



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διαχείριση κρίσεων των εργαζομένων: η περίπτωση των δήμων στον νομό Πιερίας σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

ΝΑΒΡΟΖΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΠΑΣΧΑΛΟΥΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΗ 2023

Περιεχόμενα

Λίστα Πινάκων	4
Λίστα Διαγραμμάτων	5
Abstract	6
Περίληψη	7
Εισαγωγή	8
Ερευνητικά ερωτήματα	11
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	12
Η έννοια της σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον	12
Τα είδη των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο	13
Συναισθηματική σύγκρουση	13
Πραγματική σύγκρουση	13
Σύγκρουση διεργασίας	14
Οι κατηγορίες των συγκρούσεων	14
Δεισλυτουργική Σύγκρουση	14
Λειτουργική Σύγκρουση	15
Διαπροσωπική σύγκρουση	16
Ενδοπροσωπική σύγκρουση	16
Ομαδική σύγκρουση	16
Οι αιτίες των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον	17
Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο	18
Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων	19
Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων	19
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων	19
Συμβιβασμός	22
Αποφυγή	23
Επιβολή	23
Εξομάλυνση	24
Συνεργασία	25
Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στυλ Διαχείρισης Κρίσεων	26
Ειδικό Μέρος	28

Σκοποί και στόχοι της μελέτης.....	28
Πληθυσμός μελέτης	28
Ερευνητικό εργαλείο	29
Ερευνητική διαδικασία.....	29
Στατιστική επεξεργασία.....	29
Ανάλυση πινάκων συχνοτήτων	30
Φύλο	30
Ηλικία.....	31
Μορφωτικό επίπεδο.....	32
Θέση εργασία.....	33
Είδος σύμβασης	34
Έτη προϋπηρεσίας.....	35
Είμαι σε θέση να φέρω εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα.....	36
Είμαι σε θέση να λάβω όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είμαι ασφαλής και υγιής	37
Είμαι σε θέση να παρέχω την υποστήριξη μου σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου	38
Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο	40
Ο προϊστάμενός μου με ελέγχει τακτικά για να δει πώς είμαι.....	41
Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους μου	42
Ξέρω πού να εκφράσω τις ανησυχίες μου σχετικά με την ευημερία τη δική μου ή ενός συναδέλφου	43
Έχω πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσω κρίσιμες καταστάσεις	45
Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις	46
Συσχετίσεις.....	47
Χ ²	47
ANOVA	50
Συντελεστής Spearman.....	52
Επίλογος	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	58
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	58

Λίστα Πινάκων

Πίνακας Συχνότητων 1.....	30
Πίνακας Συχνότητων 2.....	32
Πίνακας Συχνότητων 3.....	33
Πίνακας Συχνότητων 4.....	33
Πίνακας Συχνότητων 5.....	34
Πίνακας Συχνότητων 6.....	36
Πίνακας Συχνότητων 7.....	37
Πίνακας Συχνότητων 8.....	38
Πίνακας Συχνότητων 9.....	39
Πίνακας Συχνότητων 10.....	41
Πίνακας Συχνότητων 11.....	42
Πίνακας Συχνότητων 12.....	43
Πίνακας Συχνότητων 13.....	44
Πίνακας Συχνότητων 14.....	45
Πίνακας Συχνότητων 15.....	47
Διασταυρωμένος Πίνακας 1	48
Διασταυρωμένος Πίνακας 2	49
Πίνακας χ^2 1	48
Πίνακας χ^2 2	50
Πίνακας ANOVA 1.....	51
Πίνακας ANOVA 2.....	52
Πίνακας ANOVA 3.....	52
Πίνακας Συσχετίσεων 1	54

Λίστα Διαγραμμάτων

Ραβδόγραμμα 1	31
Ραβδόγραμμα 2	32
Ραβδόγραμμα 3	33
Ραβδόγραμμα 4	34
Ραβδόγραμμα 5	35
Ραβδόγραμμα 6	36
Ραβδόγραμμα 7	37
Ραβδόγραμμα 8	38
Ραβδόγραμμα 9	40
Ραβδόγραμμα 10	41
Ραβδόγραμμα 11	42
Ραβδόγραμμα 12	43
Ραβδόγραμμα 13	44
Ραβδόγραμμα 14	46
Ραβδόγραμμα 15	47
Ραβδόγραμμα 16	49
Ραβδόγραμμα 17	50

Abstract

This paper examines the relationship between conflicts in the workplace, their causes and consequences, and the importance of communication to resolve these conflicts, emphasizing the public sector and specifically the municipalities in the prefecture of Pieria. The theoretical framework is outlined through the literature review of human resource management theories. The work analyses the types of conflicts and mentions some representative types of people as well as methods of dealing with or minimizing the consequences caused by conflicts.

In addition, the policies of employers, the concept of leadership, and how they can affect crisis management are analysed. Then some ways to enhance communication between team members to avoid conflicts are explored. The ways are explored through structured questionnaires where the employees express their views on the subject of work and proposals for dealing with crises. This research combines the secondary literature research as well as the primary research, which was conducted in the prefecture of Pieria. Finally, the paper concludes with the findings derived both from the literature review and from the data obtained from questionnaires answered by the suitable audience. Suggestions for dealing with crises are suggested for further research in the future.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, τις αιτίες και τις συνέπειες τους καθώς και την σημασία της επικοινωνίας έτσι ώστε να επιλυθούν αυτές οι συγκρούσεις, δίνοντας έμφαση στον τομέα του δημοσίου και συγκεκριμένα στους δήμους στον νομό Πιερίας. Το θεωρητικό πλαίσιο σκιαγραφείται μέσα από την βιβλιογραφική μελέτη για τις θεωρίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στην εργασία αναλύονται τα είδη των συγκρούσεων, αναφέρονται μερικοί αντιπροσωπευτικοί τύποι ανθρώπων καθώς και μέθοδοι αντιμετώπισης ή ελαχιστοποίησης των συνεπειών που προκαλούνται μέσα από τις συγκρούσεις. Επιπλέον, αναλύονται οι πολιτικές των εργοδοτών και τα διαφορετικά στυλ αντιμετώπισης των κρίσεων. Στη συνέχεια ερευνώνται μερικοί τρόποι ενίσχυσης της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας με σκοπό την αποφυγή συγκρούσεων. Οι τρόποι αναδεικνύονται μέσα από τα δομημένα ερωτηματολόγια των υπαλλήλων όπου εκφράζονται οι απόψεις τους για το θέμα που διερευνάται και παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις αντιμετώπισης των κρίσεων. Η παρούσα εργασία συνδυάζει την δευτερογενή βιβλιογραφική έρευνα καθώς και την πρωτογενή έρευνα η οποία διεξήχθη στον νομό Πιερίας. Τέλος, η έρευνα ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προκύπτουν τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και από τα δεδομένα που προκύπτουν από ερωτηματολόγια. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσεων προτείνονται για περαιτέρω μελέτη στον μέλλον.

Εισαγωγή

Στις μέρες μας ο σύγχρονος άνθρωπος ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του στον εργασιακό χώρο καθώς δουλεύει τουλάχιστον 8 ώρες καθημερινά. Δεδομένο ότι ο άνθρωπος περνάει ουσιαστικά τον μισό χρόνο της ημέρας στην εργασία του, είναι πιθανόν να προκύψουν εντάσεις και διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας τους πολλές φορές σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με τους Malcolm&Rennie (1998), κάθε φορά που οι άνθρωποι πρέπει να συνεργαστούν, η σύγκρουση θεωρείται αναπόφευκτη και εμφανίζεται σε διάφορες μορφές: σύγκρουση προσωπικοτήτων, ιδεών, στόχων, στρατηγικών και ενδιαφερόντων. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, τις συνέπειες αυτών σε περίπτωση επίλυσης τους ή μη, και τονίζει την σημασία της συνεργασίας στο περιβάλλον της εργασίας, δίνοντας έμφαση στον δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στους δήμους του νομού Πιερίας.

Στον εργασιακό χώρο του 21ου αιώνα οι συγκρούσεις αυξάνονται διαρκώς και γίνονται ένα πολύ σημαντικό ζήτημα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους διευθυντές. Σύμφωνα με την έρευνα του, The Center for Creative Leadership and Eckerd College St. Peterburg, Florida, οι διευθυντές ξοδεύουν περίπου το 20-40% του χρόνου εργασίας τους αντιμετωπίζοντας τέτοιες συγκρούσεις (McGuire, 2014). Αυτό σημαίνει ότι μία έως δύο ημέρες την εβδομάδα αφιερώνεται σημαντικός εργασιακός χρόνος για την επίλυση προβλημάτων και αυτή η διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας μπορεί να αποδειχτεί πολύ δαπανηρή. Ως εκ τούτου, η διαδικασία σύγκρουσης επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τους οικονομικούς πόρους του οργανισμού (Μάνεσης, Βλάχου και Μητροπούλου, 2019). Η σύγκρουση στον εργασιακό τομέα συμβαίνει εξαιτίας των διαφορετικών προσωπικοτήτων που εργάζονται μαζί, έχοντας διαφορετικό υπόβαθρο, κουλτούρα, απόψεις, σκέψεις, προσδοκίες και σκοπούς (Yarbag, 2015). Δουλεύοντας σε ομάδες, διαφαίνεται ότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και έχει διαφορετικές απόψεις, ιδέες, στάσεις και πλαίσιο. Η μελέτη των συγκρούσεων σε οργανισμούς δεν είναι νέα και έχει ερευνηθεί λεπτομερώς από διαφορετικές οπτικές εδώ και πολλές δεκαετίες (Robbin, 1978).

Η κρίση μπορεί να συμβεί σε οποιονδήποτε οργανισμό. Είναι σημαντικό να υπάρχει ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης για διαφορετικούς τύπους κρίσεων που μπορεί να συμβούν. Αυτό το σχέδιο μπορεί να φτιάξει ή να σπάσει τον οργανισμό σε περιόδους κρίσης. (Pheng, Ho, & Ann, 1997) Δεν είναι θέμα «αν» ένας οργανισμός θα αντιμετωπίσει μια κρίση, είναι το ερώτημα «πού» και «πότε» θα συμβεί η κρίση. Παρά το αν πρόκειται για σεισμό, καταστροφή ή μια απεργία, η κρίση θα χτυπήσει τον οργανισμό με όλη της τη δύναμη. Το μόνο που έχει σημασία για τον οργανισμό είναι πόσο καλά προετοιμασμένος είναι να το χειριστεί (Kash & Darling, 1998) Μια κρίση είναι μεγάλη συνέπεια χαμηλής δράση που πλήττει έναν οργανισμό και έχει τη δυναμική δύναμη να απειλήσει ολόκληρη την επιχείρηση. Μια κρίση θέτει σε κίνδυνο το δημόσιο αίσθημα αξιών, ασφάλειας και ορθότητας. (Alas, Gao, & Vanhala, 2010; Pearson & Clair, 1998). Συχνά, υπάρχουν πολλές λύσεις σε καταστάσεις όπου εμπλέκονται η «επιλογή» και η «απόφαση». Ένας συμβιβασμός μεταξύ σημαντικών επιλογών συχνά διευκολύνει τη κατάσταση και τα στρατηγικά σχέδια είναι συχνά απολύτως κρίσιμα για να τα κατέχει ο οργανισμός (Cutlip, Center, & Broom, 2006). Για να χαρακτηριστεί ένα γεγονός ή ένα περιστατικό ως κρίση, οι Pearson και Mitroff (1993), διαπίστωσαν ότι το γεγονός πρέπει να αποτελεί προφανή απειλή για τη φήμη ενός οργανισμού και τη βιωσιμότητα του. Η πιθανότητα μιας κρίσης να βλάψει τη φήμη ενός οργανισμού αντανακλάται στον τύπο απειλής (Coombs & Holladay, 1996). Ο ορισμός της κρίσης σήμερα μπορεί να διατυπωθεί σε τρεις διαστάσεις σύμφωνα με τον Hermann (1963). Μια οργανωτική κρίση πρώτον απειλεί αξίες υψηλής προτεραιότητας του οργανισμού, δεύτερον παρουσιάζει ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο μπορεί να βρεθεί μια λύση και τρίτον είναι απροσδόκητη ή απρόβλεπτη από τον οργανισμό. Σε μια άγνωστη κατάσταση υπάρχει κάποιος βαθμός δοκιμής και η πιθανότητα λάθους είναι υπαρκτή στην αναζήτηση λύσης.

Η διαχείριση κρίσεων (CM) είναι μια μέθοδος αντιμετώπισης της κρίσης που έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών για τον ορισμό της, τους φορείς και τα βήματα. Υπάρχουν τρία στάδια στη διαχείριση κρίσεων, πρόληψη πριν από την κρίση, διαχείριση κρίσεων και αποτελέσματα μετά την κρίση (Bundy et. al., 2017). Στο προ κρίσης στάδιο, ο οργανισμός μπορεί να εντοπίσει την κρίση και να προετοιμαστεί για αυτήν. Η δεύτερη φάση όπου εμφανίζεται η κρίση, η διαχείριση κρίσεων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην απόφαση για το μέλλον της επιχείρησης (Herbane, 2013). Τέλος, το στάδιο μετά την κρίση επιτρέπει την ανάκαμψη καθώς και να μάθουμε από την κρίση, έτσι ώστε να μπορούμε να προετοιμαστούμε

καλύτερα για μελλοντικές κρίσεις. Ο επιχειρηματικός κόσμος χαρακτηρίζεται από μια ανταγωνιστική και ασταθή επιχειρηματική ατμόσφαιρα με την δυνατότητα επιρροής στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς και στην επιβίωσή του. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για κάθε οργανισμό να έχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική που θα κατευθύνει όλους τους ενδιαφερόμενους προς την κατεύθυνση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού χωρίς καμία παρανόηση. Ο όρος στρατηγική έχει οριστεί διαφορετικά από διάφορους μελετητές. Οι Johnson, Scholes και Whittington (2008), υποστηρίζουν ότι η στρατηγική είναι ο στόχος ενός οργανισμού για τη συνέχεια της επίτευξης ενός πλεονεκτήματος. Ο Kanale (2012), θεωρεί την στρατηγική ως τον μακροπρόθεσμο στόχο, την υιοθέτηση τρόπων δράσης, και τη σχετική κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.

Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, η σύγκρουση μπορεί να έχει δύο κύριες μορφές, δηλαδή τις εργασιακές συγκρούσεις και τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Για παράδειγμα, οι συγκρούσεις με θέμα την εργασία, μπορεί να αφορούν τις διαδικασίες, τις πολιτικές, την διανομή των πόρων και την ερμηνεία ενός γεγονότος. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, αυτές μπορεί να αφορούν τις αξίες, το ήθος καθώς και το προσωπικό γούστο του κάθε ανθρώπου (De Dreu and Weingart, 2003). Η σύγκρουση μπορεί να έχει και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Οδηγεί στην αναζήτηση καλύτερων ιδεών αφού οι υπάλληλοι μπορεί να προσεγγίσουν διαφορετικά ένα θέμα, με αποτέλεσμα την αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για δημιουργικότητα, δίνοντας τους την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες τους (Mullins, 2007). Από την άλλη πλευρά, τα αρνητικά αποτελέσματα της σύγκρουσης σε έναν οργανισμό μπορεί να υποδηλώνουν ανθυγιεινές σχέσεις και ενδέχεται να επηρεάσουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Οι συγκρούσεις στον εργασιακό τομέα, μπορεί να καταστρέψουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων (CIPD, 2020).

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται ένα θεωρητικό πλαίσιο που αναλύει τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, τις αιτίες τους καθώς και τρόπους επίλυσης τους. Στη συνέχεια επιχειρείται η διερεύνηση των διαφορετικών τύπων ανθρώπων και η πιθανή σύνδεση τους με το είδος των συγκρούσεων. Μέσα από την εργασία αναδεικνύεται η σημασία της συνεργασίας μέσα σε μία ομάδα και τρόπους ενίσχυσής της. Επιπλέον, τονίζεται η σημασία της ηγεσίας και ο ρόλος τους στην προώθηση της συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Τέλος, μέσα από τα δεδομένα της ποιοτικής έρευνας και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης,

αποτυπώνονται τα συμπεράσματα καθώς και μελλοντικές προτάσεις για το ερευνητικό θέμα. Η έρευνα επικεντρώνεται στις προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, τις αιτίες και τις συνέπειες τους.

Ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να απαντήσει στο κύριο ερώτημα και τους στόχους της έρευνας. Ο κύριος ερευνητικός στόχος αυτής της μελέτης εξετάζει τις συγκρούσεις στον χώρο της εργασίας και τον αντίκτυπό τους στην διαχείριση της απόδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, στοχεύει να απαντήσει σε τρεις βασικούς στόχους:

- α) Να προσδιορίσει τους διαφορετικούς τύπους και αιτίες των συγκρούσεων στον χώρο της εργασίας.
- β) Να αναλύσει πώς οι διευθυντές προσεγγίζουν τις συγκρούσεις και ποιες μεθόδους χειρισμού χρησιμοποιούν.
- γ) Να ερευνήσει πώς οι συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Αυτή η μελέτη εξετάζει τη σχέση μεταξύ των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα στον δήμο του Νομού Πιερίας. Τονίζει τις σημαντικές αιτίες και ζητήματα, συμπεριλαμβανομένου του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων, των τύπων συγκρούσεων στον οργανισμό και, γενικά, ποιές είναι οι αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η έννοια της σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον

Η έννοια της σύγκρουσης μπορεί να οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους χωρίς να έχει βρεθεί ένας κοινός όρος από τους ερευνητές καθώς υπάρχουν πολλές ερμηνείες του (Rahim, 2002; Thomas, 1992). Σύγχρονοι ερευνητές όπως ο Max Weber και ο Henri Fayol, περιγράφουν την σύγκρουση ως εχθρική και δυσάρεστη (Katz and Flynn, 2013). Οι συγκρούσεις θεωρούνται ένα αναπόφευκτο μέρος του κύκλου της ζωής, καθώς οι προσδοκίες των εργαζομένων και των διευθυντών τους μέσα σε έναν οργανισμό είναι ασύμβατες (Jones et al, 2000) και από αυτό προκύπτει ένταση μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται σε μια ομάδα λόγω πραγματικών ή θεωρητικών διαφορών (De Dreu, 1999; Thomas, 1992; Wall and Callister, 1995). Επιπλέον, η πίεση για καλή απόδοση αυξάνει την πιθανότητα κρίσης στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τον Rahim (2002), η σύγκρουση εμφανίζεται όταν τα άτομα πρέπει να ασχοληθούν με μία εργασία ομαδικά αλλά τα συμφέροντα, οι δεξιότητες, οι αξίες, οι στάσεις στον χώρο εργασίας εκλαμβάνονται διαφορετικά από κάθε άτομο. Τα μέλη μιας ομάδας είναι αδύνατον να συμφωνούν σε όλα αφού προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα.

Οι διαφορές και οι συγκρούσεις σε πολλές περιπτώσεις έχουν αρνητική επίδραση και συνήθως κάνουν τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται άβολα ή και να επηρεάζουν το ηθικό της. Μέσα από αυτές τις δύσκολες καταστάσεις αναδεικνύονται πιθανές δυσλειτουργίες μέσα στην ομάδα. Η διαδικασία επίλυσης των κρίσεων είναι αδύνατη εάν πρωτίστως η ομάδα, δεν κατανοήσει τα πραγματικά της προβλήματα. Για αυτό η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη για να θεωρηθεί μια ομάδα επιτυχημένη, χωρίς να παρασύρεται από συναισθηματικές καταστάσεις που προκαλούν θυμό ή απογοήτευση. Η κατανόηση των διαφορετικών απόψεων και θέσεων είναι προαπαιτούμενο για την ομαλή λειτουργία μιας ομάδας καθώς και η αποφυγή των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις όταν παραμένουν άλυτες υπονομεύουν την

ομαλή λειτουργία του συνόλου και για αυτό απαιτείται η έγκυρη επίλυσή τους (Kohn and O'Connell, 2007 pp. 137-140).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναλύει τις προηγούμενες έρευνες και την υπάρχουσα θεωρία για το θέμα με την δημιουργία ενός θεωρητικού πλαισίου και περαιτέρω κινήτρων για μελέτη. Αυτό γίνεται επίσης για να εντοπίσει κενά στις τρέχουσες γνώσεις στον τομέα και να αποφύγει την περιττή επανάληψη. Η παρούσα μελέτη προσδιορίζει τα γενικά αίτια και τα είδη της σύγκρουσης που υπάρχουν καθώς και τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων.

Τα είδη των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2014), οι κρίσεις στον εργασιακό χώρο οφείλονται στους διαφορετικούς στόχους και αντιλήψεις μεταξύ των ομάδων. Οι επιστήμονες διακρίνουν τα είδη των συγκρούσεων σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: την συναισθηματική, την πραγματική και την σύγκρουση διεργασίας (Dirks&MacLeanParks, 2003; Greenberg&Baron, 2013).

Συναισθηματική σύγκρουση

Μέσα σε μία κοινωνία όπως και στον εργασιακό χώρο, κάθε άτομο είναι ξεχωριστό, έχει τον δικό του χαρακτήρα καθώς και την δική του αντίληψη για τον κόσμο. Όταν οι άνθρωποι συνυπάρχουν και γίνονται μέλη μιας ομάδας μιας και προέρχονται από διαφορετικό περιβάλλον, με διαφορετικό χρόνο προσαρμογής, αναπόφευκτα οδηγούνται σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον (Lippit, 1982), οι κρίσεις αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε απογοήτευση, ένταση και μείωση του ηθικού.

Πραγματική σύγκρουση

Όταν μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον τα μέλη μιας ομάδας καλούνται να λάβουν αποφάσεις για την εργασία τους, είναι πιθανόν να επέλθει κάποια πραγματική σύγκρουση. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να είναι είτε ωφέλιμες για την ομάδα και να την οδηγήσουν σε παραγωγικές ιδέες

και λύσεις είτε μπορεί να είναι αρνητικές και να δημιουργήσουν αναστάτωση ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας.

Σύγκρουση διεργασίας

Οι συγκρούσεις διεργασίας προκύπτουν στις περιπτώσεις που οι ομάδες των εργαζομένων εκφράζουν διαφορετικές γνώμες αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης τους οργανισμού όπως η κατανομή των καθηκόντων και των ρόλων. Οι συγκρούσεις διεργασίας επηρεάζουν την παραγωγικότητα μιας ομάδας (Jehn&Mannix, 2001).

Οι κατηγορίες των συγκρούσεων

Σύμφωνα με τους ερευνητές η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει ανάλογα με το χρόνο εμφάνισής τους, τα αίτια και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές (Ιορδανίδης,2014). Είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι κατηγορίες των συγκρούσεων πριν την δημιουργία ενός στρατηγικού πλάνου για την αντιμετώπισή τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κρίσεις μπορεί να έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό αποτέλεσμα στην παραγωγικότητα ανάλογα με το είδος της σύγκρουσης και πως οι διευθυντές την αντιμετωπίζουν (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994). Οι συγκρούσεις μπορεί να συμβούν εσωτερικά σε έναν άνθρωπο, μεταξύ ατόμων ή μεταξύ ομάδων. Οι ανταγωνισμοί ανάμεσα σε εργαζομένους και διευθυντές σχετικά με την εξουσία, το καθεστώς του οργανισμού και οι περιορισμένοι πόροι, μπορούν να προκαλέσουν διαμάχες (Boateng, 2014). Διαφορετικοί τύποι σύγκρουσης, όπως ορίζονται από διάφορους μελετητές, έχουν διερευνηθεί σε αυτή τη μελέτη. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση περιγράφονται οι ακόλουθες κατηγορίες συγκρούσεων στο περιβάλλον της εργασίας.

Δυσλειτουργική Σύγκρουση

Το εάν η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική ή όχι, θα καθορίσει το εάν μπορεί να εξυπηρετήσει ή όχι τους σκοπούς και τα συμφέροντα του οργανισμού και μάλιστα το αν μπορεί να κάνει τους

εργαζόμενους περισσότερους δημιουργικούς (Robbins, 1978). Η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική όταν οι διαθέσιμες επιλογές που υπάρχουν για την διευθέτησή τους έχουν εξαντληθεί και οι προσπάθειες επίλυσής του έχουν αρχίσει να εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και μπορούν να διαταράξουν την απόδοση των εργαζομένων. Η καταστροφική σύγκρουση συνθλίβει τον ενθουσιασμό των εργαζομένων για εργασία, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά την απόδοσή τους.

Ούτε οι εργαζόμενοι ούτε οι εργοδότες απολαμβάνουν τις συγκρούσεις στη ζωή τους ή στον χώρο της δουλειάς τους. Όταν η σύγκρουση δεν αντιμετωπίζεται με επιτυχία, μπορεί να καταστρέψει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους. Είναι σαφές ότι μια τέτοια σύγκρουση εμποδίζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς και την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον μπορεί να καταστρέψει την εικόνα του οργανισμού και συνεπώς κανείς δεν μπορεί να απολαύσει τη δουλειά του ή να επιτύχει τους στόχους του (Kinicki&Kreitner, 2015). Τα ανώτερα στελέχη αναγκάζονται να περνούν τον χρόνο τους αντιπαραγωγικά, επιλύοντας τις συγκρούσεις αντί να κάνουν την πραγματική τους δουλειά.

Λειτουργική Σύγκρουση

Η λειτουργική σύγκρουση είναι ένα είδος σύγκρουσης που μπορεί να είναι χρήσιμη. Επιτρέπει στους διευθυντές να στρέψουν την προσοχή τους στην πραγματική τους εργασία, ενισχύοντας παράλληλα την απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, η λειτουργική σύγκρουση βοηθά τους διευθυντές να επιτύχουν τους στόχους τους και έτσι να είναι πιο αποτελεσματικοί (Amason, 1996). Επίσης, βοηθά στην επίτευξη των στόχων των εργαζομένων. Οι Robbins και Judge (2011) ορίζουν την λειτουργική σύγκρουση ως σύγκρουση που υποστηρίζει τους στόχους και τα συμφέροντα του οργανισμού, παρακινεί την πρόοδο, ενισχύει την απόδοση και χρησιμεύει ως μέσον αφύπνισης της διαχείρισης. Οδηγεί σε υγιή ανταγωνισμό, πείθει τους υπαλλήλους να σκέφτονται δημιουργικά και τελικά είναι κερδοφόρα για τον οργανισμό. Τέλος, μπορεί να εμπνεύσει την δημιουργική σκέψη, την επαγγελματική και την προσωπική ανάπτυξη(Kinicki&Kreitner, 2015).

Διαπροσωπική Σύγκρουση

Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να προκύψει μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του όταν εργάζονται στο ίδιο επίπεδο σε μια οργανωτική ιεραρχία. Αυτό το είδος της σύγκρουσης μπορεί να προκύψει όταν πολλοί εργαζόμενοι που δουλεύουν για έναν κοινό στόχο διαφέρουν σε προσωπικό επίπεδο όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις, ή υπάρχει ένα προσωπικό ζήτημα μεταξύ τους. Επιπλέον, στην περίπτωση που δύο άτομα συνεργάζονται αλλά διαφωνούν συνεχώς για τη δουλειά τους, αυτό μπορεί τελικά να οδηγήσει σε διαπροσωπική σύγκρουση. Για να διαχειριστούν οι εργαζόμενοι αυτό το είδος σύγκρουσης, πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσαρμοστούν και να συνεργαστούν από κοινού προς έναν κοινό στόχο συνδυάζοντας τις γνώσεις τους (Evans, 2013). Αυτός ο τύπος σύγκρουσης εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι δικές τους απόψεις ή στόχοι δεν είναι ίδιες με αυτές των συνεργατών τους (Slocum & Hellriegel, 2007). Εάν όμως διαχειριστούν σωστά, η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να εξελιχθεί θετικά σε μια βαθύτερη σύνδεση μεταξύ των εργαζομένων (Evans, 2013).

Ενδοπροσωπική σύγκρουση

Η ενδοπροσωπική σύγκρουση εμφανίζεται στη συνείδηση ενός και μόνο ατόμου και αφορά την εσωτερική σύγκρουση του, καθώς σχετίζεται με δύο ή περισσότερες αντίθετες απόψεις που έχει. Στο χώρο εργασίας μπορεί να προκύψουν ενδοπροσωπικές συγκρούσεις όταν οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του εργαζομένου είναι δυσανάλογες με τις ικανότητες ή τις προτιμήσεις του. Επιπλέον, ο εργαζόμενος πολλές φορές καλείται να επιτελέσει ρόλους που είναι αντίθετοι με τις αξίες του. Σε αυτή την περίπτωση έρχεται σε εσωτερική σύγκρουση και βιώνει το εργασιακό άγχος που επηρεάζει αρνητικά τη συμπεριφορά του στον οργανισμό (Μπούρη, 2017)

Ομαδική σύγκρουση

Οι Slocum και Hellriegel (2007) εξηγούν την ομαδική σύγκρουση ως διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων καθώς και μεταξύ των μελών τους. Εκδηλώνεται μεταξύ των ίδιων των

ομάδων (ενδοομαδική) ή μεταξύ διαφορετικών ομάδων (διαομαδική) που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης είναι πολύ πιθανόν να συμβεί σε οποιονδήποτε οργανισμό και θεωρείται αναπόφευκτος. Η έλλειψη επικοινωνίας, οι διαφορετικοί στόχοι, ο ανταγωνισμός και ο τρόπος διοίκησης της ομάδας μπορεί να οδηγήσουν σε τέτοιου είδους σύγκρουση (Μαντζάρης, 2011).

Οι αιτίες των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον

Οι πιο συχνές αιτίες των προστριβών στον εργασιακό χώρο είναι οι συγκρούσεις εξαιτίας των διαφορετικών προσωπικοτήτων, το άγχος, καθώς και η έλλειψη σαφήνειας των κατευθύνσεων εργασίας. Επιπλέον, η εξασθένηση των εργαζομένων εξαιτίας του όγκου των εργασιών, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη διαφάνειας και ειλικρίνειας, ο ανταγωνισμός, η άδικη και άνιση μεταχείριση καθώς και η δυσαρέσκεια αναφορικά με το μισθό μπορεί να οδηγήσουν σε σοβαρές κρίσεις στον χώρο της δουλειάς. Οι προστριβές εκδηλώνονται με τη παθητική στάση, την επιθετικότητα και την διαφωνία (Μπρούζος, 1999). Σύμφωνα με τα Στατιστικά στοιχεία για τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας (2020), οι τρεις κύριοι παράγοντες πρόκλησης συγκρούσεων είναι ο εγωισμός, το άγχος και ο μεγάλος φόρτος εργασίας. Η κύρια πηγή σύγκρουσης είναι όταν οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να αποδεχτούν και να σεβαστούν την διαφορετική προσωπικότητα των συναδέλφων τους. Επομένως, όταν οι εργαζόμενοι/συνάδελφοι δεν έχουν ανοχή και σεβασμό και δεν θέλουν να κατανοήσουν τις διαφορές μεταξύ τους είναι πιθανό να προκληθεί σύγκρουση.

Σε πολλές περιπτώσεις τα προβλήματα συνεργασίας μιας ομάδας μπορεί να οφείλονται σε προβληματικές καταστάσεις όπως τα προσωπικά προβλήματα ή η αδυναμία διαχείρισης του εργασιακού άγχους, τα οποία είναι πιθανόν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση και το ηθικό της ομάδας και κατ' επέκταση την παραγωγικότητά της. Για να αντιμετωπιστεί επιτυχημένα ένα πρόβλημα, απαιτείται πρώτα η παραδοχή του. Η κακή επικοινωνία και η συσσωρευμένη δυσαρέσκεια αν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα, μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία επικοινωνίας και συνεργασίας αλλά και στη μείωση της καλής εικόνας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι Robbins (1973) και Hanson (1991) υποστηρίζουν ότι η κακή επικοινωνία, ο ανταγωνισμός και η έλλειψη πόρων είναι οι πιο σημαντικές αιτίες συγκρούσεων. Σύμφωνα με τους Gray &

Strake (1984), οι διαφορετικές αντιλήψεις και η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων αποτελούν αιτίες των κρίσεων ενώ οι Wall & Callister (1995), οι οργανωσιακοί παράγοντες και οι ατομικές διαφορές είναι οι κύριοι παράγοντες συγκρούσεων. Η κουλτούρα, η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ανάθεση καθηκόντων αποτελούν τους οργανωσιακούς παράγοντες. Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου (2012), οι αξίες, οι διαφορές στην εμπειρία, στο επίπεδο γνώσεων καθώς και οι ατομικές διαφορές, μπορεί να θεωρηθούν αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα προκύπτει ότι οι απόψεις των ερευνητών για τις αιτίες δημιουργίας των συγκρούσεων επικαλύπτονται και διαφέρει ο τρόπος ταξινόμησής τους.

Οι συνέπειες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Αυτή η μελέτη αναλύει τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων αναφορικά με την διαχείριση της απόδοσης όπως η μείωση της παραγωγικότητας, το χαμηλό ηθικό, οι απουσίες, η κακή επικοινωνία και οι παρεξηγήσεις. Η ευημερία των εργαζομένων στον χώρο της εργασίας περιλαμβάνει την ικανοποίηση τους από την εργασία και την δημιουργία θετικών συναισθημάτων όταν και αν εμφανίζονται συγκρούσεις (Slemp et al 2015). Επομένως, όταν ο εργαζόμενος είναι δυστυχισμένος και δυσαρεστημένος με τη δουλειά του, δημιουργείται ένα αρνητικό περιβάλλον με εντάσεις, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Βιώνοντας την σύγκρουση στην εργασία, αρνητικά συναισθήματα δημιουργούνται και ένα περιβάλλον απογοήτευσης. Η εργασία επιχειρεί να εξερευνησει την σύνδεση μεταξύ της σύγκρουσης σε έναν οργανισμό και τις αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Η κύρια έρευνα θα απαντήσει στο κύριο ερευνητικό ερώτημα και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στις περιπτώσεις που δεν αντιμετωπιστεί άμεσα, μπορεί να μετατρέψει τον χώρο εργασίας σε πεδίο μάχης. Οι συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις είτε σε επίπεδο προσωπικό είτε σε οργανωσιακό, από τις αιτίες δημιουργίας τους αλλά και τον τρόπο αντιμετώπισης. Η άποψη ότι οι συγκρούσεις έχουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα έχει καταρριφθεί με την πρόοδο των κοινωνικών επιστημών αφού αν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, μπορούν να δώσουν κίνητρο στους εργαζομένους και να τους αφυπνίσουν (Mullins, 2014). Την ευθύνη για την διαχείρισή τους την έχουν τα ανώτερα στελέχη. Οι συγκρούσεις δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως

θετικές ή αρνητικές εκ των προτέρων, αφού αυτό κρίνεται από το αποτέλεσμα που έχουν για τον οργανισμό.

Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων

Οι θετικές συνέπειες των κρίσεων συντελούν στην ανανέωση και στην βελτίωση των τυπικών σχέσεων και οδηγούν σε μια πιο αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Κάποιες θετικές συνέπειες μπορεί να είναι η εξασθένιση των εντάσεων και διαμαχών και η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει στην εύρεση και λήψη καλύτερων και καινοτόμων αποφάσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Μέσω της εποικοδομητικής διαχείρισης των συγκρούσεων, έρχεται η προσωπική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι προβάλλουν τα επιχειρήματά τους και εκφράζουν τις απόψεις τους και έτσι εκτονώνουν τις εντάσεις. Η δημιουργική επίλυση των διαφωνιών οδηγεί σε βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Μέσα από τον ανταγωνισμό μπορεί να γίνει καλύτερη ανακατανομή των πόρων και καλύτερη επίτευξη στόχων. Οι συγκρούσεις προσφέρουν πιο ποιοτικές λύσεις και δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην διαδικασία επίλυσης τους πιο ενεργά.

Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα ανάμεσα στους εργαζομένους όπως πικρία, θυμός, άγχος και απογοήτευση (Robbins & Judge, 2011). Οι αρνητικές συνέπειες αφορούν την λειτουργία του οργανισμού, την απόδοση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και μπορεί να αποβούν καταστροφικές για έναν οργανισμό. Όταν μια διαμάχη είναι έντονη, παρατηρείται αύξηση του εργασιακού στρες που έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας (Σαϊτης & Σαϊτη, 2011). Η σύγκρουση οδηγεί σε διαφωνίες σχετικά με την λήψη των αποφάσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και οξύνεται ο ανταγωνισμός και η αντιπαλότητα.

Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Η διαχείριση της σύγκρουσης αναφέρεται στη δίκαιη και αποτελεσματική αναγνώριση της σύγκρουσης. Εφόσον η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στο χώρο εργασίας, είναι σημαντικό για τους ανθρώπους να κατανοήσουν πώς μπορούν να την επιλύσουν (McKinney, 2019). Υπάρχουν διάφοροι λόγοι σύγκρουσης, όπως η σύγκρουση αξιών ή σύγκρουση λόγω εξουσίας και οικονομικοί λόγοι. Στην συγκεκριμένη έρευνα που επικεντρώνεται στους δήμους του νομού Πιερίας, κάποιοι από τους λόγους είναι οι οργανωσιακές αλλαγές που επέφερε η πανδημία του COVID, η δυσκολία εξυπηρέτησης πελατών εξ αποστάσεως, η αποξένωση με τους συναδέλφους λόγω της online εργασίας καθώς και η έλλειψη πόρων αναφορικά με τις επιμορφώσεις των συναδέλφων. Σύμφωνα με τον Goodyear (2006), το κλειδί της ανθρώπινης επικοινωνίας είναι η διαχείριση των κρίσεων. Απώτερος σκοπός της είναι η αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών που εμποδίζουν την παραγωγικότητα της ομάδας.

Μια επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης κρίσεων μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή μιας κρίσης (Alzatar & Ramzani, 2019). Η προετοιμασία περιλαμβάνει τη δημιουργία της στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων, την επιλογή και εκπαίδευση διευθυντών δημοσίων σχέσεων, και ασκήσεις για τον έλεγχο των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων από ομάδες δημοσίων σχέσεων (Bhaduri, 2019). Ο Kalkman (2019), μελέτησε όταν μια κρίση πλήττει έναν οργανισμό. Ένα κρίσιμο βήμα είναι να συγκεντρωθούν τα πιο αποτελεσματικά μέλη της ομάδας έχει ανατεθεί να διαχειριστεί την κατάσταση. Ένας οργανισμός θα πρέπει να προσλάβει μια εταιρεία δημοσίων σχέσεων ως μια προφανής αρχή για την αντιμετώπιση της αιτίας και του αποτελέσματος μιας κρίσης, ως οδηγός σε όλη τη διάρκεια της κρίσης και της συνεχιζόμενης υποστήριξης μετά την κρίση. Επιπλέον, ο οργανισμός αναθέτει ή διορίζει έναν εκπρόσωπο για την επικοινωνία και την αντιμετώπιση της κρίσης με σαφήνεια και σκοπό να παρέχουν λειτουργικούς ρόλους για την αξιολόγηση της κρίσης. Οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων είναι μεταξύ των βασικών διοικητικών πολιτικών ενός οργανισμού. Τα λειτουργικά τμήματα όλου του οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων του οργανισμού. Μια εταιρεία και οι συνεργάτες της προστατεύονται από κινδύνους και μειώνουν τις απειλές μέσα από μια προσέγγιση διαχείρισης της κρίσης (Johansen, 2017). Έχοντας ένα σχέδιο για τη συνολική κρίση μπορεί να διασφαλιστεί η κατανόηση των προετοιμασιών για τον μετριασμό των επιπτώσεών τους, επιτρέποντας ταχύτερη αποκατάσταση και ελαχιστοποίηση πιθανών απειλών. Η στρατηγική διαχείρισης κρίσεων βοηθάει τον οργανισμό στην κατανόηση της επικοινωνίας της στρατηγικής κρίσεων για τον μετριασμό της απώλειας και την υποστήριξη

της διαδικασίας ανάκαμψης με διαφάνεια και εμπιστοσύνη (Okoli & Watt, 2018). Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη ενός σχεδίου κρίσης μπορεί να εξοικονομήσει κρίσιμο χρόνο και να υποβαθμίσει φυσικές αντιδράσεις που θα μπορούσαν να επιδεινώσουν την κρίση.

Η απουσία επαρκούς στρατηγικής διαχείρισης κρίσης μπορεί να προκαλέσει πρόσθετη ζημιά και να αφήσει έναν οργανισμό χωρίς ένα πλάνο ανάκαμψης. Η ίδια η στρατηγική διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει διαχείριση, επικοινωνία και διαδικασίες δημοσίων σχέσεων (Park & Kim, 2019). Οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων προετοιμάζουν έναν οργανισμό για να προβλέψει μια κρίση και να διεξαγάγει στρατηγικές διαχείρισης κρίσης καλά εξοπλισμένων τακτικών και πόρων (Park & Kim, 2019). Οι οργανισμοί γίνονται πιο ανταγωνιστικοί και αναλαμβάνουν πολλές ενέργειες για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kellerman, 2019). Μια στρατηγική διαχείρισης κρίσεων είναι το θεμέλιο του σχεδιασμού αντιμετώπισης κρίσεων για οργανισμούς, ο οποίος τοποθετεί έναν οργανισμό να αντέξει μια κρίση.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) ορίζει την κρίση ως «μια κατάσταση με υψηλό επίπεδο αβεβαιότητας που διαταράσσει τις βασικές δραστηριότητες και την αξιοπιστία ενός οργανισμού και απαιτεί επείγουσα δράση» (Lukitowati & Ramli, 2020, ρ. 1442). Ένα σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή μιας στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων φαίνεται να είναι η απροθυμία του στελέχους ενός οργανισμού να αναγνωρίσει το νέο τοπίο πληροφοριών, που έχει δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που αυξάνει τη συχνότητα της κρίσης και έντασης (Gupta & Krishnamurti, 2019). Ένα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει τον χώρο για καταστροφικές ζημιές στην οικονομική βάση, τη φήμη του οργανισμού, παραγωγή ή άλλους ζωτικούς τομείς δραστηριότητας (Kim & Lim, 2020). Οι κρίσεις έχουν διαφορετικά αποτελέσματα και κατηγορίες, με αποτέλεσμα διαφορετικές στρατηγικές ανταπόκρισης. Περαιτέρω έρευνα μπορεί βοηθήσει τους ηγέτες να καθορίσουν τη χρήση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών. Οι διευθυντές δημοσίων σχέσεων πρέπει να κατανοήσουν καλύτερα και να υιοθετήσουν τις αρχές της κρίσης σε πολλά επίμονα στοιχεία (Kellerman, 2019). Αυτά περιλαμβάνουν την αλλαγή προτύπων και ταχύτητα ροής πληροφοριών, μεταβαλλόμενη οργανωτική δυναμική, πιο ευμετάβλητα οικονομικές αγορές που προκαλούνται από τη μεγαλύτερη πρόσβαση των ενδιαφερομένων στις πληροφορίες και τις κοινωνικές αλλαγές συμπεριλαμβανομένης της δημόσιας απαίτησης για περισσότερες λεπτομέρειες (Kellerman, 2019).

Μεμονωμένα και συλλογικά, αυτά τα στοιχεία απαιτούν από τους διευθυντές δημοσίων σχέσεων να υιοθετήσουν ένα διαφορετικό σύνολο αρχών λειτουργίας. Σε μια κρίση, η επικοινωνία πρέπει να είναι ακριβής, έγκαιρη, στοχευμένη σε συγκεκριμένο κοινό και δυνητικά να είναι αποτελεσματική (Kellerman, 2019). Οι διευθυντές δημοσίων σχέσεων πρέπει να διαβεβαιώνουν το κοινό ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες εκδίδονται σωστά μέσω ανακοινώσεων τύπου και ιστοσελίδων ενδοδικτύου.

Η επιτυχία καθώς και η βιωσιμότητα ενός οργανισμού, καθορίζεται από τον τρόπο διαχείρισης των κρίσεων από τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού. Για αυτό απαιτεί ικανότητες διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας καθώς και τεχνικές διαχείρισης. Η επιτυχής αντιμετώπιση των κρίσεων μπορεί να εξελιχθεί σε μια ευκαιρία για βελτίωση και ενίσχυση της ανάπτυξης του οργανισμού συμβάλλοντας στην δημιουργία καινοτόμων ιδεών και στη συνοχή της ομάδας. Η επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης των κρίσεων καθορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο χρόνος, η σοβαρότητα της κρίσης αλλά και οι συνθήκες που δημιούργησαν την σύγκρουση (Γιαννουλέας, 1998). Σύμφωνα με το διεθνές μοντέλο Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument, υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την αντιμετώπιση των κρίσεων. Αυτές είναι ο συμβιβασμός, η αποφυγή, η επιβολή, η εξομάλυνση και η συνεργασία (Κεραμυδά, 2016).

Συμβιβασμός

Η συγκεκριμένη στρατηγική συνεπάγεται ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέλη σε μια σύγκρουση θα προχωρήσουν χωρίς κάποια προτίμηση προκειμένου να δημιουργηθεί μια συμφωνία που να ικανοποιεί καλύτερα όλους τους ενδιαφερόμενους (Dontigney, 2018). Αυτή η στρατηγική είναι η πιο αποτελεσματική σε καταστάσεις όπου όλα τα μέλη κρατούν το ίδιο επίπεδο εξουσίας. Ο συμβιβασμός συνδυάζει μεσαία επίπεδα εμπιστοσύνης και συμμετοχής (Mullins, 2007). Αυτή η στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ασήμαντα προβλήματα και όταν οι άνθρωποι που εμπλέκονται έχουν κοινούς στόχους και ισοδύναμες θέσεις.

Σε περιπτώσεις που τα προβλήματα είναι πιο περίπλοκα και οι στόχοι των μελών που συγκρούονται είναι διαφορετικοί, τότε αυτή η μέθοδος θεωρείται ακατάλληλη. Σε αυτή τη μέθοδο, δεν δίνεται έμφαση στην επίλυση των βαθύτερων αιτιών των κρίσεων αλλά στην

εύρεση της λύσης. Οι πλευρές που συγκρούονται προσπαθούν να βρουν μια μέση λύση με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων θεωρείται μέτρια εφόσον κανένας δεν κερδίζει αλλά και δεν χάνει.

Αποφυγή

Στόχος αυτής της μεθόδου είναι η καθυστέρηση της σύγκρουσης και χαρακτηρίζεται από την απουσία εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών που βρίσκονται σε σύγκρουση (Robinson & Clifford, 1976). Σε αυτό το στάδιο, η σύγκρουση μπορεί να καλυφθεί και να παραβλεφθεί αντί να διευθετηθεί. Τα άτομα που αποφεύγουν τις συγκρούσεις τείνουν να θυσιάζουν τους δικούς τους στόχους και να είναι παθητικοί. Τέτοια άτομα αποδέχονται ότι είναι πιο εύκολο να αποσυρθείς από τη σύγκρουση παρά να την αντιμετωπίσεις. Από την άλλη πλευρά, η διατήρηση της στρατηγικής της απόστασης από τη σύγκρουση μπορεί να είναι ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος για την βραχυπρόθεσμη διαχείριση των κρίσεων. Επιπλέον θεωρείται κατάλληλη στις περιπτώσεις που η κύρια προτεραιότητα είναι η διατήρηση των σχέσεων, οι οποίες μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά από τις άμεσες προσεγγίσεις επίλυσης των κρίσεων (Takore, 2013).

Το μειονέκτημα της αποφυγής, ωστόσο, είναι ότι η σύγκρουση μπορεί να παραμείνει άλυτη και, με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα βάσει του οποίου κρίνεται αποδεκτό να εκφοβίζεται το άτομο που αποφεύγει τις συγκρούσεις. Η στρατηγική αποφυγής επιδιώκει να αναβάλει επ' αόριστον την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Συχνά, όσοι αποφεύγουν τις συγκρούσεις δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα τους να ελέγχουν τέτοιες καταστάσεις. Η σύγκρουση αποφεύγεται με την ελπίδα ότι θα εκλείψει και σχετίζεται με την αποποίηση ευθυνών (Rahim, 1993). Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέγεται όταν η αναστάτωση που θα δημιουργηθεί στην προσπάθεια επίλυσης της σύγκρουσης είναι μεγαλύτερη από το κέρδος επίλυσης της.

Επιβολή

Οι Slocum και Hellriegel (2007) υποστηρίζουν ότι αυτή η στρατηγική θεωρείται ως στρατηγική “κερδίζω-χάνεις” και κάθε μέλος δίνει προτεραιότητα στους στόχους και τις προοπτικές του με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης. Παρατηρείται υψηλό ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους αφού το ανώτερο στέλεχος διασφαλίζει την υπεροχή του μέσω της εξουσίας του, ικανοποιώντας τα δικά του συμφέροντα. Χαρακτηρίζεται από την απουσία συνεργάσιμης συμπεριφοράς, κατά την οποία η μια πλευρά πρέπει να χάσει για να κερδίσει η άλλη πλευρά (Slocum & Hellriegel, 2007). Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη όταν πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις αλλά υπάρχει περιορισμένος χρόνος. Είναι η πιο απλή αλλά και επιθετική στρατηγική, αφού ένα ανώτερο μέλος επιβάλλει μια συμφωνία στις δυο αντικρουόμενες πλευρές.

Τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η έλλειψη αντιμετώπισης των αιτιών της σύγκρουσης καθώς ενέχει ο κίνδυνος επανεμφάνισης της σύγκρουσης στο μέλλον. Επιπλέον, επηρεάζεται η συνοχή της ομάδα και αναπτύσσονται σχέσεις ισχύος αλλά και ενδεχόμενη αμφισβήτηση της ηγεσίας. Η πιθανή αποτυχία αυτής της στρατηγικής οφείλεται στο γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας ίσως αντιδράσουν στο μέλλον ενώ αρχικά έχουν συμμορφωθεί με τις οδηγίες.

Εξομάλυνση

Μέσα σε έναν οργανισμό προτεραιότητα έχει η διατήρηση της αρμονίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και με την επιλογή αυτής της μεθόδου, επιδιώκεται η σταδιακή μείωση της σύγκρουσης. Η συμμόρφωση είναι απαραίτητη για την ειρηνική επίλυση μιας κρίσης όπως και η υποχωρητικότητα που έχουν ως στόχο την συνύπαρξη των πλευρών που συγκρούονται. Τα άτομα που δέχονται αυτή την μέθοδο επίλυσης των κρίσεων, δεν ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τα ατομικά τους συμφέροντα αλλά υποχωρούν και συμμορφώνονται με τις απόψεις της άλλης πλευράς ώστε να επέλθει η αρμονική συνύπαρξη στον εργασιακό χώρο. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η επιφανειακή επίλυση της σύγκρουσης. Η σύγκρουση συνεχίζει να υποβόσκει και ενέχει τον κίνδυνο να εκδηλωθεί και πάλι μελλοντικά με μεγαλύτερες συνέπειες και ανταγωνισμό (Ιορδανίδης, 2014). Το αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτής είναι “χάνω- κερδίζεις” (Ζαβλανός, 1991).

Συνεργασία

Η συνεργασία προκύπτει όταν διάφορα μέλη μιας σύγκρουσης συνεργάζονται για να βρουν μια λύση που να είναι ικανοποιητική για όλους (Dontigney, 2018). Η συνεργασία αναφέρεται σε μια σημαντική χρονική δέσμευση, η οποία δεν είναι κατάλληλη για όλες τις καταστάσεις σύγκρουσης. Με την επιλογή αυτής της προσέγγισης, δίνεται έμφαση στους κοινούς στόχους του οργανισμού και όχι στους προσωπικούς. Μέσα από αυτή την μέθοδο όλοι βγαίνουν κερδισμένοι αφού ικανοποιούνται τα συμφέροντα και των δύο αντικρουόμενων πλευρών και για αυτό αυτή η λύση θεωρείται ότι επιφέρει το "κερδίζω- κερδίζω" αποτέλεσμα. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται για προβλήματα που θεωρούνται αρκετά περίπλοκα και δεν επιδέχονται συμβιβασμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι Slocum και Hellriegel (2007) διευκρινίζουν ότι το συνεργατικό στυλ μπορεί να θεωρηθεί ως προσέγγιση που χαρακτηρίζεται από αμοιβαία κατανόηση. Σε αυτή την μέθοδο το σημαντικό είναι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και διαλόγου καθώς και συνεργασίας μέσα από την οποία ενισχύεται η δημιουργικότητα και οι ικανότητες των εμπλεκόμενων μελών. Θεωρείται η πιο αποτελεσματική στρατηγική επίλυσης των κρίσεων αφού εστιάζει στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή των διαφορετικών απόψεων. Σύμφωνα με έρευνες, τα υψηλά ιστάμενα πρόσωπα προτιμούν αυτή τη μέθοδο σε αντίθεση με τους υφιστάμενους που επιλέγουν την μέθοδο της αποφυγής και του συμβιβασμού.

Οι πέντε προαναφερθείσες τεχνικές διαχείρισης των κρίσεων είναι σημαντικές και χρήσιμες ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Η επίλυση της σύγκρουσης ξεκινά με τον εντοπισμό της βασικής αιτίας/των αιτιών της σύγκρουσης (Kohlrrieser, 2006). Προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε γιατί υπάρχει. Μαθαίνοντας τις αιτίες και τα είδη της σύγκρουσης, καθώς και τις στρατηγικές για τη διαχείρισή τους, οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πιο ευέλικτοι στις συγκρούσεις. Οι διευθυντές πρέπει να καταλάβουν την αξία της διαχείρισης συγκρούσεων και ότι για κάθε κατάσταση υπάρχει μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων.

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στυλ Διαχείρισης Κρίσεων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τη διαχείριση κρίσεων του οργανισμού επειδή ασχολείται με τις αδυναμίες και τις απειλές καθώς και τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες. Προβλέπει επίσης μελλοντικά γεγονότα που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Ο Rosenzweig (2013), υποστηρίζει ότι η εμπειρία από προηγούμενα λάθη, θα μπορούσε να μας βοηθήσει να σχεδιάσουμε απρόβλεπτα γεγονότα, να αξιολογήσουμε την πιθανή κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει στο ίδιο λάθος και στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης για να το διαχειριστούμε. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καλύπτει διάφορους τομείς που κυμαίνονται από την πρόβλεψη, τη διατύπωση, την εφαρμογή, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση, την κατανομή πόρων, κ.λπ. Ο Sotirios και Nikolaos (2016), θεωρεί ότι αυτές οι διαδικασίες αποτελούν βασικό συστατικό της στρατηγικής σχεδίασης. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι θεμελιώδης για κάθε οργανισμό, επειδή έχει αποδειχθεί ότι έχει θετική σχέση με οργανωτικούς οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους που καταλήγουν σε παραγωγικότητα κατώτατης γραμμής.

Ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε άριστη διαχείριση κρίσεων σε έναν οργανισμό που θα μπορούσε να οδηγήσει σε παραγωγικότητα σε ένα οργανωτικό περιβάλλον. Οι μελετητές εξέφρασαν την άποψη ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια ανεξάρτητη κατασκευή από τη διαχείριση κρίσεων, αν και υπάρχει ομοιότητα μεταξύ των δύο επειδή και οι δύο περιλαμβάνουν προγραμματισμό διαδικασίας που περιλαμβάνει διατύπωση, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση. Εκτός από την προετοιμασία και την προσαρμοστικότητα, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες διευκόλυνσης για τη διαχείριση κρίσεων και τον στρατηγικό σχεδιασμό: η ηγετική, η οργανωτική κουλτούρα, η λήψη αποφάσεων και η συνείδηση της κατάστασης. Και οι δύο κατασκευές επικεντρώνονται στο μέλλον των επιχειρήσεων, των οργανωτικών δομών και των πόρων για την εκτέλεση του σχεδίου. Επίσης, επικεντρώνονται στις αδυναμίες και απειλές ενός οργανισμού (Vargo, and Seville, 2011; Pollard, and Hotho, 2006 όπως αναφέρεται στο Karam 2017). Η συγκέντρωση της διαχείρισης κρίσης αφορά την ενίσχυση της ικανότητας ενός οργανισμού να συνεχίσει να υπάρχει, ενώ η συγκέντρωση του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στην ενίσχυση της ικανότητάς τους να επιτύχουν. Σύμφωνα με τον Vargo και Seville (2011), ένα από τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης κρίσεων είναι η επιβίωση, ενώ ένα από τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού

σχεδιασμού είναι η ακμή. Η διαχείριση της κρίσης βασίζεται στην ατυχία του μέλλοντος, ο στρατηγικός σχεδιασμός καθιερώνεται επανειλημμένα με την υπόθεση ότι τα μελλοντικά γεγονότα θα είναι παρόμοια με τα σημερινά. Κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει και να συνεχίσει να ευδοκμεί πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση πρέπει να υπάρχει μια συνδυασμένη ομάδα στρατηγικών και διαχειριστών κρίσεων που να είναι έτοιμοι, να μαθαίνουν από λάθη του παρελθόντος να σκέφτονται και να σχεδιάζουν πάντα πριν από οποιοδήποτε μελλοντικό περιστατικό.

Μερικά από τα στυλ διαχείρισης κρίσεων από την προηγούμενη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν την αντιπαράθεση, τον περιορισμό, την συνεργασία και απόδραση (Karam, 2017). Το στυλ αντιπαράθεσης, αναφέρεται όταν μια κοινότητα, κράτος, χώρα ή οργανισμός που βιώνει κρίση δεν φοβάται ή προσπαθεί να την αποφύγει, αλλά είναι αρκετά τολμηρό για να το αντιμετωπίσει λογικά κατά μέτωπο. Αυτό θα μπορούσε να βασίζεται στη συμβουλή της ομάδας κρίσης ή στρατηγική για το πώς να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις μιας τέτοιας κρίσης και να αποκατασταθεί η σταθερότητα. Το στυλ περιορισμού όταν η ομάδα/διευθυντές κρίσεων ή το ευρύ κοινό προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την εξάπλωση της κρίσης για να μειωθεί η επίδρασή της. Μερικά καλά παραδείγματα είναι το ξέσπασμα πυρκαγιάς, πανδημίες όπως χολέρα, Έμπολα, κορωνοϊός κ.λπ., μέσω τακτικών πλυσίματος χεριών, κοινωνική απόσταση, χρήση μάσκας, απολύμανση χεριών και γενικά προσωπική και περιβαλλοντική υγιεινή. Το στυλ συνεργασίας αναφέρεται στην ομαδική εργασία όπου υπάρχει συνεργασία και οι ευθύνες ανατίθενται δεόντως στο άτομο για να φτάσει στη βάση κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η κρίση του COVID-19 είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα, οι κυβερνήσεις έχουν δώσει οδηγίες στους πολίτες να κάθονται στα σπίτια τους, επιχειρήσεις και γραφεία κλείνουν, οι πολίτες συνεργάζονται, σε αντάλλαγμα οι κυβερνήσεις σε διάφορες χώρες μοιράζονται είδη ανακούφισης όπως τρόφιμα, οικονομικά και άλλα απαραίτητα υλικά. Το τελευταίο είναι το στυλ απόδρασης/αποφυγής όταν αυτές οι ανησυχίες προσπαθούν να προσποιηθούν ή να αρνηθούν την ύπαρξη κρίσης είτε σε έναν οργανισμό είτε σε ένα κράτος. Μερικές φορές φτάνουν μέχρι τις δηλώσεις τύπου για να σωθεί η εικόνα τους. Αυτό το στυλ είναι καταστροφικό γιατί η κρίση είναι ανεπιτήρητη και ο αντίκτυπος μπορεί να είναι θανατηφόρος.

Ειδικό Μέρος

Σκοποί και στόχοι της μελέτης

Η παρούσα μελέτη έχει ως κύριο στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, τις αιτίες και τις συνέπειες τους καθώς και την σημασία της επικοινωνίας έτσι ώστε να επιλυθούν αυτές οι συγκρούσεις, παίρνοντας δείγμα από τον τομέα του δημοσίου και συγκεκριμένα από τους δήμους στον νομό Πιερίας. Πέρα από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος μελετώνται οι πεποιθήσεις τους σχετικά με το αν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις επαγγελματικές και κοινωνικές τους υποχρεώσεις διαχειριζόμενοι το άγχος τους, καθώς και οι πεποιθήσεις τους σχετικά με το πόσο υποστηρικτικό είναι το επαγγελματικό τους πλαίσιο για την διαχείριση πιθανών ζητημάτων ή συγκρούσεων . Επιπλέον, στόχος είναι η ανεύρεση πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των επιμέρους ερευνητικών στοιχείων. Στην προσπάθεια αξιολόγησης των ευρημάτων διερευνήθηκαν οι παρακάτω υποθέσεις:

H1: Η πεποίθηση πως ένας εργαζόμενος είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά.

H2: Η πεποίθηση πως ένας εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα υποστηρικτικό επαγγελματικό πλαίσιο σχετικά με ζητήματα ή συγκρούσεις που προκύπτουν διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά.

H3: Η πεποίθηση πως ένας εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα υποστηρικτικό επαγγελματικό πλαίσιο σχετικά με ζητήματα ή συγκρούσεις που προκύπτουν σχετίζεται με την πεποίθηση πως ένας εργαζόμενος είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.

Πληθυσμός μελέτης

Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελείται από εργαζομένους στους δήμους του νομού Πιερίας από διάφορων θέσεων εργασίας. Κατά τη δειγματοληψία στα άτομα αυτά παρουσιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου κλήθηκαν να απαντήσουν για τις απόψεις τους για τις δεξιότητες των ίδιων αλλά και για την υποστήριξη που λαμβάνουν από το επαγγελματικό τους

περιβάλλον σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Στο δείγμα συμμετείχαν συνολικά 51 άτομα εκ των οποίων οι 20 ήταν άντρες και οι 31 γυναίκες.

Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει δύο ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα αφορά την αξιολόγηση διαχείρισης κρίσεων και αποτελείται από 9 ερωτήσεις, 5-βαθμης κλίμακας Likert (1 = καθόλου και 5 = πάρα πολύ). Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 6 δημογραφικές ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Ερευνητική διαδικασία

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω της πλατφόρμας Google Forms κατόπιν δημοσίευσης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Έγινε ενημέρωση των συμμετεχόντων για το σκοπό της έρευνας με τη διευκρίνιση πως η συμμετοχή τους είναι εθελοντική και ανώνυμη και πως οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Στατιστική επεξεργασία

Η καταχώρηση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel 2013 ενώ η στατιστική επεξεργασία τους έγινε με το στατιστικό πακέτο IBM Statistics SPSS 23.0. Ανάλογα των δεδομένων και τον τρόπο έρευνας διαφέρει ο τρόπος επεξεργασίας των στοιχείων. Αρχικά, αναλύθηκαν οι συχνότητες εμφάνισης των χαρακτηριστικών. Όλες οι μεταβλητές είναι ποιοτικές μεταβλητές. Αρχικά παρουσιάστηκαν πίνακες συχνοτήτων και διαγράμματα για το εκάστοτε ερώτημα προκειμένου να αποκτήσουμε μία γενική εικόνα των χαρακτηριστικών του δείγματος. Επίσης σχολιάστηκε η επικρατούσα τιμή των μεταβλητών. Στη συνέχεια, έγινε διαφορές μεταξύ των μεταβλητών μέσω του ελέγχου χ τετράγωνο και του ελέγχου ANOVA για μεταβλητές που ήταν πάνω από δύο κατηγορίες. Επίσης έγινε διασταύρωση των αποτελεσμάτων του ελέγχου χ τετράγωνο με πίνακες διασταύρωσης που

συμπεριλαμβάνουν z-test. Η απεικόνιση των διασταυρωμένων αποτελεσμάτων έγινε μέσω ραβδογραμμάτων. Για την συσχέτιση μεταξύ των ιεραρχικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman διότι οι ιεραρχικές μεταβλητές δεν πληρούν την προϋπόθεση της κανονικότητας. Από τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μόνο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Τα αποτελέσματα που αξιολογήθηκαν ως στατιστικά σημαντικά είχαν $P\text{-value} < 0,05$ (βαθμός βεβαιότητας 95%) ή $P\text{-value} < 0,01$ (βαθμός βεβαιότητας 99%).

Ανάλυση πινάκων συχνότητας

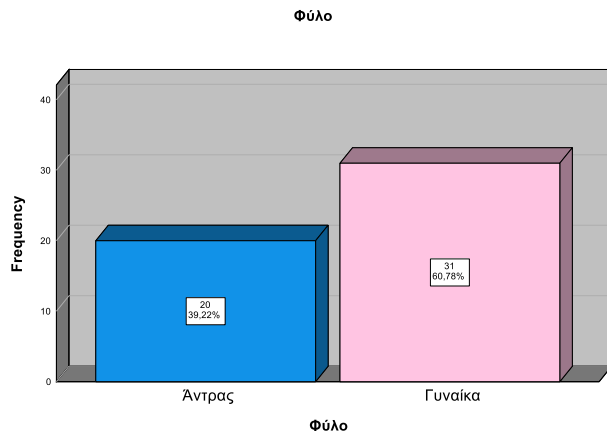
Φύλο

Σε ότι αφορά το φύλο των ανθρώπων 20 άτομα ήταν άντρες(39,2%) και 31 άτομα ήταν γυναίκες(60,8%). Άρα το επικρατέστερο φύλο ήταν οι γυναίκες.

Φύλο

	N	%
Άντρας	20	39,2%
Γυναίκα	31	60,8%

Πίνακας Συχνότητων1



Ραβδόγραμμα1

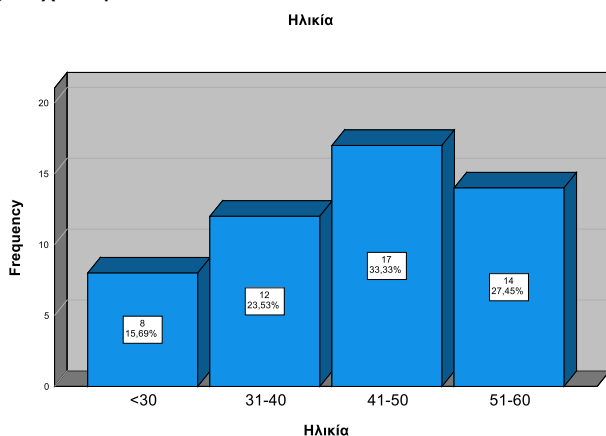
Ηλικία

Σε ότι αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων μικρότεροι των 30 ετών απάντησαν πως είναι 8 άτομα(15,7%),31 με 40 ετών απάντησαν 12 άτομα(23,5%),41 μέχρι 50 ετών απάντησαν 17 άτομα(33,3%),51 με 60 ετών απάντησαν 14 άτομα(27,5%).Επομένως η επικρατέστερη απάντηση είναι 41 με 50 ετών.

Ηλικία

	N	%
<30	8	15,7%
31-40	12	23,5%
41-50	17	33,3%
51-60	14	27,5%

Πίνακας Συχνοτήτων2



Ραβδόγραμμα 2

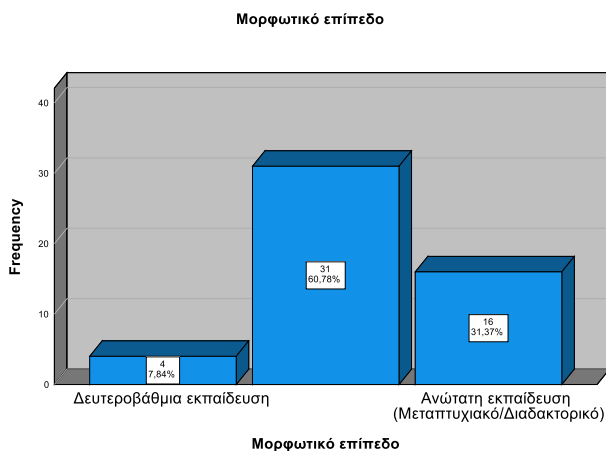
Μορφωτικό επίπεδο

Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, δευτεροβάθμια εκπαίδευση απάντησαν 4 άτομα(7,8%),τριτοβάθμια εκπαίδευση απάντησαν 31 άτομα(60,8%) και ανώτατη εκπαίδευση(Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό) απάντησαν 16 άτομα(31,4%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι ότι οι περισσότεροι έχουν ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Μορφωτικό επίπεδο

	N	%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4	7,8%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	31	60,8%
Ανώτατη εκπαίδευση (Μεταπτυχιακό/Διαδακτορικό)	16	31,4%

Πίνακας Συχνοτήτων3



Ραβδόγραμμα 3

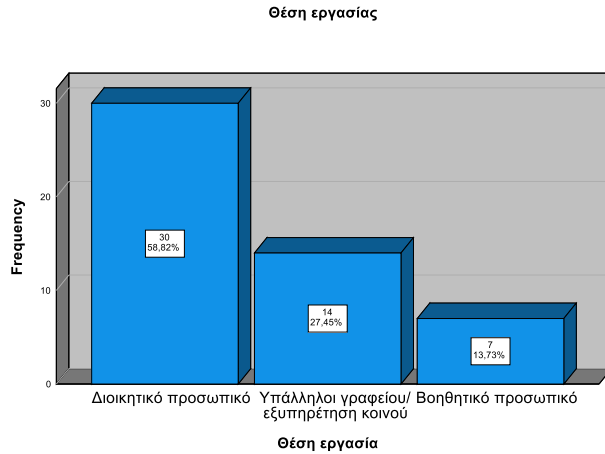
Θέση εργασίας

Σε ότι αφορά την θέση εργασίας στην οποία εργάζονταν, 30 άτομα ανήκαν στο διοικητικό προσωπικό(58,8%),14 άτομα σαν υπάλληλοι γραφείου/εξυπηρέτηση κοινού(14%) και 7 άτομα ανήκαν στο βοηθητικό προσωπικό(13,7%).Επομένως, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως οι περισσότεροι ανήκαν στο διοικητικό προσωπικό.

Θέση εργασίας

	N	%
Διοικητικό προσωπικό	30	58,8%
Υπάλληλοι γραφείου/ εξυπηρέτηση κοινού	14	27,5%
Βοηθητικό προσωπικό	7	13,7%

Πίνακας Συχνοτήτων4



Ραβδόγραμμα4

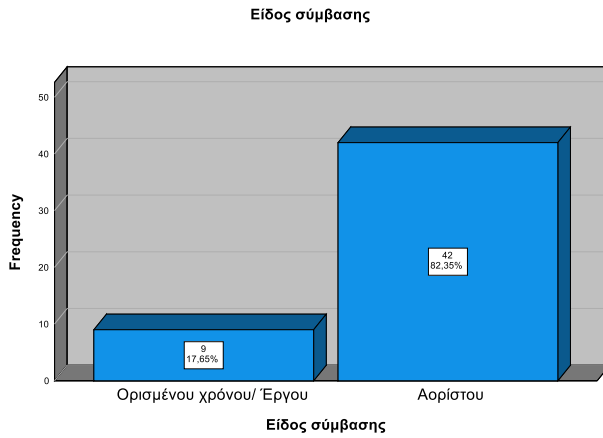
Είδος σύμβασης

Σε ότι αφορά το είδος σύμβασης, ορισμένου χρόνου/Έργου απάντησαν 9 άτομα(17,6%) και αορίστου χρόνου απάντησαν 42 άτομα(82,4%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως το είδος σύμβασης είναι αορίστου χρόνου.

Είδος σύμβασης:

	N	%
Ορισμένου χρόνου/ Έργου	9	17,6%
Αορίστου	42	82,4%

Πίνακας Συχνότητων5



Ραβδόγραμμα5

Έτη προϋπηρεσίας

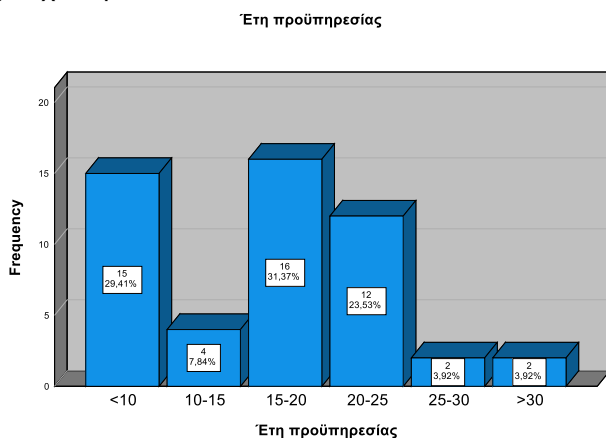
Σε ότι αφορά το εάν τα έτη προϋπηρεσίας, λιγότερα από 10 έτη απάντησαν 15 άτομα(29,4%),10 με 15 έτη απάντησαν 4 άτομα(7,8%),15 μέχρι 20 έτη απάντησαν 16 άτομα(31,4%),20 με 25 έτη απάντησαν 12 άτομα(23,5%),25 μέχρι 30 έτη απάντησαν 2 άτομα(3,9%) και περισσότερα από 30 έτη απάντησαν 2 άτομα(3,9%).Άρα η επικρατέστερη παρατήρηση είναι ότι οι περισσότεροι είχαν 15 με 20 έτη προϋπηρεσίας.

Έτη προϋπηρεσίας:

	N	%
<10	15	29,4%
10-15	4	7,8%
15-20	16	31,4%
20-25	12	23,5%

25-30	2	3,9%
>30	2	3,9%

Πίνακας Συχνοτήτων6



Ραβδόγραμμα 6

Είμαι σε θέση να φέρω εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα.

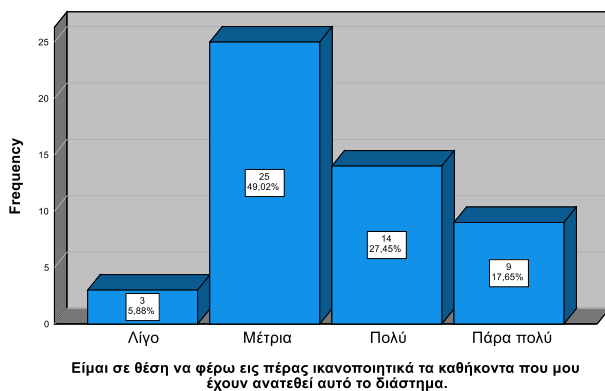
Σε ότι αφορά στο αν ήταν σε θέση να φέρουν εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που τους είχαν ανατεθεί αυτό το διάστημα, λίγο απάντησαν 3 άτομα (5,9%), μέτρια απάντησαν 25 άτομα (49,0%), πολύ απάντησαν 14 άτομα (27,5%) και πάρα πολύ απάντησαν 9 άτομα (17,6%). Οπότε, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι ότι ήταν σε θέση να φέρουν εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που τους είχαν ανατεθεί αυτό το διάστημα μέτρια.

Είμαι σε θέση να φέρω εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα.

	N	%
Λίγο	3	5,9%
Μέτρια	25	49,0%
Πολύ	14	27,5%
Πάρα πολύ	9	17,6%

Πίνακας Συχνοτήτων7

Είμαι σε θέση να φέρω εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα.



Ραβδόγραμμα7

Είμαι σε θέση να λάβω όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είμαι ασφαλής και υγιής

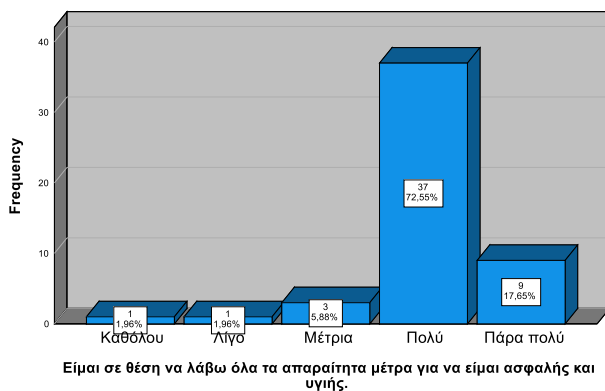
Σε ότι αφορά το αν ήταν σε θέση να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής, καθόλου απάντησε 1 άτομο (2,0%), λίγο απάντησε 1 άτομο (2,0%), μέτρια απάντησαν 3 άτομα (5,9%),πολύ απάντησαν 37 άτομα (72,5%) και πάρα πολύ απάντησαν 9 άτομα (17,6%).Οπότε, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι ότι ήταν «πολύ» σε θέση να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής.

Είμαι σε θέση να λάβω όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είμαι ασφαλής και υγιής.

	N	%
Καθόλου	1	2,0%
Λίγο	1	2,0%
Μέτρια	3	5,9%
Πολύ	37	72,5%
Πάρα πολύ	9	17,6%

Πίνακας Συχνοτήτων8

Είμαι σε θέση να λάβω όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είμαι ασφαλής και υγιής.



Ραβδόγραμμα8

Είμαι σε θέση να παρέχω την υποστήριξή μου σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου

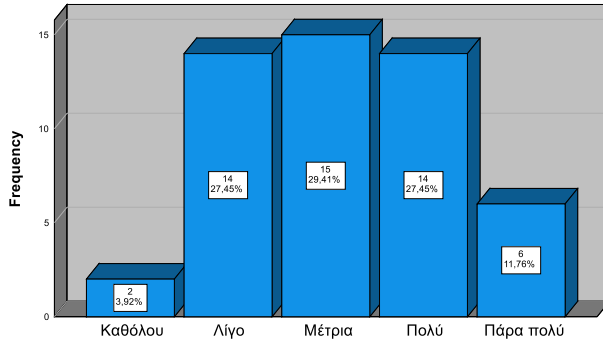
Σε ότι αφορά το εάν ήταν σε θέση να παρέχουν υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, καθόλου απάντησαν 2 άτομα(3,9%),λίγο απάντησαν 14 άτομα(27,5%),μέτρια απάντησαν 15 άτομα(29,4%),πολύ απάντησαν 14 άτομα(27,5%) και πάρα πολύ απάντησαν 6 άτομα(11,8%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση ήταν σε μέτριο βαθμό σε θέση να παρέχουν υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου.

Είμαι σε θέση να παρέχω την υποστήριξη μου σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

	N	%
Καθόλου	2	3,9%
Λίγο	14	27,5%
Μέτρια	15	29,4%
Πολύ	14	27,5%
Πάρα πολύ	6	11,8%

Πίνακας Συχνότητων⁹

Είμαι σε θέση να παρέχω την υποστήριξη μου σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.



Είμαι σε θέση να παρέχω την υποστήριξη μου σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

Ραβδόγραμμα 9

Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο

Σε ότι αφορά στο εάν ήταν διαχειρίσιμο το άγχος που βίωναν οι συμμετέχοντες, καθόλου απάντησε ένα άτομο (2,0%),λίγο απάντησαν 18 άτομα(35,3%),μέτρια απάντησαν 16 άτομα(31,4%),πολύ απάντησαν 8 άτομα(15,7%) και πάρα πολύ απάντησαν 8 άτομα(15,7%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση για το επίπεδο άγχους ήταν πως ήταν λίγο διαχειρίσιμο.

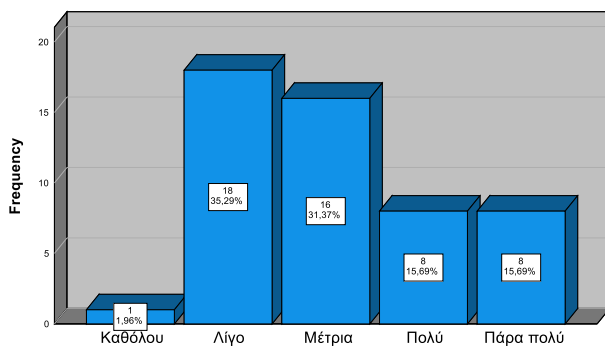
Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο.

	N	%
Καθόλου	1	2,0%
Λίγο	18	35,3%
Μέτρια	16	31,4%

Πολύ	8	15,7%
Πάρα πολύ	8	15,7%

Πίνακας Συχνοτήτων10

Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο.



Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο.

Ραβδόγραμμα10

Ο προϊστάμενός μου με ελέγχει τακτικά για να δει πώς είμαι

Σε ότι αφορά τον τακτικό έλεγχο από τον προϊστάμενο για το πως είναι οι εργαζόμενοι, καθόλου απάντησαν τέσσερα άτομα(7,8%), λίγο απάντησαν 22 άτομα(43,1%) ,μέτρια απάντησαν 16 άτομα(31,4%),πολύ απάντησαν 6 άτομα(11,8%) και πάρα πολύ απάντησαν 3 άτομα(5,9%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως ο έλεγχος από τον προϊστάμενο για το πως είναι οι εργαζόμενοι ήταν λίγο τακτικός.

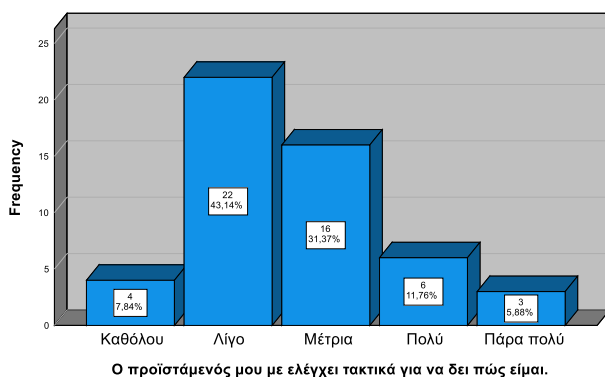
Ο προϊστάμενός μου με ελέγχει τακτικά για να δει πώς είμαι.

N	%
---	---

Καθόλου	4	7,8%
Λίγο	22	43,1%
Μέτρια	16	31,4%
Πολύ	6	11,8%
Πάρα πολύ	3	5,9%

Πίνακας Συχνοτήτων 11

Ο προϊστάμενός μου με ελέγχει τακτικά για να δει πώς είμαι.



Ραβδόγραμμα 11

Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους μου

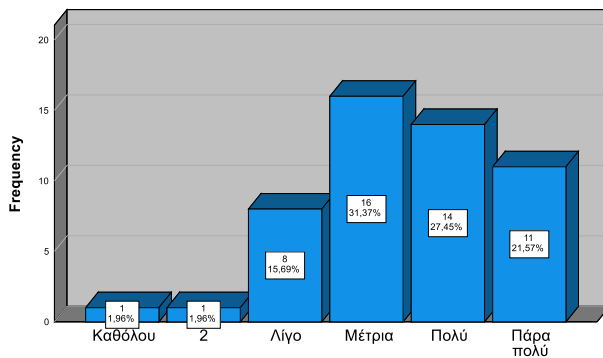
Σε ότι αφορά το εάν μπορούν να μοιράζονται τις ανησυχίες τους με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους, καθόλου απάντησε ένα άτομο (2,0%),λίγο απάντησαν 8 άτομα(15,7%),μέτρια απάντησαν 16 άτομα(31,4%), πολύ απάντησαν 14 άτομα(27,5%) και πάρα πολύ απάντησαν 11 άτομα(21,6%).Επομένως, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως σε μέτριο βαθμό μπορούν να μοιράζονται τις ανησυχίες τους με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους.

Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους μου.

	N	%
Καθόλου	1	2,0%
Λίγο	8	15,7%
Μέτρια	16	31,4%
Πολύ	14	27,5%
Πάρα πολύ	11	21,6%

Πίνακας Συχνοτήτων 12

Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους μου.



Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους ...

Ραβδόγραμμα 12

Ξέρω πού να εκφράσω τις ανησυχίες μου σχετικά με την ευημερία τη δική μου ή ενός συναδέλφου

Όσον αφορά το αν γνωρίζουν πού να απευθυνθούν για να εκφράσουν τις ανησυχίες σχετικά με την ευημερία τη δική τους ή ενός συναδέλφου, καθόλου απάντησε 1 άτομο (2,0%),λίγο

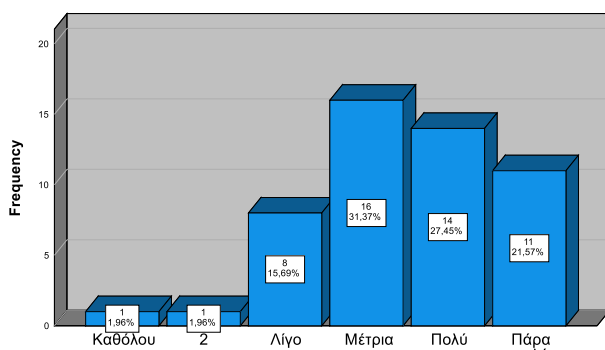
απάντησαν 8 άτομα(15,7%),μέτρια απάντησαν 16 άτομα(31,4%),πολύ απάντησαν 14 άτομα(27,5%) και πάρα πολύ απάντησαν 11 άτομα(21,6%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως γνωρίζουν σε μέτριο βαθμό το που μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους.

Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους μου.

	N	%
Καθόλου	1	2,0%
Λίγο	8	15,7%
Μέτρια	16	31,4%
Πολύ	14	27,5%
Πάρα πολύ	11	21,6%

Πίνακας Συχνότητων13

Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους συναδέλφους μου.



Μπορώ να μοιραστώ τις ανησυχίες μου με τον υπεύθυνο ή τους ...

Ραβδόγραμμα13

Έχω πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσω κρίσιμες καταστάσεις

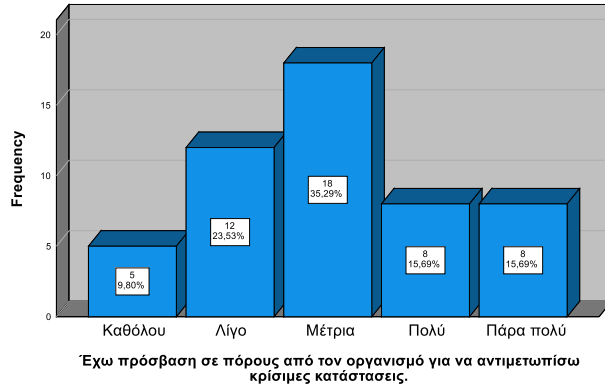
Όσον αφορά το εάν υπάρχει πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσουν κρίσιμες καταστάσεις καθόλου απάντησαν 5 άτομα(9,8%),λίγο απάντησαν 12 άτομα(23,5%),μέτρια απάντησαν 18 άτομα(35,3%),πολύ απάντησαν 8 άτομα(15,7%) και πάρα πολύ απάντησαν 8 άτομα (15,7%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως υπάρχει μέτρια πρόσβαση σε πόρους.

Έχω πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσω κρίσιμες καταστάσεις.

	N	%
Καθόλου	5	9,8%
Λίγο	12	23,5%
Μέτρια	18	35,3%
Πολύ	8	15,7%
Πάρα πολύ	8	15,7%

Πίνακας Συχνοτήτων14

Έχω πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσω κρίσιμες καταστάσεις.



Ραβδόγραμμα 14

Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις

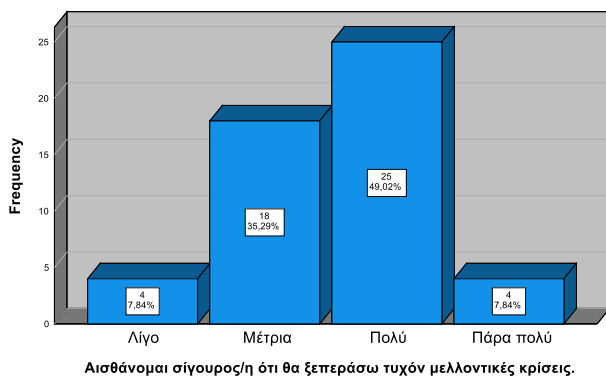
Σε ότι αφορά το εάν αισθάνεται κανείς σίγουρος/η ότι θα ξεπεραστούν μελλοντικές κρίσεις, λίγο απάντησαν 4 άτομα(7,8%),μέτρια απάντησαν 18 άτομα(35,3%),πολύ απάντησαν 25 άτομα(49,0%) και πάρα πολύ απάντησαν 4 άτομα(7,8%).Άρα, η επικρατέστερη παρατήρηση είναι πως αισθανθήκαν πολύ σίγουροι ότι θα ξεπεράσουν μελλοντικές κρίσεις.

Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις.

	N	%
Λίγο	4	7,8%
Μέτρια	18	35,3%
Πολύ	25	49,0%
Πάρα πολύ	4	7,8%

Πίνακας Συχνοτήτων15

Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις.



Ραβδόγραμμα 15

Συσχετίσεις

χ^2

Το φύλο των ανθρώπων διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν παρείχαν υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου με $\chi^2 = 13,224$ p-value = 0,010.

Crosstab

Count

		Φύλο		Total
		Άντρας	Γυναίκα	
Είμαι σε θέση να παρέχω την υποστήριξή μου σε φίλους/οικογένειες κατά τη	Καθόλου	1 _a	1 _a	2
	Λίγο	2 _a	12 _b	14

διάρκεια αυτής της περιόδου.	Μέτρια	9 _a	6 _b	15
	Πολύ	3 _a	11 _a	14
	Πάρα πολύ	5 _a	1 _b	6
Total		20	31	51

Each subscript letter denotes a subset of Φύλο categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

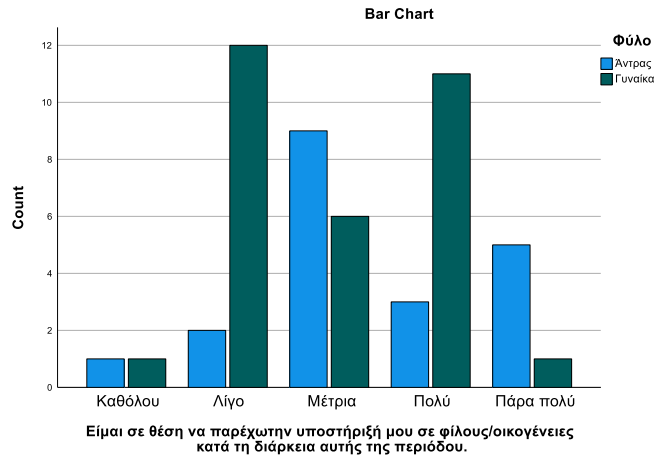
Διασταυρωμένος Πίνακας 1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	13,224 ^a	4	,010
Likelihood Ratio	13,909	4	,008
Linear-by-Linear Association	2,406	1	,121
N of Valid Cases	51		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

Πίνακας Χ² 1



Ραβδόγραμμα16

Το φύλο των ανθρώπων διαφοροποιείται ανάλογα με το αν αισθανθήκαν πως θα ξεπεράσουν τυχόν μελλοντικές κρίσεις $\chi^2 = 10,009$ p-value = 0,018.

Crosstab

Count

		Φύλο		
		Άντρας	Γυναίκα	Total
Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις.	Λίγο	0 _a	4 _a	4
	Μέτρια	5 _a	13 _a	18
	Πολύ	11 _a	14 _a	25
	Πάρα πολύ	4 _a	0 _b	4
Total		20	31	51

Each subscript letter denotes a subset of Φύλο categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

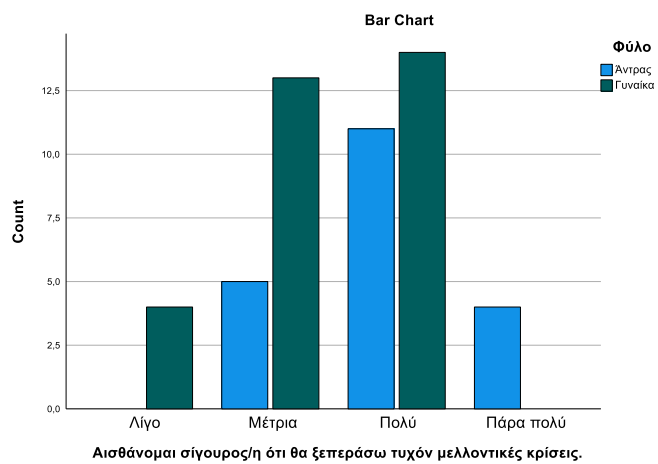
Διασταυρωμένος Πίνακας 2

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,009 ^a	3	,018
Likelihood Ratio	12,743	3	,005
Linear-by-Linear Association	8,393	1	,004
N of Valid Cases	51		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,57.

Πίνακας Χ² 2



Ραβδόγραμμα 17

ANOVA

Το εάν υπήρχε πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό ώστε να αντιμετωπιστούν κρίσιμες καταστάσεις διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία των ανθρώπων με $F = 4,003$ $p\text{-value} = 0,013$.

Το εάν αισθάνονται ότι θα ξεπεραστούν με σιγουριά κρίσιμες μελλοντικές καταστάσεις διαφοροποιείται ανάλογα την ηλικία των ανθρώπων $F= 5,572$ $p\text{-value} = 0,002$.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Έχω πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό για να αντιμετωπίσω κρίσιμες καταστάσεις.	Between Groups	14,637	3	4,879	4,003	0,013
	Within Groups	57,284	47	1,219		
	Total	71,922	50			
Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις.	Between Groups	7,479	3	2,493	5,572	0,002
	Within Groups	21,03	47	0,447		
	Total	28,51	50			

Πίνακας ANOVA 1

Το εάν υπάρχει σιγουριά στο να ξεπεραστούν τυχόν μελλοντικές κρίσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων με $F= 4,555$ $p\text{-value} = 0,015$.

ANOVA

	Sum of	df	Mean	F	Sig.
--	--------	----	------	---	------

		Squares		Square	
Αισθάνομαι σίγουρος/η ότι θα ξεπεράσω τυχόν μελλοντικές κρίσεις.	Between Groups	4,548	2	2,274	5 5
	Within Groups	23,962	48	0,499	
	Total	28,51	50		

Πίνακας ANOVA 2

Το εάν υπάρχει δυνατότητα να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να υπάρχει ασφάλεια και υγεία διαφοροποιείται ανάλογα με την θέση εργασίας στην οποία δουλεύουν $F = 5,54$ $p\text{-value} = 0,007$.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Είμαι σε θέση να λάβω όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είμαι ασφαλής και υγιής.	Between Groups	4,685	2	2,343	5,5 4	0,00 7
	Within Groups	20,295	48	0,423		
	Total	24,98	50			

Πίνακας ANOVA 3

Συντελεστής Spearman

Το εάν είναι σε θέση κανείς να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα με $\rho=0.552$ και $p\text{-value}<0.001$.

Το εάν είναι σε θέση κανείς να παρέχει την υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας

ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα με $\rho=0.728$ και $p\text{-value}<0.001$.

Το εάν είναι σε θέση κανείς να παρέχει την υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής με $\rho=0.505$ και $p\text{-value}<0.001$.

Το εάν μπορεί κανείς να διαχειριστεί το επίπεδο άγχους, σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα με $\rho=0.818$ και $p\text{-value}<0.001$.

Το εάν μπορεί κανείς να διαχειριστεί το επίπεδο άγχους, σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής με $\rho=0.393$ και $p\text{-value} 0.004$.

Το εάν μπορεί κανείς να διαχειριστεί το επίπεδο άγχους, σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να παρέχει την υποστήριξη του σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου με $\rho=0.642$ και $p\text{-value} 0.004$.

Το εάν είναι σε θέση να ελέγχει τακτικά ο προϊστάμενός για το πως είναι, σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα με $\rho=0.483$ και $p\text{-value}<0.001$.

Το εάν είναι σε θέση να ελέγχει τακτικά ο προϊστάμενός για το πως είναι, σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής με $\rho=0.289$ και $p\text{-value}<0.04$.

Το εάν είναι σε θέση να ελέγχει τακτικά ο προϊστάμενός για το πως είναι, σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να παρέχει την υποστήριξη του σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου με $\rho=0.450$ και $p\text{-value}<0.001$.

Το εάν είναι σε θέση να ελέγχει τακτικά ο προϊστάμενός για το πως είναι, σχετίζεται θετικά με το αν το επίπεδο άγχους του είναι διαχειρίσιμο με $\rho=0.564$ και $p\text{-value}<0.001$.

Correlations		Είμαι σε θέση να ελέγχομαι τακτικά	Είμαι σε θέση να παρέχω υποστήριξη	Είμαι σε θέση να ελέγχομαι τακτικά	Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο	Μπορώ να επικοινωνώ με φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου	Ξέρω πού μπορώ να πάω για βοήθεια	Έχω πρόσβαση σε υπηρεσίες ψυχικής υγείας
Είμαι σε θέση να ελέγχομαι τακτικά	Correlation	,552**	1					
	Sig. (2-tailed)	<,001	.					
	N	51	51					
Είμαι σε θέση να παρέχω υποστήριξη	Correlation	,728**	,505**	1				
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.				
	N	51	51	51				
Το επίπεδο άγχους μου είναι διαχειρίσιμο	Correlation	,818**	,393**	,642**	1			
	Sig. (2-tailed)	<,001	0,004	<,001	.			
	N	51	51	51	51			
Ο προϊστάμενός μου είναι σε θέση να ελέγχομαι τακτικά	Correlation	,483**	,289*	,450**	,564**			
	Sig. (2-tailed)	<,001	0,04	<,001	<,001			
	N	51	51	51	51			
Μπορώ να επικοινωνώ με φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου	Correlation Coefficient					1		
	Sig. (2-tailed)					.		
	N					51		
Ξέρω πού μπορώ να πάω για βοήθεια	Correlation Coefficient					,413**	1	
	Sig. (2-tailed)					0,003	.	
	N					51		
Έχω πρόσβαση σε υπηρεσίες ψυχικής υγείας	Correlation Coefficient							1
	Sig. (2-tailed)							.
	N							51
Αισθάνομαι αναστατωμένος/η	Correlation Coefficient	,294*	,277*	,326*			,309*	,537**
	Sig. (2-tailed)	0,036	0,049	0,02			0,028	<,001
	N	51	51	51			51	51
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Πίνακας Συσχετίσεων1

Επίλογος

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να μελετήσει τα είδη των κρίσεων, τις αιτίες τους και τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι οι απόψεις των ερευνητών για τις αιτίες εμφάνισης των κρίσεων επικαλύπτονται καθώς ο κάθε ερευνητής τις ταξινομεί με διαφορετική σειρά και τρόπους (Ιορδανίδης, 2014). Μέσα από την εξερεύνηση των αιτιών δημιουργίας των συγκρούσεων στους δήμους του Νομού Πιερίας, η κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αναδείχθηκε ως μια από τις σημαντικότερες αιτίες. Η προβληματική επικοινωνία οφείλεται στην απουσία εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης των μελών του οργανισμού, οι οποίες οδηγούν σε συγκρούσεις και παρεξηγήσεις (Μπουραντάς, 2002).

Η διαχείριση ή επίλυση της σύγκρουσης δεν είναι εύκολη και απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Οι περισσότερες θεωρίες συγκρούσεων όπως και οι ψυχολογικές προσεγγίσεις στοχεύουν στην αναγνώριση της σύγκρουσης στα αρχικά στάδια και στη διαχείριση της σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων με θετικό τρόπο. Η σύγκρουση δεν μπορεί να επιλυθεί ή να μειωθεί εάν οι προϊστάμενοι δεν κατανοήσουν την αιτία της σύγκρουσης. Είναι ζωτικής σημασίας η διάγνωση της και η αποτελεσματική διαχείρισή της, καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, ο στόχος της διαχείρισης συγκρούσεων είναι να την διαχειρίζονται γρήγορα και αποτελεσματικά (Madalina, 2016). Οι στρατηγικές διευθέτησης των κρίσεων, μπορεί να προκύψουν είτε αυθόρμητα είτε μέσω στοχευμένης προσπάθειας και εξαρτώνται από την φύση και την προέλευση της σύγκρουσης (Κεραμυδά, 2016). Δεν θεωρούνται κατάλληλες όλες οι μέθοδοι αντιμετώπισης των συγκρούσεων για αυτό είναι αναγκαίο να επιλέγεται το κατάλληλο στυλ διαχείρισης κάθε φορά. Η μέθοδος της συνεργασίας είναι αυτή που προτιμάται και επιλέγεται από την πλειονότητα των εργαζομένων, ως την ιδανικότερη μέθοδο. Επομένως, διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στους δήμους δίνουν βαρύτητα στην επίτευξη των ομαδικών στόχων, όπου όλοι βγαίνουν κερδισμένοι.

Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόφευκτο κομμάτι στους εργασιακούς χώρους και δεν μπορεί να αγνοηθεί ή να συγκαλυφθεί. Πρέπει να αντιμετωπιστεί. Αν όμως τα εμπλεκόμενα μέλη παραμείνουν εγκλωβισμένα μέσα στη σύγκρουση, χάνεται η αίσθηση της ουσιαστικής ενότητας της ομάδας. Κατά την διάρκεια της σύγκρουσης οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά. Κάποιοι συνεχίζουν σαν να μην συνέβη τίποτα ενώ άλλοι επηρεάζονται από το κλίμα που δημιουργείται και χάνουν τον προσανατολισμό τους. Η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί επικοινωνιακή όταν τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού είναι πρόθυμα να ψάξουν τις βαθύτερες αιτίες των κρίσεων. Η αποτελεσματική διευθέτησή τους εμπεριέχει ένα θετικό πρόσημο καθώς δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και να αναπτύξουν νέους τρόπους συνεργασίας.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας έγινε προσπάθεια της εξέταση της σχέσης μεταξύ των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, των αιτιών και των συνεπειών τους καθώς και την σημασία της επικοινωνίας έτσι ώστε να επιλυθούν αυτές οι συγκρούσεις, δίνοντας έμφαση στον τομέα του δημοσίου και συγκεκριμένα στους δήμους στον νομό Πιερίας. Το δείγμα αποτελούνταν από εργαζομένους στους δήμους του νομού Πιερίας από διαφόρων θέσεων εργασίας. Στο δείγμα συμμετείχαν συνολικά 51 άτομα εκ των οποίων οι 20 ήταν άντρες και οι 32 γυναίκες, με την επικρατέστερη απάντηση να είναι 41 με 50 ετών.

Το φύλο των ανθρώπων βρέθηκε να διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν παρείχαν υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου και ανάλογα με το αν αισθανθήκαν πως θα ξεπεράσουν τυχόν μελλοντικές κρίσεις. Το εάν υπήρχε πρόσβαση σε πόρους από τον οργανισμό ώστε να αντιμετωπιστούν κρίσιμες καταστάσεις και το εάν αισθάνονται ότι θα ξεπεραστούν με σιγουριά κρίσιμες μελλοντικές καταστάσεις διαφοροποιείται ανάλογα την ηλικία των ανθρώπων. Το εάν υπάρχει σιγουριά στο να ξεπεραστούν τυχόν μελλοντικές κρίσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων. ταυτοχρόνως το εάν υπάρχει δυνατότητα να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να υπάρχει ασφάλεια και υγεία διαφοροποιείται ανάλογα με την θέση εργασίας στην οποία δουλεύουν.

Το εάν είναι σε θέση κανείς να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα. Επιπρόσθετα, το εάν είναι σε θέση κανείς να παρέχει την υποστήριξη σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου σχετίζεται θετικά με

το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα και με το να είναι κανείς σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής.

Παράλληλα, το εάν μπορεί κανείς να διαχειριστεί το επίπεδο άγχους σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα, με το να είναι κανείς σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής και με το να είναι κανείς σε θέση να παρέχει την υποστήριξή του σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Το εάν είναι σε θέση να ελέγχει τακτικά ο προϊστάμενός για το πως είναι σχετίζεται θετικά με το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας ικανοποιητικά τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αυτό το διάστημα, με το να είναι κανείς σε θέση να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να είναι ασφαλής και υγιής, με το να είναι κανείς σε θέση να παρέχει την υποστήριξή του σε φίλους/οικογένειες κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου και με το αν το επίπεδο άγχους του είναι διαχειρίσιμο.

Γενικότερα, είναι φανερό πως οι έννοιες είναι αρκετά σύνθετες και χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης. Η διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή επιπλέον ερευνών που μελετούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων προκειμένου να γίνει καλύτερη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις βιβλιογραφικές πηγές. Έτσι λοιπόν, διακρίνεται η ανάγκη να γίνει πιο λεπτομερής και μεγαλύτερης κλίμακας μελέτες οι οποίες θα διερευνούν τις μεταβλητές αυτές αλλά και τις μεταξύ τους συσχετίσεις προκειμένου να μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. Αθήνα: Rossili

Ζαβλανός, Μ. (1991). Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης (3η εκδ., Τόμ. Β). Αθήνα: Έλλην..

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

Κεραμυδά, Λ. (2016). Διαχείριση συγκρούσεων επαγγελματιών υγείας σε δομές πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας του νομού Θεσσαλονίκης. Διπλωματική εργασία, Λάρισα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μαντζάρης, Γ. (2011). Σύγχρονο Μάνατζμέντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Τόμ. Α). Σέρρες: Αυτοέκδοση.

Μπούρη, Ε. (2017). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στο νηπιαγωγείο και ο ρόλος της προϊσταμένης στην αποτελεσματική διαχείρισή τους. Η περίπτωση των νηπιαγωγών του Ν. Αχαΐας. Διπλωματική εργασία, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μπρούζος, Α. (1999). Ο εκαιδευτικός ως Λειτουργός Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού - Μια Ανθρωπιστική Θεώρηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Λύχνος.

Σαΐτης, Χ., & Σαΐτη, Ά. (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων (Τόμ. Α). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Amason, A.C., 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of management journal, 39(1), pp.123-148.

- Alas, R., Gao, J., & Vanhala, S. (2010). The crisis management in Chinese and Estonian organizations. *Chinese Management Studies*.
- Alzatari, M. A., & Ramzani, S. R. (2019). A review of crisis management strategy and its influences on the organizational performance. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 6(3), 79-82. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2019.6314>
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554- 569. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>
- Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., & Coombs, W. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 1661- 1692
- CIPD, (2020) Managing conflict in modern workplaces, CIPD, 21 January. Available at: Managing conflict in the modern workplace | CIPD managing-conflict-in-the-workplace1_tcm18-70655.pdf (cipd.co.uk) [Accessed 30 March 2021].
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of public relations research*, 8(4), 279-295.
- De Dreu, C, K, W., Weingart, L, R., (2003) 'Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis', *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp.741-749. APA psycarticles.doi:10.1037/0021-9010.88.4.741.
- Dirks, K. T., & Maclean Parks, J. (2003). Conflicting Stories: The state of the science of conflict. In J. Grennberg, *Organizational Behavior: The state of the science* (pp. 283- 324). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dontigney, E. 2018. Conflict Management Strategies <https://dealingwithdifficultpeople.org/5-conflict-management-strategies/>.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. 1994. *Organizations: behavior, structure, processes*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Gray, J., & Strake, F. (1984). *Organizational Behavior - Concepts and Applications*. Columbus: Bell and Howell Company.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative science quarterly*, 61-82.
- Hellriegel, D. And Slocum Jr, J.W., 2007. *Organizational behaviour*. Mason, OH: Thompson Higher Education
- Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 82-95.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and performance. *Academy of Management Journal* (44), pp. 238- 251.

Johansen, W. (2017). Understanding and practicing crisis consulting: A study of public relations and communications firms. *Journal of Communication Management*, 21(2), 106-123.

[Http://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0104](http://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0104)

Johnson, B., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 112–133.

Jones, G.R.J.M., George, C.W.L., Hill (2000) “Contemporary Management. Macgrows Hill. Boston. MA

Karam, M. G. (2017). The impact of strategic planning on crisis management of 5 star hotels. *Journal of Tourism Research*. 18, 2241-7931.

Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & organization development journal*.

Kim, Y., & Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141-157. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12289>

Kovoor-Misra, S., Clair, J. A., & Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the attributes of organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.

Kohn, S. And O’Connell, V. (2007), 6 habits of highly effective teams, Franklin Lakes. NJ: The Career Press.

Lippit, L. (1982). Managing conflict in today’s Organizations. *Training and Development Journal* , 67-74.

Lukitowati, R., & Ramli, K. (2020). Assessing the information security awareness of employees in PT ABC against international organization for standardization (ISO). *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(2), 1441-1446. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.8823>

Mcguire, S. (2014) The Hidden Cost of Workplace Conflicts. Available at: <https://www.mediate.com/articles/mcguires1.cfm> Accessed [29 March 2021]

Mckinney, P. (2019). What is conflict management? Definition, styles and strategies. Retrived from <https://study.com/academy/lesson/what-is-conflict-managementdefinition-style-strategies.html> on the 4th of December, 2019.

Mullins, L. J. (2014). Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Utopia.

Mullins, L.J., (2007)” Management and Organizational Behaviour”, Eight Edition, Financial Times: London.

Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: The overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122-1134. <https://doi.org/10.1108/md-04-2017-0333>

Park, K. H., & Kim, I. S. (2019). The Obama administration’s policy towards China after economic crisis. *Crisis and Emergency Management: Theory and Praxis*, 15(1), 31-44.

<https://doi.org/10.14251/crisisonomy.2019.15.1.31>

- Rahim, M.A., (2002) 'Toward A Theory of Managing Organizational Conflict', *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), pp.206-235.
- Robbins, S, P., (1978) "Conflict Management" and "Conflict Resolution" are Not Synonymous Terms, *Journal Sage*, 21(2), pp.67-75.
- Robbins, S. (1973). Conflict can be stimulating Electronic version. *Management Review* (62), pp. 30-32.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2011. *Organizational Behaviour*. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rosenzweig, P. (2013). What Makes Strategic Decisions Different. *Harvard Business Review*, (92), 88-93.
- Sotirios, V., & Nikolaos, G. (2016). Measurement of strategic management effectiveness in tourism enterprises. Full Paper Proceeding at International Conference on Business, Economics, Social Science & Humanities. *BESSH*, 146(3), 41-45.
- Sui Pheng, L., Ho, D. K., & Soon Ann, Y. (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 17(3), 231-251.
- Thakore, D. 2013. 'Conflict and conflict management', *Journal of business and management*, 8(6): 07-16
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for smes: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management* , 21 (3), p. 515.
- Yarbag, P, S., (2015) Role of Managers in Solving Conflicts in the organizations. *DogusUniversitesiDergidi*, 16(1), pp.109-120.