

**ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διαχείριση συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στον
χώρο της Α.Α.Δ.Ε.
Μελέτη περίπτωσης των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. της
Μακεδονίας.**

Της Μπεσλεμέ Χριστίνας Α.Μ. 541

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου

Κατερίνη, Αύγουστος 2023

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων & Οργανισμών του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Κατερίνη, Αύγουστος 2023

Η Δηλούσα
Μπεσλεμέ Χριστίνα

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	6
Λέξεις Κλειδιά	7
Abstract	7
Κεφάλαιο 1ο – Εισαγωγή.....	8
1.1 Γενική Παρουσίαση.....	8
1.2 Σκοπός	10
1.3 Στόχος.....	11
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα	11
Κεφάλαιο 2 ^ο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	13
2.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου.....	13
2.2 Το Φαινόμενο και η Έννοια της Εργασιακής Σύγκρουσης.....	15
2.3 Η Σύγκρουση και ο Ορισμός της Έννοιας.....	18
2.4 Οι Απόψεις για την Έννοια της Σύγκρουσης.....	19
2.5 Τα Είδη των Συγκρούσεων	20
2.5.1 Διαπροσωπική Σύγκρουση	21
2.5.2 Ενδοομαδική Σύγκρουση	22
2.5.3 Διαομαδική Σύγκρουση.....	22
2.5.4 Διοργανωτική Σύγκρουση	23
2.6 Η Διαδικασία της Σύγκρουσης	24
2.7 Σύγκρουση στο Χώρο Εργασίας.....	30
2.7.1 Ιστορία Συγκρούσεων και Εργασιακού Χώρου	30
2.7.2 Πηγές Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας	31
2.7.3 Σύγκρουση Ανθρωπίνων Πόρων	32
2.7.4 Συγκρούσεις Ταυτότητας.....	32
2.7.5 Κοινωνικο-Γνωστικές Συγκρούσεις	33
2.7.6 Η Περίπτωση της Αξιοπρέπειας των Εργαζομένων	34
2.8 Στρατηγικές και Τρόποι Διαχείρισης των Συγκρούσεων	35
Κεφάλαιο 3 ^ο – Μεθοδολογία Έρευνας	39
3.1 Σκοπός της έρευνας	39
3.2 Επιλογή δείγματος.....	39
3.3 Μεθοδολογία της Έρευνας	39
3.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου	40
Κεφάλαιο 4 ^ο – Αποτελέσματα Έρευνας	41
4.1 Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης.....	41

4.1.1	Δημογραφικά Στοιχεία.....	41
4.1.2	Ενημέρωση για Θέματα Διαχείρισης Συγκρούσεων	45
4.2	Ερευνητικές Υποθέσεις - Ερωτήματα.....	67
4.8	Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας	73
Κεφάλαιο 5 ^ο – Συζήτηση – Συμπεράσματα- Μελλοντικές προτάσεις.....		79
5.1	Συζήτηση - Συμπεράσματα.....	79
5.2	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	87
Βιβλιογραφία.....		89
Αγγλική Βιβλιογραφία.....		89
Αγγλική Αρθρογραφία		97
Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....		99

Περίληψη

Ως βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας, αναφέρεται σχετικά η συλλογή, επεξεργασία και συζήτηση ποσοτικών δεδομένων μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίων έρευνας, για το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε., με μελέτη περίπτωση των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. στη Μακεδονία. Η χρήση των βιβλιογραφικών δεδομένων στο πρώτο μέρος αναφέρεται στην έρευνα και συλλογή στοιχείων από βιβλία και επιστημονικά άρθρα τα οποία παρείχαν σαφής και ολοκληρωμένες πληροφορίες.

Ως προς την μεθοδολογία της εργασίας, στο Α' μέρος αυτής, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. στην περιοχή της Μακεδονίας.

Στα αποτελέσματα σημειώνεται ότι οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. με προϋπηρεσία έως 29 χρόνια, αντιμετωπίζουν συχνότερες συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζονται σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν πάνω από 30 χρόνια προϋπηρεσίας όπως και ότι οι εργαζόμενοι που είναι ελεγκτές βεβαίωσης στην Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν περισσότερο ότι οι περιορισμένοι πόροι είναι μια από τις αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και ειδικά εκείνους που κατέχουν θέση υποδιεύθυνσης/διεύθυνσης.

Ως γενικό συμπέρασμα, αναφέρεται πως η σύγκρουση είναι μέρος της καθημερινής κοινωνικής και εργασιακής ζωής και είναι αναπόφευκτη. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη ο κάθε εργαζόμενος να προσδιορίσει τη φύση και τη σημασία των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό καθώς και να αναγνωρίσει τα επίπεδα ή τα είδη αυτών. Επομένως, όταν η σύγκρουση αντιμετωπίζεται σωστά, ενισχύει τη μάθηση, δημιουργεί το πνεύμα της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας που είναι ικανό να αυξήσει την οργανωτική καινοτομία, λόγω της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, οδηγώντας έτσι σε αποτελεσματικότητα ή απόδοση σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

Λέξεις Κλειδιά

Α.Α.Δ.Ε., Μακεδονία, Συγκρούσεις, Διαχείριση Επίλυση, Απόδοση

Abstract

As the main purpose of this paper, the collection, processing and discussion of quantitative data through the use of research questionnaires, on the subject of conflict and controversy management in the area of AADE, with a case study of its services AADE in Macedonia. The use of bibliographic data in the first part refers to the research and collection of data from books and scientific articles that provided clear complete information.

Regarding the methodology of the work, in the first part of it, a bibliographic review has been done and the results and methodology used by other researchers who dealt with a topic similar to this one are presented. The empirical analysis follows in Part B of the paper. The data has been collected using a questionnaire. The questions in the questionnaire are "closed type". The questionnaires were distributed to employees in the service of AADE in the region of Macedonia.

The results show that AADE employees with up to 29 years of service face more frequent conflicts in the AADE service than employees with more than 30 years of service, as well as that employees who are certification auditors at AADE believe more that limited resources are one of the causes of creating conflicts in the workplace in relation to other employees and especially those in sub-managerial/managerial positions.

As a general conclusion, it is stated that conflict is part of everyday social and work life and is unavoidable. Therefore, it is imperative for every employee to determine the nature and importance of conflicts in an organization as well as to recognize the levels or types of conflicts. Therefore, when conflict is properly handled, it enhances learning, creates the spirit of teamwork and cooperation that is capable of increasing organizational innovation, due to the diversity of the workforce, thus leading to efficiency or performance in an organizational environment.

Κεφάλαιο 1ο – Εισαγωγή

1.1 Γενική Παρουσίαση

Αποτελεί γεγονός πως η εργασιακή σύγκρουση είναι ένα από τα πιο απρόβλεπτα αποτελέσματα όταν οι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες και είναι αναπόφευκτο μέρος της οργανωσιακής ζωής, καθώς οι στόχοι των ενδιαφερομένων μπορεί να διαφέρουν ή να είναι ασυμβίβαστοι (Agwu, 2013). Σε κάθε οργανισμό, οι διευθυντές αφιερώνουν πολύ χρόνο στην επίλυση των συγκρούσεων και των συνεπειών τους.

Η κακή διαχείριση των συγκρούσεων, μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη κατανομή της ενέργειας στο εργατικό δυναμικό και σε σφάλματα επικοινωνίας, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε χαμένες ευκαιρίες εάν δεν επιλυθούν (Tabitha, & Florence, 2019). Έτσι, οι καταστάσεις σύγκρουσης έχουν αντίκτυπο στη συνολική αποτελεσματικότητα των οργανισμών διαταράσσοντας την αρμονία μεταξύ των συμμετεχόντων στον οργανισμό, κάτι που στη συνέχεια έχει ως αποτέλεσμα αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση (Harmon, 2014).

Η αποτυχία ελέγχου των συγκρούσεων θα παρεμπόδιζε την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σε καταστάσεις σύγκρουσης, οι ατομικές ή ομαδικές αντιδράσεις μπορεί να κυμαίνονται από δολιοφθορά στην εργασία, μειωμένη ένταση εργασίας, υπερφόρτωση και έλλειψη συνεργασίας εκνευρισμένων εργαζομένων που είναι αδέσμευτοι στην εργασία, χωρίς κίνητρα και μη παραγωγικοί. Κατά συνέπεια, τέτοιες καταστάσεις εμποδίζουν και επηρεάζουν αρνητικά την οργανωτική απόδοση (Agwu, 2013).

Δεδομένου ότι η σύγκρουση είναι μια αρκετά περίπλοκη διαδικασία, η οποία μπορεί να έχει τόσο εποικοδομητικά όσο και καταστροφικά αποτελέσματα ανάλογα με τη διαχείριση, η θετική διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργία νέων ιδεών και να φέρει δημιουργικότητα και καινοτόμες προσεγγίσεις. Μπορεί επίσης να συμβάλει στην αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, στην ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των μερών, στην αύξηση της οργανωτικής απόδοσης και στην ανάπτυξη και δημιουργία άνετων και ασφαλών κλιμάτων στους οργανισμούς.

Ωστόσο, εάν οι συγκρούσεις δεν αντιμετωπίζονται σωστά, επηρεάζουν τόσο την εργασία όσο και την απόδοση του προσωπικού. Μπορούν να μειώσουν την

αποτελεσματικότητα, να προκαλέσουν άγχος στους εργαζόμενους και να έχουν άλλες αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι συνέπειες της διαχείρισης συγκρούσεων μπορεί να απαιτήσουν την επίλυσή τους αμέσως μόλις συμβούν (Tabitha, & Florence, 2019).

Τα άτομα έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στα φαινόμενα λόγω των ενδιαφερόντων, των απόψεων και των προσωπικοτήτων τους, οδηγώντας σε συγκρούσεις εντός του οργανισμού, οι οποίες είναι αναπόφευκτες και απρόβλεπτες. Η ακατάλληλη διαχείριση αυτών των συγκρούσεων θα οδηγούσε σε μείωση της παραγωγικότητας στην εργασία. Ωστόσο, εάν οι διευθυντές χρησιμοποιούν κατάλληλα στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και θα αυξήσει την οργανωτική απόδοση (Tabitha, & Florence, 2019).

Η δημιουργία φραγμών, η έλλειψη πόρων, η ακατάλληλη επικοινωνία, οι ασαφείς κανονισμοί, ο φόβος ή η χρήση εξουσίας έχουν ως αποτέλεσμα τέτοιες συγκρούσεις εντός του οργανισμού, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα για να αυξηθεί η οργανωτική πίστη και συνεργασία (Harmon, 2014). Το επίπεδο επικοινωνίας καθορίζει την πολυπλοκότητα των παρουσιάσεων σε στυλ σύγκρουσης. Αυτά τα στυλ έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στον οργανισμό ανάλογα με τον τρόπο επικοινωνίας τους (Harmon, 2014).

Έχουν δοθεί ωστόσο, διάφοροι ορισμοί για τη σύγκρουση από διαφορετικούς συγγραφείς. Η σύγκρουση θεωρείται μια διαδικασία που εκδηλώνεται με διαφωνίες μεταξύ κοινωνικών ομάδων ως αποτέλεσμα της χρήσης περιορισμένων οργανωτικών πόρων. Έτσι, η παρουσία συγκρούσεων στον οργανισμό είναι ένα φυσικό φαινόμενο που μπορεί να υπάρχει σε οποιοδήποτε περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

Ως εκ τούτου, οι συγκρούσεις θεωρούνται γεγονότα που προκύπτουν από προβλήματα μεταξύ ατόμων ή ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό λόγω της συνεργασίας, που εκδηλώνονται με τη διαταραχή ή τη διακοπή των κανονικών δραστηριοτήτων, λόγω διαφορετικών απόψεων, αξιών και συναισθημάτων μεταξύ ατόμων ή οργανώσεων. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την αναγνώριση της σύγκρουσης και την έντασή της, την αξιολόγηση των επιπτώσεων και τον καθορισμό των κατάλληλων μεθόδων για την παρέμβαση και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (Tabitha, & Florence, 2019).

Ομοίως, η διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση της μη λειτουργίας της σύγκρουσης, τη βελτίωση των εποικοδομητικών λειτουργιών και τη βελτιστοποίηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, διαχείριση συγκρούσεων σημαίνει μείωση της πιθανότητας μη παραγωγικής κλιμάκωσης και τερματισμό της σύγκρουσης, δηλαδή, είναι η μέθοδος που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί και τα άτομα για να αντιμετωπίσουν παράπονα και διαφωνίες προσπαθώντας να βρουν μια μέση λύση για την επίλυση της σύγκρουσης και να εργαστούν προς την κατεύθυνση της συναίνεσης, λήψη απόφασης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στον οργανισμό, ο τρόπος διαχείρισής της καθορίζει εάν η επίδραση θα είναι θετική ή αρνητική στην απόδοση του οργανισμού. Η έγκαιρη αναγνώριση της σύγκρουσης και η άμεση εξήγηση πριν ξεφύγει από τον έλεγχο είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας (Harmon, 2014). Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι μέθοδοι συμπεριφοράς που χρησιμοποιούνται για την επίλυση συγκρούσεων και επιλέγονται ανάλογα με τη σχετική σημασία του ενδιαφέροντος για τον εαυτό του παρά για τον άλλον.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η έρευνα και μελέτη των συγκρούσεων – αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε. και συγκεκριμένα στις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. στην Μακεδονία. Όπως σε όλες τις εργασιακές ομάδες έτσι και στις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε., άνθρωποι με διαφορετικούς στόχους και πεποιθήσεις, διαφορετικές αντιλήψεις, γνώσεις, επιδεξιότητες και στάσεις πρέπει να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται μεταξύ τους, για την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού της Α.Α.Δ.Ε.. Αποτέλεσμα αυτής της διαφορετικότητας και της μοναδικότητας του κάθε απασχολούμενου είναι η εκδήλωση εργασιακών συγκρούσεων που επηρεάζει και διαταράσσει την λειτουργία των υπηρεσιών αρνητικά. Επιπλέον σκοπός της εργασίας είναι να δώσει μια σαφή εικόνα μέσω της έρευνας στους απασχολούμενους της Α.Α.Δ.Ε., αν υπάρχουν συγκρούσεις και σε ποιο βαθμό, ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτές, πως τις αντιμετωπίζουν οι απασχολούμενοι αλλά και η ηγεσία και ποιες στρατηγικές διαχείρισης – επίλυσης τους υιοθετούν. Η σπουδαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη, διότι θα οδηγήσουν σε συμπεράσματα τόσο για τις πηγές των συγκρούσεων που επηρεάζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα

των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., αλλά και τις στρατηγικές διαχείρισης – επίλυσης τους, που υιοθετούνται από τους απασχολούμενους της Α.Α.Δ.Ε. και μεταξύ των άλλων να γίνει αναφορά τρόπους επίλυσης τους. Στα πλαίσια της έρευνας υπήρξε αντικειμενική δυσκολία να βρεθούν άλλες σχετικές έρευνες για το χώρο της Α.Α.Δ.Ε. και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων τους με αυτά της παρούσης έρευνας.

1.3 Στόχος

Οι στόχοι της εργασίας αναλύονται σε τέσσερις άξονες και είναι οι παρακάτω:

- Να μελετηθεί αν υπάρχουν συγκρούσεις- αντιπαραθέσεις και σε ποιο βαθμό στον χώρο της Α.Α.Δ.Ε..
- Να μελετηθεί ποιες είναι οι πηγές των συγκρούσεων - αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε. και να αναδειχθούν οι πιο σημαντικές σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων.
- Να μελετηθεί πως αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις οι απασχολούμενοι του χώρου της Α.Α.Δ.Ε. και τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνουν κατά την διάρκεια των συγκρούσεων καθώς και για την διαχείριση- επίλυση τους.
- Να μελετηθεί ποιες είναι οι στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων- αντιπαραθέσεων που επιλέγει η ηγεσία για την διαχείριση – επίλυση τους κατά την άποψη των ερωτηθέντων και την εξαγωγή συμπερασμάτων, αλλά και προτάσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων στο μέλλον.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι πέντε και είναι τα εξής:

1. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν συγκρούσεις – αντιπαραθέσεις στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε.,
2. Ποιες είναι οι πηγές των συγκρούσεων
3. Πως αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις και τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνουν οι απασχολούμενοι
4. Ποιες στρατηγικές διαχείρισης – επίλυσης υιοθετούνται από την ηγεσία.
5. Ποιες είναι οι προτάσεις των ερωτώμενων για την επίλυση των συγκρούσεων – αντιπαραθέσεων στον εργασιακό χώρο της Α.Α.Δ.Ε..

Με τη λεπτομερή ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων στα πλαίσια της παρούσης εργασίας και καταλήγοντας στα συμπεράσματα και τις προτάσεις, η εργασία θα δώσει την πλήρη εικόνα των συγκρούσεων – αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε. και

συγκεκριμένα στις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. της Μακεδονίας, ώστε οι απασχολούμενοι να μπορούν να αναγνωρίσουν την πηγή της κάθε σύγκρουσης, να διακρίνουν την προέλευσή της καθώς και τις καταστροφικές δυνατότητές της, να μάθουν πώς να διαχειρίζονται τις εργασιακές συγκρούσεις και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες τεχνικές επίλυσης αυτών με πρακτικό τρόπο, ώστε να αντιμετωπιστεί η σύγκρουση με εποικοδομητικό και όχι με καταστροφικό τρόπο.

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις εξής τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις :

1. Ποια η συχνότητα που αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στην υπηρεσία και αν η σύγκρουση σχετίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.;
2. Ποια η συχνότητα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι συγκρούσεις στην υπηρεσία και αν σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.;
3. Αν οι περιορισμένοι πόροι ως αιτία δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σχετίζονται από το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.;
- 4, Αν οι διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης (διαχείρισης συγκρούσεων) σχετίζονται με το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.;

Κεφάλαιο 2^ο – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή Κεφαλαίου

Σύμφωνα με τους Malcolm και Rennie (1998), κάθε φορά που οι άνθρωποι συναντώνται για να διεξάγουν επιχειρηματικές συμφωνίες, είναι οι συμπεριφορές αυτών, οι οποίες εκδηλώνονται με διάφορες μορφές, όπως με τη σύγκρουση επιχειρηματικών επιθυμιών, την εκδήλωση προσωπικοτήτων, ιδεών, σχεδίων, στρατηγικών και συμφερόντων (Agwu, 2013).

Ο επιχειρηματικός κόσμος λοιπόν, μπορεί να χαρακτηρίζεται από μια σχετική σύγκρουση η οποία αναλύεται ως ένα μεταθεωρητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις συνεχείς και γενικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην προσπάθεια να «επιβιώσουν» στην ανταγωνιστική αγορά που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται (Jaffee, 2001).

Υπάρχουν ωστόσο, ποικίλες απόψεις για την εργασιακή σύγκρουση. Μερικοί άνθρωποι αντιμετωπίζουν την εργασιακή σύγκρουση ως μια αρνητική κατάσταση που πρέπει να αποφευχθεί με κάθε κόστος, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο που απαιτεί διαχείριση και ορισμένες φορές έχει θετικά στοιχεία για την επιχείρηση. Από αυτή την άποψη, μια εργασιακή σύγκρουση θεωρείται ως ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και πολλές φορές για το σκοπό αυτό, τα άτομα προσπαθούν να τη χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους εντός των επιχειρήσεων (Harmon, 2014).

Στο χώρο εργασίας επίσης, κάθε πιθανή σύγκρουση μπορεί να βρίσκεται σχεδόν σε κάθε απόφαση που πρέπει να λάβει ένας διευθυντής. Η επιτυχής και αποτελεσματική αντιμετώπιση πιθανών εργασιακών συγκρούσεων είναι μία από τις πιο σημαντικές πτυχές των θέσεων ενός Διευθυντή τμήματος ή ολόκληρης της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η εργασιακή σύγκρουση είναι φαινομενικά αναπόφευκτη, είναι προφανώς απαραίτητο για τους Διευθυντές να μπορούν να αναγνωρίσουν την πηγή της κάθε σύγκρουσης, να διακρίνουν την προέλευσή της καθώς και τις καταστροφικές δυνατότητές της, να μάθουν πώς να

διαχειρίζονται τις εργασιακές συγκρούσεις και να εφαρμόζουν τεχνικές επίλυσης αυτών με πρακτικό τρόπο (Fleetwood, 1987).

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο λοιπόν, είναι γνωστό καθημερινό φαινόμενο το οποίο διατηρεί μια αυξανόμενη πορεία. Ορισμένοι ειδικοί πιστεύουν ότι η ανεπίλυτη εργασιακή σύγκρουση αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μειωμένο κόστος εργασίας σε πολλές επιχειρήσεις, ωστόσο το οικονομικό και ανθρώπινο κόστος της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, δεν θεωρείται μια μεταβλητή που αξίζει να μετρηθεί και να διαχειρίζεται κανείς προληπτικά στους περισσότερους οργανισμούς (Tabitha, & Florence, 2019).

Κάθε χώρος εργασίας, αποτελείται από ανθρώπους και κάθε άτομο είναι διαφορετικό μεταξύ άλλων ατόμων. Όταν τα άτομα εργάζονται μαζί σε ένα παρόμοιο περιβάλλον, υπάρχουν πιθανότητες να έρθουν σε σύγκρουση ή σε διαφωνία σε ορισμένα ζητήματα. Η σύγκρουση στο χώρο εργασίας έχει σημαντική συνέπεια για την υγεία και την ευημερία (De Dreu, Gelfand, 2008). Η εργασιακή σύγκρουση αγχώνει τους ανθρώπους, επιφέρει μια απόκριση στο στρες, όπως αυξημένο καρδιακό ρυθμό, αυξημένη αναπνοή και αυξημένο επίπεδο εγρήγορσης (Harmon, 2014).

Σε έναν οργανισμό με οποιοδήποτε είδος διαφωνίας ή σύγκρουσης, μεταξύ ατόμων στην εργασία, ενέχει κίνδυνο για τα άτομα, τόσο για τον εργοδότη όσο και τον οργανισμό καθώς επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων στην εργασία (Devine, 2008).

Τέλος, μια εργασιακή σύγκρουση μπορεί να αντιμετωπιστεί, είτε με εποικοδομητικό είτε με καταστροφικό τρόπο. Εάν μια εργασιακή σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί σωστά και δεν επιλυθεί από τον διευθυντή, αυτό μπορεί να επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας και στον οργανισμό (Fisher, 2006). Ωστόσο, ένας ορθότερος και καλύτερος χειρισμός της εργασιακής σύγκρουσης, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες συνθήκες εργασίας και να βελτιώσει ένα παραγωγικό και ορθά παρακινημένο εργατικό δυναμικό (Devine, 2008). Κατά συνέπεια, η τελική λειτουργία μιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, είναι ότι βοηθά στον καθορισμό των ορίων και στο να διευκρινιστεί σε ποιον και πού ανήκει ο κάθε εργαζόμενος και με σκοπό να απευθύνεται για τα όποια εργασιακά προβλήματα (De Dreu, Gelfand, 2008). Η εργασιακή σύγκρουση οδηγεί όχι μόνο στον επαναπροσδιορισμό των κοινωνικών ταυτοτήτων αλλά και στην εξαφάνιση ορισμένων χαρακτηριστικών ομάδων,

θεσμών, γλώσσας ή συγκεκριμένης υποκοουλτούρας και των εκφράσεών της (Amin, Shila, 2015).

2.2 Το Φαινόμενο και η Έννοια της Εργασιακής Σύγκρουσης

Σύμφωνα με ορισμένες βιβλιογραφικές μελέτες, η εργασιακή σύγκρουση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που εμφανίζεται μεταξύ των ανθρώπινων ειδών, των χρονικών περιόδων και των πολιτισμών. Η εργασιακή σύγκρουση έχει μελετηθεί συχνά μεταξύ μελισσών, μυρμηγκιών, άλλων κοινοτήτων εντόμων (De Dreu, Gelfand, 2008). Τα στοιχεία της εργασιακής σύγκρουσης μεταξύ των ανθρώπων, χρονολογούνται από την εμφάνιση της ίδιας της ανθρωπότητας (Keeley, 1996).

Η πρώτη σύγκρουση που καταγράφηκε ποτέ στην ανθρώπινη ύπαρξη, ήταν στη Βίβλο όταν ο Κάιν σκότωσε τον αδελφό του Άμπλ στο βιβλίο της Γένεσης (Γεν. 4 προς 8), και από τότε η ανθρώπινη ύπαρξη έχει βιώσει διαφορετικές μορφές σύγκρουσης. Η θεωρία των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντική για κάθε Διευθυντή επιχειρήσεων. Έχει τις ρίζες του κυρίως στους τομείς των επιχειρήσεων, της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας, αλλά όχι στην επικοινωνία ή την εκπαίδευση. Είναι πολύπλοκο λοιπόν να ορίσει κανείς τη σύγκρουση καθώς είναι δύσκολο να καταλήξει σε συμφωνία σχετικά με τον ορισμό αυτού του όρου (Borisoff, Victor, 1998).

Ο ευκολότερος τρόπος για να κατανοήσει κανείς τον όρο σύγκρουση, είναι να διαχωρίσει τις θεωρίες της σύγκρουσης σε λειτουργικές, περιστασιακές και διαδραστικές. Οι υποστηρικτές της λειτουργικής προσέγγισης, πιστεύουν ότι μια σύγκρουση εξυπηρετεί μια κοινωνική λειτουργία και όσοι βλέπουν μια σύγκρουση ως περιστασιακή, προτείνουν τη σύγκρουση αυτή ως έκφραση κάτω από ορισμένες καταστάσεις.

Η τρίτη θεωρία βλέπει τη σύγκρουση ως διαδραστική. Οι λειτουργιστές συνήθως θέτουν το ερώτημα: γιατί υπάρχει σύγκρουση; Τι σκοπό εξυπηρετεί; Ενώ οι καταστασιακοί ρωτούν: πότε έχουμε σύγκρουση; Κάτω από ποιες συνθήκες εμφανίζεται; Τα ερωτήματα των αλληλεπιδράσεων είναι πώς συμβαίνει η σύγκρουση; Ποιες μέθοδοι και μηχανισμοί χρησιμοποιούνται για να το εκφράσουν; (Tabitha, & Florence, 2019).

Ένας από τους εκπροσώπους της φονξιοναλιστικής σχολής, ήταν ο Γκέοργκ Σίμελ, ο Γερμανός κοινωνιολόγος. Το 1955, όρισε τη σύγκρουση ως σχεδιασμένη για την επίλυση διαφορετικών διuισμών, όπου είναι ένας τρόπος για την επίτευξη κάποιου είδους συμφωνίας, ακόμη κι αν αυτό διεξάγεται μέσω της εξόντωσης ενός από τα μέρη της σύγκρουσης. Σύμφωνα με τον Simmel, η σύγκρουση χρησίμευε ως κοινωνικός σκοπός και η συμφιλίωση μπορούσε να επέλθει ακόμη και με την ολοκληρωτική καταστροφή ενός μέρους. Η σύγκρουση κοινωνικοποιεί τα μέλη μιας ομάδας και μειώνει την ένταση μεταξύ των μελών της ομάδας (Agwu, 2013).

Επιπλέον, ο Simmel καθορίζει τρεις πιθανούς τρόπους τερματισμού μιας σύγκρουσης. Πρώτον, η σύγκρουση μπορεί να τελειώσει με την επικράτηση ενός μέρους έναντι του άλλου. Δεύτερον, η σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί μέσω συμβιβασμού και τρίτον, μέσω της συνδιαλλαγής. Ωστόσο, δεν μπορεί να τελειώσουν όλες οι συγκρούσεις όπως αναφέρεται παραπάνω. Για παράδειγμα, αυτές οι συγκρούσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο συναισθημάτων, δεν μπορούν να επιλυθούν με συμβιβασμούς. Ο Simmel (1955) συνέβαλε τα μέγιστα στη μελέτη της επίλυσης των συγκρούσεων καθώς καθόρισε σαφώς μια θετική κοινωνική λειτουργία για τη σύγκρουση.

Το 1967, ο Coser, ένας Αμερικανός κοινωνιολόγος και συγγραφέας του «Functions of Social Conflict», απέδωσε τον ακόλουθο ορισμό στη σύγκρουση, αναφέροντας πως η σύγκρουση αξιών και συμφερόντων, η ένταση μεταξύ αυτού που είναι και αυτού που ορισμένες ομάδες αισθάνονται ότι πρέπει να είναι. Σύμφωνα με τον Coser, η σύγκρουση εξυπηρετούσε τη λειτουργία της ώθησης της κοινωνίας και οδηγούσε σε νέους θεσμούς, τεχνολογία, οικονομικά συστήματα. Η σημαντικότερη συμβολή που έφερε ο Coser στη μελέτη της επίλυσης συγκρούσεων ήταν ο προσδιορισμός των λειτουργικών και δυσλειτουργικών ρόλων της σύγκρουσης (Amin, Shila, 2015).

Το 1984, ένας εκπρόσωπος της σχολής της κατάστασης, ο Μπέρκοβιτς, όρισε τη σύγκρουση ως μια κατάσταση που δημιουργείται από ασυμβίβαστους στόχους ή αξίες μεταξύ διαφορετικών μερών ή ομάδων ανθρώπων. Ωστόσο, η σύγκρουση του Μπέρκοβιτς εξαρτάται από την εκάστοτε παρούσα κατάσταση. Η σύγκρουση προκύπτει λόγω διαφορετικών συνθηκών, όπως η επιρροή ενός ατόμου και άλλων εξωτερικών παραγόντων.

Επιπλέον, για τη διαδραστική άποψη, ο Folger όρισε τη σύγκρουση ως την αλληλεπίδραση αλληλεξαρτώμενων ανθρώπων που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους και παρεμβάσεις μεταξύ τους για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτή η προσέγγιση εισάγει δύο σημαντικές έννοιες, την αλληλεξάρτηση και την αντίληψη (Harmon, 2014).

Η αλληλεξάρτηση συνδέεται με τέτοιες καταστάσεις όπου οι μελλοντικές ενέργειες ενός μέρους εξαρτώνται από τις ενέργειες ενός άλλου μέρους. Μια άλλη έννοια αναφέρθηκε (Jehn, et al 2003), αναφέροντας πως η σύγκρουση δεν προκύπτει μόνο όταν οι αξίες ή οι ανάγκες είναι πραγματικά, αντικειμενικά ασύμβατες, ή όταν η σύγκρουση εκδηλώνεται στην πράξη, αλλά υπάρχει επίσης όταν ένα από τα μέρη αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει.

Ωστόσο, ο Cross (1979) όρισε τη σύγκρουση ως τις διαφορές μεταξύ των ατόμων. Οι διαφορές δημιουργούνται από τη σύγκρουση, για παράδειγμα, μέσα από αξίες, στόχους, κίνητρα, πόρους και ιδέες. Το 1985, οι Hocker και Wilmont όρισαν μια σύγκρουση ως μια εκφρασμένη διαφωνία μεταξύ τουλάχιστον δύο αλληλεξαρτώμενων μερών που αντιλαμβάνονται ασυμβίβαστους στόχους και παρεμβάσεις από το άλλο μέρος στην επίτευξη του στόχου τους (Borisoff, Victor, 1998).

Το 2005, ο Thomas ορίζει μια σύγκρουση ως μια διαφωνία στις απόψεις μεταξύ ανθρώπων ή ομάδων, λόγω της διαφοράς στις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τις αξίες ή τις ανάγκες τους. Ειδικά στον επιχειρηματικό κόσμο, οι διαφορές σε χαρακτηριστικά όπως η εργασιακή εμπειρία, η προσωπικότητα, η ομάδα συνομηλίκων, το περιβάλλον και η κατάσταση, όλα οδηγούν σε διαφορές στα άτομα προσωπικές στάσεις, πεποιθήσεις, αξίες ή ανάγκες. Από τους παραπάνω ορισμούς είναι προφανές ότι δεν υπάρχει μόνο ένας πρακτικός ορισμός της σύγκρουσης. Κάθε άτομο έχει έναν ατομικό τρόπο σκέψης και συμπεριφέρεται διαφορετικά από τους άλλους σε παρόμοιες καταστάσεις (Tabitha, & Florence, 2019).

Καθώς η σύγκρουση υπάρχει σε πολλές μορφές, οι συγγραφείς αποφεύγουν να παρέχουν έναν περιεκτικό ορισμό. Σύμφωνα με τους De Dreu, Gelfand (2008), η σύγκρουση είναι μια διαδικασία που ξεκινά όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται διαφορές και αντιθέσεις μεταξύ τους και ενός ατόμου ή μιας ομάδας σχετικά με συμφέροντα και πόρους, πεποιθήσεις, αξίες ή πρακτικές που έχουν σημασία για αυτούς.

Αυτό το γεγονός δείχνει ότι η σύγκρουση, η εργασία και οι οργανισμοί είναι τόσο έντονα αλληλένδετες έννοιες που οι άνθρωποι πρέπει να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί χωρίς σύγκρουση δεν υπάρχουν και ότι η σύγκρουση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς οι άνθρωποι να είναι αλληλεξαρτώμενοι για την επίτευξη των καθηκόντων τους (Amin, Shila, 2015).

Σύμφωνα με τον Verma (1998), η σύγκρουση είναι τόσο αναπόφευκτη σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όσο φαίνεται να είναι και μια αλλαγή αντίστοιχα. Όταν οι διευθυντές και οι υπάλληλοι αλληλοεπιδρούν κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης των καθηκόντων και των ευθυνών τους, υπάρχει πάντα μια πιθανότητα σύγκρουσης. Στην πραγματικότητα, είναι σχεδόν αδύνατο για άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και πρότυπα να συνεργαστούν, να λάβουν αποφάσεις και να προσπαθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους και τους στόχους του έργου χωρίς σύγκρουση (Agwu, 2013).

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Dewey, η σύγκρουση είναι η «ενόχληση» της σκέψης. Παρακινεί τους ανθρώπους στην παρατήρηση και τη μνήμη και υποκινεί την εφεύρεση. Η σύγκρουση είναι ένα «sine qua non» προβληματισμού και ευρηματικότητας. Τέλος, ο Leung (2010) πίστευε και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η σύγκρουση μπορεί να επηρεάσει τον καθένα σε διαφορετικό βαθμό, ειδικά στο χώρο εργασίας όπου οι άνθρωποι εργάζονται μαζί σε καθημερινή βάση.

2.3 Η Σύγκρουση και ο Ορισμός της Έννοιας

Υποστηρίζεται ότι οι διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης, ποικίλλουν κατά πολύ επειδή αντίστοιχα οι στάσεις απέναντι στην εργασιακή σύγκρουση ποικίλλουν επίσης κατά πολύ. Όταν οι Hocker και Wilmot (1985) διεξήγαγαν μια έρευνα, προκειμένου να προσδιορίσουν ποιες συσχετίσεις έχουν οι άνθρωποι με τη λέξη σύγκρουση, οι απαντήσεις που δόθηκαν είχαν σχέση με την καταστροφή, θυμό, διαφωνία, εχθρότητα, πόλεμο, άγχος, ένταση, αποξένωση, βία, ανταγωνισμός, απειλή, πόνο και η απελπισία.

Προφανώς, οι άνθρωποι θεωρούσαν τη σύγκρουση ως μια αρνητική δύναμη. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, ακόμη και οι επιστήμονες παρουσίαζαν τη σύγκρουση ως μια ανεπιθύμητη διαδικασία που πρέπει να αποφευχθεί (Cunha, 2001).

Για παράδειγμα, οι Hocker και Wilmot (1985) πρόσφεραν μια λίστα με σχετικά χαρακτηριστικά όπου η σύγκρουση πρέπει να μειώνεται ή να αποφεύγεται, ποτέ να μην κλιμακώνεται. Η σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα συγκρούσεων προσωπικότητας. Τα συναισθήματα διαφέρουν από την πραγματική σύγκρουση. Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί θετική. Ο Ramsay (2001) εισήγαγε τρεις υποθέσεις που δείχνουν ότι η σύγκρουση μπορεί να είναι θετική για τους ανθρώπους, ειδικά στους χώρους εργασίας.

- ✓ Η σύγκρουση είναι φυσική.
- ✓ Η σύγκρουση είναι απαραίτητη.
- ✓ Οι περισσότερες συγκρούσεις βασίζονται σε πραγματικές διαφορές.

Η σύγκρουση θεωρείται φυσιολογική, λόγω της αβεβαιότητας της ζωής. Η σύγκρουση είναι ορθή και απαραίτητη γιατί μια σύγκρουση μπορεί να τονώσει την καινοτόμο σκέψη όταν την διαχειρίζεται κανείς με τον σωστό τρόπο. Ελλείψει σύγκρουσης, οι σκέψεις και οι ενέργειες εκτελούνται επειδή είναι συνηθισμένες. Η σύγκρουση επιτρέπει την εξέταση της αναγκαιότητας αυτών των σκέψεων και πράξεων.

Η τρίτη υπόθεση επισημαίνει ότι οι άνθρωποι βρίσκουν ευκολότερο να ζουν με ανεπίλυτες παρεξηγήσεις παρά να αντιμετωπίζουν το γεγονός ότι υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές, απαιτούν αναγνώριση και κατάλληλη διαχείριση (Ramsay, 2001). Η σύγκρουση τέλος, είναι αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης ζωής από όλες τις πλευρές. Δεν μπορεί κανείς να αποφύγει τις συγκρούσεις στις οικογένειες, στη δουλειά ή ακόμα και όταν παρακολουθεί ειδήσεις στην τηλεόραση.

2.4 Οι Απόψεις για την Έννοια της Σύγκρουσης

Ωστόσο, με την πάροδο των ετών, τρεις διαφορετικές απόψεις για τις συγκρούσεις, έχουν εξελιχθεί σε οργανισμούς και χώρους εργασίας. Η παραδοσιακή άποψη (τέλη 19^{ου} αιώνα έως τα μέσα της δεκαετίας του 1940) αναφέρει πως αυτή η σχολή διακρίνει τη σύγκρουση ως αρνητική, πάντα με αρνητικό αντίκτυπο και οδηγεί σε μείωση της απόδοσης καθώς αυξάνεται το επίπεδο της σύγκρουσης. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η σύγκρουση συνδέεται στενά με όρους όπως η βία, η καταστροφή και ο παραλογισμός (Verma, 1998). Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη, η σύγκρουση πρέπει να περιοριστεί, να κατασταλεί ή να εξαλειφθεί.

Αυτή η παραδοσιακή άποψη της σύγκρουσης, εξακολουθεί να είναι ευρέως διαδεδομένη, επειδή οι βιομηχανικοί και επιχειρηματικοί θεσμοί που έχουν ισχυρή επιρροή στην κοινωνία, συμφωνούν με αυτήν. Αυτή η αρνητική άποψη της σύγκρουσης έπαιξε ρόλο στην ανάπτυξη των εργατικών συνδικάτων. Οι βίαιες ή ανατρεπτικές αντιπαραθέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης οδήγησαν τους ανθρώπους στο συμπέρασμα ότι η σύγκρουση ήταν πάντα επιβλαβής και ως εκ τούτου θα έπρεπε να αποφεύγεται (Verma, 1998).

Η συμπεριφορική ή η σύγχρονη άποψη (τέλη της δεκαετίας του 1940 όπου επικράτησε στη δεκαετία του 1970), αυτή υποστηρίζει ότι η σύγκρουση είναι φυσική και αναπόφευκτη στους χώρους εργασίας και ότι μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση ανάλογα με τον τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης (Verma, 1998). Ωστόσο, η απόδοση μπορεί να αυξηθεί με τη σύγκρουση, αλλά μόνο μέχρι ένα ορισμένο επίπεδο και να μειωθεί εάν η σύγκρουση αφεθεί να αυξηθεί περαιτέρω ή μείνει ανεπίλυτη. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει την αποδοχή, λόγω του πιθανού οφέλους από την εστίαση του διαχειριστή συγκρούσεων στην αποτελεσματική διαχείρισή της αντί στην καταστολή ή την εξάλειψή της (Tabitha, & Florence, 2019).

Η πιο πρόσφατη προοπτική, η αλληλεπιδραστική άποψη υποθέτει ότι η σύγκρουση είναι απαραίτητη για την αύξηση της απόδοσης. Ενώ η συμπεριφορική προσέγγιση δέχεται τη διεξαγωγή μιας σύγκρουσης, η αλληλεπιδραστική άποψη ενθαρρύνει τη σύγκρουση με βάση την πεποίθηση ότι ένας ευχάριστος, ειρηνικός, ήρεμος, πολύ συνεργάσιμος οργανισμός έργου είναι πιθανό να χαρακτηριστεί ως στατικός, απαθής, στάσιμος και ανίκανος να ανταποκριθεί στην αλλαγή και την καινοτομία. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τους διευθυντές να διατηρήσουν ένα κατάλληλο επίπεδο σύγκρουσης αρκετά, ώστε να διατηρούν αντίστοιχα, το χώρο εργασίας βιώσιμο, δημιουργικό και καινοτόμο.

2.5 Τα Είδη των Συγκρούσεων

Το να εργάζεται κανείς σε έναν οργανισμό σημαίνει να συμμετέχει σε μια σύγκρουση, καθώς οι άνθρωποι που εργάζονται μαζί, έχουν ποικίλες προσωπικότητες και διαφορετικές απόψεις για τη ζωή. Κατά συνέπεια, δεν μπορούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον Thomas (1999), ο απλούστερος τρόπος μείωσης της σύγκρουσης, είναι η εξάλειψη της σχέσης εγκαταλείποντας ή αρνούμενα τα άτομα να αλληλοεπιδράσουν με το άλλο μέρος.

Σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, αυτό όχι μόνο δεν είναι πρακτικό, αλλά μπορεί να είναι και αδύνατο. Έτσι, οι διευθυντές πρέπει να μάθουν πώς να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο εργασίας. Η διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση στην οποία εμφανίζεται η σύγκρουση (Agwu, 2013).

Για παράδειγμα, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οι οργανισμοί άλλαξαν, το ίδιο άλλαξε και η στάση τους στη διαχείριση συγκρούσεων και πλέον οι εταιρείες προσπαθούν να υιοθετήσουν μια στρατηγική προσέγγιση για τη διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων (Aula, Siira, 2010). Γενικά, υπάρχουν τέσσερις (4) τύποι οργανωτικής σύγκρουσης, δηλαδή η διαπροσωπική σύγκρουση, η ενδοομαδική σύγκρουση, η διαομαδική σύγκρουση και η διοργανωτική σύγκρουση.

2.5.1 Διαπροσωπική Σύγκρουση

Αυτός ο τύπος σύγκρουσης, είναι επίσης γνωστός ως μια δυαδική σύγκρουση (Rahim, 2001). Αναφέρεται σε σύγκρουση μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανωτικών μελών του ίδιου ή διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων ή μονάδων. Η σύγκρουση απειλεί την αυτοεκτίμηση και επηρεάζει αρνητικά όλα τα φυσιολογικά συστήματα με τρόπους όπως ο επιταχυνόμενος καρδιακός παλμός και η αυξημένη μυϊκή ένταση (Riaz & Junaid, 2011).

Ωστόσο, η διαπροσωπική σύγκρουση με τους συναδέλφους στην εργασία, σχετίζεται σημαντικά με τα προσωπικά αποτελέσματα (αυτοεκτίμηση, γενική ευημερία, συναισθηματική εξάντληση), ενώ οι διαπροσωπικές συγκρούσεις με τους ανωτέρους σχετίζονται σημαντικά με οργανωτικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση, οι προθέσεις ανανέωσης και η πραγματική εναλλαγή (Riaz, Junaid, 2011).

Οι De Deru, Gelfand, (2008), βλέπουν τον εργασιακό χώρο ως προηγούμενο των διαπροσωπικών συγκρούσεων, επηρεάζοντας αρνητικά την ευημερία και τους εργαζόμενους με χαμηλή αυτοεκτίμηση που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση με συναδέλφους που είναι πιο επιρρεπείς σε τέτοιες συγκρούσεις λόγω κακής απόδοσης. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις προκύπτουν από ζητήματα κοινωνικής ταυτότητας όπως η μισαλλοδοξία προς μια εξωτερική ομάδα, το αίσθημα ανωτερότητας και η κρυφή τάση για υπηρεσία εντός ομάδας σε βάρος των εξωτερικών ομάδων (De Dreu and Gelfand, 2008).

2.5.2 Ενδοομαδική Σύγκρουση

Αυτός ο τύπος σύγκρουσης, είναι επίσης γνωστός ως ενδοτμηματική σύγκρουση. Αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ δύο ή περισσότερων υποομάδων μέσα σε μια ομάδα σε σχέση με τους στόχους, τα καθήκοντα, τις διαδικασίες, τη συμπεριφορά και τη στάση της (Riaz & Junaid, 2011). Μια τέτοια σύγκρουση μπορεί επίσης να προκύψει ως αποτέλεσμα ασυμβατοτήτων ή διαφωνιών μεταξύ ορισμένων ή όλων των μελών μιας ομάδας και των ηγετών της.

Η αρμονία με τα τμήματα της εταιρείας, είναι επίσης απαραίτητη. Βοηθά στη διατήρηση της παραγωγικότητας και του εργασιακού ηθικού, μεταξύ άλλων, όπως η καλή σχέση και η παραγωγικότητα. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα δεν τα πάνε καλά μαζί, αυτή η προσωπική σύγκρουση μπορεί να επηρεάσει όλους τους γύρω τους. Η ενδοομαδική σύγκρουση μπορεί να συνδέεται με εθνοτικές, θρησκευτικές ή έμφυτες προκαταλήψεις, καθώς και με διάφορες διαφορές προσωπικότητας. Ανάλογα με το πόσο ισχυρή είναι η σύγκρουση, ένας διευθυντής μπορεί να χρειαστεί εξωτερική βοήθεια για να επιλύσει τα ζητήματα για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Amin, Shila, 2015).

2.5.3 Διαομαδική Σύγκρουση

Αυτός ο τύπος σύγκρουσης, είναι επίσης γνωστός ως διυπηρεσιακή σύγκρουση. Αναφέρεται στη σύγκρουση μεταξύ δύο ή περισσότερων μονάδων ή ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι συγκρούσεις μεταξύ του διευθυντή και του προσωπικού, της παραγωγής και του μάρκετινγκ, των κεντρικών γραφείων και του προσωπικού πεδίου είναι παραδείγματα αυτού του τύπου σύγκρουσης.

Ένας ειδικός τύπος διαομαδικής σύγκρουσης είναι μεταξύ εργασίας και διοίκησης. Για παράδειγμα, μια ομάδα εργαζομένων μπορεί να ενωθεί εναντίον μιας άλλης ομάδας. Τέτοιες συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από τις διαφορές στο καθεστώς και τους

αντικρουόμενους στόχους των ομάδων. Η διομαδική σύγκρουση οδηγεί συνήθως σε κακή επικοινωνία ή ακόμα και σε απουσία επικοινωνίας, επηρεάζοντας την ικανότητα λειτουργίας ενός οργανισμού.

Ο διαχειριστής μπορεί να προσπαθήσει να επιλύσει το πρόβλημα μέσω τακτικών επίλυσης προβλημάτων ή ακολουθώντας μια εσωτερική διαδικασία επίλυσης διαφορών. Μερικές φορές ένας συντονιστής μπορεί να είναι χρήσιμος για να βοηθήσει στη συζήτηση ζητημάτων συγκρούσεων και σχετικών ανησυχιών. Τέτοιου είδους συγκρούσεις θα πρέπει να επιλύονται γρήγορα, αλλά εάν το πρόβλημα συνεχιστεί μπορεί να καταστρέψει τον οργανισμό (Bankovskaya, 2012).

Η σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών μελών ή ομάδων μπορεί να γίνει απειλή για την οργανωτική ανταγωνιστικότητα (Bankovskaya, 2012). Ένας από τους κύριους σπόχους της διομαδικής σύγκρουσης μπορεί να είναι η συνοχή, αλλά ένας ορισμένος βαθμός μπορεί να κάνει μια ομαλή λειτουργία της ομάδας, αλλά η υπερβολική ποσότητα μπορεί να είναι επιβλαβής. Η μελέτη των εντός ομάδων έχει αποκαλύψει τέτοιες αλλαγές που συνδέονται με την αυξημένη συνοχή της ομάδας (Amin, Shila, 2015):

- ✓ Τα μέλη των ομάδων βλέπουν τους εαυτούς τους ως μοναδικά άτομα, αλλά στερεότυπα τα μέλη άλλων ομάδων όπως όλα τα ίδια.
- ✓ Τα μέλη της ομάδας βλέπουν τον εαυτό τους θετικά ως άτομα με υψηλά ηθικά πρότυπα, αντίθετα από το να βλέπουν τα μέλη άλλων ομάδων αρνητικά και ως ανήθικα άτομα.
- ✓ Οι ξένοι θεωρούνται απειλή για την ομάδα.
- ✓ Η ενδοομαδική σκέψη είναι αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής ζωής, γι' αυτό και εγγυάται μια σύγκρουση. Οι διευθυντές δεν μπορούν να εξαλείψουν την ενδοομαδική σκέψη, αλλά δεν πρέπει να την αγνοούν. (Bankovskaya, 2012).

2.5.4 Διοργανωτική Σύγκρουση

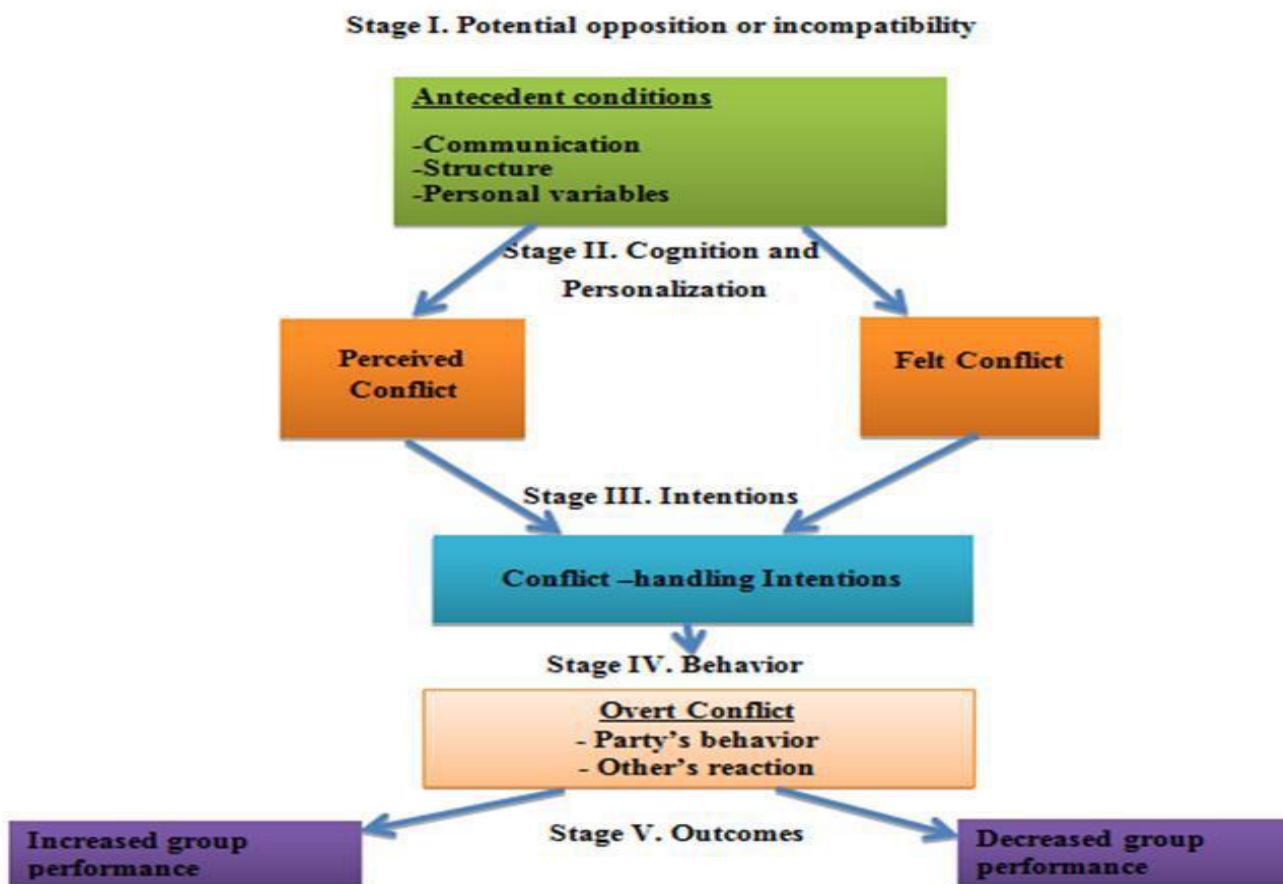
Αυτή είναι η σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών οργανισμών (Jones, George, 2008). Υπάρχουν τρεις τύποι διοργανωτικής σύγκρουσης, η ουσιαστική σύγκρουση, η συναισθηματική σύγκρουση και η πολιτισμική σύγκρουση (Harmon, 2014).

- ✓ Η ουσιαστική σύγκρουση εμφανίζεται όταν προκύπτει μια βασική διαφωνία μεταξύ δύο οργανισμών σε θεμελιώδες επίπεδο. Για παράδειγμα, η σύγκρουση μεταξύ των οργανώσεων που ασκούν ηθική μεταχείριση των ζώων και μιας άλλης που διεξάγει πειράματα σε ζώα εργαστηρίου.
- ✓ Η συναισθηματική σύγκρουση λαμβάνει χώρα όταν άτομα από διαφορετικούς οργανισμούς αντιδρούν σε συναισθηματικό επίπεδο – από φόβο, ζήλια, φθόνο ή πείσμα.
- ✓ Η πολιτισμική σύγκρουση βασίζεται σε πολιτισμικές ανάγκες και επιθυμίες. Αυτές οι συγκρούσεις είναι συχνά αποτέλεσμα παρεξηγήσεων και στερεοτύπων.

Ωστόσο, οι διοργανωτικές συγκρούσεις τις περισσότερες φορές μπορούν να επιλυθούν μέσω της διαμεσολάβησης και της αναγνώρισης των πολιτισμικών διαφορών (Yi-Hui lee, 2009). Υπάρχουν διάφοροι πιθανοί τρόποι επίλυσης κάθε είδους σύγκρουσης. Ένας διευθυντής πρέπει να προσδιορίσει τον προσανατολισμό της σύγκρουσης που αντιμετωπίζει πριν καταλήξει σε μια στρατηγική επίλυσης.

2.6 Η Διαδικασία της Σύγκρουσης

Η σύγκρουση αναφέρεται σε κάποια μορφή τριβής ή διαφωνίας που προκύπτει μέσα σε μια ομάδα όταν οι πεποιθήσεις ή οι ενέργειες ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας, είτε αντιστέκονται είτε είναι अपαράδεκτες από ένα ή περισσότερα μέλη μιας άλλης ομάδας. Κατά κανόνα, οι άνθρωποι βλέπουν μόνο το παρατηρήσιμο μέρος της σύγκρουσης θυμωμένα λόγια, ενέργειες αντίθεσης. Αλλά αυτό είναι μόνο ένα μικρό μέρος της διαδικασίας σύγκρουσης (McShane & Glinow, 2008). Η διαδικασία σύγκρουσης μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνει πέντε στάδια και αποτελέσματα. Η διαδικασία απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα πιθανή αντίθεση ή ασυμβατότητα, γνώση και εξατομίκευση, προθέσεις, συμπεριφορά.



Εικόνα Νο.1 - Η διαδικασία σύγκρουσης (Robbins, 2005)

Στάδιο I: Πιθανή αντίθεση ή ασυμβατότητα: Αυτό το βήμα στη διαδικασία της σύγκρουσης, είναι η παρουσία μιας συνθήκης που δημιουργεί ευκαιρίες για την εμφάνιση σύγκρουσης. Δεν χρειάζεται να οδηγούν άμεσα σε σύγκρουση, αλλά μία από αυτές τις συνθήκες είναι απαραίτητη για να εμφανιστεί η σύγκρουση. Οι προϋποθέσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες.

- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Δομή
- ✓ Προσωπική μεταβλητή

Επικοινωνία: Ο όρος επικοινωνία αποτελείται από διαφορετικές λέξεις, υποδηλώσεις και ορολογία. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών και ο θόρυβος στο κανάλι επικοινωνίας μπορεί να είναι οι λόγοι για τη σύγκρουση. Έτσι, είτε η υπερβολική είτε η πολύ λίγη επικοινωνία μπορεί να είναι το θεμέλιο της σύγκρουσης.

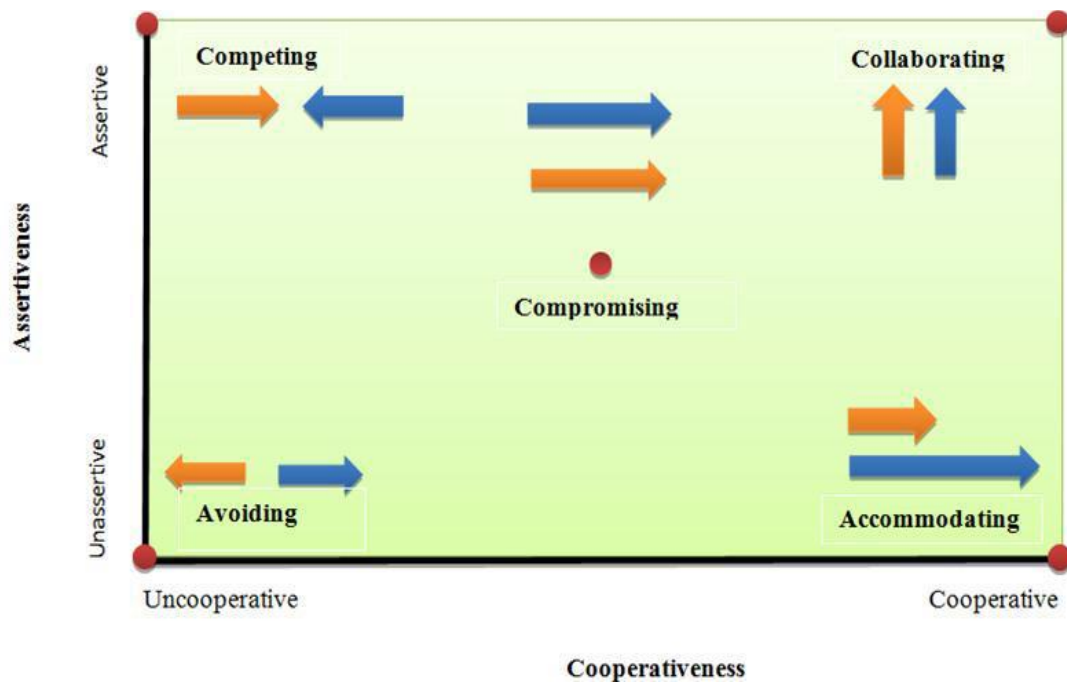
Δομή: Ο όρος δομή περιλαμβάνει μεταβλητές όπως το μέγεθος, ο βαθμός εξειδίκευσης στα καθήκοντα που ανατίθενται στα μέλη της ομάδας, η σαφήνεια δικαιοδοσίας, η συμβατότητα

των στόχων των μελών, τα συλλήψεις, τα συστήματα ανταμοιβής και ο βαθμός εξάρτησης μεταξύ των ομάδων. Πάνω από όλα η εξειδίκευση και το μέγεθος διεγείρουν τις συγκρούσεις. Εάν μια ομάδα είναι μεγάλη, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα οι δραστηριότητες να είναι πιο εξειδικευμένες, επομένως υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Επιπλέον, ο υψηλός κύκλος εργασιών και τα νεαρά μέλη μπορούν να διαμορφώσουν τη βάση για μια νέα σύγκρουση.

Προσωπική μεταβλητή: Οι προσωπικές μεταβλητές περιλαμβάνουν ένα ατομικό σύστημα αξιών που έχει κάθε άτομο. Ορισμένοι τύποι προσωπικότητας, όπως αυταρχικοί και δογματικοί, μπορούν να δημιουργήσουν μια σύγκρουση. Υπάρχει επίσης μια άλλη μεταβλητή στη μελέτη της κοινωνικής σύγκρουσης - διαφορά στα συστήματα αξιών. Οι διαφορές αξιών μπορούν να εξηγήσουν διάφορα ζητήματα, όπως διαφωνίες προκατάληψης σχετικά με τη συνεισφορά κάποιου στην ομάδα και την ανταμοιβή που αξίζει.

Στάδιο II: Γνώση και εξατομίκευση. Σε αυτό το βήμα θα πρέπει να οριστούν ζητήματα σύγκρουσης. Τα μέρη αποφασίζουν περί τίνος πρόκειται για τη σύγκρουση και τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αντιλήψεων.

Στάδιο III: Προθέσεις. Οι προθέσεις σημαίνουν αποφάσεις για δράση με συγκεκριμένο τρόπο. Οι προθέσεις μπορούν να περιγράψουν ως παρεμβάσεις μεταξύ της αντίληψης και των συναισθημάτων των ανθρώπων και της απροκάλυπτης συμπεριφοράς τους. Πολλές συγκρούσεις κλιμακώνονται μόνο από το ένα μέρος που μεταδίδει λάθος προθέσεις στο άλλο μέρος. Επιπλέον, υπάρχει συνήθως μεγάλη ολίσθηση μεταξύ των προθέσεων και της συμπεριφοράς, επομένως η συμπεριφορά δεν αντικατοπτρίζει πάντα με ακρίβεια τις προθέσεις ενός ατόμου. Με τη βοήθεια δύο διαστάσεων - της συνεργασίας (ο βαθμός προθυμίας ενός μέρους να ικανοποιήσει τα συμφέροντα του άλλου μέρους) και της διεκδικητικότητας (ο βαθμός στον οποίο ένα μέρος θέλει να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα), εντοπίστηκαν πέντε προθέσεις χειρισμού συγκρούσεων. Αυτή η αρχή απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα Νο.2 - Οι προθέσεις χειρισμού συγκρούσεων (Robbins, 2005)

Ανταγωνιστικός (διεκδικητικός και μη συνεργάσιμος): Όταν ένα άτομο θέλει να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα παρά τον αντίκτυπο στα άλλα μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση, αυτό το άτομο ανταγωνίζεται.

Συνεργαζόμενος (διεκδικητικός και συνεργάσιμος). Αυτή είναι η κατάσταση στην οποία τα μέρη της σύγκρουσης επιθυμούν να ικανοποιήσουν πλήρως τις ανησυχίες όλων των μερών. Συνεργαζόμενοι, τα μέρη προσπαθούν να λύσουν το πρόβλημα διευκρινίζοντας τις διαφορές και όχι υιοθετώντας διάφορες απόψεις. Για παράδειγμα, μια λύση win-win όταν και τα δύο μέρη μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Αποφυγή (μη διεκδικητικοί και μη συνεργάσιμοι). Αυτό συμβαίνει όταν το άτομο μαθαίνει για μια σύγκρουση αλλά αποφασίζει να αποσυρθεί από τη διαδικασία σύγκρουσης. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η παράβλεψη μιας σύγκρουσης και η αποφυγή ατόμων με τα οποία ένα άτομο διαφωνεί.

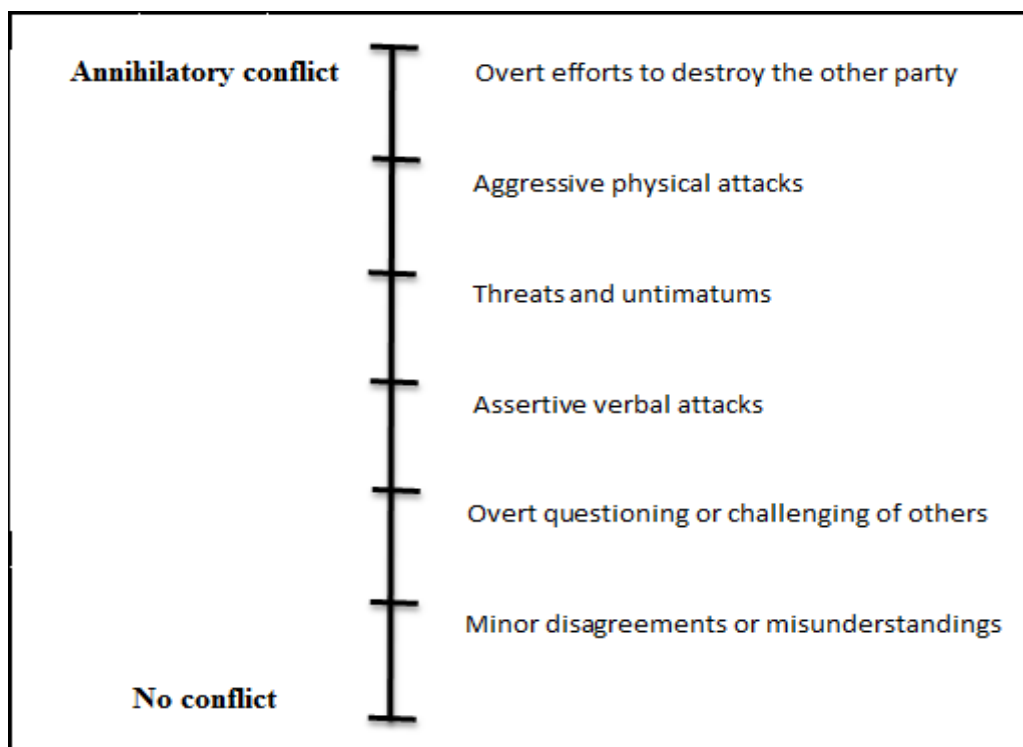
Συμβιβαστικός (μη διεκδικητικός και συνεργάσιμος). Προκειμένου να διατηρηθεί η σχέση ένα μέρος είναι έτοιμο να θέσει τα συμφέροντα ενός άλλου μέρους πάνω από τα δικά του συμφέροντα.

Συμβιβασμός (μέσα σε επίπεδο διεκδικητικότητας και συνεργασίας). Η κατάσταση όταν κάθε μέρος είναι διατεθειμένο να εγκαταλείψει κάτι. Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει νικητής ή ηττημένος. Τα μέρη αποδέχονται τη λύση όπου ικανοποιούνται τα συμφέροντα και των δύο. Οι προθέσεις καθορίζουν το σκοπό κάθε μέρους. Κάποιοι θέλουν να κερδίσουν, κάποιοι θέλουν να βρουν μια αμοιβαία επωφελή λύση ενώ άλλοι επιλέγουν την πρόθεση ανάλογα με τη στάση τους στην κατάσταση.

Στάδιο IV: Συμπεριφορά

Όταν οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται καταστάσεις σύγκρουσης, τείνουν να εστιάζουν στο στάδιο IV, επειδή εκεί γίνονται ορατές οι συγκρούσεις. Μπορεί να υπάρχουν κάποιοι λανθασμένοι υπολογισμοί ή μια ανειδίκευτη θέσπιση σε αυτό το σημείο, γι' αυτό οι εμφανείς συμπεριφορές μπορεί να διαφέρουν από τις αρχικές προθέσεις. Το στάδιο IV είναι μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης.

Το Σχήμα Νο.3 απεικονίζει έναν τρόπο απεικόνισης της συμπεριφοράς σύγκρουσης. Όλες οι συγκρούσεις βρίσκονται σε αυτό το συνεχές. Το χαμηλότερο επίπεδο συνέχειας αντιπροσωπεύει συγκρούσεις με εξαιρετικά ελεγχόμενες μορφές πρόθεσης που έχουν έμμεσο χαρακτήρα. Στη συνέχεια, η σύγκρουση κινείται προς τα πάνω κατά μήκος του συνεχούς έως ότου γίνουν εξαιρετικά καταστροφικές. Κατά κανόνα, οι λειτουργικές συγκρούσεις μπορούν να εντοπιστούν στο χαμηλότερο εύρος του συνεχούς.



Εικόνα No.3 - The Conflict intensity Continuum (Robbins, 2005)

Στάδιο V: Αποτελέσματα

Κάθε σύγκρουση έχει τις συνέπειές της. Υπάρχουν δύο είδη αποτελεσμάτων, όπως λειτουργικά και δυσλειτουργικά. Τα λειτουργικά αποτελέσματα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομάδας, τα δυσλειτουργικά αποτελέσματα συνήθως εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας. Η σύγκρουση είναι εποικοδομητική όταν η επιρροή της είναι θετική. Βελτιώνει και προσομοιώνει τη δημιουργικότητα, τις καινοτομίες, ενθαρρύνει το ενδιαφέρον και την περιέργεια, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των αποφάσεων και την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Η λειτουργική σύγκρουση είναι πολύ χρήσιμη για την ομαδική σκέψη, καθώς προκαλεί το status quo και ως εκ τούτου μπορεί να επηρεάσει τη δημιουργία νέων ιδεών.

Η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική όταν η ανεξέλεγκτη αντίθεση οδηγεί τελικά στην καταστροφή της ομάδας. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η κακή επικοινωνία και η έλλειψη συνοχής της ομάδας είναι από τις πιο ανεπιθύμητες συνέπειες της δυσλειτουργικής σύγκρουσης. Τέλος, είναι επιτακτική ανάγκη να προσδιοριστεί η φύση της σύγκρουσης, καθώς θα βοηθήσει στην επίλυση της

παρούσης κατάστασης και μπορεί να αποτρέψει την εμφάνιση παρόμοιων συγκρούσεων ξανά.

2.7 Σύγκρουση στο Χώρο Εργασίας

2.7.1 Ιστορία Συγκρούσεων και Εργασιακού Χώρου

Σύμφωνα με τον Jaffee (2001), η οργανωσιακή σύγκρουση έχει τις ρίζες της στη βιομηχανική επανάσταση, όπου οι εργάτες, ανησυχώντας για την απώλεια της ελευθερίας και της αυτονομίας τους, άρχισαν να αντιστέκονται και να επαναστατούν ενάντια στους καπιταλιστές εργοδότες. Η σύγκρουση δεν προήλθε μόνο από την αναδιοργάνωση της επαγγελματικής ζωής αλλά από την ιεραρχική δομή διαχείρισης που υιοθέτησαν οι περισσότεροι οργανισμοί. Αυτό βασίστηκε στην εντολή και τον έλεγχο (Jaffee, 2001).

Ο Edwards (1979) προσδιόρισε τρεις (3) κύριες μορφές ελέγχου που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με τις οδηγίες. Πρώτον, υπάρχει ο τεχνικός έλεγχος, όπου τεχνολογίες όπως οι γραμμές συναρμολόγησης ρυθμίζουν το ρυθμό εργασίας. Δεύτερον, ο άμεσος έλεγχος που περιλαμβάνει τα αφεντικά που ασκούν έλεγχο στους υφισταμένους.

Τέλος, ο γραφειοκρατικός έλεγχος ρυθμίζει τους εργαζόμενους μέσω των επίσημων δομών του οργανισμού. Ο Jaffee (2001) ισχυρίζεται ότι αυτές οι προσπάθειες για στενό έλεγχο των εργαζομένων οδήγησαν σε επιστημονική διαχείριση, μια προσέγγιση που μειώνει τον εργαζόμενο σε μονάδα παραγωγής και τείνει να εξαλείψει τα δικαιώματα και την ευημερία των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν επαναστάτησαν ενάντια στην επιστημονική διαχείριση μέσω παραίτησης, συλλογικής αντίστασης, δολιοφθοράς και απουσιών (Jaffee, 2008). Ωστόσο, ο Jaffee (2001) υποστηρίζει ότι αυτό τελικά αποδόθηκε στην ανάπτυξη της ομάδας και οδήγησε στην αναγνώριση ότι τα αρμονικά περιβάλλοντα εργασίας ήταν επιθυμητά. Αυτό ήταν το γεγονός πως εγκαινίασε ουσιαστικά την εποχή των ανθρώπινων σχέσεων.

Ωστόσο, αναφέρεται από τους ειδικούς ότι ακόμη και η εποχή των ανθρώπινων σχέσεων, απέτυχε να αντιμετωπίσει τις υποκείμενες εντάσεις που συνεπάγεται η ύπαρξη μιας γραφειοκρατικής δομής από πάνω προς τα κάτω και αυτό έχει οδηγήσει στο να θεωρούνται

πλέον οι γραφειοκρατικές δομές ως εχθρικές προς την παραγωγική και αποτελεσματική οργανωτική διαδικασία.

Επιπλέον, οι Bowles και Gintis (1990) περιγράφουν το κύριο πρόβλημα μιας γραφειοκρατικής δομής, ως ότι οι εργαζόμενοι υποθέτουν ότι οι μηχανισμοί ελέγχου μέσα σε αυτήν, αντιπροσωπεύουν μια σημαντική έλλειψη εμπιστοσύνης από τους εργοδότες. Αυτό τείνει να δημιουργεί εχθρότητα και μίσος προς τη διοίκηση και να είναι κακό για το ηθικό των εργαζομένων.

Οι Bowles και Gintis (1990) προσθέτουν ότι όταν το κόστος εφαρμογής μιας ελεγχόμενης γραφειοκρατικής δομής προστίθεται στο κόστος του χαμηλού ηθικού που προκύπτει από αυτήν, τα κέρδη από την ενισχυμένη ανίχνευση του shirking μπορεί να μην αντισταθμίζουν το κόστος της ρύθμισης. Αυτό σημαίνει ότι τόσο η επιχειρησιακή όσο και η οικονομική λογική πίσω από τις γραφειοκρατικές δομές αμφισβητούνται πλέον. Ωστόσο, ο Jaffee (2001) ισχυρίζεται ότι η μεταγραφειοκρατία είναι πλέον μια σαφής τάση, τόσο στους πραγματικούς οργανισμούς όσο και στην οργανωτική μελέτη. Ενώ η γραφειοκρατία βασίζεται στην επισημοποίηση, την ορθολογική νομική εξουσία και την πειθώ, το διάλογο και την εμπιστοσύνη (Hecksher, 1994). Ο Jaffee τέλος, προσδιορίζει ενέργειες που καθοδηγούνται από επαγγελματικές αρχές αντί από επίσημους ορισμούς εργασίας, ανταλλαγή πληροφοριών και λήψη αποφάσεων που οδηγούνται από προβλήματα και όχι από εντολές από πάνω προς τα κάτω ως χαρακτηριστικά του μεταγραφειοκρατικού παραδείγματος.

2.7.2 Πηγές Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας

Υπάρχει μια σειρά από απόψεις από θεωρητικούς σχετικά με το ποιες είναι οι βασικές πηγές συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Ο Jaffee (2008) εντοπίζει τις πηγές των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σε δύο τομείς. Πρώτον, αναφέρει ότι προέρχεται από μεμονωμένες εντάσεις. Αυτά τα στοιχεία προκύπτουν όταν μοναδικά άτομα με διαφορετικούς στόχους, που πρέπει να εργαστούν σε έναν οργανισμό με έναν ενιαίο στόχο και σκοπό.

Υπάρχει ωστόσο μια φυσική ένταση σε αυτή τη σχέση. Μια δεύτερη πηγή σύγκρουσης στους οργανισμούς, είναι ο καταμερισμός της εργασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε όλους σχεδόν τους οργανισμούς ανατίθενται συγκεκριμένες θέσεις εργασίας σε συγκεκριμένα τμήματα και αυτή η προσέγγιση τείνει να υπονομεύει την ενότητα και να τονώνει τις συγκρούσεις. Προσθέτει ότι υπάρχουν δύο ξεκάθαροι καταμερισμοί εργασίας στους

οργανισμούς, κάθετος και οριζόντιος και ότι και οι δύο μπορούν να προκαλέσουν σύγκρουση (Harmon, 2014).

Οι De Dreu και Gelfand (2008) επίσης, εντοπίζουν τρεις ευρείες πηγές σύγκρουσης μεταξύ ατόμων σε οργανισμούς. Πρώτον, πρόκειται για περιορισμένους πόρους και συγκρούσεις συμφερόντων που προκαλούν συγκρούσεις πόρων. Δεύτερον, μια αναζήτηση για τη διατήρηση και την προώθηση μιας θετικής άποψης για τον εαυτό που προκαλεί συγκρούσεις ταυτότητας και αξιών. Τρίτον, η επιθυμία να έχουμε συναινετικά κοινές και κοινωνικά επικυρωμένες απόψεις και πεποιθήσεις που προκαλούν κοινωνικο-γνωστικές συγκρούσεις κατανόησης.

2.7.3 Σύγκρουση Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με τους De Dreu και Gelfand (2008), δεδομένου ότι οι πόροι εντός των οργανισμών είναι περιορισμένοι, υπάρχει συνεχής ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση και στα τρία κύρια επίπεδα των οργανισμών, όπως ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Τονίζουν ότι η κατανόηση των συγκρούσεων πόρων είναι χρήσιμη για την κατανόηση της θεωρίας της αλληλεξάρτησης, μια θεωρία που υποθέτει ότι οι συμμετέχοντες σε οποιοδήποτε κοινωνικό σύστημα εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο για να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα και να αποφύγουν τα αρνητικά αποτελέσματα (Amin, Shila, 2015).

Αυτό δημιουργεί μια συνεχή κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων καθώς οι άνθρωποι αγωνίζονται συνεχώς να αποφασίσουν εάν είναι καλύτερο να ενεργούν εγωιστικά για ατομικό όφελος ή να συνεργάζονται και να ενεργούν με τρόπο που να αποφέρει ένα ανώτερο συλλογικό όφελος (De Dreu & Gelfand, 2008). Ο κίνδυνος με τον ατομικό ορθολογισμό είναι ότι, εάν γίνει πολύ διαδεδομένος, η εταιρεία αποτυγχάνει και τότε όλοι στον οργανισμό βρίσκονται στη πλέον χειρότερη θέση. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια συνεχής κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ συλλογικά ορθολογικών και ατομικά ορθολογικών εργαζομένων (De Dreu & Gelfand, 2008).

2.7.4 Συγκρούσεις Ταυτότητας

Σύμφωνα με τους Sedikedes και Strube (1997), ο εαυτός είναι το σύνολο των διακριτών αλλά αλληλένδετων ψυχολογικών φαινομένων που συνδέονται με την ανακλαστική συνείδηση. Ισχυρίζονται ότι οι άνθρωποι γενικά προσπαθούν για μια θετική άποψη για τον

εαυτό τους και προσπαθούν να πείσουν τόσο τον εαυτό τους όσο και τους άλλους ότι είναι αξιόλογα άτομα μέσω στρατηγικών αυτοβελτίωσης. Το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι μια διογκωμένη άποψη του εαυτού. Οι Sedikedes και Strube (1997) αναφέρουν ότι το επίπεδο επιτυχίας που απολαμβάνουν οι άνθρωποι με την αυτοβελτίωσή τους, καθορίζει το επίπεδο της αυτοεκτίμησής τους.

Οι De Dreu και Gelfand (2008) υποστηρίζουν ότι πρόσφατη έρευνα έχει εντοπίσει ότι όσο λιγότερο σταθερή είναι η αυτοεκτίμηση με τους ανθρώπους, τόσο λιγότερο ικανοί είναι να αντιμετωπίσουν την κριτική και την αρνητικότητα. Λένε ότι αυτό σημαίνει ότι τα άτομα με ασταθή αυτοπεποίθηση είναι πιο πιθανό να κλιμακώσουν τις συγκρούσεις από εκείνα με σταθερή αυτοπεποίθηση.

Επιπλέον, οι De Dreu και Gelfand εξηγούν ότι οι προσπάθειες για τη διατήρηση μιας θετικής αυτοπεποίθησης δημιουργούν αναπόφευκτα καταστάσεις όπου οι άνθρωποι είτε σκόπιμα είτε ακούσια βλάπτουν την αυτοπεποίθηση των άλλων. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι μεταφέρουν τις διογκωμένες απόψεις τους για τον εαυτό τους σε συγκρούσεις και αυτό τους κάνει να πιστεύουν ότι είναι πιο συνεργάσιμοι από ό,τι πραγματικά αναφέρονται. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι πηγές συγκρούσεων ταυτότητας που βασίζονται σε έναν απειλούμενο εαυτό (De Dreu & Gelfand, 2008).

2.7.5 Κοινωνικο-Γνωστικές Συγκρούσεις

Σύμφωνα με τους De Dreu & Gelfand (2008), η θεωρία της κοινωνικο-γνωστικής σύγκρουσης, έχει τρεις βασικές παραδοχές. Αυτοί είναι, πρώτον, ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να έχουν ακριβείς αντιλήψεις γι' αυτά και δεύτερον, έχουν περιορισμένη ικανότητα να είναι ορθολογικοί καθώς η ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών περιορίζεται σε αυτούς. Αυτό τους οδηγεί να αναπτύξουν διαφορετικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις για πανομοιότυπα αντικείμενα αντίληψης (Amin, Shila, 2015).

Τέλος, οι άνθρωποι αναζητούν κοινωνική επικύρωση των πεποιθήσεών τους και αυτό αποτελεί πηγή σύγκρουσης εάν οι άλλοι δεν συμμερίζονται αυτές τις πεποιθήσεις (De Dreu, Gelfand, 2008). Η κοινωνικο-γνωστική θεωρία δεν είναι συνεπής με την έρευνα σχετικά με τις συγκρούσεις ταυτότητας που περιγράφονται στην προηγούμενη παράγραφο, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με την πρώτη από αυτές τις υποθέσεις. Ωστόσο, οι De Dreu και Gelfand (2008) τονίζουν ότι θα ήταν λάθος να πιστεύουμε ότι η σύγκρουση στο χώρο εργασίας έχει

μόνο μία από αυτές τις τρεις πηγές, αν και κυρίως έχει. Ισχυρίζονται ότι δεν είναι σπάνιο οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας να αφορούν ένα μείγμα αντίθετων συμφερόντων, συγκρουόμενων αξιών και ασυμβίβαστων πεποιθήσεων (De Dreu, Gelfand, 2008).

2.7.6 Η Περίπτωση της Αξιοπρέπειας των Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Jaffee (2001), η έννοια της αξιοπρέπειας είναι το βασικό σημείο εισόδου στις σχέσεις στο χώρο εργασίας και στις οργανωτικές συγκρούσεις. Υποστηρίζει ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή αξιοπρέπεια που αναπτύσσεται μέσω της κοινωνικής δράσης, ως αναπαλλοτρίωτο χαρακτηριστικό που μεταφέρεται στην οργάνωση από τον ανθρώπινο παράγοντα παραγωγής. Επί του παρόντος, οι εργαζόμενοι σε όλο τον κόσμο αγωνίζονται για να επιτύχουν την αξιοπρέπεια και να αποκτήσουν κάποιο βαθμό νοήματος και αυτοεκπλήρωσης στην εργασία (Jaffee, 2001).

Ο Hodson (2001) προσεγγίζει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας από μια διαφορετική οπτική γωνία. Προσδιορίζει την αξιοπρέπεια ως κρίσιμο συστατικό της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας. Εντοπίζει τέσσερις συνθήκες στους χώρους εργασίας που μπορούν να δημιουργήσουν σύγκρουση. Η κακοδιαχείριση αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου οι ανεύθυνοι, ανίκανοι και ανεπαρκώς καταρτισμένοι διευθυντές δημιουργούν ένα αποδιοργανωμένο εργασιακό περιβάλλον.

Η κατάχρηση ορίζεται από τον Hodson, ως η αυθαίρετη, ασυνεπής και ακατάλληλη χρήση εξουσίας επί των εργαζομένων. Η υπερκόπωση είναι μια έννοια που ο Μαρξ προσδιόρισε ως έναν τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι προκλήσεις για την αυτονομία αναφέρονται σε καταστάσεις όπου οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία λήψης αποφάσεων από αυτούς. Ο Hodson (2001) λέει ότι οι προσπάθειες για ανάκτηση αυτής της δύναμης είναι μια κοινή απάντηση.

Ο Hodson (2001) επίσης, εξέτασε πώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν σε παράγοντες που δημιουργούν σύγκρουση. Υποστηρίζει ότι το βασικό κίνητρο που εμπλέκεται, είναι η επιθυμία διατήρησης της αξιοπρέπειας. Ο κύριος τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην απώλεια της αξιοπρέπειας, είναι μέσω της αντίστασης, ένας όρος που λέει ο Hodson (1995) μπορεί να περιλαμβάνει τόσο παθητικές όσο και ενεργητικές μορφές. Παραδείγματα ενεργητικής αντίστασης περιλαμβάνουν δολιοφθορές, απεργίες, αποχωρήσεις

και αντιπαραθέσεις (Hodson, 1995). Τα μέτρα παθητικής αντίστασης περιλαμβάνουν τη μη συνεργασία και τη συγκράτηση της προσπάθειας και της δέσμευσης.

2.8 Στρατηγικές και Τρόποι Διαχείρισης των Συγκρούσεων

Ένας από τους σπάνιους τομείς ευρείας συναίνεσης στις μελέτες επίλυσης συγκρούσεων, είναι ότι υπάρχουν πέντε (5) στρατηγικές συγκρούσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση των συγκρούσεων. Ήταν βέβαια οι Thoma, Kilman (1975) που ανέπτυξαν ένα μοντέλο που προσδιόριζε πέντε κοινές στρατηγικές ή στυλ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Τόνισαν ότι τα άτομα τείνουν να έχουν έναν προσωπικό και συνηθισμένο τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης που μπορεί να κυριαρχήσει όταν βρισκόμαστε υπό πίεση και μερικές φορές είναι το πιο παραγωγικό στυλ για να λύσουμε τη σύγκρουση, αλλά πολύ συχνά δεν είναι και απλώς επιδεινώνει την κατάσταση (Pickard, 2012).

Ένα πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, είναι να ανακαλύψετε τα στυλ σύγκρουσης που προτιμάτε και, στη συνέχεια, να μάθει πώς να διαχειρίζεται κανείς μια ποικιλία καταστάσεων χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις, ως εξής

Αποφυγή: Η αποφυγή είναι μια στρατηγική που υιοθετείται συνήθως από άτομα με φτωχό ιστορικό αντιμετώπισης συγκρούσεων (Cahn & Abigail, 2007). Ο Wertheim (2002) λέει ότι η αποφυγή είναι μια καταστροφική στρατηγική συγκρούσεων και ότι η χρήση της σημαίνει ότι οι συγκρούσεις δεν επιλύονται ποτέ. Επιπλέον, το άλλο μέρος συχνά στρέφεται στη μάχη για να λάβει απάντηση. Οι Thomas and Kilmann (1974) λένε ότι όσοι αποφεύγουν βαθμολογούν χαμηλά τόσο την αυτοπεποίθηση όσο και τη συνεργατικότητα.

Προσαρμογή: Οι διαπραγματευτές αυτής της στρατηγικής είναι άνθρωποι που υποχωρούν για να διατηρήσουν την ψευδαίσθηση της αρμονίας στην εργασία τους (Cahn & Abigail, 2007). Οι Thomas και Kilmann (1974) αναφέρουν ότι η παραμονή στην εργασία έχει χαμηλές βαθμολογίες, όσον αφορά τη διεκδίκηση και υψηλή τη συνεργασία. Ο Wertheim (2002) βλέπει τη προσαρμογή ως μια καταστροφική στρατηγική επειδή συχνά οδηγεί σε συσσώρευση αρνητικών συναισθημάτων. Μπορεί να αναπτυχθεί δυσαρέσκεια για τον οικείο και ενοχή ή περιφρόνηση για τον νικητή.

Συμβιβασμός: Περιλαμβάνει διαπραγματεύσεις και αμοιβαία παραίτηση από κάτι για να επιτευχθεί συμφωνία. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για γρήγορη επίλυση και αποτροπή περαιτέρω κλιμάκωσης (Robin 2002). Ο συμβιβασμός συνήθως περιλαμβάνει υψηλό έως μέτριο συναισθηματικό επίπεδο, υψηλό έως χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων, μέτρια σαφήνεια και των δύο στόχων, μέτρια κατάσταση της σχέσης, κερδοφόρα στάση απέναντι στην εξουσία, μέτρια ανησυχία για τις παραδόσεις και μέτριο φόβο τιμωρίας.

Ανταγωνισμός: Τα ανταγωνιστικά άτομα έχουν υψηλό βαθμό διεκδικητικότητας και χαμηλό βαθμό στη συνεργασία με άλλα άτομα (Thomas & Kilmann, 1974). Ο Wertheim (2002) βλέπει τον ανταγωνισμό ως μια καταστροφική στρατηγική συγκρούσεων. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι ένα κλασικό αποτέλεσμα νίκης-ήττας που αφήνει τον ηττημένο δυσαρεστημένο με το αποτέλεσμα και ενισχύει την ανταγωνιστική συμπεριφορά του νικητή. Αυτή είναι επίσης η στρατηγική σύγκρουσης που αντανάκλα περισσότερο τη δυϊστική σκέψη.

Συνεργασία: Η συνεργασία είναι η καλύτερη στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων σύμφωνα με τον Robin (2002). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι προσφέρει αποτελέσματα σε βάση win-win. Οι Thomas και Kilmann (1974) αναφέρουν ότι οι συνεργάτες έχουν υψηλή διεκδίκηση και υψηλό επίπεδο προσαρμογής. Η συνεργασία χρησιμοποιεί ενσωματωτικές συμπεριφορές και αναπτύσσει αμοιβαία ικανοποιητικές συμφωνίες για την επίλυση του προβλήματος (Cahn & Abigail, 2007).

Θεωρούν τις συμπεριφορές ενσωμάτωσης ως πτυχές της ομαδικής εργασίας, όπως η αμοιβαία βοήθεια, η συνεργασία και η συλλογική δράση. Η συνεργασία είναι μια μη δυαδική συμπεριφορά, καθώς απαιτεί από τα μέρη να σκέφτονται τα καλύτερα συμφέροντα και των δύο πλευρών και όχι μόνο τα δικά τους συμφέροντα. Υπάρχει ευρεία συναίνεση μεταξύ ερευνητών και συγγραφέων στα παραπάνω, οι οποίοι αναφέρουν ότι η συνεργασία είναι η καλύτερη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς προσφέρει μια προσέγγιση που μπορεί να επιτύχει τα αποτελέσματα που απαιτούνται για να επιλυθεί η σύγκρουση (Wertheim 2002). Ωστόσο, υπάρχει μια σειρά από διαφορετικά ονόματα και προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται από ερευνητές για να περιγράψουν τη συνεργασία.

Ωστόσο, οι Cahn και Abigail (2007) προτιμούν να μην περιγράφουν μια διαδικασία, αντί να εστιάζουν στις αρχές που πρέπει να εφαρμόσουν τα μέρη για ως μια συνεργατική λύση. Ορίζουν επίσης τη διαδικαδία αυτή ως τον διαχωρισμό των ανθρώπων από το

πρόβλημα, την εστίαση στα ενδιαφέροντα, τις επιλογές καταϊγισμού ιδεών και την εύρεση αντικειμενικών κριτηρίων στα οποία θα βασιστούν οι αποφάσεις (Cahn & Abigail, 2007). Θεωρούν ότι τα μέρη πρέπει να επιδεικνύουν συμπεριφορές συνεργασίας για να επιτύχουν αποτελέσματα win-win.

Αυτές οι συμπεριφορές περιλαμβάνουν την αναζήτηση των κοινών περιοχών που έχουν, τη συνεργασία και τη χρήση της λέξης εμείς παρά εγώ . Οι Cahn και Abigail (2007) ισχυρίζονται ότι είναι επίσης σημαντικό τα μέρη να επικοινωνούν συχνά και να συμβουλεύονται το ένα το άλλο συχνά για να ελέγχουν τις υποθέσεις. Επιπλέον, επισημαίνουν τη σημασία των μερών να παραμείνουν θετικά, προτείνουν στα κόμματα να έχουν προετοιμαστεί μια καλύτερη εναλλακτική σε περίπτωση που δεν πάρουν αυτό που θέλουν και υποστηρίζουν ότι τα κόμματα συμμετέχουν επίσης σε κλασμάτωση του προβλήματος.

Η ύπαρξη ενός τρίτου μέρους για τη διαχείριση της σύγκρουσης για την επίτευξη ενός συλλογικού αποτελέσματος, έχει μια σειρά από αδυναμίες. Πρώτον, σημαίνει ότι οι συγκρούσεις πρέπει να έχουν κλιμακωθεί σε σημείο που ένα τρίτο μέρος προσδιορίζεται ως απαραίτητο πριν αρχίσουν να αντιμετωπίζονται. Η χρήση τρίτου μέρους σημαίνει επίσης ότι οι δεξιότητες για την επίλυση συγκρούσεων δεν δίνονται στο προσωπικό, που είναι τα άτομα που βιώνουν τις συγκρούσεις.

Αυτό σημαίνει ότι σε κάποιο βαθμό αυτή η προσέγγιση είναι ένα πλαίσιο που αντιμετωπίζει τα συμπτώματα της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας και όχι τις αιτίες. Καθώς η καταστροφική σύγκρουση είναι ένα τεράστιο πρόβλημα Για ορισμένους οργανισμούς, η ιδέα της αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος με τρόπο που να αντιμετωπίζει μόνο τα συμπτώματά του φαίνεται κάπως εσφαλμένη. Ωστόσο, είναι επίσης σαφές από τη συζήτηση νωρίτερα σε αυτή τη διατριβή, ότι σε ορισμένες συγκρούσεις τα μέρη χρειάζονται ένα τρίτο μέρος για να τις βοηθήσει και να τις επιλύσει και έτσι υπάρχει μια διαλεκτική διαδικασία γύρω από αυτό το ζήτημα.

Αντίθετα, η προσέγγιση των Cahn και Abigail (2007) υποθέτει ότι το προσωπικό εντός των οργανισμών, αναπτύσσει πραγματικά τις δεξιότητες για την επίλυση συγκρούσεων συνεργατικά, πράγμα που σημαίνει ότι η προσέγγισή τους αντιμετωπίζει άμεσα τα προβλήματα των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Αυτό φαίνεται πιο πιθανό να οδηγήσει

σε επιτυχία για τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή τα εργαλεία για την επίλυση συγκρούσεων παρέχονται στο προσωπικό μέσω αυτής της προσέγγισης, που σημαίνει ότι η λύση παρέχεται στην πηγή του προβλήματος.

Επιπλέον, αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αντιμετώπιση των συγκρούσεων νωρίς στον κύκλο της ζωής τους, προτού κλιμακωθούν σε σημείο όπου οι ξένοι καλούνται να βοηθήσουν. Φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι από τη στιγμή που η σύγκρουση έχει κλιμακωθεί και οι θέσεις έχουν παγιωθεί, είναι πιο δύσκολο να επιλυθούν οι συγκρούσεις συλλογικά. Επομένως, όσο νωρίτερα μπορεί να αντιμετωπιστεί η διαχείριση της σύγκρουσης, τόσο το καλύτερο. Για αυτούς τους λόγους το σχόλιο του Cahh και της Abigail φαίνεται να είναι το πιο χρήσιμο.

Τα προβλήματα με την προσέγγιση των Cahh και Abigail είναι ότι το προσωπικό θα απαιτούσε προφανώς σημαντική εκπαίδευση για να μπορέσει να επιδείξει τους τύπους συμπεριφορών στις οποίες αναφέρονται. Δεύτερον, καθώς υπάρχουν συγκρούσεις που τα μέρη δεν μπορούν να επιλύσουν μόνα τους, που ορίζονται από τον ίδιο τον Cahh και την Abigail ως διαφωνίες, η προσέγγισή τους θα λειτουργήσει μόνο σε περιορισμένο αριθμό καταστάσεων (Harmon, 2014).

Κεφάλαιο 3^ο – Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός της έρευνας

Ως βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η συλλογή, επεξεργασία και συζήτηση ποσοτικών δεδομένων μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου έρευνας, σε δείγμα 204 απασχολούμενων σε υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. στην Μακεδονία, για το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε..

3.2 Επιλογή δείγματος

Το δείγμα το οποίο επιλέγεται προς ανάλυση στη παρούσα ερευνητική εργασία, αναφέρεται σε 204 άτομα εργαζόμενους στο χώρο των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., με μελέτη περίπτωση των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. στη Μακεδονία. Όπως προαναφέρθηκε, το δείγμα το οποίο επιλέγεται προς ανάλυση στη παρούσα ερευνητική εργασία, αναφέρεται σε 204 άτομα και οι οποίοι ωστόσο έχουν την δυνατότητα να εργάζονται σε διάφορες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε., όπου φέρουν σε πέρας καθημερινά διάφορους τύπους καθηκόντων.

Ειδικότερα λοιπόν και μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, σημειώνεται πως Το 67,6% των ερωτηθέντων στην έρευνα ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 32,4% ήταν άνδρες, το 47,1% των ερωτηθέντων είχαν Μεταπτυχιακό, το 38,2% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΑΤΕΙ, το 6,9% είχαν Μεταπτυχιακό & Διδακτορικό, το 7,3% (αθροιστικά) ήταν απόφοιτοι Λυκείου και απόφοιτοι ΙΕΚ και το 0,5% είχαν Διδακτορικό και το 41,2% των ερωτηθέντων είχαν προϋπηρεσία από 10-19 χρόνια, το 33,3% από 20-29 χρόνια, το 18,6% λιγότερο από 10 χρόνια και το υπόλοιπο 6,9% είχαν από 30 χρόνια προϋπηρεσίας και πάνω. Τέλος, το 47,1% των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι τμήματος, το 18,6% ήταν ελεγκτές εισπραξής, το 18,1% ήταν ελεγκτές βεβαίωσης, το 11,3% προϊστάμενοι τμήματος και το υπόλοιπο 4,9% κατείχαν διευθυντικές θέσεις.

3.3 Μεθοδολογία της Έρευνας

Ως βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η συλλογή, επεξεργασία και συζήτηση ποσοτικών δεδομένων μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίων έρευνας, για το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε., με μελέτη περίπτωση των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. στη Μακεδονία.

Ως προς την μεθοδολογία της εργασίας, στο Α' μέρος αυτής, έχει γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν άλλοι ερευνητές που ασχολήθηκαν με θέμα αντίστοιχο με το συγκεκριμένο. Στο Β' μέρος της εργασίας ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση. Για την εμπειρική ανάλυση χρειάστηκε συλλογή από ερευνητικά δεδομένα. Η συλλογή των δεδομένων έχει γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η πηγή έμπνευσης του ερωτηματολογίου ήταν η διπλωματική εργασία της Αδριανής Καλτουριμίδου με θέμα «Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.». Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι «κλειστού τύπου». Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζόμενους στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. στην περιοχή της Μακεδονίας.

Τη συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η επεξεργασία αυτών. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Η επεξεργασία σε πρώτο στάδιο αφορούσε την περιγραφή των απαντήσεων. Η περιγραφή έγινε, χρησιμοποιώντας διάφορα μέτρα τάσης, όπως το μέσο όρο, τη διακύμανση (ή την τυπική απόκλιση), τη διάμεσο, την ελάχιστη και μέγιστη τιμή. Εν συνεχεία, διατυπώθηκαν οι (υπό εξέταση) υποθέσεις και εξετάστηκε αν έπρεπε να γίνουν αποδεκτές ή να απορριφθούν.

Η εξέταση των υποθέσεων αναφέρει, μεταξύ άλλων, για το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε.. Μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται για να εξεταστεί αν ο μέσος μιας μεταβλητής διαφέρει μεταξύ διαφορετικών ομάδων στον πληθυσμό, είναι η «Ανάλυσης Διακύμανσης». Αν τα δεδομένα πληρούσαν τις προϋποθέσεις, η μέθοδος αυτή αναμένονταν ότι θα χρησιμοποιηθεί για να αποφασιστεί αν πρέπει να γίνουν αποδεκτές ή όχι οι υποθέσεις που θα διατυπωθούν στην παρούσα έρευνα. Τέλος, έγινε correlation analysis για να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ ζευγών μεταβλητών, και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson.

3.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha ο οποίος, για το πρώτο ερωτηματολόγιο (40 ερωτήσεις), μας έδειξε ότι είναι $\alpha=0,856$ και για το δεύτερο ερωτηματολόγιο (15 ερωτήσεις) μας έδειξε ότι είναι $\alpha=,931$. Γενικά αυτό που επιθυμούμε για να θεωρείτε το ερωτηματολόγιο ότι πληροί τις προϋποθέσεις και για να είναι αξιόπιστο, πρέπει το α να είναι $>0,7$. Στην περίπτωση μας είναι πάρα πολύ ικανοποιητική η αξιοπιστία καθώς το α είναι πάνω από 0,8, γεγονός που καθιστά τα ερωτηματολόγια καθώς και τα αποτελέσματά τους, έγκυρα και αξιόπιστα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	40

Συναισθηματική Νοημοσύνη

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	15

Κεφάλαιο 4^ο – Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης

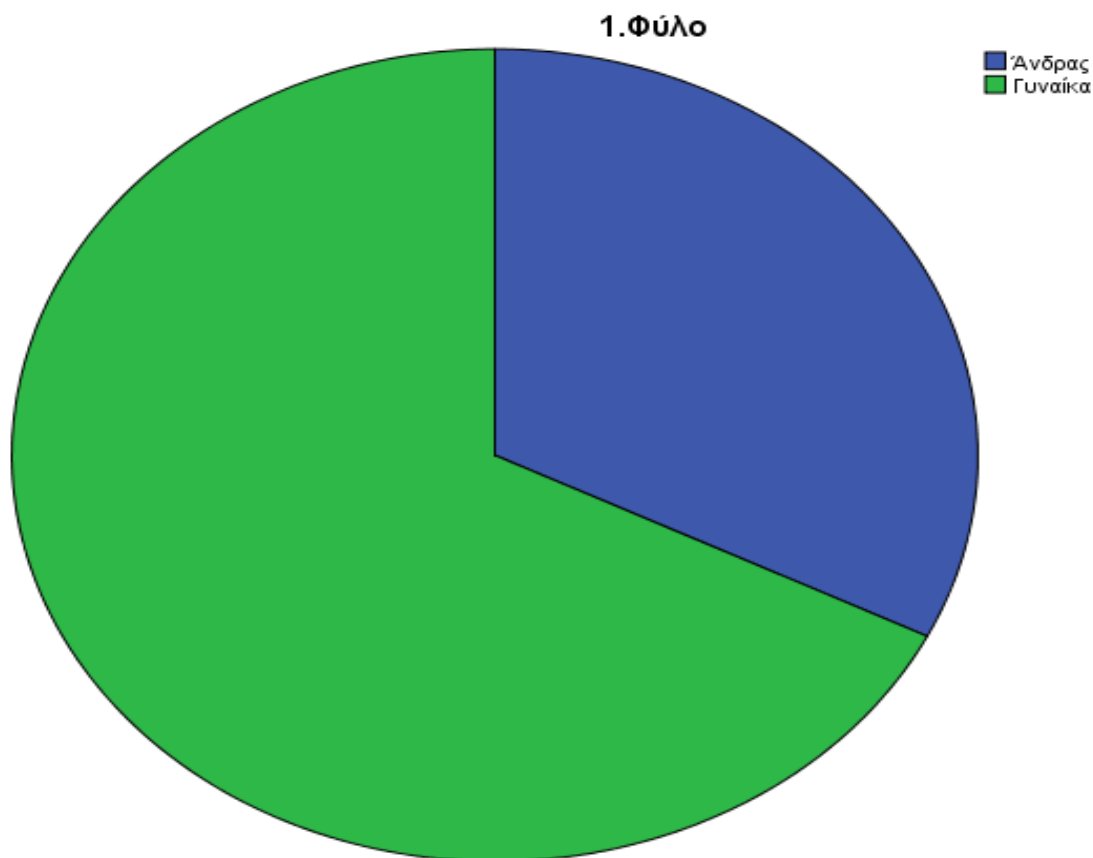
4.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

Το 67,6% των ερωτηθέντων στην έρευνα ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 32,4% ήταν άνδρες.

1. Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	66	32,4	32,4	32,4
Γυναίκα	138	67,6	67,6	100,0
Total	204	100,0	100,0	

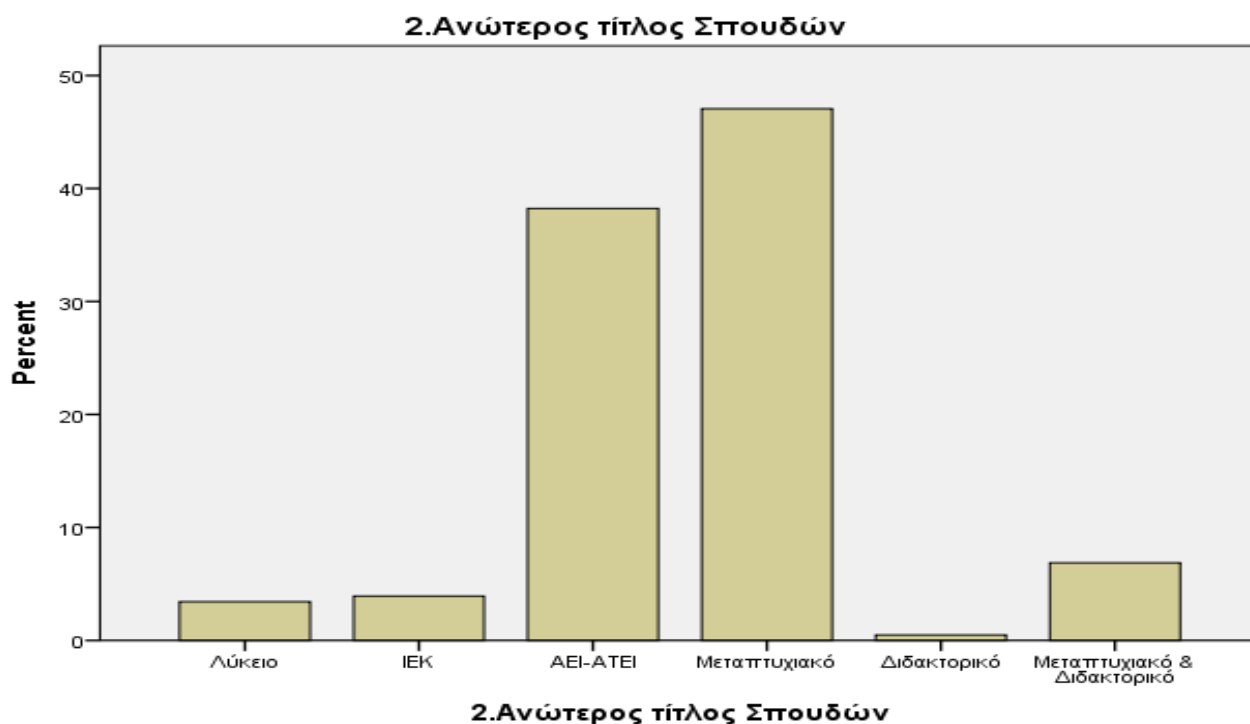


Σπουδές

Το 47,1% των ερωτηθέντων είχαν Μεταπτυχιακό, το 38,2% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ-ΑΤΕΙ, το 6,9% είχαν Μεταπτυχιακό & Διδακτορικό, το 7,3% (αθροιστικά) ήταν απόφοιτοι Λυκείου και απόφοιτοι ΙΕΚ και το 0,5% είχαν Διδακτορικό.

2. Ανώτερος τίτλος Σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λύκειο	7	3,4	3,4	3,4
ΙΕΚ	8	3,9	3,9	7,4
ΑΕΙ-ΑΤΕΙ	78	38,2	38,2	45,6
Μεταπτυχιακό	96	47,1	47,1	92,6
Διδακτορικό	1	,5	,5	93,1
Μεταπτυχιακό & Διδακτορικό	14	6,9	6,9	100,0
Total	204	100,0	100,0	

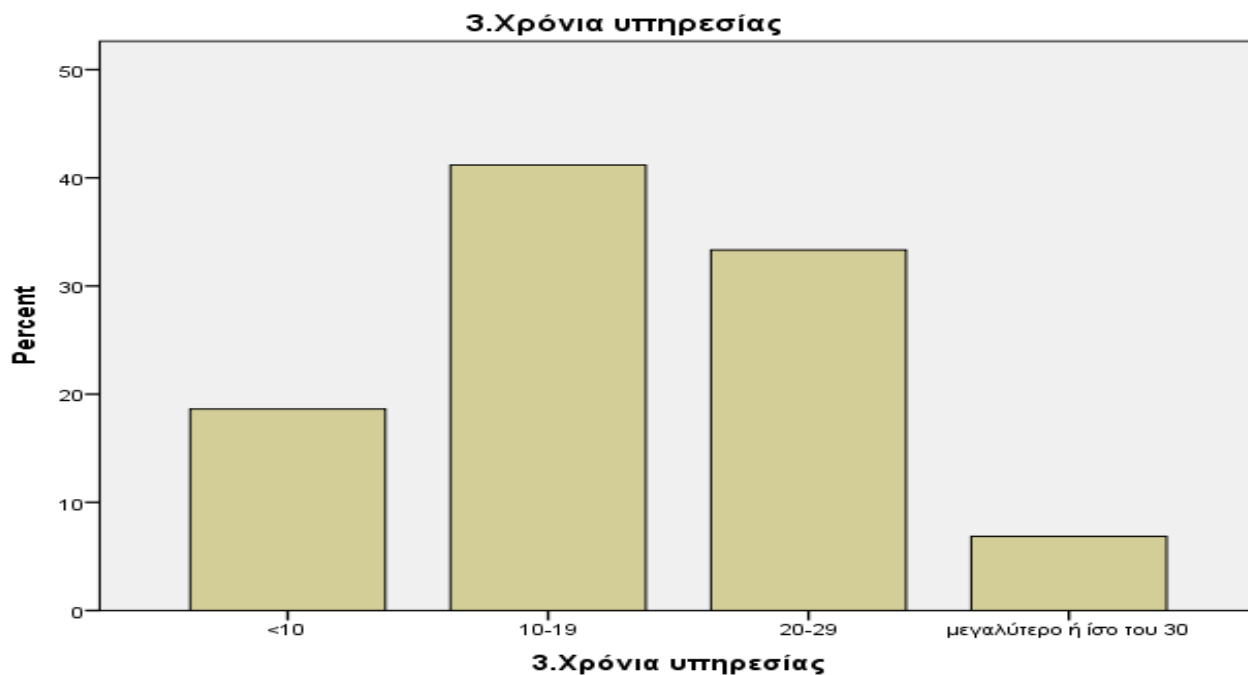


Χρόνια υπηρεσίας

Το 41,2% των ερωτηθέντων είχαν προϋπηρεσία από 10-19 χρόνια, το 33,3% από 20-29 χρόνια, το 18,6% λιγότερο από 10 χρόνια και το υπόλοιπο 6,9% είχαν από 30 χρόνια προϋπηρεσίας και πάνω.

3.Χρόνια υπηρεσίας

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <10	38	18,6	18,6	18,6
10-19	84	41,2	41,2	59,8
20-29	68	33,3	33,3	93,1
μεγαλύτερο ή ίσο του 30	14	6,9	6,9	100,0
Total	204	100,0	100,0	

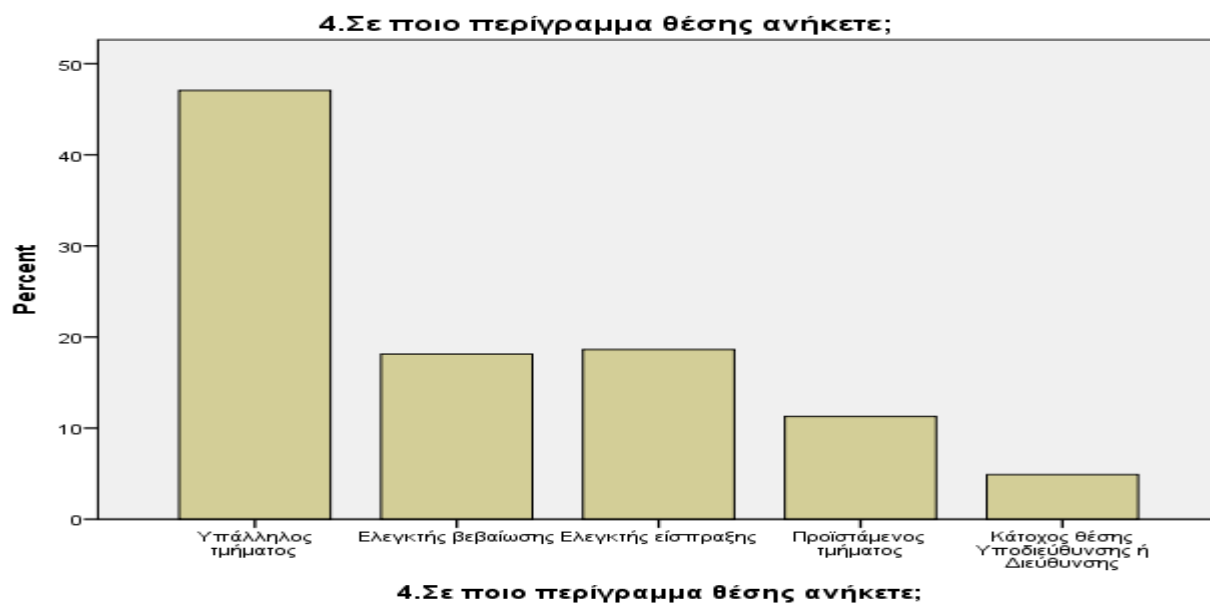


Περίγραμμα θέσης

Το 47,1% των ερωτηθέντων ήταν υπάλληλοι τμήματος, το 18,6% ήταν ελεγκτές είσπραξης, το 18,1% ήταν ελεγκτές βεβαίωσης, το 11,3% προϊστάμενοι τμήματος και το υπόλοιπο 4,9% κατείχαν διευθυντικές θέσεις.

4.Σε ποιο περίγραμμα θέσης ανήκετε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάλληλος τμήματος	96	47,1	47,1	47,1
Ελεγκτής βεβαίωσης	37	18,1	18,1	65,2
Ελεγκτής είσπραξης	38	18,6	18,6	83,8
Προϊστάμενος τμήματος	23	11,3	11,3	95,1
Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	4,9	4,9	100,0
Total	204	100,0	100,0	



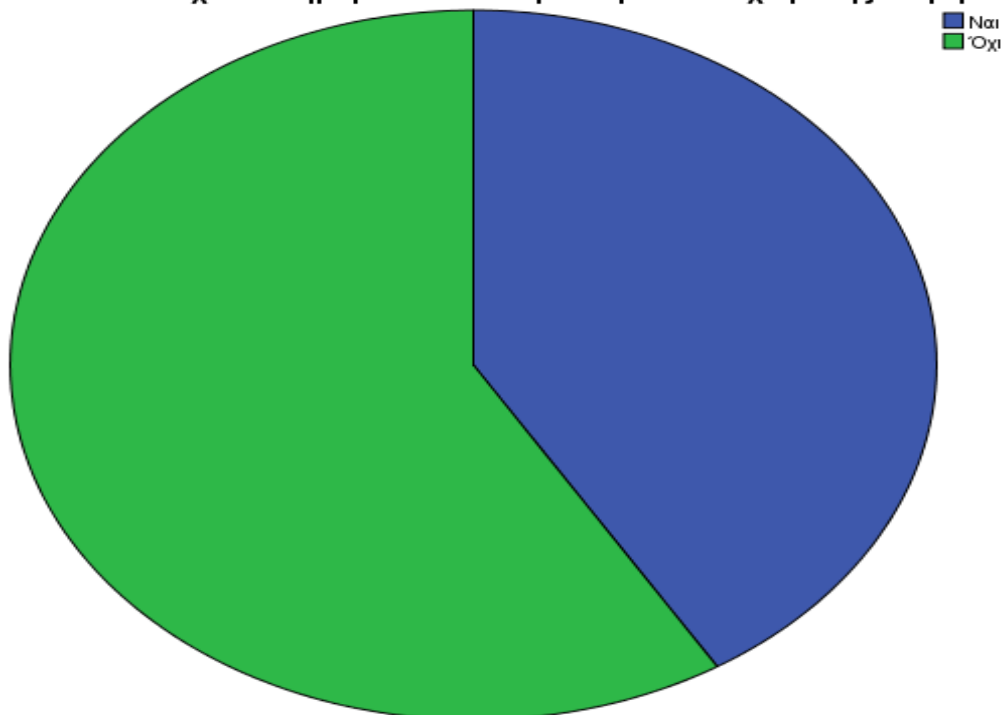
4.1.2 Ενημέρωση για Θέματα Διαχείρισης Συγκρούσεων

Το 58,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων ενώ το υπόλοιπο 41,2% είχαν ενημερωθεί.

5. Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	84	41,2	41,2	41,2
Όχι	120	58,8	58,8	100,0
Total	204	100,0	100,0	

5. Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων;



Κουλτούρα της ομάδας σε σχέση με τις συγκρούσεις

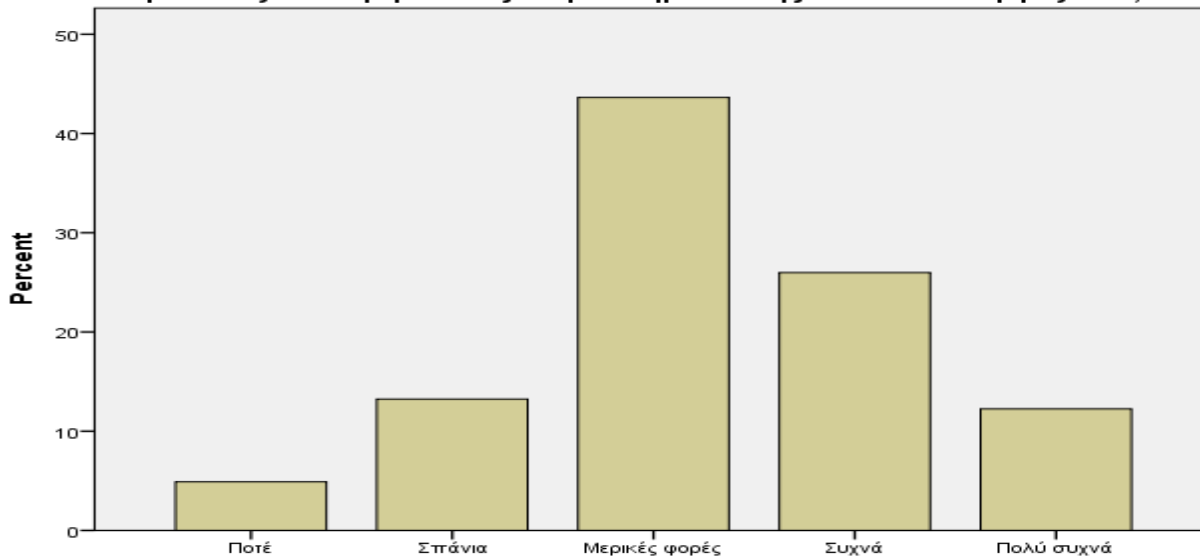
Ερώτηση 6

Το 43,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως έχουν αντιμετωπίσει μερικές φορές συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζονται, το 26% συχνά ενώ το 13,2% σπάνια.

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζεστε?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	10	4,9	4,9	4,9
Σπάνια	27	13,2	13,2	18,1
Μερικές φορές	89	43,6	43,6	61,8
Συχνά	53	26,0	26,0	87,7
Πολύ συχνά	25	12,3	12,3	100,0
Total	204	100,0	100,0	

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της ΑΑΔΕ που εργάζεστε;



6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της ΑΑΔΕ που εργάζεστε;

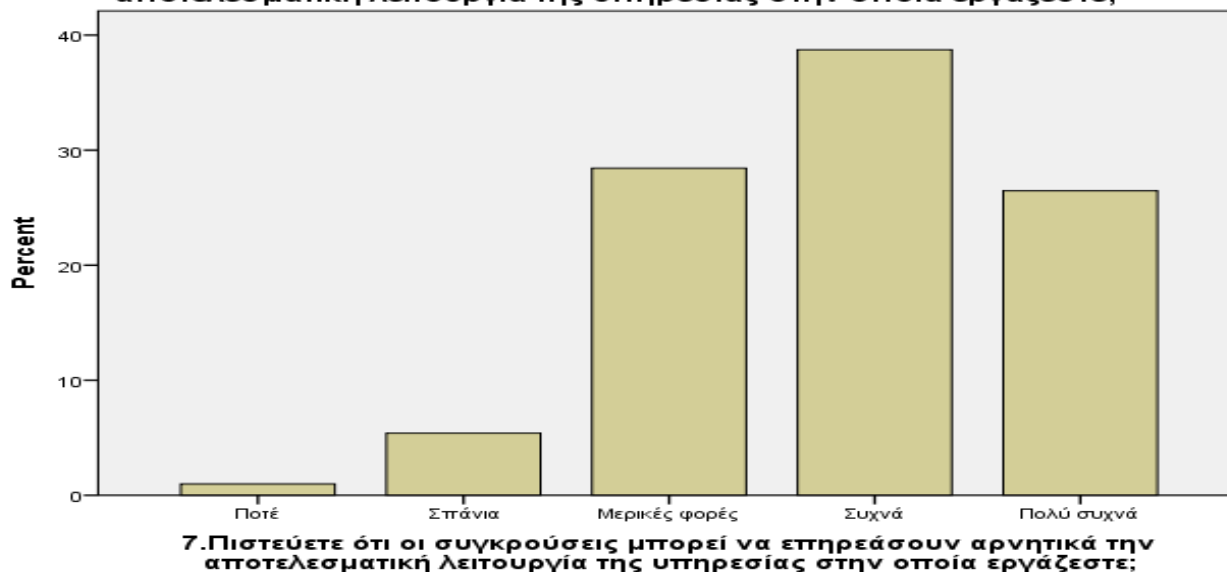
Ερώτηση 7

Το 38,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι συγκρούσεις μπορούν συχνά να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, το 28,4% μερικές φορές ενώ και το 26,5% πολύ συχνά.

7. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	2	1,0	1,0	1,0
Σπάνια	11	5,4	5,4	6,4
Μερικές φορές	58	28,4	28,4	34,8
Συχνά	79	38,7	38,7	73,5
Πολύ συχνά	54	26,5	26,5	100,0
Total	204	100,0	100,0	

7. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε;



Ερωτήσεις 8.1-8.4

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (50,5%) δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, το 22,5% συχνά ενώ το 20,1% σπάνια.

Το 39,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, το 36,8% συχνά ενώ το 15,7% σπάνια.

Το 45,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών, το 28,4% συχνά ενώ το 13,2% σπάνια.

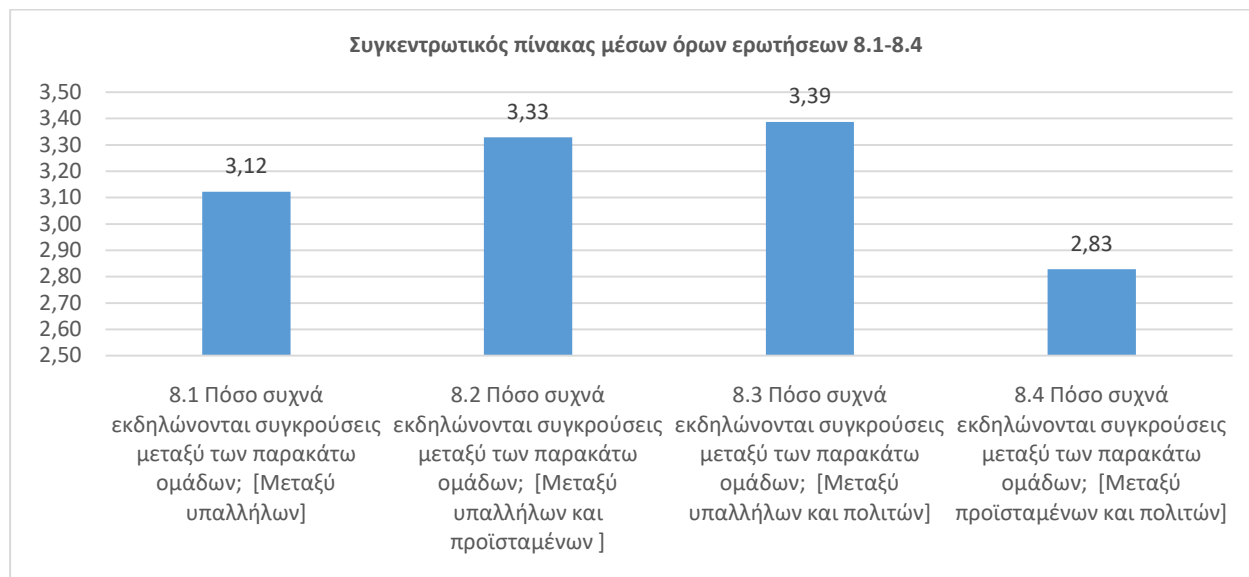
Το 44,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και πολιτών, το 32,8% σπάνια ενώ το 16,7% συχνά.

8. Πόσο συχνά εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ των παρακάτω ομάδων;

	Ποτέ %	Σπάνια %	Μερικές φορές %	Συχνά %	Πολύ συχνά %
8.1 [Μεταξύ υπαλλήλων]	1,0	20,1	50,5	22,5	5,9
8.2 [Μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων]	1,0	15,7	39,7	36,8	6,9
8.3 [Μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών]	,5	13,2	45,6	28,4	12,3
8.4 [Μεταξύ προϊσταμένων και πολιτών]	3,4	32,8	44,1	16,7	2,9

Στη συνέχεια παραθέσαμε ένα συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα με τους μέσους όρους των απαντήσεων, προκειμένου να δούμε πως διακυμάνθηκαν οι απαντήσεις μεταξύ των τεσσάρων ομάδων. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ομάδα υπαλλήλων και

πολιτών (Μ.Ο.3,39) που πρακτικά σημαίνει ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται με μεγαλύτερη συχνότητα στην ομάδα αυτή, ακολούθησε η ομάδα υπαλλήλων προϊσταμένων (Μ.Ο.3,33), η ομάδα μεταξύ υπαλλήλων (Μ.Ο.3,12) και τέλος, με την χαμηλότερη συχνότητα συγκρούσεων ήταν η ομάδα προϊσταμένων πολιτών (Μ.Ο.2,83). Ακολουθεί το σχετικό γράφημα.



Ερωτήσεις 9.1-9.5

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52%) δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον μερικές φορές συμβιβάζονται, το 20,1% σπάνια συμβιβάζονται ενώ το 18,6% συχνά συμβιβάζονται.

Το 42,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον, συχνά προσπαθούν να την αποφύγουν, το 28,4% πολύ συχνά ενώ το 20,6% μερικές φορές.

Το 53,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως μερικές φορές όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον αποδέχονται την επιθυμία της αντίθετης πλευράς, ενώ το 25,5% σπάνια και το 13,7% συχνά.

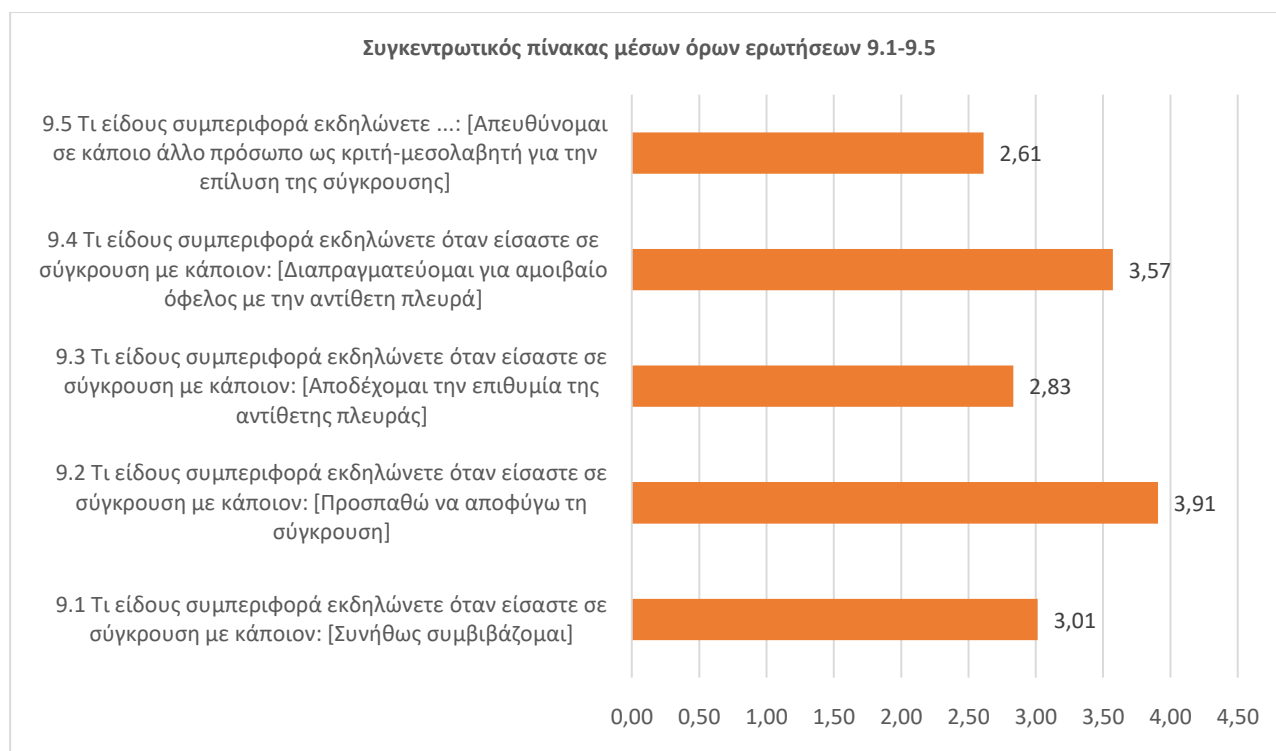
Το 45,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον διαπραγματεύονται συχνά για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά, το 29,9% μερικές φορές και το 13,2% πολύ συχνά.

Το 38,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον διαπραγματεύονται συχνά για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά, μερικές φορές απευθύνονται σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης, το 31,9% σπάνια ενώ το 13,7% ποτέ.

9.Τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνετε όταν είσαστε σε σύγκρουση με κάποιον:

	Ποτέ %	Σπάνια %	Μερικές φορές %	Συχνά %	Πολύ συχνά %
9.1 [Συνήθως συμβιβάζομαι]	3,9	20,1	52,0	18,6	5,4
9.2 [Προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση]	,5	7,8	20,6	42,6	28,4
9.3 [Αποδέχομαι την επιθυμία της αντίθετης πλευράς]	4,9	25,5	53,4	13,7	2,5
9.4 [Διαπραγματεύομαι για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά]	2,5	9,3	29,9	45,1	13,2
9.5 [Απευθύνομαι σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης]	13,7	31,9	38,2	11,8	4,4

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα με τους μέσους όρους των απαντήσεων, προκειμένου να δούμε πως διακυμάνθηκαν. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στους υπάλληλους που προσπαθούν να αποφύγουν τη σύγκρουση (Μ.Ο.3,91) που πρακτικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι υιοθετούν τη συγκεκριμένη στάση με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν οι υπάλληλοι που διαπραγματεύονται για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά (Μ.Ο.3,51), οι υπάλληλοι που συνήθως συμβιβάζονται (Μ.Ο.3,01), οι υπάλληλοι που αποδέχονται την επιθυμία της αντίθετης πλευράς (Μ.Ο.2,83) και τέλος, με χαμηλότερο μέσο όρο ήταν οι υπάλληλοι που απευθύνονται σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.2,61). Ακολουθεί το σχετικό γράφημα.



Ερωτήσεις 10.1-10.4

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (40,7%) δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν κάποιον συνάδελφο τους μερικές φορές, ενώ το 26,5% σπάνια και το 21,1% συχνά.

Το 39,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν κάποιον προϊστάμενο τους μερικές φορές, ενώ το 26% συχνά και το 16,7% πολύ συχνά.

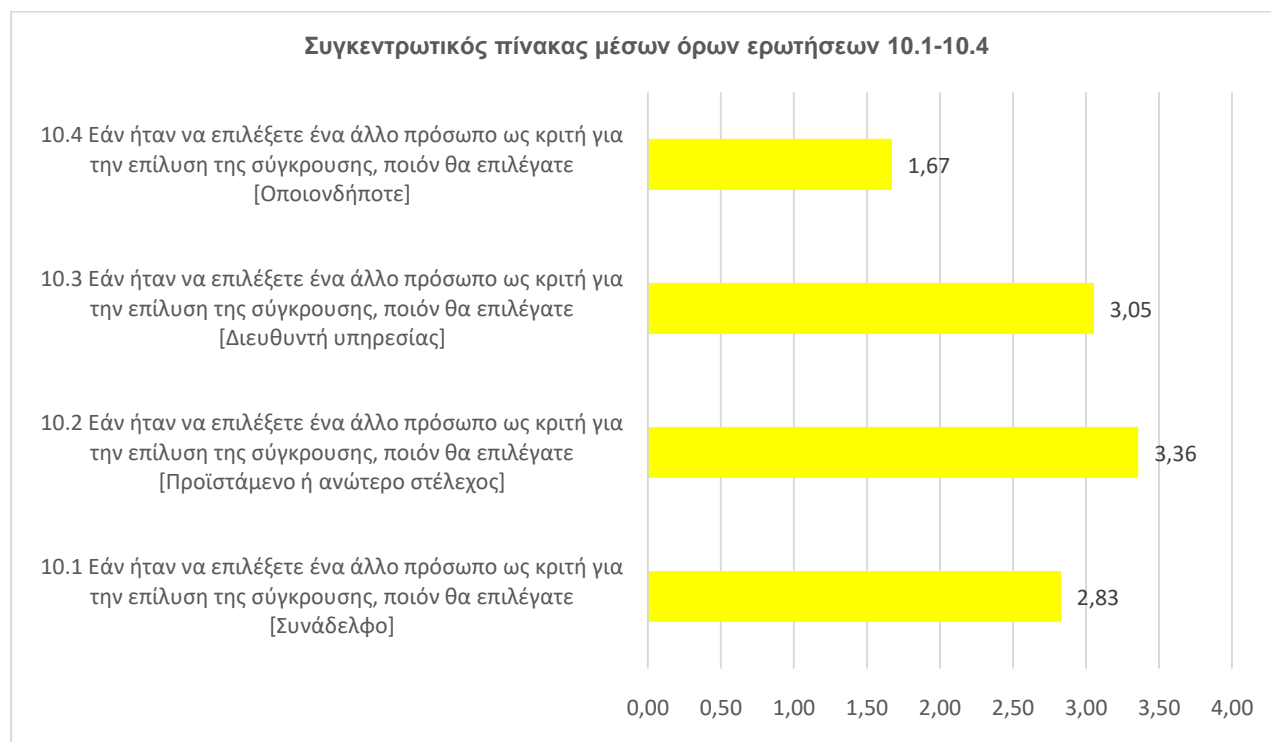
Το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν τον Διευθυντή της υπηρεσίας τους μερικές φορές, ενώ το 23% σπάνια και το 18,6% συχνά.

Το 45,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν τον οποιονδήποτε συχνά, το 29,9% μερικές φορές ενώ το 16,2% δεν θα επέλεγαν ποτέ τον οποιονδήποτε.

10. Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιόν θα επιλέγατε:

	Ποτέ %	Σπάνια %	Μερικές φορές %	Συχνά %	Πολύ συχνά %
10.1 [Συνάδελφο]	8,8	26,5	40,7	21,1	2,9
10.2 [Προϊστάμενο ή ανώτερο στέλεχος]	5,4	12,7	39,2	26,0	16,7
10.3 [Διευθυντή υπηρεσίας]	9,8	23,0	33,8	18,6	14,7
10.4 [Οποιονδήποτε]	16,2	9,3	29,9	45,1	13,2

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα με τους μέσους όρους των απαντήσεων, προκειμένου να δούμε πως διακυμάνθηκαν. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στους υπαλλήλους που επιλέγουν τον προϊστάμενο τους για τυχόν επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.3,36) που πρακτικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι επιλέγουν το συγκεκριμένο πρόσωπο με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν οι υπάλληλοι που επιλέγουν τον Διευθυντή της υπηρεσίας τους (Μ.Ο.3,05), οι υπάλληλοι που επιλέγουν έναν συνάδελφο τους (Μ.Ο.2,83) και τέλος, με χαμηλότερο μέσο όρο είναι οι υπάλληλοι που επιλέγουν τον οποιονδήποτε για την επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.1,67). Ακολουθεί το σχετικό γράφημα.



Ερωτήσεις 11.1-11.5

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39,7%) δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει την αυταρχική προσέγγιση μερικές φορές, ενώ το 26% σπάνια ενώ το 21,6% ποτέ.

Το 40,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει την ειρηνευτική προσέγγιση συχνά, ενώ το 37,3% μερικές φορές.

Το 38,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει συχνά την επίλυση του προβλήματος, ενώ το 33,8% μερικές φορές.

Το 35,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει μερικές φορές να εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς, το 33,8% συχνά και το 21,6% πολύ συχνά.

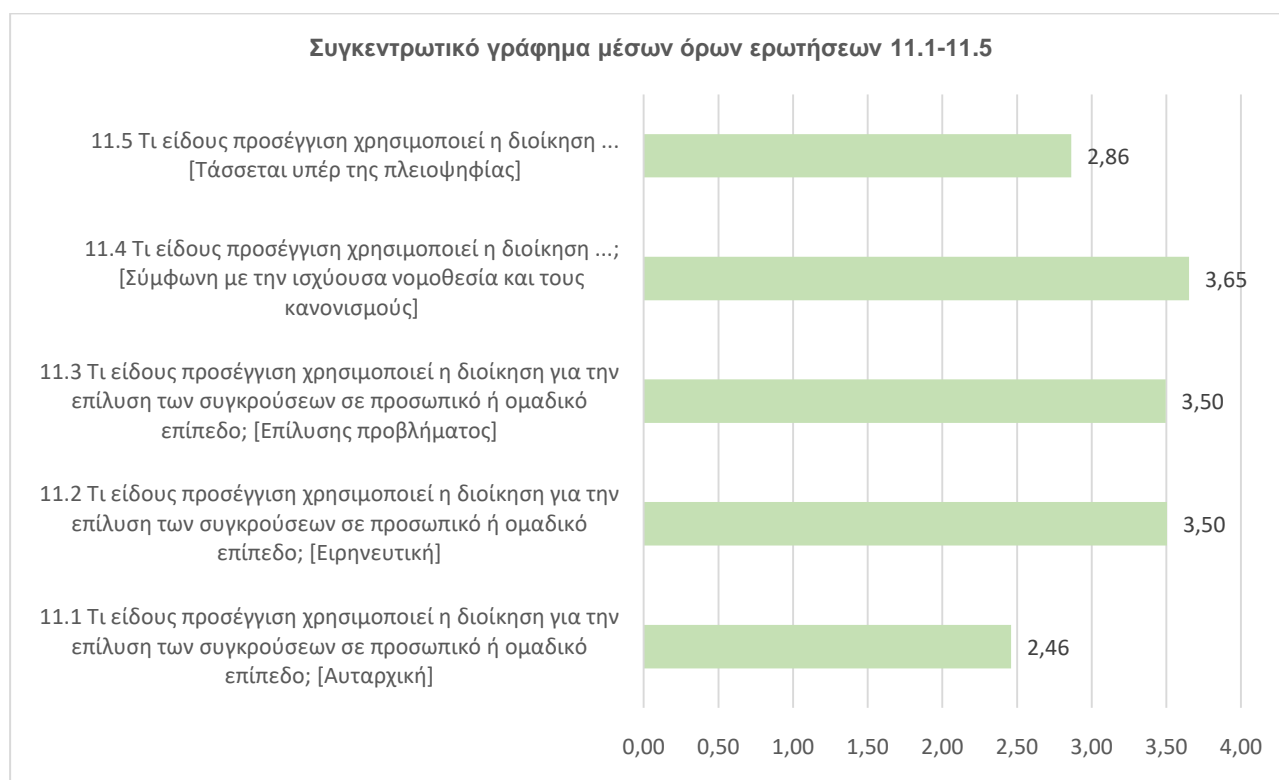
Το 47,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας μερικές φορές, το 22,1% σπάνια ενώ το 20,1% συχνά.

11.Τι είδους προσέγγιση χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο;

	Ποτέ %	Σπάνια %	Μερικές φορές %	Συχνά %	Πολύ συχνά %
11.1 [Αυταρχική]	21,6	26,0	39,7	10,3	2,5
11.2 [Ειρηνευτική]	2,0	8,8	37,3	40,7	11,3
11.3 [Επίλυσης προβλήματος]	2,9	10,8	33,8	38,7	13,7
11.4 [Σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς]	2,5	6,9	35,3	33,8	21,6
11.5 [Τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας]	8,3	22,1	47,1	20,1	2,5

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα με τους μέσους όρους των απαντήσεων, προκειμένου να δούμε πως διακυμάνθηκαν. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος

συγκεντρώθηκε στους υπαλλήλους που δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει να εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς (Μ.Ο.3,65) που πρακτικά σημαίνει ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέγεται με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν με τον ίδιο μέσο όρο η προσέγγιση με σκοπό την επίλυση του προβλήματος και η ειρηνευτική προσέγγιση (Μ.Ο.3,50), ακολούθησε η προσέγγιση που τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας (Μ.Ο.2,86) και τέλος, τον χαμηλότερο μέσο όρο συγκέντρωσε η αυταρχική προσέγγιση (Μ.Ο.2,46). Ακολουθεί το σχετικό γράφημα.



Αιτίες συγκρούσεων - αντιπαραθέσεων

Ερώτηση 12

Το 41,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων μερικές φορές και το 32,4% συχνά.

Το 34,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η κακή επικοινωνία με τους πολίτες μερικές φορές και το 33,3% συχνά.

Το 33,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι περιορισμένοι πόροι μερικές φορές, το 26% συχνά και το 24% σπάνια.

Το 41,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων συχνά και το 28,4% μερικές φορές.

Το 42,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων συχνά και το 21,1% μερικές φορές.

Το 35,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι ατομικές διαφορές μερικές φορές και το 32,8% συχνά.

Το 36,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες συχνά και το 27% μερικές φορές.

Το 35,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι ο τρόπος διοίκησης από τον υπεύθυνο συχνά και το 32,4% μερικές φορές.

Το 40,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης συχνά και το 26,5% μερικές φορές.

Το 34,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας μερικές φορές και το 28,9% συχνά.

Το 37,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι επιβαλλόμενες αλλαγές μερικές φορές και το 27% συχνά.

Το 37,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η κατάταξη σε περιγράμματα θέσεων μερικές φορές ενώ το 24% σπάνια.

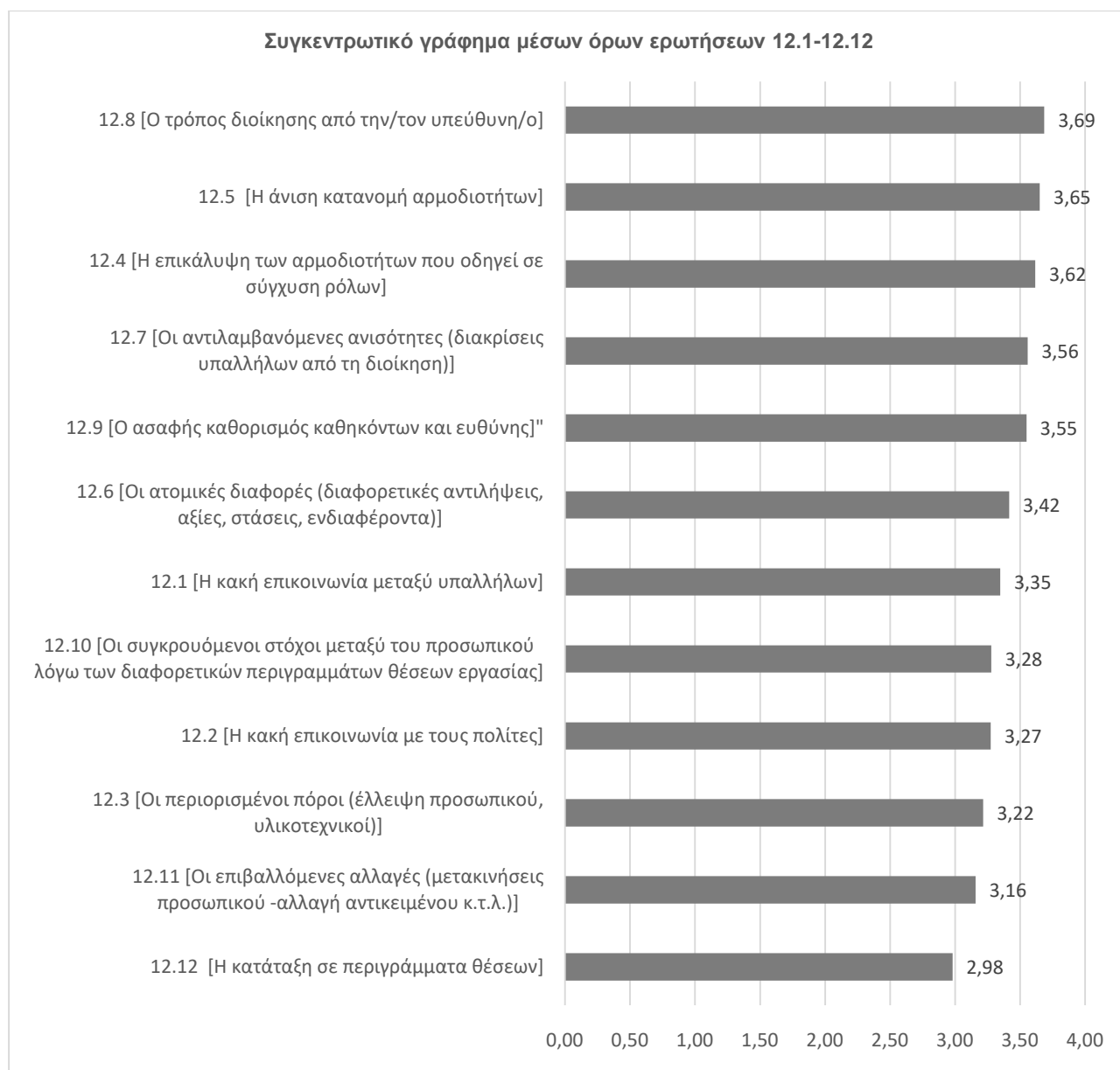
12. Ποιες είναι οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;

	Ποτέ %	Σπάνια %	Μερικές φορές %	Συχνά %	Πολύ συχνά %
12.1 [Η κακή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων]	2,0	14,2	41,2	32,4	10,3
12.2 [Η κακή επικοινωνία με τους πολίτες]	2,9	19,6	34,3	33,3	9,8
12.3 [Οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, υλικοτεχνικοί)]	3,4	24,0	33,3	26,0	13,2
12.4 [Η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων]	2,0	10,8	28,4	41,2	17,6
12.5 [Η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων]	1,5	14,7	21,1	42,6	20,1
12.6 [Οι ατομικές διαφορές (διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα)]	2,0	15,7	35,3	32,8	14,2
12.7 [Οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες (διακρίσεις υπαλλήλων από τη διοίκηση)]	2,5	14,7	27,0	36,3	19,6
12.8 [Ο τρόπος διοίκησης από την/τον υπεύθυνη/ο]	1,5	8,3	32,4	35,8	22,1
12.9 [Ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης]"	2,0	14,7	26,5	40,2	16,7
12.10 [Οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας]	1,0	23,5	34,3	28,9	12,3
12.11 [Οι επιβαλλόμενες αλλαγές (μετακινήσεις προσωπικού -αλλαγή αντικειμένου κ.τ.λ.)]	3,9	22,1	37,7	27,0	9,3
12.12 [Η κατάσταση σε περιγράμματα θέσεων]	8,8	24,0	37,3	20,1	9,8

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα με τους μέσους όρους των απαντήσεων, προκειμένου να δούμε πως διακυμάνθηκαν. Λόγω του ότι είναι αρκετοί, η παράθεση των μέσων όρων είναι με φθίνουσα πορεία.

Οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους εργαζομένους είναι ο τρόπος διοίκησης από τον/τους υπεύθυνο/ους (Μ.Ο.3,69), την άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.3,65), την επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων (Μ.Ο.3,62), τις αντιλαμβανόμενες ανισότητες (Μ.Ο.3,56), τον ασαφή καθορισμό καθηκόντων (Μ.Ο.3,55), την κακή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων (Μ.Ο.3,35), τους συγκρουόμενους στόχους μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών

περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (Μ.Ο.3,28), η κακή επικοινωνία με τους πολίτες (Μ.Ο.3,27), οι περιορισμένοι πόροι (Μ.Ο.3,22), οι επιβαλλόμενες αλλαγές (Μ.Ο.3,16) και ο χαμηλότερος μέσος όρος σημειώθηκε στην κατάταξη σε περιγράμματα θέσεων (Μ.Ο.2,98).



Διαχείριση συγκρούσεων - αντιπαραθέσεων

Ερώτηση 13

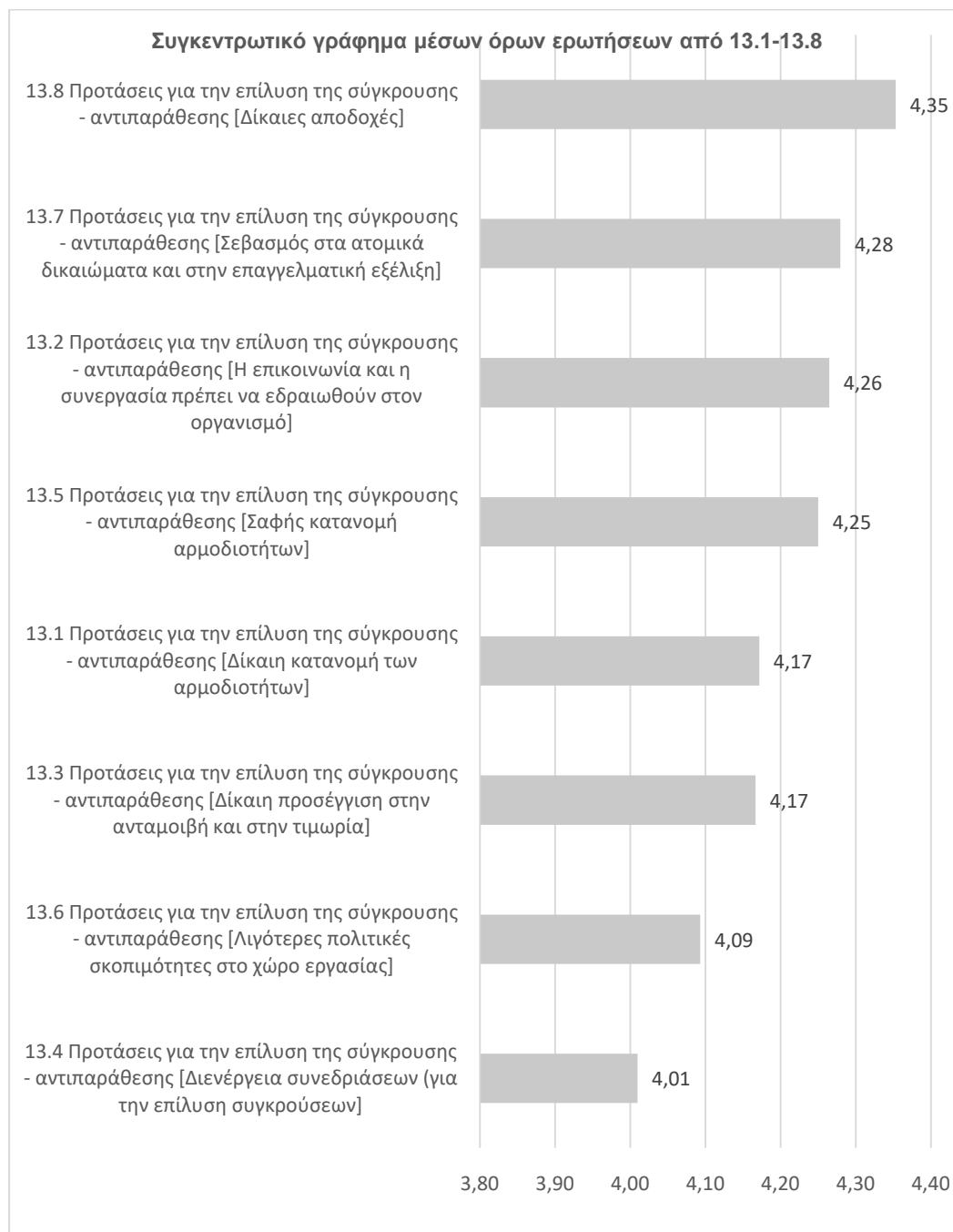
13.Προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης - αντιπαραθέσης

	Διαφωνώ Απόλυτα %	Διαφωνώ %	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ %	Συμφωνώ %	Συμφωνώ Απόλυτα %
13.1 [Δίκαιη κατανομή των αρμοδιοτήτων]	,5	4,9	11,3	43,6	39,7
13.2 [Η επικοινωνία και η συνεργασία πρέπει να εδραιωθούν στον οργανισμό]	,5	1,5	8,3	50,5	39,2
13.3 [Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία]	,5	2,9	13,7	45,1	37,7
13.4 [Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων)]		4,9	15,7	52,9	26,5
13.5 [Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων]	1,0	2,9	9,8	42,6	43,6
13.6 [Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας]	,5	5,9	19,1	32,8	41,7
13.7 [Σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη]		3,9	10,3	39,7	46,1
13.8 [Δίκαιες αποδοχές]		3,4	13,7	27,0	55,9

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα με τους μέσους όρους των απαντήσεων, προκειμένου να δούμε πως διακυμάνθηκαν. Λόγω του ότι είναι αρκετοί, η παράθεση των μέσων όρων είναι με φθίνουσα πορεία.

Οι σημαντικότερες προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους εργαζομένους είναι οι δίκαιες αποδοχές (Μ.Ο.4,35), ο σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη (Μ.Ο.4,28), να εδραιωθούν η επικοινωνία και η συνεργασία στον οργανισμό (Μ.Ο.4,26), να γίνεται σαφής κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.4,25), δίκαιη κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.4,17), την Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία (Μ.Ο.4,17), τις Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο

εργασίας (Μ.Ο.4,09) και η Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων (Μ.Ο.4,01).



Ερώτηση 14

Η πιο σημαντική πρόταση που είχε να κάνει με ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (12,3%) για την αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τους ήταν οι προϊστάμενοι να είναι αντικειμενικοί και δίκαιοι με όλους τους εργαζομένους και να μην υπερισχύουν οι τυχόν διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Ερωτηματολόγιο διαχείρισης συγκρούσεων (Συναισθηματική Νοημοσύνη)

Ερώτηση 15.1,15.8,15.12

Ερωτήσεις που αφορούν την διάσταση της αξιολόγησης συναισθημάτων εαυτού

	Διαφωνώ Απόλυτα %	Διαφωνώ %	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ %	Συμφωνώ %	Συμφωνώ Απόλυτα %
15.1 [Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) του γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω.]	1,0	6,4	21,6	49,0	22,1
15.8 [Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.]		4,4	31,9	51,0	12,7
15.12 [Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι]	0,5	3,4	22,5	51,5	22,1

Το 49% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι τις περισσότερες φορές καταλαβαίνουν του γιατί αισθάνονται τα συναισθήματα που νοιώθουν, το 22,1% συμφώνησαν απόλυτα και το 21,6% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Το 51% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα καταλαβαίνουν πώς αισθάνονται πραγματικά, το 31,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 12,7% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 51,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα γνωρίζουν αν είναι χαρούμενοι ή όχι, το 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 22,1% συμφώνησαν απόλυτα.

Ερώτηση 15.2,15.5,15.9,15.13

Ερωτήσεις που αφορούν την διάσταση της αξιολόγησης συναισθημάτων των άλλων

	Διαφωνώ Απόλυτα %	Διαφωνώ %	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ %	Συμφωνώ %	Συμφωνώ Απόλυτα %
15.2 [Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι συνάδελφοι μου με βάση την συμπεριφορά τους.]	1,5	3,9	43,1	40,2	11,3
15.5 [Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων]		3,9	32,8	47,1	16,2
15.9 [Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων.]	1,5	5,4	28,9	46,1	18,1
15.13 [Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου]	,5	4,9	29,4	50,0	15,2

Το 43,1% των ερωτηθέντων διατήρησαν ουδέτερη στάση με την άποψη ότι πάντα μπορούν να καταλάβουν πως αισθάνονται οι συνάδελφοι τους με βάση την συμπεριφορά τους ενώ το 40,2% συμφώνησαν.

Το 47,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι καλοί παρατηρητές των συναισθημάτων των άλλων, το 32,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 16,2% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 46,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι ευαίσθητοι στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων, το 28,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 18,1% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 50% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι έχουν μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω τους, το 29,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 15,2% συμφώνησαν απόλυτα.

Ερώτηση 15.3,15.6,15.10,15.14

Ερωτήσεις που αφορούν την διάσταση της χρήσης των συναισθημάτων

	Διαφωνώ Απόλυτα %	Διαφωνώ %	Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ %	Συμφωνώ %	Συμφωνώ Απόλυτα %
15.3 [Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω]	1,0	3,9	20,1	50,5	24,5
15.6 [Πάντα 'λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο]	1,0	9,8	30,4	43,1	15,7
15.10 [Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα]	1,0	8,3	33,8	44,6	12,3
15.14 [Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο]		4,4	19,1	52,5	24,0

Το 50,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα θέτουν στόχους για τον εαυτό τους και μετά βάζουν τα δυνατά τους για να τους πετύχουν ενώ και το 24,5% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 43,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι Πάντα λένε στον εαυτό τους ότι είναι άξια και ικανά άτομα, το 30,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 15,7% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 44,6% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι άτομα με ισχυρά κίνητρα, το 33,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 12,3% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 52,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα παρακινούν τον εαυτό τους να καταφέρουν το καλύτερο, το 24% συμφώνησαν απόλυτα και το 19,1% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Ερώτηση 15.4,15.7,15.11,15.15

Ερωτήσεις που αφορούν την διάσταση του ελέγχου των συναισθημάτων

	Διαφω νώ Απόλυ τα %	Διαφω νώ %	Ούτε διαφω νώ/ούτε συμφω νώ %	Συμφω νώ %	Συμφω νώ Απόλυ τα %
15.4 [Μπορώ με την λογική να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες.]	,5	5,9	30,9	47,5	15,2
15.7 [Είμαι απόλυτα ικανός/ή να ελέγξω τα συναισθήματά μου]	2,0	7,4	40,2	41,7	8,8
15.11 [Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα]	1,5	12,7	34,8	40,2	10,8
15.15 [Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου]	,5	4,9	27,5	52,0	15,2

Το 47,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι μπορούν με την λογική να ελέγξουν το θυμό τους και να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες ενώ και το 30,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Το 41,7% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι απόλυτα ικανοί να ελέγξουν τα συναισθήματά τους ενώ το 40,2% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Το 40,2% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι όταν θυμώνουν, πάντα μπορούν να ηρεμήσουν γρήγορα ενώ το 34,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

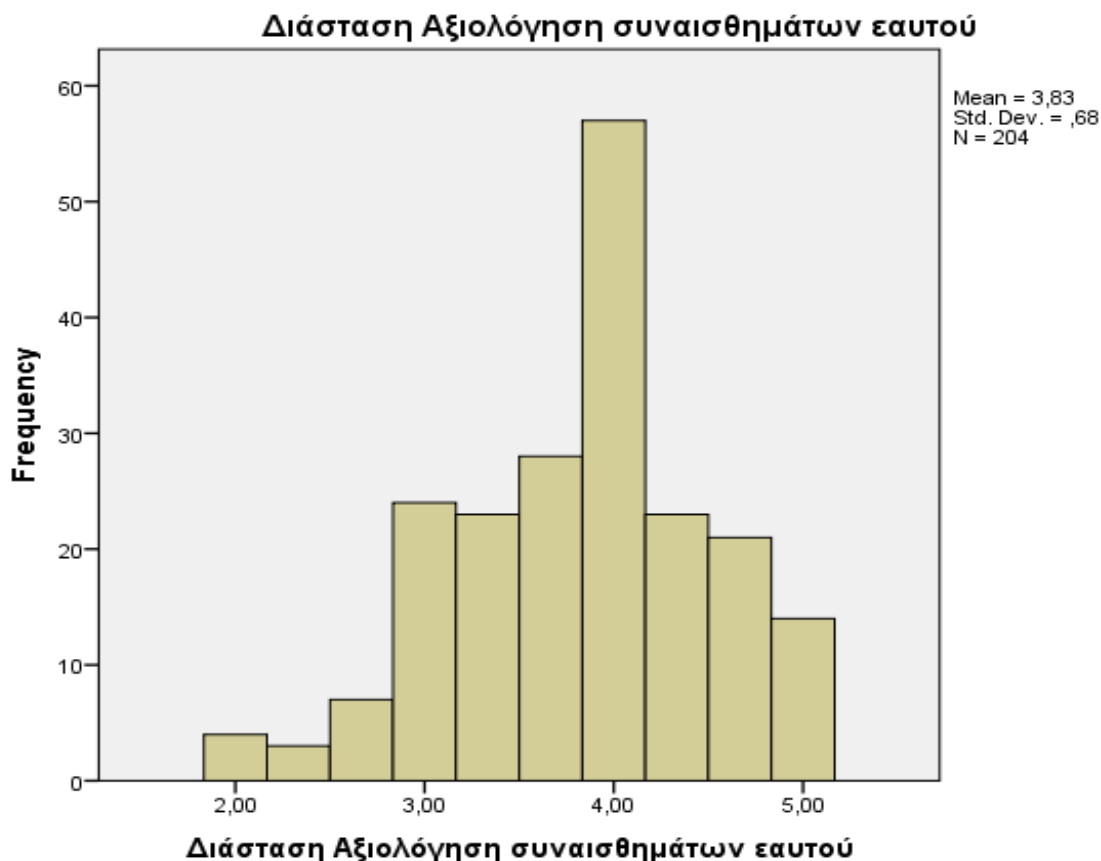
Το 52% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι έχουν καλό έλεγχο των συναισθημάτων τους και το 27,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας με το σύνολο των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

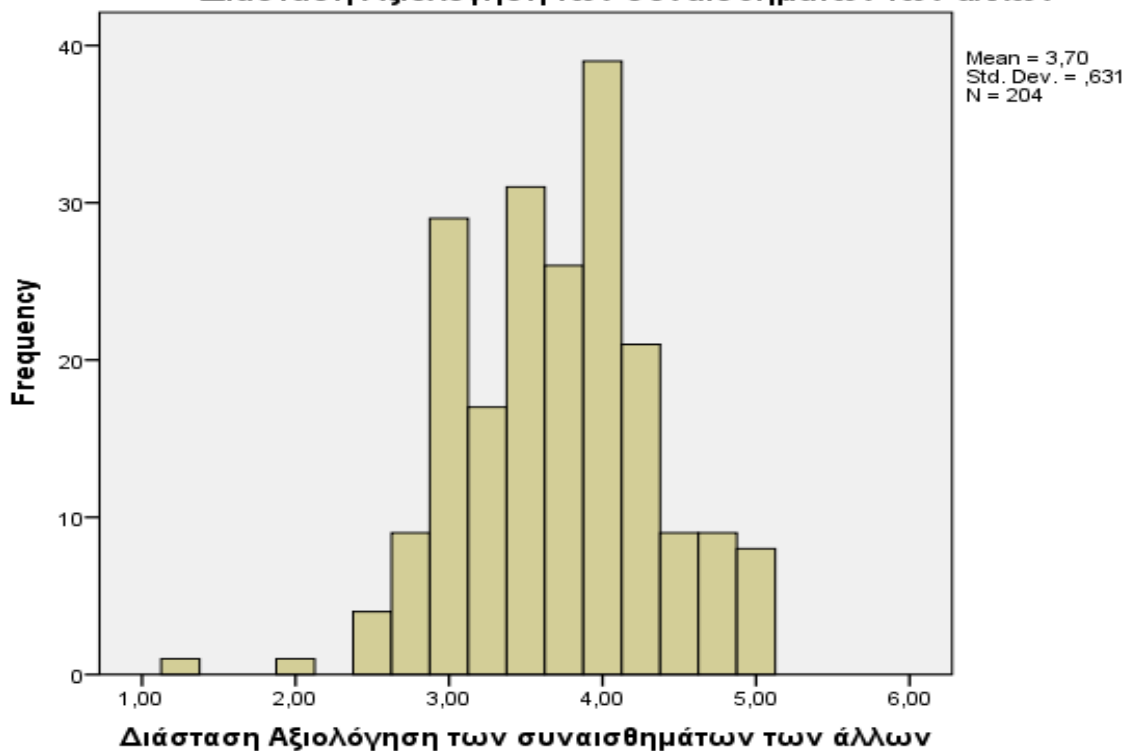
Μέσοι όροι & Τυπικές Αποκλίσεις Διαστάσεων Συναισθηματικής Νοημοσύνης

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διάσταση Αξιολόγηση συναισθημάτων εαυτού	204	2,00	5,00	3,83	0,68
Διάσταση Αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων	204	1,25	5,00	3,70	0,63
Διάσταση Χρήση των συναισθημάτων	204	1,50	5,00	3,78	0,68
Διάσταση Έλεγχος των συναισθημάτων	204	1,25	5,00	3,60	0,68
Συνολική βαθμολογία Συναισθηματικής Νοημοσύνης	204	1,56	5,00	3,73	0,59

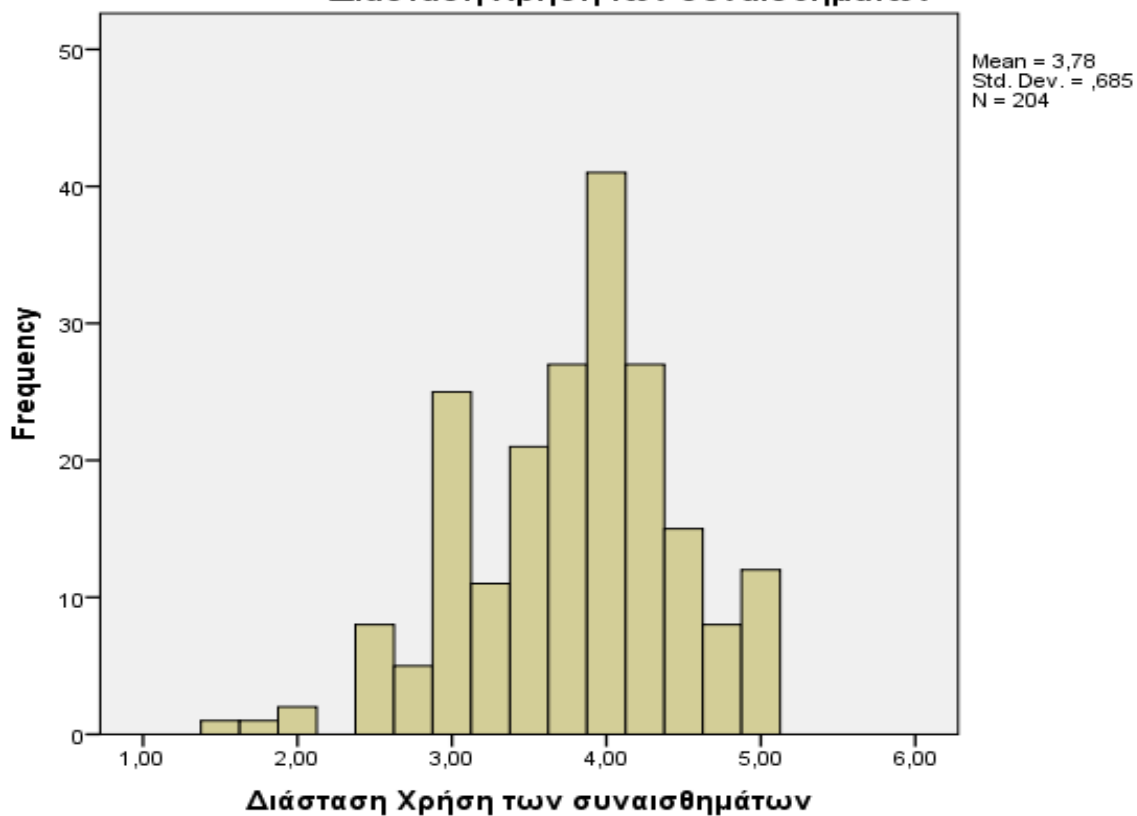
Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στη Διάσταση της Αξιολόγησης των συναισθημάτων εαυτού (Μ.Ο.3,83), ακολούθησε η Διάσταση Χρήση των συναισθημάτων (Μ.Ο.3,78), η Διάσταση αξιολόγησης των συναισθημάτων των άλλων (Μ.Ο.3,70) και τέλος, η Διάσταση του ελέγχου των συναισθημάτων (Μ.Ο.3,60). Το σύνολο της βαθμολογίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με μέσο όρο 3,73. Στη συνέχεια ακολουθούν τα αντίστοιχα ιστογράμματα.



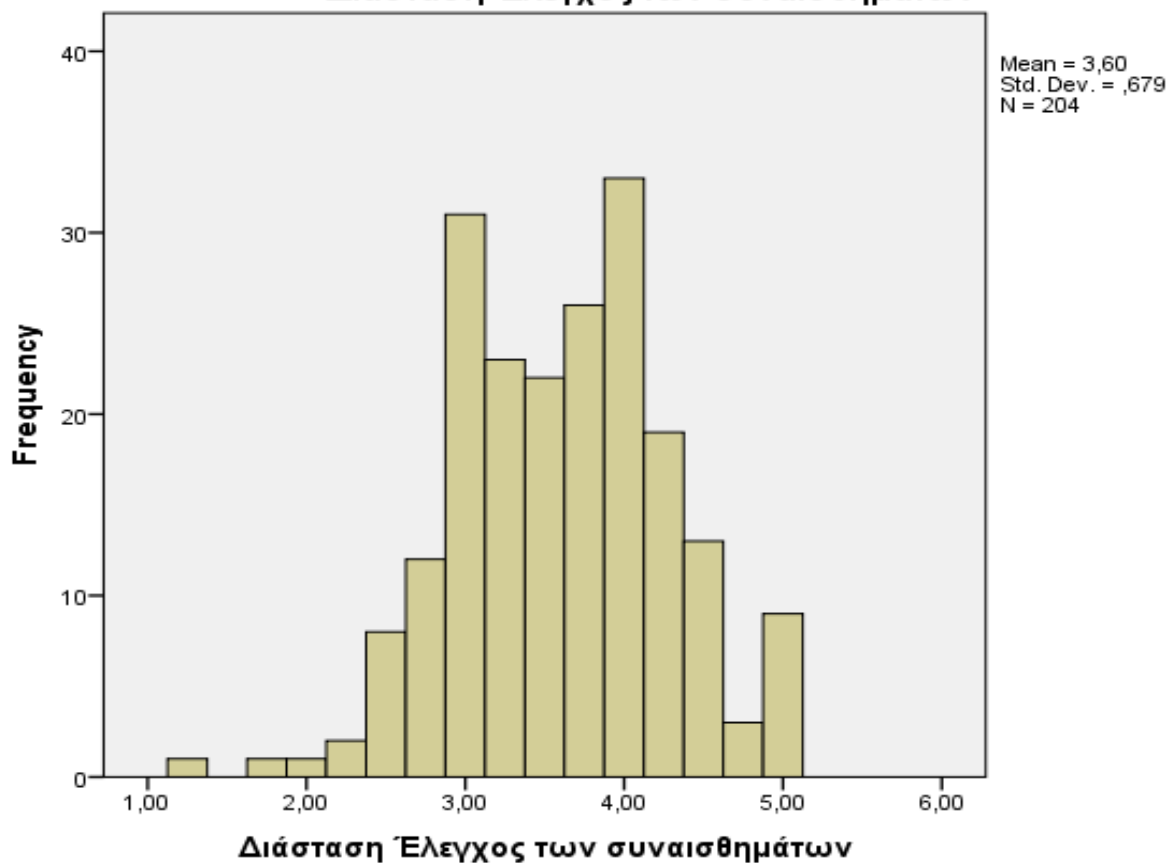
Διάσταση Αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων



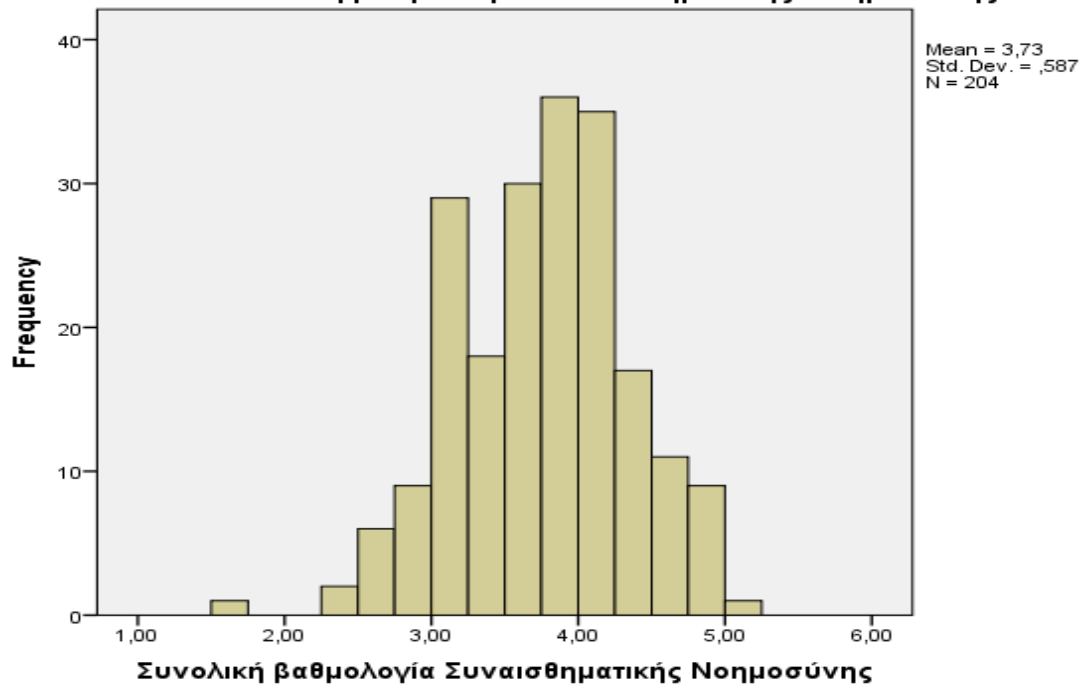
Διάσταση Χρήση των συναισθημάτων



Διάσταση Έλεγχος των συναισθημάτων



Συνολική βαθμολογία Συναισθηματικής Νοημοσύνης



4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις - Ερωτήματα

H1: Η συχνότητα που αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στην υπηρεσία σχετίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.

H2: Η συχνότητα που αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στην υπηρεσία σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.

H3: Οι περιορισμένοι πόροι ως αιτία δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σχετίζεται από το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.

H4: Οι διαστάσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης (διαχείρισης συγκρούσεων) σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.

Επαγωγική Ανάλυση

Προκειμένου να επιβεβαιώσουμε ή όχι την ερευνητική μας υπόθεση H1, θα κάνουμε σύγκριση μέσω των όρων με το στατιστικό εργαλείο ανάλυση διακύμανσης Anova.

1^η Ανάλυση Διακύμανσης

Descriptives

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζεστε;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
<10	38	3,26	1,057	,172	2,92	3,61	1	5
10-19	84	3,24	,977	,107	3,03	3,45	1	5
20-29	68	3,46	1,014	,123	3,21	3,70	1	5
μεγαλύτερο ή ίσο του 30	14	2,64	,745	,199	2,21	3,07	1	4
Total	204	3,27	1,004	,070	3,14	3,41	1	5

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. με προϋπηρεσία έως 29 χρόνια, αντιμετωπίζουν συχνότερες συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζονται σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν πάνω από 30 χρόνια προϋπηρεσίας.

ANOVA

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζεστε;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,939	3	2,646	2,691	,047
Within Groups	196,688	200	,983		
Total	204,627	203			

Ο παραπάνω πίνακας είναι ο πίνακας του αποτελέσματος της σύγκρισης που μας δείχνει την ύπαρξη της στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των μεταβλητών καθώς $p < 0,05$ [$F(3,200)=2,691, p=,047$].

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η ερευνητική μας υπόθεση H1.

2^η Ανάλυση Διακύμανσης

Descriptives

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζεστε;

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος τμήματος	96	3,19	1,079	,110	2,97	3,41	1	5
Ελεγκτής βεβαίωσης	37	3,30	,939	,154	2,98	3,61	1	5
Ελεγκτής είσπραξης	38	3,32	,842	,137	3,04	3,59	2	5
Προϊστάμενος τμήματος	23	3,57	1,080	,225	3,10	4,03	1	5
Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	3,20	,919	,291	2,54	3,86	2	5
Total	204	3,27	1,004	,070	3,14	3,41	1	5

ANOVA

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζεστε;

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,810	4	,703	,693	,598
Within Groups	201,817	199	1,014		
Total	204,627	203			

Από τους παραπάνω πίνακες δεν προκύπτει ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των μεταβλητών καθώς $p > 0,05$.

Συνεπώς, δεν επιβεβαιώνεται η ερευνητική μας υπόθεση H2.

3^η Ανάλυση Διακύμανσης

Descriptives

12.3 [Οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, υλικοτεχνικοί)]

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος τμήματος Ελεγκτής βεβαίωσης	96	3,11	1,065	,109	2,90	3,33	1	5
Ελεγκτής εισπραξής	37	3,68	,973	,160	3,35	4,00	2	5
Προϊστάμενος τμήματος Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	38	3,08	,997	,162	2,75	3,41	1	5
Total	23	3,43	1,037	,216	2,99	3,88	1	5
Total	204	3,22	1,061	,074	3,07	3,36	1	5

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ελεγκτές βεβαίωσης στην Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν περισσότερο ότι οι περιορισμένοι πόροι είναι μια από τις αιτίες

δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και ειδικά εκείνους που κατέχουν θέσης υποδιεύθυνσης/διεύθυνσης.

ANOVA

12.3 [Οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, υλικοτεχνικοί)]

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,747	4	3,937	3,682	,006
Within Groups	212,763	199	1,069		
Total	228,510	203			

Ο παραπάνω πίνακας είναι ο πίνακας του αποτελέσματος της σύγκρισης που μας δείχνει την ύπαρξη της στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των μεταβλητών καθώς $p < 0,05$ [$F(4,199)=3,682$, $p=,006$].

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η ερευνητική μας υπόθεση H3.

4^η Ανάλυση Διακύμανσης

Στη συνέχεια ακολουθούν τέσσερις συγκρίσεις, εκ των οποίων μόνο οι δυο είχαν στατιστική σημαντικότητα και συγκεκριμένα η Διάσταση Αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων και η Διάσταση Έλεγχος των συναισθημάτων, στις οποίες και θα επικεντρωθούμε.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Διάσταση Αξιολόγηση συναισθημάτων εαυτού	Υπάλληλος τμήματος	96	3,77	0,71	0,07	3,63	3,92	2,00	5,00
	Ελεγκτής βεβαίωσης	37	3,79	0,64	0,11	3,58	4,01	2,33	5,00
	Ελεγκτής είσπραξης	38	3,76	0,69	0,11	3,54	3,99	2,00	5,00
	Προϊστάμενος τμήματος	23	4,14	0,60	0,13	3,88	4,41	2,67	5,00

	Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	3,97	0,60	0,19	3,54	4,39	3,33	5,00
	Total	204	3,83	0,68	0,05	3,73	3,92	2,00	5,00
Διάσταση Αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων	Υπάλληλος τμήματος	96	3,66	0,60	0,06	3,54	3,78	2,50	5,00
	Ελεγκτής βεβαίωσης	37	3,74	0,66	0,11	3,52	3,96	2,75	5,00
	Ελεγκτής εισπραξίας	38	3,56	0,76	0,12	3,31	3,81	1,25	5,00
	Προϊστάμενος τμήματος	23	4,07	0,44	0,09	3,87	4,26	3,00	4,75
	Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	3,65	0,34	0,11	3,41	3,89	3,00	4,00
	Total	204	3,70	0,63	0,04	3,61	3,79	1,25	5,00
Διάσταση Χρήση των συναισθημάτων	Υπάλληλος τμήματος	96	3,76	0,68	0,07	3,62	3,89	1,50	5,00
	Ελεγκτής βεβαίωσης	37	3,76	0,73	0,12	3,51	4,00	2,50	5,00
	Ελεγκτής εισπραξίας	38	3,65	0,68	0,11	3,43	3,88	1,75	5,00
	Προϊστάμενος τμήματος	23	4,04	0,62	0,13	3,78	4,31	2,50	5,00
	Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	3,95	0,69	0,22	3,46	4,44	3,00	5,00
	Total	204	3,78	0,68	0,05	3,68	3,87	1,50	5,00
Διάσταση Έλεγχος των συναισθημάτων	Υπάλληλος τμήματος	96	3,48	0,69	0,07	3,34	3,62	1,75	5,00
	Ελεγκτής βεβαίωσης	37	3,66	0,67	0,11	3,43	3,88	2,50	5,00
	Ελεγκτής εισπραξίας	38	3,59	0,67	0,11	3,37	3,81	1,25	5,00
	Προϊστάμενος τμήματος	23	3,90	0,61	0,13	3,64	4,16	2,75	5,00
	Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	3,95	0,61	0,19	3,51	4,39	3,25	5,00
	Total	204	3,60	0,68	0,09	3,51	3,70	1,25	5,00

		4			5				
Συνολική βαθμολογία	Υπάλληλος τμήματος	96	3,67	0,57	0,06	3,55	3,78	2,33	5,00
Συναισθηματικής	Ελεγκτής βεβαίωσης	37	3,74	0,61	0,10	3,53	3,94	2,71	4,92
Νοημοσύνης	Ελεγκτής είσπραξης	38	3,64	0,64	0,10	3,43	3,85	1,56	4,79
	Προϊστάμενος τμήματος	23	4,04	0,46	0,10	3,84	4,24	2,92	4,81
	Κάτοχος θέσης								
	Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης	10	3,88	0,49	0,16	3,53	4,23	3,29	4,75
	Total	204	3,73	0,59	0,04	3,65	3,81	1,56	5,00

Βλέπουμε ότι στη Διάσταση Αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων, οι εργαζόμενοι που είναι προϊστάμενοι τμημάτων, έχουν υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.4,07) από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και ειδικότερα από τους ελεγκτές είσπραξης που έχουν τον μικρότερο μέσο όρο στη συγκεκριμένη διάσταση (Μ.Ο.3,56).

Σε ότι αφορά την Διάσταση Έλεγχος των συναισθημάτων, οι εργαζόμενοι που είναι προϊστάμενοι τμημάτων, έχουν υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.3,95) από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και ειδικότερα από τους απλούς υπαλλήλους τμημάτων που έχουν τον μικρότερο μέσο όρο στη συγκεκριμένη διάσταση (Μ.Ο.3,48).

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Διάσταση Αξιολόγηση συναισθημάτων εαυτού	Between Groups	2,985	4	,746	1,634	,167
	Within Groups	90,896	199	,457		
	Total	93,880	203			
Διάσταση Αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων	Between Groups	4,058	4	1,014	2,631	,036
	Within Groups	76,740	199	,386		
	Total	80,797	203			
Διάσταση Χρήση των	Between Groups	2,593	4	,648	1,394	,237

συναισθημάτων	Within Groups	92,557	199	,465		
	Total	95,150	203			
Διάσταση Έλεγχος των συναισθημάτων	Between Groups	4,779	4	1,195	2,673	,033
	Within Groups	88,945	199	,447		
	Total	93,724	203			
Συνολική βαθμολογία Συναισθηματικής Νοημοσύνης	Between Groups	3,090	4	,772	2,297	,060
	Within Groups	66,910	199	,336		
	Total	70,000	203			

Ο παραπάνω πίνακας είναι ο πίνακας του αποτελέσματος της σύγκρισης που μας δείχνει την ύπαρξη της στατιστικής σημαντικότητας μεταξύ των μεταβλητών καθώς $p < 0,05$ [$F(4,199)=2,631, p=,036$] & [$F(4,199)=2,673, p=,033$].

Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η ερευνητική μας υπόθεση H4, μερικώς.

4.8 Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, το 58,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων ενώ το υπόλοιπο 41,2% είχαν ενημερωθεί. Ως προς την κουλτούρα της ομάδας σε σχέση με τις συγκρούσεις, το 43,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως έχουν αντιμετωπίσει μερικές φορές συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζονται, το 26% συχνά ενώ το 13,2% σπάνια και το 38,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι συγκρούσεις μπορούν συχνά να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, το 28,4% μερικές φορές ενώ και το 26,5% πολύ συχνά.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (50,5%) δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, το 22,5% συχνά ενώ το 20,1% σπάνια, το 39,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, το 36,8% συχνά ενώ το 15,7% σπάνια, το 45,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών, το 28,4% συχνά ενώ το 13,2% σπάνια και το 44,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως

εκδηλώνονται μερικές φορές συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και πολιτών, το 32,8% σπάνια ενώ το 16,7% συχνά.

Στη συνέχεια αναφέρθηκε μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στην ομάδα υπαλλήλων και πολιτών (Μ.Ο.3,39) που πρακτικά σημαίνει ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται με μεγαλύτερη συχνότητα στην ομάδα αυτή, ακολούθησε η ομάδα υπαλλήλων προϊσταμένων (Μ.Ο.3,33), η ομάδα μεταξύ υπαλλήλων (Μ.Ο.3,12) και τέλος, με την χαμηλότερη συχνότητα συγκρούσεων ήταν η ομάδα προϊσταμένων πολιτών (Μ.Ο.2,83). Επίσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52%) δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον μερικές φορές συμβιβάζονται, το 20,1% σπάνια συμβιβάζονται ενώ το 18,6% συχνά συμβιβάζονται.

Το 42,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον, συχνά προσπαθούν να την αποφύγουν, το 28,4% πολύ συχνά ενώ το 20,6% μερικές φορές. Το 53,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως μερικές φορές όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον αποδέχονται την επιθυμία της αντίθετης πλευράς, ενώ το 25,5% σπάνια και το 13,7% συχνά. Το 45,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον διαπραγματεύονται συχνά για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά, το 29,9% μερικές φορές και το 13,2% πολύ συχνά και το 38,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως όταν είναι σε σύγκρουση με κάποιον διαπραγματεύονται συχνά για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά, μερικές φορές απευθύνονται σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης, το 31,9% σπάνια ενώ το 13,7% ποτέ.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (40,7%) δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν κάποιον συνάδελφο τους μερικές φορές, ενώ το 26,5% σπάνια και το 21,1% συχνά, το 39,2% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν κάποιον προϊστάμενο τους μερικές φορές, ενώ το 26% συχνά και το 16,7% πολύ συχνά και το 33,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν τον Διευθυντή της υπηρεσίας τους μερικές φορές, ενώ το 23% σπάνια και το 18,6% συχνά.

Επίσης, το 45,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως εάν επέλεγαν κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης θα επέλεγαν τον οποιονδήποτε συχνά, το 29,9% μερικές φορές ενώ το 16,2% δεν θα επέλεγαν ποτέ τον οποιονδήποτε. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στους υπαλλήλους που επιλέγουν τον προϊστάμενο

τους για τυχόν επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.3,36) που πρακτικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι επιλέγουν το συγκεκριμένο πρόσωπο με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν οι υπάλληλοι που επιλέγουν τον Διευθυντή της υπηρεσίας τους (Μ.Ο.3,05), οι υπάλληλοι που επιλέγουν έναν συνάδελφο τους (Μ.Ο.2,83) και τέλος, με χαμηλότερο μέσο όρο είναι οι υπάλληλοι που επιλέγουν τον οποιονδήποτε για την επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.1,67).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (39,7%) δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει την αυταρχική προσέγγιση μερικές φορές, ενώ το 26% σπάνια ενώ το 21,6% ποτέ. Το 40,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει την ειρηνευτική προσέγγιση συχνά, ενώ το 37,3% μερικές φορές. Το 38,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει συχνά την επίλυση του προβλήματος, ενώ το 33,8% μερικές φορές.

Το 35,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει μερικές φορές να εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς, το 33,8% συχνά και το 21,6% πολύ συχνά. Το 47,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας μερικές φορές, το 22,1% σπάνια ενώ το 20,1% συχνά.

Ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στους υπαλλήλους που δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει να εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς (Μ.Ο.3,65) που πρακτικά σημαίνει ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέγεται με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν με τον ίδιο μέσο όρο η προσέγγιση με σκοπό την επίλυση του προβλήματος και η ειρηνευτική προσέγγιση (Μ.Ο.3,50), ακολούθησε η προσέγγιση που τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας (Μ.Ο.2,86) και τέλος, τον χαμηλότερο μέσο όρο συγκέντρωσε η αυταρχική προσέγγιση (Μ.Ο.2,46).

Ως προς τις αιτίες συγκρούσεων – αντιπαραθέσεων, το 41,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων μερικές φορές και το 32,4% συχνά, το 34,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η κακή επικοινωνία με τους

πολίτες μερικές φορές και το 33,3% συχνά. Επίσης, το 33,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι περιορισμένοι πόροι μερικές φορές, το 26% συχνά και το 24% σπάνια, το 41,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων συχνά και το 28,4% μερικές φορές.

Επίσης το 42,6% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων συχνά και το 21,1% μερικές φορές, το 35,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι ατομικές διαφορές μερικές φορές και το 32,8% συχνά, το 36,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες συχνά και το 27% μερικές φορές, το 35,8% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι ο τρόπος διοίκησης από τον υπεύθυνο συχνά και το 32,4% μερικές φορές και το 40,2% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης συχνά και το 26,5% μερικές φορές.

Επίσης, το 34,3% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας μερικές φορές και το 28,9% συχνά, το 37,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι οι επιβαλλόμενες αλλαγές μερικές φορές και το 27% συχνά, το 37,7% των εργαζομένων δήλωσαν πως μια από τις αιτίες δημιουργίας στο χώρο εργασίας είναι η κατάταξη σε περιγράμματα θέσεων μερικές φορές ενώ το 24% σπάνια.

Επίσης οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους εργαζομένους είναι ο τρόπος διοίκησης από τον/τους υπεύθυνο/ους (Μ.Ο.3,69), την άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.3,65), την επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων (Μ.Ο.3,62), τις αντιλαμβανόμενες ανισότητες (Μ.Ο.3,56), τον ασαφή καθορισμό καθηκόντων (Μ.Ο.3,55), την κακή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων (Μ.Ο.3,35), τους συγκρουόμενους στόχους μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (Μ.Ο.3,28), η κακή επικοινωνία με τους πολίτες (Μ.Ο.3,27), οι περιορισμένοι πόροι (Μ.Ο.3,22), οι επιβαλλόμενες αλλαγές (Μ.Ο.3,16) και ο χαμηλότερος μέσος όρος σημειώθηκε στην κατάταξη σε περιγράμματα θέσεων (Μ.Ο.2,98).

Ως προς διαχείριση συγκρούσεων – αντιπαραθέσεων, οι σημαντικότερες προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους εργαζομένους είναι οι δίκαιες αποδοχές (Μ.Ο.4,35), ο σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη (Μ.Ο.4,28), να εδραιωθούν η επικοινωνία και η συνεργασία στον οργανισμό (Μ.Ο.4,26), να γίνεται σαφής κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.4,25), δίκαιη κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.4,17), την Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία (Μ.Ο.4,17), τις λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας (Μ.Ο.4,09) και η Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων (Μ.Ο.4,01).

Η πιο σημαντική πρόταση που είχε να κάνει ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (12,3%) για την αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τους ήταν οι προϊστάμενοι να είναι αντικειμενικοί και δίκαιοι με όλους τους εργαζομένους και να μην υπερισχύουν οι τυχόν διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Ως προς το ερωτηματολόγιο διαχείρισης συγκρούσεων (Συναισθηματική Νοημοσύνη), το 49% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι τις περισσότερες φορές καταλαβαίνουν του γιατί αισθάνονται τα συναισθήματα που νοιώθουν, το 22,1% συμφώνησαν απόλυτα και το 21,6% διατήρησαν ουδέτερη στάση, το 51% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα καταλαβαίνουν πώς αισθάνονται πραγματικά, το 31,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 12,7% συμφώνησαν απόλυτα, το 51,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα γνωρίζουν αν είναι χαρούμενοι ή όχι, το 22,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 22,1% συμφώνησαν απόλυτα.

Επίσης, το 43,1% των ερωτηθέντων διατήρησαν ουδέτερη στάση με την άποψη ότι πάντα μπορούν να καταλάβουν πως αισθάνονται οι συνάδελφοι τους με βάση την συμπεριφορά τους ενώ το 40,2% συμφώνησαν.

Το 47,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι καλοί παρατηρητές των συναισθημάτων των άλλων, το 32,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 16,2% συμφώνησαν απόλυτα. Το 46,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι ευαίσθητοι στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων, το 28,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 18,1% συμφώνησαν απόλυτα.

Το 50% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι έχουν μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω τους, το 29,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 15,2% συμφώνησαν απόλυτα.

Αντίστοιχα, το 50,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα θέτουν στόχους για τον εαυτό τους και μετά βάζουν τα δυνατά τους για να τους πετύχουν ενώ και το 24,5% συμφώνησαν απόλυτα, το 43,1% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι Πάντα λένε στον εαυτό τους ότι είναι άξια και ικανά άτομα, το 30,4% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 15,7% συμφώνησαν απόλυτα, το 44,6% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι άτομα με ισχυρά κίνητρα, το 33,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ το 12,3% συμφώνησαν απόλυτα και το 52,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι πάντα παρακινούν τον εαυτό τους να καταφέρουν το καλύτερο, το 24% συμφώνησαν απόλυτα και το 19,1% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Επίσης, το 47,5% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι μπορούν με την λογική να ελέγξουν το θυμό τους και να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες ενώ και το 30,9% διατήρησαν ουδέτερη στάση, το 41,7% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι είναι απόλυτα ικανοί να ελέγξουν τα συναισθήματά τους ενώ το 40,2% διατήρησαν ουδέτερη στάση και το 40,2% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι όταν θυμώνουν, πάντα μπορούν να ηρεμήσουν γρήγορα ενώ το 34,8% διατήρησαν ουδέτερη στάση όπως και το 52% των ερωτηθέντων συμφώνησαν με την άποψη ότι έχουν καλό έλεγχο των συναισθημάτων τους και το 27,5% διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Τέλος, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. με προϋπηρεσία έως 29 χρόνια, αντιμετωπίζουν συχνότερες συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζονται σε σχέση με τους εργαζόμενους που έχουν πάνω από 30 χρόνια προϋπηρεσίας όπως και ότι οι εργαζόμενοι που είναι ελεγκτές βεβαίωσης στην Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν περισσότερο ότι οι περιορισμένοι πόροι είναι μια από τις αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και ειδικά εκείνους που κατέχουν θέση υποδιεύθυνσης/διεύθυνσης.

Κεφάλαιο 5^ο – Συζήτηση – Συμπεράσματα- Μελλοντικές προτάσεις.

5.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας με την χρήση των εν λόγω ερωτηματολογίων, θα λέγαμε πως αυτό που απορρέει είναι πως η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη μεταξύ των ανθρώπων, είτε σε κοινωνικό είτε σε εργασιακό περιβάλλον, ειδικά όταν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, ομάδων ή οργανισμών. Η κάθε σύγκρουση επίσης μπορεί και προκαλείται σε μεγάλο βαθμό από διαφορές στην ατομική αντίληψη, στόχο, ενδιαφέρον, ιδέες, συναισθήματα, αξίες, που συγκρούονται μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Shetach (2012), η σύγκρουση είναι μέρος της κοινωνικής και επιχειρηματικής ζωής, ως εκ τούτου, βρίσκεται σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί ως μια πραγματικότητα της κοινωνικής ζωής που υπάρχει σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας, όπου μπορεί να ειπωθεί ότι είναι τόσο παλιά όσο ο άνθρωπος. Λόγω της τεράστιας κοινωνικής αλληλεπίδρασης που λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη ωστόσο. Η διαχείρισή της καθορίζει εάν το αποτέλεσμα θα είναι θετικό ή αρνητικό.

Όταν αναφέρεται η έννοια της σύγκρουσης, οι άνθρωποι τείνουν να την αντιλαμβάνονται ως αρνητική και σχεδόν δεν την αντιμετωπίζουν από μια σχετική θετική οπτική γωνία. Στη κοινωνία γενικότερα αναφέρονται οι λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Αυτές οι συγκρούσεις που αναγκάζουν να είναι δημιουργικοί λύτες προβλημάτων για να διατηρήσουν έναν υγιή εργασιακό χώρο και να δημιουργήσουν μια δομή που θα επιτρέψει στον οργανισμό να επωφεληθεί από διαφοροποιημένους υπαλλήλους, ενώ δημιουργεί ευκαιρίες για εκ νέου ανάπτυξη και απόκτηση νέων δεξιοτήτων, μπορούν να ταξινομηθούν ως λειτουργικές συγκρούσεις.

Ενώ αυτές οι συγκρούσεις που επηρεάζουν αρνητικά τους εργαζόμενους τόσο ψυχολογικά όσο και συναισθηματικά, που επίσης οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα μπορούν να ταξινομηθούν ως δυσλειτουργικές συγκρούσεις. Είναι επιτακτική ανάγκη να σημειωθεί ότι ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων θα καθορίσει την έκβασή τους είτε λειτουργική είτε δυσλειτουργική.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας ωστόσο, ενώ η σύγκρουση θεωρείται γενικά ως δυσλειτουργική στο δημόσιο τομέα, μπορεί επίσης να είναι λειτουργική. Η σύγκρουση έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα. Μπορεί να είναι θετικό όταν ενισχύει τη δημιουργικότητα, την αποσαφήνιση των απόψεων και την ανάπτυξη των ανθρώπινων ικανοτήτων για τη διαχείριση των διαπροσωπικών αποκλίσεων.

Δεν υπάρχει καμία δυσλειτουργία στην οργανωτική σύγκρουση επειδή παράγει ή παρουσιάζει μια ευκαιρία για τροποποίηση και διευθέτηση μεταξύ των θιγόμενων μερών για την ευημερία τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού (Osad & Osas, 2013). Η σύγκρουση μπορεί να είναι αρνητική όταν δημιουργεί αντίσταση στην αλλαγή, δημιουργεί σάλο, δυσπιστία στις διαπροσωπικές σχέσεις, χαμηλή παραγωγικότητα, οργανωτική αναποτελεσματικότητα (Hotero, et al., 2010).

Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με εκείνα των Tabitha και Florence (2019) που αναφέρθηκαν στην ατομική σύγκρουση ως σύγκρουση στην οποία αυτή η ατομική νοοτροπία υπαγορεύεται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες μέσα ή γύρω του, όπως ο θυμός, εθισμός, κατάθλιψη, απογοήτευση, σύγχυση, στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει σε επιθετικότητα. Θα μπορούσε επίσης να είναι μια σύγκρουση αξιών, προτεραιοτήτων στις οποίες ο άνθρωπος συνεχίζει να μάχεται ή να μάχεται με το μυαλό και τις συνήθειές του, οδηγώντας σε δυσκολίες στην απόφαση για έναν στόχο.

Οι συγγραφείς θεωρούν επίσης ότι η διαπροσωπική σύγκρουση είναι μια σύγκρουση που συμβαίνει μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων που εργάζονται μαζί σε ομάδες. Από οργανωτική άποψη, αυτό μπορεί επίσης να αναφέρεται ως εργάτης με εργαζόμενο ή πλευρική σύγκρουση επειδή εμφανίζεται κυρίως μεταξύ εργαζομένων στην ίδια ιεραρχία, όπου αυτή η σύγκρουση είναι μέρος της ζωής και είναι παρούσα σε κάθε οργανισμό (Cloke & Goldsmith, 2011).

Ο Nistorescu (2019), θεωρεί επίσης αυτό το είδος σύγκρουσης ως ένα μέσο μέσω του οποίου ένα άτομο ή ένας τομέας εμποδίζει έναν άλλον να επιτύχει τον επιθυμητό στόχο και δηλώνει ότι εάν δεν επιτευχθεί χρονικά νωρίς, θα μπορούσε να οδηγήσει σε επικίνδυνες καταστάσεις στο μέλλον που θα επηρεάσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Μερικές φορές η σύγκρουση μπορεί να είναι συγκαλυμμένη, δεν καταλήγουν όλες οι συγκρούσεις σε φυσική ανταλλαγή διαφωνιών. Η σύγκρουση θα μπορούσε να είναι μεταξύ ομάδων, αυτό θα

μπορούσε να συμβεί λόγω διαφορών μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, όπως τμήματα ή ομάδες εργασίας σε έναν οργανισμό, κοινότητες και εθνοτικές ομάδες.

Επίσης σχετικά με τα αποτελέσματα έρευνα, αυτά συμφωνούν με την μελέτη του Pandy (2019), ο οποίος υποστηρίζει ότι αυτού του είδους η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από έλλειψη αμοιβαίας συμφωνίας, διαφορές στους στόχους της ομάδας, περιορισμένους πόρους, κακό κανάλι επικοινωνίας, αλληλεπικαλυπτόμενες ευθύνες, αγώνα για αναγνώριση κ.λπ., επομένως, η διαχείριση της σύγκρουσης από τους διευθυντές θα καθορίσει εάν θα οδηγήσει σε λειτουργικό ή δυσλειτουργικό αποτέλεσμα.

Οι διευθυντές σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τύπους σύγκρουσης που θα τους επιτρέψουν να εφαρμόσουν μια κατάλληλη στρατηγική που θα δημιουργήσει θετικά αποτελέσματα. Η οργανωτική σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει διαφωνία σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας ή μιας εργασίας. Αυτό θα μπορούσε να είναι διαφωνία μεταξύ μεμονωμένων, διαπροσωπικών ή διαομαδικών. ο τρόπος διαχείρισης αυτής της σύγκρουσης θα καθορίσει την έκβασή της.

Επίσης σύμφωνα με τους Riaz και Junaid (2011), η αναποτελεσματική διαχειριζόμενη οργανωτική σύγκρουση οδηγεί σε μειωμένα επίπεδα εμπιστοσύνης και απογοήτευση καθώς επίσης προκαλεί άγχος που θα μπορούσε να προκαλέσει ταπείνωση και αποδέσμευση από την εργασία. Επίσης, προκαλεί περισσότερες συγκρούσεις και επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων ενισχύει την οργανωτική ανάπτυξη μέσω της αφοσίωσης των εργαζομένων, του ενθουσιασμού και η απορρόφηση ενισχύει επίσης το ηθικό και τονώνει τα άτομα που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε οργανωτική παραγωγικότητα.

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο τα αποτελέσματα αλληλοεπιδρούν με το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης οι Zheng, Yang και McLean (2010), θεώρησαν ότι η παραγωγικότητα γενικά καθορίζει τους στόχους πολιτικής του οργανισμού ή τον βαθμό στον οποίο υλοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού. Η παραγωγικότητα χρησιμοποιείται μερικές φορές για την αναπαραγωγή της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού επειδή είναι ευρύτερη σε σύγκριση με άλλες έννοιες της απόδοσης του οργανισμού.

Η ικανότητα εκτέλεσης μιας λειτουργίας με βέλτιστα επίπεδα εισροών και εκροών καθορίζει την παραγωγικότητα οποιουδήποτε οργανισμού (Amin & Shila, 2015). Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο λόγω της παγκοσμιοποίησης, κάθε οργανισμός που θέλει να είναι σχετικός και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να ενισχύσει την οργανωσιακή του παραγωγικότητα.

Η εκπαίδευση είναι ο δεύτερος τομέας εργασίας στον οποίο οι συγκρούσεις συμβαίνουν κυρίως μετά το κυβερνητικό πεδίο (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Όταν δύο ή περισσότερα άτομα, χώρες, έθνη και ομάδες διαφωνούν με ορισμένα θέματα, τότε μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις λόγω της διαφοράς στις ιδέες, τις συμπεριφορές, τις αντιλήψεις, τα συμφέροντα, τις στάσεις, την πολιτική (Afzal, Khan and Ali, 2009).

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Moily, (2008), η σύγκρουση εμφανίζεται λόγω εντάσεων μεταξύ ατόμων και κοινωνίας, κακής διακυβέρνησης, ιστορικού υπόβαθρου και κοινωνικοοικονομικής κατάστασης. Αναφέρεται επίσης από τον Agwu (2013) ότι η διαφορά στο υπόβαθρο της προσωπικότητας, η λειτουργική αλληλεξάρτηση, η αυτονομία και το καθεστώς δημιουργούν συγκρούσεις.

Όταν ένα άτομο αποφεύγει τα επιτεύγματα του άλλου ατόμου, προκύπτει επίσης σύγκρουση (Hotero, et al., 2010, Hussain και Mujtaba, 2012) όπως επίσης οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας στο δημόσιο τομέα, δημιουργούν άγχος στους εργαζόμενους και γίνονται αιτία χαμηλής απόδοσης για τον οργανισμό. Η φύση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας στο δημόσιο τομέα, επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Επίσης η παραγωγικότητα και η ηθική των εργαζομένων, επηρεάζονται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της απόδοσης και της ανταμοιβής ενός οργανισμού (Yazici, 2008). Η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διατηρεί υψηλά επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (Harmon, 2014). Η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση, οι αμοιβές και οι ανταμοιβές είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα (Khan, Farooq και Ullah, 2010).

Το κίνητρο των εργαζομένων λοιπόν, είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παραγωγικότητας (Kulchmanov και Kaliannan, 2014). Επίσης, ο Raza (2012), τόνισε τις προηγούμενες δηλώσεις που είναι να βρουν έναν τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα και το αντίστροφο. Η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και η παροχή εκπαίδευσης είναι άλλοι παράγοντες που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα (Nielsen, 2013).

Επιπλέον, οι Euske και Lebars, (2006) όρισε ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο οικονομικά, αλλά και μη οικονομικά, γεγονός που εξασφαλίζει ένα επίπεδο οργανωτικών στόχων. Η παραγωγικότητα είναι ένα στοιχείο ικανότητας και έμπνευσης, όπου η ικανότητα περιέχει τις δεξιότητες, ένα πλεονέκτημα που απαιτείται για την εκτέλεση των εργασιών. Ενώ μια έμπνευση απεικονίζεται ως μια εσωτερική δύναμη που ωθεί τα άτομα να ενεργήσουν προς κάτι.

Λέγεται επίσης ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς σε απουσίες από την εργασία εάν δεν είναι ικανοποιημένοι και επομένως χάνουν το κίνητρο να επιδείξουν καλές επιδόσεις. Ένας ευτυχισμένος και ικανοποιημένος εργαζόμενος έχει υψηλότερη παραγωγικότητα και είναι ευκολότερο για τη διοίκηση να παρακινήσει άτομα με υψηλές επιδόσεις να επιτύχουν σταθερούς στόχους (Kinicki και Kreitner, 2007).

Πολλοί ερευνητές στο χώρο εργασίας, όρισαν την πολιτική στο χώρο εργασίας ως ενέργειες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες, τις συμπεριφορές και τη λήψη αποφάσεων με τη χρήση εξουσίας. Η σύγκρουση λοιπόν ως έννοια, αναφέρεται ως μέρος της οργανωσιακής ζωής και μπορεί να συμβεί μεταξύ ατόμων και ομάδων, καθώς και μεταξύ ομάδων που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της πολιτικής στο χώρο εργασίας (Lammer, 2009).

Ο Eze (2011) υποστήριξε ότι η πολιτική στο χώρο εργασίας είναι μια συμπεριφορά αυτοεξυπηρέτησης που αναζητά το κόστος των άλλων για να επιτύχει αυτοεκτίμηση, πλεονεκτήματα και οφέλη. Η πολιτική στο χώρο εργασίας σε τριτογενείς οργανισμούς συχνά επιδιώκει να εξασφαλίσει ή να μεγιστοποιήσει τα ατομικά συμφέροντα ή, από την άλλη πλευρά, να κρατήσει μακριά από αρνητικά αποτελέσματα μέσα στον οργανισμό (Ferris και Kacmar, 2011).

Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα λοιπόν, ασχολούνται πάντα με την πολιτική για την επιδίωξη ατομικών στόχων. Ενώ η πολιτική στο χώρο εργασίας είναι ένας συσχετισμός της σύγκρουσης των εργαζομένων, ο Udoye (2011) αναφέρεται στις συγκρούσεις ως δυσλειτουργικές, κάτι που θα μπορούσε να είναι σημαντικό καθώς αυτό θα μπορούσε να κάνει ένα ζήτημα να εμφανίζεται από διάφορες οπτικές γωνίες. Η πολιτική περιλαμβάνει το ανθρώπινο συστατικό και η σχέση που προκύπτει είναι η οποία πρέπει να επιβλέπεται και να διαχειρίζεται προσεκτικά με ωριμότητα και ειλικρίνεια προτού αυξηθεί ανεξέλεγκτα (Krietner και Kinicki, 2004).

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, όσον αφορά το ερώτημα αν υπάρχουν και σε πιο βαθμό συγκρούσεις – αντιπαραθέσεις, ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται με μεγαλύτερη συχνότητα στην ομάδα υπαλλήλων και πολιτών (Μ.Ο.3,39), ακολουθεί η ομάδα υπαλλήλων προϊσταμένων (Μ.Ο.3,33), η ομάδα μεταξύ υπαλλήλων (Μ.Ο.3,12) και τέλος, με την χαμηλότερη συχνότητα συγκρούσεων ήταν η ομάδα προϊσταμένων πολιτών (Μ.Ο.2,83)

Οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους εργαζομένους είναι ο τρόπος διοίκησης από τον/τους υπεύθυνο/ους (Μ.Ο.3,69), την άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.3,65), την επικάλυψη των αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων (Μ.Ο.3,62), τις αντιλαμβανόμενες ανισότητες (Μ.Ο.3,56), τον ασαφή καθορισμό καθηκόντων (Μ.Ο.3,55), την κακή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων (Μ.Ο.3,35), τους συγκρουόμενους στόχους μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (Μ.Ο.3,28), η κακή επικοινωνία με τους πολίτες (Μ.Ο.3,27), οι περιορισμένοι πόροι (Μ.Ο.3,22), οι επιβαλλόμενες αλλαγές (Μ.Ο.3,16) και ο χαμηλότερος μέσος όρος σημειώθηκε στην κατάταξη σε περιγράμματα θέσεων (Μ.Ο.2,98).

Όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα ποιες στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων υιοθετεί η ηγεσία, ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στους υπαλλήλους που δήλωσαν πως η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο επιλέγει να εφαρμόζει την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς (Μ.Ο.3,65) που πρακτικά σημαίνει ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέγεται με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν με τον ίδιο μέσο όρο η προσέγγιση με σκοπό την επίλυση του προβλήματος και η ειρηνευτική προσέγγιση (Μ.Ο.3,50), ακολούθησε η προσέγγιση που τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας (Μ.Ο.2,86) και τέλος, τον χαμηλότερο μέσο όρο συγκέντρωσε η αυταρχική προσέγγιση (Μ.Ο.2,46).

Το ερώτημα πως αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις οι απασχολούμενοι της Α.Α.Δ.Ε. συγκέντρωσε το μεγαλύτερο μέσο όρο στους υπαλλήλους που προσπαθούν να αποφύγουν

τη σύγκρουση (Μ.Ο.3,91) που πρακτικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι υιοθετούν τη συγκεκριμένη στάση με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν οι υπάλληλοι που διαπραγματεύονται για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά (Μ.Ο.3,51), οι υπάλληλοι που συνήθως συμβιβάζονται (Μ.Ο.3,01), οι υπάλληλοι που αποδέχονται την επιθυμία της αντίθετης πλευράς (Μ.Ο.2,83) και τέλος, με χαμηλότερο μέσο όρο ήταν οι υπάλληλοι που απευθύνονται σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.2,61). Επίσης όταν ερωτήθηκαν ποιον θα επέλεγαν για την επίλυση συγκρούσεων, ο μεγαλύτερος μέσος όρος συγκεντρώθηκε στους υπαλλήλους που επιλέγουν τον προϊστάμενο τους για τυχόν επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.3,36) που πρακτικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι επιλέγουν το συγκεκριμένο πρόσωπο με μεγαλύτερη συχνότητα, ακολούθησαν οι υπάλληλοι που επιλέγουν τον Διευθυντή της υπηρεσίας τους (Μ.Ο.3,05), οι υπάλληλοι που επιλέγουν έναν συνάδελφο τους (Μ.Ο.2,83) και τέλος, με χαμηλότερο μέσο όρο είναι οι υπάλληλοι που επιλέγουν τον οποιονδήποτε για την επίλυση της σύγκρουσης (Μ.Ο.1,67)

Οι σημαντικότερες προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τους εργαζομένους είναι οι δίκαιες αποδοχές (Μ.Ο.4,35), ο σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη (Μ.Ο.4,28), να εδραιωθούν η επικοινωνία και η συνεργασία στον οργανισμό (Μ.Ο.4,26), να γίνεται σαφής κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.4,25), δίκαιη κατανομή των αρμοδιοτήτων (Μ.Ο.4,17), την Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία (Μ.Ο.4,17), τις λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας (Μ.Ο.4,09) και η Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων (Μ.Ο.4,01).

Η πιο σημαντική πρόταση που είχε να κάνει με ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (12,3%) για την αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τους ήταν οι προϊστάμενοι να είναι αντικειμενικοί και δίκαιοι με όλους τους εργαζομένους και να μην υπερισχύουν οι τυχόν διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα το 58,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως δεν έχουν ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, γεγονός που κρίνει επιτακτική την ανάγκη για επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων, όλων των βαθμίδων, σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων. Επίσης εξίσου σημαντική είναι η συνεχή επιμόρφωση των υπαλλήλων όσον αφορά τα αντικείμενα εργασίας. Η καλή γνώση των αντικειμένων εργασίας και καθηκόντων, έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη και ουσιαστική εξυπηρέτηση των πολιτών και συνεπώς την ελαχιστοποίηση εμφάνισης δυσάρεστων αντιδράσεων εκ μέρους των εξυπηρετούμενων φορολογουμένων.

Μια άλλη σημαντική πηγή συγκρούσεων είναι η άνιση κατανομή και επικάλυψη αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων, όπως και ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης. Σε αυτή την περίπτωση κρίνεται αναγκαία η συνεχή και υποχρεωτική επιμόρφωση των προϊσταμένων των τμημάτων αλλά και των υπηρεσιών σε θέματα καθορισμού καθηκόντων, ευθύνης και δίκαιης κατανομής αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους για την αποφυγή ανισοτήτων που θα δυσχεραίνουν την λειτουργία του οργανισμού και θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε.. Εξίσου σημαντική είναι η επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης των καθηκόντων των υπαλλήλων.

Η δημιουργία ενός ανοιχτού διαδικτυακού καναλιού για όλους τους απασχολούμενους της Α.Α.Δ.Ε. με τις κεντρικές υπηρεσίες της, με σκοπό την ενημέρωση της ηγεσίας για όλα τα θέματα που απασχολούν τους απασχολούμενους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπηρεσίες της. Όλες οι υπηρεσίες της δεν αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα και στον ίδιο βαθμό. Η έλλειψη πόρων και η παρουσία διαφόρων προβλημάτων σε εργασιακά ζητήματα, πολλές φορές δεν γίνονται αντιληπτά στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Συγκεκριμένα η έλλειψη πόρων στην 3^η ερευνητική υπόθεση είναι αιτία δημιουργίας συγκρούσεων και σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε., καθώς όσο μεγαλύτερο είναι το περίγραμμα θέσεις στο οποίο ανήκει ο απασχολούμενος, τόσο περισσότεροι πόροι είναι απαραίτητοι για την διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Με την δημιουργία τμήματος που θα διαχειρίζεται και θα κρίνει ποια χρήζουν επίλυσης αλλά και θα τα κατηγοριοποιεί βάσει σπουδαιότητας αυτών προς διευθέτησή τους.

Όσον αφορά την πρώτη ερευνητική υπόθεση που επιβεβαιώνει ότι η συχνότητα που αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στην υπηρεσία σχετίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε., οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας τοποθετούνται σε πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας της πρώτης γραμμής, σε συνεχή επαφή με το κοινό και εξυπηρέτηση των πολιτών, που είναι και το πεδίο με την συχνότερη εμφάνιση συγκρούσεων. Ένας τρόπος για να επιλυθεί θα μπορούσε να είναι το συχνό rotation των αντικειμένων σε ένα τμήμα ή μεταξύ τμημάτων μιας υπηρεσίας και εφόσον δεν έχει επίπτωση στην ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας.

Τέλος ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει για την καλλιέργεια κουλτούρας, ακεραιότητας και ήθους στον χώρο της Α.Α.Δ.Ε. και να εισάγει ένα αξιοκρατικό σύστημα για δίκαιες αποδοχές. Η διενέργεια συχνών συνεδριάσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων του κάθε τμήματος, όπως και μεταξύ των προϊσταμένων και της διεύθυνσης μιας υπηρεσίας θα βοηθούσε στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των απασχολούμενων της

A.A.Δ.Ε. αλλά και την επίλυση διαφόρων ζητημάτων κατευθείαν στην πηγή τους και πριν την κορύφωση των συγκρούσεων που θα μπορούσαν να επιφέρουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά αποτελέσματα.

Ως γενικό συμπέρασμα, αναφέρεται πως η σύγκρουση είναι μέρος της καθημερινής κοινωνικής και εργασιακής ζωής και είναι αναπόφευκτη. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη ο κάθε εργαζόμενος να προσδιορίσει τη φύση και τη σημασία των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό καθώς και να αναγνωρίσει τα επίπεδα ή τα είδη αυτών. Επομένως, όταν η σύγκρουση αντιμετωπίζεται σωστά, ενισχύει τη μάθηση, δημιουργεί το πνεύμα της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας, που είναι ικανό να αυξήσει την οργανωτική καινοτομία λόγω της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, οδηγώντας έτσι σε αποτελεσματικότητα ή απόδοση σε ένα οργανωτικό περιβάλλον.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη ήταν μια προσπάθεια να προσδιοριστεί μια σαφή εικόνα των εργασιακών συγκρούσεων – αντιπαραθέσεων στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε. και συγκεκριμένα στις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. της Μακεδονίας. Κατέστη αδύνατη η εύρεση άλλης παρόμοιας έρευνας με αντικείμενο τον χώρο της Α.Α.Δ.Ε., ώστε να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα άλλης έρευνας. Ενόψει αυτής της αδυναμίας θα μπορούσαν να γίνουν πολλές νέες έρευνες στο μέλλον, που θα δώσουν μια σαφέστερη εικόνα για τις εργασιακές συγκρούσεις στην Α.Α.Δ.Ε., καθώς είναι ένας νεοσύστατος οργανισμός με ριζικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του σε σχέση με τον οργανισμό που αντικατέστησε.

Κρίνεται αναγκαίο στο μέλλον να γίνει μια εκτενέστερη έρευνα με αντικείμενο την επίδραση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και την σύνδεση τους με το ειδικό μισθολόγιο καθώς και την κυκλική αξιολόγηση των απασχολούμενων της Α.Α.Δ.Ε. στις εργασιακές συγκρούσεις. Τα αποτελέσματα αυτών των καινοτόμων θεσμών, για τα ελληνικά δεδομένα, είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο και οι αντιδράσεις των απασχολούμενων ακόμη ουδέτερες, διότι οι ριζικές αλλαγές στον οργανισμό είναι ακόμη σε εξέλιξη.

Σε μια επόμενη μελέτη κρίνεται αναγκαίο να επεκταθεί η έρευνα και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας, όσον αφορά τις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε., για μία σαφέστερη αντίληψη πάνω στις εργασιακές συγκρούσεις που δημιουργούνται στο χώρο του οργανισμού. Ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα θα βοηθούσε στην διεξαγωγή πιο αξιόπιστων αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν την

βιβλιογραφία για το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων γενικότερα και ειδικότερα για τις εργασιακές συγκρούσεις στον χώρο της Α.Α.Δ.Ε., που ήταν ανέφικτη η εύρεση παρόμοιων ερευνών, λόγω της σύστασης και λειτουργίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων την 1^η Ιανουρίου 2017.

Τέλος μια μελλοντική έρευνα θα ήταν χρήσιμη να γίνει σύγκριση των εργασιακών συγκρούσεων στον χώρο της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων πρίν αντικατασταθεί από την Α.Α.Δ.Ε. και με τις εργασιακές συγκρούσεις στο χώρο της Α.Α.Δ.Ε. όπως λειτουργεί και σήμερα. Αυτή η έρευνα θα απευθύνεται σε απασχολούμενους των υπηρεσιών που εργάστηκαν υπό την διεύθυνση τόσο της ΓΓΔΕ όσο και υπό την διεύθυνση της Α.Α.Δ.Ε. όπου και θα εργάζονται. Στόχος της έρευνας μπορεί να είναι κατά πόσο επηρέασε τις εργασιακές συγκρούσεις, η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών με την σύσταση της Α.Α.Δ.Ε., που έχει πλέον νέα πιο αυστηρή και απαιτητική στοχοθεσία, την εισαγωγή περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και την σύνδεση τους με ειδικό μισθολόγιο, με αποτέλεσμα την ριζική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

Αγγλική Βιβλιογραφία

Almada, M. (2001). ADR method in Portugal general overview and recent trends [http://www.mlgs.pt/xms/files/pubicacoes/artigos/2011/ADR method in Portugal general overview and recent trends](http://www.mlgs.pt/xms/files/pubicacoes/artigos/2011/ADR_method_in_Portugal_general_overview_and_recent_trends)

Aula, P., & Siira, K. (2010). Organizational Communication and Conflict Management Systems. *Nordicom Review* 31(1), 125-141.

Avruch, K. (1998). *Culture and conflict resolution: library of congress cataloging-in-Publication*

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York, NY: Basic Books Inc. Batool, H &

Riaz, S. (2013). *Managing the conflict. A situational analysis of Organization in UAE*. www.situationalanalysis.com

Bankovskaya, V. (2012). *Conflict Management strategies*. Cambridge, MA: Harvard University press

Barret, J & Barrett J. (2009). *A history of ADR: the story of political, cultural and social movement*. Associate Presses. CA

Birkhoff, J.E. (2013). *Gender, conflict and conflict resolution*. <http://www.mediation.com/articles/birkhoff.cfm>

Borisoff, D. & Victor D. A (1996). *Conflict management: A communication skills approach*, Needham Heights: Allyn& Bacon, a via com company

Bingham, L. (1998). On repeat players, adhesive contracts and the use of statistics and judicial review of arbitration awards. *McGeorge law Review*, 29, pp. 222-260. Retrieved from <http://www.heinonline.org.ezproxy.auckland.ac.nz/HOL/Page?>

Bingham, L. & Chachere, D. (1999). *Dispute resolution in employment: The need for research*. In Eaton, A. & Keefe, J. (Eds.). *Employment dispute resolution and*

worker rights in the changing workplace (pp. 95-135). Champaign, IL: Industrial Relations Research Association.

Bowles, S. & Gintis, H (1990). Context exchange, new micro foundation for political enemy of capitalism. Politics and society retrieved from http://pas.sagepub.com.esprony.aut.ac.nz/pdf_extract

Bryman, A. & Bell, E. (2007). Business research methods. Oxford, England: Oxford University Press.

Bush, R. & Folger, J. (1994). The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cahn, D. & Abigail, R. (2007). Managing conflict through communication. Boston, MA Pearson.

Cardoso, P. (2012). Portuguese arbitration law: A gateway to Portuguese speaking countries. [kluwerarbitration blog.com/blog201203/07/p0rtuguese-arbitration-law-a-gateway-to-portuguese-speaking-portuguese](http://kluwerarbitrationblog.com/blog201203/07/p0rtuguese-arbitration-law-a-gateway-to-portuguese-speaking-portuguese)

Cobb, S & Rifkin, J. (1991). Practice and paradox: Deconstructing neutrality in mediation. Journal of law and social inquiry, 16, 1, pp.35-65. Retrieved from http://gerszon.com/Cobb_Rifkin%20Practice%20Paradox.pdf

CPP Inc. (2008). Global Human Capital Report. Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. Retrieved from http://img.en25.com/CPP/conflict_report.pdf

Crano, W. & Brewer, M. (2002). Principles and methods of social research. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc

Creswell, J.W (2009). Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed approaches. Thousand Oaks, CA. Sage.

Crittenden, E. (2006). A research methodology for e-learning. in.jue.usin.my/Vo.18_1_2006/injde8_1_pdf

Cunha, P. (2001). Conflict and negotiation. Asa Editores II, S.A. Dee, S. (2008). (Eds) What is involved in the arbitration process. www.wisegeek.com/what-is-involved-in-the-arbitration-process.htm

De Dreu, K. & Gelfand, M. (2008). Conflict in the Workplace. In De Dreu, K. & Gelfand, M. (2008) (Eds.). The psychology of conflict and conflict management in organization (pp.291-320). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates

Deutsch, M. (1973). Conflict. Productive and destructive. In conflict resolution through communication. Edited by F. F Jandt. New York paper & row

Devine, B. (2008). Devine law at work. www.devinelaw.com.

Edwards, R. (1979). Contest terrain; the transformation of workplace in the twentieth century. New York; Basic Book.

Eide, A. (1972). Dialogue and confrontation in Europe. Journal of conflict resolution, 16, 4, pp.511-522. Retrieved from

<http://www.jstor.org.ezproxy.auckland.ac.nz/stable/pdfplus/173537.pdf>

Fleetwood, L. & Karen, L. (1987). The conflict management styles and strategies of educational managers. Unpublished master's Thesis University of Delaware, Newark

Fisher, R. (2006). Inter-group conflict. In the hand book of conflict resolution (M. Deutsch & P.T Coleman) Jossey-Bass publishers San-Francisco CA

Ford, J. (2001). Cross cultural conflict resolution in team. www.mediate.com/articles/team.
www.mediate.com/articles/ford5.cfm

Galtung, J. (2000). Conflict transformation by peaceful means: The transcend method, participants and trainers manual. Retrieved from http://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf

Gerami, A. (2009). Bridging the theory and practice gap: Mediator power in practice. Conflict resolution quarterly. 26, 4, pp. 433-451. Retrieved from <http://www3.interscience.wiley.com.ezproxy.auckland.ac.nz/cgi-bin/fulltext/122479771/PDFSTART>

Glaser, B. (1978). Theoretical sensitivity. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Goldberg, R. (2009). How our worldviews shape our practices. *Conflict resolution quarterly*, 26, 4, pp. 405-431. Retrieved from <http://www3.interscience.wiley.com.ezproxy.auckland.ac.nz/cgi-bin/fulltext/122479772/PDFSTART>

Goldkuhl, G. & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounded to grounded theory toward multi grounded theory

Goldman, B. Cropranzo, R. Stein, J. & Benson, L. (2008). The role of third parties/mediation in managing conflict in organizations. In De Dreu, K. & Gelfand, M. (2008) (Eds.). *The psychology of conflict and conflict management in organization* (pp.291-320). New York, NY: Lawrence. Erlbaum Associates

Grillo, T. (1991). The mediation alternative: Process dangers for women. *Yale law journal*, 100, pp. 1545-1610. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.auckland.ac.nz/stable/pdfplus/796781.pdf>

Hansen, T. (2008). Critical conflict resolution and practice. *Conflict resolution quarterly*, 25,4, pp.403-427. Retrieved from <http://www3.interscience.wiley.com.ezproxy.auckland.ac.nz/cgi-bin/fulltext/120777217/PDFSTART>

Harris, A. & Crothers, C. (2010). Dealing with conflict in New Zealand workplaces. Retrieved from <http://www.ipp.org.nz/essu.htm>.

Harrington, C. & Merry, S. (1988). Ideological production: The making of community mediation. *Law and society review*, Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.auckland.ac.nz/stable/pdfplus/3053707.pdf>

Heckscher, C. (1994). *Defining the post-bureaucratic type*. Thousand Oaks, CA: sage.

Hodson, R. (2001). *Dignity at work*; New York: Cambridge University Press.

Hopt, K. & Steffek, F. (2012). *Mediation: principles and regulation in comparative perspective*. Oxford scholarship online.

James, R. & Gillbrand, B. (2005). *Crisis intervention strategies* Belmont, CA: Thomas books/Cole

Jaffee, D. (2008). Conflict at work throughout the history of organisations. In De Dreu, K. & Gelfand, M. (Eds.). The psychology of conflict and conflict management in Jaffee, D. (2001). Organization theory, tension and change. New York. McGraw-Hill.

Jehn, K, Bezrukova, S. & Thatcher, S (2003). Conflict, diversity and faultline in workgroups: In De Dreu, K. & Gelfand, M. (Eds.). The psychology of conflict and conflict management in organization (pp.179-210). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates

Kelly, J. (1983). Mediation and psychotherapy: Distinguishing the differences. Mediation quarterly 1: pp33-44. Retrieved from <http://www3.interscience.wiley.com.ezproxy.auckland.ac.nz/cgi-bin/fulltext/121413460/PDF>

Kilmann, R. H., & Thomas, E. J. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as a reflection of Jungian Personality dimensions. Psychological Reports, 37, 971- 980

Kinicki, A & Kreitner, R. (2008). Project management handbook. San Francisco Lyons fall Turin Books

Kruk, E. (1997). Mediation and conflict resolution in social work and human service Chicago, IL: Nelson-Hall

LeBaron, M. (2003). Culture and conflict. www.beyondintractability.com/essay/culture-conflict

Lieberman, A. (2002). Insight employment mediation. www.insightemploymentmediation.com

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry. Newbury Park, CA: Sage.

Lipsky, D., Seeber, R. & Fincher, R. (2003). Emerging systems for managing workplace conflict. San Francisco, CA: John Wiley and sons. 167

Lulofs, R. & Cahn, D. (2000). Conflict from theory to action. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Malcoln, L. & Rennie, F. (1998). Resolving conflict in organization. A practical guide for managers, Buckingham ken-wood

Masters, M. & Albright, R. (2002). The complete guide to conflict resolution in the workplace. New York, NY: American Management Association.

McGuigan, R. & Popp, N. (2007). The self in conflict: The evolution of mediation. Conflict Resolution Quarterly, 25 (2), 221-238. Retrieved from <http://www3.interscience.wiley.eproxy.aut.ac.nz/cgi-bin/fulltext/11787857/> McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2008). Organizational Behaviour: New York: McGraw-Hill Companies.

Meechan, C. L. (2012). Difference between destructive and constructive conflict. Smallbusiness. Chron.com/difference-between-destructive-constructive- conflict-1202html

Morgan, R. (2012). What is Interorganizational Culture. Human Resources. Retrieved from http://www.ehow.com/facts_6038557_interorganizational-conflict_.html

Mooney, L. (2014). How does gender discrimination affect the workplace. Yourbusiness.azcentral.com/gender-discriminationaffect-workplace-2546html

Parahoo, K. (2006). Nursing research principles process and issues 2nd edn. Palgrave Macmillan. London, UK.

Peugh, P. (1999). Alternative dispute resolution. [Http//litigation-essental-lexisnexis.com](http://litigation-essental-lexisnexis.com)

Pickard, T. (2012). Workplace that work. hrcomal.ca/hr-toolkit/workplace-conflict

Pitchforth, R. (2007). Arbitration. In Spiller, P. (Ed.). Dispute resolution in New Zealand Melbourne, Australia: Oxford University Press.

Pruitt, D. (2008). Conflict escalation in organizations. In De Dreu, K. & Gelfand, M. (Eds.). The psychology of conflict and conflict management in organization (pp.291-320). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates

.Pruitt, D. Pierce, R. McGillicuddy, N. ,Welton, G. & Castriano, L. (1993). Long term success in mediation. Law and human behavior. Vol. 17, 3, pp.313-330. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.auckland.ac.nz/stable/1394126>

Rahim, A. M (2001). Managing conflict in organization. third edition. from <http://www.jstor.org.ezproxy.auckland.ac.nz/stable/1394126>

Ramsay, A.E (2001) workplace in the health care workplace.
www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11291328

Riaz, M.R & Junaid. A (2011). Types, sources, cost and consequence of workplace conflict. Junaid Asian journal of management research volume 2. www.junaidasian.com

Robin, D. (2002). When to engage, when not to engage: A Daniel Robin & associate. www.abetterworkplace.com/085/html.march.11.2002.

Robbins, S.P. (2005). Organizational behaviors: New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. Judge, T. Millett, B. & Waters-Marsh, T. (2008). Organisational Behaviour. Sydney, Australia: Pearson

Ross, T. (1995). The Richmond narratives. In Delgado, R. & Stefancic, J. (Eds.). Critical race theory: the cutting edge (p.401-408). Philadelphia PA. Temple. University Press

Rubbin, J.Z, Pruitt, D.G & Kim, S.H (1994). Social conflict: Escalation stalemate and settlement. New York: McGraw-Hill

Sanders, C. (2003). Application of Colaizzi method: interpretation of auditable decision trial by a novice researcher: contemporary Nurse Journal 14(3).292-302

Schuran, A. (2013). Dealing with personality conflict at workplace. www.life123.com/relationship/office-etiquette-friend/dealing-with-personality-conflict-at-work.shtml

Scimecca, J. (1993). Theory and alternative dispute resolution. In Sandole, D. & van der Merwe, H. (Eds.). Conflict Resolution theory and Practice (pp.112-127). Manchester, England: Manchester University Press.

Sedikedes, C. & Strube, M. (1997). Self evaluation: To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true and to thine own self be better. In Zhanna, M. (Ed.). Advance in experimental psychology. San Francisco, CA: Academic Press.

Spector, E. P & Bruk-lee, V. (2008). Conflict, health and well being. San Francisco. Jossey-Bass.

- Sinha, J. (1998). Culture and organisational behaviour. New Delhi, India: Sage.
- Stitt, A. (1998). Alternative dispute resolution for organizations. Etobicoke, Canada: John Wiley & Sons.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1998). Introduction to qualitative research methods. A guidebook and resource. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Thomas, K. (1999). Conflict management: a handbook of industrial and organization psychology. www.conflictmanagent.com.
- Tillett, G. & French, B. (2006). Resolving Conflict. Melbourne, Australia: Oxford University Press.
- Turner, S. & Weed, F. (1983). Conflict in organization, Practice-hall, inc. Englewood cliff NJ.
- Van Gramberg, B. (2006). Managing workplace conflict, Alternative dispute resolution in Australia: the federations press
- Verma, V. (1998). Conflict management from the project management, institute project management Handbook, ed: Jeffrey Pinto 1998.
- Wertheim, E. (2002). Negotiations and resolving conflict: An overview, for Northeastern University website. <http://web.cba.neu.edu/ewertheim/interper/negots>. (2002)
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2012). Managing power and conflict in workplace, Introduction to international organization behavior. www.managingpower.com.
- Wing, L. (2009). Mediation and Inequality reconsidered: Bringing the discussion to the table. Conflict resolution quarterly 26, 4, pp. 383-404. Retrieved from <http://www3.interscience.wiley.com.ezproxy.auckland.ac.nz/cgi-bin/fulltext/122479769/PDFSTART>
- Zaheer, A. & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness and market influence in global electronic networks. Management Science, 43, 11, pp.1493-1509. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.auckland.ac.nz/stable/pdfplus/2634583.pdf>

Αγγλική Αρθρογραφία

Agwu, M. O., (2013). Conflict management and employee's performance in julius berger nigeria plc. bonny island. International Journal of Academic Research in Management, 2 (4), 125-139.

Amin, T., & Shila, S. (2015). Enhancing organizational effectiveness by performance appraisal, training, employee participation, and job definition. European Journal of Business and Management, 7(12), 56-63.

Bakker, A.B., S.L. Albrecht and M.P. Leiter, (2011). Work Engagement: Further Reflections on the State performance of organization Play. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20 (1): 74–88.

Bercovitch, J. (2011). Conflict and conflict management in organisations: a framework for analysis. Retrieved: <http://www.aspheramedia.com/v2/20/03/2020>.

Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, United States of America.

Harmon, P. (2014). Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. Morgan Kaufmann.

Hotepo, O. M., Asokere, A. S. S., Abdul-Azeez, I. A., & Ajemunigbohun, S. S. A. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria. Business and Economics Journal, 15 (1), 2151-6219.

Hussain, R. I., & Mujtaba, B. G. (2012). The relationship between work-life conflict and employee.

Kulchmanov, A., & Kaliannan, M. (2014). Does money motivate employees? Empirical study of private and public financial sector in Kazakhstan. International Journal of Business and Management, 9(11), 214-232.

Nielsen, M. S. (2013). Understanding employee engagement in a public service context. In Det danske ledelsesakademi.

Osad, O. I., & Osas, U. E. (2013). Harmonious industrial relations as a panacea for ailing enterprises in Nigeria. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(3), 229-246.: A study of national database and registration authority workers in Pakistan *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(6), 1-11.

Raza, H. (2012). HRM Practices, Employee Motivation and its Effects on Perceived Performance. *Life Science Journal*, 9(4), 345-364.

Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2011). Types, sources, costs and consequences of workplace conflict. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 600-611.

Shetach, A. (2012). Dilemmas of ethics committees' effectiveness: A management and team theory contribution. *Clinical Ethics*, 7(2), 94-100.

Tabitha, M., & Florence, G. (2019). Conflicts and conflict management in modern organizations-A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 2250-3153.

Zheng W., Yang B., & McLean G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7)

Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση 2023

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών " Δημόσια Διοίκηση" , με θέμα "Διαχείριση συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων στον χώρο της Α.Α.Δ.Ε." . Απευθύνεται σε απασχολούμενους διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. της Μακεδονίας. Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις και οι εμπειρίες των απασχολουμένων για τις συγκρούσεις - αντιπαραθέσεις στον χώρο εργασίας τους και τις τεχνικές διαχείρισής τους. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έχει απόλυτα εμπιστευτικό χαρακτήρα. Τα αποτελέσματα θα αναλυθούν στατιστικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και ακρίβεια, έχοντας υπόψη σας, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 5 λεπτά της ώρας. Εκ των προτέρων, ευχαριστώ θερμά για το χρόνο και την συνεργασία σας, η οποία είναι πολύ σημαντική για την έρευνα.

Τα δεδομένα που θα συλλεγούν μέσω της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και θα διασφαλιστεί το απόρρητο των προσωπικών στοιχείων.

Δημογραφικά Στοιχεία

1. **Φύλο ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

2. **Επιλέξτε τον ανώτερο τίτλο σπουδών που κατέχετε ***

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα από τα παρακάτω

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Λύκειο
- ΙΕΚ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό
- ΤΕΙ - ΑΕΙ

3. **Χρόνια υπηρεσίας ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <10
- 10-19
- 20-29
- μεγαλύτερο ή ίσο του 30

4. **Σε ποιο περίγραμμα θέσης ανήκετε? ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος τμήματος
- Ελεγκτής βεβαίωσης
- Ελεγκτής είσπραξης
- Προϊστάμενος τμήματος
- Κάτοχος θέσης Υποδιεύθυνσης ή Διεύθυνσης

5. Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Όχι

Ναι

Κουλτούρα της ομάδας σε σχέση με τις συγκρούσεις

Οι ερωτήσεις likert που ακολουθούν έχουν την παρακάτω διαβάθμιση

1 = Ποτέ

2 = Σπάνια

3 = Μερικές φορές

4 = Συχνά

5 = Πολύ συχνά

6. Αντιμετωπίζετε συγκρούσεις στην υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. που εργάζεστε? *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ποτέ

1

2

3

4

5

Πολύ συχνά

7. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία *

εργάζεστε ; Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ποτέ

1

2

3

4

5

Πολύ συχνά

8. Πόσο συχνά εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ των παρακάτω ομάδων; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Μεταξύ υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεταξύ προϊσταμένων και πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνετε όταν είσαστε σε σύγκρουση με κάποιον: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Συνήθως συμβιβάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποδέχομαι την επιθυμία της αντίθετης πλευράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαπραγματεύομαι για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απευθύνομαι σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10. Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιόν θα επιλέγατε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Συνάδελφο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προϊστάμενο ή ανώτερο στέλεχος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διευθυντή υπηρεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οποιονδήποτε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Τι είδους προσέγγιση χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων * σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
Αυταρχική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ειρηνευτική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίλυσης προβλήματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αιτίες συγκρούσεων - αντιπαραθέσεων

Οι ερωτήσεις likert που ακολουθούν έχουν την παρακάτω διαβάθμιση

1 = Ποτέ

2 = Σπάνια

3 = Μερικές φορές

4 = Συχνά

5 = Πολύ συχνά

12. Ποιες είναι οι σημαντικότερες αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
1. Η κακή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Η κακή επικοινωνία με τους πολίτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, υλικοτεχνικοί.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Η επικάλυψη αρμοδιοτήτων που οδηγεί σε σύγχυση ρόλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Η άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Οι ατομικές διαφορές (διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, στάσεις ενδιαφέροντα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Οι αντιλαμβανόμενες ανισότητες (διακρίσεις υπαλλήλων από τη διοίκηση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ο τρόπος διοίκησης από την/τον υπεύθυνη/ο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθύνης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Οι συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ του προσωπικού λόγω των διαφορετικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Οι επιβαλλόμενες αλλαγές (μετακινήσεις προσωπικού -αλλαγή αντικειμένου κ.τ.λ.)
12. Η κατάταξη σε περιγράμματα θέσεων

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διαχείριση συγκρούσεων - αντιπαραθέσεων

Οι ερωτήσεις Likert που ακολουθούν έχουν την παρακάτω διαβάθμιση

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

13. Προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης - αντιπαραθέσεως*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	<u>Διαφ ωνώ απόλ υτα</u>	<u>Διαφ ωνώ</u>	<u>Ούτε διαφω νώ/ού τε συμφ ωνώ</u>	<u>Συμφ ωνώ</u>	<u>Συμφ ωνώ απόλυ τα</u>
1 Δίκαιη κατανομή των αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Η επικοινωνία και η συνεργασία πρέπει να εδραιωθούν στον οργανισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Δίκαιες αποδοχές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Θα θέλατε να κάνετε μια δική σας πρόταση για την αποφυγή των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας;

15. Συναισθηματική νοημοσύνη Ερωτηματολόγιο διαχείρισης συγκρούσεων των Wong * & Law (2002)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

- | | Διαφ
ωνώ
από
λυτα | Διαφ
ωνώ | Ούτε
διαφ
ωνώ
/ούτε
συμ
φωνώ | Συμ
φωνώ | Συμφ
ωνώ
απόλ
υτα |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) του γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νοιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Πάντα μπορώ να καταλάβω πως αισθάνονται οι συνάδελφοι μου με βάση την συμπεριφορά τους. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω

4. Μπορώ με την λογική να ελέγξω το θυμό μου και να ανταπεξέλθω στις δυσκολίες.

5. Είμαι καλός παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων

6. Πάντα λέω στον εαυτό μου' ότι είμαι ένα άξιο και ικανό άτομο

7. Είμαι απόλυτα ικανός/ή να ελέγξω τα συναισθήματά μου

8. Πάντα καταλαβαίνω πώς αισθάνομαι πραγματικά.

9. Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και την συγκινησιακή κατάσταση των άλλων ανθρώπων

10. Είμαι ένα άτομο με ισχυρά κίνητρα

11. . Όταν θυμώνω, πάντα μπορώ να ηρεμήσω γρήγορα

12. Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος ή όχι

13. Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου

14. Πάντα παρακινώ τον εαυτό μου να καταφέρει το καλύτερο

15. Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου