).

Η σύγκρουση δεν είναι υποχρεωτικά κάτι αρνητικό και αν διαρκώς αποφεύγεται, τότε όλοι στερούνται χρήσιμες πληροφορίες για τους άλλους. Σε αρκετές περιπτώσεις έχει θετικές συνέπειες στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων και την συνοχή των ομάδων. Αυτό που έχει σημασία είναι να κατανοηθεί πως οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και να αναζητηθεί το πώς μπορεί να βελτιωθεί η κατάσταση. Επίσης, να εντοπιστούν και να εφαρμοστούν τεχνικές για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους στην Περιφερειακή

Ενότητα Πρέβεζας, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα υγιές εργασιακό κλίμα που ευνοεί την καλή επικοινωνία και την επιτυχή συνεργασία.

Σχετικά με το ρόλο της Διεύθυνσης / Προϊσταμένων, αυτός είναι πολύ καταλυτικός. Είναι απαραίτητο να αναπτύξουν ικανότητες διαχείρισης των διαφωνιών και διενέξεων, πριν αυτές καταλήξουν να θεωρηθούν συγκρούσεις, οι οποίες θα λειτουργήσουν ανασταλτικά ως προς το όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και συνολικά της Υπηρεσίας στην οποία εργάζονται.

1.3 Αδυναμίες της έρευνας

Οι εργασιακές σχέσεις και η διαχείριση τους αποτελούν παραδοσιακά ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετοί ακαδημαϊκοί επιχείρησαν να δημοσιεύσουν μελέτες με το συγκεκριμένο θέμα και να το προσεγγίσουν από διαφορετική σκοπιά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια, έχει αρχίσει να γίνεται πολύ δημοφιλής, ιδιαίτερα στο χώρο της ψυχολογίας. Επομένως, μια πρώτη αδυναμία είναι η συσχέτιση της διαχείρισης των συγκρούσεων με την συναισθηματική νοημοσύνη ώστε να καταγραφούν απόψεις ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις πέντε τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων.

Η παρούσα έρευνα έχει σαν στόχο να διερευνήσει τις αιτίες των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων εντός του περιβάλλοντος της Υπηρεσίας. Άρα, μια δεύτερη αδυναμία είναι ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η σχέση των εργαζομένων με το κοινό. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαν μελλοντικά να μελετηθούν οι λόγοι που οι εργαζόμενοι έρχονται σε φιλονικίες με τους πολίτες και οι συνέπειες τους για την υπηρεσία. Επίσης, να διερευνηθεί το φαινόμενο των συγκρούσεων μέσα από τη σκοπιά των πολιτών, ώστε να καταγραφούν απόψεις και παράπονα που εκφράζουν οι πολίτες ως προς την Υπηρεσία.

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε για την Περιφερειακή Ενότητα Πρέβεζας, που είναι μια Δημόσια Υπηρεσία. Πιθανότατα όμως η διερεύνηση των συγκρούσεων σε ιδιωτικές εταιρείες, να αποκάλυπτε διαφορετικά αποτελέσματα, πράγμα το οποίο αποτελεί την τρίτη αδυναμία της έρευνας. Πιθανολογείται ότι σε τέτοιους χώρους, οι αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι διαφορετικές. Όπως για παράδειγμα ο φόρτος εργασίας και τα υποκειμενικά συστήματα αμοιβών και εξέλιξης, επομένως και οι συγκρούσεις καταλήγουν

να έχουν και διαφορετικές επιπτώσεις. Επιπλέον, στις ιδιωτικές εταιρείες μεταξύ των εργαζομένων επικρατεί μεγαλύτερος ανταγωνισμός και επιθυμία για προσωπικό συμφέρον και επίτευξη μόνους. Επομένως, ενδέχεται να ακολουθούνται διαφορετικές τεχνικές από τη Διεύθυνση, όπως για παράδειγμα η χρήση εξουσίας, για την διαχείριση των συγκρούσεων.

Τέλος, ένα σημείο που δεν διερευνήθηκε είναι η συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων συλληγεσίας και των μεθόδων διαχείρισης συγκρούσεων σε επίπεδο συναδέλφων των διαφόρων τμημάτων καθώς και σε επίπεδο προϊσταμένων και υφισταμένων σε Ελληνικές επιχειρήσεις. Επομένως, μια τέταρτη αδυναμία είναι η καταγραφή απόψεων για τη δυναμική που μπορεί να αναπτύξει ένας ηγέτης και τις ιδιαίτερες συνθήκες που μπορεί έμμεσα ή άμεσα να επιβάλλει.

Οι ανωτέρω αδυναμίες όμως, λειτουργούν ταυτόχρονα και ως έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση της διαχείρισης των συγκρούσεων στην Ελληνική Οικονομία.

2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Το θέμα των συγκρούσεων συμβαδίζει με την ιστορία της ανθρωπότητας κι έχει επηρεάσει τόσο την ιστορία μας όσο και την σκέψη μας. Κατά την διάρκεια των διαφόρων περιόδων της ιστορίας, έλαβε διαφορετικούς βαθμούς έμφασης από τους εκάστοτε επιστήμονες. Με την πάροδο των ετών, τα φαινόμενα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις ερευνήθηκαν από οικονομολόγους, ιστορικούς, συγγραφείς, φιλοσόφους, πολιτικούς επιστήμονες, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, βιολόγους και θεολόγους.

Οι πρώτοι που ασχολήθηκαν διεξοδικά με το θέμα των συγκρούσεων ήταν οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι. Ο Πλάτων θεωρούσε ότι η ένταση είναι κάτι το φυσικό μέσα στην κοινωνία κι ως εκ τούτου, κάποιος βαθμός σύγκρουσης είναι πάντοτε αναπόφευκτος. Πίστευε ωστόσο, ότι η κοινωνική σύγκρουση θα μπορούσε να διατηρηθεί στο ελάχιστο, εάν θα μπορούμε να επιτευχθεί η κατάλληλη ισορροπία των τμημάτων της κοινωνίας. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, εάν κάθε τμήμα της κοινωνίας ήξερε τον ρόλο που έπρεπε να παίξει και πραγματοποιούσε τις λειτουργίες του ανάλογα. Ο Πλάτων πρότεινε ότι μία τέτοια ισορροπία των μερών θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με την κατάλληλη ηγεσία.

Ο Αριστοτέλης συμφωνούσε με τον Πλάτωνα για την ανάγκη της τάξης στο κράτος. Και οι δυο τους τόνισαν, ότι η απουσία της σύγκρουσης είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη μίας δίκαιης ζωής στην πόλη.

Για τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη, η διαμάχη αποτελούσε σημάδι ατέλειας και δυστυχίας. Η τάξη σηματοδοτούσε την καλή ζωή και η διαμάχη το αντίθετο. Η σύγκρουση αποτελούσε μία απειλή για την πολιτεία και θα έπρεπε να διατηρηθεί στο απολύτως ελάχιστο.

Το συμπέρασμα είναι, ότι και οι δύο κλασσικοί φιλόσοφοι απέδωσαν στις κοινωνικές συγκρούσεις μία παθολογική διάσταση (Sipka 1969, Rahim 2011).

2.2 Η έννοια των συγκρούσεων

Τις απόψεις των κλασσικών φιλοσόφων, τις συμμερίστηκαν πολλοί επιστήμονες κατά την διάρκεια των αιώνων. Η επικρατούσα όμως άποψη εξακολούθησε να είναι ότι η σύγκρουση είναι κάτι το αποκλειστικά κακό. Στις αρχές όμως του προηγούμενου αιώνα, ο Γερμανός φιλόσοφος-κοινωνιολόγος Georg Simmel, αναγνώρισε την διπλή φύση των συγκρούσεων. Ήταν ο πρώτος που κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η σύγκρουση μπορεί να

λειτουργήσει ως μία ενωτική δύναμη, η οποία μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αλληλεγγύης και της ταυτότητας μιας ομάδας. Με αφορμή αυτό το γεγονός, άρχισε να υπάρχει ζωνρό ενδιαφέρον ανάμεσα σε ορισμένους Αμερικανούς κοινωνιολόγους για τη μελέτη των συγκρούσεων. Στη συνέχεια, επακολούθησε η μελέτη των συγκρούσεων σε οργανωσιακό επίπεδο (Fayol 1916/1949, Gulick & Urwick 1937, Taylor 1911, Weber 1929/1947). Το συμπέρασμα στο οποίο είχαν καταλήξει οι επιστήμονες εκείνη την εποχή, ήταν ότι η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να βασίζεται στην αρμονία, τη συνεργασία και την έλλειψη συγκρούσεων, προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Μοναδική εξαίρεση υπήρξε η Mary Parker Follett, η οποία κατά την δεκαετία του 1920 εξέφρασε επιστημονικές απόψεις (για τα είδη των συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους) οι οποίες έγιναν ευρέως αποδεκτές δεκάδες χρόνια αργότερα.

Έκτοτε έχουν υπάρξει δεκάδες διαφορετικοί ορισμοί για το τι ακριβώς συνιστά μία σύγκρουση.

Πώς ορίζεται λοιπόν μία σύγκρουση; Πρόκειται για ένα φυσικό αποτέλεσμα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης που ξεκινάει όταν δύο ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες (δηλαδή άτομα, οργανώσεις, ομάδες, έθνη) έρχονται σε επαφή μεταξύ τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Οι σχέσεις μεταξύ των εν λόγω οντοτήτων μπορούν να γίνουν ασυμβίβαστες, και να οδηγήσουν σε συγκρούσεις στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Όταν δύο οι περισσότεροι από αυτούς επιθυμούν έναν παρόμοιο πόρο ο οποίος όμως βρίσκεται σε περιορισμένη προσφορά.
- Όταν έχουν διαφορετικές απόψεις και συμπεριφορές σχετικά με το ποια θα πρέπει να είναι η κοινή τους δράση.
- Όταν έχουν διαφορετικές στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις και δεξιότητες.

Ένας άλλος ορισμός της σύγκρουσης είναι η απόκλιση των συμφερόντων ανάμεσα σε δύο μέρη. Είναι όταν επικρατεί η άποψη ότι οι τωρινές προσδοκίες των μερών είναι ασυμβίβαστες μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, η σύγκρουση είναι μία πεποίθηση ότι εάν το ένα μέρος πάρει αυτό που θέλει, τότε το άλλο μέρος δεν θα είναι σε θέση να κάνει κάτι αντίστοιχο (Pruit 2004, Rahim 2011).

Σύμφωνα με τους Marquis & Huston (2000), Η σύγκρουση γενικά ορίζεται ως παρεξήγηση που προκύπτει από διαφορετικές σκέψεις, αξίες και συναισθήματα ανάμεσα

σε δύο άτομα ή οργανισμούς. Ενώ ένας άλλος ορισμός της σύγκρουσης είναι ότι πρόκειται για μία διαδικασία κατά την οποία ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά του αντιτίθενται ή επηρεάζονται αρνητικά από ένα άλλο μέρος (Wall & Callister 1995). Επίσης, η σύγκρουση αναφέρεται σε κάποια μορφή τριβής ή διαφωνίας μεταξύ ατόμων ή ανάμεσα σε ομάδες, όταν οι πεποιθήσεις ή οι ενέργειες ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας, είτε έρχονται σε αντίθεση είτε δεν είναι αποδεκτές σε ένα ή περισσότερα μέλη μιας άλλης ομάδας κι έτσι η σύγκρουση αφορά στις αντίθετες ιδέες και ενέργειες διαφόρων οντοτήτων, οδηγώντας έτσι σε μια ανταγωνιστική κατάσταση (Tschannen-Moran 2001, Madalina 2016).

Γεγονός είναι όμως ότι ο όρος «σύγκρουση» δεν έχει ένα και μοναδικό καθαρό νόημα. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι δεν υφίσταται κάποια συναινετική προσέγγιση ως προς ένα κοινά αποδεκτό ορισμό της σύγκρουσης. Ως εκ τούτου, επικρατεί μία τεράστια διακύμανση από ορισμούς.

Ο Baron (1990), έκανε μία ανασκόπηση των προσφάτων ορισμών της σύγκρουσης, και παρόλο που οι ορισμοί δεν ήταν ταυτόσημοι, διαπίστωσε την κοινή ύπαρξη κάποιων αλληλοεπικαλυπτόμενων στοιχείων.

Έτσι κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ορισμοί αλληλεπικαλύπτονται σε σχέση με τα ακόλουθα στοιχεία.

- Η σύγκρουση περιλαμβάνει αντιτιθέμενα συμφέροντα μεταξύ ατόμων ή ομάδων σε μία κατάσταση μηδενικού αθροίσματος, όπου τα κέρδη του ενός ισούνται με τις ζημιές του άλλου.
- Για να υπάρξει σύγκρουση, θα πρέπει αυτά τα αντιτιθέμενα συμφέροντα να αναγνωριστούν.
- Η σύγκρουση εμπεριέχει την πεποίθηση, από κάθε πλευρά, ότι η άλλη πλευρά θα την αποτρέψει (ή την έχει ήδη αποτρέψει) από την διεκδίκηση των συμφερόντων της.

- Η σύγκρουση είναι μία διαδικασία. Αναπτύσσεται από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων και αντανακλά τις παλιότερες αλληλεπιδράσεις τους και τα πλαίσια μέσα στα οποία έλαβαν χώρα.
- Η σύγκρουση συνεπάγεται ενέργειες από τη μία ή και τις δύο πλευρές, οι οποίες πράγματι αποτρέπουν τον αντίπαλο από το να επιτύχει τον στόχο του.

Αυτά τα πέντε στοιχεία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα προκειμένου να γίνει αντιληπτή μία κατάσταση μηδενικού αθροίσματος (όπου μόνο ένα από τα δύο μέρη κερδίζει, ενώ το άλλο χάνει).

Βασιζόμενοι στα παραπάνω, η σύγκρουση ορίζεται ως μία διαδραστική διαδικασία η οποία εκδηλώνεται ως ασυμβατότητα, διαφωνία ή δυσαρμονία, εντός ή μεταξύ των κοινωνικών φορέων (άτομα, ομάδα, οργανισμούς κ.τ.λ.).

Η σύγκρουση δημιουργείται όταν μία ή δύο κοινωνικές οντότητες:

1. Απαιτείται να συμμετάσχουν σε μια δραστηριότητα που είναι ασύμβατη με τις ανάγκες ή τα συμφέροντα τους
2. Διατηρούν προτιμήσεις συμπεριφοράς η ικανοποίηση των οποίων είναι ασύμβατη με την πραγματοποίηση των προτιμήσεων ενός άλλου ατόμου.
3. Θέλουν κάποιο αμοιβαία επιθυμητό πόρο που είναι σε ελλιπή προσφορά, ούτως ώστε οι επιθυμίες του καθενός να μην μπορούν να πραγματοποιηθούν πλήρως, και
4. Είναι αλληλοεξαρτώμενοι κατά την εκτέλεση των λειτουργιών ή των δραστηριοτήτων τους

Σύμφωνα με τον Roloff (1987), οργανωσιακή σύγκρουση συμβαίνει όταν μέλη συμμετέχουν σε δραστηριότητες που είναι ασύμβατες με εκείνες των συναδέλφων εντός του δικτύου τους, με μέλη άλλων ομάδων, ή με άγνωστα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του οργανισμού.

Οποτεδήποτε όμως υπάρχουν ασυμβατότητες, διαφωνίες και διαφορές ανάμεσα σε δύο κοινωνικές οντότητες, αυτό δεν συνεπάγεται αυτομάτως ότι θα δημιουργηθεί και κάποια σύγκρουση ανάμεσα τους.

Οι συγκρούσεις αρχίζουν να δημιουργούνται όταν οι παραπάνω διαφορές είναι αρκετά σοβαρές.

Έτσι, αρχίζουν να δημιουργούνται τα πρώτα συμπτώματα μιας σύγκρουσης και όταν ξεπεραστεί ένα ορισμένο επίπεδο, τότε η σύγκρουση είναι πλέον επαρκούς έντασης ώστε να μην μπορεί να αγνοηθεί από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Το σημείο στο οποίο ξεπερνιέται το όριο και γίνεται πλέον αντιληπτή μία σύγκρουση, δεν είναι κάτι το σταθερό. Είναι κάτι που διαφοροποιείται ανάλογα με το πόσο ευαισθητοποιημένο και ανεκτικό είναι ένα άτομο απέναντι στις συγκρούσεις. Κατ' αυτό τον τρόπο, κάτω από τις ίδιες συνθήκες, ορισμένα άτομα ενδέχεται να εμπλακούν σε μία σύγκρουση νωρίτερα απ' ότι κάποια άλλα άτομα (Rahim 2011).

2.3 Η ταξινόμηση των συγκρούσεων

Η βιβλιογραφία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς επισημαίνει διάφορους τύπους συγκρούσεων. Ένας τρόπος ταξινόμησης των συγκρούσεων είναι με βάση τις υποβόσκουσες συνθήκες δημιουργίας τους. Έτσι, σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση διακρίνουμε τους ακόλουθους τύπους συγκρούσεων (Rahim 2011).

1. Ενυπόστατη σύγκρουση (Substantive Conflict)

Δημιουργείται από διαφορετικές απόψεις αναφορικά με καθήκοντα, πολιτικές, διαδικασίες και άλλα επιχειρηματικά σχετιζόμενα θέματα (Guetzkow & Gyr 1954).

Η ενυπόστατη σύγκρουση αποτελεί την ιδεολογική αντίσταση στις ιδέες ενός οργανισμού και αποτελεί ένα απαραίτητο βήμα για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού. Η συμμετοχή στην ενυπόστατη σύγκρουση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των απόψεων και των ιδεών βάσει αποδείξεων, λογικής και ταυτόχρονα κριτικής και καινοτόμου σκέψης.

Η σύγκρουση αυτού του τύπου έχει ονομαστεί και με διαφορετικούς τρόπους ως «σύγκρουση έργου» (Eisenhardt et al. 1997, Jehn 1997, Pelled et al. 1999), «γνωστική σύγκρουση» (Amason 1996, Cosier & Rose 1977, Holzworth 1983) καθώς επίσης και ως «θεματική σύγκρουση» (Hammer & Organ 1978).

2. Συναισθηματική σύγκρουση (Affective Conflict)

Συμβαίνει όταν δύο κοινωνικές οντότητες, ενώ προσπαθούν να λύσουν μαζί ένα πρόβλημα, συνειδητοποιούν ότι τα συναισθήματα τους δεν είναι συμβατά αναφορικά με ορισμένες πτυχές του προβλήματος (Guetzkow & Gyr 1954, Amason 1996). Τα συναισθήματα αυτά συνδέονται με προσωπικές επιθέσεις και επικρίσεις που οδηγούν σε εχθρότητα, δυσπιστία και κυνισμό.

Πρόκειται για μία κατάσταση κατά την οποία οι συγκρούσεις μεταξύ των μερών χαρακτηρίζονται από θυμό, απογοήτευση και αρνητικά συναισθήματα (Pelled et al. 1999).

Συναισθηματική σύγκρουση δημιουργείται επίσης και από συγκρούσεις προσωπικότητας, σαρκασμό αλλά και εμπαιγμό των ιδεών της άλλης πλευράς.

Αυτή η κατηγορία σύγκρουσης έχει αναφερθεί και με διαφορετικές ονομασίες όπως «ψυχολογική σύγκρουση» (Ross & Ross, 1989), «σύγκρουση σχέσεων» (Jehn 1997) και «συγκινησιακή σύγκρουση» (Pelled et al. 1999).

3. Άλλες μορφές Ενυπόστατης-Συναισθηματικής σύγκρουσης

Μερικές φορές, οι οργανωσιακές συγκρούσεις έχουν δύο διαστάσεις. Η μία αποτελείται από διαφωνίες σχετικά με τα καθήκοντα, ενώ η άλλη αποτελείται από κοινωνικό-συναισθηματικές ή διαπροσωπικές διαμάχες. Μία τέτοια σύγκρουση ταξινομείται ως ενυπόστατη-συναισθηματική σύγκρουση και μπορεί να εμφανιστεί με δύο διαφορετικές μορφές.

α) Μετασηματισμένη σύγκρουση (Transforming Conflict)

Αυτή η σύγκρουση μετασηματίζεται από ενυπόστατη σε συναισθηματική. Συμβαίνει όταν τα μέλη μιας ενυπόστατης σύγκρουσης αρχίζουν να επιτίθενται το ένα στο άλλο σε προσωπικό επίπεδο και έτσι τα επιχειρηματικής φύσεως θέματα καταλήγουν να γίνουν συναισθηματικές συγκρούσεις.

β) Μεταμφιεσμένη σύγκρουση (Masquerading Conflict)

Είναι η περίπτωση που κάποια μέλη έχουν συναισθηματικές συγκρούσεις μεταξύ τους αλλά τις μεταμφιέζουν ως ενυπόστατες συγκρούσεις. Αυτή η μορφή σύγκρουσης, επιφανειακά μοιάζει σαν να έχει σχέση με θέματα καθηκόντων αλλά στην πραγματικότητα πρόκειται για μία συναισθηματική σύγκρουση. Στην περίπτωση αυτή, μέρη που δεν τα πηγαίνουν καλά σε προσωπικό επίπεδο,

μεταμφιέζουν τα θέματα που αφορούν τις σχέσεις τους σε κριτική αναφορικά με τις επιχειρηματικές ιδέες του αντιπάλου τους.

4. Σύγκρουση διαδικασιών (Process Conflict)

Αυτός ο τύπος σύγκρουσης σχετίζεται με το πώς πρέπει να ανατίθενται τα διάφορα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες, πώς πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες εργασίες, ποιος θα έχει την ευθύνη για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων και για το πώς θα ορίζονται οι προθεσμίες ολοκλήρωσης. Η σύγκρουση διαδικασιών διαφοροποιείται από την ενυπόστατη σύγκρουση (Jehn 1997, Jehn & Mannix 2001, Jehn Greer Levine & Szulcanski 2008).

5. Σύγκρουση στόχων (Goal Conflict)

Αυτή η μορφή σύγκρουσης συμβαίνει όταν τα επιθυμητά αποτελέσματα δύο μερών, θεωρούνται ότι δεν είναι συμβατά μεταξύ τους. Όπως για παράδειγμα, όταν δύο διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός τους θα πραγματοποιήσει μόνο το σχέδιο του ενός εκ των δύο.

6. Σύγκρουση συμφερόντων (Conflict of Interest)

Συμβαίνει όταν δύο μέρη εμπλέκονται σε δραστηριότητες που είναι ασυμβίβαστες σε σχέση με αυτό που πραγματικά θα έπρεπε να ασχοληθούν.

Παράδειγμα, όταν δύο διευθυντές φιλονικούν μεταξύ τους για το ποιος είναι ο καταλληλότερος να αναλάβει την θέση του αντιπροέδρου.

7. Σύγκρουση αξιών (Conflict of Values)

Πρόκειται για τη σύγκρουση που συμβαίνει όταν αλληλεπιδρούν δύο κοινωνικές οντότητες που έχουν διαφορετικές αξίες και ιδεολογίες επάνω σε συγκεκριμένα θέματα. Ονομάζεται επίσης και «Ιδεολογική σύγκρουση».

8. Διαρθρωτική σύγκρουση (Structural or Institutionalized Conflict)

Αυτή η σύγκρουση προκαλείται από τη διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων και των επιπέδων ενός οργανισμού. Υπάρχουν δύο τύποι αυτής της σύγκρουσης, οριζόντια και κάθετη.

Η οριζόντια σύγκρουση συμβαίνει ανάμεσα σε δύο υποσυστήματα ενός οργανισμού που βρίσκονται όμως στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Για παράδειγμα, ανάμεσα στο τμήμα των πωλήσεων και το τμήμα της παραγωγής.

Η κατακόρυφη σύγκρουση συμβαίνει λόγω διαφωνιών ανάμεσα σε μέλη που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας αναφορικά με στόχους, μηχανισμούς ελέγχου και διάθεση πόρων. Ως παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση της σύγκρουσης ανάμεσα στην διοίκηση και το εργατικό σωματείο.

9. Πραγματική σύγκρουση συγκριτικά με πλασματική σύγκρουση (Realistic versus Nonrealistic Conflict)

Η πραγματική σύγκρουση αναφέρεται σε ασυμβατότητες που έχουν μία ορθολογική βάση. Η πλασματική σύγκρουση όμως, δημιουργείται ως αποτέλεσμα της ανάγκης για την εκτόνωση της έντασης ανάμεσα σε δύο μέρη και εκφράζεται με εχθρότητα. Σε αντίθεση με την πραγματική, η πλασματική σύγκρουση δεν έχει κάποια σχέση με οργανωσιακούς στόχους.

10. Σύγκρουση αντεκδίκησης (Retributive Conflict)

Δημιουργείται με σκοπό την εκδίκηση προς το αντίπαλο μέλος κι έχει ως αποκλειστικό σκοπό την τιμωρία του.

11. Λανθασμένα καταλογιζόμενη σύγκρουση (Misattributed Conflict)

Δημιουργείται από τον εσφαλμένο καταλογισμό αιτιών οι οποίες οδηγούν σε συγκρούσεις. Ως παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση ενός υπαλλήλου που καταλογίζει ευθύνες στον προϊστάμενο του για θέματα τα οποία άπτονται της κεντρικής διοίκησης.

12. Μετατοπιζόμενη σύγκρουση (Displaced Conflict)

Αυτό το είδος σύγκρουσης συμβαίνει όταν τα συγκρουόμενα μέρη μετατοπίζουν τις απογοητεύσεις και τις εχθρότητες τους σε τρίτες κοινωνικές οντότητες που δεν εμπλέκονται στην σύγκρουση ή όταν διαπληκτίζονται για δευτερεύοντα, κι όχι πρωτεύοντα, ζητήματα (Deutsch, 1977).

Οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στις συγκρούσεις που δημιουργούνται εντός ενός οργανισμού (intraorganizational conflict) ή

στις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους διαφορετικούς οργανισμούς (interorganizational conflict).

Με αυτό το κριτήριο, οι συγκρούσεις διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες.

- **Ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις και**
- **Διαοργανωσιακές συγκρούσεις**

Οι ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις, μπορούν περαιτέρω να ταξινομηθούν ανάλογα με το επίπεδο του οργανισμού (ατομικό, ομαδικό κ.τ.λ.) στο οποίο συμβαίνουν.

Σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση, οι ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες.

- **Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις (Intrapersonal Conflict)**

Πρόκειται για την περίπτωση που το μέλος ενός οργανισμού είναι υποχρεωμένο να εκτελεί ορισμένα καθήκοντα τα οποία δεν συνάδουν με την εμπειρία, τα ενδιαφέροντα, τους στόχους και τις αξίες του. Υπάρχει μία αναντιστοιχία ανάμεσα σε αυτά που πραγματικά θα ήθελε να κάνει και ανάμεσα σε αυτά που αναγκάζεται να κάνει, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο μία εσωτερική σύγκρουση.

- **Διαπροσωπικές συγκρούσεις (Interpersonal Conflict)**

Είναι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη ενός οργανισμού τα οποία μπορεί να βρίσκονται είτε στο ίδιο, είτε σε διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας. Σε αυτή την κατηγορία, υφίστανται πολλές μελέτες οι οποίες πραγματεύονται τις συγκρούσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους-υφισταμένους.

- **Ενδοομαδικές συγκρούσεις (Intragroup Conflict)**

Πρόκειται για τις συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή ενός τμήματος ενός οργανισμού. Ο όρος αναφέρεται επίσης για τις συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες υποομάδες, οι οποίες όμως ανήκουν στην ίδια ομάδα. Αυτές οι συγκρούσεις δημιουργούνται λόγω διαφορετικών στόχων, καθηκόντων, διαδικασιών κ.τ.λ. Ενδέχεται επίσης να προέλθουν από ασυμβατότητα ή διαφωνίες ανάμεσα στα μέλη και τους ηγέτες των

ομάδων. Οι ενδοομαδικές συγκρούσεις και οι επιπτώσεις τους στα μεμονωμένα άτομα των ομάδων, έχουν μελετηθεί αρκετά αλλά τα ερευνητικά αποτελέσματα παραμένουν κάπως ασαφή καθώς άλλες μελέτες αναφέρουν την ύπαρξη θετικών επιδράσεων στα μέλη των ομάδων ενώ κάποιες άλλες μελέτες αναφέρουν την ύπαρξη αρνητικών επιδράσεων, τόσο στα μεμονωμένα άτομα όσο και στη συνολική απόδοση της ομάδας (Behfar et al. 2008, DeWit et al. 2012, Gounaris et al. 2016)

- **Διαομαδικές συγκρούσεις (Intergroup Conflict)**

Δημιουργούνται ανάμεσα σε ένα ή περισσότερα τμήματα ή ομάδες ενός οργανισμού. Τέτοιου είδους συγκρούσεις, για παράδειγμα, δημιουργούνται ανάμεσα στο τμήμα παραγωγής και μάρκετινγκ ενός οργανισμού, ή ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και τα υποκαταστήματα. Μία ειδική περίπτωση διαομαδικών συγκρούσεων είναι ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και την διοίκηση.

Στην ταξινόμηση των συγκρούσεων με βάση τις υποβόσκουσες συνθήκες δημιουργίας τους, υπεισέρχεται επίσης και το επίπεδο εντός του οργανισμού στο οποίο λαμβάνει χώρα η σύγκρουση. Δηλαδή, κάθε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες μπορεί να συμβεί σε διαπροσωπικό, ενδοομαδικό ή διαομαδικό επίπεδο.

2.4 Οι συνέπειες των συγκρούσεων

Παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι οι συγκρούσεις είναι ανεπιθύμητες σε έναν οργανισμό. Στη σύγχρονη όμως βιβλιογραφία (Jehn 1995, Mitroff 1998, Pelled Eisenhardt & Xin 1999), η κοινά αποδεκτή επιστημονική άποψη είναι ότι οι οργανωσιακές συγκρούσεις έχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα.

Τα θετικά αποτελέσματα βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού ενώ τα αρνητικά αποτελέσματα επιδεινώνουν την λειτουργία.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων (Rahim 2011).

Λειτουργικά αποτελέσματα των συγκρούσεων:

- Οι συγκρούσεις ενδέχεται να τονώσουν την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την αλλαγή.
- Μπορεί να βελτιωθούν οι οργανωτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- Βοηθούν να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα.
- Οι συγκρούσεις μπορεί να οδηγήσουν σε συνεργειακές λύσεις σε κοινά προβλήματα.
- Η ατομική και ομαδική απόδοση ενδέχεται να ενισχυθεί.
- Τα άτομα και οι ομάδες ενδέχεται να αναγκαστούν να αναζητήσουν νέες προσεγγίσεις.
- Αναλόγως του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, ίσως να απαιτηθεί από τα άτομα και τις ομάδες να διατυπώσουν και να διευκρινίσουν τις θέσεις τους.

Δυσλειτουργικά αποτελέσματα των συγκρούσεων:

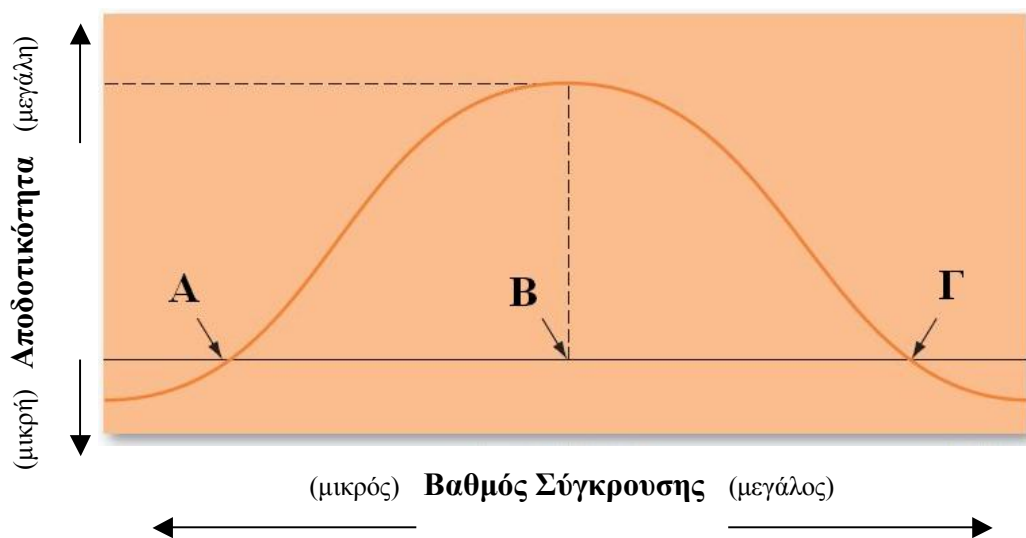
- Οι συγκρούσεις μπορεί να προκαλέσουν εργασιακό άγχος, εργασιακή εξάντληση και δυσαρέσκεια.
- Η επικοινωνία μεταξύ ατόμων και ομάδων μπορεί να μειωθεί.
- Μπορεί να αναπτυχθεί κλίμα δυσπιστίας και υποψίας.
- Κάποιες σχέσεις ενδέχεται να καταστραφούν.
- Η απόδοση της εργασίας μπορεί να μειωθεί.
- Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αυξηθεί.
- Μπορεί να επηρεαστεί η οργανωτική αφοσίωση.

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι προκειμένου ένας οργανισμός να επωφεληθεί από τις συγκρούσεις, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων και να ενισχυθούν τα θετικά τους αποτελέσματα.

Έτσι αυτό που χρειάζεται δεν είναι η ολοκληρωτική επίλυση των συγκρούσεων αλλά αντιθέτως η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων με απώτερο σκοπό την βελτίωση του εκάστοτε οργανισμού.

Επιπλέον, η ύπαρξη μικρού βαθμού συγκρούσεων σε ένα οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε τέλμα ενώ απ' την άλλη πλευρά, ένας ανεξέλεγκτος βαθμός συγκρούσεων μπορεί να δημιουργήσει αναρίθμητες αρνητικές συνέπειες.

Οι σύγχρονες έρευνες δείχνουν ότι ένας μέτριος βαθμός ενυπόστατων συγκρούσεων θεωρείται απαραίτητος για την διατήρηση ενός ιδανικού επιπέδου εργασιακής απόδοσης (Σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1 Βαθμός σύγκρουσης και αποδοτικότητα (Rahim 2011)

Στο σχήμα 2.1 παρατηρούμε ότι στο σημείο Α όπου υπάρχει χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, η εργασιακή απόδοση είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Ομοίως, στο σημείο Γ όπου υπάρχει μεγάλος βαθμός συγκρούσεων, η εργασιακή απόδοση είναι και πάλι σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Αντιθέτως, στο σημείο Β όπου επικρατεί ένας μέτριος βαθμός συγκρούσεων, η εργασιακή απόδοση βρίσκεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Θα πρέπει να τονιστεί όμως ότι τα ανωτέρω έχουν εφαρμογή στην περίπτωση των ενυπόστατων συγκρούσεων καθώς στα άλλα είδη συγκρούσεων είναι συνήθως επιθυμητή

η ύπαρξη όσο δυνατόν μικρότερου βαθμού σύγκρουσης.

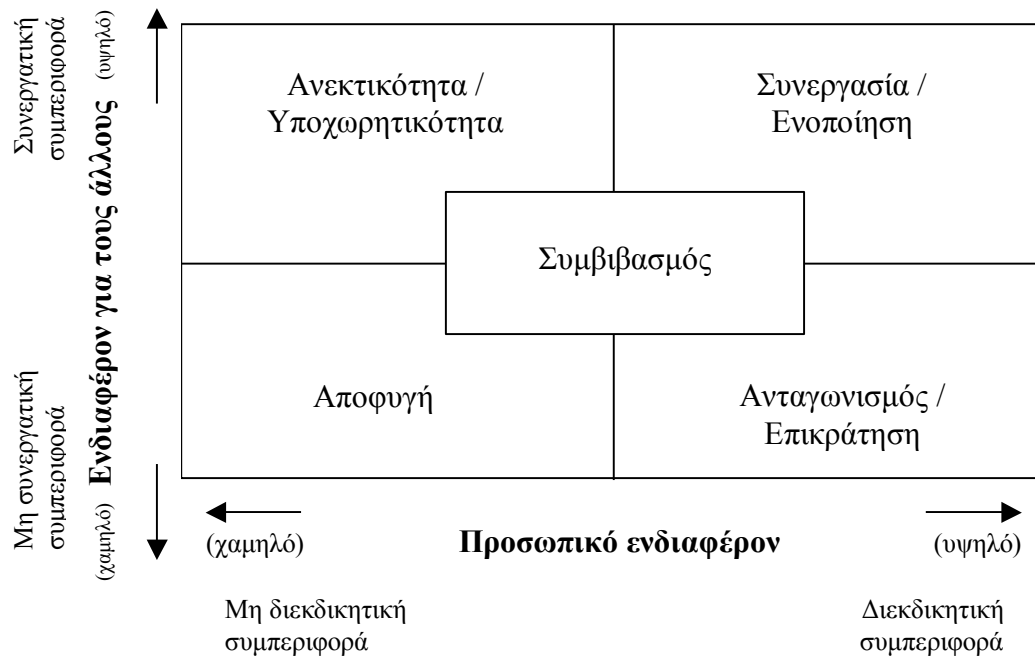
Η ύπαρξη όμως ενός μέτριου βαθμού ενυπόστατων συγκρούσεων, βοηθάει στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών που ακολουθούνται. Αυτό συμβαίνει διότι μέσα από τις διάφορες αντικρουόμενες θέσεις, προκύπτουν νέες ιδέες και λύσεις που βοηθούν στην πιο αποτελεσματική λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού (Puck & Pregelrig, 2014).

Πολλές έρευνες υποδηλώνουν πώς οι αντιπαραθέσεις διαφορετικών απόψεων μπορούν να τονώσουν την ομαδική συνεργασία, να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων και να δημιουργήσουν δημιουργικά αποτελέσματα. Αυτές οι έρευνες όμως σύμφωνα με τον Clercq & Belausteguiogitia (2017) παρέχουν μόνο μια μερική εικόνα της επίδρασης της ενυπόστατης σύγκρουσης στα αποτελέσματα του χώρου εργασίας, δεδομένου ότι προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν επαρκή ικανότητα για να αντιμετωπίσουν το άγχος που συνοδεύει τη συγκεκριμένη σύγκρουση. Αυτή η υπόθεση όμως δεν ισχύει πάντοτε κι έτσι ενδέχεται οι διαρκώς αποκλίνουσες απόψεις να βλάψουν τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με το άμεσο περιβάλλον εργασίας τους. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο ευτυχισμένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι το άμεσο εργασιακό περιβάλλον τους είναι υποστηρικτικό και ότι η επιτυχής εκτέλεση των καθηκόντων τους δεν θα διαταραχθεί από την περιττή διάσπαση της προσοχής τους. Αυτή όμως η αντίληψη είναι λιγότερο πιθανή όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσμενείς συνθήκες εργασίας που χαρακτηρίζονται από εξαντλητικές συζητήσεις σχετικά με αντιτιθέμενες απόψεις. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τους ανωτέρω ερευνητές, απαιτείται περαιτέρω έρευνα με στόχο μια σαφέστερη κατανόηση του πότε οι εργαζόμενοι μπορεί να ανταποκριθούν αρνητικά στις συγκρούσεις και πώς μπορούν να περιοριστούν τα επιβλαβή αποτελέσματά τους.

2.5 Η διαχείριση των συγκρούσεων

Το επικρατέστερο μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων θεωρείται ότι είναι το μοντέλο των πέντε τρόπων διαχείρισης. Το μοντέλο αυτό επινοήθηκε για πρώτη φορά από την Follet (1940) και έκτοτε υπέστη τροποποιήσεις και συμπληρώσεις από τους Blake & Mouton (1964), Thomas (1976) και Rahim & Bonoma (1979).

Οι δύο διαστάσεις που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του συγκεκριμένου μοντέλου, αναφέρονται στο ενδιαφέρον που επιδεικνύει κάποιος για τα προσωπικά του ζητήματα / συμφέροντα σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον που επιδεικνύει για τα ζητήματα / συμφέροντα της άλλης πλευράς. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει ένας διαχωρισμός του πλέγματος σε πέντε διακριτές περιοχές οι οποίες παρουσιάζονται διαγραμματικά στο σχήμα 2.2 ενώ στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικότερα.



Σχήμα 2.2 Το μοντέλο των πέντε τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων (Rahim 2011)

1. Συνεργασία / Ενοποίηση (Collaborating / Integrating)

Αυτός ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων υποδηλώνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τα προσωπικά ζητήματα αλλά ταυτόχρονα όμως και για τα ζητήματα της άλλης πλευράς. Προϋποθέτει την σύμπραξη και τη συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα μέρη με ευθύτητα και ειλικρίνεια, ώστε να υπάρξει ανταλλαγή των απαραίτητων πληροφοριών και να εξεταστούν στη συνέχεια οι υπάρχουσες διαφορές προκειμένου να αναζητηθεί μία κοινά αποδεκτή λύση και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Πρόκειται για μία διαδικασία μέσα από την οποία άτομα τα οποία βλέπουν διαφορετικές πτυχές ενός προβλήματος, προσπαθούν με δημιουργικό τρόπο να εξερευνήσουν τις υφιστάμενες διαφορές τους με απώτερο σκοπό την αναζήτηση λύσεων οι οποίες πηγαίνουν πιο πέρα από την περιορισμένη οπτική γωνία του κάθε μέρους για το είναι τελικά εφικτό (Gray 1989).

Σύμφωνα με τον Prein (1976), αυτό ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων έχει δύο χαρακτηριστικά στοιχεία:

α) Έντονη αντιπαράθεση και β) Επίλυση των προβλημάτων

Η έντονη αντιπαράθεση περιλαμβάνει την ύπαρξη ανοικτής επικοινωνίας, τη διασαφήνιση των παρεξηγήσεων και την ανάλυση των υποκρυπτόμενων αιτιών της σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία είναι προαπαιτούμενη προκειμένου να υπάρξει επίλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια γίνεται αναγνώριση του πραγματικού προβλήματος, ή ενδεχομένως των πραγματικών προβλημάτων, και αναζητείται η λύση που θα παρέχει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των συμφερόντων της κάθε πλευράς.

2. Ανεκτικότητα / Υποχωρητικότητα (Accommodating / Obliging)

Αυτός ο τρόπος υποδηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον για τα προσωπικά συμφέροντα και ταυτόχρονα υψηλό ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων. Ο συγκεκριμένος τρόπος σχετίζεται με την προσπάθεια να υποβαθμιστούν οι υπάρχουσες διαφορές ενώ την ίδια στιγμή τονίζονται τα υφιστάμενα κοινά σημεία προκειμένου να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Υπάρχει ένα στοιχείο αυτοθυσίας σε αυτό τον τρόπο που μπορεί να έχει την μορφή ανιδιοτελούς γενναιοδωρίας, επιείκειας ή υπακοής στις προσταγές της άλλης πλευράς.

Ένα ανεκτικό / υποχωρητικό άτομο, παραμελεί τα δικά του ενδιαφέροντα προκειμένου να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα της άλλης πλευράς. Λειτουργεί ως ένας «απορροφητής συγκρούσεων». Δηλαδή είναι το άτομο που αντιδρά με χαμηλή επιθετικότητα ή ακόμη και με φιλικότητα στις εχθρικές πράξεις των άλλων (Boulding 1962).

3. Ανταγωνισμός / Επικράτηση (Competing / Dominating)

Αυτός ο τρόπος διαχείρισης δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τα προσωπικά θέματα και χαμηλό ενδιαφέρον για τα θέματα των άλλων. Ταυτίζεται με ένα προσανατολισμό νίκης-ήττας όπου γίνεται προσπάθεια να επικρατήσει η θέση της μίας πλευράς αδιαφορώντας παντελώς για τις επιπτώσεις που προξενούνται στην άλλη πλευρά. Ένα ανταγωνιστικό άτομο κάνει κάθε προσπάθεια για να επιτύχει τον αντικειμενικό του στόχο κι έτσι συχνά αγνοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς. Μερικές φορές μάλιστα προσπαθεί να επικρατήσει με κάθε κόστος ώστε τελικά να νικήσει αδιαφορώντας όμως για την ζημιά που ενδέχεται να προξενήσει στους άλλους. Ως παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί η περίπτωση ενός ανταγωνιστικού προϊσταμένου ο οποίος

χρησιμοποιεί την δύναμη που του παρέχει η θέση του προκειμένου να επιβάλει την θέληση του στους υφισταμένους του κι έτσι να ελέγχει την υπακοή τους. Η τακτική όμως αυτή διαφοροποιείται όταν ένα ανταγωνιστικό άτομο δεν κατέχει κάποια διευθυντική θέση. Σε αυτή την περίπτωση, προσπαθεί να επιτύχει τους σκοπούς του χρησιμοποιώντας πλάγια μέσα όπως εξαπάτηση, παραπλανητικά τεχνάσματα ή ενδεχομένως και την κατάλληλη χειραγώγηση των ανωτέρων του (Rahim 2011).

4. Αποφυγή (Avoiding)

Αυτός ο τρόπος υποδεικνύει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τα προσωπικά ζητήματα όσο και για τα ζητήματα των άλλων. Σχετίζεται με καταστάσεις όπου γίνονται προσπάθειες αποφυγής του προβλήματος με διάφορους τρόπους. Είναι οι περιπτώσεις όπου συνεχώς αναβάλλεται ένα θέμα με απώτερο σκοπό να μην αντιμετωπιστεί ποτέ, η αποχώρηση από καταστάσεις που θεωρούνται ως απειλητικές καθώς και η υποβάθμιση των προβλημάτων προκειμένου να μην χρειαστεί να αντιμετωπιστούν.

Ένα άτομο που αποφεύγει την διαχείριση των συγκρούσεων, αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα καθώς και τα συμφέροντα των άλλων.

Αυτός ο τρόπος διαχείρισης δείχνει μία αδιάφορη συμπεριφορά τόσο προς τα προβλήματα όσο και προς τα μέρη που εμπλέκονται σε μία σύγκρουση.

Ένα τέτοιο άτομο συνήθως αρνείται να παραδεχτεί δημόσια ότι υφίσταται κάποια σύγκρουση η οποία θα πρέπει με κάποιο τρόπο να αντιμετωπιστεί (Rahim 2011).

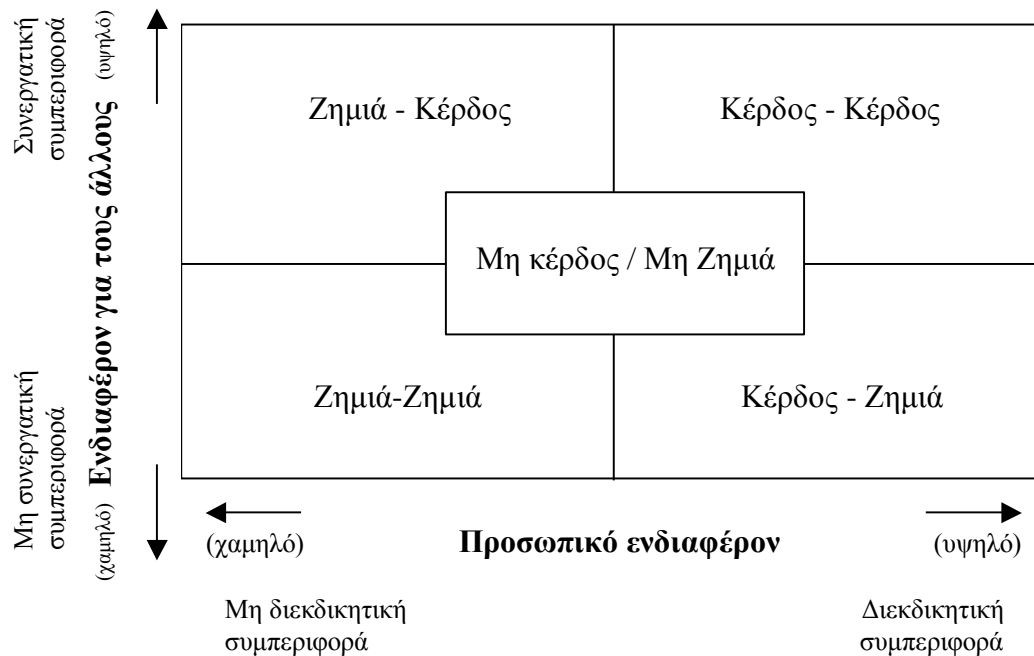
5. Συμβιβασμός (Compromising)

Αυτός ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων υποδεικνύει την ύπαρξη μεσαίου βαθμού ενδιαφέροντος τόσο για τα προσωπικά όσο και για τα ζητήματα των άλλων. Με αυτό τον τρόπο διαχείρισης, κάθε μέρος δίνει κάτι και ταυτόχρονα λαμβάνει κάτι. Έτσι τελικά και τα δύο μέρη παραχωρούν κάτι προκειμένου να υπάρξει μία κοινά αποδεκτή λύση.

Στην περίπτωση όμως που επιλέγεται τελικά η συμβιβαστική λύση, υπάρχει το μειονέκτημα ότι ενδέχεται να μην είναι η καλύτερη δυνατή διότι το όλο θέμα δεν αναλύεται και δεν αντιμετωπίζεται εις βάθος, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Συνεργασίας / Ενοποίησης.

Οι ανωτέρω πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων θα μπορούσαν να ταξινομηθούν χρησιμοποιώντας την ορολογία από την θεωρία των παιγνίων, δίνοντας έτσι

μία διαφορετική διάσταση στο αποτέλεσμα που επιφέρει ο κάθε τρόπος διαχείρισης. Κατ' αυτό τον τρόπο, έχουμε την ακόλουθη ταξινόμηση η οποία παρουσιάζεται και διαγραμματικά στο σχήμα 2.3:



Σχήμα 2.3 Οι πέντε τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων σε σχέση με την θεωρία των παιγνίων (Rahim 2011)

1. Συνεργασία / Ενοποίηση

Αντιστοιχεί στην περίπτωση Κέρδους-Κέρδους καθώς και οι δύο πλευρές αποκομίζουν το μέγιστο δυνατό κέρδος από την επίλυση των συγκρούσεων.

2. Ανεκτικότητα / Υποχωρητικότητα

Εδώ έχουμε την περίπτωση Ζημιά-Κέρδος καθώς η πλευρά που υποχωρεί χάνει ενώ η άλλη πλευρά κερδίζει.

3. Ανταγωνισμός / Επικράτηση

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, έχουμε ένα αποτέλεσμα Κέρδος-Ζημιά καθώς η ανταγωνιστική πλευρά αποκομίζει όλα τα οφέλη ενώ η άλλη πλευρά αποκομίζει μόνο ζημιές.

4. Αποφυγή

Στην περίπτωση της αποφυγής, έχουμε Ζημιά-Ζημιά και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη καθώς η μη επίλυση των συγκρούσεων δεν ωφελεί κανέναν.

5. Συμβιβασμός

Στην περίπτωση του συμβιβασμού το αποτέλεσμα είναι χωρίς κέρδος / χωρίς ζημιά και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη καθώς η συμβιβαστική λύση που γίνεται κοινά αποδεκτή δεν είναι η καλύτερη δυνατή για τις δύο πλευρές.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι πιο επωφελείς τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η Συνεργασία / Ενοποίηση και ο Συμβιβασμός. Στην πράξη όμως, κάθε ένας από τους ανωτέρω τρόπους διαχείρισης ενδέχεται να ενδείκνυται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε σύγκρουσης. Σε γενικές γραμμές, ο τρόπος της Συνεργασίας / Ενοποίησης και σε κάποιο βαθμό ο τρόπος του Συμβιβασμού, μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε περιπτώσεις συγκρούσεων που αφορούν θέματα στρατηγικής σημασίας ή στην αντιμετώπιση περίπλοκων ζητημάτων. Οι υπόλοιποι τρόποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων ή προβλημάτων ρουτίνας.

Έτσι, κάθε ένας από τους παραπάνω τρόπους θα μπορούσε στην πράξη να αποφέρει κέρδη και για τις δύο πλευρές εάν επιλεγεί και χρησιμοποιηθεί σωστά. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως, είναι η διαχείριση των συγκρούσεων να αποσκοπεί στην απώτερη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής, καθώς και της συνολικής αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Rahim 2011).

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Μέθοδος και στάδια έρευνας

Για την πραγματοποίηση της παρούσας διπλωματικής έρευνας πραγματοποιήθηκε δευτερογενής και πρωτογενής έρευνα.

Αφού συλλέχθηκαν όλα τα απαραίτητα δευτερογενή στοιχεία και πληροφορίες από την αντίστοιχη επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία σχετικά με την έννοια των συγκρούσεων και των τρόπων διαχείρισής τους, κρίθηκε σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση των εννοιών αυτών στο πλαίσιο της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας.

Το πρώτο βασικό βήμα είναι η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων προκειμένου για να διεξαχθεί η έρευνα. Η επιλογή αυτή επηρεάζεται από δύο παραμέτρους που είναι ο βαθμός δόμησης και ο βαθμός της αμεσότητας.

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συγκέντρωση ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού βάση δομημένων ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια θεωρούνται ως η πιο εύχρηστη μέθοδος, δεδομένου ότι το ίδιο ακριβώς σετ ερωτήσεων δίνεται σε έναν μεγάλο αριθμό ατόμων.

Σύμφωνα με αρκετούς θεωρητικούς, τα ερωτηματολόγια είναι πρακτικά και παρέχουν έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο συγκέντρωσης απαντήσεων από δείγμα ερωτώμενων, πολύ ευρύτερο από αυτό που επιτρέπει οποιαδήποτε άλλη τεχνική.

Ως εκ τούτου, επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων.

3.2 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η ύπαρξη εργασιακών συγκρούσεων, οι πηγές δημιουργίας τους, τα αποτελέσματα καθώς και ο τρόπος που διευθετούνται στην Περιφερειακή Ενότητα Πρέβεζας.

Ως εκ τούτου, ορισμένες από τις υποθέσεις που τέθηκαν με σκοπό να διερευνηθούν μέσω της παρούσας έρευνας είναι οι ακόλουθες:

1. Την ποιότητα των σχέσεων που επικρατούν μεταξύ των συναδέλφων
2. Τη συχνότητα εμφάνισης συγκρουσιακών καταστάσεων.
3. Τις σημαντικότερες αιτίες που πυροδοτούν τις συγκρούσεις

4. Κατά πόσο δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, η συνολική εμπειρία και η θέση επηρεάζουν την ύπαρξη συγκρούσεων
5. Ποιες είναι οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρουσιακών καταστάσεων
6. Τους τρόπους διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων
7. Προτάσεις των υπαλλήλων για την αποφυγή των συγκρούσεων

Σε κάθε έρευνα όμως, εκτός από τις υποθέσεις που θέτουμε εξ αρχής πριν την διεξαγωγή της έρευνας (a priori), αναζητάμε και νέες υποθέσεις τις οποίες θέτουμε εκ των υστέρων (a posteriori) των οποίων συνειδητοποιούμε το νόημα και την ύπαρξη μόνο κατά την διάρκεια της ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων.

3.3 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα που επιλέχθηκε για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας, αφορά δημοσίους υπάλληλους της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εξήντα εργαζομένους της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας. Προτού γίνει η άντληση των πρωτογενών στοιχείων, προηγήθηκε επικοινωνία με τους διευθυντές των τμημάτων και στη συνέχεια δόθηκαν για συμπλήρωση στο κεντρικό κτίριο της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας και στη διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής.

Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε επειδή οι προαναφερθείσες υπηρεσίες αποτελούν τις δυο μεγαλύτερες διευθύνσεις εργαζομένων σε πληθυσμό και γι αυτό το λόγο ίσως να υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για να αναπτυχθούν συγκρούσεις μεταξύ τους. Ενδεχομένως στις μικρότερες και διάσπαρτες διευθύνσεις της Περιφερειακής Ενότητας όπου εργάζεται μικρότερος αριθμός υπαλλήλων, να είναι μικρότερες και οι συγκρούσεις καθώς οι εργαζόμενοι συνήθως αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους, αποφεύγοντας έτσι τους διαπληκτισμούς.

Σε αυτό το σημείο όμως κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν ορισμένα στοιχεία σχετικά με Περιφερειακή Ενότητα Πρέβεζας.

Ιστορικά, ο Νομός Πρέβεζας ιδρύθηκε την 1η Απριλίου του 1915, με τη δημοσίευση στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως του σχετικού Βασιλικού Διατάγματος, και είναι ο

νοτιότερος από τους τέσσερις νομούς της Ηπείρου. Οι Νομάρχες διορίζονταν από την εκάστοτε ελληνική κυβέρνηση μέχρι το 1994. Από το 1995 όμως μέχρι και το 2010, οι Νομάρχες ήταν αιρετοί.

Η Νομαρχία Πρέβεζας έπαψε να υπάρχει διοικητικά την 31^η Δεκεμβρίου 2010, όταν και καταργήθηκαν οι Νομαρχίες στην Ελλάδα και ενσωματώθηκαν στις Καλλικρατικές αυτοδιοικητικές Περιφέρειες, ως Περιφερειακές Ενότητες.

Μετά το 2010, οι γενικές διευθύνσεις της Περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας είναι οι ακόλουθες:

- Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη
- Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού
- Διεύθυνση Ανάπτυξης
- Γραφείο Νομικής υπηρεσίας
- Διεύθυνση Τεχνικών έργων
- Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας
- Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής
- Διεύθυνση Μεταφορών και επικοινωνιών
- Τμήμα Πληροφορικής
- Τμήμα περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας
- Τμήμα Πολιτικής προστασίας
- Αυτοτελές γραφείο ΠΑΜ-ΠΣΕΑ

Ενώ, οι μεγαλύτερες διευθύνσεις σε ανθρώπινο προσωπικό είναι του κεντρικού κτιρίου το οποίο στεγάζεται στην οδό Σπηλιάδου, με 41 υπαλλήλους και της Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής επί της οδού Λ. Ειρήνης, με 37 υπαλλήλους.

Σε αυτές τις δύο υπηρεσίες είναι όπου πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα.

3.4 Μέσα συλλογής του ερευνητικού υλικού

Όπως προαναφέρθηκε, η συλλογή του ερευνητικού υλικού πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο των ερωτηματολογίων. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου και το είδος των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν έγινε με βάση το εργαλείο μέτρησης «Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument». Το συγκεκριμένο εργαλείο μετρά τις στάσεις των εργαζομένων

απέναντι στις συγκρούσεις οι οποίες τροποποιούνται με την πάροδο του χρόνου και την αλλαγή των περιστάσεων (Παπαδοπούλου Δ., Τζιβάνη Ε.)

Η δομή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μια εισαγωγική παράγραφο στην οποία διευκρινίζονται οι λόγοι για τους οποίους διανέμεται το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση.

Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει το όνομα της ερευνήτριας και ότι το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για τις ανάγκες του μεταπτυχιακού προγράμματος εξειδίκευσης του ΤΕΙ Ηπείρου.

Τονίζεται πως οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και δεν χρειάζεται πουθενά να συμπληρωθεί το ονοματεπώνυμο του ερωτώμενου. Η διευκρίνηση αυτή είναι απαραίτητη για να μην αποθαρρύνονται οι ερωτούμενοι και φοβούνται μήπως εκτεθούν από τυχόν απαντήσεις τους.

Τονίζεται επίσης η ανάγκη να δοθούν αυθόρμητες και ειλικρινείς απαντήσεις που προορίζονται αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Προκειμένου να μην επηρεαστούν οι απαντήσεις των υπαλλήλων, δεν διευκρινίζεται επακριβώς ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη έρευνα. Ο λόγος είναι ότι τυχόν αναφορά στους ερευνητικούς σκοπούς, ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την ειλικρίνεια και τον αυθορμητισμό με τον οποίο οι ερωτώμενοι δίνουν τις απαντήσεις τους.

Ως προς τη δομή του, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δυο ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει συνολικά 47 κλειστές ερωτήσεις που διερευνούν το καθεαυτό θέμα της έρευνας, καθώς και μία ερώτηση ανοικτού τύπου για τυχόν προτάσεις που θα ήθελε να κάνει κάποιος από τους υπαλλήλους.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 9 ερωτήσεις και αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων καθώς και 1 ερώτηση που προσδιορίζει τη Διεύθυνση Περιφερειακής ή Αγροτικής Ανάπτυξης.

Οι συμμετέχοντες καλούνται να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε κάθε μια από τις δηλώσεις, σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (π.χ. από διαφωνώ απόλυτα, μέχρι συμφωνώ απόλυτα).

Ομοίως, σε ορισμένες ερωτήσεις, καλούνται να επιλέξουν μεταξύ δυο διχοτομικών απαντήσεων (ναι-όχι).

Λόγου του μεγάλου αριθμού των ερωτήσεων, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην εμφάνιση του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη μορφοποίηση και ομαδοποίηση των ερωτήσεων, ώστε να καταστεί όσο πιο εύκολη γινόταν η συμπλήρωσή του.

3.5 Συλλογή ερευνητικού υλικού

Η συλλογή του ερευνητικού υλικού πραγματοποιήθηκε με την προσωπική διανομή των ερωτηματολογίων. Αυτό έγινε προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε τυχόν απορία αναφορικά με την ορθή συμπλήρωση των ερωτήσεων, θα μπορούσε να απαντηθεί άμεσα. Ως εκ τούτου, συμπληρώθηκαν σωστά και πλήρως το 93% των ερωτηματολογίων, καθώς μοιράστηκαν συνολικά 60 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 56 από αυτά. Αξίζει να τονιστεί ότι ο βαθμός ανταπόκρισης 93% αποτελεί ένα εξαιρετικά ικανοποιητικό ποσοστό.

Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν ένα προς ένα χωριστά, στον κάθε υπάλληλο και τμήμα. Ο χρόνος συμπλήρωσης δεν ήταν περιορισμένος και δόθηκε επαρκές χρονικό περιθώριο προκειμένου οι υπάλληλοι να συμπληρώσουν αβίαστα και ελεύθερα όλες τις ερωτήσεις και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Λόγω δε απουσίας ορισμένων εργαζομένων εκτός υπηρεσίας εξαιτίας αδειών, χρειάστηκε να πραγματοποιηθούν τακτικές επισκέψεις στις Υπηρεσίες προς αναζήτηση όλου του προσωπικού. Ο μέγιστος χρόνος παραλαβής των ερωτηματολογίων από την ημέρα της διανομής τους, υπολογίστηκε σε μια εβδομάδα. Αναφορικά τώρα με τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, αυτή πραγματοποιήθηκε και ολοκληρώθηκε μέσα στην περίοδο Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου του 2016.

3.6 Στατιστική επεξεργασία

Στη συνέχεια, μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η αρίθμηση τους και η εισαγωγή των δεδομένων στο πρόγραμμα Microsoft Excel. Έπειτα ακολούθησε έλεγχος των δεδομένων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλα τα ερωτηματολόγια εισήχθησαν σωστά. Στο στάδιο εισαγωγής των δεδομένων, προτιμήθηκε το συγκεκριμένο πρόγραμμα επειδή παρέχει εύκολη δυνατότητα εισαγωγής και διόρθωσης των στοιχείων.

Στο επόμενο βήμα, έγινε η μεταφορά των δεδομένων από το Microsoft Excel στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 24 και ορίστηκαν τα απαραίτητα στοιχεία για κάθε μεταβλητή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η κάθε μεταβλητή αντιστοιχούσε σε μία ερώτηση. Προκειμένου όμως να γίνει η ανάλυση των δεδομένων, προηγείται ένα απαραίτητο και ταυτόχρονα σημαντικό βήμα όπου πρέπει να δηλωθεί το είδος της κάθε μεταβλητής.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει συνολικά 57 μεταβλητές (ερωτήσεις και υποερωτήσεις) από τις οποίες οι 44 είναι κατηγορικές μεταβλητές (ordinal) ενώ μόνο 13 από τις ερωτήσεις είναι μεταβλητές ονομαστικού τύπου (nominal).

Ως κατηγορικές μεταβλητές (ordinal) δηλώθηκαν όλες οι ερωτήσεις στις απαντήσεις των οποίων υπάρχει σαφής διαβάθμιση από το 1 έως το 5, όπως για παράδειγμα «καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, λίγο, πολύ». Επίσης, δηλώθηκαν και οι ακόλουθες ερωτήσεις από τα δημογραφικά στοιχεία:

- Ηλικία
- Εκπαίδευση
- Συνολική διοικητική υπηρεσία
- Προϋπηρεσία στον οργανισμό που υπηρετείτε τώρα

Οι υπόλοιπες ερωτήσεις από τα δημογραφικά στοιχεία, καθώς και όλες οι ερωτήσεις οι οποίες απαντώνται με «Ναι» ή «Όχι», δηλώθηκαν ως ονομαστικές μεταβλητές (nominal). Επίσης, ως ονομαστικές μεταβλητές δηλώθηκαν και μερικές από τις ερωτήσεις οι οποίες αν και έχουν πολλαπλές επιλογές, παρόλα αυτά δεν υπάρχει μία σαφής διαβάθμιση των απαντήσεων σε μία αύξουσα ή φθίνουσα κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αυτές είναι οι 8 και η 14 και παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Α της μελέτης όπου παρατίθεται αυτούσιο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των ερευνητικών δεδομένων.

Οι αναλύσεις που έγιναν ήταν η δημιουργία πινάκων συχνοτήτων, όπου συνοψίζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων, σε συνδυασμό με την δημιουργία ραβδογραμμάτων (bar-charts) και θηκογραμμάτων (box-plots). Οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν τους πίνακες συνάφειας (cross-tabs) και έγινε έλεγχος της ανεξαρτησίας των μεταβλητών με την χρήση της κατανομής X^2 του Pearson (Pearson Chi-Square).

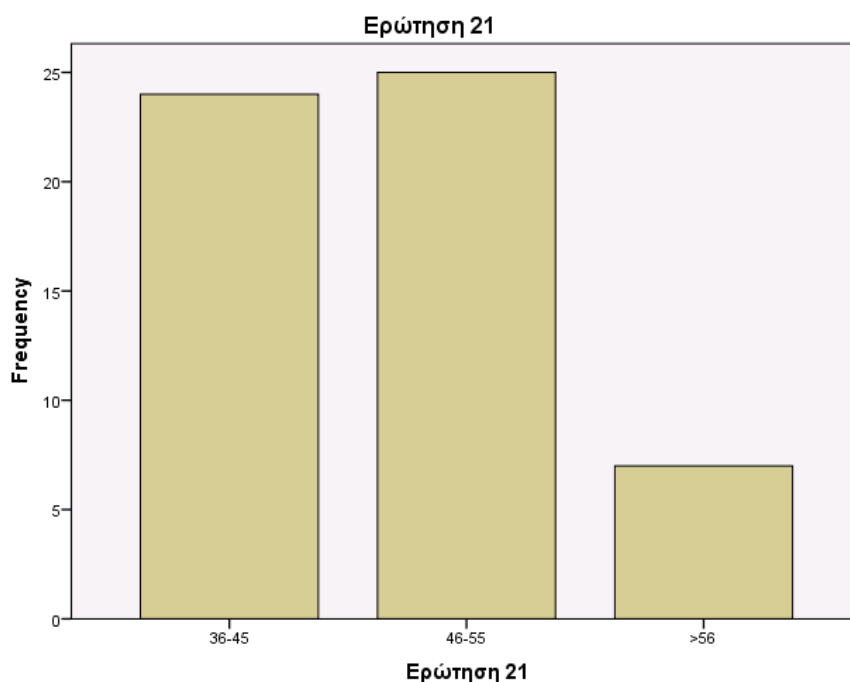
Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 24, παράγαγε πλήθος πινάκων και διαγραμμάτων τα οποία κατόπιν αξιολογήθηκαν και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά από τα αποτελέσματα, ενώ το σύνολο των απαντήσεων του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται διαγραμματικά στο Παράρτημα Β.

4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκε ήδη προηγουμένως, κατά την συλλογή του ερευνητικού υλικού συμπληρώθηκαν συνολικά 56 ερωτηματολόγια. Τα 34 από αυτά (ποσοστό 61%) συμπληρώθηκαν στην υπηρεσία της Περιφερειακής Ανάπτυξης ενώ τα υπόλοιπα 22 (ποσοστό 39%) συμπληρώθηκαν στην υπηρεσία της Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής (Αγροτικής Ανάπτυξης, εν συντομία).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται, σε πίνακες και διαγράμματα τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Αναφορικά με το φύλο των ερωτηθέντων, το 50% των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκε από άντρες και το 50% από γυναίκες ενώ οι ηλικίες παρουσιάζονται αναλυτικά στο διάγραμμα 4.1.

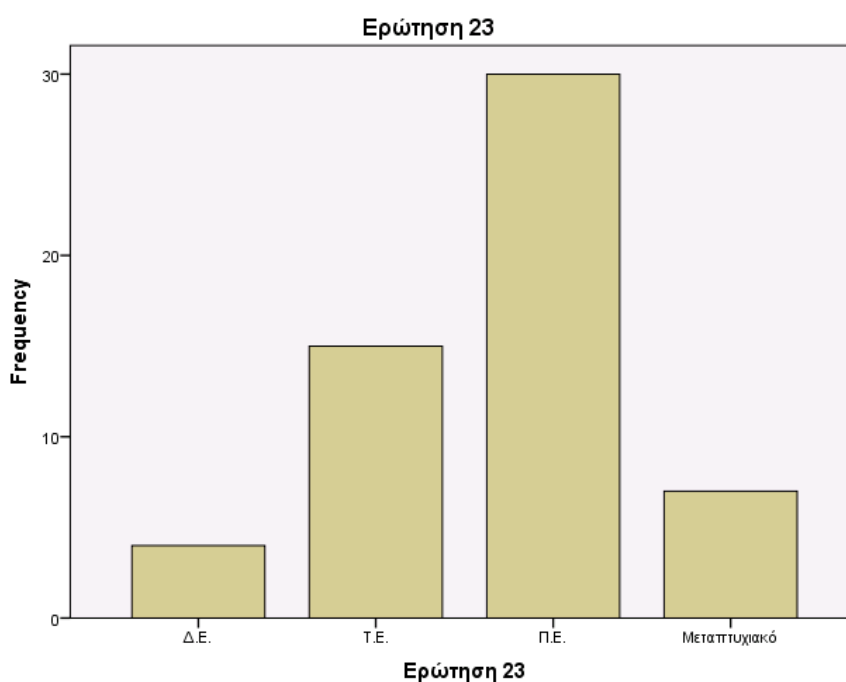


Διάγραμμα 4.1 - Ηλικιακή κατανομή ερωτηθέντων

Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν υπάλληλοι μικρότεροι των 35 ετών και προφανώς αυτό είναι κάτι το οποίο οφείλεται στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία, καθώς πλέον έχουν περιοριστεί δραστικά οι προσλήψεις στον δημόσιο τομέα. Ως ποσοστά, η κατηγορία 36-45 ετών αντιστοιχεί σε ποσοστό 43%, η ηλικιακή ομάδα 46-55 σε ποσοστό 45%, ενώ οι άνω των 56 ετών αντιπροσωπεύουν ως ποσοστό το 12% των ερωτηθέντων.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων, το 79% είναι έγγαμοι ενώ το ποσοστό όσων είναι ελεύθεροι ανέρχεται στο 16%.

Η εκπαίδευση εμφανίζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 4.2 όπου παρατηρούμε πως το 93% των υπαλλήλων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μάλιστα το 12,5% εξ αυτών, έχει κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο.



Διάγραμμα 4.2 - Εκπαίδευση

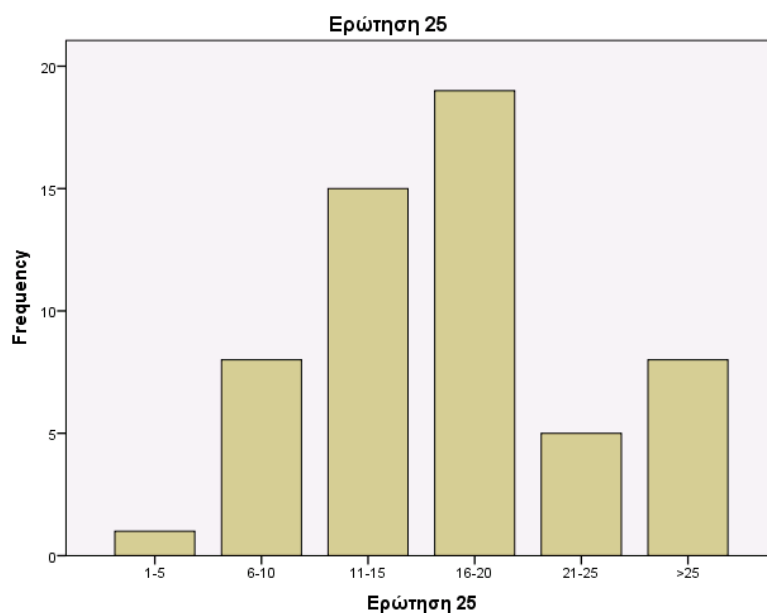
Η σχέση εργασίας αναλύεται στον πίνακα 4.1 ως εξής:

Ερώτηση 24		Συχνότητα	Ποσοστό
	Μόνιμός/η	49	87.5
	Αορίστου χρόνου	5	8.9
	Συμβασιούχος	2	3.6
	Σύνολο	56	100.0

Πίνακας 4.1 – Σχέση εργασίας

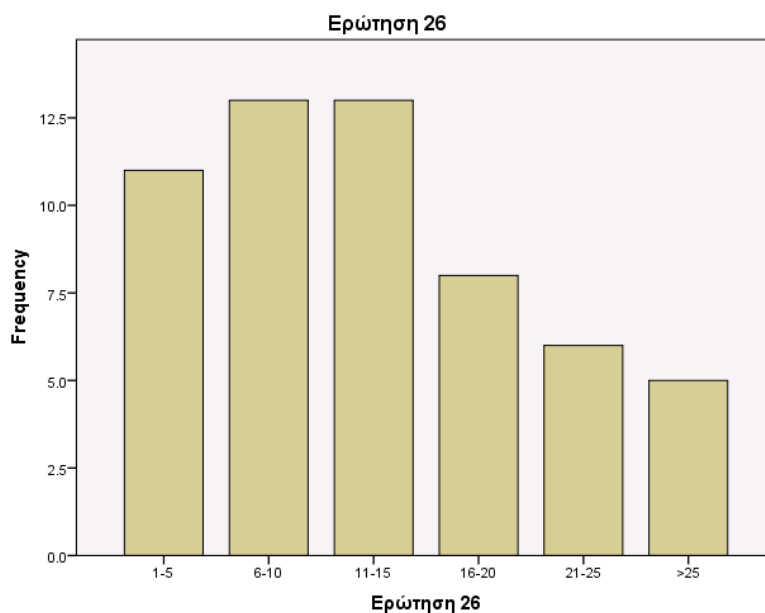
Αναφορικά με την θέση ευθύνης, το 82% των ερωτηθέντων είναι υπάλληλοι ενώ θέση προϊσταμένου κατέχει το υπόλοιπο 18%.

Στα επόμενα δύο διαγράμματα (διαγράμματα 4.3 και 4.4) παρουσιάζονται αντίστοιχα η συνολική διοικητική υπηρεσία καθώς και η προϋπηρεσία στον τωρινό οργανισμό



Διάγραμμα 4.3 – Συνολική διοικητική υπηρεσία

Εκ πρώτης όψεως τα δεδομένα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό από τους υπαλλήλους είναι καινούριοι στην συγκεκριμένη υπηρεσία παρόλο που έχουν πίσω τους μία πολυετή διοικητική υπηρεσία.

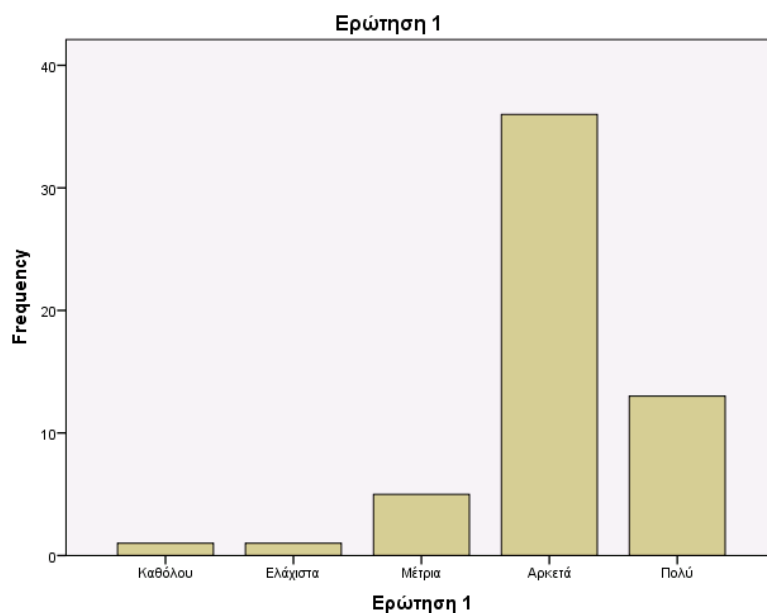


Διάγραμμα 4.4 – Προϋπηρεσία στον οργανισμό που υπηρετείτε τώρα

Με τα δύο ανωτέρω διαγράμματα, ολοκληρώθηκε η παρουσίαση του β' μέρους του ερωτηματολογίου όπου περιέχονται τα δημογραφικά στοιχεία και ξεκινάει η ανάλυση του α' μέρους όπου υπάρχουν οι ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και την διαχείριση τους.

Ιδιαίτερα σημαντική, η πρώτη ερώτηση (Διάγραμμα 4.5) η οποία είναι η εξής: «Ως εργαζόμενος / η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;»

Εδώ το 87,5% έδωσαν θετική απάντηση (αρκετά / πολύ), ενώ ένα μικρό ποσοστό 3,6% έδωσε αρνητική απάντηση (καθόλου / ελάχιστα). Το υπόλοιπο 8,9% έδωσε ουσιαστικά ουδέτερη απάντηση (μέτρια).

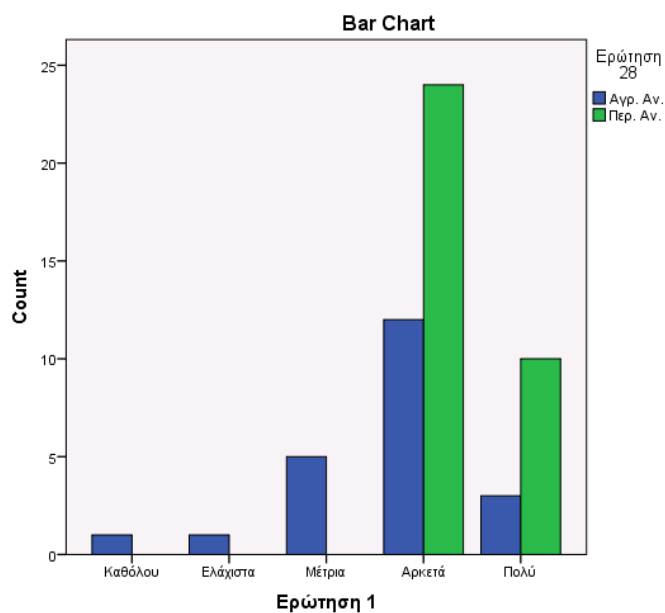


Διάγραμμα 4.5

Ως εργαζόμενος / η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

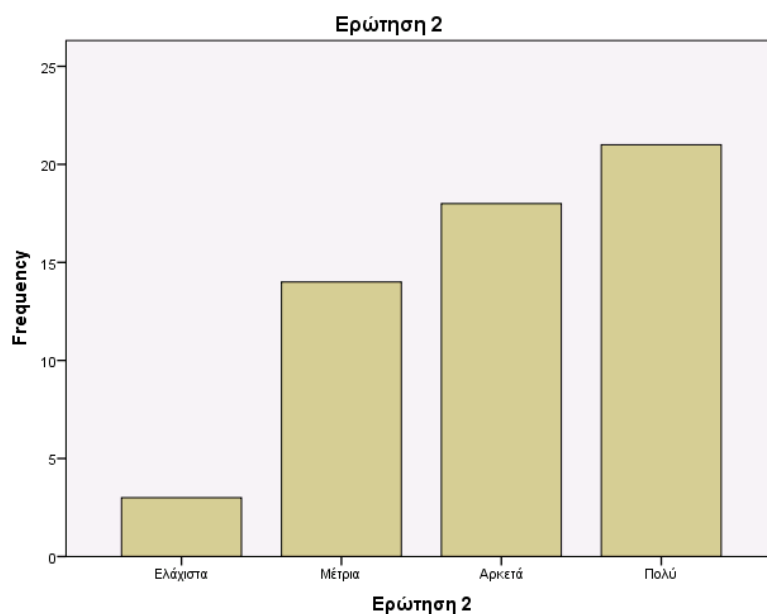
Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην συγκεκριμένη ερώτηση υπήρξε μία διαφοροποίηση στις απαντήσεις από τον οργανισμό της Αγροτικής Ανάπτυξης σε σχέση με την Περιφερειακή Ανάπτυξη. Η διαφοροποίηση είναι ότι το προσωπικό της Αγροτικής Ανάπτυξης απάντησε πως διατηρεί λιγότερο καλές σχέσεις μεταξύ του συγκριτικά με το προσωπικό της Περιφερειακής Ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα ελέγχθηκαν στατιστικά με την κατανομή του χ^2 και είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=1\%$ ($p<0,01$).

Τα συγκεκριμένα δεδομένα παρουσιάζονται γραφικά στο διάγραμμα 4.6 όπου παρατηρούμε μόνο θετικές απαντήσεις στην Περιφερειακή Ανάπτυξη ενώ στην Αγροτική Ανάπτυξη παρατηρούμε απαντήσεις σε όλο το εύρος της κλίμακας.



Διάγραμμα 4.6

Η ερώτηση 1 σε συνδυασμό (crosstab) με τον οργανισμό που υπηρετούν οι ερωτηθέντες Ακολουθεί η ερώτηση 2 (διάγραμμα 4.7): «Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;»



Διάγραμμα 4.7 - Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;

Εδώ παρατηρούμε ότι κανείς δεν έδωσε την απάντηση «καθόλου» ενώ οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν ποσοστό 69,6%. Συγκριτικά, η απάντηση «ελάχιστα» είχε ποσοστό 5,4% και η «μέτρια» ποσοστό 25%.

Στην ερώτηση 3 «Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;» δόθηκαν οι ακόλουθες απαντήσεις (πίνακας 4.2):

Ερώτηση 3		Συχνότητα	Ποσοστό
	Καθόλου	4	7.1
	Ελάχιστα	4	7.1
	Μέτρια	17	30.4
	Αρκετά	29	51.8
	Πολύ	2	3.6
	Σύνολο	56	100.0

Πίνακας 4.2 – Ερώτηση 3: Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;

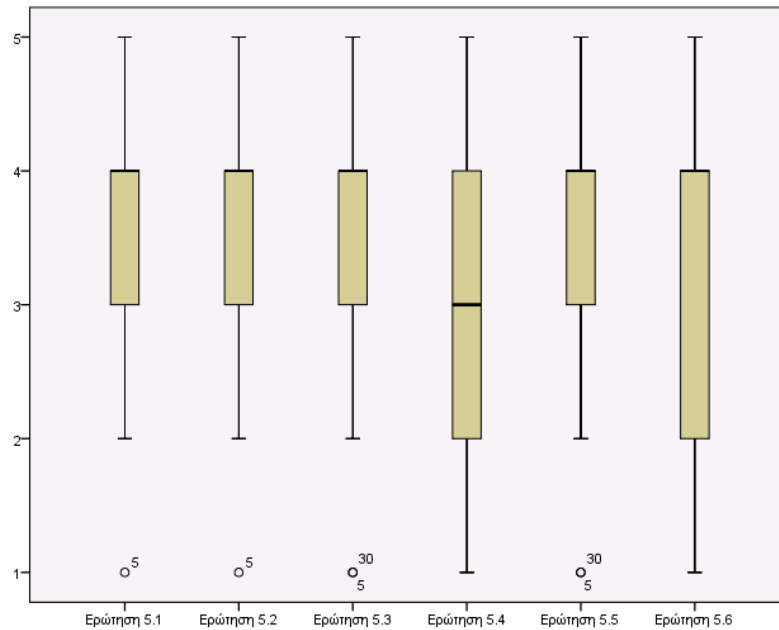
Εδώ

ένα ποσοστό 55,4% θεωρούν ότι είναι κάτι το φυσιολογικό ενώ μόνο ένα ποσοστό 14,2% θεωρεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι κάτι το φυσικό. Επιπλέον υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις ($p < 0,05$) σε σχέση με την μεταβλητή «συνολική διοικητική υπηρεσία» καθώς οι έχοντες προϋπηρεσία 1-5 έτη θεώρησαν ότι δεν είναι φυσικό να συμβαίνουν διενέξεις ενώ οι έχοντες προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 25 ετών απάντησαν ότι κάτι τέτοιο είναι φυσικό. Οι έχοντες ενδιάμεση προϋπηρεσία 11-15 έτη, επέλεξαν απαντήσεις πιο κοντά στο «μέτρια».

Η ερώτηση 4 είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς εδώ διαφαίνεται το πόσο συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο «Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;». Εδώ το 51,8% απαντάει «αρκετά» και «πολύ», ένα μικρό ποσοστό 1,8% απάντησε «καθόλου», ενώ «μέτρια» απάντησε το 33,9% των ερωτηθέντων.

Το σημαντικό όμως στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι υπήρξε στατιστικά σημαντικά ($p < 0,01$) διαφοροποίηση των απαντήσεων σε σχέση με τον οργανισμό που υπηρετεί κάποιος. Έτσι το προσωπικό της Αγροτικής Ανάπτυξης παρατηρεί συχνότερα φαινόμενα συγκρούσεων σε σχέση με το προσωπικό της Περιφερειακής ανάπτυξης.

Η ερώτηση 5 αποτελείται από 6 υποερωτήσεις οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά, στο διάγραμμα 4.8. Η τιμή 1 του άξονα Y αντιπροσωπεύει το «Διαφωνώ απόλυτα» ενώ το 5 αντιπροσωπεύει το «Συμφωνώ απόλυτα».



Διάγραμμα 4.8

Συγκριτικά θηκογράμματα (boxplots) των υποερωτήσεων 5.1-5.6

Ερώτηση 5: «Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται περισσότερο μεταξύ...» 5.1

Συναδέλφων στο ίδιο γραφείο

5.2 Συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων

5.3 Διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)

5.4 Προϊσταμένων / διευθυντών μεταξύ τους

5.5 Προϊσταμένων / διευθυντών και υπαλλήλων

5.6 Υπαλλήλων και κοινού

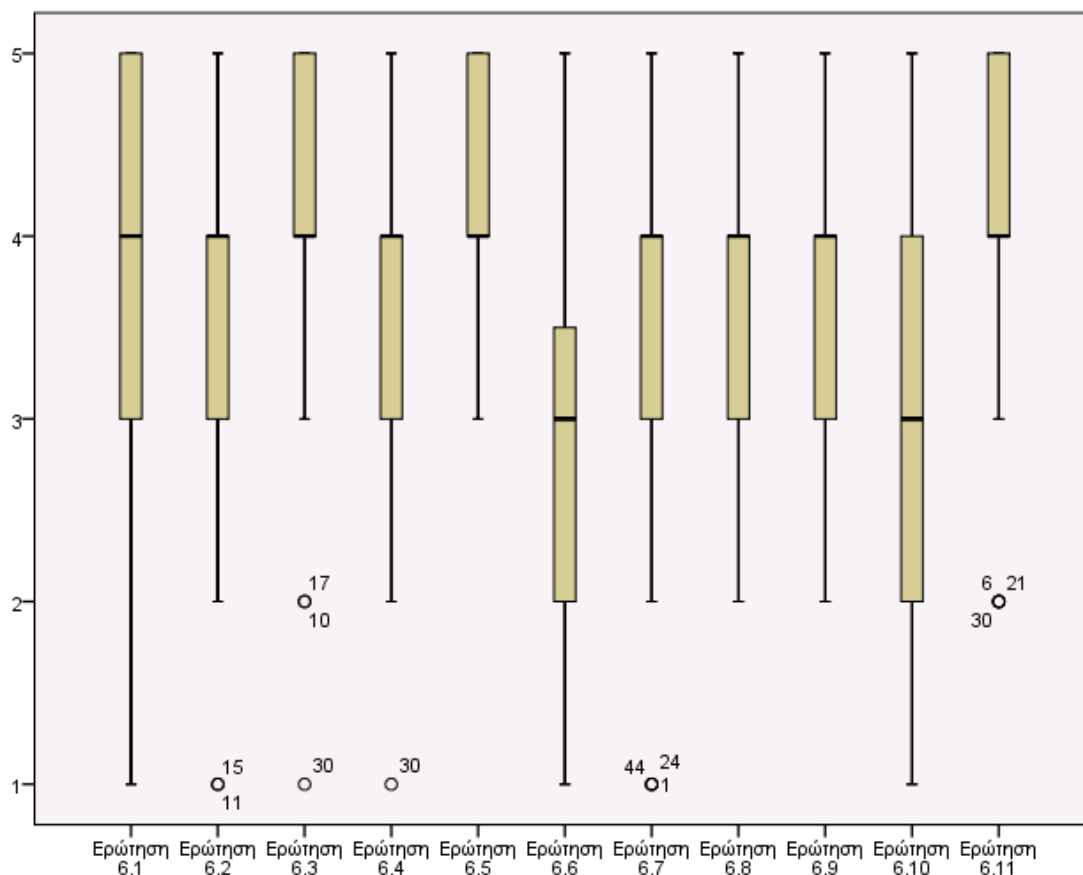
Όπως παρατηρούμε, οι απαντήσεις είναι παρόμοιες για όλες τις ερωτήσεις εκτός από τις ερωτήσεις 5.4 και 5.6 όπου υπάρχουν αρκετές απαντήσεις και προς την περιοχή του «Διαφωνώ απόλυτα».

Η ερώτηση 6 αναζητεί τους πιο σημαντικούς λόγους στην δημιουργία των συγκρούσεων. Με παρόμοιο τρόπο (μέσω boxplots) εξετάζουμε τις υποερωτήσεις 6 (διάγραμμα 4.9) όπου παρατηρούμε μία διαφοροποίηση των απαντήσεων 6.1, 6.3, 6,5 και 6.11 προς τα θετικά και των ερωτήσεων 6.6 και 6.10 προς τα αρνητικά.

Αυτό σημαίνει ότι οι ακόλουθοι λόγοι (6.1, 6.3, 6,5 και 6.11) θεωρούνται πολύ σημαντικοί για την δημιουργία συγκρούσεων:

- Οι συγκρουόμενοι στόχοι
- Διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα

- Κακές αποφάσεις ή και λάθος χειρισμοί της διοίκησης
- Η έλλειψη σωστών κριτηρίων εκτίμησης απόδοσης και ανταμοιβής



Διάγραμμα 4.9 – Υποερωτήσεις 6.1 έως 6.11

Ενώ οι ακόλουθοι λόγοι (6.6 και 6.10) θεωρούνται ως οι λιγότερο σημαντικοί στην δημιουργία συγκρούσεων:

- Αλλαγές και εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο
- Η έλλειψη των απαραίτητων πόρων

Μέτρια σημαντικοί θεωρούνται οι υπόλοιποι λόγοι που είναι:

- Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών
- Οργανωτικές αδυναμίες, όπως ασάφειες στα καθήκοντα
- Ο φόρτος εργασίας
- Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων (κλίκες)
- Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων

Στη συνέχεια ακολουθεί η ερώτηση 7 «Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ενώ εργάζεσθε;» όπου οι απαντήσεις «Ναι» ήταν 85,7% ενώ οι απαντήσεις «Όχι» ήταν 14,3%. Η ερώτηση 8 αποτελεί συνέχεια της ερώτησης 7 και μόνον όσοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση 7, έπρεπε να απαντήσουν την ερώτηση 8, όπως και έγινε στην

πραγματικότητα. Η ερώτηση 8 ήταν «Εάν Ναι, πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση;». Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ως εξής:

- Με φραστικές επιθέσεις (73,5%)
- Με χειρονομίες (4,1%)
- Με χειροδικίες (4,1%)
- Με απειλές και προειδοποιήσεις (18,3%)

Στην ερώτηση 9 αναζητούνται οι καλύτερες τεχνικές για την επιτυχή διευθέτηση μιας σύγκρουσης «Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε ότι είναι οι ακόλουθες τεχνικές για την επιτυχή διευθέτηση μιας σύγκρουσης;» και ακολουθούν οι υποερωτήσεις 9.1 έως 9.5 όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια.

9.1 Αποφυγή της διαχείρισης (απλά αγνοούμε το πρόβλημα)

9.2 Επιδίωξη μία μέσης συμβιβαστικής λύσης

9.3 Επιβολή ή χρήση εξουσίας

9.4 Υποχώρηση υπέρ της άλλης πλευράς

9.5 Επιλογή συνεργασίας και αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων δράσης

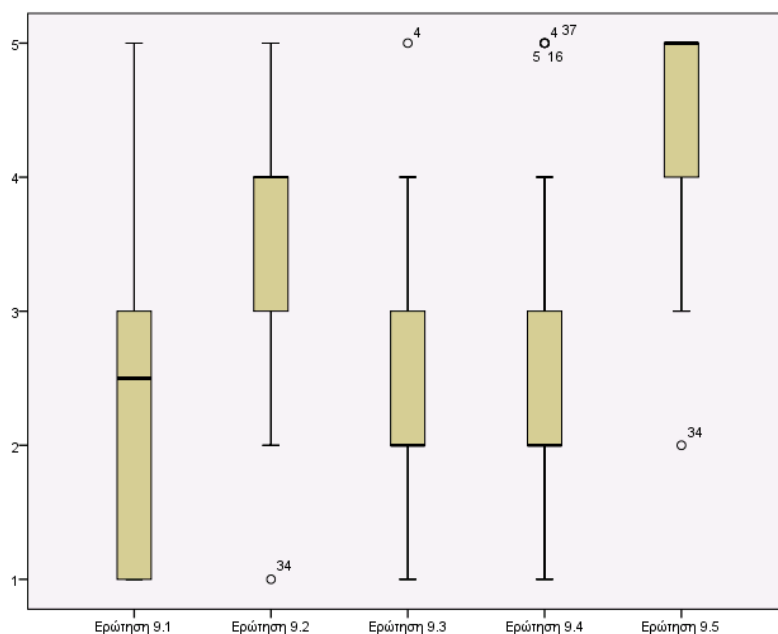
Οι απαντήσεις δίνονται στην κλίμακα 1 έως 5 ως εξής:

1. Καθόλου Αποτελεσματική
2. Σε μικρό βαθμό
3. Σε κάποιο βαθμό
4. Σε μεγάλο βαθμό
5. Αποτελεσματική σε πολύ μεγάλο βαθμό

Και παρουσιάζονται συνοπτικά στο διάγραμμα 4.10 απ' όπου εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι τεχνικές 9.5 και 9.2 είναι οι πλέον αποτελεσματικές, η λιγότερη αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι η τεχνική 9.1, ενώ οι τεχνικές 9.3 και 9.4 είναι μέτρια αποτελεσματικές.

Βέβαια, παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα υπάρχουν και πολλές τιμές στα θηκογράμματα (boxplots) οι οποίες θεωρούνται ακραίες (outliers) συγκριτικά με την πλειονότητα των απαντήσεων της κάθε ερώτησης αλλά προκειμένου να εξάγουμε κάποια χρήσιμα

συμπεράσματα, εστιάζουμε στο κυρίως τμήμα του θηκογράμματος όπου και περιέχεται η πλειονότητα των απαντήσεων.



Διάγραμμα 4.10
Υποερωτήσεις 9.1 έως 9.5

Έπειτα παρουσιάζεται η ερώτηση 10, η οποία σε συνδυασμό με την ερώτηση 11 έχει ως σκοπό την διερεύνηση του κατά πόσο γίνονται προσπάθειες διευθέτησης των συγκρούσεων και κατά πόσο τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι θετικά ή όχι.

Ερώτηση 10: Έχετε προσπαθήσει ποτέ να διευθετήσετε μία σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο;

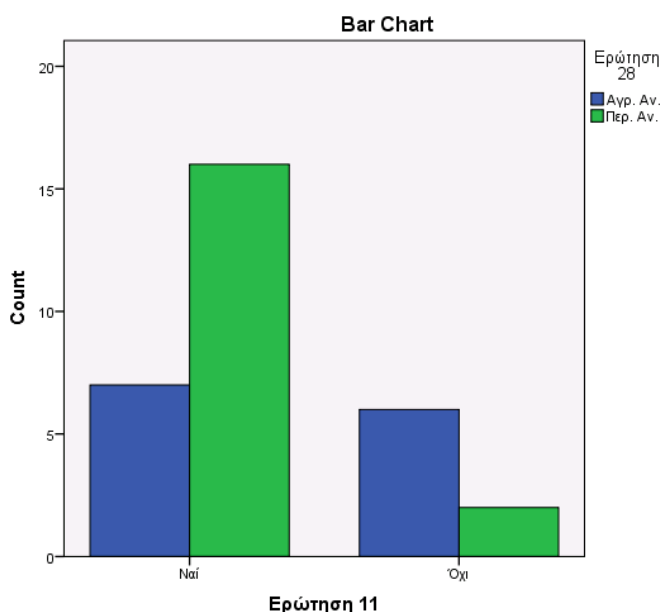
Απαντήσεις: «Ναι» 55,4% «Όχι» 44,6%

Ερώτηση 11: Εάν ναι, πιστεύετε ότι η τεχνική που χρησιμοποιήσατε επέφερε θετικά αποτελέσματα;

Απαντήσεις: «Ναι» 74,2% «Όχι» 25,8%

Θα πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο ότι στην ερώτηση 11 είχε την μεγαλύτερη επιτυχία στην τεχνική που χρησιμοποίησε το προσωπικό της Αγροτικής Ανάπτυξης, καθώς οι απαντήσεις τους διαφοροποιήθηκαν στατιστικά σημαντικά ($p < 0,05$) σε σχέση με το

προσωπικό της Περιφερειακής Ανάπτυξης το οποίο είχε λιγότερη επιτυχία στην διευθέτηση μιας εργασιακής σύγκρουσης (διάγραμμα 4.11).

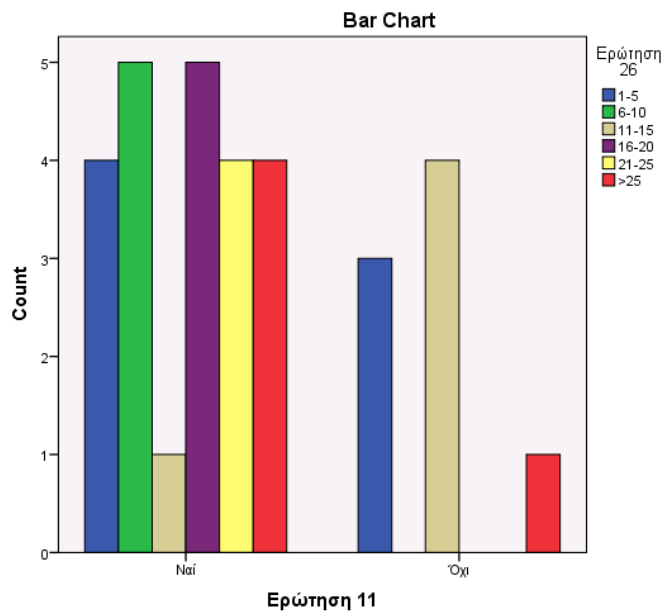


Διάγραμμα 4.11

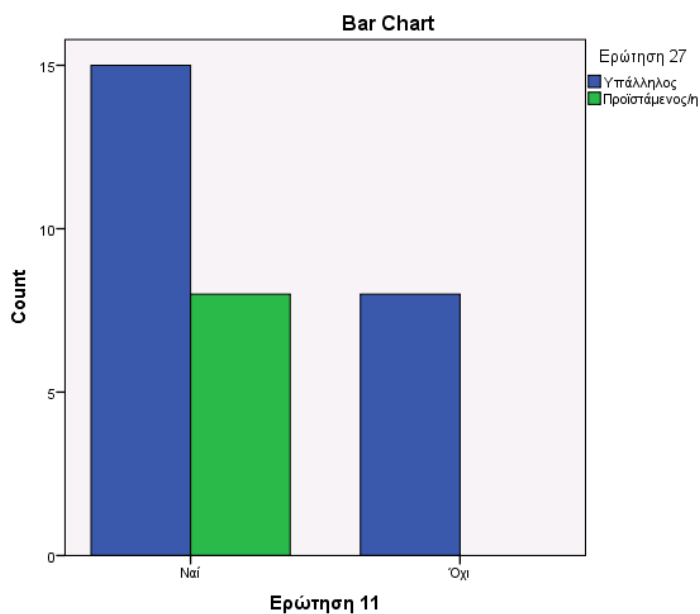
Ερώτηση 11 σε συνάφεια (crosstab) με την ερώτηση 28

Ομοίως, σε επίπεδο σημαντικότητα $\alpha=5\%$, υπήρξε διαφοροποίηση στις απαντήσεις σε σχέση με την μεταβλητή 26 «Προϋπηρεσία στον οργανισμό που υπηρετείτε τώρα» όπως παρατηρούμε αναλυτικά στο διάγραμμα 4.12 η επιτυχία της διευθέτησης εξαρτάται σε μερικές περιπτώσεις από τα έτη προϋπηρεσίας χωρίς όμως να είναι απόλυτα κατανοητή η σχέση αυτή.

Στην ερώτηση 11 παρουσιάστηκε επίσης κατά την ανάλυση των δεδομένων και μία σημαντική εξάρτηση ($p<0,05$) σε σχέση με την μεταβλητή 27 «Θέση διοικητικής ευθύνης» καθώς η επιτυχία της διευθέτησης μιας σύγκρουσης είναι στατιστικά σημαντικά πιο επιτυχής εάν αναλάβει την διευθέτηση της ένας προϊστάμενος σε σχέση με έναν υπάλληλο (διάγραμμα 4.13) καθώς όλες οι διευθετήσεις που ανέλαβαν οι προϊστάμενοι επέφεραν θετικά αποτελέσματα.



Διάγραμμα 4.12
Ερώτηση 11 σε συνάφεια (crosstab) με την ερώτηση 26



Διάγραμμα 4.13
Ερώτηση 11 σε συνάφεια (crosstab) με την ερώτηση 27

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις 12 και 13.

Ερώτηση 12: «Έχετε κάνει ποτέ απουσίες από την εργασία σας που να οφείλονται σε συγκρούσεις;»

Απαντήσεις: «Ναι» 7,1% «Όχι» 92,9%

Ερώτηση 13: «Έχετε ζητήσει ποτέ αλλαγή θέσης ή τμήματος η οποία να έχει σχέση με συγκρούσεις;»

Απαντήσεις: «Ναι» 46,4% «Όχι» 53,6%

Σκοπός της ερώτησης 14 είναι να διερευνηθεί εάν έχει ζητηθεί η βοήθεια τρίτου προσώπου κατά την διευθέτηση μιας σύγκρουσης «Αν έχετε ζητήσει βοήθεια από τρίτο πρόσωπο (μη εμπλεκόμενο στη σύγκρουση) ποιος είναι αυτός;»

Πρόκειται για τη διαμεσολάβηση, όταν ένα τρίτο μέρος αμοιβαία αποδεκτό προσπαθεί να βοηθήσει τις αντίπαλες πλευρές να καταλήξουν σε μια απόφαση /λύση. Σύμφωνα με θεωρητικούς μπορεί να έχει επίσημο ή ανεπίσημο χαρακτήρα.

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 4.3.

Ερώτηση 14		Συχνότητα	Ποσοστό
1	Συνάδελφος ομοιόβαθμος ιεραρχικά	9	16,1
2	Συνάδελφος υψηλότερος στην βαθμίδα	25	44,6
3	Κάποιο πρόσωπο από άλλη υπηρεσία ομοιόβαθμο	3	5,4
4	Κάποιο πρόσωπο από άλλη υπηρεσία υψηλότερο στην βαθμίδα	6	10,7
5	Δικηγόρος	1	1,8
6	Κανένας	12	21,4
	Σύνολο	56	100

Πίνακας 4.3 – Αποτελέσματα Ερώτησης 14

Στην ερώτηση 15 «Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;» οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ως εξής:

Καθόλου (51,8%), Ελάχιστα (23,2%), Μέτρια (16,1%), Αρκετά (8,9%), Πολύ (0%)

Στην Ερώτηση 16 «Ορισμένα θετικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε;» γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής των ενδεχόμενων θετικών αποτελεσμάτων των συγκρούσεων. Δεδομένου όμως ότι στην ερώτηση 15 οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι οι συγκρούσεις δεν επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στο εργασιακό περιβάλλον, λογικά αναμένεται μία παρόμοια τάση στις ακόλουθες υποερωτήσεις 16.1 έως 16.6.

- 16.1 Δυνατότητα να υπάρξει ανοικτός διάλογος
- 16.2 Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα
- 16.3 Βελτίωση συναδελφικών σχέσεων
- 16.4 Προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων
- 16.5 Καταλληλότερη ανακατανομή πόρων
- 16.6 Αύξηση παραγωγικότητας

Η διαβάθμιση των απαντήσεων είναι:

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ουδέτερη άποψη
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται διαγραμματικά (διάγραμμα 4.14) και παρατηρούμε ότι όντως δεν υπάρχουν καθαρά θετικές απαντήσεις καθώς όλες σχεδόν κυμαίνονται γύρω στον μέσο όρο, ενώ οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 16.6 και 16.4 είναι οι πιο αρνητικές. Άρα τα αποτελέσματα συνάδουν με τα αποτελέσματα στην ερώτηση 15.

Στην ερώτηση 17 «Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;» οι απαντήσεις ήταν:

Καθόλου (1,8%), Ελάχιστα (8,9%), Μέτρια (10,7%), Αρκετά (33,9%), Πολύ (44,6%)

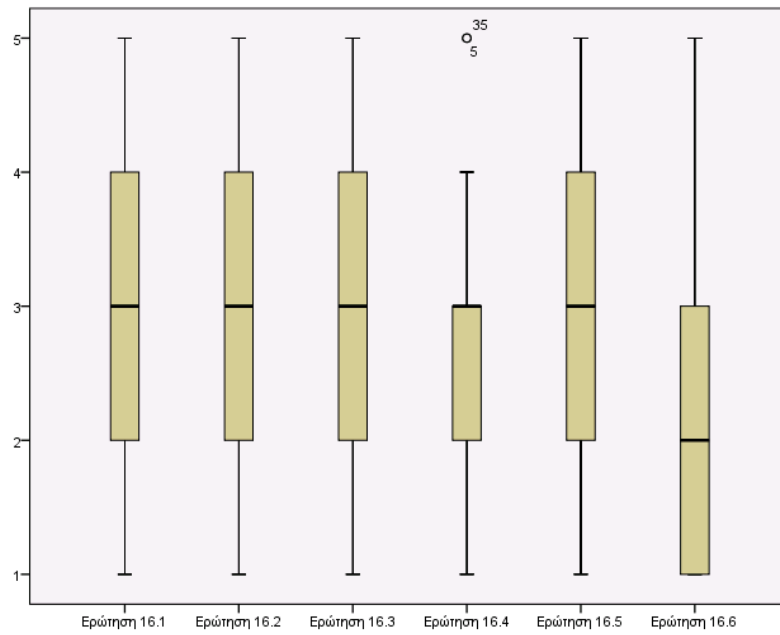
Ως εκ τούτου, λογικά αναμένεται μία παρόμοια εικόνα στις απαντήσεις της ερώτησης 18 «Ορισμένα αρνητικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε;» όπου εξετάζονται τα ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων. Αναλυτικά οι υποερωτήσεις 18.1 έως 18.6 είναι:

- 18.1 Απομάκρυνση των μερών από σημαντικές προτεραιότητες
- 18.2 Διαταραχή των συναδελφικών σχέσεων
- 18.3 Αύξηση εργασιακού άγχους
- 18.4 Μείωση παραγωγικότητας
- 18.5 Πτώση ηθικού
- 18.6 Δημιουργία εμποδίων που ελαττώνουν την αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία

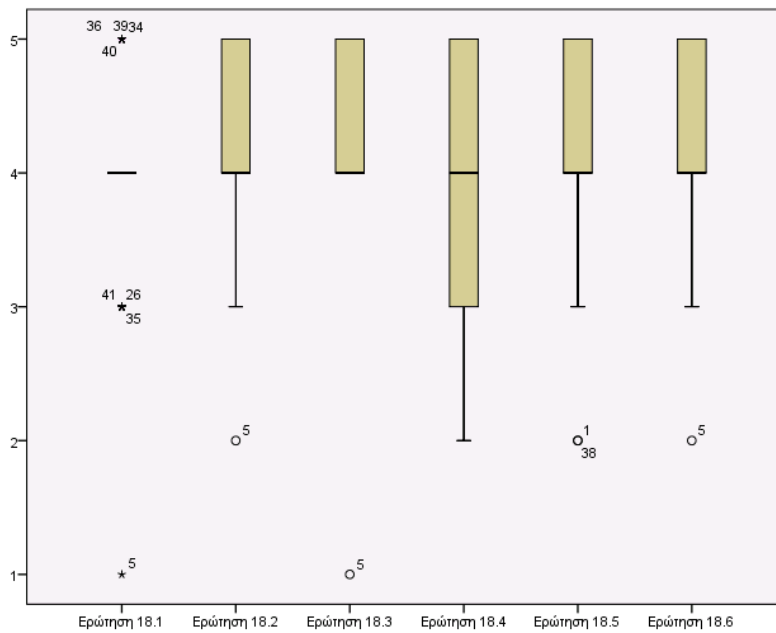
Η διαβάθμιση των απαντήσεων είναι:

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ουδέτερη άποψη
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ Απόλυτα

Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.15 και όπως ήταν αναμενόμενο, συμβαδίζουν με τις απαντήσεις στην ερώτηση 17. Το μεγαλύτερο δηλαδή ποσοστό των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι τα ανωτέρω είναι όντως αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις συγκρούσεις.



Διάγραμμα 4.14
Υποερωτήσεις 16.1 έως 16.6

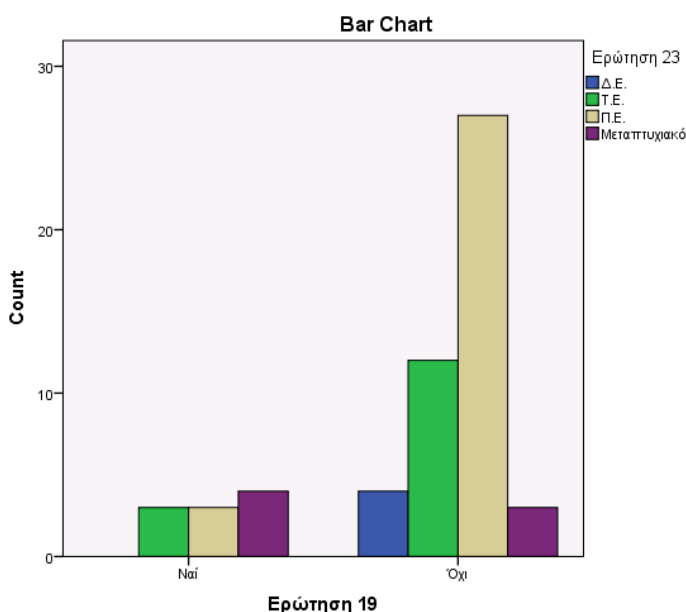


Διάγραμμα 4.15
Υποερωτήσεις 18.1 έως 18.6

Εκτός όμως από όλες τις ανωτέρω κλειστές ερωτήσεις που αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματά τους, στο ερωτηματολόγιο υπήρξε και μία ανοικτή ερώτηση (Ερώτηση 19) η οποία σκοπό είχε να συλλέξει τυχόν προτάσεις που ήθελαν να κάνουν οι ερωτηθέντες. Η ερώτηση ήταν διατυπωμένη ως εξής: «Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση / διαχείριση των συγκρούσεων στην εργασία σας;» και φυσικά υπήρχε ο προβλεπόμενος χώρος στο ερωτηματολόγιο προκειμένου να δοθούν οι τυχόν απαντήσεις.

Η συγκεκριμένη ερώτηση απαντήθηκε από 10 ερωτώμενους (ποσοστό 17,9%) και αξίζει να σημειωθεί ότι στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων υπήρξε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p < 0,05$) ανάμεσα στο αν απαντήθηκε η όχι η συγκεκριμένη ερώτηση και στην μεταβλητή 23 (Εκπαίδευση). Η ερώτηση 19, κατά την στατιστική ανάλυση κωδικοποιήθηκε ως εξής:

- 1: Ναι, έγινε κάποια πρόταση
- 2: Όχι, δεν έγινε κάποια πρόταση.



Διάγραμμα 4.16
Ερώτηση 19 σε συνάφεια με την ερώτηση 23

Η σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές 19 και 23 παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.16 και παρατηρούμε ότι σε κάθε κατηγορία εκπαίδευσης, οι περισσότεροι δεν πρότειναν κάποια

πρόταση. Στην κατηγορία όμως που αφορά όσους έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, όσοι έκαναν κάποια πρόταση ήταν περισσότεροι από όσους δεν έκαναν.

Βέβαια αυτή είναι μια απλή ερμηνεία του διαγράμματος, αλλά προκειμένου να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα έχει προηγηθεί, στην παρούσα αλλά και σε όλες τις αντίστοιχες περιπτώσεις, στατιστική ανάλυση λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρηθείσες τιμές (observed values) σε σχέση με τις αναμενόμενες τιμές (expected values) και στη συνέχεια διενεργείται στατιστικό τεστ χ^2 που ανάλογα με την τιμή του χ^2 θα μας βοηθήσει να προβούμε στα κατάλληλα συμπεράσματα.

Επιστρέφοντας στην ερώτηση 19, οι προτάσεις που έγιναν είναι οι ακόλουθες:

- Αλληλοκατανόηση από όλους τους εμπλεκόμενους
- Σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων και ταυτόχρονα καλή ενημέρωση αναφορικά με την κείμενη νομοθεσία με σκοπό την ορθή εφαρμογή της από όλους
- Επιμερισμός επί το δικαιότερο της εργασίας στην υπηρεσία κι όχι υπερβολικός φόρτος σε λίγους
- Κίνητρα εμπέδωσης της συναδελφικότητας
- Αλλαγή αντικειμένου υπαλλήλων ανά 3 έτη και εν συνεχεία μετακίνηση σε άλλο τμήμα της υπηρεσίας
- Αξιολόγηση και αμοιβές με αντικειμενικά κριτήρια
- Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματισμός και ανάθεση καθηκόντων
- Σωστή και δίκαιη κατανομή ανθρώπινων και λοιπών πόρων από τη Διοίκηση
- Αποφυγή καταφυγής σε πρόσωπα εξουσίας προκειμένου να επιλυθεί μια σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ συναδέλφων και διευθυντών
- Εφαρμογή όσων προβλέπει το πειθαρχικό δίκαιο σε περιπτώσεις όπου λοιπές πρακτικές (συμβουλές, συστάσεις) δεν φέρνουν αποτέλεσμα
- Αξιοκρατία με ταυτόχρονη αντιμετώπιση φαινομένων πελατειακών σχέσεων και ανάλογων συμπεριφορών
- Δικαιοσύνη όσον αφορά τις αμοιβές μεταξύ των υπαλλήλων και γενικότερα ίση μεταχείριση τους
- Εστίαση στην σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών χωρίς προκαταλήψεις απέναντι τους
- Πραγματική εφαρμογή των εγκυκλίων, αποφάσεων και γενικότερα της νομοθεσίας.

- Αντιμετώπιση των πελατειακών σχέσεων, του κομματισμού και των «άνωθεν» παρεμβάσεων

και τέλος,

Έγινε πρόταση για εφαρμογή τεχνικών Αυτοβελτίωσης – Αυτοεκτίμησης με παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων οργάνωσης συμμετοχής και διευθέτησης προσωπικών διαφορών με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εργασίας ή εργασιακού χώρου.

Είναι προφανές ότι κάποιες προτάσεις δεν σχετίζονται άμεσα με την αντιμετώπιση / διαχείριση των συγκρούσεων αλλά είναι αυτονόητο όμως, για όσους έκαναν τις ανωτέρω προτάσεις, ότι τα συγκεκριμένα θέματα υπεισέρχονται με κάποιο τρόπο στην δημιουργία των συγκρούσεων. Επομένως, πρόκειται για προτάσεις που δεν θα πρέπει να αντιμετωπιστούν επιφανειακά αλλά μάλλον να καταστούν η αφορμή για την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με την ανάλυση που προηγήθηκε επιχειρήθηκε μια ερευνητική προσέγγιση του θέματος των συγκρούσεων του εργασιακού προσωπικού σε ένα Δημόσιο χώρο.

Δόθηκε έμφαση στις αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις, αναφέρθηκαν οι σημαντικότερες ομάδες που έρχονται σε σύγκρουση και επισημάνθηκαν οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που αυτές προκαλούν. Τέλος, έγινε αναζήτηση των τρόπων με τους οποίους είναι δυνατόν να διευθετηθούν οι διάφορες συγκρούσεις.

Έπειτα από την θεωρητική προσέγγιση του θέματος, έγινε έρευνα στην Υπηρεσία της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας και συνάγονται εμπειρικά αποτελέσματα.

Καταρχήν διαπιστώσαμε πως η υπηρεσία στελεχώνεται από άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου και μάλιστα με ένα μικρό ποσοστό κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σε αντίθεση με το παλιό τυπικό δημόσιο όπου εισάγονταν προσωπικό χωρίς προσόντα αντικειμενικών κριτηρίων. Πρόκειται για τους εργαζόμενους που στην σύγχρονη ορολογία αποκαλούνται «εργαζόμενοι γνώσης».

Το γεγονός αυτό προσδίδει στην υπηρεσία περισσότερη δυναμικότητα, καινούργιες ιδέες και αντιλήψεις και ποιοτικότερη προσφορά υπηρεσιών. Το στοιχείο ενισχύεται και με τις καινοτομίες όπως για παράδειγμα τη χρήση νέων υπολογιστών και προγραμμάτων λογισμικού.

Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι διατηρούν αρκετά καλές σχέσεις και το θεωρούν αυτονόητο, κυρίως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, ενίοτε να συγκρούονται όταν συνεργάζονται για τη λήψη απόφασης ή ολοκλήρωσης κάποιου έργου.

Περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους συμφωνούν πως είναι αρκετά συχνό φαινόμενο οι συγκρούσεις. Προφανώς οι ενέργειες του ενός προκαλούν αρνητικές αντιδράσεις στους άλλους ή διαφέρουν τα κατά περίπτωση συμφέροντα. Πιο συχνά συμβαίνει μεταξύ συνάδελφων στο ίδιο τμήμα δηλαδή ενδομαδικές, σε συναδέλφους διαφορετικών τμημάτων δηλαδή διαομαδικές καθώς και μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων δηλαδή διαπροσωπικές.

Σχετικά με την ύπαρξη των άτυπων κλικών, αποτελεί δυστυχώς μια πραγματικότητα και σε αυτόν τον χώρο αλλά η αλληλεπίδραση τους όμως με τις τυπικές, συμβατικές ομάδες δεν φέρει προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας.

Εστιάζοντας στις αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις, διαπιστώσαμε πως η πιο σημαντική αιτία είναι η διαφορά στην προσωπικότητα και κουλτούρα του προσωπικού. Πιο αναλυτικά, το πώς νιώθει, σκέφτεται και οι άτυποι κανόνες που ακολουθεί ο

εργαζόμενος στην καθημερινότητα του συνθέτουν την κουλτούρα του. Επομένως η διαφορά στην κουλτούρα και προσωπικότητα που αναδύθηκε σημαίνει πως διαφέρουν οι αντιλήψεις και αξίες μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Οι γηραιότεροι στην πληθυσμιακή ομάδα ακολουθούν τυποποιημένους γραπτούς κανόνες και αποφεύγουν το ρίσκο και την ανάληψη πρωτοβουλίας, άρα και έρχονται σε αντίθεση με τους νεότερους που λειτουργούν πιο φιλελεύθερα. Λαμβάνοντας υπόψη και τις ανοιχτές προτάσεις που υπέβαλλαν οι εργαζόμενοι, υψηλότερη τυποποίηση και ενημέρωση σε εγκυκλίους και Νομοθεσία θα λειτουργούσε ανασχετικά για τις συγκρούσεις. Ως εκ τούτου, δεν θα υπήρχαν και περιθώρια για παρερμηνείες.

Εντύπωση προκαλεί το εύρημα πως οι στόχοι μεταξύ ατόμων ή ομάδων αποκλίνουν μεταξύ τους. Η πιο κλασική περίπτωση είναι η διαρθρωτική οριζόντια σύγκρουση, για παράδειγμα η σύγκρουση του Λογιστηρίου με το Τμήμα Προμηθειών ή του Λογιστηρίου με το Τμήμα Πληροφορικής. Μια άλλη εκδοχή θα ήταν διαφορετικοί, ασύμβατοι στόχοι μεταξύ της Διεύθυνσης και ενός τμήματος. Θα αναμέναμε ως επί τον πλείστον αυτό να συμβαίνει σε μεγάλες Ιδιωτικές επιχειρήσεις όπου οι διοικήσεις πιέζουν για αύξηση κέρδους ενώ οι εργαζόμενοι για μεγαλύτερο «μερίδιο στην πίτα». Μια πιο απλή περίπτωση ασύμβατων στόχων θα αποτελούσε η επιθυμία για χορήγηση άδειας το ίδιο χρονικό διάστημα σε δυο υφιστάμενους για κάποια εργασία εκτός έδρας. Ο προϊστάμενος καλείται να την χορηγήσει μόνο στον ένα, οπότε λόγος αυτός είναι άλλη μια αιτία να έρθουν σε ευθεία αντιπαράθεση οι δυο εργαζόμενοι.

Παρατηρήσαμε, πως οι ασάφειες στα καθήκοντα (οργανωτικές αδυναμίες) δεν είναι πολύ ουσιαστικός λόγος για να ξεσπάσει μια σύγκρουση. Συνεπάγεται πως η υπηρεσία έχει μεριμνήσει για ένα σαφές οργανόγραμμα με περιγραφή των καθηκόντων κάθε θέσης. Ως εκ τούτου, ο εργαζόμενος γνωρίζει με ακρίβεια τα καθήκοντα του και δεν εμπλέκεται στην εργασία του άλλου ούτε του καταλογίζει ευθύνες.

Όσον αφορά τα κριτήρια που αξιολογούν την απόδοση και τις αμοιβές του εργατικού δυναμικού στην υπηρεσία, υποστηρίχθηκε πως δεν είναι αντικειμενικά. Έτσι, επικρατεί καθεστώς εύνοιας και διακρίσεων ορισμένων εις βάρος υπολοίπων. Ίσως και να διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης στα τμήματα, με κάποιο τμήμα να αξιολογείται θετικά όταν κάνει οικονομία ενώ άλλα τμήματα να ενθαρρύνονται να ξοδεύουν.

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τους λάθος χειρισμούς από τη διεύθυνση δημιουργεί δυσαρέσκεια με συνέπεια δυσλειτουργίες στην υπηρεσία.

Σύμφωνα με τη νέα αντίληψη του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις επιφέρουν μαζί με αρνητικές και θετικές συνέπειες στις υπηρεσίες.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως στην περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Πρέβεζας οι συγκρούσεις φαίνεται να μην είναι αρεστές. Όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν πως μέσα από τις διαμάχες τους προκύπτουν κυρίως αρνητικά αποτελέσματα.

Οι θετικές επιπτώσεις θεωρούνται ότι είναι η προσωπική βελτίωση, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η αύξηση της παραγωγικότητας.

Δυστυχώς όμως, οι τυχόν υφιστάμενες προσωπικές διαφορές, εξουθενώνουν τον εργαζόμενο ο οποίος αντιμετωπίζει με αποπροσωποποίηση και κυνισμό τους συναδέλφους του. Για παράδειγμα ο συνάδερφος Α αναφέρεται στον συνάδελφο Β με τον αριθμό του ορόφου του ή αναλώνεται σε άσκοπες συζητήσεις όταν αγωνιεί να εξυπηρετηθεί ένας πολίτης.

Η διαφορά στη χημεία των εργαζομένων που προαναφέρθηκε καλλιεργεί ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, τους δημιουργεί άγχος άρα και μειώνει την αποδοτικότητα τους. Το ίδιο συμβαίνει και με τις άτυπες κλίκες που δημιουργούν αβεβαιότητα στον εργαζόμενο για το μέλλον του.

Ένα γενικό συμπέρασμα είναι πως οι υπάλληλοι συγκρούονται σε σχέσεις ρόλων που αναπτύσσουν με τα άλλα άτομα της ομάδας, τους δηλαδή με τους συναδέλφους, υφισταμένους και προϊσταμένους τους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι συγκρούσεις που διευθετούνται από προϊσταμένους των τμημάτων, διευθετούνται αποτελεσματικά οπότε και δεν εμφανίζονται πάλι στο προσκήνιο.

Σχετικά με την παρέμβαση τρίτου στην επίλυση της σύγκρουσης, οι μισοί περίπου της έρευνας θα επιθυμούσαν αυτό το πρόσωπο να είναι ένας συνάδελφος τους υψηλότερος στην βαθμίδα. Άρα θα μπορούσε να είναι ένα πρόσωπο χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις νομικού ή ψυχολόγου που θα επιδιώξει να βρει αμοιβαία λύση.

Όσον αφορά τις μεθόδους διαχείρισης, προέκυψε ότι η μέθοδος που επιλέγεται από την πλειοψηφία των εργαζομένων είναι η συνεργασία και είναι μια πολύ σημαντική διάσταση.

Η συνεργατική επίλυση των συγκρούσεων έχει ως αφετηρία να κατανοήσει με ενεργητική ακρόαση τη γλώσσα της σύγκρουσης των αντιπάλων, να αναζητήσει τα συναισθήματα, κρυφές προσδοκίες που τις υποκινούν, να κατανοήσει τα κοινά συμφέροντα και των δυο πλευρών και σαν τελευταίο βήμα να μοχλεύσει την εμπιστοσύνη που «χτίστηκε» και να την απαλλάξει από κατεστημένες καταστάσεις.

Εν συντομία, προτιμούν να βρίσκουν λύσεις. Επομένως, θεωρείται αντικειμενικά σαν η περισσότερο αποδοτική με θετικά αποτελέσματα για την έκβαση της σύγκρουσης προς όφελος της υπηρεσίας. Μια διαπίστωση που επιβεβαιώνει και την προτίμηση των ειδικών στο θέμα.

Ακολουθεί ο συμβιβασμός, μια τεχνική που υιοθετήθηκε τουλάχιστον πρωταρχικά ανάμεσα σε προϊσταμένους, δηλαδή αντιτιθέμενες ομάδες που έχουν την ίδια ισχύ και ιεραρχία. Πρόκειται για μια μέση οδό όπου δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι. Αυτός ο τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, άρα μοιάζει με την συνεργασία με τη διαφορά πως δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις.

Οι επόμενες τεχνικές που ακολουθούνται είναι η υποχώρηση προς την άλλη πλευρά και η επιβολή. Η παραχώρηση σαν στυλ διευθέτησης προσπαθεί να εξαλείψει τις διαφορές και δίνει έμφαση στην ομάδα. Υιοθετείται όταν έχει δίκιο η άλλη πλευρά ή το θέμα είναι περισσότερο σημαντικό για τους άλλους. Παρατηρείται όταν ο προϊστάμενος δίνει την ευκαιρία σε υφισταμένους να μάθουν από τα λάθη τους.

Στην εντελώς αντίθετη πλευρά βρίσκεται η τεχνική της επιβολής. Είναι μια τεχνική εξαναγκασμού υπέρ των ιδίων συμφερόντων με πλήρη αδιαφορία για τους άλλους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο προϊστάμενος ή η Διεύθυνση να πιέζουν τον υφιστάμενό του να προσαρμοστεί σε αυτά που του επιτάσσουν. Αυτός ο τρόπος είναι ο πιο γρήγορος και επιβάλλεται όταν υπάρχει περιορισμός του χρόνου λήψης αποφάσεων. Συνηθίζεται στην πράξη όταν παίρνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές κονδυλίων ή πειθαρχικά μέτρα στην Υπηρεσία.

Η τεχνική της αποφυγής βρίσκεται στον αντίποδα της συνεργασίας και φαίνεται να αποτελεί την τελευταία σε ποσοστό επιλογή για την διαχείριση των συγκρούσεων στην Υπηρεσία. Η εν λόγω τεχνική ενδείκνυται μόνο σε περιπτώσεις ανούσιων θεμάτων ή για μετάθεση επίλυσης της σύγκρουσης σε πιο ευνοϊκό χρόνο. Πίσω από αυτή, βρίσκεται το πιστεύω της Διεύθυνσης ή του προϊσταμένου ότι η σιωπή είναι χρυσός. Με την απομόνωση θα ελαχιστοποιήσουν την επαφή μεταξύ των αντιτιθέμενων προσώπων.

Αναφορικά με την επίδραση του φύλου στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων στην Περιφερειακή Ενότητα, δεν παρατηρήσαμε διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Σύμφωνα με τα πολιτισμικά μας στερεότυπα, οι άνδρες θα ήταν πιθανότερο να χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων, ενώ οι γυναίκες να έχουν περισσότερο την τάση να διευκολύνουν την επίλυση ή να συμβιβάζονται. Συνάγεται όμως από την έρευνα πως το φύλο έχει περιορισμένη επίδραση, με τους άντρες

και γυναίκες εργαζόμενους στην υπηρεσία να υιοθετούν εξίσου τις ίδιες τεχνικές της συνεργασίας και συμβιβασμού.

Γενικότερα, στην Περιφερειακή Ενότητα φαίνεται να υπάρχει θετική διάθεση για την εποικοδομητική επίλυση ή τον συμβιβασμό, κάτι που συντελεί σε ένα σχετικά ήρεμο και χωρίς εμφανείς εντάσεις κλίμα συνεργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερθέντα συμπεράσματα και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ανοιχτές προτάσεις, καταλήγουμε σε βασικές προτάσεις για τη βελτίωση και χειρισμό της κατάστασης.

Η διαφορετική κουλτούρα των εργαζομένων που προαναφέρθηκε, σημαίνει και διαφορά στην οργανωτική κουλτούρα της υπηρεσίας. Επομένως σαν πρώτο βήμα η λύση θα ήταν η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας, μια διαδικασία μη επιφανειακή και μακροχρόνια. Απαιτεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων και συνεπάγεται τροποποίηση πεποιθήσεων, αξιών και στάσεων.

Ταυτόχρονα η Διεύθυνση οφείλει να εφαρμόσει την ενδυνάμωση σαν μια πρακτική του μάνατζμεντ στις επιμέρους ομάδες. Η εν λόγω πρακτική θα λειτουργήσει σαν μια προσωπική υποκινητική δύναμη. Θα ωθήσει τους εργαζομένους να δρουν με αφοσίωση, ενδιαφέρον και υψηλή δέσμευση. Αποτελεί μια διαδικασία για να ενισχυθούν οι αντιλήψεις και πεποιθήσεις των εργαζομένων οι οποίες συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του.

Σαν ένα δεύτερο βήμα, κρίνεται αναγκαία η εμπλοκή όλων των εργαζομένων (προϊσταμένων και υφιστάμενων) σε επιμορφωτικά σεμινάρια.

Εισάγεται σαν εργαλείο η συμβουλευτική διαχείρισης της ομάδας ή/και διαχείρισης θυμού. Γίνεται παρέμβαση από εξωτερικούς συμβούλους που βοηθούν τους εργαζόμενους να διαγνώσουν οι ίδιοι τα προβλήματα τους και να βρίσκουν λύσεις.

Η σοβαρότητα με την οποία η Διεύθυνση θα αντιμετωπίσει τα σεμινάρια αυτά, η επένδυση σε χρόνο και χρήμα και η σωστή οργάνωσή τους από το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία τους.

Εν κατακλείδι, προκύπτει πως οι αντιπαραθέσεις και οι συγκρούσεις είναι κάτι συνηθισμένο στον εργασιακό χώρο και η διαχείριση τους θα πρέπει να αποβλέπει στο να εξασφαλίζεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της εκάστοτε υπηρεσίας. Αυτό βέβαια σε συνδυασμό με την διατήρηση καλών σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό ώστε να αποφεύγονται οι έντονες συγκρούσεις, οι οποίες επιδρούν αρνητικά τόσο στους υπαλλήλους όσο και σε ολόκληρη την υπηρεσία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
(Ερωτηματολόγιο)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθεί με σκοπό την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας από την Πάσχου Σοφία με θέμα την Διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Η μελέτη γίνεται στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος εξειδίκευσης του τμήματος Λογιστικής, Χρηματοοικονομικής και Διοικητικής επιστήμης του ΤΕΙ Ηπείρου.

Παρακαλώ για τις αυθόρμητες και ειλικρινείς απαντήσεις σας λαμβάνοντας υπόψη ότι η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη και ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παρουσιαστούν σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθειά σας.

Α. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Προσοχή: Οι απαντήσεις σημειώνονται με ένα Χ στο τετράγωνο που σας εκφράζει

1. Ως εργαζόμενος-η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

2. Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

3. Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

4. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

5. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται περισσότερο μεταξύ:

(παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
5.1 Συναδέλφων στο ίδιο γραφείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Προϊσταμένων / διευθυντών μεταξύ τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Προϊσταμένων / διευθυντών και υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Υπαλλήλων και κοινού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ποιους από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε ως σημαντικούς για τη δημιουργία συγκρούσεων; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Καθόλου Σημαντικός	Ελάχιστα Σημαντικός	Μέτρια Σημαντικός	Πολύ Σημαντικός	Πάρα Πολύ Σημαντικός
6.1 Οι συγκρουόμενοι στόχοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 Οργανωτικές αδυναμίες, όπως ασάφειες στα καθήκοντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5 Κακές αποφάσεις ή και λάθος χειρισμοί της διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6 Αλλαγές και εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7 Ο φόρτος εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8 Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων (κλίκες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9 Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10 Η έλλειψη των απαραίτητων πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11 Η έλλειψη σωστών κριτηρίων εκτίμησης απόδοσης και ανταμοιβής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ενώ εργάζεσθε;

Ναι Όχι

8. Εάν ναι, τότε πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση; (παρακαλώ σημειώστε με Χ μια μόνο απάντηση).

Με φραστικές επιθέσεις

Με χειρονομίες

Με χειροδικίες

Με απειλές και προειδοποιήσεις

9. Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε ότι είναι οι ακόλουθες τεχνικές για την επιτυχή διευθέτηση μιας σύγκρουσης; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Καθόλου Αποτελεσματική	Σε μικρό βαθμό	Σε κάποιο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Αποτελεσματική σε πολύ μεγάλο βαθμό
9.1 Αποφυγή της διαχείρισης (απλά αγνοούμε το πρόβλημα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Επιδίωξη μία μέσης συμβιβαστικής λύσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3 Επιβολή ή χρήση εξουσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4 Υποχώρηση υπέρ της άλλης πλευράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5 Επιλογή συνεργασίας και αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων δράσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Έχετε προσπαθήσει ποτέ να διευθετήσετε μία σύγκρουση στον εργασιακό σας χώρο;

Ναι Όχι

11. Εάν ναι, πιστεύετε ότι η τεχνική που χρησιμοποιήσατε επέφερε θετικά αποτελέσματα;

Ναι Όχι

12. Έχετε κάνει ποτέ απουσίες από την εργασία σας που να οφείλονται σε συγκρούσεις;

Ναι Όχι

13. Έχετε ζητήσει ποτέ αλλαγή θέσης ή τμήματος η οποία να έχει σχέση με συγκρούσεις;

Ναι Όχι

14. Αν έχετε ζητήσει βοήθεια από τρίτο πρόσωπο (μη εμπλεκόμενο στη σύγκρουση) ποιος είναι αυτός; (παρακαλώ σημειώστε με Χ μια μόνο απάντηση).

Συνάδελφος ομοιόβαθμος ιεραρχικά

Συνάδελφος υψηλότερος στην βαθμίδα

Κάποιο πρόσωπο από άλλη υπηρεσία ομοιόβαθμο

Κάποιο πρόσωπο από άλλη υπηρεσία υψηλότερο στην βαθμίδα

Δικηγόρος

Κανένας

15. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

16. Ορισμένα θετικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
16.1 Δυνατότητα να υπάρξει ανοικτός διάλογος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2 Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3 Βελτίωση συναδελφικών σχέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4 Προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.5 Καταλληλότερη ανακατανομή πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.6 Αύξηση παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

18. Ορισμένα αρνητικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
18.1 Απομάκρυνση των μερών από σημαντικές προτεραιότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2 Διαταραχή των συναδελφικών σχέσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3 Αύξηση εργασιακού άγχους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.4 Μείωση παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.5 Πτώση ηθικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.6 Δημιουργία εμποδίων που ελαττώνουν την αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση/διαχείριση των συγκρούσεων στην εργασία σας;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Προσοχή: Οι απαντήσεις σημειώνονται με ένα Χ στο τετράγωνο που σας αντιπροσωπεύει

20. Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

21. Ηλικία:

Έως 25 26-35 36-45 46-55 56 και άνω

22. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος-η Έγγαμος-η Διαζευγμένος-η Χήρος-α

23. Εκπαίδευση:

Υποχρεωτική ΔΕ ΤΕ ΠΕ Μεταπτυχιακές σπουδές

24. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος-η Αορίστου χρόνου Συμβασιούχος Πρόγραμμα

25. Συνολική διοικητική Υπηρεσία:

<1 έτος 1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 >25 έτη

26. Προϋπηρεσία στον οργανισμό που υπηρετείτε τώρα:

<1 έτος 1-5 6-10 11-15 16-20 21-25 >25 έτη

27. Θέση διοικητικής ευθύνης:

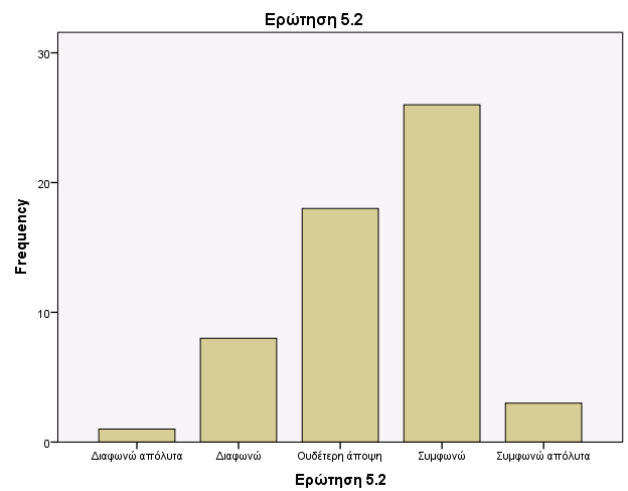
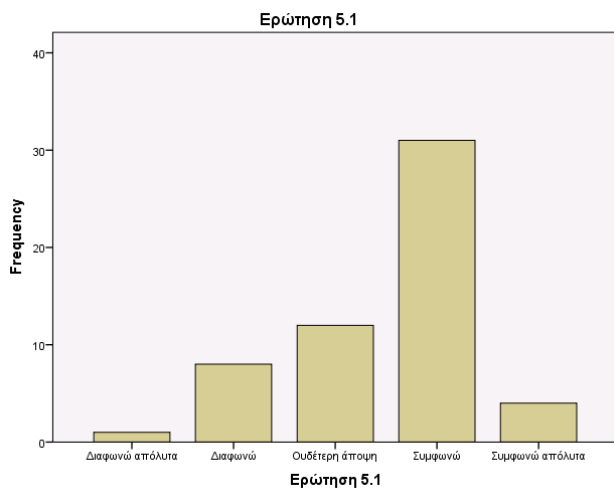
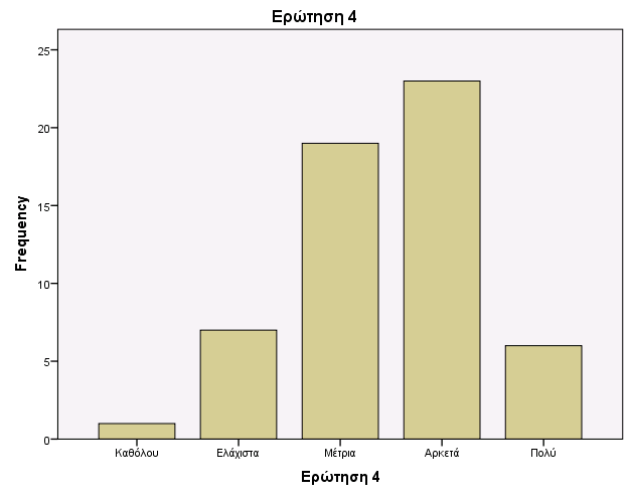
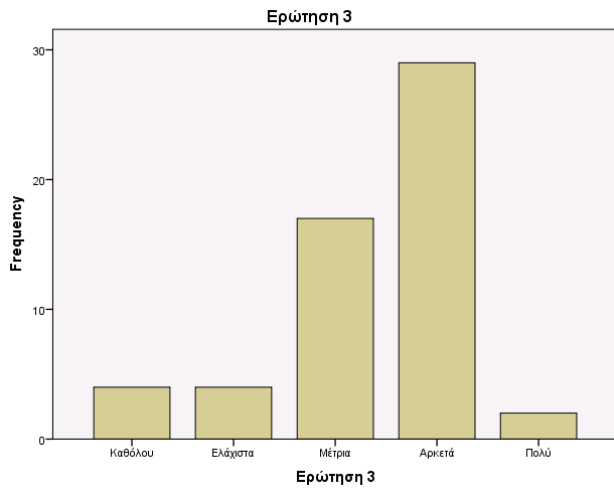
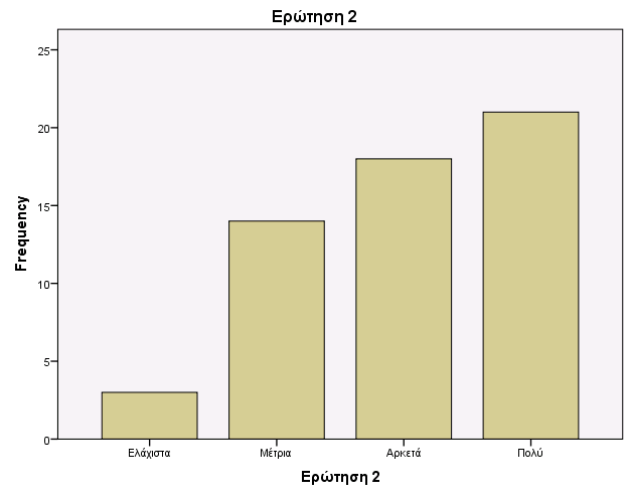
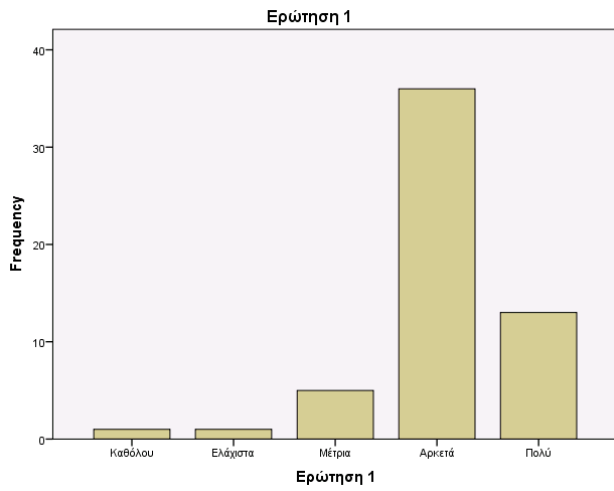
Υπάλληλος Προϊστάμενος-η τμήματος

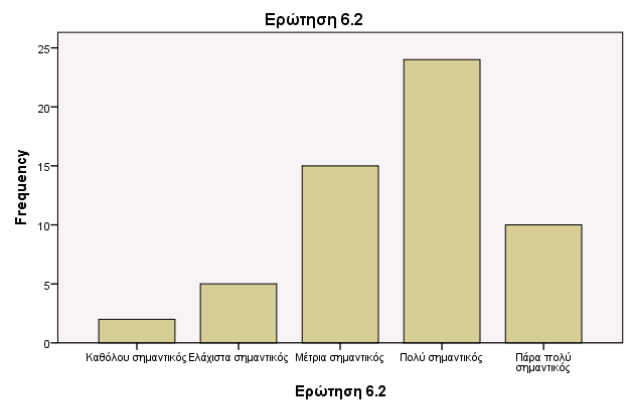
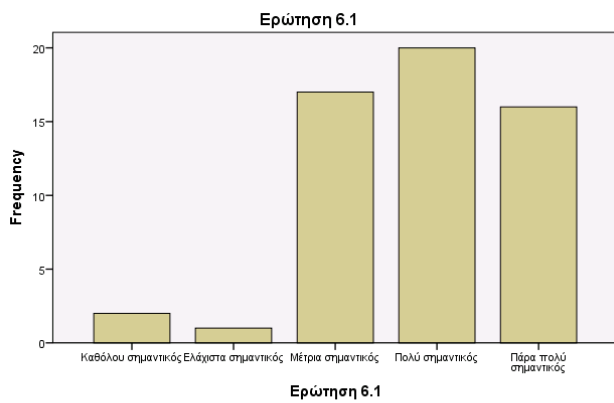
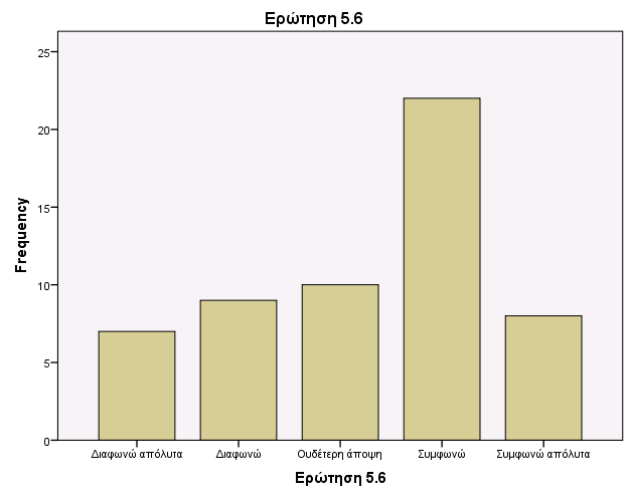
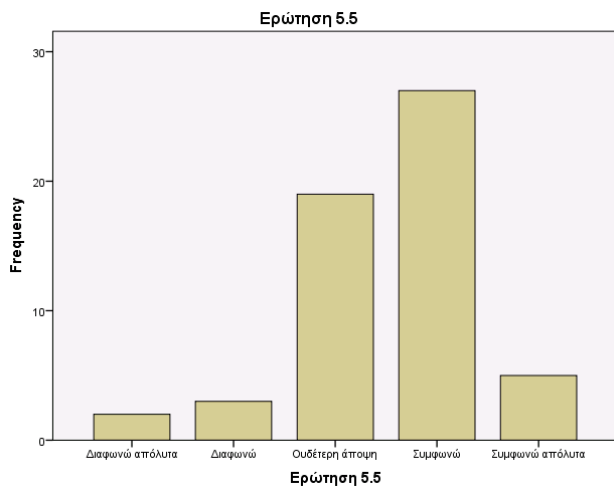
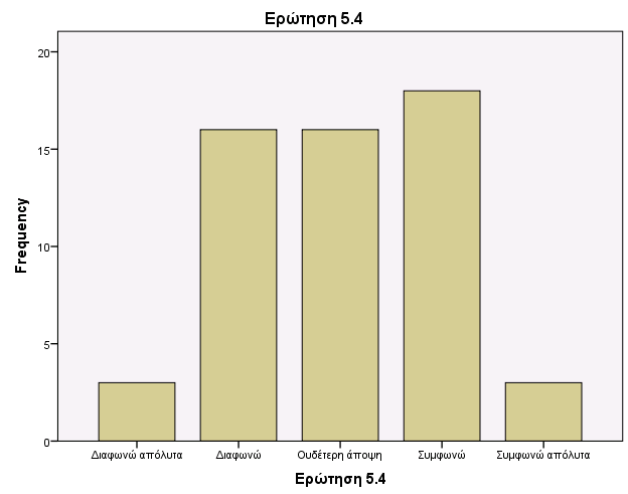
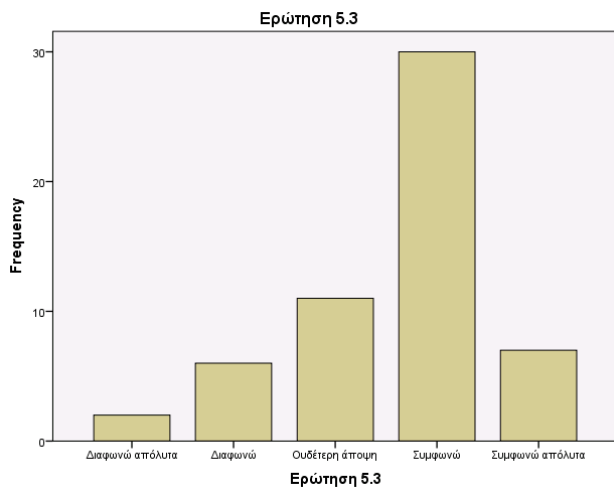
28. Οργανισμός

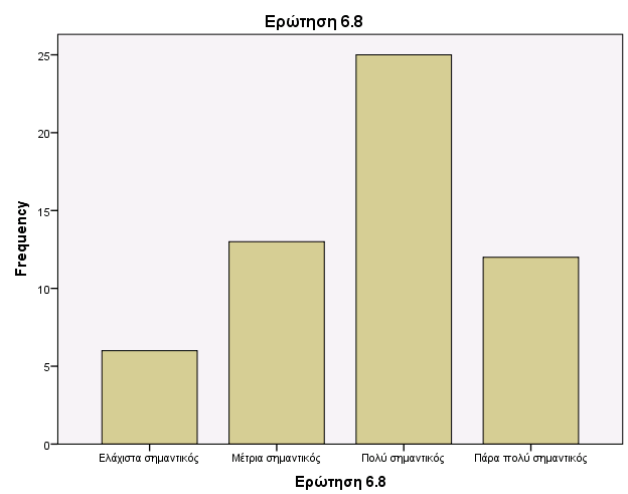
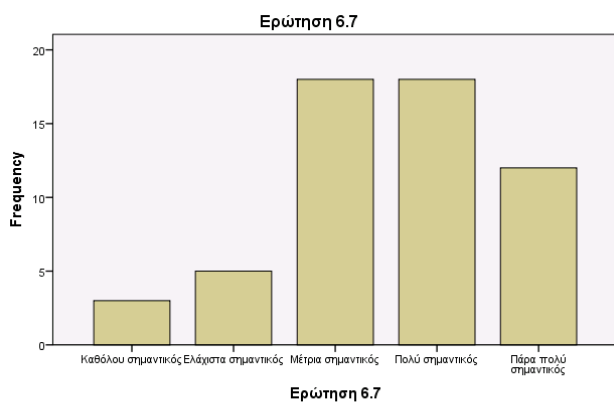
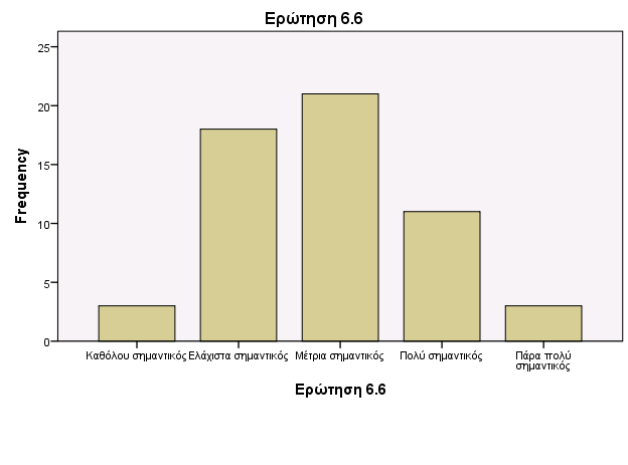
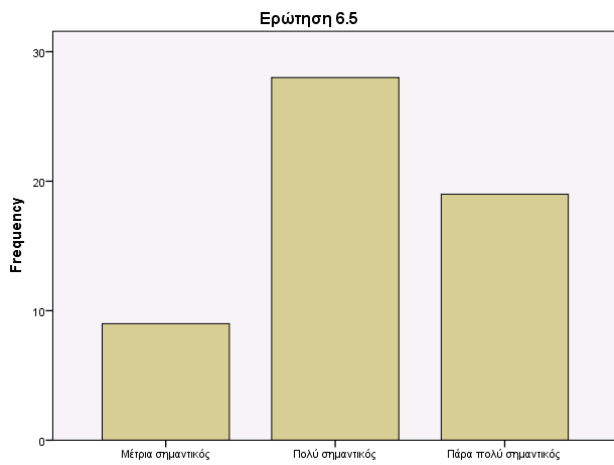
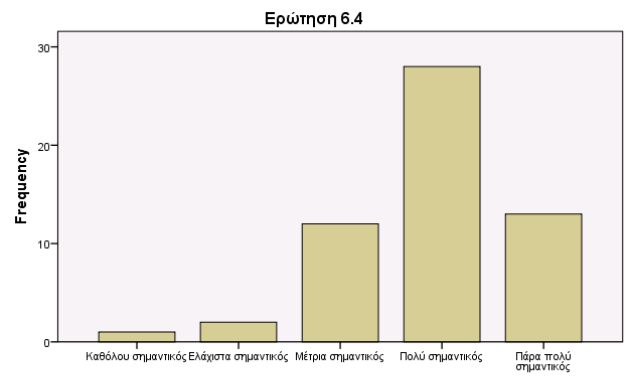
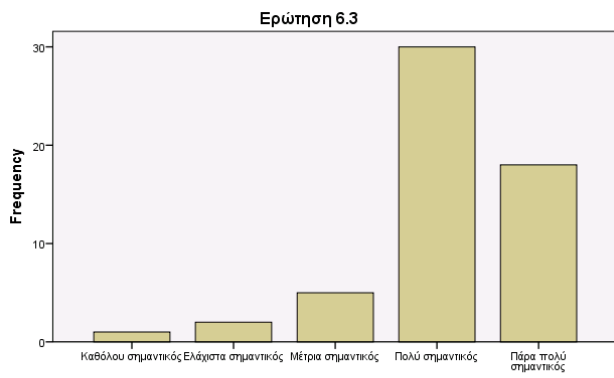
Αγροτική Οικονομία και Κτηνιατρική Περιφερειακή Ανάπτυξη

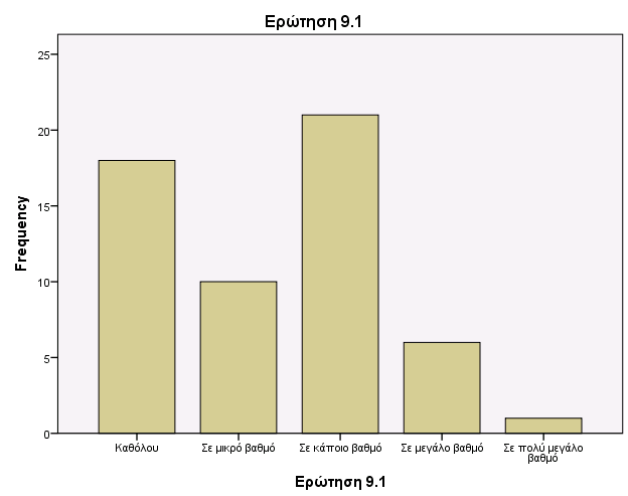
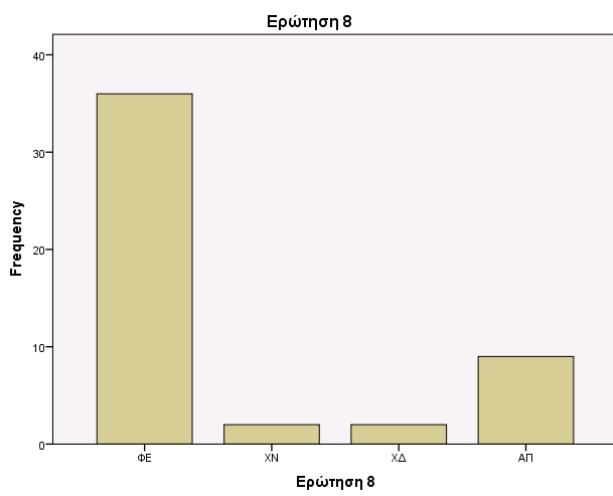
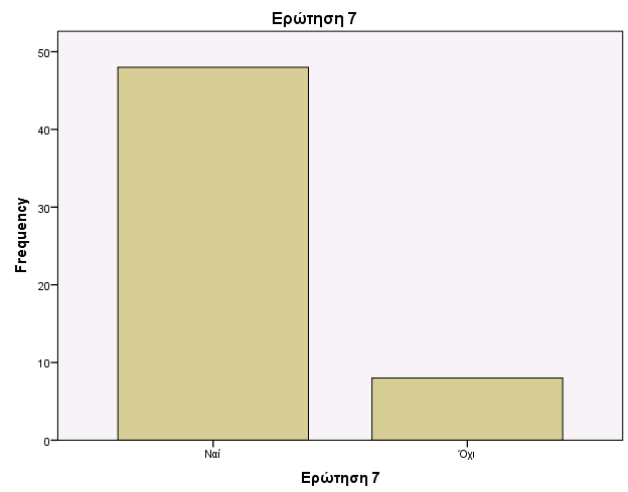
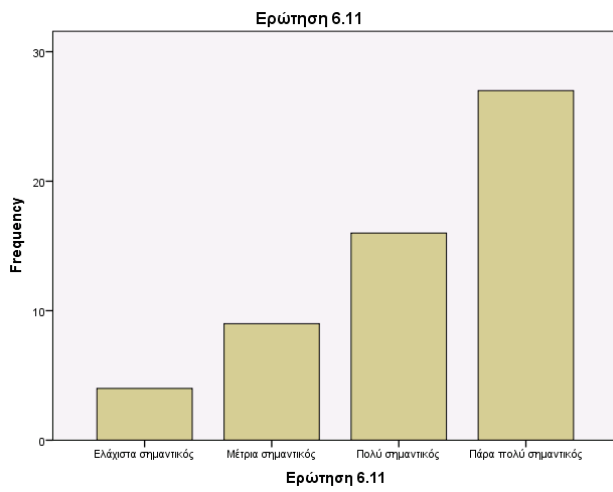
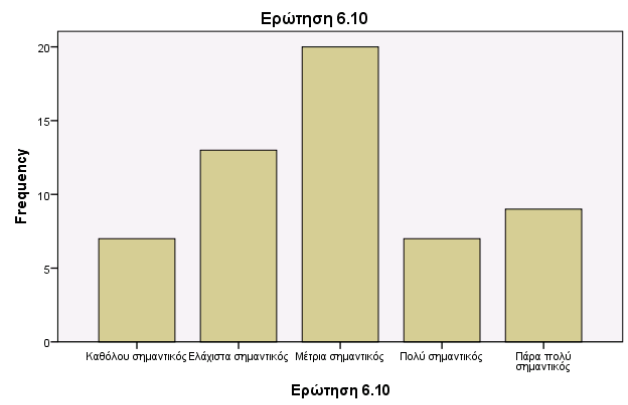
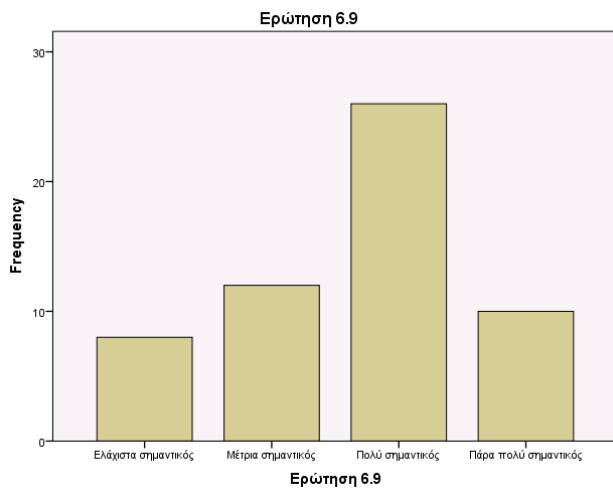
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β
(Στατιστικά Αποτελέσματα)

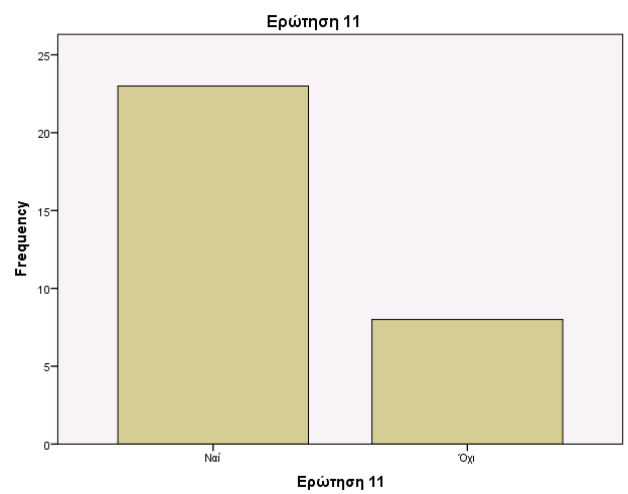
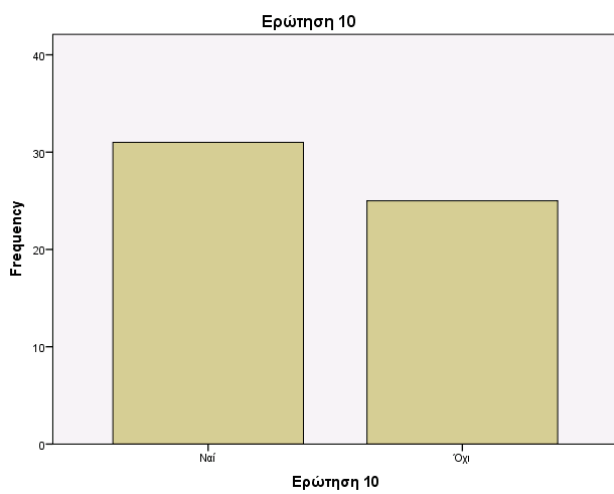
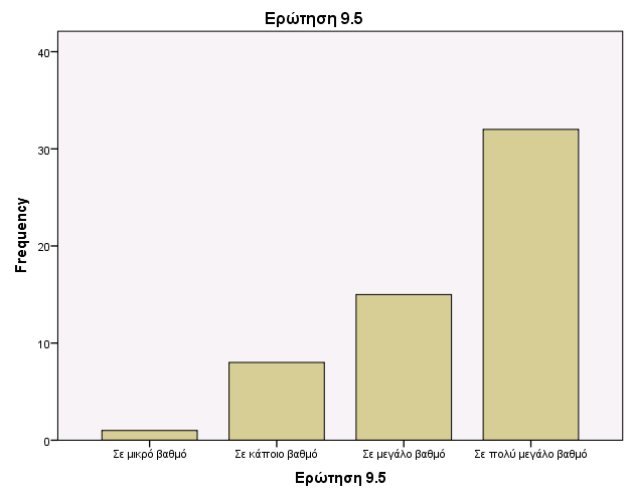
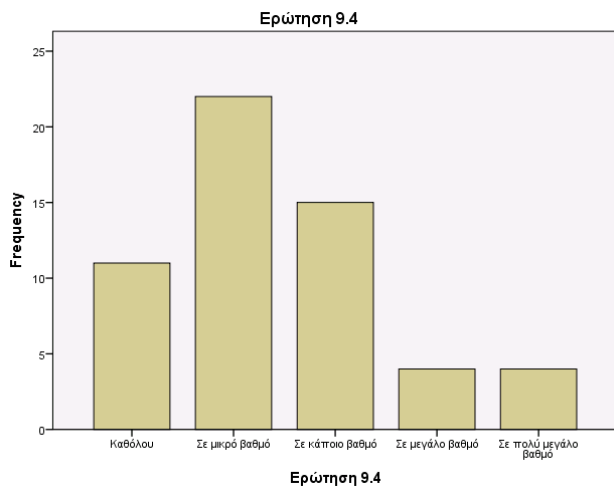
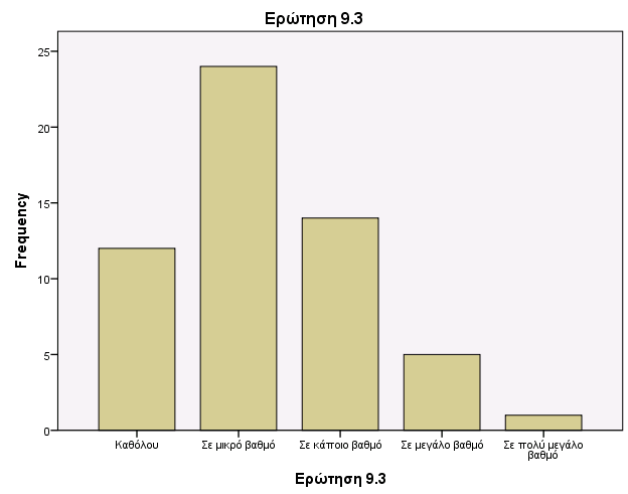
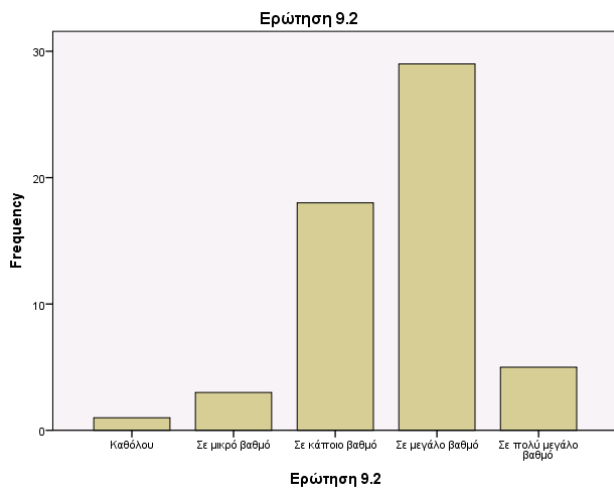
Ραβδογράμματα (BarCharts) συχνοτήτων όλων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

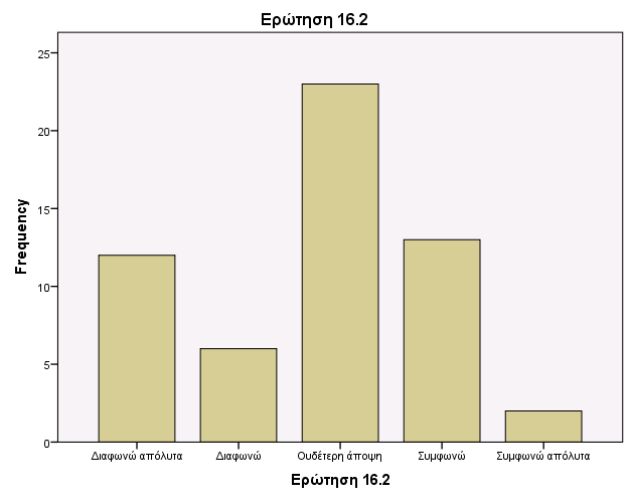
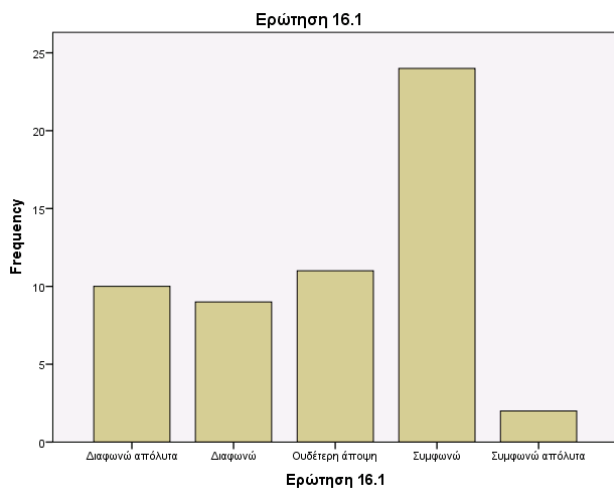
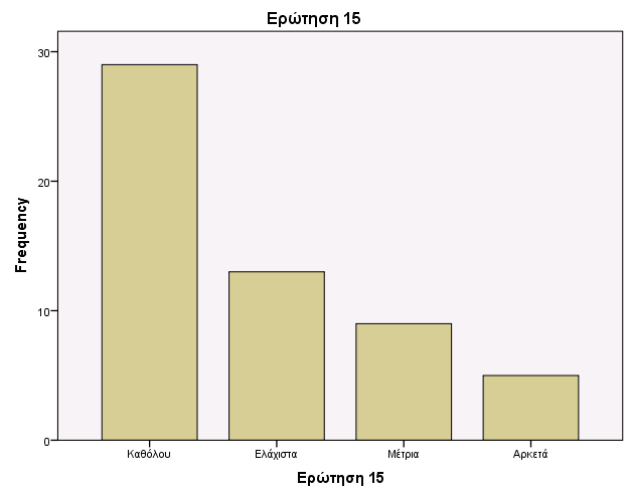
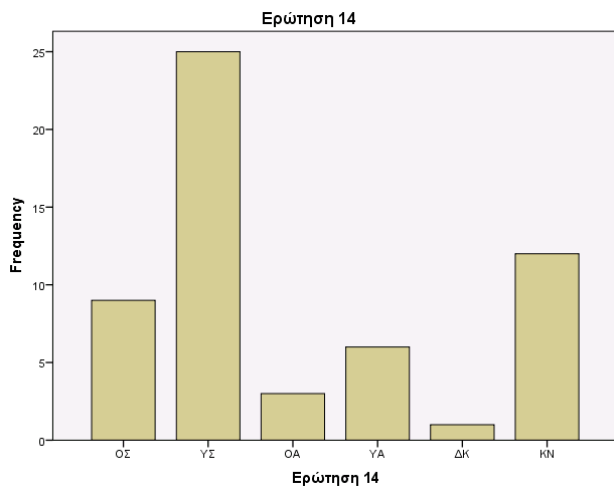
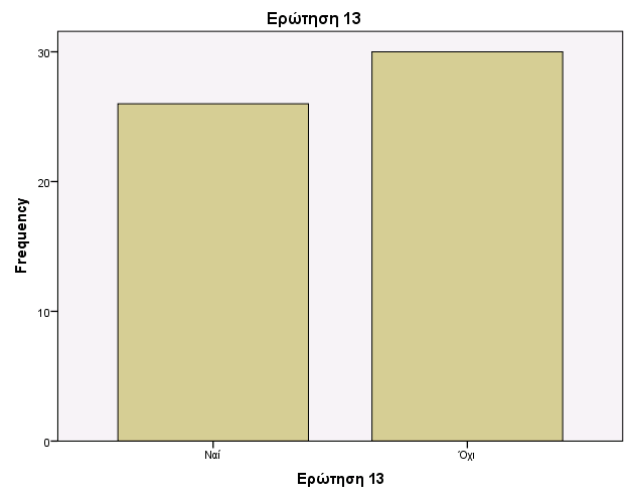
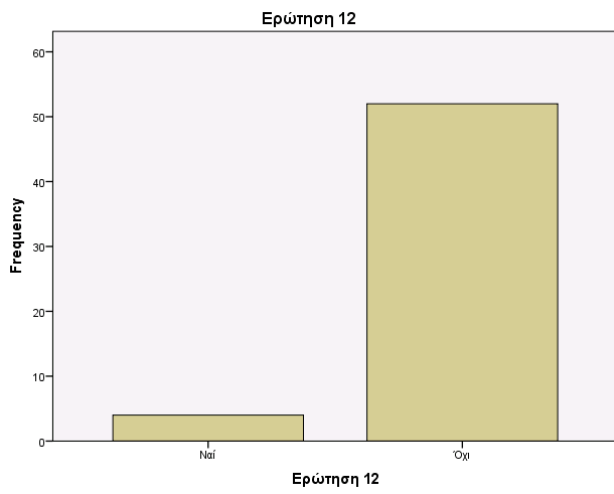


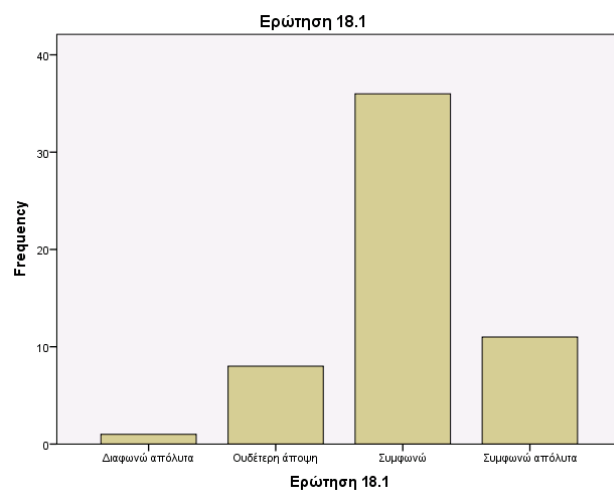
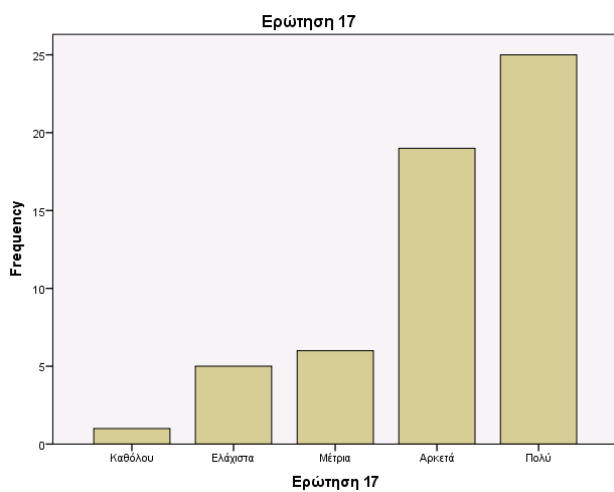
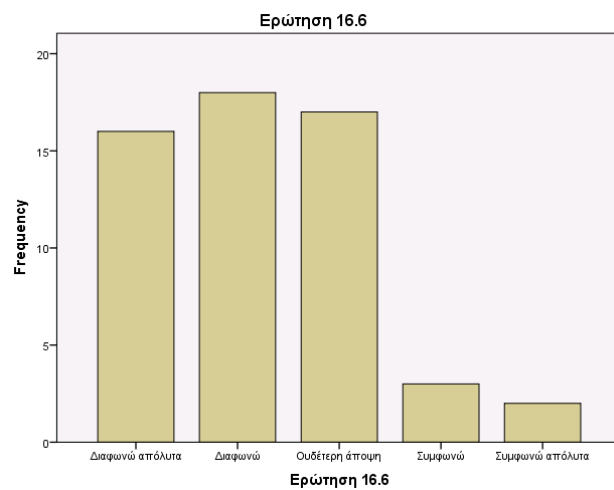
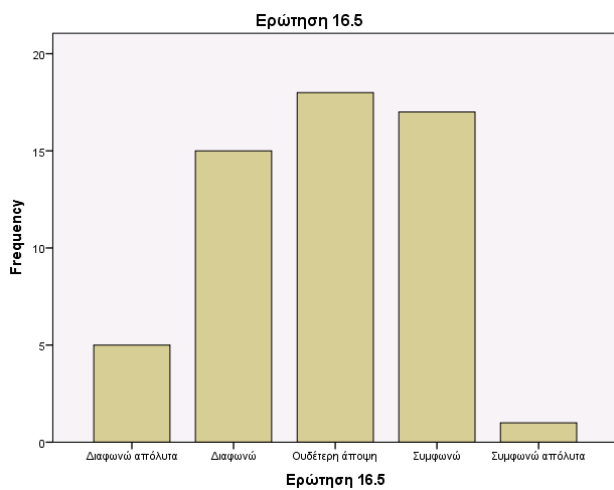
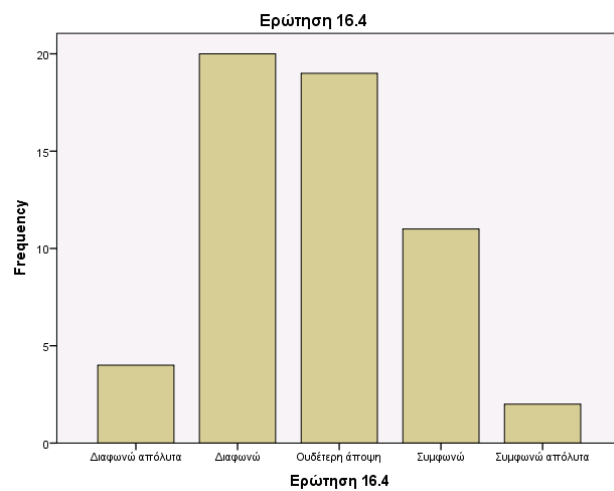
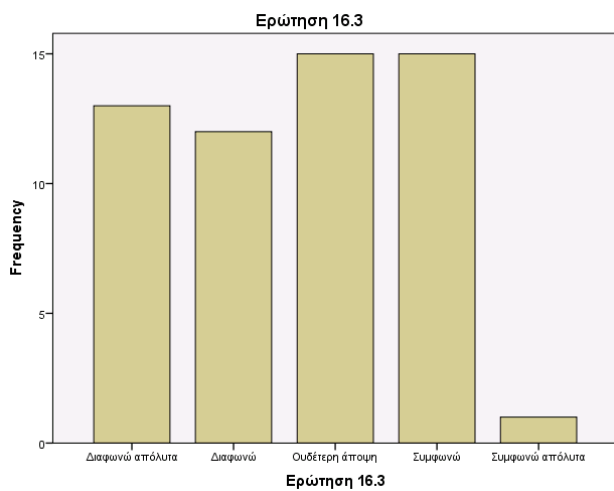


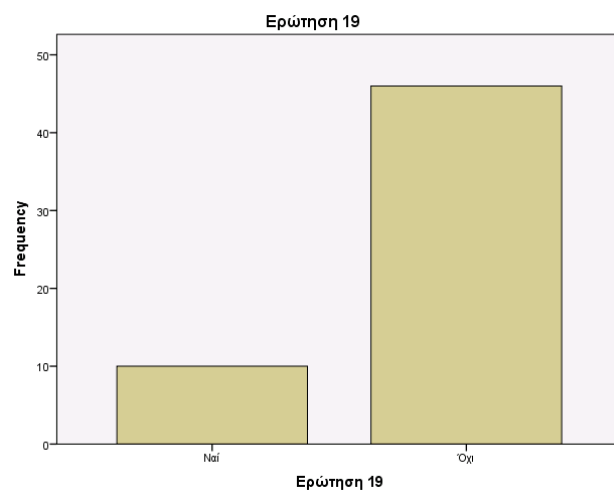
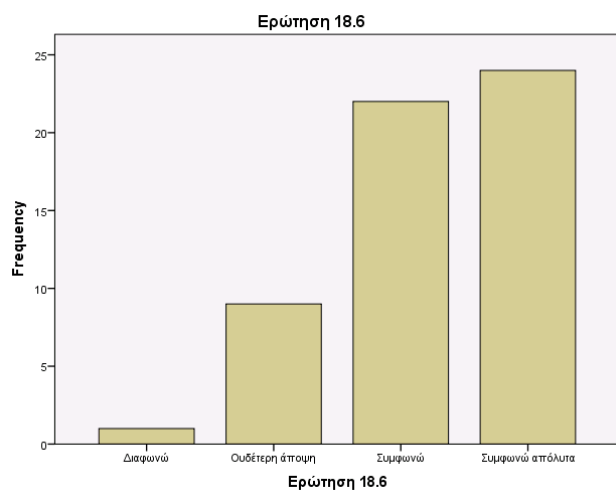
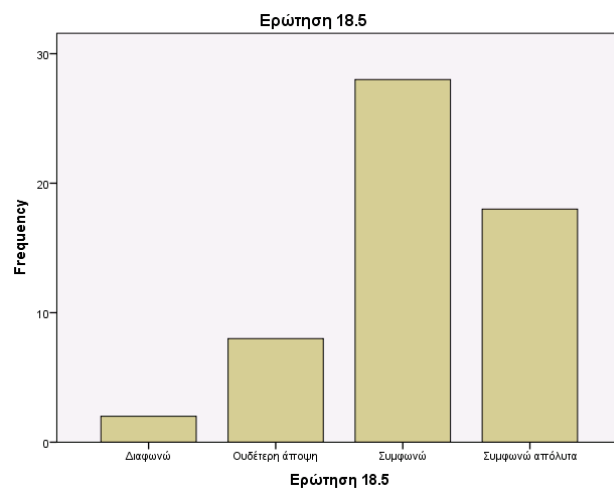
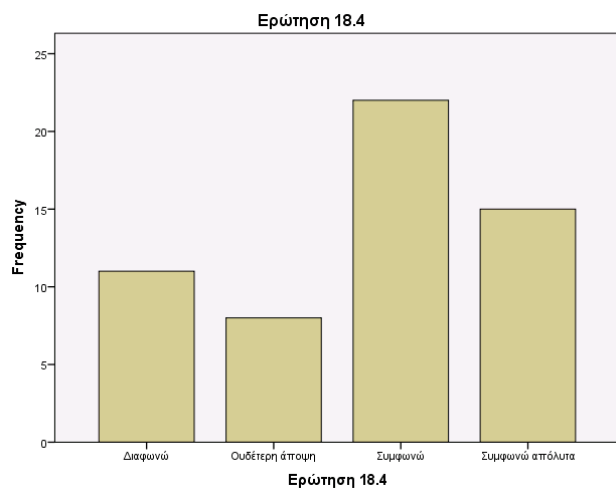
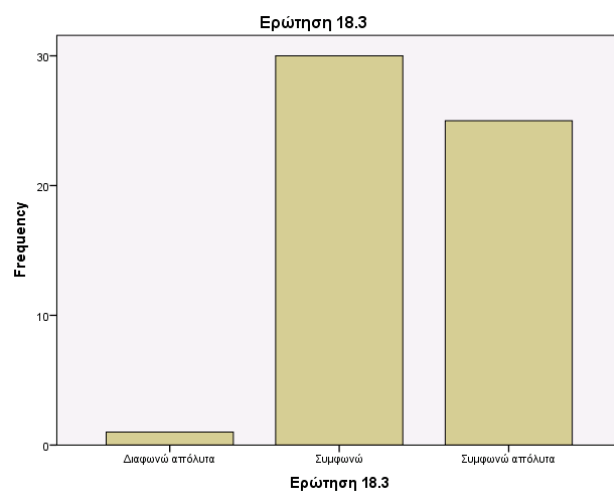
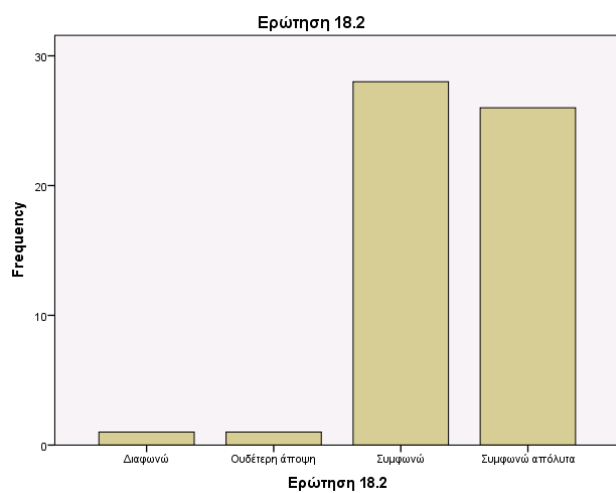


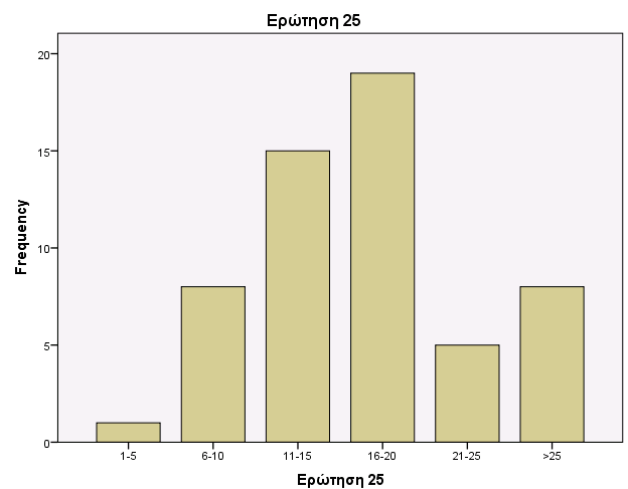
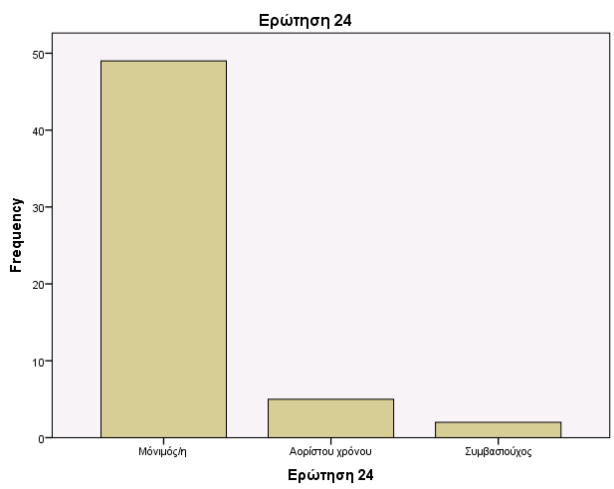
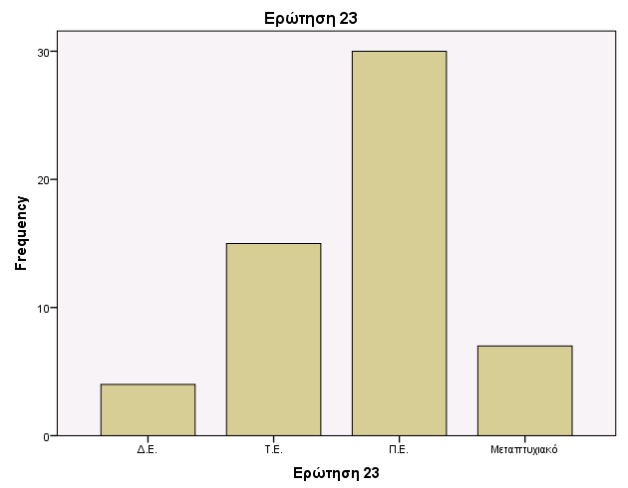
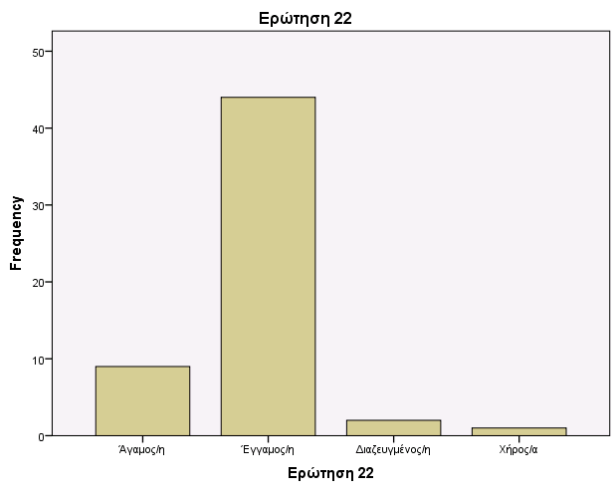
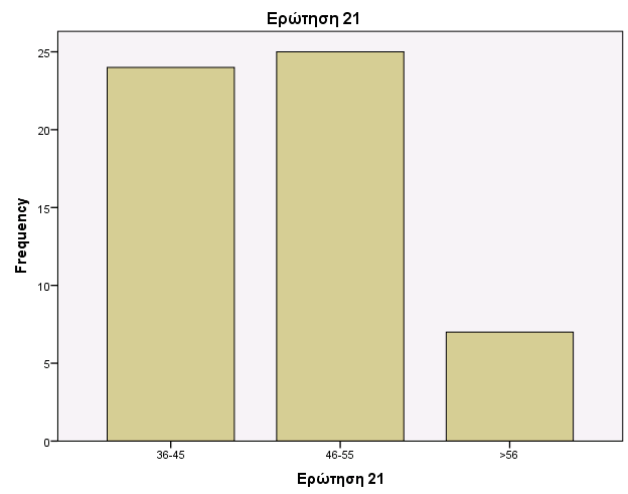


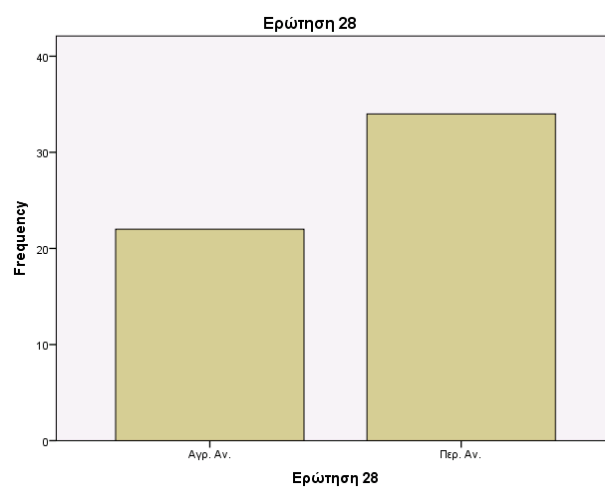
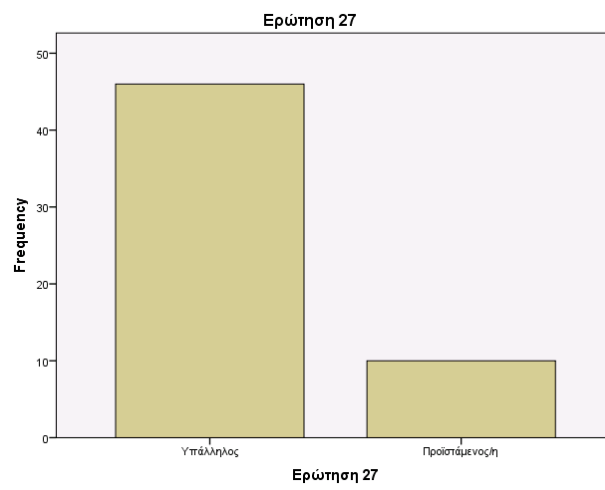
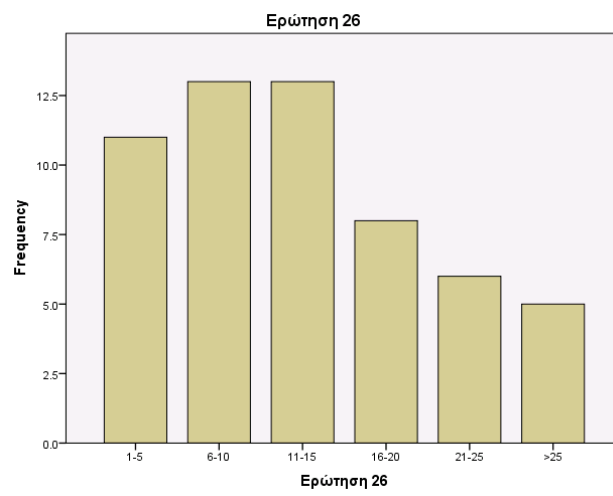












ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Goleman D., (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Μετάφραση Παπασταύρου. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Miller K., (2007). Οργάνωση και επικοινωνία, προσεγγίσεις και διαδικασίες. Μετάφραση Κωνσταντοπούλου Μ. Αθήνα: Διάυλος.
- Ζαβλανός Μ., (1999). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- Κάντας Α., (1995). Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία. Μέρος 3ο Διεργασίες Ομάδες – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα – Επαγγελματικό άγχος, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Λούτας Γ., (2002). Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αθήνα: Έλλην.
- Μαναράκης Μ., (2006). Επιτυχημένες διαπραγματεύσεις που διαφυλάσσουν τη σχέση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς Δ., (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.
- Ρετινιώτης, Σ. Ν. (2004). Στατιστική, από τη θεωρία στην πράξη με το SPSS 11.0. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Σαχινίδης Α., Ποζιός Ι, (2000). Εργασιακές σχέσεις και διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Αθήνα: Ειδική εκδοτική ΑΕΕΒΕ.
- Σπυράκης Γ., Σπυράκη Χ. (2008). Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική.
- Χυτήρης Λ.Σ., (1996). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.
- Κωλέττης Γ., (2005). Η Διοίκηση των συγκρούσεων και η συναισθηματική νοημοσύνη. Διπλωματική εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Μητσαρά Σ., Ιορδανίδης Γ., (2007). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης στα δημοτικά σχολεία της Ελλάδας. Έρευνα στην Εκπαίδευση, Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πολιτικών Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Μπάκας Θ., (2011). Οι συγκρούσεις των εκπαιδευτικών στο χώρο του σχολείου, Διαπολιτισμική Εκπαίδευση - Μετανάστευση - Διαχείριση Συγκρούσεων και Παιδαγωγική της Δημοκρατίας, 14^ο Διεθνές Συνέδριο (Τόμος Ι Βόλος).
- Παπαδοπούλου Δ., (2011). Διαχείριση συγκρούσεων του νοσηλευτικού προσωπικού στον εργασιακό χώρο των Δημόσιων Γενικών Νοσοκομείων. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Π.

«Τζάνειο». Διπλωματική εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τζιβάνη Ε., (2013). Οι συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διαχείριση τους. Μελέτη της περίπτωσης του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. Διπλωματική εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση της Υγείας», Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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, 123–148.

Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Ed.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170–188.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Brown, LD. (1983). *Managing conflict at Organizational Interfaces*, Massachusetts, Addition-Wesley.

Chan, J. C. Y., Sit, E. N. M., & Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *YNEDT*, 34(6), 934–939. doi:10.1016/j.nedt.2013.10.012

Clercq, D. De, & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78–90. doi:10.1016/j.emj.2016.06.008

Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378–391.

Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39 (2), 42–62.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans. from French). London: Pitman. [originally published 1916]

- Filley A., (1975). *Interpersonal conflict resolution*. University of Wisconsin, Madison.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49). New York: Harper & Row. [originally published 1926].
- Georgakis, C., Panagakis, Y., Zafeiriou, S., & Pantic, M. (2016). The Conflict Escalation Resolution (CONFER) Database. *Image and Vision Computing*. doi:10.1016/j.imavis.2016.12.001
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Diego, CA: Jossey-Bass.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367–381.
- Gounaris, S., Chatzipanagiotou, K., Boukis, A., & Perks, H. (2016). Unfolding the recipes for conflict resolution during the new service development effort. *Journal of Business Research*, 69(10), 4042–4055. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.046
- Gulick, L. H., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Hammer, W. C., & Organ, D. W. (1978). *Organizational behavior: An applied psychology approach*. Dallas, TX: Business Publications.
- Holzworth, J. (1983). Intervention in a cognitive conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 32, 216–231.
- IBM (2016). *IBM SPSS 24 Brief Guide*, IBM Corporation.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465–495.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management , a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 807–814. doi:10.1016/S2212-5671(16)30255-6

- Prieto-remón, T. C., Cobo-benita, J. R., & Ortiz-marcos, I. (2015). Conflict Resolution to Project Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194(October 2014), 155–164. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.129
- Marquis, B.L.,Huston, J.C., (2000). *Leadership Roles andManagement Functions inNursing: Theory and Application*. LippincottWilliams &Wilkins, Philadelphia.
- Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and organizational behavior*. 4th Edition, Pittman
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Pondy, RL (1997). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative science Quarterly*, 12, 296-320.
- Prein, H. C. M. (1976). Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321–346.
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Puck, J., & Pregonig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: Are the results similar for different task types? *European Management Journal*, 32, 870-878.
- Rahim,M.A., Bonoma, T.V., (1979).Managing organizational conflict: amodel for diagnosis and intervention. *Psychol. Rep.* 44 (3), 1323–1344.
- Rahim, M.A., (1983). Ameasure of styles of handling interpersonal conflict. *Acad.Manag. J.* 26 (2), 368–376.
- Rahim, M.A.,Magner, N.R., Shapiro,D.L., (2000). Do justice perceptions influence styles of han- dling conflictwithsupervisor?What justice perceptions, precisely? *Int. J. ConflictManag.* 11 (1), 9–31.
- Rahim, M.A., (2011). *Managing Conflicts in Organizations*, 4th ed. Transaction Publishers, New Jersey.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 484–534). Newbury Park, CA: Sage.
- Ross, R. S., & Ross, J. R. (1989). *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schepers, J. J. L., Nijssen, E. J., & Heijden, G. A. H. Van Der. (2016). Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement,

and employee service performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 797–817. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.01.004

Shahmohammadi, N. (2014). Conflict Management Among Secondary school Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 630–635. doi:10.1016/j.sbspro.2014.12.438

Sipka, T. A. (1969). *Social conflict and re-construction*. Unpublished doctoral dissertation, Boston College.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (σελ. 889 - 935). Chicago: Rand McNally.

Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315–318.

Tschannen-Moran, M. (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in schools. *American Secondary Education*, 29, p.3.

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

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, trans. from German). New York: Oxford University Press. [originally published 1929]

Wilmot, W., Hocker, J. (2011). *Interpersonal conflict* (8th ed.). New York: McGraw Hill.